



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO EDUCATIVO
DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

JOSÉ ARIEL BADILLA BADILLA

**PROFESOR GUÍA:
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
JAIME HERNÁN DEL CARMEN BRITO FARÍAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2020**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO EDUCATIVO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA

El presente plan de negocios tiene por objetivo el desarrollo de la apertura de un centro educativo en Costa Rica, en el cantón de Alajuelita, apegado a todos los requerimientos solicitados por el Ministerio de Educación Pública para los niveles de preescolar y primaria con un valor diferenciado para los padres de familia.

El actual desarrollo de varios proyectos urbanísticos permiten intuir la oportunidad de desarrollar un centro educativo por lo tanto, con la finalidad de recabar información que justifique la existencia de dicha oportunidad se presenta un estudio apoyado en herramientas investigativas enfocadas en describir el contexto macroeconómico, el sector en la cual se desarrollaría el plan de negocio, un análisis de los padres de familia, así como los medios y recursos necesarios para lograr desarrollar un centro educativo competitivo.

La metodología propuesta se desarrolla en varias etapas, se inicia mediante el diagnóstico, con el fin de dimensionar el sector y el contexto de los actores. Luego se procede a indagar los perfiles de los padres de familia y determinar sus inquietudes que den apoyo al desarrollo de la siguiente etapa, que consiste en la estrategia de una propuesta diferenciadora que satisfaga las necesidades halladas previamente. Posteriormente, se emprende el plan de marketing y se consideran todos los medios necesarios para la operación y puesta en marcha de la propuesta de valor. Luego, se estiman los recursos financieros necesarios para analizar la viabilidad del plan de negocio y por último, se determinan conclusiones generales y recomendaciones.

Como principales hallazgos resalta la confirmación de condiciones favorables que permiten concluir que el proyecto es viable. Al considerar el aumento poblacional con capacidad adquisitiva que estarían ocupando los nuevos proyectos urbanísticos en la zona, permitiendo estimar un aumento de la demanda del servicio de educación privada. Además, se establecen las amenazas y debilidades y como pueden ser gestionadas para mitigarlas. Por último, se logra determinar la propuesta de valor que se desarrollará en el centro educativo conforme a investigación de mercado.

El análisis financiero determina que bajo el escenario estimado el plan de negocios es viable, con un VAN al quinto año de 64.959.742 colones y una TIR de 40,93% sobrepasando su tasa de descuento de 25,76%. Se determina que en 6 años se logra recuperar la inversión inicial. Por último, se recomienda la apertura de secundaria para el año 4 para aprovechar la promoción de estudiantes y disminuir el riesgo por la proyección de disminución de niños que estima el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Se menciona la recomendación de postergar la apertura del centro educativo dado que el contexto actual del COVID-19 cambió todas las variables estudiadas en primera instancia por lo que previo a la implementación será recomendable reajustarlas.

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. PLANTEAMIENTO DE TESIS.....	2
2.1. Idea de Negocio.....	2
2.2. Preguntas Clave y Factores Críticos.....	3
2.3. Alcance del Tema.....	4
2.4. Objetivos.....	4
2.4.1. Objetivo General.....	4
2.4.2. Objetivos Específicos.....	4
2.5. Resultados Esperados.....	5
2.6. Marco Conceptual.....	5
2.7. Metodología.....	6
3. DIAGNÓSTICO.....	7
3.1. Mercado potencial.....	7
3.1.1. Descripción del mercado.....	7
3.2. Análisis del entorno y de la industria.....	11
3.2.1. Análisis PESTEL.....	11
3.2.1.1. Análisis Político.....	11
3.2.1.1.1. Conclusiones Análisis Político.....	12
3.2.1.2. Análisis Económico.....	13
3.2.1.2.1. Conclusiones Análisis Económico.....	19
3.2.1.3. Análisis Social.....	20
3.2.1.3.1. Conclusiones Análisis Social.....	25
3.2.1.4. Análisis Tecnológico.....	25
3.2.1.4.1. Conclusiones Análisis Tecnológico.....	26
3.2.1.5. Análisis Ecológico.....	27
3.2.1.5.1. Conclusiones Análisis Ecológico.....	27
3.2.1.6. Análisis Legal.....	27
3.2.1.6.1. Conclusiones Análisis Legal.....	28
3.3. Dimensionamiento del mercado meta.....	28
3.4. Caracterización de competidores.....	32
4. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES.....	33
4.1.1. Objetivo del análisis.....	33

4.1.1.1.	Generación de estudio.....	33
4.1.1.1.1.	Definición de la encuesta a realizar.....	33
4.1.1.1.2.	Cálculo de la muestra.	33
4.1.1.1.3.	Presentación de resultados.	34
4.1.1.1.4.	Entrevista juicio experto	39
5.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	40
5.1.	Cinco Fuerzas de Porter y Barreras.....	40
5.1.1.	Rivalidad de la industria	40
5.1.2.	Poder de negociación de los clientes.....	40
5.1.3.	Poder de negociación de los proveedores.	40
5.1.3.1.	Análisis Docentes en Costa Rica.....	40
5.1.3.2.	Otros proveedores.....	42
5.1.4.	Sustitutos en el mercado de la educación privada.....	43
5.1.5.	Nuevos entrantes	44
5.1.6.	Barreras de entrada y salida.....	44
5.1.7.	Resumen de las 5 Fuerzas	45
5.2.	Análisis FODA.....	45
5.2.1.	Mitigación de debilidades y amenazas	46
5.3.	Formulación Estratégica.....	47
5.3.1.	Desarrollo de misión, visión y valores de la empresa.	47
5.3.2.	Estrategia de negocios a desarrollar, recursos y habilidades necesarias.....	47
6.	PLAN DE MARKETING.....	47
6.1.	Segmentación de mercado	47
6.2.	Segmento objetivo.....	48
6.3.	Marca del centro educativo	48
6.4.	Declaración de posicionamiento	49
6.5.	Objetivos de marketing.....	49
6.6.	Propuesta de Valor.....	49
7.	MARKETING MIX.....	49
7.1.	Servicio.....	50
7.2.	Promoción.....	51
7.3.	Plaza.....	52
7.4.	Precio	53

8. PLAN OPERATIVO	54
8.1. Consulta a juicio experto	54
8.1.1. Definición de propuesta pedagógica	57
8.1.2. Definición de personal requerido	58
8.2. Estructura Organizacional	58
8.3. Horarios	61
8.4. Infraestructura	62
8.5. Incentivos	62
8.5.1. Docentes	62
8.5.2. Vendedor	63
8.6. Control de calidad	63
9. ANÁLISIS FINANCIERO	63
9.1. Estimación de ingresos y egresos	63
9.1.1. Ingresos:	63
9.1.2. Egresos:	65
9.2. Calculo de Capital de Trabajo	66
9.3. Inversión inicial requerida	67
9.4. Análisis de escenarios	67
9.4.1. Escenario esperado	67
9.4.2. Escenario pesimista 1: menor % de alumnos que escenario esperado al mismo precio de mensualidad que el escenario esperado, flujo a 5 años plazo menos alumnos.....	72
9.4.3. Escenario pesimista 2: Partir con una disminución del precio de la mensualidad en 20%, para luego aumentar del año 2 al 5 en un 5%, con la misma cantidad de estudiantes que escenario esperado.....	72
9.4.4. Escenario pesimista 3: Contemplando la totalidad de las plazas hasta 4to grado con disminución del precio de la mensualidad en un 20% con respecto al precio esperado de la mensualidad.....	73
9.4.5. Escenario pesimista 4: Partir con una disminución del precio de la mensualidad en 20%, para luego aumentar del año 2 al 5 en un 5%, con menor cantidad de estudiantes que en el escenario esperado.	73
9.4.6. Escenario optimista 1: Partir con una disminución del precio de la mensualidad en 10%, para luego aumentar del año 2 al 5 en un 5% y contar con la totalidad de las plazas hasta 4to grado.....	73
9.4.7. Escenario optimista 2: contemplando la totalidad de las plazas hasta 4to grado al mismo precio que escenario esperado	74
9.4.8. Escenario optimista 3:.....	74

10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
11.	BIBLIOGRAFÍA.....	77
12.	ANEXOS.....	80

1. INTRODUCCIÓN.

El sector de educación privada en Costa Rica ha presentado un aumento en los últimos años por encima de la educación pública en cantidad de matrículas y representa el 8,6% del total del universo académico en los niveles de preescolar, primaria y secundaria. (Camacho, 2017)

Se ha convertido en una importante opción para las familias costarricenses por las oportunidades adicionales que pueden obtener los estudiantes por desarrollar nuevos idiomas o debido al rendimiento en las pruebas de admisión de las universidades estatales. Los mejores promedios de admisión en los recientes años han provenido de instituciones privadas. (Programa Estado de la Nación, 2017)

Adicionalmente, las sedes de educación pública muestran un rezago de 30 años en inversión para la educación a nivel de infraestructura según a las estimaciones realizadas por DIEE¹ (Intolerable deficiencia en el MEP, 2019) como de personal docente capacitado (Programa Estado de la Nación, 2017). Como resultado, en los últimos trece años la matrícula en centro educativos privados creció en promedio un 3% mientras que en instituciones públicas fue de un 2%. En los últimos años el mayor incremento lo ha experimentado el nivel de primaria, pasando de un 4% en los años setenta a un 7% en la actualidad. (Camacho, 2017)

Según a lo expuesto en el estudio, “El gasto de los hogares en servicios educativos en Costa Rica durante el 2013” realizado por el investigador Juan Diego Trejos, para el Programa Estado de la Nación de la Educación, se evidencia que las familias que componen el quinto quintil de ingresos, es decir, los ubicados con ingresos mensuales de 2.559.335 colones², son los que más apuestan por una educación privada para sus hijos, adicionalmente, los pertenecientes al cuarto quintil con 1.108.593 colones y los del tercer quintil con 724.950 colones han aumentado también la matrícula en este tipo de centros educativos. (Trejos, 2014)

Por lo tanto, el presente plan de negocios desarrollará una metodología que permita determinar la viabilidad de la apertura de un centro educativo para los niveles de preescolar y primaria (Ver Anexo 1) en el cantón de Alajuelita³, contemplando el aumento de la población del cantón por la apertura de nuevos condominios dirigidos a población perteneciente al cuarto quintil, evidenciando un aumento de la demanda futura proyectada.

¹ Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE)

² Las expresiones son en colones, moneda nacional de Costa Rica, con una equivalencia de 570 colones por 1 dólar (Fecha del tipo de cambio de referencia 7 diciembre 2019)

³ Costa Rica se compone de 7 provincias, las provincias se dividen en cantones y los cantones se dividen en distritos. El proyecto por ende, se realizaría en la provincia de San José, en el cantón de Alajuelita, en el distrito de Alajuelita Centro.

2. PLANTEAMIENTO DE TESIS.

2.1. Idea de Negocio.

La propuesta de negocio consiste en la apertura de un centro educativo que contemple los niveles de preescolar y primaria con una propuesta diferenciadora a desarrollarse en Costa Rica, en la provincia de San José, específicamente en el cantón de Alajuelita, en base a los requisitos del Ministerio de Educación Pública. Por lo tanto, se brindará una contextualización del sistema educativo costarricense.

La educación en Costa Rica, desde preescolar hasta secundaria, puede ser en centros educativos privados o públicos, según a lo estipulado por en la Constitución Política mediante el título VII de Educación y Cultura en su Capítulo Único, Artículo 78: La educación preescolar, general básica y diversificada son obligatorias y, en el sistema público, gratuito y costeado por la Nación.

Actualmente, el país cuenta con una población total de 583.859 estudiantes que se encuentran cursando los niveles contemplados en preescolar y primaria. En la tabla 1 se detalla la composición de la población estudiantil a nivel nacional y a nivel del cantón de Alajuelita:

Tabla 1. Total de alumnos matriculados a nivel nacional y en el Cantón de la Alajuelita en preescolar y primaria.

Alumnos	Instituciones públicas	Instituciones privadas	Total
Nivel Nacional	534.915	48.944	583.859
Cantón de Alajuelita	9.358	1.156	10.514

Fuente: Ministerio de Educación Pública (2018)

Por lo tanto, se logra concluir que un 1,8% de la población infantil nacional se encuentra estudiando en el cantón de Alajuelita. Dicha población se encuentra compuesta por un 89% en instituciones educativas públicas y solo un 11% se encuentra en instituciones privadas.

En el cantón de Alajuelita actualmente existe un inmueble próximo a vencer su contrato de arrendamiento. El edificio cuenta con una ubicación cercana al centro del cantón y fácil acceso a estaciones de transporte público, además cuenta con áreas verdes, amplio parqueo y 16 aulas acondicionadas para la operación de un centro educativo. Los pasillos, accesos, salidas de emergencias y ascensor están alineados a los requisitos del Ministerio de Salud de Costa Rica y cuentan con la aprobación por parte del Ministerio de Educación Pública por lo que, se valora emprender un centro educativo con una propuesta atractiva para los padres de familia.

Se debe considerar dentro de la proyección que el propietario del inmueble solicita un contrato fijo de 5 años por lo que el plan de negocios debe cumplir con los siguientes requisitos, flujo de caja a 5 años, con el desarrollo de un estudio de mercado se impulsará una propuesta de valor diferenciadora para atraer a los padres de familia que

estén interesados en educación privada para niños dentro del rango de 3 a 11 años de edad.

La oportunidad se evidencia debido a que la población actual del cantón se proyecta que siga aumentando, puesto que se están desarrollando proyectos urbanísticos dirigidos a población perteneciente al cuarto quintil⁴ de ingreso lo que representa una capacidad adquisitiva y predisposición a pagar por educación privada conforme a las estimaciones de gastos del hogar emitido por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Aunado a esto, este mismo ente gubernamental estima que la población del país continúe aumentando a una tasa de 14,06% anual, por lo que se proyecta una población infantil sostenible dentro del plazo contemplado.

2.2. Preguntas Clave y Factores Críticos.

Las preguntas clave a ser consideradas en esta tesis son las siguientes:

- *Segmento de cliente.*
 - ✓ ¿Qué motiva a los padres de familia a cambiar o matricular a sus hijos en un centro educativo?

- *Competidores.*
 - ✓ ¿Qué ofrecen los actuales centros educativos que los hace atractivos para los padres de familia?

- *Financieros.*
 - ✓ ¿Qué impacta con mayor fuerza los ingresos de un centro educativo, la cantidad de estudiantes o el precio de las mensualidades?

- *Aspectos Operativos.*
 - ✓ ¿Cuál será el plan pedagógico que se utilizará en la propuesta de valor del centro educacional?

- *Aspectos Legales.*
 - ✓ ¿Qué autorizaciones se deben solicitar antes de abrir un centro educativo?

En cuanto a los factores críticos resaltan los siguientes:

- Economía del país, actualmente Costa Rica está en proceso de una reforma fiscal lo que puede implicar restricciones en la población para el consumo.
- Reforma Educativa aplicada en 2018, varía la edad de ingreso de los niños a primaria por lo que aún está en proceso de implementación y de obtener resultados de la adaptabilidad de los niños a este cambio.

⁴ Tomando de referencia la estimación de ingresos netos exigida por las instituciones financieras para la adquisición de los condominios ofertados.

- Equipo docente: profesionales de educación con preparación universitaria con la finalidad de lograr desarrollar el plan de estudios de excelencia.
- Plan pedagógico: definir la metodología que se ajuste a las exigencias del Ministerio de Educación Pública y que contemple las necesidades de los padres de familia o posibles clientes y debe ser desarrollado por profesionales universitarios de la educación.
- Desarrollo inmobiliario en el cantón impacta en gran medida la cantidad de habitantes y por ende de infantes.

2.3. Alcance del Tema.

Se pretende con este plan de negocios demostrar la viabilidad de la apertura de un centro educativo básico para los niveles de preescolar y primaria en el cantón de Alajuelita apegado a lo solicitado por el Ministerio de Educación Pública determinando una propuesta de valor diferenciadora atractiva para los potenciales clientes o padres de familia, a partir de investigación de mercado y otras técnicas de estudio que serán descritas posteriormente en el presente plan de negocios.

Se estima la instalación del centro educativo en un terreno que ya cuenta con la infraestructura, por ende, se considera la inversión inicial requerida en bienes muebles así como los costos operativos y gastos en personal docente, administrativo, entre otros requeridos para su funcionamiento. Se proyectan los flujos de efectivo de los primeros 5 años.

Los temas que no se toman en consideración en esta tesis son:

- Extensión de educación secundaria.
- Un segundo establecimiento educacional.
- El desarrollo de este plan de negocios en otro cantón de Costa Rica.
- Puesta en marcha del negocio.

2.4. Objetivos.

2.4.1. Objetivo General.

Desarrollar un plan de negocios para la implementación de un centro educativo en el cantón de Alajuelita, con un modelo educativo innovador que cumpla con las expectativas de los padres de familia que quieran matricular a sus hijos en los niveles de preescolar y primaria.

2.4.2. Objetivos Específicos.

- I. Determinar los parámetros técnicos y legales bajo los cuales debe funcionar un centro de educación de preescolar y primaria
- II. Determinar los contenidos para diseñar un modelo educativo innovador que permita ocupar al menos el 90% de la capacidad máxima de matrícula en un plazo de 5 años.

- III. Calcular flujos de caja con un horizonte de 5 años plazo para posteriormente calcular el VAN del proyecto hasta el quinto año y determinar su viabilidad.

2.5. Resultados Esperados.

Se espera obtener la factibilidad del presente plan de negocios para la apertura de un centro educativo en el cantón de Alajuelita que se adecue a lo solicitado por todas las instituciones gubernamentales y principalmente el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, logrando determinar cuál es la propuesta de valor educativa que sea atractiva para los potenciales clientes o padres de familia, y que sea financieramente viable.

2.6. Marco Conceptual.

2.6.1. Análisis PESTEL.

En primera instancia se procederá a describir las condiciones generales que posee el país en cuanto a la educación de preescolar y primaria. Mediante la aplicación de la metodología PESTEL se logrará determinar aspectos del macro entorno que deben tomarse en consideración para la apertura del centro educativo. Se tomará en consideración aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales de Costa Rica y de Alajuelita según corresponda.

2.6.2. Análisis Benchmarking.

Con la implementación de esta herramienta se busca comparar qué están realizando los competidores del cantón de Alajuelita.

2.6.3. Análisis 5 Fuerzas de Porter.

Tras contar con una visualización global se emprende el análisis del sector de educación privada y pública para los niveles de preescolar y primaria del cantón de Alajuelita.

2.6.4. Análisis FODA

A pesar de que el centro educativo no está operando, se puede determinar las fortalezas y debilidades de la propuesta, por lo cual, al emplear esta herramienta se complementa el análisis de los factores externos otorgando un panorama del escenario permitiendo partir el plan estratégico mitigando amenazas y debilidades y aprovechando las oportunidades y fortalezas.

2.6.5. Definición de estrategia genérica

Conforme a la información provista de las 5 fuerzas de Porter, aunado a la definición de la ventaja competitiva y al entorno en el cual se desarrollará el plan de negocio se podrá definir la estrategia genérica a emprender para competir en el mercado de la educación.

2.6.6. Marketing Mix.

Para el desarrollo del plan de marketing se apoyará en el uso del modelo de las 4P para detallar el segmento de cliente y la satisfacción del mismo con la compra del servicio que se estudia ofrecer.

2.6.7. Evaluación Financiera.

Para el debido estudio del flujo de caja se tomará en consideración los ingresos presupuestados como los egresos que se estiman proyectando ambos valores en un plazo de 5 años. De manera adicional, se tomará en consideración el análisis de los recursos requeridos para la inversión inicial y el capital de trabajo para la debida evaluación del proyecto.

2.7. Metodología.

La metodología a desarrollar se enfocará en cuatro grandes temas: diagnóstico, estrategia, operativa y factibilidad.

2.7.1. Diagnóstico del mercado.

- i. Análisis del macroentorno mediante la aplicación de PESTEL conforme se requiera emplear cada una de las variables a nivel país o nivel cantonal para la debida recolección de datos.
- ii. Análisis del perfil de cliente mediante encuestas que permitan la caracterización de las preferencias de los clientes potenciales a través del estudio de mercado, con lo cual, se logre determinar que valoran los padres de familia de los centros educativos privados y que característica en las mallas de estudio les interesaría que se desarrolla para sus hijos.
- iii. Aplicar Benchmarking con los actuales centros educativos privado de Alajuelita tomar información relevante proveniente de encuestas que permitan determinar factores valorados por los padres de familia de los centros educativos privados actuales.
- iv. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter adicionando contemplar las barreras de entrada y salida para la industria de educación de preescolar y primaria del cantón de Alajuelita.
- v. Análisis FODA Conforme a los resultados obtenidos de los análisis emprendidos anteriormente se pretende evaluar las condiciones que posee a favor y en contra el centro educativo que se desea abrir.

2.7.2. Definición Estratégica

- i. Desarrollo de misión, visión, objetivos y metas de la empresa.
- ii. Delimitar el plan estratégico a mediano plazo a partir del desarrollo de la ventaja competitiva.
- iii. Definir la estrategia genérica a desarrollar, recursos y habilidades necesarias

2.7.3. Estrategia marketing.

- i. Segmentos de cliente para definir un mercado meta, las variables contempladas serían geográfica, psicográfica y sociocultural. Con la obtención de los datos

correspondientes de las variables contempladas se procederá con un cruce de información mediante una matriz.

- ii. Definir la estrategia de marketing conforme a la segmentación, targeting y posicionamiento.
- iii. Desarrollo del marketing mix a partir de las 4P.

2.7.4. Operativa.

- i. Se desarrollará en base a juicio experto se implementará el plan pedagógico y se estimará la cantidad de personal requerido para poder ejecutarlo.
- ii. Implementar un plan pedagógico que se apegue a las necesidades expuestas vía encuesta por parte de los padres de familia mediante la guía de un juicio experto en materia de educación.

2.7.5. Evaluación Financiera.

- i. Estimación de ingresos y egresos.
- ii. Calculo de Capital de Trabajo.
- iii. Inversión inicial requerida.
- iv. Análisis de escenarios

3. DIAGNÓSTICO.

3.1. Mercado potencial

3.1.1. Descripción del mercado.

El cantón de Alajuelita se encuentra ubicado en el área centro-norte de la provincia de San José en Costa Rica contempla una extensión de 21,44 km² lo que equivale a un 0,04% del territorio nacional. (Anexo 2) Se subdivide en cinco distritos y cuenta con una población total de 89.154 habitantes según el censo realizado en 2011 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos su población se distribuye como se presenta en la tabla 2:

Tabla 2. Población del Cantón de Alajuelita.

Población Cantón de Alajuelita			
#	Distrito	Área (Km²)	Población
11001	Alajuelita	1,30	12875
11002	San Josecito	2,42	12005
11103	San Antonio	10,22	5504
11104	Concepción	2,40	21550
11205	San Felipe	5,10	37220

Fuente: Elaboración propia. Información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2011)

Las proyecciones respecto a la tasa de natalidad de Costa Rica, según lo publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos para el 2017, es de un incremento del 14,06%, siendo su índice de fecundidad de 1,77 hijos por mujer. Para el caso de Alajuelita se reporta en el total de nacimientos 540 niños en el primer semestre del 2019. Además, este mismo organismo gubernamental, estima que la población menor

de 15 años conforme en el 2050 el 24,42% de la población. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

La viabilidad del negocio de la educación de los niveles en preescolar y primaria está fuertemente relacionada con el incremento de la población infantil y del desarrollo urbano por lo tanto, se consideran los proyectos urbanísticos que se están desarrollando desde el 2017:

Tabla 3. Cantidad de viviendas por proyecto y distancia con respecto al local considerado.

Proyecto Urbanístico	Cantidad de viviendas	Distancia
Condominio Fenicia ⁵	75	1, 9 kilómetros
Condominio Bellavista ⁶	96	0,2 kilómetros
Condominio Avem ⁷	82	1,6 kilómetros
Condominio Veredas ⁸	117	0,2 kilómetros
Condominio Terra Verbena ⁹	1.593	2,1 kilómetros
Total de viviendas	1.963	

Fuente: Elaboración propia. MEIC (2018) Páginas de venta de mobiliarias (2019)

Conforme a los precios de las viviendas se estimó el ingreso de los compradores de estas y se obtuvo el siguiente detalle en la tabla número 4:

Tabla 4. Estimación de ingresos netos de compradores de condominio y gasto promedio en educación según quintil.

Proyectos Urbanísticos	Precio de las Viviendas	Ingreso estimado comprador	Pertenecen al Quintil	Gasto % en promedio en Educación	Gasto promedio en Educación
Condominio Fenicia	₡ 57 150 000	₡ 1 845 945	4	7,10%	₡ 131 062
Condominio Bellavista	₡ 58 710 000	₡ 1 896 333	4	7,10%	₡ 134 640
Condominio Avem	₡ 55 050 000	₡ 1 778 115	4	7,10%	₡ 126 246
Condominio Veredas	₡ 69 950 000	₡ 2 259 385	4	7,10%	₡ 160 416
Condominio Terra Verbena	₡ 58 190 000	₡ 1 879 537	4	7,10%	₡ 133 447

Fuente: Elaboración propia. Con datos del INEC Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos del hogar (2019)

Permitiendo concluir que la población contará con un crecimiento tanto por sus habitantes actuales como por los nuevos grupos demográficos que contarán con capacidad adquisitiva para invertir en educación privada para sus hijos por lo que se proyecta un aumento de la demanda por centros educativos privados.

⁵ <https://www.desarrollosmetro.com/condominiofenicia.html>

⁶ <https://www.casamaxcr.com/proyectos/bellavista/>

⁷ <https://www.casamaxcr.com/proyectos/avem/>

⁸ <http://costaricanplaces.com/property/casas-en-condominio-veredas-carretera-a-alajuelita/>

⁹ <https://www.meic.go.cr/meic/comunicado/915/meic-informa-sobre-reactivacion-del-proyecto-habitacional-en-alajuelita.php>

Por lo tanto, se realizará una descripción de la población estudiantil que se encuentre en preescolar y primaria en el cantón de Alajuelita, para luego proceder a enfocarse principalmente en la población que se encuentra en instituciones privadas.

Alajuelita consta de un total de quince centros educativos que brindan el servicio a 10.514 estudiantes, esta población comprende desde los grados de preescolar a primaria. La distribución de esta población es la siguiente:

Cuadro 1. Cantidad total de alumnos del cantón de Alajuelita

Cantidad de Alumnos	Pública	Privada
Preescolar	1948	364
Escuela	7410	792
Total estudiantes de Alajuelita	9358	1156

Fuente: Elaboración propia. Información del Ministerio de Educación Pública (2019)

De las cuatro instituciones privadas, es relevante aclarar que donde se desea realizar el proyecto está actualmente ocupado por una de estas instituciones privadas llamada Love at Work cuyo contrato expira a finales del 2020, por lo que eso permite evaluar la posibilidad de la implementación de un centro educativo, por no renovación de contrato.

Se presenta los mapas como referencia de la distancia existente entre centros educativos privados del mismo cantón:

Ilustración 1. Centros educativos privados mismo cantón



Fuente: Elaboración propia tomado de Google Maps

Adicionalmente, se contemplan centros educativos privados pertenecientes al cantón más cercano con la finalidad de definir la presencia centros educativos a 3 kilómetros a la redonda:

Ilustración 2. Centros educativos privados del cantón más cercano.



Fuente: Elaboración propia tomado de Google Maps

De los mapas presentados anteriormente se puede concluir que los centros educativos privados presentan poca distancia entre ellos puesto que en 3 kilómetros a la redonda del local en el cual se desea desarrollar el plan de negocio, se logran ubicar 7 centros educativos privados evidenciando una concentración de los mismos, por lo que el desarrollo de una propuesta diferenciadora será vital para incentivar a los padres de familia a matricular a sus hijos en este nuevo centro educativo.

Adicionalmente, se estudian los precios con los cuales están ofertando todos los centros educativos contemplados, dando como resultado los siguientes precios para las matrícula y mensualidad:

Tabla 5. Precios de centros educativos privados niveles preescolar y primaria

Nombre de la Institución	Preescolar		Primaria	
	Matrícula	Mensualidad	Matrícula	Mensualidad
Instituto de Desarrollo de Inteligencia	₡ 100 000	₡ 100 000	₡ 130 000	₡ 130 000
Adventista de Costa Rica	₡ 170 000	₡ 142 500	₡ 192 000	₡ 175 450
Saint Valentine	₡ 125 000	₡ 115 000	₡ 155 000	₡ 142 000
Kenely de Colores	₡ 103 000	₡ 174 000	₡ 130 000	₡ 191 000
Don Bosco	₡ 90 000	₡ 105 000	₡ 110 000	₡ 135 000
Santa Rita	₡ 85 000	₡ 135 000	₡ 95 000	₡ 145 000
Genesis Christian School	₡ 155 000	₡ 145 000	₡ 155 000	₡ 145 000
Love at Work International Christian School	₡ 132 000	₡ 133 000	₡ 132 000	₡ 133 000

Fuente: Elaboración propia.

Lo que permite concluir que los centros educativos actuales a 3 kilómetros a la redonda del local que se contempla para el centro educativo poseen un precio promedio

de 131.188 colones por concepto de mensualidad para preescolar y 149.556 colones para primaria. Acotando aún más estos datos, si se contemplan solamente los centros educativos del cantón de Alajuelita se obtienen los siguientes precios promedio. Para el caso de preescolar el precio promedio de la mensualidad sería de 129.500 colones y de 139.500 colones en primaria.

Por lo tanto, al contemplar solamente los centros educativos privados del cantón se presenta una diferencia medianamente considerable y se evidencia que si se desean considerar a los nuevos grupos demográficos que estarán siendo parte de la demanda se debe examinar su sensibilidad ante el precio.

3.2. Análisis del entorno y de la industria

3.2.1. Análisis PESTEL

3.2.1.1. Análisis Político

El pasado 1 de julio del 2019 el gobierno de Costa Rica ejecutó la puesta en marcha de la reforma fiscal. Dentro de los mayores cambios que se ejercen se encuentra el IVA, que tendrá una tarifa del 13%, gravará el sector servicios, siendo el campo con mayor dinamismo de la economía con un peso del 44,6% del Producto Interno Bruto en 2016, según los datos publicados por el Banco Central y que hasta ese momento se encontraba casi totalmente exento. (Alfaro, 2019)

Además, existen cambios relevantes en el Impuesto sobre la renta, incluyendo un nuevo gravamen sobre las ganancias y sobre las rentas de capital, que impondrá una tarifa del 15% a las ventas y los traspasos de bienes, así como a los rendimientos que generan las inversiones. Asimismo, entrarán a regir las nuevas escalas para tasar las utilidades de las pequeñas y medianas empresas (pymes), de entre un 5% y un 20%; además de nuevos rangos para la tasa imponible del 20% y del 25% para los salarios más altos superiores a los ¢2,1 millones y ¢4,2 millones, respectivamente. (Alfaro, 2019)

En lo que respecta al efecto de la instauración de la nueva reforma tributaria para la industria educativa privada, se promovió un impuesto de valor agregado sobre instituciones de educación privada correspondiente al 2%, no obstante según a lo comunicado por Carlos Vargas, director general de Tributación, para el caso de los servicios de educación privada formal acreditados por el Ministerio de Educación Pública, desde preescolar hasta universitarios, estarán exentos del Impuesto de Valor Agregado que comenzó a regir desde el primero de julio del 2019. (Leitón, 2019)

Sin embargo, cualquier educación que se encuentre fuera de esta definición se enfrentará a un tributo del 2% como por ejemplo tutorías, clubes privados, clases de deportes, cursos de idiomas, entre otros. Además, cada uno de estos deberá contar con su respectiva facturación electrónica. (Leitón, 2019)

En cuanto a la política educativa según a lo que se presenta en el Sexto Informe del Estado de la Nación, constata que en el periodo 2015-2017 las tendencias de

rendimientos se han conservado bajos en lo que respecta a pruebas estandarizadas en educación emprendidas por la OCDE.

Este informe rescata como factores que inciden en la calidad del aprendizaje los siguientes puntos, instalaciones poco acondicionadas para el desarrollo de lecciones, uso deficiente del tiempo en el salón de clase, carencia de material didáctico, grado irregular de preparación del cuerpo docente, así como, las universidades privadas con déficit de calidad en comparación con sus homólogas públicas, puesto que varias universidades privadas carecen de acreditación por parte del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior, las mallas curriculares para docencia en universidades privadas difieren de las desarrolladas en universidades públicas y poca participación del Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (Colypro) en la vigilancia de la calidad del ejercicio profesional de sus afiliados, tarea estipulada en su ley constitutiva, sin embargo, hasta el momento, no ha velado por su cumplimiento. (Programa Estado de la Nación, 2017)

Sin embargo, se resalta que se han logrado establecer líneas estratégicas de política educativa que han logrado superar los plazos de cada gobierno, puntualmente en este caso se ha logrado preservar la política educativa por tres períodos consecutivos. Esta es una señal de madurez que, junto a la decisión de mantener y ampliar la inversión educativa en un contexto de restricción fiscal, coloca al sistema en posición para lograr mejoras más aceleradas en el futuro próximo. (Programa Estado de la Nación, 2017)

Adicionalmente, el gobierno realiza esfuerzos para destinar un porcentaje aproximado al 8% del PIB en educación. Superando el monto destinado en comparativa con países pertenecientes a la OCDE que destinan en promedio un 5,2% del PIB. Sin embargo, según a la evidencia obtenida mediante resultados de pruebas internacionales, la educación en Costa Rica dista mucho de los países miembros a la OCDE. (OCDE, 2017)

3.2.1.1.1. Conclusiones Análisis Político

Con este análisis se logran destacar las implicancias que se deben tomar en consideración en caso de emprender cursos adicionales a los aprobados por el Ministerio de Educación Pública. El desarrollo de estos talleres se enfocaría en trabajos en jornadas alternas, que impliquen aplicar los aprendizajes alcanzados por los estudiantes en las clases permitiendo colaborar con las familias atendiendo pedagógicamente a los estudiantes en horarios que los padres están trabajando y reforzando el contenido para mitigar el aporte de los padres de familia al momento de estudiar para las pruebas.

Este análisis también permitió identificar la realidad en cuanto a la estabilidad de los programas que desarrolla el Ministerio de Educación Pública y las consideraciones que deben ejecutarse para obtener una ventaja diferenciadora con respecto a las instituciones públicas.

3.2.1.2. Análisis Económico

En Costa Rica el PIB per cápita ha aumentado en los últimos 30 años y obteniendo, según la clasificación del Banco Mundial, niveles de ingreso medio alto. El índice de pobreza, desigualdad de ingresos y de género son altas en comparación con los países de la OCDE, aunque bajos según los estándares de América Latina. (SEDLAC, 2016)

A finales del 2018 e inicios del 2019 la actividad económica costarricense se enfrentaba a importantes tensiones, con una economía desacelerada, presiones para la aprobación de la reforma fiscal y un tipo de cambio con tendencias al alza. Sin embargo, para finales del 2019 se evidencian síntomas de mejora y reactivación económica según a lo comunicado por el presidente del Banco Central, Rodrigo Cubero, quien menciona que de mantenerse de esta manera el país podría estar a las puertas de una moderada recuperación económica durante el 2020.

Adicionalmente, menciona que conforme a la revisión emprendida en el pasado mes de julio del 2019 al programa macroeconómico se exponía una proyección de crecimiento del 2,6% y para finales del 2019 se evidenciaron señales de una recuperación en la actividad económica contando con cuatro meses consecutivos de recuperación del índice mensual de actividad económica, aunado a la información prevista por otros indicadores como las importaciones y el aumento de solicitud de crédito en moneda nacional como factores que sugieren que la actividad económica seguirá en una senda de recuperación que haría coherencia con la proyección de crecimiento del 2,6% para el año 2020. (Cisneros, 2019)

En cuanto al tipo de cambio, menciona que enfrenta movimientos estacionales producto del comportamiento del mercado en cuanto a la transabilidad entre la oferta y la demanda, para el último cuatrimestre del 2018 el tipo de cambio reflejó una gran presión, sin embargo, durante el 2019 el Banco Central intervino para mitigar las presiones y se estima que durante el 2020 posea un comportamiento relativamente pasivo. (Cisneros, 2019)

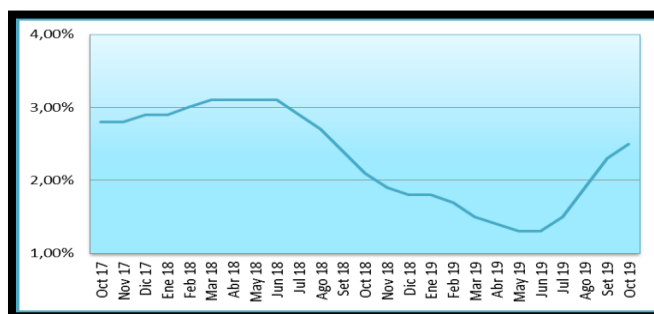
En lo que respecta a la inflación, el Banco Central la ha mantenido muy controlada a 2,1% en términos interanuales para finales del 2019. La inflación subyacente que abstrae algunos indicadores más volátiles del índice de precios al consumidor está en 2,4% de manera que la inflación está muy controlada, cercana al punto inferior del rango meta de inflación del Banco Central que es de 2 a 4%, se estima para el 2020 una continuación de esta tendencia de inflación moderada influida por la recuperación económica que se prevé podría dar un fuerte crecimiento a la demanda agregada y esto podría repercutir en reducir las presiones desinflacionarias que se han producido por el bajo ritmo del crecimiento económico y por la alta tasa de desempleo. (Cisneros, 2019)

Aunado a lo comunicado por el jerarca del Banco Central, se evidencia una mejora en la cartera de crédito desde julio hasta noviembre del 2019, principalmente en la cartera de colones, con un repunte interanual de 3,2% mientras que en el dinamismo

en la cartera de dólares se contrajo en 3,8% según a las conclusiones provenientes del informe del Banco Central emitido el 6 de enero del 2020. Las tasas de interés se han reducido ligeramente según observaciones del Banco Central. (Cisneros, 2020)

La recuperación del crédito en colones también se relaciona con una mejora de la producción nacional. El Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) creció un 2,5% en octubre de forma interanual, siendo el mayor dinamismo en 14 meses. Se detalla el comportamiento en el gráfico 1:

Gráfico 1. Tasa de variación del Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE)



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Central de Costa Rica, 2019

Por industria, la agricultura continúa en recuperación, el comercio obtuvo cifras positivas por primera ocasión en el periodo 2019. En cuanto a los servicios de educación y salud, la manufactura de regímenes especiales y los servicios empresariales son los que impulsan la recuperación. A pesar de mostrar signos de mejora la economía no ha alcanzado un nivel de crecimiento según su potencial. (Cisneros, 2020)

El Índice Mensual de Actividad Económica mostró una tasa media de crecimiento de 1,7% en los últimos 12 meses, la cifra se encuentra muy por debajo del 3,5% estimado como potencia para la economía de Costa Rica. (Cisneros, 2020)

Conforme al Índice de Desarrollo Social¹⁰ emitido por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica en el 2017, se detalla la realidad del cantón de Alajuelita en cuanto al nivel de desarrollo e impulso económico que requiere por parte de entes gubernamentales. De un total de 483 distritos a nivel nacional, se detalla

¹⁰ El Índice de Desarrollo Social (IDS) tiene como objetivo ordenar los distritos y cantones de Costa Rica según su nivel de desarrollo social, haciendo uso de un conjunto de indicadores que permiten realizar la medición. El resultado final de este índice permite contribuir a la asignación y la reorientación de recursos del Estado Costarricense, hacia las diferentes áreas geográficas del país; permitiendo apoyar la revisión, planificación y evaluación de las intervenciones públicas ejecutadas en todas las áreas geográficas; además, será referencia para la toma de decisiones tanto en el ámbito político como privado, avanzando en la democratización del desarrollo social en todas las regiones de planificación del país. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2017)

en el cuadro 2 la posición de cada distrito del cantón así como su categoría conforme a los indicadores que valorizaron su posición de desarrollo:

Cuadro 2. Índice de Desarrollo Social Cantón de Alajuelita

Cantón	Distrito	Posición	Categoría
Alajuelita	Alajuelita	69	Área de mayor desarrollo relativo
Alajuelita	San Josecito	157	Área de menor desarrollo relativo Nivel Medio
Alajuelita	Concepción	182	Área de menor desarrollo relativo Nivel Medio
Alajuelita	San Felipe	190	Área de menor desarrollo relativo Nivel Medio
Alajuelita	San Antonio	247	Área de menor desarrollo relativo Nivel Medio

Fuente: Elaboración propia con datos MIDEPLAN, con información de las instituciones, 2017

Con lo cual, se puede concluir que la categoría predominante del cantón es de menor desarrollo relativo a nivel medio lo que quiere decir que está dentro de los distritos a ser considerados para obtener redistribución de recursos por parte de entes gubernamentales que impulsen el desarrollo. No obstante, existen otros distritos a ser tomados como prioridad por parte del gobierno puesto que se encuentran en peores situaciones de rezago.

En lo que respecta al indicador de competitividad realizado por el Observatorio del Desarrollo de la Universidad de Costa Rica, se evidencia que el cantón de Alajuelita ha mejorado levemente su condición en comparación al 2006, como se detalla en el cuadro 3 ubicándose en el cuadrante superior azul claro en la segunda posición:

Cuadro 3. Matriz de transición categoría de indicador de competitividad cantonal año 2006 y 2016 Pilar Económico

CATEGORÍA	Año 2016									
	Muy bajo	Bajo	Media	Alta	Muy alta	Total				
Año 2006	Muy Bajo	Zarcero	Acosta	Guácimo	Palmares	Turrialba	35			
		Alvarado	Alajuelita	Guatuso	Paraiso	Turrubares				
		Oreamuno	Azamb	Jiménez	Poás	Upala				
		Atenas	León Cortés	Puriscal	Valverde Vega					
		Bagaces	Los Chiles	San Ramón	Vázquez de Coronado					
		Buenos Aires	Matina	Sarapiquí						
		Coto Brus	Mora	Siquirres						
		Dota	Naranjo	Talamanca						
		Golfito	Osa	Tarrazú						
Bajo		Aguirre	Goicoechea	Nandayure	San Rafael	40				
		Barva	Grecia	Nicoya	Santa Bárbara					
		Cañas	Hojancha	Orotina	Santa Cruz					
		Carrillo	La Cruz	Parrita	Santo Domingo					
		Corredores	La Unión	Pérez Zeledón	Tibás					
		Desamparados	Liberia	Pozo	Tilarán					
		El Guarco	Limón	Puntarenas						
		Esparrza	Montes de Oro	San Isidro						
		Flores	Moravia	San Mateo						
Media				Escazú	Curridabat	4				
Alto				Santa Ana						
Muy alto				Heredia	San José	1				
Total	3		65			1				
					Belén	1				
				10	2	1				
						81				

Fuente: Observatorio del Desarrollo, Universidad de Costa Rica, 2016

Pasando de una categoría muy baja en su competitividad cantonal en el año 2006 a baja para el año 2016. En cuanto al desarrollo empresarial en el cantón se detalla que tanto en el 2006 como en el 2016 el cantón se ha ubicado en la categoría de muy bajo nivel de desarrollo empresarial:

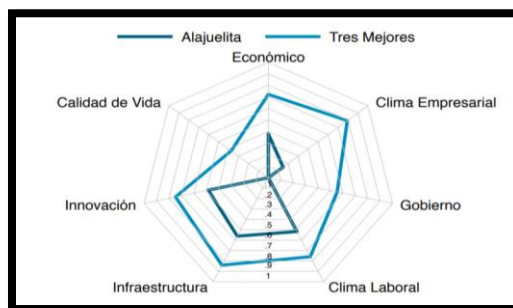
Cuadro 4. Matriz de transición categoría de desarrollo empresarial cantonal año 2006 y 2016 Pilar Empresarial

CATEGORÍA	Año 2016										
	Muybajo			Bajo		Medio	Alto	Muyalto	Total		
Año 2006	MuyBaja	Alajuelita	Dota	Montes de Oro	Rivas	Chiriquí					41
		Alajuelita	Espejea	Paraco	Barranca	Poás					
		Alajuelita	Goferito	San Mateo	Cañas	Puntarenas					
		Alajuelita	Guanaco	San Rafael	Limón	San Isidro					
		Alajuelita	Hojancha	Talamanca	Nicoya	San Pedro					
		Améliez	Tarralú	Oreamuno	Santa Bárbara						
		León Cortés	Tilarán	Drotona	San Isidro						
		Los Chiles	Turubaires		San Isidro						
		Matina	Upala		San Isidro						
		Valverde Vega	Zacero		San Isidro						
	Baja			Aguirre	Palmares	Cartago				28	
				Desamparados	Parrita	El Guacío					
				Garabito	Pérez Zeledón	San Carlos					
				Grecia	Pococí	Santo Domingo					
				Guadalupe	Puntarenas						
				La Unión	San Ramón						
				Liberia	Santa Cruz						
				Mora	Siquirres						
				Nandayure	Turrialba						
				Naranjo	Vilaquez de Coronado						
	Media					Alajuelita				6	
						Flores					
						Garcabida					
						Heredia					
						Moravia					
						Santa Ana					
						Tibás					
	Alta						Bolón			4	
							Escazú				
							Montes de Oca				
	Muy alta						Guadalupe	San José		2	
	Total	31			34		11	4	1	81	

Fuente: Observatorio del Desarrollo, Universidad de Costa Rica, 2016

En el gráfico 2 se compara el comportamiento del cantón de Alajuelita en el 2016 en todos los índices de competitividad cantonal en comparación con los tres mejores cantones a nivel nacional.

Gráfico 2. Composición pilares Índice de Competitividad Cantonal 2016 Cantón de Alajuelita



Fuente: Observatorio del Desarrollo, Universidad de Costa Rica, 2016

Con este gráfico resaltan primordialmente el nulo Indicador de calidad de vida y de gobierno presente en el cantón. De igual manera se logra apreciar la gran diferencia existente en el cantón con respecto a los tres mejores cantones a nivel nacional en todos los índices considerados.

En el gráfico 3 se detalla el comportamiento del crecimiento del empleo formal respecto a la población económicamente activa (PEA) durante el periodo que comprende desde el 2006 hasta el 2016:

Gráfico 3. Crecimiento del empleo formal respecto a la población económicamente activa del cantón de Alajuelita, 2006 - 2016



Fuente: Universidad de Costa Rica con datos de la Caja Costarricense del Seguro Social, 2016

Cómo se logra apreciar en el gráfico 4 el crecimiento del empleo formal respecto a la población económicamente activa ha sufrido un fuerte desplazamiento negativo en comparación al año base para los habitantes del cantón en estudio, si bien para el 2016 muestra mejoras con respecto al comportamiento previo de igual manera dista de manera considerable del año 2006. Esta brecha puede ser cubierta por empleo informal que por lo general no tiende a ser muy bien remunerado.

Según a la última publicación del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el 2011 la población económicamente activa del cantón estaba compuesta como se muestra en el cuadro 5:

Cuadro 5. Tasa de desempleo del cantón de Alajuelita.

Cantón	Población económicamente activa	Población en fuerza de trabajo		Tasa de desempleo del cantón
		Empleada	Desempleada	
Alajuelita	31 764	30 562	1 202	3,78%

Fuente: Elaboración propia con datos de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2011

Con mayor detalle se presenta en el cuadro 6 la distribución de la población económicamente activa por distrito:

Cuadro 6. Tasa de desempleo por distrito del cantón de Alajuelita.

Distrito	Población económicamente activa	Población en fuerza de trabajo		Tasa de desempleo del cantón
		Empleada	Desempleada	
Alajuelita	5395	5209	186	3,45%
San Josecito	4434	4324	110	2,48%
Concepción	1945	1880	65	3,34%
San Felipe	7736	7356	380	4,91%
San Antonio	12254	11793	461	3,76%

Fuente: Elaboración propia con datos de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2011

Según al cuadro 5 la tasa de desempleo en Alajuelita no llega al 4% sin embargo, al realizar la segregación por distrito se aprecia que el distrito de Concepción está próximo al 5%. Por otro lado, es importante mencionar que conforme a ese mismo informe de la población total empleada (30.562 trabajadores), solo 25.530 cuentan con seguro de la Caja Costarricense del Seguro Social lo que evidencia que 5.032 trabajadores se encuentran laborando en condiciones inferiores a las establecidas por la ley laboral. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

En cuanto al estimado de ingreso promedio del hogar de la región central, al cual pertenece Alajuelita, se ubica en el tercer quintil de ingreso que corresponden al rango entre 657.242 y 955.855 colones. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011) Este grupo económico según el censo del 2011 está dispuesto a invertir en educación 6,98% del ingreso. Considerando que la mayoría de hogares perciben dos ingresos se podría asumir un rango de gasto en educación que comprende entre 88 793 y 130 059 colones.

Por último, en lo que respecta al indicador de pobreza cantonal es relevante resaltar este aspecto puesto que como se presenta en el gráfico 4, basado en la última publicación del INEC en el 2011, el porcentaje de pobreza del cantón de Alajuelita se encuentra en 20,5% muy cercano al 21,7% que posee el país.

Gráfico 4. Porcentaje de Pobreza Cantón de Alajuelita



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Censo Nacional de Población y Vivienda, 2011

Sin embargo, considerando los nuevos residenciales este indicador puede variar, puesto que se están desarrollando varios proyectos urbanísticos dirigidos a un público con capacidad adquisitiva pertenecientes al cuarto quintil, lo que representaría nueva población que estaría afectando de manera positiva este indicador.

Por citar un ejemplo uno de los proyectos inmobiliarios que se encuentra en construcción está compuesto de 50 hectáreas para la construcción de 1.593 unidades habitacionales, con miras de construir un centro comercial que generará 250 empleos directores en el cantón de Alajuelita. Este sería el proyecto de vivienda más grande del Gran Área Metropolitana (GAM).

3.2.1.2.1. Conclusiones Análisis Económico

Como conclusiones de los componentes macroeconómicos se estima que para el 2020 la economía costarricense crezca un poco más de lo que aumentó en el 2019. Según a las proyecciones del Banco Central de mantenerse el ambiente actual, el 2020 debería estar exento de sobresaltos. En otras palabras, si bien se alejan los indicios de una mayor desaceleración o recesión, no significa que se producirá un crecimiento abrupto o un repunte desmedido del consumo.

La reforma fiscal se habrá acentuado un poco más en la interacción económica permitiendo que los agentes económicos tomen decisiones que pospusieron anteriormente. Según a los indicadores del Banco Central para noviembre del 2019 ya se presentaban cambios en la confianza de los consumidores con una mirada menos pesimista. Sin embargo, aún están pendientes de mejora ciertos sectores de la economía, en caso de que mejoren podría concluirse que se estaría presentando una recuperación real de la economía nacional. (Cisneros, 2019)

Aún quedan labores pendientes por realizar por parte del gobierno central como la estabilización de las finanzas públicas mediante recortes en los gastos y la generación de ingresos adicionales deben continuar para que el Ministerio de Hacienda logre una reducción en los niveles de deuda y de déficit fiscal.

Para inicios del 2020 el gobierno central contará con recursos producto de la última emisión de bonos de deuda externa, pero este dinero se agotará al corto plazo produciendo que la Tesorería Nacional busque nuevos recursos internacionales para atender la demanda de los vencimientos y evitar presionar las tasas de interés domésticas. (Cisneros, 2019)

A nivel microeconómico, el cantón presenta avances, sin embargo, requiere del apoyo gubernamental para potenciar su desarrollo en industrias, infraestructura y calidad de vida.

Con base en los indicadores del Observatorio del Desarrollo de la Universidad de Costa Rica, se puede detallar el poco desarrollo de empresas en el cantón de Alajuelita, así como bajos niveles de competitividad que desincentivan a las empresas a desear desarrollar su actividad económica dentro del cantón, lo cual, permite inferir que

la mayoría de los habitantes del cantón laboran fuera del mismo. Lo que resulta en un punto relevante a ser considerado al momento de fijar horarios de inicio de las clases, disponibilidad de los padres de familia al dejar y recoger a sus hijos, entre otras consideraciones.

Otra conclusión sumamente relevante para el análisis de este proyecto es la capacidad adquisitiva que conforme al último censo disponible permite estimar que para los hogares con dos ingresos pertenecientes al tercer quintil su disposición a gastar en educación comprende un rango de gasto que comprende entre 88 793 y 130 059 colones.

3.2.1.3. Análisis Social

En el campo social Costa Rica ha llevado a cabo una gestión cuidadosa en esta materia, se refleja en los indicadores de bienestar. Sin embargo, existen oportunidades de mejora en indicadores como se presenta en el cuadro 7:

Cuadro 7. Indicadores de bienestar social

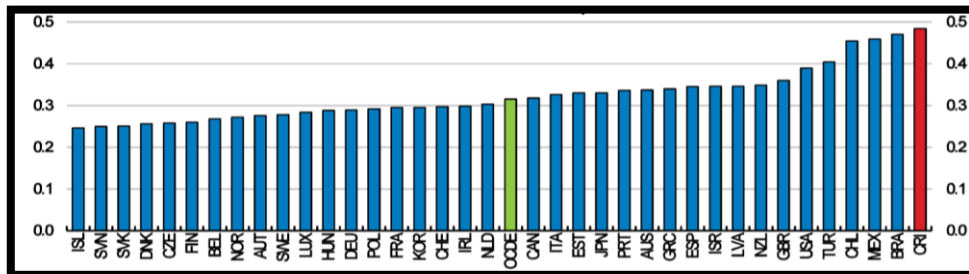
	Costa Rica	Chile	México	Colombia	LAC	OCDE
Población en la clase media (%) ¹	47.0	44.0	27.0	27.0	34.0	..
Tasa neta de matrícula en educación primaria (%)	96.4	94.3	95.1	90.6	93.0	97.1
Esperanza de vida al nacer (años)						
Total	79.6	79.2	75.0	74.2	75.2	80.6
Hombres	77.2	76.7	72.3	70.7	72.0	77.9
Mujeres	82.1	81.8	77.7	77.8	78.5	83.2
Mortalidad infantil (muertes por 1000 nacidos vivos)	8.5	7.2	12.5	13.6	15.2	3.9
Estado de salud percibido (%) ²	73.5	57.4	65.5	68.8
Satisfacción con la vida (escala de 0 a 10)	7.1	6.7	6.6	6.4	..	6.5
Tasa de pobreza relativa después de impuestos y transferencias (%) ³	21.5	16.1	16.7	11.4
Pobreza absoluta (%) ⁴	1.6	1.3	3.0	5.5	4.9	..

Fuente: Estudios Económicos de la OCDE: Costa Rica 2018

Como se expone en el cuadro 7 la situación de Costa Rica presenta mejores indicadores debido al acceso casi universal a la educación, la atención médica y las pensiones que han contribuido a que existan altos niveles de satisfacción con la vida. Algunos de estos indicadores son comparables o incluso superiores al promedio de los que gozan los países miembros de la OCDE, no obstante, se aprecian oportunidades a ser consideradas por mejorar como el caso de la mortalidad infantil, pero principalmente la tasa de pobreza relativa, que presenta una diferencia de 10,1% con respecto al índice de la OCDE. (OCDE, 2018)

Otro indicador importante a ser tomado en consideración es el Coeficiente de Gini. Según lo publicado en el informe de la OCDE del 2018, Costa Rica se encuentra en una posición alarmante en cuanto a la distribución de recursos como se expone en el gráfico 5:

Gráfico 5. Coeficiente de Gini, Ingreso disponible 2016



Fuente: Estudios Económicos de la OCDE: Costa Rica 2018

El modelo económico desarrollado por Costa Rica se ha enfocado en migrar de una economía netamente agrícola hacia una economía con una estructura más diversificada e integrada en las cadenas globales de valor. Sin embargo, el crecimiento del empleo se ha paralizado y el desempleo continúa por encima de los niveles previos a la crisis del 2008, afectando principalmente a la juventud y a quienes están poco calificados. Como resultado, y en contra de la tendencia general en América Latina, la informalidad y la desigualdad van en aumento. (OCDE, 2018)

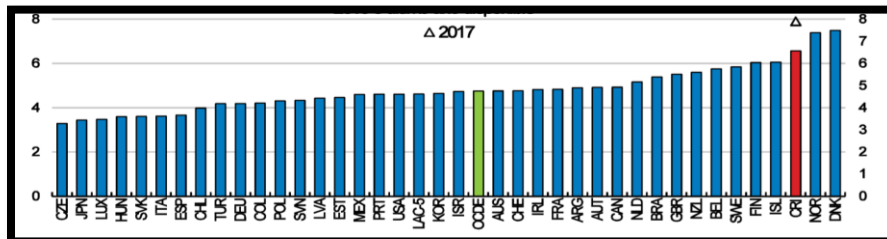
Al analizar la calidad educativa de Costa Rica, se logra evidenciar que a nivel regional está bien posicionada, conforme a los resultados obtenidos en las pruebas del Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (TERCE)¹¹, que aborda la evaluación de los aprendizajes de primaria en los niveles de tercer y sexto grado y con ello identificar factores asociados a la calidad de la educación a nivel de la región.

En el caso de Costa Rica, la aplicación de la prueba se realizó en el año 2013, en 203 centros educativos del país, de ellas 171 eran públicas, 29 privadas y 3 subvencionadas, para una muestra de 7.235 estudiantes, 465 maestros y 203 directores. Los resultados colocaron a Costa Rica entre los países que se encuentran consistentemente por encima del promedio regional en todas las pruebas y grados evaluados junto a Chile y México. (UNESCO Office Santiago and Regional Bureau for Education in Latin America and the Caribbean [539], Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación, 2015)

Sin embargo, al comparar el desempeño con países miembros de la OCDE se puede dudar de la labor que realiza el Ministerio de Educación Pública en cuanto a la eficiencia del uso de los recursos que se le asignan. Si bien la política pública en Costa Rica percibe la educación como una medida de desarrollo social y se han destinado recursos equivalentes al 7,9% del PIB, como se muestra en el gráfico 6, no ha significado resultados competitivos con sus pares. (OCDE, 2018)

¹¹ Mide el desempeño escolar de los estudiantes de primaria en América Latina y el Caribe, en las áreas de matemática, ciencias y lenguaje. La prueba se realizó en 15 países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay, además del estado mexicano de Nuevo León.

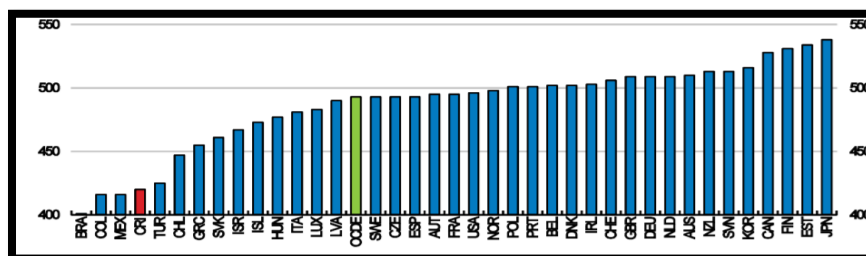
Gráfico 6. Gasto público en educación¹² en proporción con el PIB



Fuente: OCDE, bases de datos Panorama de la Educación y de indicadores de financiamiento de la educación; Ministerio de Hacienda, 2015 o último dato disponible

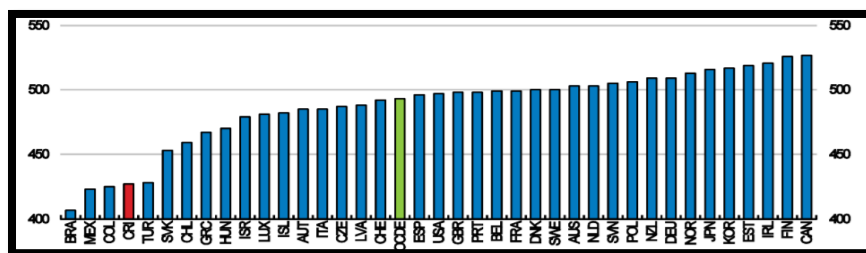
Para respaldar la afirmación anterior, se puede mencionar que en los resultados de la evaluación de las pruebas PISA¹³ se evidencia que una tercera parte de los estudiantes carecen de competencias básicas y estos resultados están influenciados considerablemente por los antecedentes socioeconómicos. Como se evidencia en los gráficos 7, 8 y 9 los rendimientos en estas evaluaciones internacionales fue contraria a lo que se esperaba obtener por la inversión que realiza el país:

Gráfico 7. PISA puntaje promedio en Ciencias



Fuente: OCDE, base de datos PISA 2015.

Gráfico 8. PISA puntaje promedio en Lectura

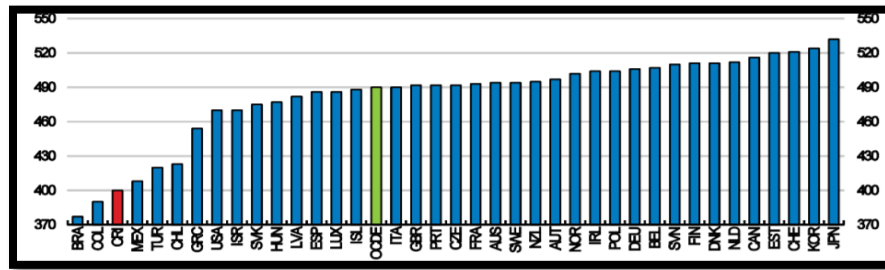


Fuente: OCDE, base de datos PISA 2015.

¹² Gastos en educación primaria, secundaria, postsecundaria y terciaria.

¹³ Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos, PISA, por sus siglas en inglés.

Gráfico 9. PISA puntaje promedio en Matemáticas

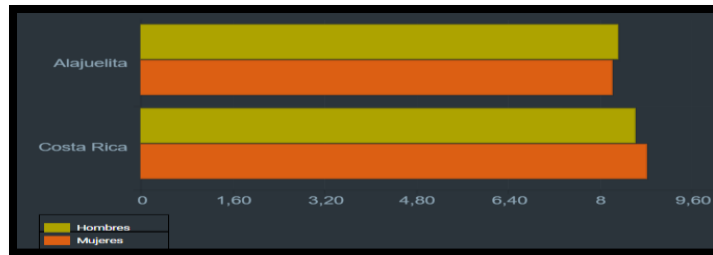


Fuente: OCDE, base de datos PISA 2015.

Si bien las pruebas PISA son dirigidas a estudiantes de 15 años, población en etapa superior a la que se desea dirigir el plan de negocios, es importante tener una métrica comparativa de la labor que está realizando el país en educación pública con el afán de tener claridad si existen puntos de mejora que podrían formar parte de la propuesta de valor.

Por lo tanto, es importante prestar énfasis al grado educativo con el que cuentan los ciudadanos de Alajuelita para interpretar su grado de competitividad en el mercado laboral. Según al censo del 2011 la escolaridad promedio del cantón de Alajuelita se ubica en 8,3 años para el caso de los hombres y en 8,2 para el caso de las mujeres. Ambos por debajo de la escolaridad promedio del país de 8,6 y 8,8 años respectivamente. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

Gráfico 10. Escolaridad Promedio Alajuelita Censo 2011



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Censo Nacional de Población y Vivienda, 2011

Lo que evidencia que la población del cantón de Alajuelita en su mayoría no se encuentra en una posición competitiva con respecto al resto del país en cuanto a su preparación académica, dificultando su empleabilidad. Adicionalmente, en el gráfico 11 se presenta el rezago escolar del cantón en comparación con el rezago a nivel país:

Gráfico 11. Rezago Escolar cantón de Alajuelita Censo 2011



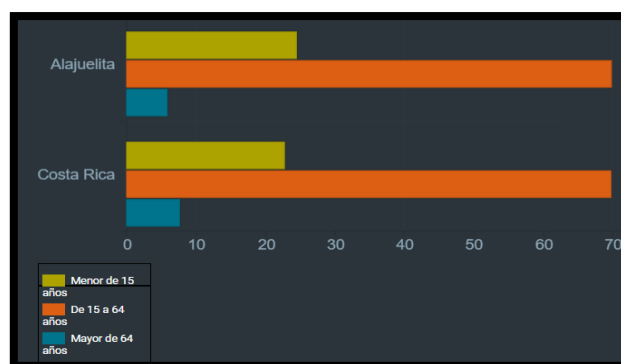
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Censo Nacional de Población y Vivienda, 2011

Con este gráfico se evidencia que Alajuelita está con un 26,5% de rezago escolar mientras que el rezago del país se encuentra en un 23,5% por lo tanto, en promedio la población posee una condición de atraso no alcanzando el nivel educativo que se considera básico. Reafirmando la conclusión obtenida del gráfico 10 de la posición en desventaja que se encuentran los habitantes de Alajuelita.

Por otro lado, a nivel nacional se estima que para los próximos 6 años el indicador demográfico proyectado se mantenga con una tasa de crecimiento de 0,9% y tienda a bajar a 0,8% a partir del 2023 principalmente justificado por los bajos niveles de fecundidad. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

Enfocándose en la población del cantón de Alajuelita se puede argumentar que conforme a estimaciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos se proyecta que la población dentro de un rango de años entre el 2011 al 2050, estará compuesta como se presenta en el gráfico 12:

Gráfico 12. Proyección de población cantón de Alajuelita



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Censo Nacional de Población y Vivienda, 2011

Se evidencia principalmente que la población del cantón estará distribuida de la siguiente manera, el grupo menor de 15 años con un 24,42%, el grupo poblacional entre 15 y 64 años con un 69,77% representando el grupo de mayor peso poblacional y

por último el grupo mayor a 64 años que serán solamente 5,81%. Al compararlo a nivel país los porcentajes proyectados son muy similares en sus tendencias distributivas.

3.2.1.3.1. Conclusiones Análisis Social

Como conclusión, Costa Rica presenta buenas referencias a nivel social sin embargo, tiene una tarea enorme en materia educativa. Los programas de estudio no están cumpliendo con los objetivos y la población de Alajuelita se está perfilando como un cantón con población poco competitiva y por ende, con poca posibilidad de mejora de recursos económicos lo que resulta en un dato importante porque puede representar una disminución del público con capacidad adquisitiva.

Otro punto relevante de considerar es la disminución de la fecundidad a nivel nacional que conforme a las proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos tenderá a mantenerse en el corto plazo pero comenzará a disminuir a partir del 2023. Si se toma en consideración que se prevé que la población de Alajuelita tenga un comportamiento similar al que se estima para el territorio nacional será un indicador que al mediano plazo puede variar mucho la población de niños que cursen dentro de los rangos de estudio contemplados (3 a 11 años). Sin embargo, como se mencionó previamente, solo se tomará en consideración 5 años plazo.

3.2.1.4. Análisis Tecnológico

En el ámbito tecnológico, Costa Rica mediante la Sala Constitucional declaró el 18 de junio del 2010 la sentencia No. 10627 que hace constar que el acceso a Internet es un derecho humano fundamental, al considerarlo un instrumento indispensable para el ejercicio de la libertad de expresión y participación ciudadana en la sociedad de la información. Sin embargo, existe una contradicción, puesto que el sistema educativo nacional posee una gran brecha en el acceso y uso de tecnologías digitales en las aulas. (López, 2018)

En el Estado de la Educación 2017 también se destacan puntos de mejora que deben ser cubiertas prioritariamente, como por ejemplo la capacitación de los docentes, puesto que muestran niveles bajos en el uso de tecnologías en sus lecciones, aún cuando se ha confirmado que entre mejor acceso a tecnologías tenga el estudiantado, se desarrolla un mayor aprovechamiento del proceso educativo. (Programa Estado de la Nación, 2017)

“En términos generales, se encuentra que el tipo de uso que hacen docentes y directores corresponde a uno básico, y que una mejor apropiación de estos mejoraría los distintos procesos en los que están inmersos. En aquellos centros donde hay un mayor acceso a este tipo de herramientas, también se presenta un mejor aprovechamiento por parte de los estudiantes”, concluye el estudio. (Programa Estado de la Nación, 2017)

Se resalta en el Informe que para el caso de los laboratorios de computación, solo un 37,9% de los centros educativos públicos cuenta con uno. (Programa Estado de

la Nación, 2017) Sin embargo, en el caso del cantón de Alajuelita de los 11 centros educativos públicos presentes solo 4 poseen laboratorios de informática. Para el caso de los centros educativos privados del cantón todos cuentan con un laboratorio de informática.

Por lo que, el Ministerio de Educación Pública ha emprendido ciertas propuestas para aumentar la incorporación de esta asignatura incrementado la inversión en equipamiento tecnológico mediante el Plan Nacional de Tecnologías Móviles (PNTM) en centros educativos en zonas de índice de mayor vulnerabilidad social y en todos los niveles y modalidades educativas. Además, el Plan contempla esfuerzos para que los estudiantes, educadores y sus comunidades tengan acceso a tecnologías digitales móviles y conexión a Internet para enriquecer la comunicación y los aprendizajes del estudiantado. (López, 2018)

Otro punto rescatable del Plan Nacional de Tecnologías Móviles es la iniciativa llamada “Tecno@prender” que promueve a los docentes a enfrentar el desafío de seleccionar recursos tecnológicos que favorezcan el aprendizaje de contenidos del programa curricular y que además resulte en actividades de interés para los estudiantes. Es relevante recalcar que esta iniciativa carece de un mapeo, en cuanto a rutinas pedagógicas que puedan utilizar de apoyo los docentes. Sin embargo, en el informe se brindan algunas sugerencias de puntos a tocar en el aula que resulten de utilidad para los estudiantes. (Ministerio de Educación Pública, 2017)

Dentro de los temas a mencionar se encuentran las redes sociales, almacenamiento de información en la nube, crear encuestas en Survey Monkey, descargar aplicaciones, entre otros. El objetivo primordial es “cautivar al estudiante, al mantenerlo motivado estará receptivo a explorar nuevos conocimientos. Por naturaleza el ser humano busca aprender, conocer y explorar conforme a su motivación. Por lo que, al enseñarles las nuevas herramientas tecnológicas y vincularlas con los temas a desarrollar en la malla curricular permite crear nuevas maneras de aprendizaje”. (Ministerio de Educación Pública, 2017)

3.2.1.4.1. Conclusiones Análisis Tecnológico

Dentro de las conclusiones, se puede resaltar la carencia que existe actualmente en el sistema educativo nacional para la enseñanza de las ciencias informáticas. No obstante, de los 4 centros educativos privados el 100% cubre esta asignatura dentro de su malla curricular y cuenta con espacios acondicionados para el desarrollo de lecciones en este campo. Por lo que, considerando la realidad de la competencia, será de vital importancia incorporar como recursos iniciales necesarios, el acondicionamiento y equipamiento de un espacio para la enseñanza de informática.

Otro punto a rescatar del análisis sería el explorar la posibilidad e interés de los padres de familia por desarrollar una metodología más apegada a componentes tecnológicos.

3.2.1.5. Análisis Ecológico

Contemplando el impacto ecológico que puede producir el desarrollo del centro educativo, se puede determinar que es menor o nulo, dado que la infraestructura ya se encuentra acondicionada. Por ende, no se emprendería a modificar ningún inmueble ni a realizar movimientos de terreno. Por otro lado, el Ministerio de Educación Pública promueve la práctica de actividades en los centros educativos que resguarden los recursos naturales y disminuya la huella de carbono.

3.2.1.5.1. Conclusiones Análisis Ecológico

Se concluye que este punto para el análisis es relevante de ser considerado para la disminución del uso de papel y otros recursos. Por lo tanto, se puede implementar el uso de una plataforma digital para comunicarse con los padres de familia y con ello disminuir el consumo de papel e impulsar las actividades de la malla curricular que promuevan la educación de los estudiantes en el cuidado de los recursos naturales.

3.2.1.6. Análisis Legal

Por último, en el ámbito legal se estipula, en la Constitución Política de Costa Rica en el artículo 79, la libertad de la enseñanza privada, lo que significa, que instituciones ajenas al aparato estatal pueden operar en el mercado educativo sin embargo, estarán bajo inspección del Ministerio de Educación Pública.

Bajo este marco se han creado lineamientos para el cumplimiento de los estatutos establecidos por el estado (Ver anexo 3). Por ende, la creación de leyes y de sus respectivos reglamentos sigue el orden de principios básicos de funcionamiento de los centros educativos privados y del cómo se operan bajo la potestad regulatoria del Estado. El sistema educativo es muy estable en sus normativas y se rige bajo los lineamientos establecidos en la Constitución Política, la Ley Fundamental de Educación y el Código de la Niñez y la Adolescencia.

En cuanto al marco jurídico que norma la educación privada en el país, cada nivel educativo posee su jurisprudencia específica. Sin embargo, en general su doctrina jurídica estipula que el Estado no sólo debe permitir la educación privada, sino también incentivarla, ya sea mediante la creación de centros o a través de la dotación de recursos para su adecuado funcionamiento. La educación pública y privada no funcionan separadamente; por el contrario, deben buscar los elementos necesarios que le permitan cumplir su única misión: el desarrollo efectivo, académico y emocional del recurso humano costarricense.

En lo que respecta a los requisitos para la apertura del centro educativo, el Ministerio de Educación Pública brinda un instructivo con todos los requisitos para emprender la oficialización del centro educativo¹⁴. Como primer paso, se debe inscribir el centro educativo ante el Registro Público. Adicionalmente, se debe completar el

¹⁴ <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/tramite/adjuntos/instructivo-acreditacion.pdf>

formulario de Aprobación de infraestructura para centros educativos privados (Ver anexo 4). Con este requisito, los centros educativos pueden solicitar la aprobación de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE) para realizar construcciones, remodelaciones, ampliaciones, adecuaciones y cambios de uso de infraestructura según lo estipula el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.

Posteriormente, debe solicitar la Patente Municipal, el permiso de salud otorgado por parte del Ministerio de Salud, inscribirse ante la Caja Costarricense del Seguro Social. Una vez concretado estos pasos debe presentarse ante la Dirección de Centros Educativos Privados, cumpliendo con lo establecido en el decreto 24017(Ver anexo 5), de la Ley Fundamental de Educación, que define las pautas mediante las cuales se oficializan, equiparan, certifican y acreditan los estudios realizados en los centros privados; así como normar el proceso de inspección que realiza el MEP.

3.2.1.6.1. Conclusiones Análisis Legal

Con este análisis se determinan los requerimientos a tomar en cuenta a la hora de formalizar la propuesta. Adicionalmente, permite tener una idea estructurada de la normativa que rige al rubro de educación privada, más puntualmente, a los niveles que se comprenden desde preescolar a primaria. Se logró concluir que el aparato estatal en materia educativa es muy estable, y conforme a la investigación emprendida no se encontraron indicios de que se encuentre en proceso alguna normativa que cambie la regulación establecida hasta el momento.

3.3. Dimensionamiento del mercado meta

Para la estimación del mercado se contemplaron varios puntos que se detallan en la tabla 6:

Tabla 6. Cantidad poblacional y cantidad de nuevas viviendas en proyectos urbanísticos.

Cantidades	
Cantidad de población total Alajuelita 2019 según estimación INEC 2011	94 247
Total de estudiantes del cantón en preescolar y primaria 2019	10 154
Cantidad total de alumnos en educación privada 2019	1 156
Cantidad de nuevas viviendas por proyectos urbanísticos	1 963

Fuente: Elaboración propia, con base de datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011

Con estos datos se estiman varias tasas que contextualice la población estudiantil en el cantón de Alajuelita y respondan a los parámetros contemplados en este plan de negocios. Por otro lado, se incorporan estimaciones poblacionales conforme a rangos de edad y la tasa de natalidad emitidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos para la estimación de los nuevos habitantes de los proyectos urbanísticos que se están desarrollando. Esta información se detalla en la tabla 7:

Tabla 7. Tasas de población estudiantil y Estimaciones porcentuales de población.

Tasas	
Tasa de estudiantes total en Alajuelita	10,80%
Tasa de estudiantes privado en Alajuelita	1,20%
Tasa de estudiantes en educación privada	11,38%
Estimación porcentual de población del cantón de Alajuelita entre 0-14 años	24,42%
Tasa de fecundidad de Costa Rica	1,77

Fuente: Elaboración propia, con base de datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019

Como se mencionó previamente, la tasa de fecundidad ha disminuido paulatinamente por lo que se emprende un análisis del efecto en la cantidad de estudiantes que estén cursando preescolar y primaria en el cantón de Alajuelita, para ello se estimó la población promedio de estudiantes por nivel de cada centro educativo privado según a como se expone en la tabla 8:

Tabla 8. Cantidad de estudiantes promedio por nivel por centro educativo.

Centro educativo	Estudiantes promedio / nivel
Cedes Don Bosco	63
C.E. Santa Rita	17
Genesis Christian School	29
Love at Work International Christian School	23
Cantidad de estudiantes escolar	132

Fuente: Elaboración propia, con base de datos del Ministerio de Educación Pública, 2019

Este dato se compara con la cantidad de nacimientos registrados en el cantón de Alajuelita desde el 2010 hasta el 2018 según a la base de datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Los registros de nacimientos se multiplican por la tasa de estudiantes en educación privada presente en la tabla 7 con lo cual, se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 9. Estudiantes de educación privada por año conforme Nacimientos del cantón de Alajuelita.

Nacimientos del cantón de Alajuelita		Estudiantes educación privada por año
2018	1138	130
2017	1142	130
2016	1094	125
2015	1112	127
2014	1207	137
2013	1225	139
2012	1280	146
2011	1260	143
2010	1295	147

Fuente: Elaboración propia, con base de datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019

Lo que permite concluir que para el 2019 se estarían retirando de primaria un total de 132 estudiantes aproximadamente y estarían ingresando 125 estudiantes a los niveles de preescolar dado que en el 2016¹⁵, del total de nacimientos, solo 125 estarían ingresando a educación privada. Por lo que se puede concluir que con la población actual del cantón se sostienen los centros educativos actuales, lo cual, justifica prestar atención principalmente a los nuevos proyectos urbanísticos.

Al contraponer la población de los nuevos complejos urbanísticos con la tasa establecida por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) se puede estimar que cada hogar estaría siendo compuesto de 3,77 personas en promedio debido a que la tasa de fecundidad se encuentra en 1,77 y para los rangos de edad entre 0 y 14 años de edad representan un 24,42% según el INEC de la población del cantón dando los resultados expuestos en la tabla 10:

Tabla 10. Población estimada de los proyectos urbanísticos y población infantil estimada

Proyectos	Cantidad de viviendas	Población estimada	Composición poblacional según INEC rango 0-14 (24,42%)	Cantidad promedio de niños por edad	Estimación poblacional entre 3 a 11 años
Condominio Fenicia	75	283	69	5	41
Condominio Bellavista	96	362	88	6	53
Condominio Avem	82	309	75	5	45
Condominio Veredas	117	441	108	7	65
Condominio Terra Verbena	1593	6006	1467	98	880
Total	1963	7401	1807	120	1084

Fuente: Elaboración propia, con base de datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011

¹⁵ Se contemplan los nacimientos del 2016 debido a que ingresan a educación preescolar hasta tener cumplidos los 3 años de edad según a lo estipulado por el Ministerio de Educación Pública.

Esto permite concluir tres escenarios como se muestra en la tabla 11:

Tabla 11. Escenarios de estudiantes en educación privada provenientes de los proyectos urbanísticos.

	Total población entre 3-11	Tasa de estudiantes en educación privada	Escenario
Pesimista	1084	11,38%	123
Esperado	1084	67,62%	733
Optimista	1084	87,82%	952

Fuente: Elaboración propia

En el primer escenario se estima que del total de menores de edad dentro del rango contemplado en este plan de negocios se les aplique la tasa del 11,38% que corresponde a la tasa que el cantón posee de estudiantes en educación privada en preescolar y primaria hasta el 2019. Se considera como el escenario pesimista debido a que la disposición a pagar por educación privada de quienes estarían habitando estos proyectos urbanísticos se aproxima a los precios ofertados por los centros educativos privados actuales.

Para el caso del escenario esperado se contempla que un 67,62% de los hogares de los nuevos proyectos urbanísticos opte por educación privada para sus hijos. Se estima este valor dado que el precio de la vivienda de cuatro proyectos solicita al comprador ingresos netos superiores a 1,800,000 colones mensuales y al ser contrastados con el porcentaje estimado de gasto en educación por el INEC evidencia una disposición a pagar aproximada a la solicitada por los centros educativos privados.

Además, se estima que un 60% de los hogares del proyecto urbanístico Condominio Terra Verbena estén interesados en educación privada dado que el monto requerido para la compra de una vivienda en este proyecto es de aproximadamente 1,750,000 colones. Al tomar este monto y multiplicarlo por el gasto estimado del 7,1% del INEC sería de 124,274 colones. Razón por la que se estima que existan casos de compradores con capacidad adquisitiva suficiente para pagar educación privada.

Por último, se estima para el caso del escenario optimista que un 87,82% de la población infantil proveniente de los complejos urbanísticos estaría requiriendo educación privada, este porcentaje proviene de estimar la participación total de cuatro proyectos urbanísticos y que un 85% de los hogares del proyecto urbanístico Condominio Terra Verbena estén interesados en educación privada.

Sin embargo, aunque existe una posible demanda que cubra los 225 espacios disponibles en el centro educativo se estima que al inicio los padres de familia con niños mayores a 8 años no verán muy atractivo matricularlo por solo 3 años de curso lectivo por lo que se infiere que para estos niveles la demanda será muy baja para los primeros 3 años de operación o nula.

3.4. Caracterización de competidores.

En el mercado educativo privado del cantón de Alajuelita se encuentran participando 4 actores en la actualidad. Por lo que se procederá a una descripción de cada uno de ellos en aspectos como años de trayectoria, misión de la institución, distrito en el que se encuentran ubicados, niveles que imparten, cantidad de alumnos, cuerpo docente, malla curricular, horarios, infraestructura, precio de mensualidad y matrícula. Se resumen estas características del cuadro A al D (Ver Anexo 6).

Como conclusión del análisis de los competidores se puede confirmar que la mayoría de los centros educativos poseen un amplio bagaje superior a los 20 años en el mercado educativo privado a excepción de Love at Work que solo cuenta con 6 años.

Las 4 instituciones poseen una misión enfocada en el desarrollo racional y espiritual. En lo que respecta a su ubicación se encuentran en los distritos de Concepción y Alajuelita, siendo de gran aproximación los centros educativos Santa Rita, Love at Work y Génesis Christian School. El centro educativo más alejado es el Cedes Don Bosco con 2,7 kilómetros de distancia del punto contemplado para emprender el plan de negocios.

Otro aspecto interesante de mencionar es que los 4 centros educativos poseen su oferta educativa desde preescolar hasta secundaria y en todos los centros educativos los niveles de preescolar poseen menos alumnos en comparación con la cantidad que poseen en primaria. En promedio la cantidad de alumnos en primaria es 2,78 veces la cantidad de alumnos en preescolar.

La cantidad de personal docente de primaria en la mayoría de centros educativos duplica a la cantidad de personal docente de preescolar y al realizar una comparativa de cantidad de alumnos por docente se obtiene que en preescolar en promedio cada docente equivale a 13 estudiantes sin embargo, es importante resaltar que el Cedes Don Bosco realiza una proporción de 21 estudiantes de preescolar por docente siendo el que mejor proporción posee. Para el caso de primaria la proporción en promedio es de 14 alumnos por docente. En este punto el Cedes Don Bosco vuelve a superar a los otros centros educativos con una diferencia de 5 alumnos con Love at Work y de 8 con el Centro Educativo Santa Rita y Génesis Christian School.

En lo que respecta a sus mallas curriculares los 4 centros educativos además de desarrollar el plan educativo que exige el Ministerio de Educación Pública prestan especial énfasis en la asignatura de inglés. Adicionalmente, cuentan con el desarrollo de laboratorios de computación y en 3 de los centros educativos incorporan robótica. Es relevante mencionar que sólo Génesis Christian School imparte una tercera lengua pero, a partir de secundaria.

En la mayoría de los centros educativos las lecciones parten alrededor de las 7 a.m. y concluyen, para el caso de preescolar, alrededor de las 3 p.m. y, para el caso de primaria, alrededor de las 4 p.m. En el aspecto de infraestructura, se evidencia que cada centro educativo posee recursos diferentes al que poseen sus competidores sin

embargo, todos los centros educativos cuentan con espacios de dispersión, laboratorios de computación (ver anexos del 7 al 10). En este punto, cabe resaltar que el Cedes Don Bosco cuenta con la mejor infraestructura, en cuanto a dimensiones, espacios y acondicionamiento de las áreas lectivas. En lo que respecta al precio de los centros educativos los 4 poseen un precio de mensualidad muy similar tanto en preescolar como primaria.

4. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

4.1.1. Objetivo del análisis.

Como objetivo de análisis primordial se encuentra determinar la propuesta de valor que consideran los padres de familia de mayor relevancia a la hora de tomar la decisión de elegir el centro educativo en donde matricularon a sus hijos y la disposición a pagar por este servicio.

4.1.1.1. Generación de estudio.

4.1.1.1.1. Definición de la encuesta a realizar.

Se define utilizar una encuesta con la finalidad de determinar aspectos de los padres de familia del cantón de Alajuelita y para recabar información referente a los incentivos que poseen al momento de tomar la decisión de matricular a los menores de edad en un centro educativo privado para los niveles de preescolar y primaria.

Por lo tanto, se define solicitar el distrito en donde reside, la cantidad de niños a cargo matriculados en preescolar y en primaria, las edades de los mismos, la ubicación del centro educativo actual, a cuánto asciende el ingreso económico del hogar y la disposición a pagar para cada nivel formativo. Adicionalmente, se asignan preguntas con un enfoque centralizado en las consideraciones que toman al momento de seleccionar una propuesta educativa.

Se considera brindar un espacio para que expresen que valoran más del actual centro educativo en el que está matriculado su dependiente y se proponen varias opciones que adicionan valor a la malla curricular, además se les consulta si con la propuesta brindada cambiarían su decisión y matricularían a sus hijos en el centro educativo que se desea abrir con la finalidad de determinar si es lo suficientemente atractivo, de caso contrario, se les otorga nuevamente un espacio para expresar que consideran necesario para tomar la decisión.

Por último, es importante recabar otros aspectos como los horarios, relevancia de la ubicación, servicios adicionales como guarderías, relevancia de continuidad de secundaria, medios de comunicación y alternativas de pago que mejor se adecuen a sus requerimientos.

4.1.1.1.2. Cálculo de la muestra.

Para el cálculo de la muestra se realizó un estimado de la población total a la cual se le aplicaría la encuesta. Debido a que en el cantón de Alajuelita se encuentran

matriculados 1.156 estudiantes entre preescolar y primaria en centros educativos privados se puede estimar que son un aproximado de 2.312 padres de familia. Por lo tanto, bajo un nivel de confianza del 91,52% (ver anexo 11) se estima un objetivo de 100 encuestas. (Mazzocchi, 2008)

4.1.1.1.3. Presentación de resultados.

Se realizaron en total 106 encuestas, vía Google Forms. Como resultado la mayoría de los encuestados pertenecen al distrito de Alajuelita Centro con 59 respuestas, seguido por San Josecito con 24 encuestados, el distrito de Concepción con 9 resultados y los distritos de San Felipe y San Antonio con 7 encuestados cada uno. (Ver anexo 12)

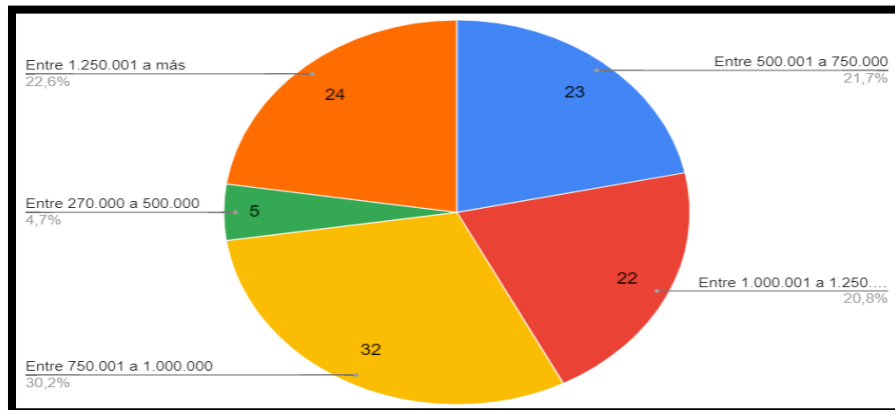
El rango de edad de los niños a cargo de los padres de familia encuestados en su mayoría se encuentra en un rango entre 3 a 5 años con un 32,24% seguido por niños entre 6 a 8 años con un 30,92%, en el caso del rango entre 9 a 11 años compone un 25% y por último los niños 0 a 2 años se encuentran en un 11,84% para un total de 126 niños. (Ver anexo 13)

La mayoría de los niños se encuentran matriculados en el cantón de Alajuelita con un 71,69% distribuidos en su mayoría en el distrito de Concepción representando un 51,1%, lo que permite intuir que estarían matriculados en el Cedes Don Bosco, se llega a esta conclusión debido a que los dos casos en los que se menciona la matrícula de un estudiante en un centro educativo público se encuentran matriculados en los distritos de San Josecito y San Felipe. En segunda posición se encuentra el distrito de Alajuelita centro con un 44,3%. Por último, se ubican dos centros de educación público en el distrito de San Josecito y San Felipe con un estudiante cada uno. (Ver anexo 14 y 15)

De los resultados de la encuesta se logró determinar que del total de niños a cargo de los padres de familia encuestados 50 niños se encuentran en preescolar y 69 en primaria los 7 niños restantes se encuentran en el rango de edad entre 0 a 2 años, por lo que aún no estarían matriculados en preescolar. También se obtiene de la encuesta que solo un 13,2% de los encuestados poseen niños cursando preescolar y primaria al mismo tiempo. (Ver anexo 16 y 17)

En lo que respecta al ingreso económico del hogar se detalla en el gráfico 13 los rangos a los cuales pertenecen los encuestados:

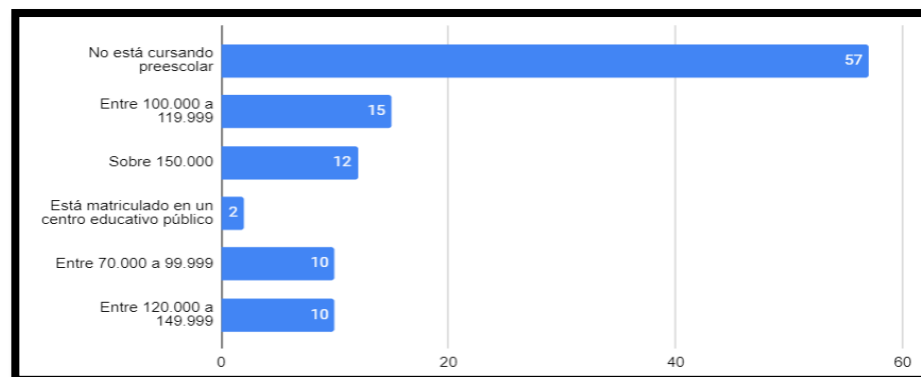
Gráfico 13. ¿A cuánto asciende el ingreso económico del hogar?



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Foarms

Según a lo expuesto en el gráfico 13 la mayoría de los encuestados pertenecen al rango entre 750,000 y 1,000,000 de colones mensuales seguidos por el rango entre 1,250,000 a más, con similar cantidad se ubican los casos del rango de ingresos entre 500,000 a 750,000 colones y los pertenecientes a los ingresos entre 1,000,000 y 1,250,000 colones. Por último, se encuentra el rango entre 270,000 y 500,000 colones al verificar sus respuestas en la encuesta se confirma que ninguno de los pertenecientes a este segmento socioeconómico tiene niños en centros educativos privados. En dos de los casos, tienen matriculados a sus hijos en centros de educación pública y en los tres restantes sólo poseen un niño a cargo perteneciente al rango entre 0 a 2 años. En lo que respecta al gasto promedio que realizan en preescolar se detalla en el gráfico 14 sus rangos de gasto:

Gráfico 14. ¿Cuánto es el gasto promedio que realiza por niño en mensualidad en PREESCOLAR?



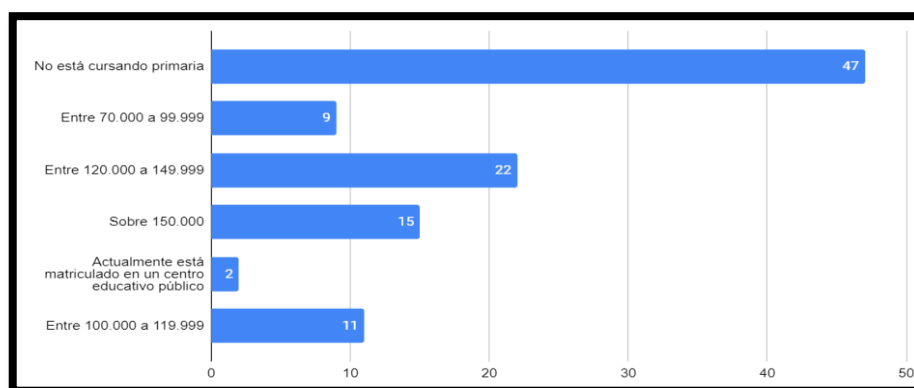
Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Foarms

Se determina que de los encuestados solo un 46,22% tienen niños en preescolar en centro educativo privado. La mayoría destina un gasto entre 100,000 a 119,999 colones lo que representa un 31,91%, seguido por el rango de gastos superiores a 150,000 colones con un 25,53%. En igual magnitud se encuentran los rangos entre

70,000 a 99,999 colones y el rango entre 120,000 a 149,999 colones con un 21,28% cada uno.

Por otro lado, lo que respecta al gasto promedio en primaria se muestra en el gráfico 15 los rangos de gasto:

Gráfico 15. ¿Cuánto es el gasto promedio que realiza por niño en mensualidad en PRIMARIA?



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Foarms

Se determina que de los encuestados solo un 56,67% tienen niños en primaria en centro educativo privado. En la mayoría de los casos los padres de familia se encuentran en el rango de 120,000 a 149,999 colones con un 38,6%, seguido del segmento con un rango superior a 150,000 colones que representa un 26,31%. Además el rango entre 100,000 a 119,999 colones representa el 19,3% del total de encuestados, por último, un 15,79% está dispuesto a pagar entre 70.000 y 99.999 colones. Dando como resultado, que del total de encuestados con hijos en educación privada en primaria, un 84,21% está dispuesto a pagar un monto superior a 100,000 colones.

Otro punto relevante a destacar es la preferencia de la ubicación del centro educativo. Por lo que se consultó al respecto y la mayoría de los encuestados determinan relevante que el centro educativo se ubique cerca de la casa con un 80,18% a favor, con lo cual, al realizar el análisis PESTEL previamente se determinaba que la mayoría de habitantes de Alajuelita laboraban fuera del cantón. Tras realizar la encuesta solo 3,77% considera relevante que se ubique cerca del trabajo y un 16,03% se muestra indiferente al respecto. (Ver anexo 21)

Lo más relevante a consultar en esta encuesta es determinar la propuesta de valor que tienen los centros educativos privados actuales y la posibilidad de desarrollar una propuesta de valor diferenciadora que permita darle a los padres de familia un servicio más apegado a sus expectativas. Por lo tanto, se presenta en la tabla 12 los resultados obtenidos de la encuesta, (ver anexo 22), donde se priorizan los atributos del 1 al 6, siendo 6 el de mayor relevancia y 1 el de menor relevancia:

Tabla 12. Matriz de resultados obtenidos en gráfico K (ver anexo 22).

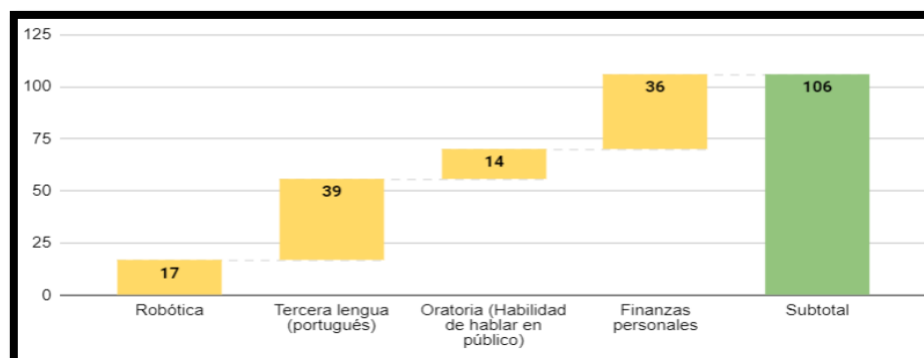
Características	1	2	3	4	5	6
Idiomas y asignaturas en tecnología	5,66%	4,72%	3,77%	9,43%	21,70%	54,72%
Infraestructura	5,66%	17,92%	18,87%	17,92%	33,96%	5,66%
Horarios y Ubicación	14,15%	13,21%	24,53%	31,13%	9,43%	7,55%
Recomendación con respecto a la calidad	8,49%	20,75%	26,42%	23,58%	11,32%	9,43%
Que posea un enfoque religioso	52,83%	16,98%	9,43%	3,77%	8,49%	8,49%
Metodología de enseñanza	13,21%	26,42%	16,98%	14,15%	15,09%	14,15%

Fuente: Elaboración propia, con datos de encuesta realizada (2020)

Según a lo expuesto en la tabla 12 se puede resaltar como atributo con mayor relevancia la correspondiente a idioma y asignaturas en tecnología. Posteriormente, se ubican la infraestructura, horarios y ubicación, recomendación, metodología y con menos relevancia enfoque religioso.

Adicionalmente, como se presenta en el gráfico 16:

Gráfico 16. Si existiera una nueva propuesta de malla curricular que adicione una asignatura, ¿Cuál de las siguientes alternativas le parecería más atractiva?



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Foarms

La mayoría de padres de familia sienten interés en una propuesta que adicione en su malla curricular una tercera lengua (portugués) representando un 36,79% seguido por finanzas personales con un 33,96%. Siendo estas las de mayor impacto puesto que robótica obtuvo un 16,03% y oratoria un 13,20%. Se intenta profundizar en el nivel de relevancia de estos aspectos como palanca para atraer a los padres de familia por lo que se les consulta si con brindarles un centro educativo con esta incorporación les resultaría de interés como para matricular a su hijo en el centro educativo que lo ofreciera, a lo que contestaron en un 78,30% que si les interesaría como para matricular a su hijo en este centro educativo. (Ver anexo 24)

Para el restante 21,70% que expresó que no tomarían la decisión de matricularlo en este centro educativo, por lo tanto, se les consulta qué consideran necesario para tomar la decisión resaltando tres tópicos (ver anexo 25). El primero recae en el precio, el segundo que el equipo docente brinde un servicio de calidad

según las necesidades de los niños y como tercer punto que no existan interrupciones en el desarrollo de las lecciones por temas referentes a huelgas.

En lo que respecta al tercer punto mencionado anteriormente, en la constitución política de Costa Rica se garantiza el derecho a huelga tanto para el sector público como privado no obstante, en la práctica el sector privado no lo ejerce debido a que pueden exponerse a represalias a nivel laboral a juicios arbitrarios del patrono. Si bien existen mecanismos para contrarrestar cualquier despido, conlleva un proceso ante el juzgado de trabajo y aunque prevalezca el principio de in dubio pro operario existe una falla en el sistema para ejecutar mecanismos eficaces para asegurar la garantía de resguardar al colaborador de represalias en el puesto de trabajo por ello que los trabajadores del sector privado se abstienen de participar de las huelgas del sector público.

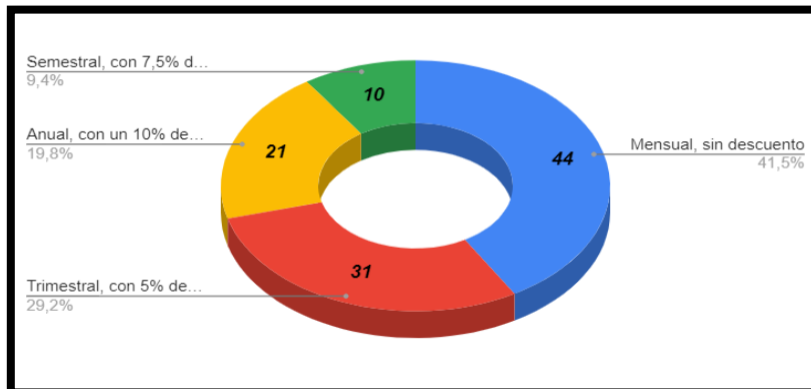
Además, las huelgas que realiza el sector público es para defender su posición en temas que competen a su relación con su patrono, en este caso el estado, mientras que en el sector privado existe una relación vinculada a un contrato entre el patrono y el colaborador por lo tanto, los trabajadores de educación privada no deben participar de huelgas correspondientes al sector público.

Por otro lado, se consultó en la encuesta la relevancia que tiene para los padres de familia que el centro educativo abarque todos los niveles previos al nivel universitario, un 78,30% considera relevante que se comprenda desde preescolar hasta secundaria solo un 21,70% no le pareció relevante (ver anexo 26). También se consideró abarcar tópicos referentes a los horarios y servicios adicionales de cuidado dando como resultado que un 54,71% de los encuestados considere que el mejor horario sería de 7:30 a.m. a 2:30 p.m. por lo que se puede concluir que el horario debe comenzar en estos rangos (ver anexo 27) y 58,49% estaría interesado en contratar un servicio de cuidado posterior a las lecciones. (Ver anexo 28)

En cuanto a los medios de comunicación, los encuestados seleccionaron en su mayoría que el canal por el que les gustaría enterarse del nuevo centro educativo sería por redes sociales como Facebook e Instagram con un 66,7%, luego vía correo electrónico con un 32,4% y WhatsApp un 29,5%. Los medios de comunicación como publicidad en la vía pública como periódico local recibieron la menor elección con un 28,6% y 10,5% respectivamente. Con lo que se concluye que a nivel operativo debe valorarse la contratación de un community manager o asignar a alguien para esta tarea. (Ver anexo 29)

También se consulta por el sistema de pago que mejor se adecue a las posibilidades de los padres de familia encuestados otorgando un beneficio a los pagos que abarquen mayores periodos con una tasa estima conforme a las promociones que realizan los otros centros educativos como se detalla en el gráfico 17:

Gráfico 17. ¿Con cuál sistema de pago le parece más atractivo?



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Forms

La mayoría prefiere el pago mensual y estos datos son relevantes para el desarrollo de las estimaciones de ingreso mensual en los flujos de caja que serán proyectados más adelante.

Por último, se brinda un espacio a los encuestados para que otorguen sus opiniones en lo que respecta a que valoran del actual centro educativo donde se encuentran matriculados los niños que tienen a cargo (ver anexo 31). Solo 96 de los encuestados brindaron su opinión al respecto. En su mayoría los comentarios brindados en este espacio fueron dirigidos a la calidad, buen trato que perciben del personal docente, valores que inculcan en el centro educativo, buen nivel de inglés y calidad académica.

4.1.1.1.4. Entrevista juicio experto

Como complemento a esta encuesta se realizó una entrevista al actual director del centro educativo Santa María School, perteneciente al cantón de Aserrí, a 8 kilómetros del local contemplado para el desarrollo del centro educativo. En los anexos se detallan las preguntas como las respuestas obtenidas en esta entrevista. (Ver anexo 32) De la entrevista se obtienen las siguientes observaciones:

El valor diferenciador se encuentra en el personal docente, contemplando que todos los centros educativos pueden contar con el mismo material didáctico, la diferencia recaerá en la manera en la que se dé el servicio. Si bien, la infraestructura, tecnología, idiomas y trayectoria cumplen una función vital para proyectar una imagen a los padres de familia, el principal insumo en donde se puede desarrollar la ventaja competitiva recae en el cuerpo docente con el cual cuenta la institución.

Las remuneraciones cumplen una función vital para atraer al personal más competente pero, este personal, debe seleccionarse con parámetros adicionales que abarquen más allá del currículo académico, las habilidades blandas de los candidatos pueden tener un mayor peso al momento de seleccionar personal. En el caso de los docentes, según a lo que le han mencionado al entrevistado, dentro de las razones por las cuales decidieron laborar o mantenerse en un determinado centro educativo, más

allá del factor económico, son el clima organizacional, la relación entre colaboradores, la carga laboral y, dependiendo de la edad, la estabilidad laboral que puedan percibir en el centro educativo.

Por encima de los atributos académicos que puede tener un centro educativo, los padres de familia valoran más, según a la percepción del entrevistado, el trato diferenciado a cada estudiante conforme sus necesidades didácticas, así como, el acompañamiento que les otorgan a los niños en el proceso de aprendizaje.

Por otro lado, se obtiene una confirmación por parte del entrevistado de la situación que están presentando los diferentes centros educativos con la disminución de niños matriculados en preescolar, lo que reafirma las estimaciones emitidas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Sin embargo, comenta que existe un comportamiento contrario en secundaria.

5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

5.1. Cinco Fuerzas de Porter y Barreras

5.1.1. Rivalidad de la industria

Conforme al análisis realizado anteriormente en el capítulo 3.4. Se puede determinar que la competencia es alta dado que la demanda existente presenta comportamientos decrecientes al disminuirse la cantidad de niños por familia, por lo que, conforme avance el tiempo crecerá la competitividad ante disminución poblacional. Además, para los padres es sencillo realizar cambios de centro educativo lo que acrecienta más la competitividad al querer retener la población estudiantil que cada centro educativo posee.

5.1.2. Poder de negociación de los clientes

Conforme al análisis realizado previamente en el capítulo 3.5. se determina que los clientes poseen un nivel de negociación alto, debido a que poseen varias opciones con programas y precios similares sin embargo, al consultar que otro aspecto consideran para realizar el cambio mencionaron que requieren un precio más bajo, por lo que se puede concluir que son sensibles al precio. Una medida a realizar sería evidenciar todos los pluses que se están ofreciendo para contraponer que el precio al cual se está ofertando es accesible para todos los beneficios que están siendo adquiridos.

5.1.3. Poder de negociación de los proveedores.

5.1.3.1. Análisis Docentes en Costa Rica.

El recurso humano titulado es abundante por lo que existe un exceso de oferta de docentes como se determina en el estudio que emprendió el Consejo Nacional de Rectores en conjunto con el Observatorio Laboral de Profesionales se determinó que para los profesionales de enseñanza de preescolar encuestados 11,38% se declaró sin

empleo y 6,18% se declaró en subempleo. Para el caso de los profesionales de educación de primaria mencionan que un 2,62% se encuentra en desempleo y 4,5% se considera en subempleo. (Observatorio Laboral de Profesiones, 2016)

Sin embargo, según este mismo informe se evidencia que para los profesionales de preescolar con grado académico de bachillerato, en promedio, tienden a percibir un salario menor al expuesto en la tabla de salarios del Ministerio de Trabajo. Aunque cabe destacar que tanto para los profesionales de preescolar con grado académico de licenciatura y los profesionales de educación primaria con grado de bachillerato y licenciatura su salario promedio es superior al expuesto en la tabla del Ministerio de Trabajo. Se expone el detalle en el cuadro 8:

Cuadro 8. Remuneración personal docente conforme nivel que imparte y preparación.

Nivel de Enseñanza	Grado Académico	Salario promedio	Salario mínimo
Preescolar	Bachillerato Universitario	453.281 colones	517.276 colones
	Licenciatura Universitaria	716.762 colones	620.752 colones
Primaria	Bachillerato Universitario	703.578 colones	517.276 colones
	Licenciatura Universitaria	835.401 colones	620.752 colones

Fuente: Seguimiento de la condición laboral de las personas graduadas 2011 - 2013 de las universidades costarricenses y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2016

Por lo tanto, se puede concluir que la oferta de personal docente a pesar de superar la demanda no ha significado un deterioro en el ingreso de los profesionales sino, una valoración superior a la estipulada por el Ministerio de Trabajo.

No obstante, si bien se ha presentado una mejora en cuanto al grado de profesionalización de los docentes, en el aspecto de la calidad de los profesionales egresados, según a lo publicado en el Informe del Estado de la Nación, son pocos egresados que se encuentren capacitados para realmente emprender las lecciones bajo los parámetros impuestos por el Ministerio de Educación Pública y esto se debe a dos motivos, el primero es que los colegios respectivos no están cumpliendo con su función de regular la calidad de los profesionales que se incorporan y el segundo es que muchos centros de educación superior no se han adaptado a las directrices establecidas por el Ministerio de Educación Pública dando como resultado que los profesionales no sean de la calidad esperada. Por lo tanto, se puede concluir que encontrar docentes de calidad es escaso.

Por otro lado, según a la información recopilada en la entrevista realizada (ver anexo 32) en el gremio de profesionales en educación, predomina una conducta por la búsqueda de laborar para el Ministerio de Educación Pública por varios motivos, la estabilidad laboral que ofrece trabajar para el Estado, puesto que funciona bajo un sistema de plazas, asegurándose al trabajador una estabilidad laboral al ser un proceso muy engorroso para que se haga efectivo un despido además de que cuentan con un sindicato de educadores que les respalda al respecto.

Otro punto que incentiva a los profesionales a desear laborar para el Estado es la baja carga laboral en comparación con la que se acostumbra en el sector privado. Por lo general, los horarios en las instituciones públicas son menores al que se encuentra en las privadas. También cuentan con sistemas de remuneración diferentes a los que se desarrollan en el sector privado, obteniendo mejores retribuciones debido a las convenciones colectivas acordadas con el estado. Aunque, conforme a lo mencionado por el entrevistado, no todos los profesionales se sienten cómodos con la burocracia estatal ni con la manera en la que se manejan las cosas en este sector por lo que prefieren laborar en el sector privado.

Un punto relevante obtenido de la entrevista fue el hecho de que la edad de los profesionales en educación tiende a afectar la forma de actuar de los mismos, puesto que tienden a ser más estables los educadores de 35 años en adelante por aspectos de estabilidad laboral, educación cultural, responsabilidades y experiencia laboral, por lo que el entrevistador cataloga a estos profesionales como una mejor opción al momento de contratar por la disposición en su conducta, la experiencia en el rubro y la calidad que otorgan a los estudiantes.

Se concluye por lo tanto que los docentes de calidad poseen un nivel de negociación intermedio.

5.1.3.2. Otros proveedores

Servicios públicos: Los servicios públicos, entiéndase como agua, electricidad, servicios municipales e internet, en la ubicación sufren de alguna interrupción de manera muy aislada. Por lo que se les puede considerar de buena calidad. El poder de negociación en este punto es nulo.

Suministro de Oficina y de materiales didácticos: Para el caso de suministros de oficina y de materiales didácticos, existen muchos comercios que brindan estas líneas de productos por lo que, se puede emprender la cotización de los suministros con varios puntos de venta y realizar un cuadro comparativo para emprender la compra con el que mejor precio otorgue. Posteriormente, se puede implementar un contrato con el comercio seleccionado para fijar los precios por un plazo determinado a cambio de la compra de todos los suministros. Por lo que en conclusión, al ser un producto poco diferenciado no posee un peso relevante de negociación.

Suministro de Limpieza: Conforme a lo mencionado en el punto anterior se puede emprender la misma gestión para los suministros de limpieza, puesto que existen en el mercado varios proveedores de este bien. Llegando a la misma conclusión del punto anterior en la que el proveedor no cuenta con peso relevante de negociación.

Servicio contable: Para el caso de los servicios contables se puede mencionar que existen abundantes profesionales para otorgar el servicio sin embargo, sus precios se encuentran regulados conforme al Colegio de Contadores Privados de Costa Rica por lo tanto, se contrataría a una firma o profesional externo para que elabore la

contabilidad del centro educativo, se define que el proveedor posee un grado de negociación bajo.

Servicios de Transporte: Se pueden establecer negociaciones con transportistas que cumplan con todas las directrices del Ministerio de Transportes, dado el alto volumen de estas empresas en el mercado se considera que su grado de negociación es bajo.

Alquiler del Inmueble: Este proveedor se le puede considerar con un alto poder de negociación por la ubicación y al ser un inmueble acondicionado bajo los estándares de los entes gubernamentales que lo regulan.

Libros y uniformes: Se determina que para ambos casos se buscará un proveedor que brinde precios competitivos del material requerido para el desarrollo de las asignaturas para referir a los padres de familia, y se solicitará un porcentaje de la venta funcionando solo como intermediario. Al existir varias opciones se concluye que el nivel de negociación del proveedor es bajo.

Servicio de ambulancia privada: Existen varias empresas que brindan el servicio de transporte de emergencias privado, por lo que se determina que estas empresas poseen un poder de negociación bajo.

Sistema SEDUCA: Este sistema permite interrelacionar a diferentes actores del centro educativo, le permite a los docentes llevar el registro de los alumnos, sus notas, ausencias, incluso permite enviar mensajes para el hogar. Además, a los padres de familia este sistema les permite estar al tanto de la situación académica de su hijo desde su celular, por lo que pueden saber el desempeño del niño, si tiene una tarea, incluso tiene el calendario mensual que les comunica las actividades a ser realizadas por otro lado, otorga la posibilidad de solicitar un pedido de comida al personal del casino para su hijo y estar al tanto desde la aplicación de la ruta que está realizando el conductor del transporte del centro educativo. Existen otras plataformas que brindan servicios similares y migrar de una a otra no es costoso debido a que el pago de esta plataforma consiste en una tarifa de un dólar por alumno por lo que se considera que este proveedor tiene un nivel de negociación bajo.

5.1.4. Sustitutos en el mercado de la educación privada.

Como sustitutos inmediatos de la educación privada resaltan dos opciones para los padres de familia, los centros educativos subvencionados y los públicos. Ante estas dos opciones ningún centro educativo privado es competitivo a nivel de precio. Por lo que, el nivel de diferenciación se atribuye a lo que los padres de familia valoran más de los centros educativos privados en los cuales matriculan a sus hijos.

Para el caso del cantón de Alajuelita se puede resaltar que no cuenta con centros educativos subvencionados solo con 11 centros educativos públicos. En el anexo 33 se expone el nombre del centro educativo de preescolar y primaria, el distrito

en el cual se ubica su población conforme cada nivel y la distancia con respecto al sitio en el que se desea emprender el plan de negocios.

Cómo se logra apreciar en el cuadro F (ver anexo 33) los centros educativos públicos se ubican en todos los distritos del cantón de Alajuelita, otorgándoles a todos los padres de familia la opción conforme se adecuen a sus necesidades. Salvo algunas excepciones, la población en los centros educativos públicos es muy alta en comparación con la cantidad de alumnos de los centros educativos privados y la distancia de todos estos centros educativos con respecto al local previsto para el plan de negocio no supera los 5 Km de distancia. Por lo tanto, se puede concluir que el riesgo de sustitutos es alto si no se cuenta con un diferenciador valorado por los padres de familia.

Un punto a destacar de los sustitutos es la alta influencia ejercida por grupos de sindicalistas que de manera recurrente instan a huelgas afectando el desempeño de las lecciones curriculares y por ende bajando la calidad del sistema educativo propiciando que no se cumpla con las disciplinas previstas en los plazos fijados por el Ministerio de Educación Pública.

Se concluye que su amenaza es bajo-medio dado que depende mucho de la situación económica de los padres de familia y del nivel de calidad que mantengan estos centros educativos.

5.1.5. Nuevos entrantes

Se determina que emprender la apertura de un centro educativo conlleva una fuerte inversión económica y la adecuación o construcción de la infraestructura que sea validada ante los estándares impuestos por parte del Ministerio de Salud y de Educación además, de la gestión correspondiente ante la municipalidad. Por lo tanto, se concluye que la amenaza de nuevos entrantes es baja, debido a la alta barrera de entrada producto de la infraestructura requerida como del aporte económico para iniciar operaciones.

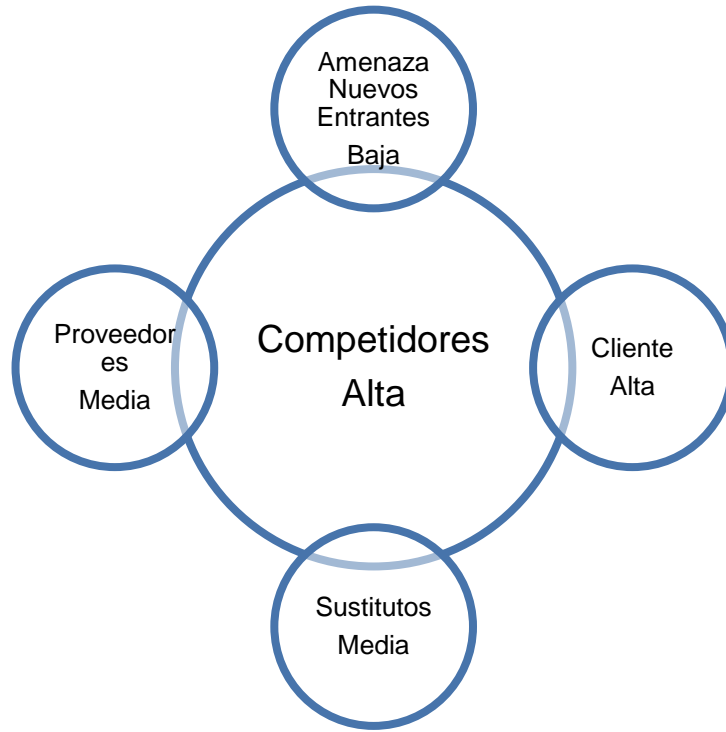
5.1.6. Barreras de entrada y salida

Se determina que las barreras de entrada son altas dado que el monto económico para iniciar operaciones es elevado, así como la infraestructura acondicionada a lo solicitado por el Ministerio de Educación y de Salud.

Las barreras de salida se pueden considerar medias dado que dependerá de los términos del contrato de arriendo, principalmente, debido a que el equipo y mobiliario no es muy específico por lo que se podría lograr vender con mayor facilidad.

5.1.7. Resumen de las 5 Fuerzas

Ilustración 3. Cinco Fuerzas de Porter



5.2. Análisis FODA

Se desarrolla esta herramienta estratégica con la finalidad de presentar los principales puntos para el desarrollo del plan de negocios, así como, conocer las condiciones internas y externas en las cuales se estaría viendo envuelto, con lo cual, tener una base para el desarrollo de una estrategia potenciando los puntos beneficiosos y mitigando los negativos.

Fortalezas

- Ubicación céntrica, con fácil acceso de medios de transporte público, sin alto tránsito en la calle inmediata al centro educativo.
- Infraestructura aprobada por el Ministerio de Educación Pública, contando con todos los requisitos del Ministerio de Salud
- Desarrollo de asignaturas adicionales valoradas por los padres de familia

Debilidades

- Nula trayectoria, con lo cual, los padres de familia pueden tener incertidumbre de la propuesta dudando de matricular a su hijo.
- Poca capacidad de infraestructura para albergar un volumen superior a 270 niños
 - Padres de familia adversos al cambio
- Nula experiencia en administración de un centro educativo privado
 - Leve red de contactos en el rubro
 - Carencia de un cuerpo docente consolidado

Oportunidades

- Construcción de proyectos urbanísticos a 2 kilómetros a la redonda para un total de 1963 viviendas, contemplando la tasa de natalidad de 1,77 y que un 25% de la población del cantón es menor a 11 años se puede estimar que en total son 869 niños aproximadamente en el rango de edad contempladas
- Mejoramiento de la economía nacional, disminuyendo la tasa de desempleo
 - Mala calidad de la educación pública permite un mercado.
- Incorporar elementos tecnológicos al desarrollo de las asignaturas.

Amenazas

- Poco crecimiento de la población infantil
- Mejoramiento de la educación pública producto de la baja cantidad de estudiantes
 - Baja competitividad del cantón, limita el desarrollo empresarial por ende, de puestos de trabajo bien remunerados en el cantón.
- Índice de pobreza puede aumentar por rezago educativo, mercado requiere mano de obra más especializada.
- Aprobación del plan pedagógico por parte del Ministerio de Educación

5.2.1. Mitigación de debilidades y amenazas

• Debilidades

Para el caso de la nula trayectoria y poca experiencia en administración de un centro educativo se debe invertir en personal que cuente con este perfil de conocimiento además, estos profesionales cuentan, por lo general, con una red de contactos que permitiría contratar profesionales que sean afines a lo que se desea contratar.

En cuanto a la infraestructura se le puede considerar una debilidad que conforme se desarrolle el centro educativo y aumente el volumen de niños se podrá ampliar con la compra de los terrenos colindantes.

• Amenazas

De las amenazas mencionadas se pueden mitigar: el mejoramiento de la educación pública, mediante una propuesta que abarque atributos y asignaturas que no estén recibiendo en los centros educativos públicos, logrando mantener el atractivo del centro educativo para los padres de familia. Por otro lado, la manera en la cual se puede lograr mitigar la amenaza de no ser aprobado el plan pedagógico sería mediante el aporte de un juicio experto que otorgue pautas a seguir para ajustar el plan a las medidas solicitadas por el Ministerio de Educación Pública.

5.3. Formulación Estratégica

5.3.1. Desarrollo de misión, visión y valores de la empresa.

- 5.3.1.1.** Misión: Con una metodología enfocada en los alumnos, buscamos aportar a su formación integral por medio de la experiencia cotidiana de las virtudes humanas e intelectuales y así incentivar a cada uno de los actores del proceso educativo a convertirse en el protagonista de su crecimiento personal.
- 5.3.1.2.** Visión: Ser agentes de cambio que impulsen el potencial de los estudiantes permitiéndoles alcanzar un desarrollo integral.
- 5.3.1.3.** Valores: La enseñanza que se desea desarrollar se basa en una pedagogía ecléctica activa, directa y en permanente actualización, por ello, los valores del centro educativo se apoyan en el respeto común, responsabilidad, trabajo en equipo e indagación, mediante un alto compromiso del personal docente y administrativo con profesionalismo, dinamismo, comunicación activa con los padres de familia y proximidad a los alumnos.

5.3.2. Estrategia de negocios a desarrollar, recursos y habilidades necesarias.

La estrategia de negocios a desarrollar se apoya en la estrategia genérica definida por Michael Porter como enfoque en diferenciación, creando un servicio que atienda al segmento de mercado con la disposición a pagar por el servicio de educación. Los recursos necesarios para la incorporación de asignaturas que desarrollen un nivel competitivo de inglés, así como, la implementación de otros materiales que brinden apoyo en la adición de una tercera lengua al programa educativo.

La implementación de recursos tecnológicos, como también una infraestructura adaptada a mejorar la experiencia del estudiante en el proceso didáctico será vital en el análisis de la propuesta a brindar a los padres de familia. Por último, las habilidades pedagógicas, emocionales e interpersonales del personal docente son el principal factor que valoran los padres de familia por lo que el personal que forme parte del centro educativo debe también tener interiorizado las características que se profesan en la misión.

6. PLAN DE MARKETING

6.1. Segmentación de mercado

La segmentación del mercado se realiza de la siguiente manera:

- Geográfica: Padres de familia con intención de matricular a sus hijos cerca del hogar con una aproximación de 3 kilómetros a la redonda. Padres de familia con interés de matricular a sus hijos cerca del trabajo.
- Económico: Padres de familia que matriculan a sus hijos en centros educativos públicos y privados. Para el caso de los centros de educación privada los rangos de gasto se encuentran entre 70 mil y 99.999 colones, entre 100 mil y 119.999 colones, entre 120 mil y 149.999 colones y sobre 150 mil colones.
- Demográfica: Padres de familia con niños entre 0 a 2 años de edad, entre 3 a 11 años y mayores a 11 años.
- Psicográfica: Padres de familia que consideran relevante la incorporación de las finanzas personales, padres de familia que consideran relevante la incorporación de una tercera lengua, padres de familia que consideran relevante incorporar robótica y padres de familia que consideran relevante incorporar oratoria. Padres de familia que consideran relevante el desarrollo de talleres posteriores a las lecciones curriculares y padres de familia que no lo consideran relevante.

6.2. Segmento objetivo

El segmento objetivo al cual se desea atender será al de padres de familia con hijos entre 3 a 11 años y con disposición a pagar por una educación que perciban mejor que la brindada por el sector público para sus hijos en los niveles de educación de preescolar a primaria en el cantón de Alajuelita. Dicha disposición a pagar comprende el rango entre los 100.000 a 125.000 colones para el caso de alumnos matriculados en preescolar y de 120.000 a 150.000 colones para el caso de primaria como mensualidad. Estos padres de familia pertenecen al cantón de Alajuelita y se encuentran en los niveles socioeconómicos del cuarto¹⁶ y quinto¹⁷ grupo en los cuales se dividieron los encuestados.

Estos padres de familia valoran que se enseñan tres idiomas y el alto grado de compromiso con el proceso de aprendizaje de sus hijos por lo que consideran importante talleres que permitan acompañamiento en el momento de estudiar y preparar los contenidos para las pruebas con lo cual, logran mitigar su intercesión en el proceso de estudio de sus hijos.

6.3. Marca del centro educativo

El centro educativo operará bajo el nombre de **Owners of the Future Trilingual School**. Es un nombre que encierra la responsabilidad de adueñarse del futuro, que será creado a partir de la educación que se impartirá en este centro educativo trilingüe.

Al ser un nombre en inglés le permite inferir a los padres de familia la relevancia y enfoque que tendrá este idioma en la malla curricular y al mencionar que será trilingüe permite dar detalle del valor agregado con respecto a sus competidores. En el logo del

¹⁶ Entre 1.000.001 colones a 1.250.000 colones

¹⁷ Entre 1.250.001 colones a más

centro educativo se colocarán tres banderas para hacer hincapié en los idiomas que se estarán desarrollando.

6.4. Declaración de posicionamiento

Para todos los padres de familia que deseen darles a sus hijos una educación que les brinde la posibilidad de aprender tres idiomas desde preescolar a primaria, así como contar con un acompañamiento en las asignaturas que estarán desarrollando en el curso lectivo mediante talleres posteriores a las clases que les otorguen más herramientas para reforzar los contenidos, Owners of the Future Trilingual School es el centro educativo que cuenta con las instalaciones, programas educativos, personal docente capacitado, metodología desarrollada desde nuestros valores institucionales y a un precio asequible para satisfacer sus necesidades.

6.5. Objetivos de marketing

Como objetivo de marketing se apunta a:

- Aumentar el conocimiento del servicio educativo de este plan de negocios en los padres de familia. Se buscará a inicios del tercer año, que un 70% de los consultados del segmento objetivo mencionen a Owners of the Future Trilingual School como una de las primeras dos opciones como recordación espontánea.
- Lograr que un 60% de los encuestados a inicios del tercer año mencione a Owners of the Future Trilingual School como la primera opción (top of mind).
- Lograr una matrícula del 67% del total de plazas disponibles en el primer año aumentando la ocupación hasta lograr el 100% de las plazas en el quinto año.

6.6. Propuesta de Valor

Owners of the Future Trilingual School será un centro educativo enfocado en el proceso de aprendizaje de sus estudiantes con un diferenciador metodológico que impulsa el aprendizaje de las asignaturas mediante talleres que buscarán reforzar conceptos acompañando al estudiante en su proceso y evitando que acumule la materia que será evaluada con lo cual, los padres de familia tendrán que involucrarse en menor medida en el proceso académico.

También se apoya el aprendizaje de tres idiomas que será una de las principales propuesta de valor. Contempla brindar servicio en un horario conveniente para los padres de familia que comprende desde las 7:15 a.m. hasta las 5:10 p.m. permitiéndoles a los padres de familia estar disponibles después de la jornada laboral para recibir o recoger a sus hijos sin gastos adicionales por el cuidado.

7. MARKETING MIX

7.1. Servicio

Los servicios a brindar deben estar orientados a lo dictado por el Ministerio de Educación Pública y el Departamento de Centros de Educación Privada. Por lo tanto, en este plan de negocios se establece que las lecciones sean bajo lo establecido por el ente gubernamental, con la salvedad de que se desarrollaran asignaturas adicionales como portugués que permita a los estudiantes obtener un mejor programa educativo que satisfaga la expectativa de los padres de familia.

El servicio contempla horarios que serán de lunes a viernes de 7:30 a.m. a 2:30 p.m. tanto para preescolar como primaria, posterior a ese horario se desarrollan talleres que están incluidos dentro del precio a desarrollarse hasta las 5:10 p.m. con la finalidad de reforzar conceptos y emprender tareas con la finalidad de evitarle a los padres de familia lidiar con el desarrollo de las mismas en el hogar. Los miércoles tanto los estudiantes de preescolar como de primaria finalizarán sus lecciones a las 11:50 a.m. para emprender reuniones con el personal docente. En cuanto a la cantidad de alumnos por clase se dispone un tope máximo de 25 estudiantes para asegurar una buena atención y seguimiento.

Por lo tanto, se considera que el servicio se divide en dos secciones, la primera sección es la comunidad educativa, conformada por el personal que intercede en el servicio de calidad que se desea otorgar, por lo que se debe buscar el desarrollo de objetivos y actividades que se orienten a fortalecer la convivencia respetuosa de la comunidad educativa, con el fin de crear un ambiente en el que los miembros se puedan expresar y brindar sus expectativas bajo una convivencia de tolerancia, respeto, escucha activa y trabajo en equipo.

Como segunda sección se encuentra la población estudiantil, mediante la facilitación de diferentes experiencias que les permita un ambiente de seguridad, tranquilidad y aprendizaje, con el afán de potenciar sus intereses y habilidades mediante un abordaje pedagógico integral. Con este objetivo en mente, se debe emprender un diagnóstico de cada estudiante, con la finalidad de brindar las herramientas para un desarrollo integral del conocimiento y realizar seguimientos periódicos que otorguen referencias de la evolución. Adicionalmente, ofrecer espacios que favorezcan su desarrollo personal y expresión de inquietudes con la finalidad de mantener un servicio en constante mejora.

La metodología activa sería la guía que le permitiría tanto a docentes como alumnos obtener un servicio de calidad con un uso eficiente de los recursos disponibles. En el caso del cuerpo docente, le otorga asumir sus labores de manera más efectiva y a los alumnos un medio más sencillo para el aprendizaje puesto que son ellos mismos los constructores activos de sus nuevos conocimientos convirtiéndolos en los protagonistas del proceso de aprendizaje. Bajo esta metodología se insta al alumno a que asuma responsabilidades sobre su propio aprendizaje dándole autonomía, conciencia y reflexión de lo que está aprendiendo, la manera cómo lo está haciendo y la finalidad del por qué lo hace.

Esta metodología otorga la oportunidad de fomentar el trabajo en equipo, aprender de otros compañeros que se encuentran en el mismo proceso, y por lo tanto, desarrollar colaboración entre ellos, disposición para resolver problemas entre los alumnos y el desarrollo de la autoevaluación. Por ello, el personal docente funge como guía, intermediario e incentivador del proceso de aprendizaje promoviendo el pensamiento crítico y creativo para la comunicación efectiva entre los alumnos. Adicionalmente, propone un ambiente que sea estimulante para los estudiantes que les acerque el acceso a estructuras superiores del saber, con grados cada vez mayores en complejidad. (Ministerio de Educación Pública, 2018)

Además se impartirán talleres curriculares posteriores al horario lectivo que permita mitigar la carga para los padres de familia en la intermediación académica de sus hijos. En estos talleres se dispondrá de personal capacitado para guiar y apoyar a los estudiantes mediante la realización de actividades didácticas que les permitan reforzar los conceptos e incluso resumir la materia para una preparación anticipada a las pruebas.

Contará con toda la infraestructura existente para la dispersión y aprendizaje como salones de clase, laboratorio de informática, áreas verdes, biblioteca, auditorio y una cancha de fútbol sintético.

7.2. Promoción

Dado que es un nuevo centro educativo se emprenderán tácticas que lo den a conocer mediante campañas publicitarias y open house que acerquen a los padres de familia a la infraestructura, a los espacios en los que sus hijos estarían aprendiendo y dar a conocer la propuesta diferenciadora de este centro educativo.

Conforme a la encuesta realizada en la pregunta 18 (ver anexo 29) se determina que la mayoría de los padres de familia les gustaría enterarse de un nuevo centro educativo por redes sociales como Facebook e Instagram con un 66,7%, como segundo medio les gustaría por medio del correo electrónico 32,4%, seguido de WhatsApp con un 29,5% y publicidad en la vía pública con un 28,6%.

Se concluyen las siguientes acciones para emprender el plan promocional:

La inversión publicitaria será realizada principalmente por Facebook e Instagram, para posteriormente redirigirlos desde la aplicación a la página web del centro educativo. Por lo tanto, se deberán crear perfiles en ambas redes sociales para la publicación de actividades e interacción constante con la comunidad que permita conocer las inquietudes y den a conocer el centro educativo, así como, un sitio web del centro educativo, donde se mostraran fotos de la infraestructura, la declaración de visión, misión y valores, suministrar información de la metodología pedagógica, así como el valor agregado que se ofrece. Además, se brindará un espacio en la página para que los padres de familia se inscriban a los open house con la finalidad de brindar una experiencia agradable a todos los participantes y recolectar información del nombre de los padres de familia, su correo y número de teléfono para la creación de base de

datos y disponer de la misma en temporada de matrículas, puesto que puede ser que en esa oportunidad no decidieron matricular a su hijo pero en futuros procesos lectivos se puede intentar.

Por otro lado, se puede incentivar el aumento del conocimiento del centro educativo mediante un vendedor temporal para los primeros 5 años que se dedique los fines de semana, desde julio hasta diciembre, a brindar información impresa que detalle el centro educativo, así como las fechas de los Open House para incentivar la participación de los padres de familia y aumentar la exposición del centro educativo. Para el caso del año previo a la apertura se considera que se deberá gestionar esta promoción 6 meses previos al inicio de lecciones y este gasto será parte de la inversión inicial.

7.3. Plaza

Para abarcar debidamente las tácticas de punto de venta se analizan las consideraciones que poseen los padres de familia a la hora de matricular a sus hijos en un centro educativo, de los cuales resaltan dos puntos principales: información o referencias del centro educativo y la experiencia satisfactoria del estudiante con la metodología de enseñanza y ambiente educativo.

Por lo tanto, tras analizar los puntos mencionados anteriormente, se dispondrá de una infraestructura adecuada para cubrir todas las necesidades descritas en el punto de servicio a ser brindado. Las aulas contarán con material didáctico enfocado en el aprendizaje de las diferentes asignaturas, el laboratorio de cómputo dispondrá de una computadora para cada estudiante, la asignatura de educación física contará con espacios amplios para el desarrollo de la asignatura. Además, se contempla brindar espacios equipados para el aprendizaje adecuado al contar con una biblioteca que estará a disposición de todo el personal docente y de los estudiantes.

El personal docente será seleccionado con la primordial función de brindar un servicio de calidad y de un seguimiento constante en el avance del aprendizaje de los estudiantes, procurando una experiencia en el estudiante positiva en su proceso de aprendizaje. En lo que respecta a los talleres adicionales se velará por contar con profesionales en formación que sean supervisados por un docente del centro educativo con la finalidad de resguardar un servicio de calidad.

Por otro lado, se incorporará una página en internet como también redes sociales para que los padres de familia tengan referencias del centro educativo y puedan contar con una vía de comunicación ante cualquier consulta o si desean que se les agende una visita para que conozcan las instalaciones, sistema de enseñanza y otros aspectos que consideren relevantes en el proceso de selección del centro educativo para sus hijos.

En lo que respecta a los medios de pago del servicio se dispondrán de varias maneras para realizarlo, como primera opción se habilitará una oficina con personal a cargo para que puedan ser atendidas las inquietudes de los padres de familia y

realizados los pagos del centro educativo. Además, se considera la falta de tiempo de algunos padres de familia para desplazarse por lo que se considera como mecanismo alternativo contar con un correo oficial, en el que pueden ser adjuntos los comprobantes bancarios de los pagos que hayan sido realizados. Adicionalmente, la página web que brindará detalles del centro educativo contará con la opción de emprender el pago mediante tarjeta de crédito o débito, con lo que se evitan tener que desplazarse al centro educativo o una entidad bancaria.

7.4. Precio

Como se mencionó previamente, en el análisis de los clientes, los padres de familia del cantón de Alajuelita son sensibles al precio, por lo tanto, desarrollar una estrategia de penetración mediante el precio puede ser vital para atraerlos pero, debe contemplar que se brindan servicios adicionales que deben verse reflejados en el precio, por lo tanto, se están brindando el servicio de educación privada y el de cuidado mediante los talleres. Al sumar estos dos servicios su precio oscila entre los 205,000 y 225,000 colones mensuales, por lo que, considerando que un 58,5% de los entrevistados están interesados en pagar un servicio de cuidado hasta las 5 p.m. se contempla entonces fijar el precio de la mensualidad en 142,000 colones para preescolar y 149,500 colones para primaria.

Posterior a los 3 años de operación, se implementará un aumento del 5% anual a los precios en las mensualidades, materiales y matrículas.

Para la definición del precio de la mensualidad se toma de referencia la información provista de la encuesta (ver anexo 19) en la que se determina que en total un 21,27% de los encuestados con niños en preescolar en educación privada estaría dispuesto a pagar entre 120.000 y 150.000 colones por la educación de sus hijos mientras que un 25,53% estaría dispuesto a un monto superior por lo que se estima que se puede complacer a ambos grupos dando un porcentaje del mercado del 46,8% de los encuestados.

Tras el análisis realizado de los competidores se determina que los grupos de preescolar poseen un precio inferior al cobrado en primaria y los grupos de preescolar están compuestos por menos alumnos en comparación a primaria pero, tienen la relevancia de que permiten un flujo importante de estudiantes para primaria y por los resultados obtenidos en la encuesta (ver anexo 26), los padres de familia desean un centro educativo que cuente con la mayor cantidad de ciclos académicos posibles. Por lo tanto, se determina establecer un precio más elevado al ofertado en el mercado actual, pero con la salvedad de que se están ofreciendo mayores beneficios con la finalidad de atraer a los padres de familia y fidelizarlos con el centro educativo.

Para el caso de primaria, conforme a lo obtenido en la encuesta se concluye que el precio será de 149.500 colones, ubicándose por encima del promedio del precio del mercado. Bajo este escenario solo un 38,6% de los encuestados estaría en la disposición de pagar ese monto. Si se consideran además los padres de familia dispuesto a pagar más de 150.000 colones se obtiene que en total un 64,9% de los

encuestados con niños en primaria estuviera en la disposición de pagar por la educación. Esto puede representar que los padres de familia que matricularon a sus hijos en preescolar decidan mantenerlos puesto que el aumento se encuentra aún dentro de su rango.

Por otra parte, se emprenderán varias modalidades de cancelación conforme a la disponibilidad de los padres de familia. Según a las respuestas otorgadas por los encuestados en la pregunta 19 (ver anexo 30) un 29,2% estaría dispuesto a cancelar la mensualidad de manera trimestral a cambio de un descuento del 5%, mientras un 19,8% estaría a favor de realizarlo de manera anual a cambio de un 10% y por último un 9,4% estaría dispuesto a cancelarla de forma semestral si se les brinda un descuento del 7,5%.

Para los niveles de preescolar se cobrarán 70.000 colones que serán destinados para la compra de materiales y 90.000 para primaria, este monto solo se solicitará una vez en todo el año. Los competidores también solicitan este monto adicional y oscila entre los 70.000 y 95.000 colones.

Aunque existe la posibilidad de desarrollar programas de becas a la excelencia académica que permita a los padres de familia con menos disposición económica optar por este formato. No obstante, esto podría implementarse cuando el centro educativo cuente con la estabilidad económica para solventarlo por lo que no se contempla este escenario en los primeros años.

8. PLAN OPERATIVO

8.1. Consulta a juicio experto

Con la finalidad de recopilar mayor información se consulta al Doctor en Diseño curricular y Evaluación educativa, Jaime Brito Farías (ver anexo 34), quien amablemente brinda mayor información con respecto a la modalidad educativa que se debe seguir en el plano operativo de los docentes, así como, referencias del perfil profesional que se debe contemplar al momento de emprender la contratación.

Conforme a lo comentado por el entrevistado se debe diseñar una metodología en la que el estudiante realizando diferentes tareas obtenga el conocimiento en el proceso. Con dicha metodología se insta a que el estudiante aprenda haciendo, es decir, utilizando su conocimiento previo aunado al conocimiento teórico adquirido podrá desarrollar las diferentes tareas que el aprendizaje requiera para lograr un fin.

Esta metodología posee la característica de que se logra aplicar a cada estudiante puesto que parte del hecho de su conocimiento base, incorporando nuevos conocimientos que al emprender actividades desarrolladas por el docente impulsan el poner en práctica los conocimientos permitiendo que el estudiante agregue nuevas habilidades o destrezas y que en el proceso determine la manera de resolver los temas que se desarrollan en la asignatura permitiéndole aprender incluso del error.

La metodología experiencial se puede enfocar de varias maneras sin embargo, el entrevistado considera que el desarrollo de una metodología por proyectos, enfocada en el proceso didáctico, por ejemplo de un portafolio, con descendería la adquisición de conocimientos mediante la solución de las actividades que le permitirían entender por qué alguna solución que obtiene es correcta o incorrecta aprendiendo en el momento, contemplando incluso la interacción con otros compañeros obteniendo un mayor provecho del proceso de aprendizaje.

Si bien se podría definir una metodología como la individualizada o la Montessori se presenta la problemática de que en la práctica los estudiantes al encontrarse con una metodología tradicional en secundaria tienden a presentar problemas en el aprendizaje puesto que están acostumbrados a otra metodología totalmente contraria, careciendo de lograr satisfacer la necesidad de aprendizaje de los alumnos al largo plazo.

Por lo tanto, se parte con la premisa de considerar que todos los estudiantes son distintos por ello, deben desarrollarse diferentes estrategias determinadas para cada estudiante permitiendo que aprenda los conocimientos conforme a su manera de aprendizaje. Se considera que se debe desarrollar una metodología sin tareas extensas, sino tareas especiales, que tiene como principal motivación instar a los estudiantes a desarrollar su curiosidad y a buscar maneras para solucionar interrogantes.

Uno de los principales puntos que debe ser considerado por parte del docente es la manera en cómo induce al alumno en los conocimientos, puesto que el contenido siempre será el mismo pero la manera como se le expone el conocimiento al alumno puede ser fundamental para promover el interés por ese conocimiento. Razón por la cual, los docentes deben realizar muy bien las planificaciones de las lecciones para poder crear estrategias pedagógicas que se aproximen a las necesidades de cada alumno.

Además, el docente debe enseñar la asignatura permitiendo que el alumno logre comprender cómo se desarrolla el contenido yendo más allá del conocimiento meramente del concepto presentado. Lo que quiere decir, que el docente debe facilitarle al alumno la comprensión del conocimiento y no que solo recopile información.

Por lo tanto, generalmente una metodología pedagógica que se enfoque en el desarrollo del conocimiento a partir de una situación experiencial ha significado mejores resultados, por ello una metodología ecléctica permite acondicionarse a las circunstancias de cada alumno y ser más flexible con la manera en la que se otorga el conocimiento. Es importante mencionar, que el entrevistado considera que esta metodología si bien presenta mejores resultados debe ser desarrollada en grupos de estudiantes no superiores a 25 alumnos puesto que un número mayor implicaría una carga laboral para el docente que impediría desarrollar esta metodología implicando un decremento en la calidad.

Una solución que es sugerida por el entrevistado, para concentrar los esfuerzos del docente en la planificación de las lecciones, vaticinando que sean de calidad y acopladas a la finalidad de desarrollar la estrategia pedagógica que mejor se acople a cada estudiante, se puede emplear la contratación de personal que funja como ayudante en las labores de evaluación de pruebas y trabajos cotidianos permitiendo, por ende, que el tiempo del docente sea empleado en crear lecciones de calidad y en dar seguimiento a la evolución del conocimiento del alumno.

Otro punto mencionado por el entrevistado, que es de gran importancia, es el clima organizacional, tanto el desarrollo de un ambiente agradable para los docentes como para los alumnos, como la creación de espacios en los que todos los partícipes de la comunidad educativa puedan dar su opinión de puntos a mejorar o aspectos que deberían replantearse y tomar en cuenta su parecer para que se sientan parte de la toma de decisiones y del servicio. Además, este incentivo crea compromisos con los docentes puesto que al ser ideas provenientes de miembros del personal se ven motivados a que se obtenga el resultado deseado y crea un vínculo importante para que el docente participe y se involucre con la institución más allá de la obtención de una remuneración salarial.

Por otro lado, según a los comentarios del entrevistado, en Dinamarca utilizan una metodología de enseñanza en la que no permiten que ningún estudiante quede rezagado mediante un acompañamiento de docentes auxiliares que se encargan de reforzar los conocimientos en los cuales el alumno se ha quedado atrás con respecto a sus compañeros de clase sin embargo, al considerar el alto costo de desarrollar este mismo modelo se puede modificar empleando talleres después del curso lectivo que sean para el desarrollo de tareas, ejercicios o resúmenes de las asignaturas. Contando con docentes y estudiantes de docencia, que estén muy avanzados en su formación, en el espacio que se emplee para el desarrollo de estos talleres permitiendo que los alumnos consulten en el momento cualquier inquietud y logren despejar sus dudas.

Esto es beneficioso por varios motivos, permite que el estudiante refuerce conocimientos que posteriormente le serán útiles al profundizar en las asignaturas, evita que se acumule contenido para cuando debe realizar pruebas puesto que estos resúmenes y materiales podrán ser empleados posteriormente, con lo cual, el estudiante solo emprenderá repasos y prácticas previas a las pruebas.

Sin embargo, el entrevistado considera relevante emprender encuestas al personal docente, a los alumnos y a los padres de familia sobre esta modalidad de estudio para realizar ajustes conforme se considere necesario, puesto que esta modalidad no ha sido desarrollada por otra institución como se está describiendo por ende, no se cuenta con referencias, razón que justifica la importancia de estar atento a sugerencias por los posibles resultados beneficioso para todos los involucrados.

Como conclusión, es relevante resaltar que el estudiante siempre será el centro del quehacer de la institución en los servicios que brinda y todo el accionar debe estar ajustado a su experiencia. Con esto, el entrevistado quiere puntualizar que existen centros educativos en los que el estudiante no es el centro del accionar, por lo que se

concentran en cubrir el plan curricular sin tener en consideración al estudiante y su experiencia en el proceso de aprendizaje.

8.1.1. Definición de propuesta pedagógica

Conforme a la asesoría del juicio experto se define que en este centro educativo se promoverá una propuesta pedagógica que responda a dar un énfasis a los valores como el respeto común, la responsabilidad, trabajo en equipo e indagación. Lo mencionado anteriormente no significa que no se promoverán otros valores, al contrario, se buscarán los espacios para el desarrollo de los valores como un todo sin embargo, se instará principalmente a impulsar los citados puesto que fungirán como la base que permitirá el desarrollo de cada individuo como ser social y como responsable de su aprendizaje.

Esta propuesta pedagógica se regirá conforme a lo propuesto por el Ministerio de Educación Pública en su plan curricular, apoyándose en el uso de recursos didácticos que impulsen a una mejor pedagogía de los temas que se irán desarrollando conforme avance el ciclo lectivo. Razón por la cual, el personal docente debe contar con un perfil adecuado a los requerimientos que exija el ente gubernamental de educación, por lo tanto, deberá ser un profesional titulado en enseñanza preescolar o primaria según corresponda y debe implementar metodologías de enseñanza que incentiven a los alumnos a la búsqueda de conocimientos para la solución de problemas de forma conjunta como individual.

Las principales labores del personal docente serán la planificación de las lecciones y el seguimiento individualizado a los alumnos permitiendo determinar el desarrollo de los principios del enfoque constructivista, el modelo pedagógico desarrollista y la metodología activa. Para ello, el docente debe conocer al alumno, su ritmo de aprendizaje, su manera de entendimiento de los conceptos y los puntos a ser reforzados.

Además, se instará el desarrollo de talleres para que posterior a las lecciones los estudiantes refuercen y preparen sus asignaturas previo a los exámenes evitando que acumulen la materia y con ello puedan estudiar con antelación. También, en estos talleres contarán con personal docente que les permita a los estudiantes apoyarse en el estudio y en la mejora del entendimiento de la asignatura. Se podría desarrollar una alianza con una universidad para que otorgue estudiantes pertenecientes a la facultad de pedagogía que se encuentren en etapas avanzadas de su formación permitiendo emplearlos en la tarea de apoyo de los alumnos como práctica profesional, otorgando ayuda a los alumnos en sus talleres y concediendo a los próximos profesionales una experiencia mucho más profunda en su formación profesional.

Se promoverá que los docentes emprendan un modelo de tareas sencillas para ser resueltas en casa como la lectura de un documento corto, conversar de un tema en específico con los padres de familia, la recopilación de recortes de periódico con respecto a un tema puntual, entre otros con la finalidad de incentivar la responsabilidad y la indagación de los alumnos.

8.1.2. Definición de personal requerido

Conforme a lo mencionado por el entrevistado, el personal que debe ser contratado en el centro educativo debe contar con el siguiente perfil, ser titulado universitario que cumpla con los requerimientos del Ministerio de Educación Pública, si existe la posibilidad con una especialización en letras o matemáticas, puesto que estas dos asignaturas se establecen como instrumentales, lo que quiere decir que son asignaturas que establecen relación indirecta con las otras disciplinas. El contar con un profesional de estas características permite que el aprendizaje sea visto de manera global por ello se traspasaran las horas destinadas a una asignatura puntual y se promovería a relacionar contenidos. Además, si este profesional posee una especialidad en jefaturas metodológicas asociadas al trabajo de jefatura del curso, permite que se establezcan vínculos entre los participantes del proceso de aprendizaje al ser la única vía mediante la cual el padre de familia, el niño y docente se relacionan logrando medios de comunicación más cercanos.

Por otra parte, según a lo mencionado en la entrevista, los docentes que se contraten para las asignaturas que se impartirán en español deben ser uno para cada nivel. Puesto que los rangos de edad de los niños que se desean atender, están en una etapa cognitiva en la que no disocian las asignaturas como sí sucede en niveles más avanzados de aprendizaje. Por ello, asignar a cada docente la malla curricular de la mayor cantidad de lecciones posibles en cada nivel es recomendable, desde el punto de vista pedagógico. Además, si se designa como profesor guía del curso otorgaría un mejor aporte para el seguimiento y retroalimentación a los padres de familia del avance del alumno.

Un mecanismo que se sugiere en la definición de propuesta pedagógica como complemento de reforzamiento escolar es la apertura de espacios para desarrollar talleres que permita a los estudiantes adelantar el estudio de las diferentes asignaturas o el desarrollo de actividades que se encuentren relacionadas con el contenido que se esté desarrollando en ese momento. Como se mencionó previamente estos espacios serían apoyados por personal docente proveniente de la institución o estudiantes de docencia que estén realizando su práctica curricular, este mecanismo permite que de estos futuros docentes se evalúe la posibilidad de contratar alguno que se apegue a lo mencionado previamente.

Adicionalmente, conforme a la entrevista realizada a Wady Gutiérrez (ver anexo 32) el análisis del personal docente deberá trascender del aspecto meramente académico, tomando consideración en los procesos de reclutamiento aspectos más apegados a la personalidad y valores de los colaboradores.

8.2. Estructura Organizacional

Se define que la estructura organizacional se distribuirá como se presenta en el gráfico 16:

Gráfico 16. Organigrama del centro educativo



Se procede a definir cada una de las tareas de cada cargo:

Director general: Las funciones del director general comprende las proyecciones, coordinación de reuniones, atención a padres de familia, coordinación del personal administrativo, aprobación de documentos bancarios y legales, asistencia a capacitaciones con el director académico, decisiones financieras, de recursos humanos, operacionales y mercadológicas. Además, se contempla que tendrá la responsabilidad de establecer el canal de comunicación entre el centro educativo y el Ministerio de Educación Pública en conjunto con el director académico. Se determina que se requerirá solo 1 persona en esta posición.

Vendedor temporal: Se dispondrá de un vendedor para que brinde información del centro educativo a los proyectos urbanísticos que se encuentren a 3 kilómetros a la redonda. Solo se dispondrá de este vendedor los fines de semana entre los meses de julio y diciembre durante los primeros 3 años. Se requerirá a 1 persona.

Community Manager: Encargado de administrar las redes sociales y mantenerse en comunicación con los padres de familia mediante las redes sociales y la página del centro educativo. Se desempeñará en la biblioteca para que también lleve el control del inventario de la biblioteca. Se requerirá a 1 persona.

Conserjes: La función de los conserjes recae en la limpieza en general de las instalaciones. Se determina que se requerirán 2 personas en esta posición.

Secretaría: Dentro de las tareas de la secretaria se encuentra la atención de los medios de contacto del centro educativo como correo electrónico y teléfono. Fungir como intermediario entre padres de familia y docentes educativos. Realizar

comunicados, circulares y atención de estudiantes ante incidentes. Se determina que se requerirá solo 1 persona en esta posición.

Contabilidad interna: Control y cobro de mensualidades, ejecución de la factura electrónica, presentación de la planilla ante la Caja Costarricense del Seguro Social y JUPEMA¹⁸, presentación de declaraciones ante el Ministerio de Hacienda, pago de trámites municipales, recibos de servicios públicos, presentación de planilla en plataforma bancaria, entrega de colillas salariales y pago de proveedores. Se determina que se requerirá solo 1 persona en esta posición.

Personal de seguridad: Control de ingreso y salida de las instalaciones, resguardo del bienestar de todos los residentes del centro educativo como de los bienes que se encuentren en el edificio. Se determina que se requerirán 2 personas en esta posición.

Director académico (Administración Educativa): Encargado de la ejecución de la malla curricular de la institución, de la debida operación por parte del personal docente, la realización de los planeamientos, el cumplimiento de la malla curricular, atención a padres de familia, velar por la calidad de la enseñanza que se brinda en el centro educativo mediante las herramientas que consideré idóneas. Se determina que se requerirá sólo 1 persona en esta posición.

Coordinadores: Establecer contacto directo con el personal docente, fungir como recopilador y filtro de la información para el director académico, verificación de exámenes, planeamientos de la malla curricular, apoyo al director académico en sus labores. Se determina que se requerirán 2 persona en esta posición una encargada solo de preescolar y una solo encargada de primaria. Está labor se le asignará a uno de los docentes académicos de casa nivel.

Psicóloga: Se encarga de problemas de conducta, relaciones interpersonales de los alumnos, bullying, entre otros temas de apoyo para la debida convivencia de los alumnos mediante la realización de reuniones semanales que permitan desde diferentes puntos de vista aportar soluciones. Además, se dispondrá de los coordinadores, director académico y docentes según corresponda, por lo que solo se debe adicionar el aporte que será suministrado por un psicólogo.

Docentes contratados (Preescolar y Primaria): Conforme a la asignatura que impartan deberán de completar la malla curricular, atender las consultas de los alumnos, realizar seguimientos constantes del desempeño y desarrollo de los estudiantes y atender inquietudes de los padres de familia. Se determina que se requerirán 3 personas en esta posición para preescolar y 5 personas para primaria.

Docentes por horas en materias complementarias: Impartir la asignatura que les corresponda en el plazo brindado y atender consultas tanto de estudiantes como de padres de familia según sea el caso. Se determina que se requerirán 4 personas en esta posición para preescolar y 5 personas para primaria. Es relevante destacar que

¹⁸ Junta de Pensiones del Magisterio Nacional

[https://www.juntadepensiones.cr/\(S\(hyqururquzrszhu45jjhe3c3p\)\)/index.aspx](https://www.juntadepensiones.cr/(S(hyqururquzrszhu45jjhe3c3p))/index.aspx)

estos profesionales serán remunerados por un factor de horas laboradas y por concepto de servicios profesionales por lo tanto no se establecería una relación patrono empleador. Esto permite mitigar los costos de garantías sociales.

Docente en práctica profesional: Serán los responsables de apoyar en la gestión de los talleres, como se mencionó previamente en el punto 6.1.1. Este personal docente serán estudiantes de la carrera de docencia y serán facilitados de una universidad, con la cual se deberá realizar el convenio, por lo que se estima requerir de 7 practicantes y se les asignará una colación por visita.

Se presenta en la tabla 13 la distribución del personal docente conforme a la cantidad de tiempo que dispondrá en la realización de las tareas que le serán asignadas:

Tabla 13. Distribución del personal docente conforme tiempo requerido en tareas asignadas.

Jornada de Docentes		
Coordinación	0,5	0,5
Inglés	1	1
Español	0,5	1
Matemáticas		1
Science		1
Estudios Sociales		0,5
Fe y Razón		1
Arte		1
Educación Física	0,5	0,5
Música	0,5	0,5
Portugués	0,5	0,5
Informática	0,5	0,5

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla 13 se puede contrastar con el anexo 35 que presenta la cantidad de lecciones por asignatura totales a ser cubiertas por el personal con ello se determinaron las cantidades de docentes en cada tareas descrita en la tabla 13.

Asistentes: Los asistentes tienen la función de apoyar al personal docente en la revisión de exámenes, labores cotidianas y tareas a alumnos conforme al formato descrito anteriormente. Se determina que se requerirán 4 persona en esta posición dos encargados de preescolar y dos para primaria.

8.3. Horarios

El horario del centro educativo, tanto para preescolar como primaria, se establece en el cuadro 8:

Cuadro 8. Horario lectivo del centro educativo

Horario Lectivo	7:30 a 8:10	1
	8:10 a 8:40	2
	8:40 a 9:00	recreo
	9:00 a 9:40	3
	9:40 a 10:20	4
	10:20 a 10:30	recreo
	10:30 a 11:10	5
	11:10 a 11:50	6
	11:50 a 12:20	recreo
	12:20 a 1:00	7
	1:00 a 1:40	8
	1:40 a 1:50	recreo
1:50 a 2:30	9	
Talleres	2:30 a 3:00	recreo
	3:00 a 3:40	Taller 1
	3:40 a 4:20	Taller 2
	4:20 a 4:30	recreo
	4:30 a 5:10	Taller 3

Fuente: Elaboración propia.

Este horario contempla dos bloques, el primero emprendido entre las 7:30 a.m. y las 2:30 p.m. corresponde a las lecciones académicas curriculares. A partir de las 2:30 p.m. hasta las 5:10 p.m. se desarrollarán los talleres de reforzamiento de asignaturas. Los horarios para preescolar se detallan en el anexo 36, donde se determinan las asignaturas con las correspondientes lecciones para cada nivel.

En el caso de los horarios de primaria se determina en el anexo 37 las asignaturas y lecciones para cada nivel. Es relevante destacar que para ambos casos se determinó que los miércoles saldrán más temprano para el desarrollo de las reuniones semanales con el personal docente. Se seleccionan los miércoles debido a que los viernes aumenta el tráfico y dificulta a los padres de familia el desplazarse.

8.4. Infraestructura

La infraestructura posee relevancia desde el punto de vista de la imagen que se desea proyectar, así como, el impacto positivo en el aprendizaje y la capacidad total que tendrá el centro educativo para aceptar alumnos. Tomando en consideración la infraestructura con la que cuenta el centro educativo se estima que solamente podrá ser atendido un grupo por nivel académico compuesto por 25 alumnos, por lo que, se estarían ofertando 225 cupos en total.

Actualmente, la infraestructura está compuesta por instalaciones acondicionadas para el desarrollo de preescolar y primaria conforme a las directrices estipuladas por el Ministerio de Salud y Ministerio de Educación Pública, con 3 aulas dedicadas a preescolar y 6 aulas dedicadas a primaria, además de contar con un espacio acondicionado para un laboratorio de informática, una biblioteca, bodega para el resguardo de material didáctico, oficinas administrativas, sala de atención de primeros auxilios, sala de profesores, auditorio, áreas verdes y una cancha de fútbol sintético.

8.5. Incentivos

8.5.1. Docentes

Se pueden solventar diferentes tácticas para atraer y retener personal docente que sea afín a la visión del centro educativo. Para el caso de la remuneración se debe

emprender una oferta salarial competitiva que permita atraer al personal docente con mejor disposición y capacitación. Se estipulaba dicha remuneración con contratos mayores a un año para promover una estabilidad laboral, con la salvedad de que debe primero cumplir un período de prueba y que se sometería a renovación siempre y cuando ambas partes lo consideraran pertinente.

En lo que respecta a la carga laboral se considera mitigar mediante la contratación de personal auxiliar que se encargaría de realizar la gestión de revisión y control de calificaciones, con la finalidad de que el docente solo se encargue del seguimiento de los estudiantes como de la preparación de las lecciones para que las mismas sean de calidad. El asistente será supervisado por el personal docente.

8.5.2. Vendedor

Por cada 10 alumnos matriculados que indiquen que se enteraron del centro educativo por el vendedor se le reconocerá con 15.000 colones como bono adicional.

8.6. Control de calidad

Para incentivar el control de calidad del sistema se pueden poner en práctica métricas para determinar el impacto que está teniendo el centro educativo en los alumnos. Se emprenderán pruebas al ingreso de tercer y sexto grado contemplando el contenido de los niveles previos y de las asignaturas a desarrollar para cada nivel con la finalidad de determinar el impacto real que está teniendo el centro educativo y no acreditarse conocimiento que el estudiante ya pudo haber desarrollado previamente y al finalizar el curso se emprendería nuevamente la misma prueba para comparar el avance y nuevos conocimientos que haya desarrollado. Este proceso estará a cargo del Director Académico.

Adicionalmente, se puede consultar a los padres de familia, mediante encuestas, si han percibido algún cambio o evolución en las habilidades de los niños que poseen a cargo. Por ejemplo, que el niño haya podido realizar un problema matemático o discutir un tema que haya leído en una noticia.

El director académico deberá velar por la revisión de la planificación de las clases entregadas por los docentes tanto para conocimiento del avance y ejecución de la malla curricular como para la objetividad del cumplimiento bajo una estandarización de la calidad esperada en el servicio a ser brindado por los docentes.

9. ANÁLISIS FINANCIERO

9.1. Estimación de ingresos y egresos

9.1.1. Ingresos:

Existen varias fuentes de ingresos que pueden ser desarrolladas como es el caso de la comisión que puede ser solicitada a proveedores de artículos académicos y uniformes. Además, de los ingresos que pueden ser percibidos por concepto de alquiler de espacios como el puesto de comidas o rutas de transporte.

La fuente principal de ingreso proviene de las matrículas y mensualidades sin embargo, se puede inferir que ningún padre de familia estará interesado en matricular a su hijo en un centro educativo por solo 1, 2 o 3 años, por este motivo se considera que los niveles académicos de cuarto a sexto grado de primaria podrían no ser ocupados en el primer año pero, conforme avancen los grupos de tercer grado e inferiores se podrá cubrir la totalidad de los cupos previstos. No obstante, se contemplan los costos de estos tres niveles en los flujos puesto que están dentro del segmento objetivo y puede ser que en la práctica algunos alumnos fuesen matriculados pero, para efectos de este plan se considerará que no será así.

En el anexo 38 se presentan los cuadros 9-A, 9-B, 9-C, 9-D y 9-E donde se expone el ingreso esperado por periodo contemplando el descuento ofrecido por realizar pagos de manera trimestral, semestral y anual contemplando cubrir la capacidad máxima disponible conforme a lo mencionado anteriormente y contemplando que todos los padres de familia realicen el pago correspondiente y que cada año mantengan a sus hijos en el centro educativo. Estos ingresos se mantendrán sin aumentos durante los primeros 2 años, para fidelizar a los padres de familia con el centro educativo y crear un atractivo para ellos posterior a este plazo se aumenta un 5% en los precios desde el año 3 hasta el año 5 después de este plazo se puede mantener el aumento conforme al crecimiento de la tasa de inflación. Es relevante considerar que solo se cobra una cuota de materiales, diez mensualidades y una matrícula. El ingreso por concepto de materiales se empleará para la compra de suministros de material didáctico.

Los resultados obtenidos se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro 9. Ingresos principales del plan de negocios por año

INGRESOS					
Ingresos mensualidades y matrículas	231 425 494	270 988 800	313 840 549	371 513 931	390 089 628
Ingresos Materiales Educativos	12 000 000	14 250 000	17 325 000	20 671 875	21 705 469
Total Ingresos Directos	243 425 494	285 238 800	331 165 549	392 185 806	411 795 097

Fuente: Elaboración propia.

Como ingresos secundarios se puede mencionar la comisión proveniente de útiles escolares y uniformes según a lo indicado por el juicio experto, Wady Gutiérrez, se solicitará un 5% a los vendedores de los mismos. Como se detalla en el anexo 39 en los cuadros 10-A, 10-B, 10-C, 10-D y 10-E se mantienen las mismas suposiciones mencionadas anteriormente, en lo que respecta a la evolución de la cantidad de alumnos por nivel. Además, se incluye un aumento anual del 3% (ver anexo 40) correspondiente a la inflación para todos los ingresos secundarios. Los resultados se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro 10. Otros ingresos del plan de negocios por año

Otros Ingresos Anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisión útiles escolares	₡ 1 001 888	₡ 1 261 493	₡ 1 535 772	₡ 1 825 373	₡ 1 880 134
Comisión Uniformes	₡ 941 175	₡ 1 130 979	₡ 1 331 323	₡ 1 542 671	₡ 1 588 951
Arriendo local de comida	₡ 1 800 000	₡ 1 854 000	₡ 1 909 620	₡ 1 966 909	₡ 2 025 916
Arriendo de rutas	₡ 900 000	₡ 927 000	₡ 954 810	₡ 983 454	₡ 1 012 958
Total	₡ 4 643 063	₡ 5 173 472	₡ 5 731 525	₡ 6 318 407	₡ 6 507 959

Fuente: Elaboración propia.

Como ingresos anuales totalizados se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 11. Ingresos consolidados del plan de negocios por año

Ingresos Anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Mensualidades y Matrículas	₡ 231 425 494	₡ 270 988 800	₡ 313 840 549	₡ 371 513 931	₡ 390 089 628
Ingresos Materiales	₡ 12 000 000	₡ 14 250 000	₡ 17 325 000	₡ 20 671 875	₡ 21 705 469
Alquileres	₡ 2 700 000	₡ 2 781 000	₡ 2 864 430	₡ 2 950 363	₡ 3 038 874
Comisiones	₡ 1 943 063	₡ 2 392 471	₡ 2 867 096	₡ 3 368 044	₡ 3 469 085
Total	₡ 248 068 557	₡ 290 412 271	₡ 336 897 075	₡ 398 504 213	₡ 418 303 056

Fuente: Elaboración propia.

9.1.2. Egresos:

Los egresos del centro educativo se describen con mayor detalle en el anexo 41, en los cuadros 12-A, 12-B y 12-C. Se contempla un aumento de los gastos de manera anual del 3% tanto para los costos de venta como para los gastos. Se resume en el siguiente cuadro los egresos anuales:

Cuadro 12. Egresos anuales del plan de negocios por año

Egresos Anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto de venta	₡ 1 236 000	₡ 1 273 080	₡ 1 311 272	₡ 1 350 611	₡ 1 391 129
Gasto de Salario	₡ 191 847 545	₡ 197 602 971	₡ 203 531 060	₡ 209 636 992	₡ 215 926 102
Gasto Operativo	₡ 83 877 000	₡ 88 468 710	₡ 93 961 233	₡ 99 803 886	₡ 103 211 440
Total	₡ 276 960 545	₡ 287 344 761	₡ 298 803 565	₡ 310 791 489	₡ 320 528 671

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso del costo de venta se asume que estos costos serán solamente por 6 meses desde julio a diciembre de cada año previo al inicio de las lecciones. El bono del vendedor será de 15.000 colones por cada 10 estudiantes matriculados, cuyos padres de familia se hayan enterado del centro educativo por el vendedor. Se estima

que pueden ser matriculados alrededor de 20 estudiantes por mes por los 6 meses dando un bono anual de 180.000 colones (ver anexo 41, cuadro 12-A).

En cuanto a los gastos por salarios es relevante mencionar que los coordinadores académicos serán cargos que estarán bajo la responsabilidad de uno de los docentes en una labor de medio tiempo y el otro medio tiempo impartirá lecciones, para el caso de preescolar el responsable de esta labor será uno de los docentes de español y para el caso de primaria estará a cargo del docente de estudios sociales. Se contratarán los puestos de director general, community manager y bibliotecario, secretaria, director académico, docentes de preescolar y primaria y asistentes. Para el resto de puestos se contratarán por servicios profesionales conforme las horas requeridas de cada posición.

En el mes de diciembre según la ley de Costa Rica a los colaboradores que se encuentren vinculados con una empresa como empleados deben ser remunerados con un salario neto adicional por concepto de aguinaldo, por lo que se tendrá esta obligación solo con el personal contratado de forma indefinida y por ese motivo se hace una distinción de los trabajadores en el cuadro 12 (ver anexo 41, cuadro 12-B).

Para el caso de los gastos operativos se estima que el gasto será constante en los servicios, aún cuando se puede estimar que disminuirá en las vacaciones de los estudiantes en los meses de enero y diciembre de cada año no obstante, se mantiene puesto que en meses de operación puede ser que el costo supere el proyectado en este plan de negocios. Para el caso del sistema de la plataforma interactiva y el gasto de materiales se realiza el ajuste conforme al aumento de estudiantes (ver anexo 41, cuadro 12-C).

9.2. Calculo de Capital de Trabajo

Conforme a los montos mencionados anteriormente se puede proyectar los ingresos y egresos que tendrá el centro educativo en su operación. Se calcula el capital de trabajo que requerirá mediante la metodología de déficit acumulado en el cuadro 13:

Cuadro 13. Calculo de capital de trabajo

	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida	Déficit/Superávit Acumulado
Mes 1	₡ 34 012 500	-₡ 20 832 379	₡ 13 180 121	₡ 13 180 121
Mes 2	₡ 77 935 532	-₡ 22 441 179	₡ 55 494 353	₡ 68 674 474
Mes 3	₡ 9 334 800	-₡ 22 441 179	-₡ 13 106 379	₡ 55 568 096
Mes 4	₡ 9 334 800	-₡ 22 441 179	-₡ 13 106 379	₡ 42 461 717
Mes 5	₡ 27 528 773	-₡ 22 441 179	₡ 5 087 594	₡ 47 549 311
Mes 6	₡ 18 839 522	-₡ 22 741 179	-₡ 3 901 657	₡ 43 647 654
Mes 7	₡ 9 334 800	-₡ 23 087 179	-₡ 13 752 379	₡ 29 895 275
Mes 8	₡ 27 528 773	-₡ 23 087 179	₡ 4 441 594	₡ 34 336 869
Mes 9	₡ 9 334 800	-₡ 23 087 179	-₡ 13 752 379	₡ 20 584 490
Mes 10	₡ 9 334 800	-₡ 23 087 179	-₡ 13 752 379	₡ 6 832 111

Mes 11	₡ 15 399 458	-₡ 23 087 179	-₡ 7 687 721	-₡ 855 610	
Mes 12	₡ 150 000	-₡ 28 186 379	-₡ 28 036 379	-₡ 28 891 989	WC
Mes 13	₡ 42 396 972	-₡ 21 457 350	₡ 20 939 622	-₡ 7 952 367	
Mes 14	₡ 88 949 920	-₡ 23 114 414	₡ 65 835 506	₡ 57 883 139	

Fuente: Elaboración propia.

Como se detalla en el cuadro 13 el mayor déficit acumulado es de 28.891.989 colones. Lo que permite determinar que este será el monto a ser considerado como parte de la inversión inicial.

9.3. Inversión inicial requerida

Considerando que el inmueble será arrendado, se consideran 2.076.000 colones para emprender la promoción correspondiente al año previo de operación (ver anexo 42, cuadro 13-A), 3.750.000 colones para sufragar los costos de iniciar el proyecto (ver anexo 42, cuadro 13-B) y los artículos necesarios para iniciar la operación del centro educativo que suman 32.838.573 colones (ver anexo 42, cuadro 13-C). Para la estimación de estos artículos se solicita la ayuda del juicio experto de Wady Gutiérrez, quien brinda recomendaciones de empresas y cantidades requeridas de mobiliario para equipar las aulas. En el anexo 43 se colocan los sitios consultados para la estimación de precios de los artículos. Además, se contempla el cumplimiento del Artículo 1 RTCR 285:1997 de seguridad contra incendios y señalización de seguridad (ver anexo 44) para la cotización de los artículos que se adecuen a suplir esta directriz.

Con lo cual, se detalla en el cuadro 14 el monto total requerido:

Cuadro 14. Total de inversión inicial requerida

Descripción	Costo
Mobiliario	₡ 32 838 573
Promoción previa a la apertura	₡ 2 076 000
Gastos Administrativos y Legales	₡ 3 750 000
Capital de trabajo	₡ 28 891 989
Total	₡ 67 556 562

Fuente: Elaboración propia.

9.4. Análisis de escenarios

9.4.1. Escenario esperado

Conforme a los datos mencionados anteriormente, se proyecta el estado de resultado para el escenario esperado proyectado en un plazo de 5 años, se estima que el porcentaje de ocupación de las instalaciones se comporte como se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 16. Cantidad de alumnos escenario esperado

Escenario esperado					
Ocupación plazas ocupadas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje	67%	78%	89%	100%	100%
Cantidad	150	175	200	225	225

Fuente: Elaboración propia

Por ello es que se estima que el balance mantendrá un crecimiento importante los primeros años puesto que la cantidad se supone que se mantendrá en aumento conforme prosiga el funcionamiento del centro educativo. Como se menciona anteriormente, se supone que los padres de familia matricularan a sus hijos por un periodo mayor a tres años no obstante, como en la práctica puede ser posible que algunos padres de familia matriculen a sus hijos se estiman todos los gastos desde el año 1 para poder atender a todos los estudiantes que se encuentren en el rango de edad objetivo.

Para el caso de los materiales didácticos, otros ingresos y los gastos de la operación se estima una tasa de crecimiento que se apegue a la inflación que se proyecta en 3,1% para todos los años.

Se estima una depreciación lineal a 5 años plazo (ver anexo 46) y el impuesto imponible se calcula conforme a lo estipulado por tributación directa que corresponde a un 30%. Para el caso de los periodos con saldo negativo, el Ministerio de Hacienda permite que se aplique un 30% sobre las pérdidas como crédito fiscal utilizable en 3 años posteriores al registro de la pérdida.

Dando como resultado el siguiente estado de resultados:

Estado de Resultados Escenario Esperado

Estado de Resultados					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ingresos Mensualidades y Matrículas	€231 425 493,75	€270 988 800,00	€313 840 548,86	€371 513 931,36	€390 089 627,93
Ingreso Materiales Educativos	€ 12 000 000,00	€ 14 250 000,00	€ 17 325 000,00	€ 20 671 875,00	€ 21 705 468,75
Total ingresos directos	€243 425 493,75	€285 238 800,00	€331 165 548,86	€392 185 806,36	€411 795 096,68
Otros ingresos					
Alquileres	€ 2 700 000,00	€ 2 781 000,00	€ 2 864 430,00	€ 2 950 362,90	€ 3 038 873,79
Comisiones	€ 1 943 062,50	€ 2 392 471,13	€ 2 867 095,51	€ 3 368 044,14	€ 3 469 085,46
TOTAL INGRESOS	€248 068 556,25	€290 412 271,13	€336 897 074,37	€398 504 213,40	€418 303 055,93
GASTOS					
Personal	-€ 196 327 544,80	-€ 202 217 371,14	-€ 208 283 892,28	-€ 214 532 409,05	-€ 220 968 381,32
Costo de ventas	-€ 2 076 000,00	-€ 2 138 280,00	-€ 2 202 428,40	-€ 2 268 501,25	-€ 2 336 556,29
Insumos de oficina	-€ 14 040 000,00	-€ 16 351 200,00	-€ 19 489 236,00	-€ 22 901 038,08	-€ 24 001 506,72
Alquiler	-€ 41 640 000,00	-€ 42 889 200,00	-€ 44 175 876,00	-€ 45 501 152,28	-€ 46 866 186,85
Servicios básicos	-€ 9 000 000,00	-€ 9 270 000,00	-€ 9 548 100,00	-€ 9 834 543,00	-€ 10 129 579,29
Servicios de comunicación	-€ 5 256 000,00	-€ 5 413 680,00	-€ 5 576 090,40	-€ 5 743 373,11	-€ 5 915 674,31
Publicidad	-€ 2 400 000,00	-€ 2 472 000,00	-€ 2 546 160,00	-€ 2 622 544,80	-€ 2 701 221,14
Artículos de limpieza	-€ 1 560 000,00	-€ 1 606 800,00	-€ 1 655 004,00	-€ 1 704 654,12	-€ 1 755 793,74
Impuestos Municipales	-€ 1 150 000,00	-€ 1 184 500,00	-€ 1 220 035,00	-€ 1 256 636,05	-€ 1 294 335,13
Seguros	-€ 1 711 000,00	-€ 1 762 330,00	-€ 1 815 199,90	-€ 1 869 655,90	-€ 1 925 745,57
Sistema plataforma interactiva	-€ 1 080 000,00	-€ 1 297 800,00	-€ 1 527 696,00	-€ 1 770 217,74	-€ 1 823 324,27
Servicio de Ambulancia privada	-€ 720 000,00	-€ 741 600,00	-€ 763 848,00	-€ 786 763,44	-€ 810 366,34
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	-€ 276 960 545	-€ 287 344 761	-€ 298 803 566	-€ 310 791 489	-€ 320 528 671
MARGEN OPERACIONAL	-€ 28 891 989	€ 3 067 510	€ 38 093 508	€ 87 712 725	€ 97 774 385
	-11,65%	1,06%	11,31%	22,01%	23,37%
TOTAL DEPRECIACIÓN	-€ 7 732 915	-€ 7 732 915	-€ 7 732 915	-€ 7 732 915	-€ 7 732 915
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	-€ 36 624 903	-€ 4 665 405	€ 30 360 594	€ 79 979 810	€ 90 041 470
	-14,76%	-1,61%	9,01%	20,07%	21,53%
IMPUESTO					
IMPUESTO (30%)	€ -	€ -	-€ 9 108 178,17	-€ 23 993 943,02	-€ 27 012 441,13
CRÉDITO FISCAL	€ -	€ -	€ 9 108 178,17	€ 3 278 914	€ -
BENEFICIO/PERDIDA DESPUES DE IMPUESTOS	-€ 36 624 903,06	-€ 4 665 404,53	€ 30 360 593,89	€ 59 264 781,16	€ 63 029 029,31
	-14,76%	-1,61%	9,01%	14,87%	15,07%

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que para los dos primeros años de operación el plan de negocios generará pérdidas no obstante, en su margen de operación a partir del segundo año de funcionamiento será positivo y a partir del tercer año generará utilidades con un ratio de rentabilidad de 9,01%, aumentando a 14,87% en el cuarto año, en el cual estaría cubriendo la totalidad de matrículas disponibles, y alcanzando un 15,07% para el quinto año.

En lo que respecta al flujo de caja, se financiará 100% con capital propio, bajo un escenario de ocupación inicial del 67% para el primer año, 78% en el segundo año, 89% en el tercer año y alcanzando el 100% de ocupación en el cuarto y quinto año. Se calcula la tasa de descuento conforme al modelo CAPM cuya fórmula se describe:

$$R_i = R_f + (PRM * \beta) + \text{Premio iliquidez} + \text{Premio Startup}$$

Dónde:

Tasa libre de riesgo (Rf): La tasa libre de riesgo consultada corresponde a los bonos a 15 años plazo del Banco Central de Costa Rica. Según a la especificación de la página oficial corresponden a 8,767% conforme al momento consultado (1ero de abril del 2020). Se consulta a 15 años plazo para contemplar un escenario a perpetuidad.¹⁹

Premio Riesgo de Mercado (PRM): Se consulta la página de Damodaran para el cálculo del riesgo de mercado, con lo cual, el riesgo de mercado según esta fuente para Costa Rica corresponde a 9,64%.

Beta desapalancada (β): Conforme a lo especificado en la descripción de la inversión inicial requerida se determina que la financiación de la misma provendrá de recursos propios, por ello, se toma la beta desapalancada de educación que corresponde a 1,28 según a lo especificado en la página de Damodaran²⁰.

Premio por iliquidez: Dado que el plan de negocio no posee liquidez, debe de reconocérsele a los inversionistas mediante un premio que corresponde al 3%.

Premio por Startup: Debido a que es un emprendimiento se debe premiar a los inversionistas por el riesgo que involucra con lo cual se decide reconocer a los inversionistas con un 3%.

Calculo de la tasa de descuento:

Estructura de capital	100% Equity
rf	8,77%
PRM	9,64%
β _desapalancado_educación	1,14
Premio por iliquidez	3%
Premio por ser startup	3%
Ri	25,76%

Se proyectan los flujos para 5 años y se estima el valor residual del proyecto como se muestra a continuación:

¹⁹ Fuente: Banco Central de Costa Rica

<https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%204863>

²⁰ Fuente: Damodaran

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

FLUJO DE CAJA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Total ingresos directos		€ 243 425 493,75	€ 285 238 800,00	€ 331 165 548,86	€ 392 185 806,36	€ 411 795 096,68
Otros ingresos		€ 4 643 062,50	€ 5 173 471,13	€ 5 731 525,51	€ 6 318 407,04	€ 6 507 959,25
TOTAL INGRESOS		€ 248 068 556,25	€ 290 412 271,13	€ 336 897 074,37	€ 398 504 213,40	€ 418 303 055,93
GASTOS						
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	€ -	-€ 276 960 544,80	-€ 287 344 761,14	-€ 298 803 565,98	-€ 310 791 488,82	-€ 320 528 670,98
MARGEN OPERACIONAL		-€ 28 891 988,55	€ 3 067 509,98	€ 38 093 508,39	€ 87 712 724,58	€ 97 774 384,94
		-12%	1%	11%	22%	23%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	€ 38 664 572,53		€ -	€ -	€ -	
TOTAL DEPRECIACIÓN		-€ 7 732 914,51	-€ 7 732 914,51	-€ 7 732 914,51	-€ 7 732 914,51	-€ 7 732 914,51
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS		-€ 36 624 903,06	-€ 4 665 404,53	€ 30 360 593,89	€ 79 979 810,07	€ 90 041 470,44
		-15%	-2%	9%	20%	22%
IMPUESTO		€ -	€ -	€ 0,00	-€ 20 715 028,92	-€ 27 012 441,13
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS		-€ 36 624 903,06	-€ 4 665 404,53	€ 30 360 593,89	€ 59 264 781,16	€ 63 029 029,31
		-15%	-2%	9%	15%	15%
AJUSTES AL FLUJO DE CAJA						
DEPRECIACIÓN		€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51
INVERSIÓN INICIAL	-€ 38 664 572,53					
INVERSIÓN INICIAL CAPITAL DE TRABAJO	-€ 28 891 988,55					
FLUJO DE CAJA	-€ 67 556 561,08	-€ 28 891 988,55	€ 3 067 509,98	€ 38 093 508,40	€ 66 997 695,66	€ 70 761 943,81
					(Período 5 & Residual)	€ 338 457 622,64

ESCENARIO ESPERADO	
VAN	64 959 742
TIR	40,93%
TASA DE DESCUENTO	25,76%
Valor Residual	€ 267 695 678,83

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, para el emprender el cálculo del VAN se estimaron los flujos de los 5 periodos. Una vez obtenidos estos flujos se debe calcular el valor descontado del valor residual. Para el cálculo del valor residual se estimaron flujos desde el año 6 hasta el año 15 dando un monto de 267.695.678,83 colones. Se estima un lapso de 15 años en total debido a que el centro educativo ya contaría con el plazo suficiente para consolidarse, desarrollar reputación y masa de estudiantes estable. Posteriormente, se procede a la sumatoria del flujo del año 5 y del valor residual dando como resultado 338.457.622,64 colones.

Con lo cual, en un escenario esperado se puede concluir que el plan de negocio es recomendable puesto que posee un VAN de 64.959.742 colones con una TIR de 40,93%, superando la tasa exigida en 15,17%, dando margen en caso de que se presenten condiciones que alteren el escenario valorado. Por lo tanto, en el año 5 se emprendería la venta del negocio a un inversionista, que se beneficiaría al obtener un negocio operativo y sustentable. Además, de que obtendrá un beneficio económico atractivo puesto que para el cálculo del valor residual se tomó de referencia la tasa de descuento que contempla un 6% correspondiente a la sumatoria de Startup y de riesgo de iliquidez, cosa que en el momento de venta ya no sería real.

9.4.2. Escenario pesimista 1: menor % de alumnos que escenario esperado al mismo precio de mensualidad que el escenario esperado, flujo a 5 años plazo menos alumnos

Contemplando un contexto ceteris paribus, donde el único cambio se produce al disminuir la cantidad de alumnos matriculados con respecto a lo esperado como se presenta en el cuadro 16:

Cuadro 16. Cantidad de alumnos escenario esperado versus cantidad de alumnos escenario pesimista 1

Escenario esperado					
Ocupación plazas ocupadas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje	67%	78%	89%	100%	100%
Cantidad	150	175	200	225	225
Escenario pesimista 1					
Ocupación plazas ocupadas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje	47%	62%	76%	90%	95%
Cantidad	105	140	170	203	214

Fuente: Elaboración propia.

Se obtiene que el plan de negocios generaría un VAN de -53.986.159 colones y una TIR de 17,14% (ver anexo 47), con lo cual, no presenta ningún estímulo para ser realizado puesto que la tasa exigible es del 25,76%. Es relevante mencionar que se realiza el ajuste del crédito fiscal producto de las pérdidas de los primeros periodos que corresponde a un 30% sobre las pérdidas, con lo cual el plan de negocio, bajo este escenario, logra aprovechar un monto de 34.033.683 colones correspondiente al porcentaje retroactivo de los tres años con saldos negativos. El valor residual disminuye, aunque se ajusta el cálculo del mismo puesto que se estimaría que en el sexto año se lograría la cobertura total de las plazas.

9.4.3. Escenario pesimista 2: Partir con una disminución del precio de la mensualidad en 20%, para luego aumentar del año 2 al 5 en un 5%, con la misma cantidad de estudiantes que escenario esperado.

Como segundo escenario pesimista, manteniendo todo lo demás constante, se estima una disminución del ingreso por concepto de mensualidad del 20% para el año 1 y realizando aumentos del 5% cada año proyectado hasta el año 5. Puesto que como se mencionó previamente, la población del cantón de Alajuelita es sensible al precio, por lo que se puede utilizar la disminución del precio como una medida para atraer a los padres de familia además, de que se estaría compitiendo con centros educativos de mucha trayectoria que obligaría a brindar el servicio a un costo menor para los padres de familia, dando como resultado un VAN de -62.201.017 colones y una TIR de 12,82% (ver anexo 48).

Permitiendo determina que si se desea incurrir en esta estrategia debe ser muy analizado el porcentaje de descuento debido a que impacta incluso más que el escenario en el cual se disminuye la cantidad de alumnos. No obstante, el incurrir en la disminución de estudiantes afecta los ingresos por concepto de matrículas, mensualidades, materiales, comisiones de uniformes y útiles escolares. Por lo que, en caso de ser necesario se podría variar el precio como una medida para compensar y/o mantener la cantidad de estudiantes objetivo para el primer año pero en un porcentaje menor al escenario estimado.

9.4.4. Escenario pesimista 3: Contemplando la totalidad de las plazas hasta 4to grado con disminución del precio de la mensualidad en un 20% con respecto al precio esperado de la mensualidad.

En caso de que la disminución del precio resultará favorable y manteniendo todo lo demás constante, se estima que los padres de familia con niños que se encuentren en cuarto grado de primaria podrían sentirse estimulados a matricular a sus hijos, logrando cubrir incluso las plazas de 4to grado de primaria con lo que se obtendría una mayor cantidad de estudiantes y por ende mayores ingresos en comparación al escenario pesimista 2. No obstante, a pesar de la disminución del 20% al inicio en los precios de la mensualidad resulta muy desafiante para el proyecto, con lo cual, el VAN es -4.756.573 colones y una TIR de 24,57% (ver anexo 49). Encontrándose muy cerca de la tasa exigida de 25,76% permitiendo estimar, que en este escenario, con un ajuste en el descuento inicial se lograría incentivar la masa crítica para lograr la viabilidad del plan de negocios.

9.4.5. Escenario pesimista 4: Partir con una disminución del precio de la mensualidad en 20%, para luego aumentar del año 2 al 5 en un 5%, con menor cantidad de estudiantes que en el escenario esperado.

Este cuarto escenario pesimista se proyecta con la intención de considerar el peor escenario posible y las repercusiones que implicaría disminuir el precio para atraer a los padres de familia conforme al objetivo esperado en el primer año y que no se logre el resultado deseado, manteniendo todo lo demás constante. Se evidencia que el VAN del plan de negocio sería de -176.872.170 colones con una TIR de -6,35% (ver anexo 50). Con lo cual, se determina que la campaña promocional previa a la apertura jugará un rol fundamental para obtener los resultados esperados.

9.4.6. Escenario optimista 1: Partir con una disminución del precio de la mensualidad en 10%, para luego aumentar del año 2 al 5 en un 5% y contar con la totalidad de las plazas hasta 4to grado

Con la intención de aumentar la cantidad de estudiantes se puede realizar una disminución del precio de la mensualidad, como se ha considerado en los casos anteriores, pero en este caso se disminuye en un 10% y manteniendo todo lo demás constante, por lo que el flujo con esta disminución y se aumenta la cantidad de plazas ocupadas en 11%, llegando a 78% de ocupación en el año 1 con un aumento continuo de estudiantes hasta cubrir la capacidad total del centro educativo en el tercer año,

dando como resultado un VAN de 88.940.114 colones. La TIR se ubicaría en 49,12% (ver anexo 51) por lo que sería atractivo y superaría ampliamente la tasa exigida. Bajo este escenario el valor residual del proyecto es inferior al escenario esperado puesto que los flujos del quinto año se ven reducidos, no obstante los flujos de los primeros tres años son superiores y por ende tienen mayor impacto en el cálculo del VAN.

9.4.7. Escenario optimista 2: contemplando la totalidad de las plazas hasta 4to grado al mismo precio que escenario esperado

En el segundo escenario optimista se contempla un aumento en la cantidad de estudiantes y manteniendo todo lo demás constante, obteniendo un VAN de 148.045.603 colones con una TIR de 65,72% (ver anexo 52). Bajo este escenario el proyecto es rentable desde el primer año con un beneficio después de impuestos del 1% aumentando hasta llegar al 17% en el quinto año. Su valor residual aumenta hasta los 309.346.477,62 colones, por lo que es recomendable que el plan sea emprendido puesto que poseería un panorama muy beneficioso.

9.4.8. Escenario optimista 3: Totalidad de las plazas hasta 4to grado desde el primer año con aumento de precio de la mensualidad a partir del segundo año

Si el centro educativo es muy demandado se podría aumentar el precio de la mensualidad en un 5% a partir del segundo año. Con lo cual, se obtendría un VAN de 185.077.251 colones y una TIR de 73% (ver anexo 53) significando un plan de negocios muy atractivo con tasas después de impuestos positivas desde el año 1 y llegando a tasas del 19% a partir del quinto año. Bajo este escenario, debería ser replanteada la venta del negocio puesto que sus márgenes son atractivos y en cuestión de 3 años de operación el monto invertido sería recuperado.

9.4.9. Resumen de los escenarios propuestos

Se describe en el siguiente cuadro el detalle de cada escenario y su impacto en la tasa interna de retorno con la intención de compararla con la tasa exigida y determinar la efectividad de cambiar el precio y/o la cantidad de alumnos con su respectiva conclusión:

Cuadro 17. Resumen de escenarios y conclusión de viabilidad

Escenarios	Mensualidad	Alumnos	TIR	Tasa exigida al proyecto	Conclusión
Esperado	Esperado	Esperado	40,93%	25,76%	Viable
Pesimista 1	Esperado	Menor cantidad alumnos	17,14%	25,76%	Inviabile
Pesimista 2	Menor precio (-20%)	Esperado	12,82%	25,76%	Inviabile
Pesimista 3	Menor precio (-20%)	Mayor cantidad alumnos	24,57%	25,76%	Inviabile
Pesimista 4	Menor precio (-20%)	Menor cantidad alumnos	-6,35%	25,76%	Inviabile
Optimista 1	Menor precio (-10%)	Mayor cantidad alumnos	49,12%	25,76%	Viable
Optimista 2	Esperado	Mayor cantidad alumnos	65,72%	25,76%	Viable
Optimista 3	Mayor precio	Mayor cantidad alumnos	73,00%	25,76%	Viable

Fuente: Elaboración propia.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Se concluye que el plan de negocios está diseñado para atender a todos los estudiantes dentro del rango de edad entre 3 a 11 años desde el primer año de operación no obstante, como se describió previamente, en la práctica, es poco probable que padres de familia con niños mayores a 8 años deseen matricularlos puesto que no tiene mucho sentido por el corto periodo que esto representaría. Cuando el centro educativo esté en marcha se podrá determinar los recortes en gastos operacionales que se pueden realizar para optimizar la operación.

Se determina que los flujos se ven afectados en igual medida por la variable alumnos como precio. Sin embargo, en el caso de los escenarios que se disminuye la cantidad de alumnos se afecta más de una fuente de ingreso como es el caso de las comisiones por venta de útiles escolares y uniformes además, de la pérdida de ingresos por las matrículas y mensualidades que no se realizarían. Por lo que, en caso de tener que decidir entre precio o cantidad de alumnos se debe preponderar alcanzar la tasa máxima posible de ocupación pero con una consideración del impacto que puede tener realizar un descuento agresivo. En los escenarios pesimistas se consideró una reducción del 20% en el año 1, lo que resulta en un descuento muy demandante, si se procede con un descuento más conservador del 10% como se realiza en el caso optimista 1 se logra una TIR que permite la viabilidad del proyecto e incluso superando las expectativas.

Por otro lado, todos los escenarios pesimistas fueron negativos no obstante, el escenario pesimista peores resultados fue en el que se sobreestimo el impacto de reducir el precio y lograr atraer la suficiente cantidad de padres de familia.

Se concluye también que el centro educativo finalizado el periodo de los 5 años debe comenzar la ampliación del servicio para cubrir secundaria con el afán de suplir un requerimiento de los padres de familia en el cual, conforme la encuesta, valoran que todo el ciclo educativo previo a la universidad se encuentre en un solo sitio, además de que al desarrollar este ciclo educativo también permite ampliar la fuente de ingresos y suplir la baja que se estima será producida en preescolar en el futuro según las estimaciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

En el caso de que se presentase algún escenario optimista, será fundamental analizar la posibilidad de ampliar las instalaciones y desarrollar secundaria en el año 4 puesto que para finales del año 3 se tendría una generación completa que estaría egresando de primaria, con lo cual, se deberán acondicionar las instalaciones previo a que esto suceda y con ello contar con grupos completos que pueden disminuir el riesgo de realizar esta inversión. Por otro lado, si se presentase el escenario esperado se podría emprender el desarrollo de secundaria en el año 5.

Otra opción que podría ser desarrollada sería construir nuevas instalaciones para aumentar los grupos por cada nivel en preescolar y primaria. Sin embargo, debe considerarse el comportamiento poblacional proyectado por el Instituto de Estadísticas y Censos puesto que evidenciaría un alto riesgo y poca diversificación por lo que, se recomienda priorizar el desarrollo de secundaria.

También se concluye que es recomendable mantener una provisión puesto que es probable que en el transcurso del año algunos padres de familia deban retirar a sus hijos del centro educativo debido a una situación laboral u otra eventualidad que implique que los recursos provenientes de ese estudiante se vean suspendidos por lo que conforme se desarrolle conocimiento del negocio será importante crear una reserva para suplir estas eventualidades. También se puede definir que la viabilidad de este plan de negocios está correlacionada con el desarrollo de los proyectos urbanísticos. Esto se debe por que la población actual y proyectada del cantón sule la cantidad necesaria de estudiantes para sostener los centros educativos actuales. Por lo tanto, será importante mantenerse al tanto de los avances de los mismos y estar en constante promoción del centro educativo principalmente en estos puntos.

Por otro lado, es importante mencionar que dados los acontecimientos de la pandemia del Covid-19 se recomienda postergar la apertura del centro educativo puesto que la crisis económica que se estima para el futuro altera todo el análisis desarrollado previamente y modifica las variables con lo cual, se debe emprender nuevamente el estudio del contexto.

11. BIBLIOGRAFÍA

Alfaro, Josue. 2019. Un nuevo sistema de impuestos y una nueva cultura: inicia la transformación tributaria. [En línea] *Semanario Universitario, San José, Costa Rica*, 25 de 06 de 2019, 29. <https://semanariouniversidad.com/pais/un-nuevo-sistema-de-impuestos-y-una-nueva-cultura-inicia-la-transformacion-tributaria/>. (Consultado el 6 de diciembre 2019).

Camacho, A. 2017. Apogeo en educación privada. *El Financiero*, San José, Costa Rica. 06 de Mayo de 2017, 614. (Consultado el 6 de diciembre 2019).

Cisneros, Maria. 2020. Crédito al sector privado mantiene signos de reactivación. [En línea] *El Financiero, San José, Costa Rica*. 6 de enero de 2020. <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/credito-al-sector-privado-mantiene-signos-de/7Y6XUJPCVCQHIESGJWZBBHFRE/story/>. (Consultado el 6 de diciembre 2019).

Cisneros, María. 2019. Presidente del Banco Central detecta primeras evidencias de recuperación económica. [En línea] *El Financiero*. 10 de diciembre de 2019. <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/presidente-del-banco-central-detecta-primeras/AEO34JXI2FBN5EO3JWGF2NDU/story/>. (Consultado el 6 de diciembre 2019).

Cisneros, María. 2019. Tasas, inflación y precios del dólar transitarán en el 2020 sin sobresaltos. [En línea] *El Financiero*. 23 de diciembre de 2019. <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/tasas-inflacion-y-precio-del-dolar-transitaran-en/EZBVPIRNSFDFDMK7OJF7XO2HJ4/story/>. (Consultado el 6 de diciembre 2019).

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. 2011. *X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2011*. [En línea] San José : INEC, 2011. http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos/inec_institucional/estadisticas/resultados/reconomcenso2011-08.pdf. ISBN: 978-9968-921-97-8. (Consultado el 6 de diciembre 2019).

Intolerable deficiencia en el MEP, Editorial. 2019. Editorial: Intolerable deficiencia en el MEP. [En línea] *La Nación*. 22 de 03 de 2019. <https://www.nacion.com/opinion/editorial/editorial-intolerable-deficiencia-en-el-mep/6FB6WYYZMVBT7AIZ5G5Q7RJUSM/story/> (Consultado el 6 de diciembre 2019).

Leitón, Patricia. 2019. Educación privada regulada queda exenta del IVA, la restante pagará el 2%. [En línea] *La Nación*. 03 de 02 de 2019. <https://www.nacion.com/economia/consumo/educacion-privada-regulada-queda-exenta-del-iva/RAXBC4SXTNHMTHKY6TYLYXWRSU/story/>. (Consultado el 8 de enero 2020).

Leitón, Patricia. 2019. IVA impactará menos a educación, salud, alquileres, electricidad y agua. [En línea] *La Nación*. 17 de 06 de 2019.

https://www.nacion.com/economia/finanzas/iva-impactara-menos-a-educacion-salud-alquileres/HZZ7N5G6KRAUDGHDS6SYWLPOCI/story/?li_source=LI&li_medium=bottom_article&li_pl=c14ee158-cb2b-4532-9221-afbf7f2e34fc&li_tr=bottom_article.

(Consultado el 22 de enero 2020)

López, Valeria. 2018. Tecnologías digitales: la piedra en el zapato de la enseñanza en Costa Rica. [En línea] *Semanario Universidad*. 2018.

<https://semanariouniversidad.com/universitarias/tecnologias-digitales-la-piedra-zapato-la-ensenanza-costa-rica/> (Consultado el 22 de enero 2020)

Mazzocchi, Mario. 2008. *Statistics for Marketing and Consumer Research*. s.l. : Sage, 2008.

Ministerio de Educación Pública. 2017. *Aprovechamiento de las tecnologías digitales como apoyo al aprendizaje*. [En línea] San José : Ministerio de Educación Pública, 2017.

https://www.mep.go.cr/sites/default/files/aprovechamiento_tecnologiasdigitales.pdf. ISBN: 978-9977-60-293-6. (Consultado el 26 de enero 2020)

Ministerio de Educación Pública. 2018. *Guía docente del programa de estudio*. s.l. : Lineamientos generales - curso lectivo 2019, 2018. [En línea] 13 febrero 2020

<https://www.mep.go.cr/lineamientos-curso-lectivo-2019>. (Consultado el 26 de enero 2020)

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. 2017. *Costa Rica Índice de Desarrollo Social 2017*. San José : Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica - Área de Análisis del Desarrollo, 2017. [En línea]

http://www.conicit.go.cr/biblioteca/publicaciones/publica_cyt/informes/Indice_Desarrollo_Social_2017.pdf. (Consultado el 26 de enero 2020)

Observatorio Laboral de Profesionales. 2016. *Seguimiento de la condición laboral de las personas graduadas 2011 - 2013 de las universidades costarricenses consulta del 2016*. [En línea] San José : s.n., 2016.

<http://radiografia.conare.ac.cr/media/educacion/educacion-preescolar.pdf>. (Consultado el 29 de enero 2020)

Observatorio Laboral de Profesiones. 2016. *Seguimiento de la condición laboral de las personas graduadas 2011 - 2013 de las universidades costarricenses, consultadas en el año 2016*. [En línea] San José : s.n., 2016.

<http://radiografia.conare.ac.cr/media/educacion/educacion-primaria.pdf>. (Consultado el 29 de enero 2020)

OCDE. 2018. *ESTUDIOS ECONÓMICOS DE LA OCDE: COSTA RICA 2018*. Departamento de Economía , OCDE. 2018. [En línea]

<http://www.oecd.org/economy/surveys/Costa-Rica-2018-Estudios-Economicos-de-la-OCDE.pdf>. (Consultado el 02 de febrero 2020)

OCDE. 2017. Executive summary, in Education in Costa Rica,. *OEDC Library*. [En línea] 3 de Agosto de 2017. <https://doi.org/10.1787/9789264277335-3-en>. (Consultado el 09 de febrero 2020)

Programa Estado de la Nación. 2017. *Estado de la Educación Costarricense*. s.l. : Servicios Gráficos , A.C., 2017. [En línea] <https://estadonacion.or.cr/> ISBN-978-9930-540-04-6 –digital. (Consultado el 27 noviembre 2019).

SEDLAC. 2016. CEDLAS. *CEDLAS*. 2016. [En línea] <http://www.cedlas.econo.unlp.edu.ar/wp/estadisticas/sedlac/>. (Consultado el 9 de enero de 2020).

Trejos, J. 2014. *Programa Estado de la Educación*. San Jose : Informe Estado de la Nación, 2014. (En línea) <https://estadonacion.or.cr/> (Consultado el 28 noviembre 2019).

12. ANEXOS

Anexo 1: Mapa de Costa Rica, destacando ubicación del cantón de Alajuelita.



Fuente: Instituto Geográfico Nacional (2012) División Política Administrativa

Anexo 2. Estructura del sistema educativo de Costa Rica para los niveles de preescolar y primaria.

El sistema educativo de Costa Rica se compone de la siguiente manera:

- La educación preescolar comprende tres niveles y comprende edades desde los 3 años hasta los 5 años.
- La educación primaria se compone de dos ciclos de tres años cada uno. El primer ciclo está establecido por primer, segundo y tercer grado y comprende desde los 6 años hasta los 8 años. El segundo ciclo emprende desde cuarto hasta sexto grado y las edades son desde los 9 hasta los 11 años.

Fuente: Programas de estudio del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (2018)

Anexo 3. Aspectos legales con mayor relevancia del sistema educativo costarricense

Constitución Política de Costa Rica

Artículos que establecen las directrices de la educación pública y privada

- **ARTÍCULO 77.-** La educación pública será organizada como un proceso integral correlacionado en sus diversos ciclos, desde la pre-escolar hasta la universitaria.
- **ARTÍCULO 78.-** La educación preescolar, general básica y diversificada son obligatorias y, en el sistema público, gratuito y costeadado por la Nación.

- **ARTÍCULO 79.-** Se garantiza la libertad de enseñanza. No obstante, todo centro docente privado estará bajo la inspección del Estado.
- **ARTÍCULO 80.-** La iniciativa privada en materia educacional merecerá estímulo del Estado, en la forma que indique la ley.
- **ARTÍCULO 81.-** La dirección general de la enseñanza oficial corresponde a un consejo superior integrado como señale la ley, presidido por el Ministro del ramo.

Ley Fundamental de Educación en su Capítulo I Artículos con mayor relevancia

- **ARTÍCULO 2º.-** Son fines de la educación costarricense:
 - a) La formación de ciudadanos amantes de su Patria, conscientes de sus deberes, de sus derechos y de sus libertades fundamentales, con profundo sentido de responsabilidad y de respeto a la dignidad humana;
 - b) Contribuir al desenvolvimiento pleno de la personalidad humana;
 - c) Formar ciudadanos para una democracia en que se concilien los intereses del individuo con los de la comunidad;
 - d) Estimular el desarrollo de la solidaridad y de la comprensión humanas; y
 - e) Conservar y ampliar la herencia cultural, impartiendo conocimientos sobre la historia del hombre, las grandes obras de la literatura y los conceptos filosóficos fundamentales.
 - f) Promover la formación de ciudadanos amantes de su patria multiétnica y pluricultural, conscientes de sus deberes, derechos y libertades fundamentales, con profundo sentido de responsabilidad y respeto a la dignidad humana sin discriminación de ningún tipo.
- **ARTÍCULO 3º.-** Para el cumplimiento de los fines expresados, la escuela costarricense procurará:
 - a) El mejoramiento de la salud mental, moral y física del hombre y de la colectividad;
 - b) El desarrollo intelectual del hombre y sus valores éticos, estéticos y religiosos;
 - c) La afirmación de una vida familiar digna, según las tradiciones cristianas, y de los valores cívicos propios de una democracia;
 - d) La trasmisión de los conocimientos y técnicas, de acuerdo con el desarrollo psicobiológico de los educandos;
 - e) Desarrollar aptitudes, atendiendo adecuadamente las diferencias individuales; y
 - f) El desenvolvimiento de la capacidad productora y de la eficiencia social.

En su capítulo II se abarcan los artículos que corresponden al Sistema Educativo:

- **ARTÍCULO 5º.-** La dirección general de la enseñanza oficial corresponderá a un Consejo Superior integrado como señale la ley y presidido por el Ministro del ramo.

- **ARTÍCULO 6º.-** El sistema educativo nacional comprenderá dos aspectos fundamentales:
 - a) La educación escolar, que se impartirá en los establecimientos educativos propiamente dichos.
 - b) La educación extra-escolar o extensión cultural, que estará a cargo de esos mismos establecimientos y de otros organismos creados al efecto.

- **ARTÍCULO 7º.-** La educación escolar será graduada conforme al desarrollo psicobiológico de los educandos y comprenderá los siguientes niveles:
 - a) Educación Pre-escolar;
 - b) Educación Primaria;
 - c) Educación Media; y
 - d) Educación Superior.

- **ARTÍCULO 9º.-** El Consejo Superior de Educación autorizará los planes de estudio y los programas de enseñanza para los diversos niveles y tipos de educación. Esos planes y programas serán flexibles y variarán conforme lo indiquen las condiciones y necesidades del país y el progreso de las ciencias de la educación y serán revisados periódicamente por el propio Consejo. Deberán concebirse y realizarse tomando en consideración:
 - a) Las correlaciones necesarias para asegurar la unidad y continuidad del proceso de la enseñanza; y
 - b) Las necesidades e intereses psicobiológicos y sociales de los alumnos en una sociedad caracterizada por ser multiétnica y pluricultural, hacia la búsqueda de relaciones de interculturalidad.

- **ARTÍCULO 10.-** Todas las actividades educativas deberán realizarse en un ambiente democrático, de respeto mutuo y de responsabilidad.

Lo que compete a las finalidades de la educación preescolar se detalla lo siguiente:

- **ARTÍCULO 12.-** La educación preescolar tiene por finalidades:
 - a) Proteger la salud del niño y estimular su crecimiento físico armónico;
 - b) Fomentar la formación de buenos hábitos;
 - c) Estimular y guiar las experiencias infantiles;
 - d) Cultivar el sentimiento estético;
 - e) Desarrollar actitudes de compañerismo y cooperación;
 - f) Facilitar la expresión del mundo interior infantil; y g) Estimular el desarrollo de la capacidad de observación.

Lo que corresponde a las finalidades de la educación escolar se detalla lo siguiente:

- **ARTÍCULO 13.-** La educación primaria tiene por finalidades:
 - a) Estimular y guiar el desenvolvimiento armonioso de la personalidad del niño;
 - b) Proporcionar los conocimientos básicos y las actividades que favorezcan el desenvolvimiento de la inteligencia, las habilidades y las destrezas, y la creación de actitudes y hábitos necesarios para actuar con eficiencia en la sociedad;
 - c) Favorecer el desarrollo de una sana convivencia social, el cultivo de la voluntad de bien común, la formación del ciudadano y la afirmación del sentido democrático de la vida costarricense;
 - d) Capacitar para la conservación y mejoramiento de la salud;
 - e) Capacitar para el conocimiento racional y comprensión del universo;
 - f) Capacitar, de acuerdo con los principios democráticos, para una justa, solidaria y elevada vida familiar y cívica;
 - g) Capacitar para la vida del trabajo y cultivar el sentido económico-social;
 - h) Capacitar para la apreciación, interpretación y creación de la belleza;
 - i) Cultivar los sentimientos espirituales, morales y religiosos, y fomentar la práctica de las buenas costumbres según las tradiciones cristianas.

Dentro del Capítulo VI se determinan los artículos que establecen las normativas que deben seguir los centros educativos privados:

- **ARTÍCULO 33.-** Los establecimientos privados de enseñanza estarán sometidos a la inspección del Estado, de conformidad con el artículo 79 de la constitución Política.
- **ARTÍCULO 35.-** La educación que se imparta en los establecimientos privados será necesariamente democrática en su esencia y en su orientación general. Se regirá por los principios y objetivos en que descansa esta ley.
- **ARTÍCULO 36.-** A las instituciones privadas de enseñanza tendrán acceso todos los educandos sin distinción de raza, religión, posición social o credo político.
- **ARTÍCULO 37.-** Los establecimientos docentes de carácter privado, que impartan las lecciones en idiomas extranjeros, cuyos estudios hayan sido equiparados con los oficiales, y hayan obtenido el reconocimiento de validez legal de sus certificados o diplomas, deben ajustarse a las siguientes condiciones:
 - a) Por lo menos la mitad del total de lecciones debe ser dada en Castellano.
 - b) Los cursos de Geografía e Historia Patrias y Educación Cívica deben ser servidos por profesores de nacionalidad costarricense, y el de Castellano por profesores cuya lengua materna sea ese idioma.

Código de la Niñez y la Adolescencia

Número 7739 se estipula en su Título II los derechos y obligaciones, en su Capítulo I de derechos y libertades fundamentales se describen los siguientes artículos:

- **Artículo 10°**- Disfrute de derechos. La persona menor de edad será sujeto de derechos; goza de todos los inherentes a la persona humana y de los específicos relacionados con su desarrollo, excepto de los derechos políticos de conformidad con la Constitución Política de la República.

No obstante, deberá cumplir las obligaciones correlativas consagradas en el ordenamiento jurídico.

- **Artículo 11°**- Deberes. En el ejercicio de libertades y derechos, las personas menores de edad estarán obligadas a respetar las restricciones establecidas por la ley, la moral y el orden público. En particular, deben cumplir con los siguientes deberes:
 - a) Honrar a la Patria y sus símbolos.
 - b) Respetar los derechos y las garantías de las otras personas.
 - c) Honrar, respetar y obedecer a sus padres, representantes o responsables, siempre que sus órdenes no violen sus derechos y garantías o contravengan el ordenamiento jurídico.
 - d) Ejercer activamente sus derechos y defenderlos.
 - e) Cumplir sus obligaciones educativas.
 - f) Respetar la diversidad de conciencia, pensamiento, religión y cultura.
 - g) Conservar el ambiente.
- **Artículo 55°**- Obligaciones de autoridades educativas. Será obligación de los directores, representantes legales o encargados de los centros de enseñanza de educación general básica preescolar, maternal u otra organización, pública o privada, de atención a las personas menores de edad:
 - a) Velar porque el Ministerio de Salud cumpla la obligación contemplada en el artículo 43 de este Código.
 - b) Comunicar a los padres, madres o encargados que el menor requiere exámenes médicos, odontológicos o psicológicos.
 - c) Poner en ejecución los programas de educación sobre salud preventiva, sexual y reproductiva que formule el ministerio del ramo.

El incumplimiento de estas obligaciones será sancionado como falta grave para los efectos del régimen disciplinario respectivo.

En su Capítulo V se expresa el derecho a la educación como las condiciones que deben estar presentes en el ambiente en el cual se desenvuelve:

- **Artículo 56°**- Derecho al desarrollo de potencialidades. Las personas menores de edad tendrán el derecho de recibir educación orientada hacia el desarrollo de sus potencialidades. La preparación que se le ofrezca se dirigirá al ejercicio pleno de la ciudadanía y le inculcará el respeto por los derechos humanos, los valores culturales propios y el cuidado del ambiente natural, en un marco de paz y solidaridad.

- **Artículo 57°**- Permanencia en el sistema educativo. El Ministerio de Educación Pública deberá garantizar la permanencia de las personas menores de edad en el sistema educativo y brindarles el apoyo necesario para conseguirlo.
- **Artículo 76°**- Uso de instalaciones privadas. En la medida de lo posible, las entidades privadas de enseñanza facilitarán sus instalaciones para el sano esparcimiento de las personas menores de edad de su comunidad.

El Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes y el Ministerio de Educación Pública crearán los incentivos adecuados para las entidades privadas que colaboren con el cumplimiento eficaz de esta disposición.

Anexo 4. Formulario de solicitud de aprobación de infraestructura para centros educativos privados.



Ministerio de Educación Pública
 Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo
 Teléfonos: 2221-4808 / 2221-4842 Fax: 2221-9831
 Correo electrónico para enviar el formulario:
infraestructuraprivada_diee@mep.go.cr



F2 SOLICITUD DE APROBACIÓN DE INFRAESTRUCTURA PARA CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS (Debe ser llenado por el propietario)

Tipo de Centro:	<input type="text"/>	Fecha de solicitud:	<input type="text"/>
Nombre de la Institución:	<input type="text"/>	Teléfono (1):	<input type="text"/>
Provincia:	<input type="text"/>	Teléfono (2):	<input type="text"/>
Cantón:	<input type="text"/>	Fax:	<input type="text"/>
Distrito:	<input type="text"/>	Correo electrónico para recibir notificaciones:	<input type="text"/>
Poblado:	<input type="text"/>		
Dirección exacta del Centro Educativo:		<input type="text"/>	

1- Tipo de Jornada:

Matutina	<input type="text"/>
Vespertina	<input type="text"/>
Nocturna	<input type="text"/>

2- Matrícula Actual:

Preescolar	<input type="text"/>
Primaria	<input type="text"/>
Secundaria	<input type="text"/>
Para Universitaria	<input type="text"/>
Universitaria	<input type="text"/>

3- Información del Terreno:	Plano(s) de Catastro(s) N°	Area(s) del terreno
Plano N° (1)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Plano N° (2)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Plano N° (3)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Plano N° (4)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Plano N° (5)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4- Descripción de las Obras que se Tramitan:

5- Propósito de la solicitud:

Ampliación:

Adecuación:

Cambio de uso:

Construcción Nueva:

Remodelación:

6- Tipo de Modalidad a impartir:

Administrativa:

Biología:

Idiomas:

Sistemas:

Otras (especifique):

7- Inició trámite de acreditación ante CEDOPRI, CONESUP o del Consejo Superior de Educación?

Sí

No

8- En caso de existir, indique la cantidad de espacios físicos

Espacios Físicos	Cantidad
Área administrativa	<input type="text"/>
Audiovisuales	<input type="text"/>
Aulas académicas	<input type="text"/>
Aulas preescolares	<input type="text"/>
Baterías sanitarias	<input type="text"/>
Biblioteca	<input type="text"/>
Comedor	<input type="text"/>
Laboratorio cómputo	<input type="text"/>
Salón multiuso	<input type="text"/>
Talleres	<input type="text"/>
Otros:	<input type="text"/>

Los abajo mencionados, manifestamos bajo fe de juramento, la veracidad de los datos consignados en este formulario.

Nombre completo del Propietario (solicitante)

Cédula física

Cédula jurídica

Nombre completo del Profesional responsable

Cédula

Colegiado CFIA N°

Teléfono (1):

Teléfono (2):

Anexo 5. Decreto Ejecutivo N° 24017-MEP, Reglamento Sobre Centros Docentes Privados

N° 24017-MEP

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

Y EL MINISTRO DE EDUCACION PUBLICA

En ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales, con fundamento en lo dispuesto en los artículos 79 y 80 de la Constitución Política, los artículos 26 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, 13 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales; los principios, fines y objetivos establecidos para la educación costarricense en la Ley Fundamental de Educación, número 2160 del 5 de setiembre de 1957, las disposiciones del Código de Educación relativas a las Escuelas y Colegios Particulares y las contenidas en los artículos 1, 4 y 18 inciso b) de la Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública, número 3481 del 13 de enero de 1965 y, considerando:

I.- Que la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia, mediante su voto número 3550-92 de las dieciséis horas del 24 de noviembre de 1992, declaró con lugar las acciones de inconstitucionalidad interpuestas por la Asociación Nacional de Educación Católica (ANADEC) y la Asociación de Centros Educativos Privados (ACEP) y, en consecuencia, anuló varias disposiciones reglamentarias, así como el artículo 34 y el inciso h) del artículo 4 de la Ley Fundamental de Educación, N° 2160 del 5 de setiembre de 1957, dejando establecido que "mientras no se promulguen otras normas legales y reglamentarias, acordes con lo dispuesto y considerado en esta sentencia, la inspección de los establecimientos privados de enseñanza se hará por el Poder Ejecutivo, de conformidad con los principios consagrados en los artículos 79, 80 y 28 de la Constitución Política y las normas legales aplicables." (Apartado a), in fine, de la parte resolutive del voto referido).

II.- Que al encontrarse garantizada en nuestra Constitución Política y en el Derecho Internacional vigente la libertad de enseñanza en nuestro país, como un Derecho Fundamental, la Sala Constitucional consideró: "El hecho de que la enseñanza sea, precisamente, un "derecho de libertad" implica, entre otras cosas: a) Que se trata, por su naturaleza, por su ubicación y contenido constitucionales y por su posición en el Derecho de los Derechos Humanos - tanto interno como internacional-, de un verdadero "derecho fundamental", por ende derivado de la "intrínseca dignidad del ser humano" -en la expresa definición de la Declaración Universal-, no de la voluntad del Estado ni de ninguna autoridad política o social, los cuales tienen el deber -y solamente el deber, no el derecho ni la opción- de reconocerlo como tal derecho fundamental, a favor de todo ser humano, en condiciones de igualdad y sin discriminación alguna; de respetarlo ellos mismos, sin violarlo, ni manipularlo, ni escamotearlo por medios directos o indirectos, desnudos o encubiertos; y de garantizarlo frente a todo y frente a todos, poniendo a su disposición los mecanismos jurídicos y las condiciones materiales necesarios para que esté al alcance de todos y por todos pueda ser gozado efectivamente; b) Que, por ser precisamente un derecho

humano fundamental, quien lo actúe lo hace a nombre propio, en ejercicio de una actividad de la que es titular y no de una concesión o permiso del poder público, el cual puede, a lo sumo y siempre que lo haga por los órganos competentes y mediante el ejercicio de simples poderes de tutela, "inspeccionarlo", valga decir, vigilar su ejercicio para garantizar, precisa y únicamente, el equilibrio armónico entre la libertad de educación del que la ofrece -educador- y la libertad de educación del que la recibe -educando-, así como fiscalizar su cumplimiento; c) Que el mismo equilibrio armónico entre la libertad del educador y del educando faculta y obliga al Estado, dentro de rigurosos límites de razonabilidad y proporcionalidad, a exigir a los establecimientos privados de enseñanza requisitos y garantías mínimos de curriculum y excelencia académica, de ponderación y estabilidad en sus matrículas y cobros a los estudiantes, de una normal permanencia de éstos en los cursos y a lo largo de su carrera estudiantil, del respeto debido a sus derechos fundamentales, en general, y de otras condiciones igualmente necesarias para que el derecho a educarse no se vea truncado o gravemente amenazado; pero; eso sí, sin imponerles a los primeros fines ni contenidos rígidos ni invadir el campo razonable de su autonomía administrativa, económica, ideológica, académica y docente –recuérdese que no hay autonomía mayor, que la de la libertad-; d) Que por ser, a su vez, una "libertad" - un "derecho de libertad"- le convienen las condiciones, atributos, efectos y garantías de la libertad en general, la cual, entendida como ausencia de coacción arbitraria, es uno de los derechos humanos fundamentales -o más fundamentales-, como que se asienta en la base misma de todo el sistema democrático constitucional-. Ello significa, desde el punto de vista jurídico, que existen actos de los particulares que el Estado no puede suprimir, alterar, restringir ni controlar, aún mediante o con fundamento en una ley. Estos actos son, en primer lugar, los aludidos por la Constitución como "Acciones privadas que no dañen la moral o el orden público, o que no perjudiquen a tercero."

III.- Que, por otra parte, la actual Administración, en su Política Educativa hacia el Siglo XXI, entre otras declaraciones ha hecho la siguiente: "La Política Educativa, amparada al Marco Jurídico vigente, propicia la búsqueda y concreción de un costarricense del siglo XXI que, consciente de las implicaciones éticas del desarrollo, sea PERSONA con rica vida espiritual, digna, libre y justa; CIUDADANO formado para el ejercicio participativo de la democracia, con identidad nacional, integrado al mundo, capaz de discernir y competir, autorrealizado y capaz de buscar su felicidad; PRODUCTOR para sí mismo y para el país desde el punto de vista de su condición de trabajador, lo que comporta el incremento de sus habilidades, el aprendizaje de destrezas y la búsqueda del conocimiento; SOLIDARIO por experimentar como propias las necesidades de los demás y, en consecuencia, con aptitud para buscar formas de cooperación y concertación entre sectores, velar por la calidad de vida de todos los ciudadanos y de las futuras generaciones, a partir de un desarrollo sustentable, ecológico y socialmente y CAPAZ DE COMUNICARSE CON EL MUNDO DE MANERA INTELIGENTE de tal manera que, a partir de la valoración de lo que lo identifica como costarricense, tome las decisiones que lo relacionen con otras culturas desde un punto de vista de pensador independiente, flexible y

crítico, teniendo por guía los derechos y los deberes humanos.", de tal suerte que, las acciones que desarrolle la iniciativa privada en la formación de las nuevas generaciones y de la sociedad costarricense, no deben entenderse en contraposición a la que desarrolla el sector público, sino como rutas libremente escogidas que conducen a un mismo destino, comprendiendo que, como lo dice nuestra Sala Constitucional: "...educarse y educar es un derecho fundamental de todo ser humano, y un derecho precisamente "de libertad", esto es, de autonomía o autodeterminación, que un Estado democrático debe estimular y, a lo sumo, complementar, así como, en todo caso, respetar y garantizar "en libertad", es decir, en la diversidad cuantitativa y cualitativa, de medios y fines, que es propia de la libertad. La uniformidad, la univocidad, la eficiencia, el mismo orden y la misma paz, son más posibles o más fácilmente alcanzables en el totalitarismo y la dictadura que en la democracia y en la libertad; en éstas, no sólo reina lo contrario: la diversidad, la discusión, una cierta dosis de ineficiencia, de desorden y de conflicto, sino que todo es precisamente lo que las hace más humanas, más justas, incluso más hermosas y dignas de vivir. (Voto 3550-92).

IV.- Que el Proyecto de Reglamento de Centros Docentes Privados, a lo largo de varios meses, ha sido objeto de consulta con las organizaciones representativas de las instituciones privadas de enseñanza: Asociación de Centros Educativos Privados, Asociación Nacional de Educación Católica, Asociación de Instituciones Privadas de Enseñanza Comercial, Asociación de Academias Privadas de Enseñanza Diversificada y Abierta, procedimiento en cuya virtud se alcanzó consenso sobre la naturaleza y alcances de las disposiciones reglamentarias en él contenidas. Por tanto,

DECRETAN:

El siguiente:

Reglamento sobre Centros Docentes Privados

Disposiciones generales

Artículo 1º.- El presente reglamento tiene por objeto: a) Establecer los procedimientos en cuya virtud se oficializan, equiparan, certifican y acreditan los estudios realizados en los centros docentes privados, b) Normar el ejercicio de la inspección que ordena el artículo 79 de la Constitución Política.

Anexo 6. Cuadros resumen de los competidores en el mercado de educación privada del cantón de Alajuelita.

Cuadro A. Descripción de la competencia: Génesis Christian School

Génesis Christian School

- Con 22 años en el mercado de la educación.
- Cuya misión es: Formar estudiantes con altos valores morales, que construya su conocimiento en un ambiente adecuado, de excelencia académica y con calidad humana.
- Ubicada en el distrito: Alajuelita
- Imparte los niveles de: Preescolar, Primaria y Secundaria.
- Con una cantidad de 110 alumnos en Preescolar y 176 en primaria.
- Lecciones impartidas por un total de 8 docentes para preescolar y 16 docentes para primaria.
- Su malla curricular se compone de la siguiente manera:
 - Preescolar (Inglés, Habilidades Sociales, Pre-escritura, Robótica, Educación Física, Educación Cristiana, Educación Musical y Arte)
 - Escuela (Español, Estudios Sociales, Reading, Science, Math, Language, Robótica, Educación Física, Educación Cristiana, Educación Musical, Arte y Portugués)
- Horarios: Preescolar Lunes a Jueves 8 a.m. – 3p.m. Viernes 8 a.m. – 12 p.m. y Primaria Lunes a Viernes 8 a.m. – 4:30 p.m.
- Infraestructura: Cuentan con instalaciones para el desarrollo de preescolar, primaria y secundaria con un campus de 15.000 metros cuadrados. Tanto en preescolar como primaria poseen dos secciones por nivel por lo que para preescolar destinan 6 aulas para impartir los tres niveles que conforman este grado académico. Para el caso de primaria cuenta con 12 aulas para impartir los 6 niveles. Adicionalmente, cuentan con laboratorio de computación con cancha de baloncesto, 2 canchas sintéticas, áreas de juego, y un auditorio para 800 personas.
- Precios de matrícula tanto para Preescolar y Escuela 155,000 Colones
- Precios de mensualidad tanto para Preescolar y Escuela 145,000 Colones

Fuente: Elaboración propia vía consulta al personal administrativo y página oficial de Facebook

Cuadro B. Descripción de la competencia: Centro Educativo Santa Rita

Centro Educativo Santa Rita

- Con 36 años en el mercado de la educación.
- Cuya misión es: Dentro de los parámetros de una educación, basada en la calidad, la autoexigencia, y en la formación de seres humanos capaces de localizar y de reconocer, los procesos de información, que permitan la resolución de problemas, tomando como base la economía nacional. El gozo por la vida, la necesidad espiritual de equilibrio psicológico, emocional y el desarrollo con el medio natural que le rodea.
- Ubicada en el distrito: Alajuelita
- Imparte los niveles de: Preescolar, Primaria y Secundaria.
- Con una cantidad de 24 en preescolar y 103 en primaria.
- Lecciones impartidas por un total de 3 docentes para preescolar y 9 docentes para primaria.
- Su malla curricular se compone de la siguiente manera:
 - Preescolar (Grammar, Conversation, Spelling, Writing, Etica y Valores, Educación Física, Educación Musical, Computación)
 - Primaria (Estudios Sociales, Ciencias, Matemáticas, Ingles: Reading, Ingles: Grammar – Language, Educación Física, Educación Musical, Computación y Lectura)
- Horarios: Preescolar y Primaria Lunes a Viernes 7 a.m. – 4 p.m.
- Infraestructura: Cuentan con instalaciones para el desarrollo de preescolar, primaria y secundaria con un campus de aproximadamente 3.000 metros cuadrados. Con un total de 3 aulas para los niveles de preescolar y con 6 aulas para los niveles de primaria cuentan con laboratorio de computación y áreas para juegos de 200 metros cuadrados aproximadamente.
- Precios de matrícula para Preescolar 85.000 colones y Primaria 95.000 colones
- Precios de mensualidad para Preescolar 135.000 colones y Primaria 145.000 colones

Fuente: Elaboración propia vía consulta al personal administrativo, página oficial de Facebook y Sitio Web del centro educativo

Cuadro C. Descripción de la competencia: Cedes Don Bosco

Cedes Don Bosco

- Con 25 años en el mercado de la educación.
- Cuya misión es: Formar buenos cristianos y honrados ciudadanos desde el carisma educativo de San Juan Bosco.
- Ubicada en el distrito: Concepción
- Imparte los niveles de: Preescolar, Primaria y Secundaria.
- Con una cantidad de 188 en Preescolar y 377 en Primaria.
- Lecciones impartidas por un total de 9 docentes para preescolar y 19 docentes para primaria.
- Su malla curricular se compone de la siguiente manera:
 - Preescolar (Inglés, Ética y Valores, Educación Física, Educación Musical, Computación)
 - Primaria (Estudios Sociales, Inglés, Matemática, Ciencias, Español, Educación Religiosa, Música, Computación, Educación Física y talleres una vez a la semana en el STEAM Lab, espacio en el que desarrollan competencias en ciencia, tecnología, ingeniería, arte y matemáticas)
- Horarios: Preescolar Lunes a Viernes 7 a.m. – 2 p.m. y Primaria Lunes a Viernes 7 a.m. – 3 p.m.
- Infraestructura: Cuentan con instalaciones para el desarrollo de Preescolar, Escuela, Colegio Técnico, Centro de Formación Profesional, Centro de Desarrollo de Competencias Técnicas, Academia de Inglés, Computer ClubHouse, Oratorio festivo y además posee su propio Templo Católico para un campus de 75,000 metros cuadrados. El gimnasio, las canchas multiuso, la cancha de fútbol y el salón de usos múltiples son espacios de uso común para todas las áreas educativas.
- Precios de matrícula para Preescolar 90.000 colones y Primaria 110.000 colones
- Precios de mensualidad para Preescolar 105.000 colones y Primaria 135.000 colones

Fuente: Elaboración propia vía consulta al personal administrativo, página oficial de Facebook y Sitio Web del centro educativo

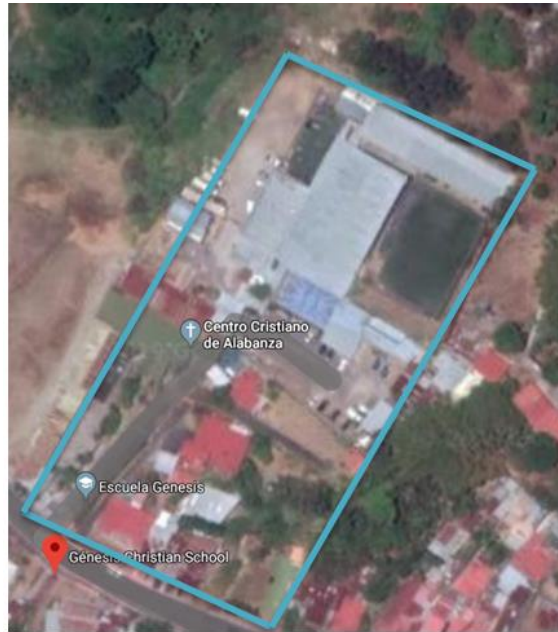
Cuadro D. Descripción de la competencia: Love at Work International Christian School

Love at Work International Christian School

- Con 6 años en el mercado de la educación.
- Cuya misión es: Elevar el estándar educativo para nuestros niños, construyendo el fundamento académico necesario para tener éxito en las mejores universidades, pero también formando la disciplina y carácter cristiano necesario para enfrentar la vida.
- Ubicada en el distrito: Alajuelita
- Imparte los niveles de: Preescolar, Primaria y Secundaria.
- Con una cantidad de alumnos: 42 en Preescolar y 136 en Primaria.
- Lecciones impartidas por un total de 4 docentes para preescolar y 9 docentes para primaria.
- Su malla curricular se compone de la siguiente manera:
 - Preescolar (Inglés, Computación y Robótica, Educación Física, Educación Cristiana, Educación Musical, Arte)
 - Primaria (Español, Estudios Sociales, Inglés, Science, Math, Language, Computación y Robótica, Educación Física, Educación Cristiana, Educación Musical, Arte)
- Horarios: Preescolar Lunes a Viernes 6:45 a.m. – 2:30 p.m. y Primaria Lunes a Viernes 6:45 a.m. – 4 p.m.
- Infraestructura: Cuentan con instalaciones para el desarrollo de Preescolar, Escuela, Colegio, con 3 aulas dedicadas a preescolar y 6 aulas dedicadas a primaria, cuenta con laboratorio de informática, áreas verdes, un auditorio con la capacidad de 150 personas y una cancha de fútbol sintético.
- Precios de matrícula para Preescolar 132.000 colones y Primaria 132.000 colones
- Precios de mensualidad para Preescolar 133.000 colones y Primaria 133.000 colones

Fuente: Elaboración propia vía consulta al personal administrativo, página oficial de Facebook

Anexo 7. Áreas recreativas e infraestructura Centro Educativo Génesis Christian School



Fuente: Elaboración propia, Google Maps



Fuente: Perfil de Facebook Genesis Christian School

Anexo 8. Áreas recreativas e infraestructura Centro Educativo Santa Rita



Fuente: Elaboración propia, Google Maps



Fuente: Perfil de Facebook Centro Educativo Santa Rita

Anexo 9. Áreas recreativas e infraestructura Centro Educativo Cedes Don Bosco



Fuente: Elaboración propia, Áreas Amarillas pertenecen al centro infantil y a la escuela, Google Maps



Fuente: Perfil de Facebook Cedes Don Bosco

Anexo 10. Áreas recreativas e infraestructura Centro Educativo Love at Work International Christian School



Fuente: Elaboración propia, Google Maps



Fuente: Perfil de Facebook Love at Work International Christian School

Anexo 11. Precisión relativa de un estimado de media, población y tamaño de muestra

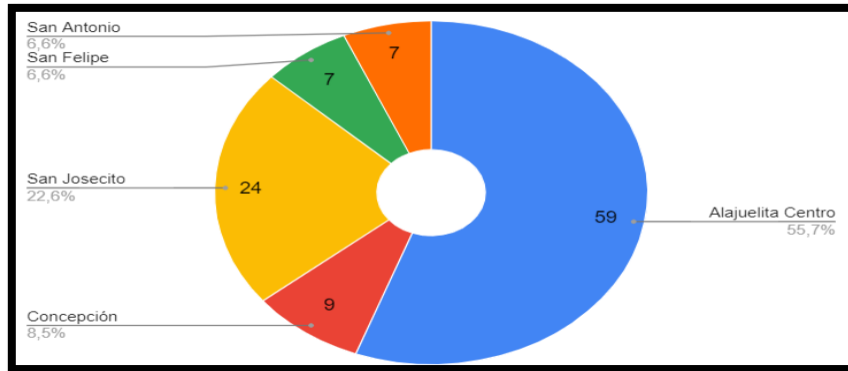
Cuadro E. Estimación de tamaño de muestra conforme tamaño de la población

Tamaño de la muestra	Tamaño de la población						
	100	1 000	2 000	5 000	100 000	1 000 000	100 000 000
30	11,75%	16,28%	16,53%	16,78%	16,77%	16,78%	16,78%
50	6,39%	12,14%	12,46%	12,65%	12,78%	12,78%	12,78%
100	0,00%	8,04%	8,48%	8,75%	8,92%	8,93%	8,93%
200		5,02%	5,65%	6,02%	6,26%	6,27%	6,27%
500		1,98%	2,97%	3,56%	3,93%	3,95%	3,95%
1000		0,00%	1,40%	2,23%	2,76%	2,79%	2,79%
2000			0,00%	1,18%	1,93%	1,97%	1,97%

Fuente: Elaboración propia, Estadísticas de marketing e investigación del consumidor (2008)

Anexo 12. Gráfico de los resultados de la pregunta 1 de la encuesta.

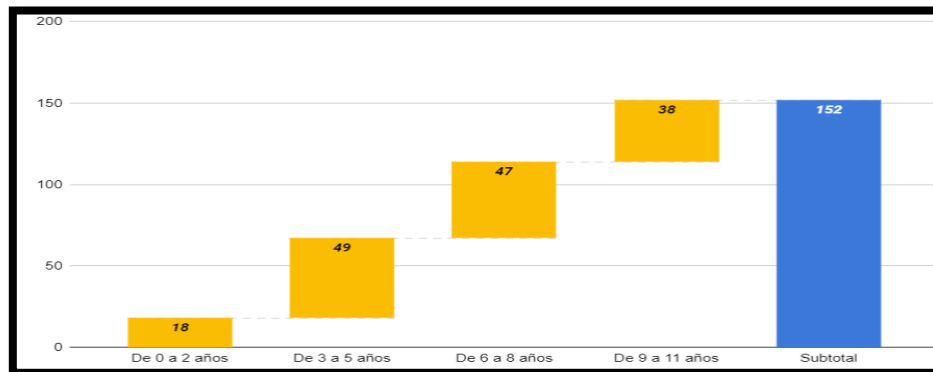
Gráfico A. ¿A qué distrito pertenece?



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Foarms

Anexo 13. Gráfico de los resultados de la pregunta 2 de la encuesta.

Gráfico B. Los niños que tiene a cargo, ¿Qué rango de edad tiene/tienen?



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Foarms

Anexo 14. Gráfico de los resultados de la pregunta 3 de la encuesta.

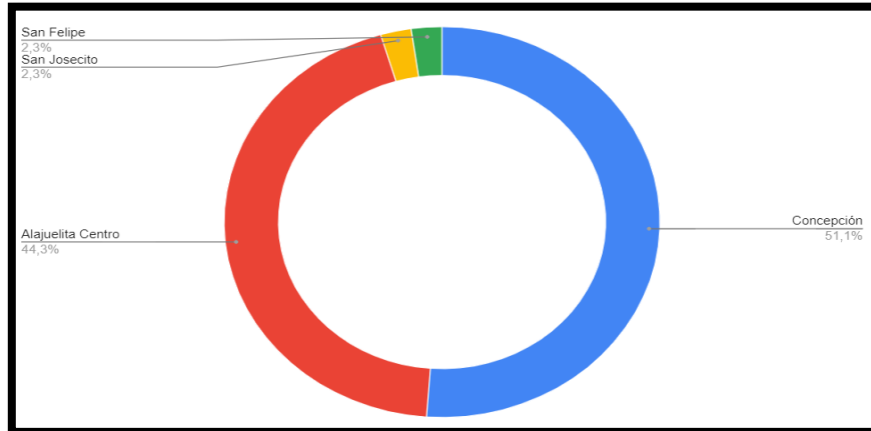
Gráfico C. ¿Se encuentra(n) matriculado(s) en un centro educativo ubicado en Alajuelita?



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Foarms

Anexo 15. Gráfico de los resultados de la pregunta 4 de la encuesta.

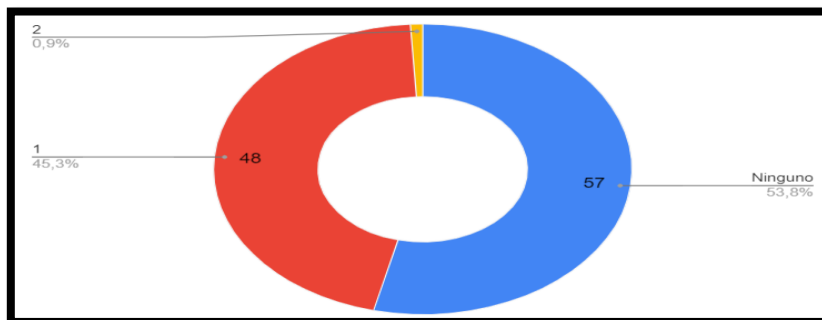
Gráfico D. ¿A qué distrito pertenece el centro educativo en el cual se encuentra(n) matriculado(s)?



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Foarms

Anexo 16. Gráfico de los resultados de la pregunta 5 de la encuesta.

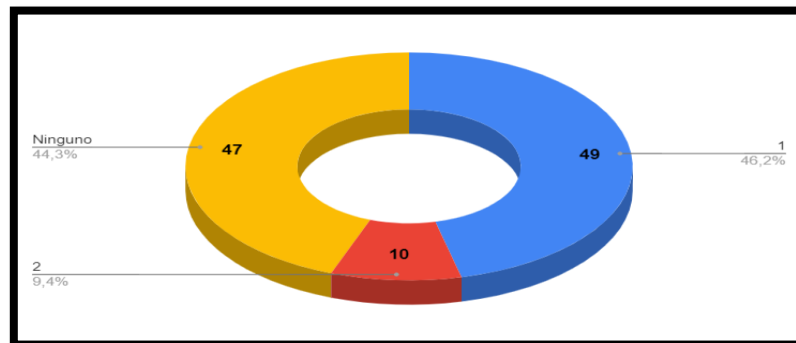
Gráfico E. ¿Cuántos cursan preescolar?



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Foarms

Anexo 17. Gráfico de los resultados de la pregunta 6 de la encuesta.

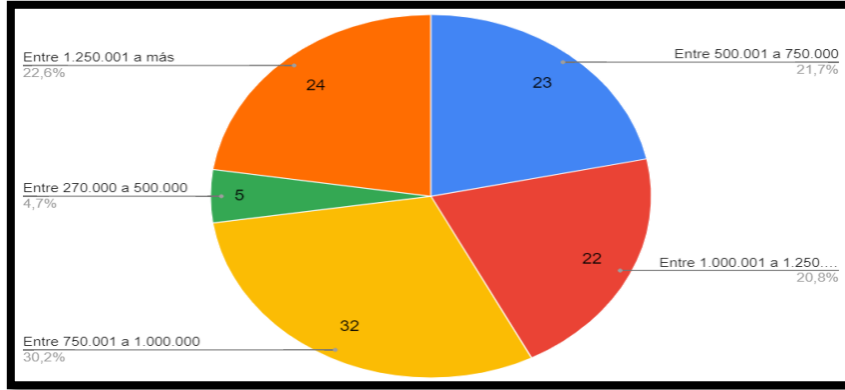
Gráfico F. ¿Cuántos cursan primaria?



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Foarms

Anexo 18. Gráfico de los resultados de la pregunta 7 de la encuesta.

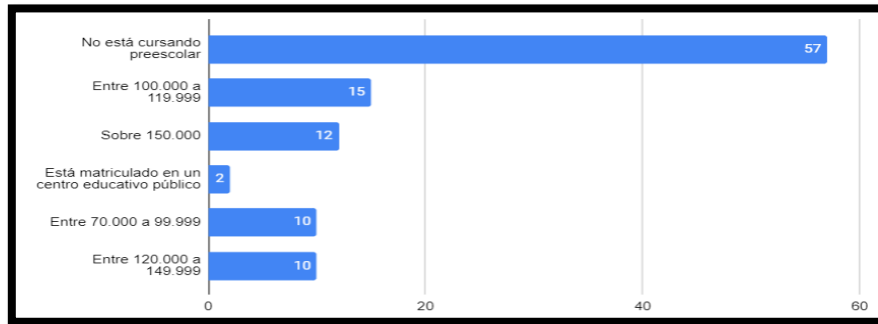
Gráfico G. ¿A cuánto asciende el ingreso económico del hogar?



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Foarms

Anexo 19. Gráfico de los resultados de la pregunta 8 de la encuesta.

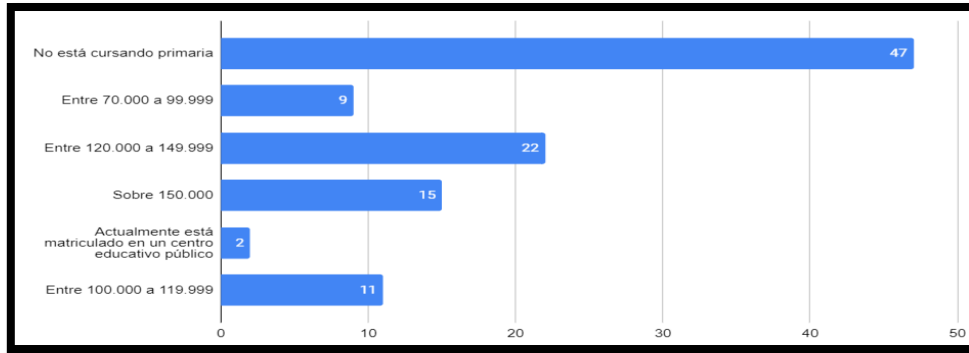
Gráfico H. ¿Cuánto es el gasto promedio que realiza por niño en mensualidad en PREESCOLAR?



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Foarms

Anexo 20. Gráfico de los resultados de la pregunta 9 de la encuesta.

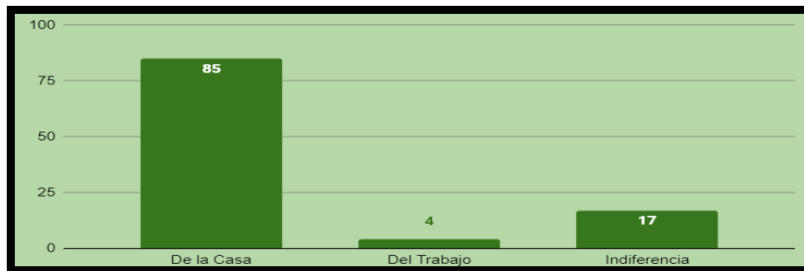
Gráfico I. ¿Cuánto es el gasto promedio que realiza por niño en mensualidad en PRIMARIA?



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Foarms

Anexo 21. Gráfico de los resultados de la pregunta 10 de la encuesta.

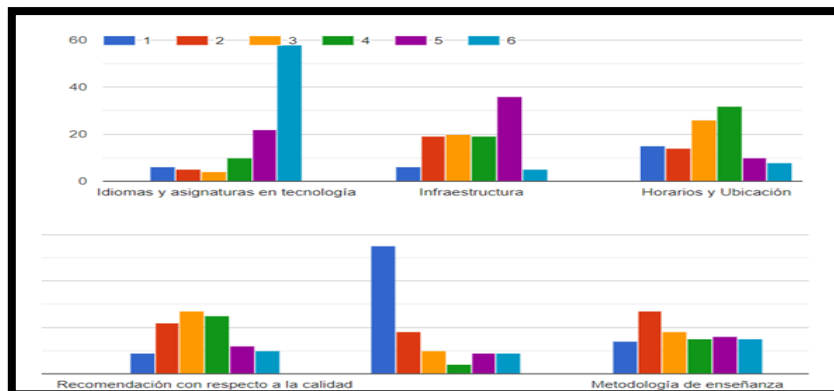
Gráfico J. Considera que la ubicación del centro educativo es relevante cerca



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Foarms

Anexo 22. Gráfico de los resultados de la pregunta 11 de la encuesta.

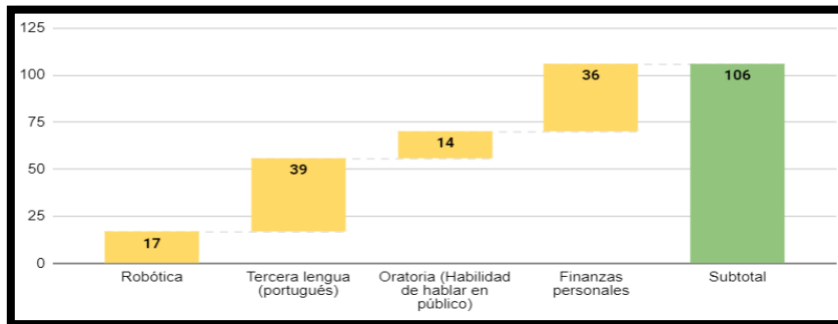
Gráfico K. Califique de 1 a 6, siendo 1 de menor relevancia y 6 de mayor relevancia, el motivo por el cual decidió matricularlo en educación privada. (Seleccionar solo una respuesta por columna)



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Foarms

Anexo 23. Gráfico de los resultados de la pregunta 12 de la encuesta.

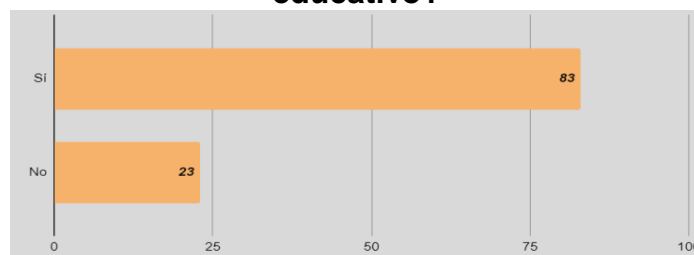
Gráfico M. Si existiera una nueva propuesta de malla curricular que adicione una asignatura, ¿Cuál de las siguientes alternativas le parecería más atractiva?



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Foarms

Anexo 24. Gráfico de los resultados de la pregunta 13 de la encuesta.

Gráfico N. Según la respuesta anterior, si existiera un centro educativo que adicione lo seleccionado ¿consideraría matricular a su hijo en ese centro educativo?



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Foarms

Anexo 25. Tabla de los resultados de la pregunta 14 de la encuesta.

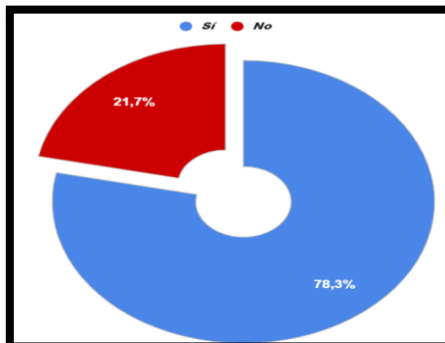
Tabla A. ¿Qué otro aspecto consideraría relevante para tomar la decisión de matricularlo en un centro educativo privado?

9 respuestas	
Comparamos el sistema público y el privado, el nivel de enseñanza académico público es escueto, desactualizado y sin orden (tema de huelgas) al menos en las cercanías de zona de habitación	
Precio	
Responsabilidad, no huelgas	
Menor costo de mensualidad	
Manejo de las relaciones interpersonales. Buen equipo interdisciplinario	
La calidad del personal educativo	
CUIDO	
Que la mensualidad se ajuste a los ingresos	
Calidad de métodos y atención individual de ser. Necesario.	

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Foarms

Anexo 26. Gráfico de los resultados de la pregunta 15 de la encuesta.

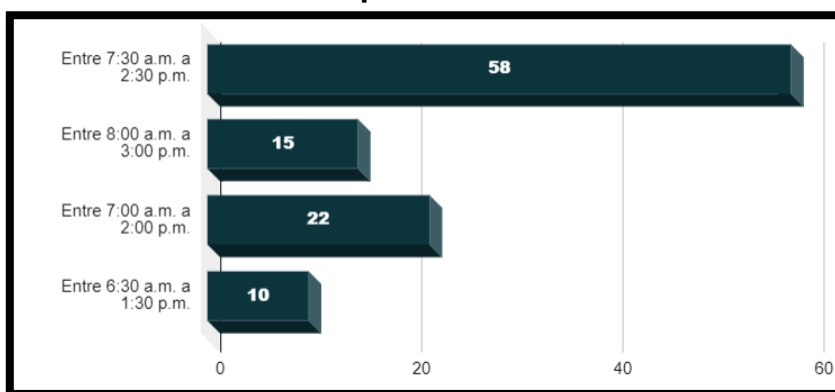
Gráfico L. ¿Considera relevante que el centro educativo abarque desde preescolar hasta secundaria?



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Foarms

Anexo 27. Gráfico de los resultados de la pregunta 16 de la encuesta.

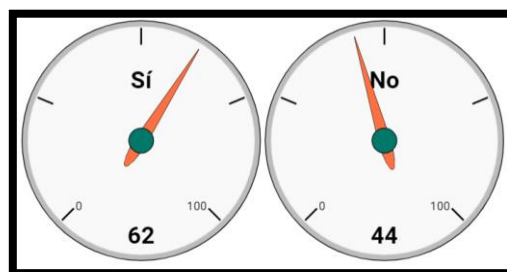
Gráfico O. ¿Qué horario lectivo consideraría que mejor se adecua a su disponibilidad?



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Foarms horario

Anexo 28. Gráfico de los resultados de la pregunta 17 de la encuesta.

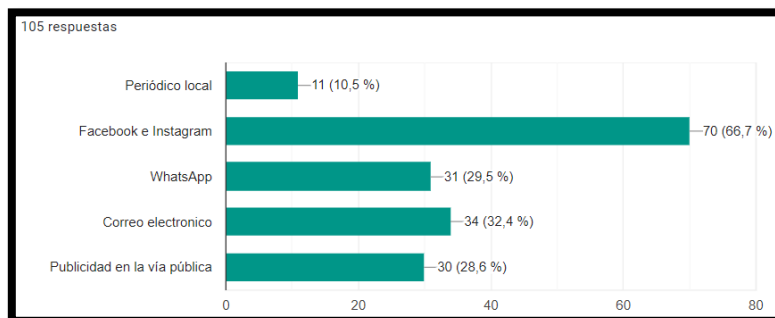
Gráfico P. Si se ofreciera el servicio de guardería después del horario lectivo por un valor entre 50.000 y 70.000 colones por mes por niño ¿consideraría utilizar este servicio adicional?



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Foarms

Anexo 29. Gráfico de los resultados de la pregunta 18 de la encuesta.

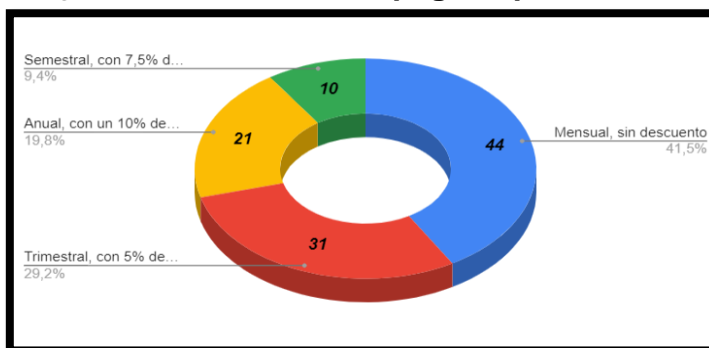
Gráfico Q. ¿Por cuál(es) medio(s) de comunicación le gustaría enterarse de un nuevo centro educativo?



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Forms

Anexo 30. Gráfico de los resultados de la pregunta 19 de la encuesta.

Gráfico R. ¿Con cuál sistema de pago le parece más atractivo?



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Forms

Anexo 31. Tabla de respuestas de la pregunta 20 de la encuesta.

Tabla B. ¿Qué valora más del actual centro educativo donde se encuentra(n) matriculado(s)?

1	Valores, educación, formación académica y espiritual
2	El buen trato a los niños
3	Su calidad
4	Calidad de profesionales
5	La excelencia de la educación
6	La enseñanza y valores
7	Trato de calidad y feedback de otros padres
8	Los valores, la responsabilidad
9	La atención especial
10	El prestigio académico
11	Calidad académica y formación en valores.
12	La educación
13	El nivel de educación
14	Su nivel académico
15	La calidad de la educación
16	La calidad de la educación ahí brindada
17	Principios y valores
18	Metodología, tecnológica, valores
19	El trato con el estudiante, las actividades extracurriculares... entre otros
20	La paciencia que tienen los maestros en lograr que el alumno logre aprender con éxito las materias
21	Los valores que enseñan
22	La cantidad de niños no es mucha lo que permite una atención más personalizada
23	que lo primordial para ellos es la educación de los niños
24	Metodología, tecnológica, valores
25	Los valores que posee el centro educativo
26	Calidad de enseñar. Valores.
27	La educación
28	Son muy dedicados a los estudiantes
29	La calidad de la educación

30	Los valores y la educación como tal
31	Grupos pequeños, mayor atención individual por parte de los profesores
32	La educación de calidad
33	El buen trato que le dan a mi hija
34	Su buena calidad en la educación
35	Ha sido muy buen trato y mi hijo le gusta
36	Los buenos valores
37	Le han ayudado mucho a mi hijo con las materias que más se le dificultan
38	La educación
39	La ubicación
40	Cercanía
41	Cercanía
42	Cercanía al hogar, buena enseñanza
43	Cercanía y educación
44	La ubicación
45	Cercanía del hogar
46	Metodo y calidad en cuanto a enseñanza, además que la cercanía con la casa es un plus!
47	Metodo y calidad en cuanto a enseñanza, además que la cercanía con la casa es un plus!
48	Céntrico
49	Cercanía con el hogar
50	La ubicación e infraestructura
51	La cercanía
52	Cercanía
53	La variedad de cursos que reciben en diferentes idiomas, la infraestructura y la cantidad de niños por grupo que es poca permite una enseñanza personalizada para cada niño
54	El idioma
55	Los idiomas
56	Idiomas y tecnología
57	Los idiomas y el método de enseñanza
58	Inglés
59	Que enseñen idiomas
60	El idioma inglés
61	Idiomas
62	El alto nivel de inglés
63	Inglés y recursos tecnológicos
64	Idiomas
65	Idioma, grupos pequeños más individualizado
66	Idiomas y el trato que le dan a mi hijo
67	Buen nivel de idioma inglés
68	Metodología y enseñanza de idiomas
69	Valores y que sea bilingüe
70	Que posea buen inglés
71	Me gusta la seguridad de los niños
72	La seguridad
73	La seguridad
74	El horario
75	El compromiso para con los alumnos
76	Una atención adecuada a su necesidades, un horario en la mañana.
77	Aprendizaje
78	Precio
79	Calidad y precio
80	La inclusión
81	Seguridad y calidad
82	Calidad
83	Todo excelente
84	Que es público y es excelente a nivel educativo
85	Que es gratuita
86	La inclusión
87	El método de enseñanza
88	Servicio
89	Profesores
90	Confianza
91	Metodología de enseñanza
92	Infraestructura
93	Respeto
94	La comodidad
95	Religioso
96	La religión

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada por Google Forms

Anexo 32. Entrevista Juicio Experto

1- Según a su experiencia, ¿cuáles serían los pasos para realizar la apertura de un centro educativo privado?

En primer lugar, debe realizar la inscripción de la empresa ante el registro público, una vez inscrita, se debe solicitar el aporte de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE), mediante un formulario (ver anexo 4) en el cual, se solicita la inspección de este departamento del Ministerio de Educación para la aprobación del inmueble. En este punto, se debe mencionar que existen dos vías, el primero es el arriendo de una infraestructura según los lineamientos otorgados por este organismo se puede modificar el inmueble lo que resulta más sencillo en comparación con la otra opción. En la segunda vía, sería la de construir la infraestructura, se debe considerar que los planos deben ser autorizados por el DIEE para luego presentarlos ante el Colegio de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, solicitar los permisos correspondientes y todos los tramites que conlleva representa un proceso de 6 a 9 meses.

Luego, para poder registrarse ante el Ministerio de Educación Pública se debe cumplir con la inscripción ante la Dirección de Centros Educativos Privados y para poder inscribirse debe cumplirse con el Decreto Ejecutivo N° 24017-MEP, Reglamento Sobre Centros Docentes Privados (ver anexo 5), dentro de los requisitos se encuentran contar con la patente municipal, permisos emitidos por el Ministerio de Salud, estar inscrito ante la Caja Costarricense del Seguro Social. La póliza del Instituto Nacional de Seguros solo debe ser contemplada cuando el centro educativo esté operando tanto para el resguardo del personal inscrito ante la Caja como para los estudiantes.

2- En lo que respecta al personal, adicionalmente al aspecto profesional, ¿qué otros aspectos considera para realizar una contratación?

En primer lugar, la persona debe ser íntegra, al menos para nosotros, el aspecto profesional debe ser cubierto pero, por sobre este punto, debe contar con buenos valores y principios, según nuestra experiencia se ha contado con personal con amplia formación académica, con hasta 3 maestrías en educación pero, que no han sido leales con la institución ni con los valores que se promulgan en nuestro servicio. Nos sucedió una situación en la que un colaborador se prestaba para los chismes, divulgaba información privada del centro educativo y creaba ambiente de disconformidad con los compañeros.

Además en este rubro, muchos de los profesionales de educación optan por el Ministerio Público porque se trabaja menos, porque tiene unas condiciones diferentes al sector privado. La diferencia entre las personas que están en el sector público con respecto a los que están en el sector privado se nota una gran diferencia de perfiles, por lo que se busca personal que abarque el requisito académico requerido pero, primordialmente, que sea una persona íntegra con la filosofía²¹ de nuestro centro educativo.

3- ¿Qué mecanismos utiliza el centro educativo para atraer o incentivar el desempeño de los docentes?

En este punto, te puedo comentar que en el mercado laboral existe el personal que no consigue trabajo y entonces si le brindan la oportunidad en el centro educativo la acepta. Independientemente, si es conocido o tiene renombre, en resumen la acepta por necesidad. Luego existe otro tipo de profesional, que nos ha pasado, profesionales que están en el sector público que desean cambiarse, se sienten aburridos del sistema educativo público entonces buscan una opción en el sector privado.

Hay centros educativos que cuentan con amplia trayectoria, en los cuales se les puede asociar a una imagen positiva o negativa del centro educativo, para el caso de las que tienen renombre, te puedo comentar que al ser tan consolidados y tener tanto renombre, a los profesionales de educación les gustaría trabajar ahí. Además, se sabe

²¹ Filosofía Santa María School: El mundo en que se desenvuelve el ser humano actualmente requiere personas íntegras en todos sus ámbitos, por eso; nosotros como institución nos hemos abocado a formar a nuestros estudiantes fomentando el desarrollo de su parte intelectual, afectiva, física, emocional, espiritual y humana motivándolos a vivir en plenitud los valores y virtudes humanas para que sean reflejo de su trabajo diario.

que estos centros educativos tienden a pagar muy bien. Hay otros centros educativos que estamos en el medio, por ejemplo nosotros, con 25 años y que con el tiempo hemos logramos hacernos una imagen en la cual, eso atrae a la gente.

La manera en la que nosotros reclutamos básicamente es mediante anuncios en los espacios disponibles o páginas de internet, en donde solicitamos personal y aceptamos los currículos. Una vez con las suficientes propuestas emprendemos a seleccionar los perfiles que mejor cubran los puntos que consideramos necesarios.

Otra vía que también utilizamos para reclutar es por referencias del actual cuerpo docente de la institución. Les comentamos el profesional que necesitamos y en sus contactos nos tienden a referir a alguien. Un punto muy relevante es que mucha gente estudia educación por lo que hay mucha oferta. Eso sí, una vez que el Ministerio de Educación abre plazas todo mundo intenta optar por el MEP. Sin embargo, en el caso de nosotros mucha gente se nos queda, no desean irse, considero que algo les gusta de la institución.

4- ¿Qué considera que incentiva a los docentes a querer mantenerse en el centro educativo?

De acuerdo, nosotros en muchas oportunidades y casi que cada dos años hacemos una evaluación del clima organizacional, en el cual, algo existe dentro del ambiente de la institución que les gusta a los docentes. Tenemos personal con 21 años con nosotros, incluso te puedo mencionar un caso de una profesora que viaja desde otra provincia como a una hora y media de su casa, teniendo posibilidades de buscar algo más cerca a su casa pero, prefiere venir hasta acá.

En definitiva hay algo que les gusta y ese algo, según a lo que nos han comentado, es el ambiente, que es muy tranquilo, que existe mucho respeto, mucha camaradería y cordialidad. Eso les pesa más al momento de tomar la decisión de irse o quedarse en la institución. Si sé que les han salido oportunidades pero te puedo decir que nunca vienen a decirme, “mire me salió esta oportunidad negociemos a ver si me quedo”, nunca ha sucedido.

También depende mucho de la edad en la que se encuentre el docente, es mucho más volátil los profesionales que son más jóvenes, menores a 30 años. También al ser tan jóvenes están muy expuestos a errores que puedan cometer o cosas que no le gustan de la institución.

Según nuestra experiencia, tanto los millennial como los centennial son generaciones que les cuesta más adaptarse a los requerimientos de ser docente. Por otro lado, los de 30 a 40 años tienden a buscar más la estabilidad y los que están de 40 en adelante requieren estabilidad total, creo que ese es un factor. Considero que incluso no es un tema económico, porque nosotros no pagamos excesivamente alto, pagamos lo que normalmente se paga en el mercado.

5- En promedio, ¿Cuántos niños son atendidos por docente?

Por lo general nosotros manejamos grupos de 22 alumnos en primaria. Creo que también es un factor importante a la hora de dar satisfacción al docente por la carga laboral que representa. Por ejemplo, te puedo mencionar que en el Saint Michael, que es uno de los competidores fuertes de la zona que atendemos, tiene grupos de 30 a 34 estudiantes por nivel en primaria.

6- Para el nivel de preescolar, ¿Cómo ha sido el comportamiento poblacional que han experimentado?

Para el caso de preescolar estamos viendo un comportamiento que nos hace reajustar las matriculas, según a lo que he visto en el INEC se dice que la tasa de natalidad es del 1,7 y te puedo comentar que nos está afectando a todos. En donde si está creciendo la cantidad de población estudiantil en estos momentos, básicamente es en secundaria. Este año para preescolar el crecimiento fue mínimo. Ahora si me preguntas el porqué del crecimiento en secundaria, la verdad no lo sé, pero es lo que he conversado con otros colegas y es al menos lo que hemos visto en Aserrí.

7- Conforme a su contacto con los padres de familia, ¿Qué aspectos considera que valoran más del centro educativo?

La enseñanza del inglés lo valoran mucho sin embargo, los valores que se inculcan es lo que mayor peso he percibido que consideran, eso es lo primero que nos dicen que los motivo a escogerlos, ya sea por referencias de que es una institución con una definición muy fuerte de valores.

Nosotros estamos muy enfocados en tres grandes cantones que son Aserrí, Desamparados y Acosta. Tanto para la gente de Aserrí como de Acosta la ubicación les queda súper bien porque los dejan camino a su trabajo, en cambio para los que residen en Desamparados no sucede así, puesto que la ubicación de la institución queda más alejada de sus casas lo que representa que tendrían que ir a dejarlos, desviándose totalmente de la ruta camino a su trabajo, para luego tener que emprender camino a sus trabajos. Por lo que también, te podría decir que el tema de la cercanía es otro aspecto que pesa a la hora que realizan la selección de donde matricular a sus hijos.

8- ¿Qué inquietudes han percibido últimamente de los padres de familia en cuanto al programa curricular?

No, realmente no, casi que todos los centros educativos privados damos lo mismo, nada más que la diferencia que se está haciendo es trabajar por competencias. Entonces eso conlleva a hacer una modificación a la manera de evaluar pero en aspectos netamente del currículo escolar no.

9- En algún momento, ¿Han considerado adicionar asignaturas a su malla curricular?

A nivel de secundaria nosotros damos un área técnica, entonces los muchachos de los dos últimos dos niveles, decimo y undécimo, salen más tarde de la institución

porque se les incorpora la parte técnica, ellos obtienen un título avalado por el Instituto Nacional de Aprendizaje ya sea como auxiliar contable o como asistente en administración de empresas. Para el caso de primaria como preescolar no hemos agregado ningún elemento curricular.

10- ¿Qué otras inquietudes han percibido en general con respecto al servicio que es suministrado?

En estos momentos si he percibido que los padres de familia lo que buscan es que atiendan a su hijo, que lo animen, que el niño se sienta cómodo, que lo quieran como lo quieren en la casa. En pocas palabras que traten a su hijo de una manera única, te digo esto porque si bien todos los centros educativos damos una malla curricular similar, la diferencia radica en el acompañamiento que podamos hacer a las familias.

La infraestructura es importante pero, te puede decir por ejemplo que el Colegio Kamuk, en Tibás, que cuenta con 700 estudiantes y con 35 años en el mercado no posee gimnasio. No te quiero decir que la infraestructura no vende, porque si es relevante pero considero que las cosas que se tienen, al tenerlas en buenas condiciones y bien presentadas es suficiente si tienes lo que te comento.

Los padres de familia lo que están buscando del centro educativo es acompañamiento por las 7 u 8 horas que esta su hijo a nuestro cargo.

11- ¿Cuál consideraría que es el principal diferenciador de este centro educativo?

He percibido que los padres de familia lo que desean es calidad en el servicio, ya que todos ofrecen exactamente lo mismo el factor diferenciador es la calidad con la cual se otorga el servicio.

12- Conforme a su experiencia en el rubro ¿considera que existen proveedores clave?

Como proveedores están los proveedores de recursos de material didáctico, quiero decir los que brindan libros y todos los servicios outsourcing para la institución. Por otro lado, el proveedor del servicio como tal, del servicio educativo, obviamente son los docentes, adicionalmente, contamos con un proveedor financiero que serían los bancos, también se puede mencionar los medios de transporte, los microbuses, uniformes.

Analizando su impacto te podría decir, que el proveedor de material educativo, si bien, puede variar de un centro educativo a otro, los conceptos o contenidos son muy similares por lo que el valor agregado recaería en el personal docente que son los que pueden dar una experiencia muy diferente a los alumnos. Por ello que el personal que es contratado debe ajustarse a nuestras peticiones, exigencias y estar a la altura del servicio que esperamos. Por ello también, debemos de tenerlo muy motivado, dándole incentivos.

Para el caso de las microbuses hay varias modalidades de cómo podría ser administrado, una es la institución administrando las rutas, choferes y demás. Teniendo toda la flotilla a cargo de la institución, entonces asignas las rutas. Otra modalidad, donde se subcontrata el servicio donde se estipula un contrato y se fija un precio a cada uno de los choferes de las rutas, se reciben las ofertas y se toma la que mejor se adecue a aspectos de seguridad y precio. Para estas dos modalidades los padres de familia le cancelan al centro educativo y este se encarga después de realizar el pago a los transportistas.

La otra modalidad, que es la más común, en la que la institución autoriza a ciertos transportistas las rutas que la institución establezca. Hasta cierto punto se puede decir que es administrado entre los transportistas y la institución. El modelo por lo general funciona con el pago por parte de los padres de familia a los transportistas, la institución no intercede en el pago, solo intercede en el establecimiento de reglas, seguridades y directrices para que puedan dar el servicio. Una cuarta modalidad es en la que la institución cobra un pago mensual a los transportistas por el alquiler de las rutas y este monto se destina al pago de un administrador de las rutas, que es el encargado de recibir todas las quejas y reclamos referente al transporte.

Con respecto a los uniformes, nosotros lo trabajamos a través de un proveedor, ellos se encargan de todo, los padres de familia realizan el pedido, el proveedor lo ejecuta y posteriormente lo entrega y luego el proveedor nos da un porcentaje de las ventas. Otros centros educativos lo que hacen es que ellos manejan un inventario, estilo tienda en la cual, si en algún momento los padres de familia desean comprar o reponer prendas acuden a comprarlas en este local. Sin embargo, considerando los costos de manejo de inventario, inversión inicial, el espacio destinado, inventario apantado y demás dificulta que realmente valga la pena. Nosotros lo tuvimos por un tiempo bajo este modelo pero es un tema más a cubrir por lo que migramos al otro modelo.

En cuanto a los libros y material didáctico, existen varias maneras de administrarlo, una es que el centro educativo compra todos los libros requeridos y se los renta a los padres de familia, dado que los planes del Ministerio son a 5 años por lo que no tendrían que preocuparse del cambio por ese lapso, realizando una inversión y cobrando todos esos años el alquiler. En nuestro caso, nosotros les indicamos el material y cada padre de familia se encarga de comprarlo y el proveedor nos paga una comisión sobre las ventas.

13- ¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizan para darse a conocer?

Ahora las redes sociales son vitales, e-mail incluso tenemos un canal de Youtube.

14- Adicional a los costos e ingresos evidentes, ¿incurren en gastos adicionales o han creado nuevos medios para generar ingresos?

Hay algunos centros educativos que están utilizando las instalaciones en la tarde y en la noche, creando cursos para aprovechar al máximo las instalaciones pero eso conlleva a llevar otra administración en paralelo. También se hacen actividades como “Jeans-day” entonces si el niño desea andar el día en jeans y tenis debe pagar una cuota que asigne la institución.

Otros ingresos adicionales son las ferias, tardes de talentos, clubes o clases adicionales. Además, en la operación depende mucho de cómo deseen administrar el centro educativo, por ejemplo, nosotros alquilamos el puesto de comidas para tener un flujo fijo y constante y no lidiar con toda la administración que corresponde, nosotros también solicitamos una comisión a los proveedores de útiles escolares y uniformes del 7% pero eso depende mucho del volumen de estudiantes, para tu caso que son 225, considero que podrías solicitar un 5%.

Por otra parte, como gastos adicionales, incurrimos en el pago de un salario para un community manager, quien se encarga de los comunicados, manejamos todo con un sistema que cobra \$1 por estudiante entonces permite una comunicación por esa vía con los padres de familia y posee un montón de ventajas que los padres de familia pueden utilizar como dar seguimiento a su hijo en la microbús o solicitar comida al puesto de comidas desde su celular utilizando la aplicación de este sistema.

15- Con respecto a las relaciones con el personal docente, ¿cómo conllevan las huelgas?

Si bien no es ilegal la realización de huelgas, existe un aspecto más de índole cultural que conlleva a que en caso de conflictos o diferencias entre el personal y la institución se emprendan otros mecanismos para solventarlo antes que la realización de una huelga. Las huelgas son más comunes en el sector público porque se emprenden por parte de los sindicatos y con el objetivo de solicitar o defender una posición entre educadores del sector público y el estado, razón por la cual, no se justifica la participación del sector privado porque estarían participando en causas ajenas a la relación laboral que poseen con su patrono, que en este caso, es una persona privada que rige su relación con otros principios e intereses ajenos a los presentes en el sector público.

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a Wady Gutierrez, Director del centro educativo Santa María School

Anexo 33. Descripción de centros educativos públicos del cantón de Alajuelita

Cuadro F. Centros Educativos Públicos de Alajuelita, Ubicación, Población y Distancia con respecto al local considerado.

Preescolar	Primaria	Distrito	Población Preescolar	Población Primaria	Distancia del Local
J.N. Central de Alajuelita	Abraham Lincoln	Alajuelita	412	1673	0,45 Km
J.N. Concepción	Centro Educacitvo de Concepción	Concepción	252	963	1,6 Km
Carmen Lyra	Carmen Lyra	Concepción	178	620	2,1 Km
Centro Educacitvo de El Llano	Centro Educacitvo de El Llano	San Antonio	46	168	4,7 Km
Centro Educacitvo de San Felipe	Centro Educacitvo de San Felipe	San Felipe	194	928	2,3 Km
Centro Educacitvo de Tejarillos	Centro Educacitvo de Tejarillos	San Felipe	214	820	2,7 Km
Centro Educacitvo Ciudadelas Unidas	Centro Educacitvo Ciudadelas Unidas	San Felipe	132	331	3,4 Km
Centro Educacitvo Los Pinos	Centro Educacitvo Los Pinos	San Felipe	302	1162	4,3 Km
Centro Educacitvo Calle El Alto	Centro Educacitvo Calle El Alto	San Josecito	40	187	2,5 Km
Centro Educacitvo Los Filtros	Centro Educacitvo Los Filtros	San Josecito	29	120	2,5 Km
J.N. Ismael Coto Fernandez	Ismael Coto Fernandez	San Josecito	149	438	1,7 Km

Fuente: Elaboración propia con Google Maps y datos del Ministerio de Educación Pública, 2019

Anexo 34. Currículo Jaime Hernán del Carmen Brito Farías

IDENTIFICACIÓN:

Nombre Completo : Jaime Hernán del Carmen Brito Farías

Nacionalidad : Chileno.

Fecha de Nacimiento : 10 de abril 1950

Edad : 69 Años.

Estado Civil : Casado.

Carnet de Identidad : 6.252.112-0

Rol Único Tributario : 6.252.112-0

Rol de Contraloría : 319.623

Registro Interno Mineduc : 115.448

Escalafón Mineduc : Profesional

Años de servicio en Educación : 50 años

Domicilio Particular : Costanera Nº 1148, Villa España, San Bernardo

Teléfono : 22859 74 76 / 99-3312642

Correo electrónico: : jaimebritofarias@gmail.com

ESTUDIOS REALIZADOS:

Títulos : - Profesor de Educación Primaria, Escuela Normal José A. Núñez, 1973.

Profesor de Educación General Básica Académica Superior de Ciencias Pedagógicas de Santiago, 1984.

Grado Académico : - Licenciado en Ciencias de la Educación Pontificia Universidad Católica de Chile, 1988.

Post – Grado : - Magíster en Ciencias de la Educación. Pontificia Universidad Católica de Chile, 1992.

Desarrollo de Estudios Avanzados en “Psicología y Educación Fundamentos Psicológicos del aprendizaje, La Enseñanza y su Evaluación”. Universidad Autónoma de Madrid, España. Santiago, 2003.

“Doctor en Diseño Curricular y Evaluación Educativa”. Calificación “Sobresaliente Cum Laudem por Unanimidad”.

Universidad de Valladolid, España 2009.

DESEMPEÑO PROFESIONAL.

Lugar : Universidad Católica Silva Henríquez

Dirección : General Jofré 462, Santiago.

Fono : 227950524

Programa : Educación.

Cargo : Académico Adjunto en programas de Pre y Post grado.

Asignaturas que imparte : - Evaluación.

Director de Seminario de Título.

Evaluar e informar seminarios de Grado.

Currículum.

Director de Tesis del Programa de Magíster en Educación.

Participar en diversos cursos de extensión en colegios e instituciones.

Cargos directivos - Jefe de Carrera de Pedagogía en Educación Básica. Desde marzo de 1998 a abril de 2000.

- Director del Departamento de Educación, desde el 17 de abril del 2000 hasta 28 de febrero de 2006.

- Decano de la Facultad de Educación, desde octubre de 2010 a enero de 2014.

Director de Instituto Interdisciplinario en Pedagogía y Educación, años 2016 a 2017.

Tiempo en la Institución : Desde 01 de marzo de 1993 a diciembre de 2018.

Lugar : Agencia "AcreditaAcción-Chile

Cargo : Par evaluador de Carreras y Programas del Área de Educación en Pregrado.

Tiempo : 2016.

Lugar : Ministerio de Educación, Departamento

Provincial de Educación Talagante.

Dirección : Balmaceda 1133 Talagante.

Cargo : Supervisor Educacional.

Tiempo : Desde 1983 hasta 1998.

Lugar : FIDE.

Dirección : Sede Santiago.

Cargo : Docente.

Programa : Curso para Directores de Escuelas.

Asignaturas : - Supervisión Educacional.

Evaluación Educacional.

Currículum.

Tiempo : Desde el año 1988 a 2002.

Lugar : Instituto Profesional Hogar Catequístico.

Dirección : Miguel Claro 337, Santiago.

Fono : 235 18 60 – 235 98 79

Cargo : Docente.

Programa : Educación

Asignatura : - Currículum y Planificación

Legislación y Administración Escolar.

Iniciación Metodológica.

Director de Seminario de Título.

Tiempo : Desde año 1993 a 2015.

Lugar : Universidad Metropolitana de Ciencias de la
Educación.

Cargo : Docente

Programa : *Magíster en Educación.*

Asignaturas : - *Supervisión y Evaluación de Gestión Educativa.*

Profesor patrocinante de Tesis.

Profesor Evaluador de Tesis.

Tiempo : Desde año 2001 a la actualidad.

Lugar : Universidad Bernardo O'Higgins.

Cargo : Docente

Programa : *Plan Común de Pedagogías.*

Asignaturas : *Currículum y Reforma Educacional I y II.*

Tiempo : Año 2007 y 2008.

OTROS NOMBRAMIENTOS:

- Director de la Escuela Nº 118 de Pichilemu. Desde 1969 a 1973.
- Profesor de la Escuela Nº 753 de San Bernardo. Desde 1973 a 1983.
- Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica de la Escuela Nº 753 de San Bernardo. Años 1982 a 1983.
- Profesor del Instituto Sagrado Corazón de San Bernardo. Desde 1978 a 1983.
- Profesor ayudante en la Cátedra de Filosofía Educacional III del Programa de Licenciatura en Ciencias de la Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Años 1986 y 1987.
- Jefe de Departamento Pedagógico. FIDE Secundaria. Desde marzo a agosto de 1998. Docente del ramo Evaluación Educativa en cursos dictados por la institución. Desde 1998.

CURSOS DE PERFECCIONAMIENTO

CURSOS RECIBIDOS:

- Mención en Matemática.

C. P. E. I. P., 1975.

- Mención en Educación Física

C. P. E. I. P., 1977.

- Evaluación

C. P. E. I. P., 1978.

- Estadística Descriptiva

C. P. E. I. P., 1980.

- CAPROBA (Educación Física).

Pontificia Universidad Católica de Chile, 1981.

- Especialización en Pastoral Catequística en Educación General Básica

C. P. E. I. P., 1981.

- Especialización en Métodos y Programas de Estudio para la Unidad Técnico Pedagógica. C. P. E. I. P., 1982.

- Especialidad en Evaluación para la Unidad Técnico Pedagógica.

C. P. E. I. P., 1983.

- Perfeccionamiento en Planes y Programas de Estudios.

Pontificia Universidad Católica de Chile, 1983.

- Proyecto de Perfeccionamiento para Equipos Directivos Superiores.

C. P. E. I. P., 1984.

- Proyecto de Perfeccionamiento para Equipos Directivos Superiores.

C. P. E. I. P., 1985 a 1989.

- Jornada de Apoyo para Coordinadores y Supervisores de Educación Región Metropolitana. C. P. E. I. P., 1987.

- Curso de Capacitación para Coordinadores de Educación y Supervisores Educativos. C. P. E. I. P., 1987.

- Participar en: Seminarios, Charlas, Exposiciones y Conferencias referidas a la Reforma Educacional Chilena.

Contenidos Tratados: Planes y Programas de Estudio, Jornada Escolar Completa, Enfoque Constructivista, Evaluación, Elaboración de Proyectos Educativos, Proyectos de Mejoramientos, entre otros. Años 1996 y 1997.

- Curso de “Informática Educativa: Un Aliado del Supervisor”.

Contenidos: Red Enlaces, Correo Electrónico e Internet. Con un total de 120 Horas. Pontificia Universidad Católica de Chile, 1997.

- “Programa de Gestión Directiva Ministerio de Educación”.

Contenidos del Curso: Contextualización, cambio, Trabajo en Equipo, Planificación, Gestión, Gestión de Recursos Humanos, Control de Gestión, Técnicas de Negociación y Diseño Estratégico. Con un total de 120 horas. Universidad de Santiago de Chile, 1997.

- “Estrategias Motivacionales y Aprendizaje”. Con 12 horas. Universidad Católica de Blas Cañas, 1998.
- Encuentro de Educación Rural: Situación y Desafíos en América Latina. Realizado los días 26, 27 y 28 de Octubre de 1998. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Participación en Pasantía de Intercambio de Experiencias Docentes en la Universidad de Costa Rica. San José de Costa Rica, 18 al 23 de Enero de 1999.
- Participación en el Primer Congreso Internacional de Educación Primaria “Aprender para el Cambio”. Universidad de Costa Rica. San José de Costa Rica, 26 al 29 de Enero de 1999.
- Seminario “Educación Conocimiento, Valores y Democracia”. Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez. Santiago, 1999.
- Programa de Formación para la Docencia Universitaria I y II.

Cursos: “La Enseñanza y el Aprendizaje en la Universidad”

“La Evaluación en la Universidad y los Instrumentos de Medida del Rendimiento”. Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez, Universidad Complutense de Madrid. Santiago, 1999.

- Congreso Internacional “Paideia y Humanistas para la Paz en el Tercer Milenio”: 06 y 07 de Septiembre 2000, Roma, Italia.
- “Seminario Taller Internacional sobre Pedagogía Crítica”. Universidad de los Lagos. 25, 26 y 27 de 2000. Osorno, Chile.
- Visita a Centros de Formación de Profesores en Dinamarca (Copenhague), 08 al 13 de Enero de 2001.
- Visita a Centros de Formación de Profesores en Suecia (Malmö), 15 al 19 de Enero de 2001.

“Segundo Taller Internacional de Innovación Educativa Siglo XXI”. 22 al 25 de Mayo de 2001. Las Tunas, Cuba.

- “La Evaluación de la Educación Artística”. Desde el 02 al 06 de Septiembre de 2002 en Almuñécar, España.

CURSOS DICTADOS:

- Sistemas Numéricos: A Profesores de San Bernardo, 1974.
- Educación Matemáticas 75-107, A Profesores de San Bernardo. Año 1975.
- Innovación Metodológica en el Tratamiento de Cursos Combinados. Dirigido a Profesores de las comunas de San Pedro (1984) y Melipilla (1985). Proyecto Interno del Departamento Provincial de Educación, del cual soy co – autor.
- Apresto Numérico. Dirigido a Profesores de la Comuna María Pinto. Año 1987.

OTRAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS

- Profesor Participante en el Comité de Matemática. Desde 1975 a 1979.
- Profesor Experimentador en Educación Matemática a Nivel de Séptimo año. Desde 1979 a 1980.
- Participación en Seminario de Matemática (Proyecto de Experimentación). C. P. E. I. P., Años 1980 a 1981.
- Profesor Experimentador en Educación Matemática a Nivel de Octavo año. C. P. E. I. P., En 1981.
- Participación en Encuentro Regional sobre Informática en Educación. C. P. E. I. P. En 1988.
- Participación en el Segundo Encuentro Inter – Regional de Supervisión Educativa. C. P. E. I. P. En 1988.
- Creador y Coordinador del Equipo Editorial de la Revista “Educación Técnica y Pedagogía”, de circulación entre docentes de Escuelas Municipales de la Comuna de Melipilla. Años 1995 y 1996.
- Evaluador de Textos Escolares en la Editorial EDEBE. Año 1998.
- Coordinador Nacional de la Red Kipus Chile (UNESCO OREAL), desde 2005 a 2016.

PARTICIPACIÓN EN EVENTOS.

- “Foro Internacional enfoques, experiencias y desafíos de la formación docente en América Latina”.

Lugar: Quito-Ecuador.

Fecha: 29 al 31 de marzo de 2006.

Ponencias aceptadas: - Modelos de formación de profesores.

- Sistema Educacional Chileno.

- “Encuentro Internacional de Políticas Educativas en la Formación de Profesores de América Latina y el Caribe” Juiz de Fora, Brasil, Junio 07 al 09 de 2006. Universidad Juiz de Fora.

Ponencia aceptada: “Las redes de apoyo en la enseñanza”.

- “IV Encuentro Internacional de la Red Kipus”. Isla Margarita-Venezuela, 04, 05 y 06 de Octubre de 2006. Coordinación de mesa en la exposición de trabajos académicos. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

“Seminario Internacional Modelos de formación docente: El problema del saber pedagógico y el saber disciplinario”. Chillán, 08, 09 y 10 de Noviembre de 2006. Coordinando mesa de trabajo y Exposición de la Red Kipus Chile. Universidad del Bío Bío.

“Seminario de Evaluación de los aprendizajes”. Ponencia aceptada: “Contexto de la acción evaluativa”. Santiago, 05 de enero de 2007. Instituto Profesional Hogar Catequístico.

“Metodología utilizada por docentes en la evaluación de aprendizajes significativos”. Ponencia aceptada en la modalidad de Taller en el “XX Encuentro Nacional y VI Internacional de Investigadores en Educación”. ENIN 2009.

“Propuesta curricular para la formación de profesores en la Universidad Católica Silva Henríquez”. Educación y nuevas sociedades. La formación inicial del profesorado de Infantil y Primaria. Coloquio 23 ACISE 2012. Madrid.

“Pedagogía y educación para la paz. Una mirada desde la formación de profesores”. Ponencia en Encuentro de Educación para la Paz. Universidad Católica Silva Henríquez. Santiago, Chile 2013.

Participación de Red Kipus UNESCO y Red ACISE-FIUC. Asistiendo a encuentros internacionales relacionados con la formación de profesores, como expositor y organizador de los encuentros en Costa Rica, Honduras, Ecuador, Venezuela, Perú, Brasil, México, Colombia, España, El Líbano.

Visita centros escolares en Suecia y Dinamarca.

Participación en “Taller de Capacitación de Pares Evaluadores de Agencias”, Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile. El 14 de diciembre de 2017.

Contactos con instituciones internacionales en: Perú, Brasil, Venezuela, Ecuador, Costa Rica, Uruguay, México, España.

INVESTIGACIONES.

- “Evaluación de Planes y Programas de las Escuelas Técnico Profesionales”, dependientes de la Congregación Salesiana en Chile”. Años 1993 y 1994.

Confección y Validación de Instrumentos para medir la “Significatividad de la Presencia Salesiana en Chile”. Años 1994 y 1995.

Metodología utilizada por docentes en la evaluación de aprendizajes significativos. Estudio exploratorio en cuatro establecimientos educacionales de la Región Metropolitana, Chile. Santiago, 2007.

Estudio evaluativo del Plan y los Programas de Estudios de la Carrera de Pedagogía en Educación General Básica de la Universidad Católica Silva Henríquez. Santiago, 2007

PUBLICACIONES

“Evaluación del aprendizaje y la enseñanza” Universidad Católica Silva Henríquez, Santiago, Chile, 2003.

“La evaluación en un contexto de calidad”. Revista virtual del Departamento de Educación de la Congregación Salesiana en Chile. Santiago, 2005.

“Las redes educativas y su influencia en la enseñanza” Revista de Educación de la Universidad Juiz de Fora Brasil. Juiz de Fora, 2006.

“La evaluación como soporte de calidad”. Boletín de Investigación educacional”. Volumen 24 N° 1 y 2 ISSN 0717-2494, año 2009.

“Propuesta curricular para la formación de profesores en la Universidad Católica Silva Henríquez”. Educación y nuevas sociedades. La formación inicial del profesorado de Infantil y Primaria. Ediciones Universidad Comillas de Madrid. Madrid, 2012.

“La formación de profesores”. Educar para la Paz en América Latina. Ediciones Universidad Católica Silva Henríquez. Santiago de Chile, 2014.

DISTINCIONES RECIBIDAS

- Distinguido por Secretaría Regional Ministerial de Educación, Región Metropolitana, como el Mejor Supervisor de la Dirección Provincial de Educación de Talagante, en el año 1989.
- Calificado en Lista 1 – Distinción, en el Proceso de Calificaciones en años 1992, 1993, 1994, 1995, 1996 y 1997 según la Ley 18.834 de la Administración Pública.

Reconocimiento de “Sobresaliente Cum Laudem por Unanimidad” en la evaluación de la tesis de Doctorado, por parte de la Universidad de Valladolid.

REFERENCIAS PERSONALES

- Sr. Guillermo Escobar A.
Vicerrector de Administración y Finanzas
Universidad Católica Silva Henríquez
Santiago-Chile.

Fono móvil: 998245213

- Monseñor Héctor Vargas Bastías.

Obispo de Temuco

- Sra. Erika Himmel König.
Pontificia Universidad Católica de Chile.

- Sra. Rosa Velásquez G.
Directora de Gestión de Personal

Universidad Católica Silva Henríquez

Santiago-Chile.

- Sr. Juan Carlos Torre

Jefe del Programa de Formación de Profesores para Infantil.

Pontificia Universidad Católica Comillas

Madrid-España.

JAIME H. BRITO FARÍAS

Santiago, noviembre de 2019.

Anexo 35. Distribución de lecciones por semana

Cuadro G. Lecciones por nivel y asignatura por semana

Curriculum	Pre Kinder	Kinder	Preparatoria	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto	Lecciones semanales	Horas por semana
Español	4	4	6	6	6	6	6	6	6	50	33
Science				4	4	4	4	4	4	24	16
Estudios Sociales				3	3	3	3	3	3	18	12
Matemáticas				5	5	5	5	5	5	30	20
Fe y Razón				2	2	2	2	2	2	12	8
Arte				2	2	2	2	2	2	12	8
Inglés	5	5	6	8	8	8	8	8	8	64	43
Portugues	2	2	2	4	4	4	4	4	4	30	20
Informática	2	2	2	3	3	3	3	3	3	24	16
Música	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	12
Hora Guía	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	6
Educación Física	4	4	4	2	2	2	2	2	2	24	16
Total lecciones	11	11	11	42	42	42	42	42	42		

Fuente: Elaboración propia, con asesoría de juicio experto.

Anexo 36. Horario grado preescolar

Cuadro H. Horario de alumnos de grado

Pre-kinder						
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Horario	7:30 a 8:40	Educacion Fisica	Español	Educacion Fisica	Español	Musica
	8:40 a 9:00	Merienda	Merienda	Merienda	Merienda	Merienda
	9:00 a 9:20	Receso	Receso	Receso	Receso	Receso
	9:20 a 10:20	Ingles	Portuguez	Ingles	Musica	Hora guía
	10:20 a 10:30	Recreo				
	10:30 a 11:10	Español	Ingles	Informatica	Ingles	Español
	11:10 a 11:50	Almuerzo	Almuerzo	Informatica	Almuerzo	Almuerzo
	11:50 a 12:20	Recreo				
	12:20 a 1:20	Reposo	Reposo		Reposo	Reposo
	1:00 a 1:50	Portuguez	Educacion Fisica		Ingles	Educacion Fisica
	1:50 a 2:30	Salida	Salida		Salida	Salida

Fuente: Elaboración propia, con asesoría de juicio experto.

Cuadro I. Horario de alumnos de grado

Kinder						
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Horario	7:30 a 8:40	Musica	Español	Ingles	Español	Educacion Fisica
	8:40 a 9:00	Merienda	Merienda	Merienda	Merienda	Merienda
	9:00 a 9:20	Receso	Receso	Educacion Fisica	Receso	Receso
	9:20 a 10:20	Hora guía	Portuguez	Ingles	Portuguez	Ingles
	10:20 a 10:30	Recreo				
	10:30 a 11:10	Español	Ingles	Informatica	Ingles	Español
	11:10 a 11:50	Almuerzo	Almuerzo	Informatica	Almuerzo	Almuerzo
	11:50 a 12:20	Recreo				
	12:20 a 1:20	Reposo	Reposo		Reposo	Reposo
	1:00 a 1:50	Educacion Fisica	Educacion Fisica		Educacion Fisica	Portuguez
	1:50 a 2:30	Salida	Salida		Salida	Salida

Fuente: Elaboración propia, con asesoría de juicio experto.

Cuadro J. Horario de alumnos de grado

Preparatoria						
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Horario	7:30 a 8:40	Español	Educacion Fisica	Informatica	Musica	Español
	8:40 a 9:00	Merienda	Merienda	Informatica	Merienda	Merienda
	9:00 a 9:20	Receso	Receso	Merienda	Receso	Receso
	9:20 a 10:20	Musica	Ingles	Ingles	Hora guía	Musica
	10:20 a 10:30	Recreo				
	10:30 a 11:10	Ingles	Español	Español	Español	Ingles
	11:10 a 11:50	Almuerzo	Almuerzo	Español	Almuerzo	Almuerzo
	11:50 a 12:20	Recreo				
	12:20 a 1:20	Reposo	Reposo		Reposo	Reposo
	1:00 a 1:50	Ingles	Portuguez		Educacion Fisica	Ingles
	1:50 a 2:30	Salida	Salida		Salida	Salida

Fuente: Elaboración propia, con asesoría de juicio experto.

Anexo 37. Horario grado primaria

Cuadro K. Horario de alumnos de primer grado

Primer grado							
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
Horario	7:30 a 8:10	1	Portugues	Informatica	Fe y Razon	Español	Musica
	8:10 a 8:40	2	Portugues	Informatica	Fe y Razon	Informatica	Musica
	8:40 a 9:00	recreo					
	9:00 a 9:40	3	Educacion Fisica	Hora guia	Estudios Sociales	Arte	Science
	9:40 a 10:20	4	Educacion Fisica	Español	Ingles	Arte	Science
	10:20 a 10:30	recreo					
	10:30 a 11:10	5	Science	Ingles	Portugues	Matematicas	Ingles
	11:10 a 11:50	6	Science	Ingles	Portugues	Matematicas	Ingles
	11:50 a 12:20	recreo					
	12:20 a 1:00	7	Estudios Sociales	Matematicas		Ingles	Matematicas
	1:00 a 1:40	8	Estudios Sociales	Matematicas		Ingles	Español
	1:40 a 1:50	recreo					
	1:50 a 2:30	9	Ingles	Español		Español	Español

Fuente: Elaboración propia, con asesoría de juicio experto.

Cuadro M. Horario de alumnos de segundo grado

Segundo grado							
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
Horario	7:30 a 8:10	1	Educacion Fisica	Español	Portugues	Español	Science
	8:10 a 8:40	2	Educacion Fisica	Hora guia	Portugues	Informatica	Science
	8:40 a 9:00	recreo					
	9:00 a 9:40	3	Portugues	Informatica	Fe y Razon	Arte	Musica
	9:40 a 10:20	4	Portugues	Informatica	Fe y Razon	Arte	Musica
	10:20 a 10:30	recreo					
	10:30 a 11:10	5	Estudios Sociales	Matematicas	Estudios Sociales	Ingles	Ingles
	11:10 a 11:50	6	Estudios Sociales	Matematicas	Ingles	Ingles	Ingles
	11:50 a 12:20	recreo					
	12:20 a 1:00	7	Science	Ingles		Matematicas	Español
	1:00 a 1:40	8	Science	Ingles		Matematicas	Español
	1:40 a 1:50	recreo					
	1:50 a 2:30	9	Ingles	Matematicas		Español	Español

Fuente: Elaboración propia, con asesoría de juicio experto.

Cuadro N. Horario de alumnos de tercer grado

Tercer grado							
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
Horario	7:30 a 8:10	1	Science	Hora guia	Matematicas	Ingles	Ingles
	8:10 a 8:40	2	Science	Ingles	Estudios Sociales	Ingles	Ingles
	8:40 a 9:00	recreo					
	9:00 a 9:40	3	Estudios Sociales	Ingles	Portugues	Informatica	Matematicas
	9:40 a 10:20	4	Estudios Sociales	Ingles	Portugues	Ingles	Matematicas
	10:20 a 10:30	recreo					
	10:30 a 11:10	5	Portugues	Informatica	Fe y Razon	Arte	Musica
	11:10 a 11:50	6	Portugues	Informatica	Fe y Razon	Arte	Musica
	11:50 a 12:20	recreo					
	12:20 a 1:00	7	Educacion Fisica	Español		Español	Science
	1:00 a 1:40	8	Educacion Fisica	Español		Español	Science
	1:40 a 1:50	recreo					
	1:50 a 2:30	9	Matematicas	Español		Matematicas	Español

Fuente: Elaboración propia, con asesoría de juicio experto.

Cuadro L. Horario de alumnos de cuarto grado

Cuarto grado							
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
Horario	7:30 a 8:10	1	Estudios Sociales	Inglés	Estudios Sociales	Fe y Razon	Inglés
	8:10 a 8:40	2	Matematicas	Inglés	Estudios Sociales	Fe y Razon	Inglés
	8:40 a 9:00	recreo					
	9:00 a 9:40	3	Science	Español	Español	Inglés	Portugues
	9:40 a 10:20	4	Science	Hora guia	Español	Informatica	Portugues
	10:20 a 10:30	recreo					
	10:30 a 11:10	5	Educacion Fisica	Matematicas	Español	Matematicas	Science
	11:10 a 11:50	6	Educacion Fisica	Matematicas	Español	Matematicas	Science
	11:50 a 12:20	recreo					
	12:20 a 1:00	7	Portugues	Informatica		Arte	Musica
	1:00 a 1:40	8	Inglés	Informatica		Arte	Musica
	1:40 a 1:50	recreo					
	1:50 a 2:30	9	Inglés	Español		Inglés	Matematicas

Fuente: Elaboración propia, con asesoría de juicio experto.

Cuadro O. Horario de alumnos de quinto grado

Quinto grado							
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
Horario	7:30 a 8:10	1	Inglés	Educacion Fisica	Arte	Musica	Portugues
	8:10 a 8:40	2	Inglés	Educacion Fisica	Arte	Musica	Portugues
	8:40 a 9:00	recreo					
	9:00 a 9:40	3	Matematicas	Science	Estudios Sociales	Fe y Razon	Inglés
	9:40 a 10:20	4	Matematicas	Science	Estudios Sociales	Fe y Razon	Matematicas
	10:20 a 10:30	recreo					
	10:30 a 11:10	5	Español	Hora guia	Inglés	Informatica	Español
	11:10 a 11:50	6	Español	Matematicas	Inglés	Informatica	Español
	11:50 a 12:20	recreo					
	12:20 a 1:00	7	Matematicas	Inglés		Science	Inglés
	1:00 a 1:40	8	Portugues	Inglés		Science	Inglés
	1:40 a 1:50	recreo					
	1:50 a 2:30	9	Estudios Sociales	Informatica		Inglés	Español

Fuente: Elaboración propia, con asesoría de juicio experto.

Cuadro P. Horario de alumnos de sexto grado

Sexto grado							
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
Horario	7:30 a 8:10	1	Informatica	Science	Estudios Sociales	Science	Matematicas
	8:10 a 8:40	2	Estudios Sociales	Science	Estudios Sociales	Science	Inglés
	8:40 a 9:00	recreo					
	9:00 a 9:40	3	Inglés	Educacion Fisica	Arte	Musica	Inglés
	9:40 a 10:20	4	Inglés	Educacion Fisica	Arte	Musica	Inglés
	10:20 a 10:30	recreo					
	10:30 a 11:10	5	Matematicas	Inglés	Matematicas	Fe y Razon	Portugues
	11:10 a 11:50	6	Matematicas	Inglés	Matematicas	Fe y Razon	Portugues
	11:50 a 12:20	recreo					
	12:20 a 1:00	7	Español	Hora guia		Informatica	Español
	1:00 a 1:40	8	Español	Español		Informatica	Español
	1:40 a 1:50	recreo					
	1:50 a 2:30	9	Portugues	Inglés		Español	Portugues

Fuente: Elaboración propia, con asesoría de juicio experto.

Anexo 38. Desglose de ingresos de las fuentes principales del plan de negocios por año

Cuadro 9-A. Ingresos por concepto de mensualidades, materiales y matrículas según nivel académico año 1.

Ingresos por mensualidad año 1						
	Mes	Mensual	Trimestre	Semestre	Anual	Total
1	Enero	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
2	Febrero	₡ 9 094 800	₡ 18 193 973	₡ 9 504 722	₡ 38 958 975	₡ 75 752 469
3	Marzo	₡ 9 094 800	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 9 094 800
4	Abril	₡ 9 094 800	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 9 094 800
5	Mayo	₡ 9 094 800	₡ 18 193 973	₡ -	₡ -	₡ 27 288 773
6	Junio	₡ 9 094 800	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 9 094 800
7	Julio	₡ 9 094 800	₡ -	₡ 9 504 722	₡ -	₡ 18 599 522
8	Agosto	₡ 9 094 800	₡ 18 193 973	₡ -	₡ -	₡ 27 288 773
9	Setiembre	₡ 9 094 800	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 9 094 800
10	Octubre	₡ 9 094 800	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 9 094 800
11	Noviembre	₡ 9 094 800	₡ 6 064 658	₡ -	₡ -	₡ 15 159 458
12	Diciembre	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Total						₡ 209 562 994

Ingresos por matrícula y materiales año 1		
	Preescolar	Primaria
Matrícula	₡ 142 000	₡ 149 500
Materiales	₡ 70 000	₡ 90 000
Cantidad alumnos	75	75
Total	₡ 15 900 000	₡ 17 962 500

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 9-B. Ingresos por concepto de mensualidades, materiales y matrículas según nivel académico año 2.

Ingresos por mensualidad año 2						
	Mes	Mensual	Trimestre	Semestre	Anual	Total
1	Enero	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
2	Febrero	₡ 10 649 600	₡ 21 304 320	₡ 11 129 600	₡ 45 619 200	₡ 88 702 720
3	Marzo	₡ 10 649 600	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 10 649 600
4	Abril	₡ 10 649 600	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 10 649 600
5	Mayo	₡ 10 649 600	₡ 21 304 320	₡ -	₡ -	₡ 31 953 920
6	Junio	₡ 10 649 600	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 10 649 600
7	Julio	₡ 10 649 600	₡ -	₡ 11 129 600	₡ -	₡ 21 779 200
8	Agosto	₡ 10 649 600	₡ 21 304 320	₡ -	₡ -	₡ 31 953 920
9	Setiembre	₡ 10 649 600	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 10 649 600
10	Octubre	₡ 10 649 600	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 10 649 600
11	Noviembre	₡ 10 649 600	₡ 7 101 440	₡ -	₡ -	₡ 17 751 040
12	Diciembre	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Total						₡ 245 388 800

Ingresos por matrícula y materiales año 2		
	Preescolar	Primaria
Matrícula	₡ 142 000	₡ 149 500
Materiales	₡ 70 000	₡ 90 000
Cantidad alumnos	75	100
Total	₡ 15 900 000	₡ 23 950 000

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 9-C. Ingresos por concepto de mensualidades, materiales y matrículas según nivel académico año 3.

Ingresos por mensualidad año 3						
	Mes	Mensual	Trimestre	Semestre	Anual	Total
1	Enero	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
2	Febrero	₡ 12 283 454	₡ 24 572 814	₡ 12 837 095	₡ 52 618 065	₡ 102 311 428
3	Marzo	₡ 12 283 454	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 12 283 454
4	Abril	₡ 12 283 454	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 12 283 454
5	Mayo	₡ 12 283 454	₡ 24 572 814	₡ -	₡ -	₡ 36 856 268
6	Junio	₡ 12 283 454	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 12 283 454
7	Julio	₡ 12 283 454	₡ -	₡ 12 837 095	₡ -	₡ 25 120 549
8	Agosto	₡ 12 283 454	₡ 24 572 814	₡ -	₡ -	₡ 36 856 268
9	Setiembre	₡ 12 283 454	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 12 283 454
10	Octubre	₡ 12 283 454	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 12 283 454
11	Noviembre	₡ 12 283 454	₡ 8 190 938	₡ -	₡ -	₡ 20 474 392
12	Diciembre	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Total						₡ 283 036 174

Ingresos por matrícula y materiales año 3		
	Preescolar	Primaria
Cantidad alumnos	75	125
Matrícula	₡ 149 100	₡ 156 975
Materiales	₡ 73 500	₡ 94 500
Total	₡ 16 695 000	₡ 31 434 375

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 9-D. Ingresos por concepto de mensualidades, materiales y matrículas según nivel académico año 4.

Ingresos por mensualidad año 4						
	Mes	Mensual	Trimestre	Semestre	Anual	Total
1	Enero	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
2	Febrero	₡ 14 540 741	₡ 29 088 474	₡ 15 196 123	₡ 62 287 503	₡ 121 112 842
3	Marzo	₡ 14 540 741	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 14 540 741
4	Abril	₡ 14 540 741	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 14 540 741
5	Mayo	₡ 14 540 741	₡ 29 088 474	₡ -	₡ -	₡ 43 629 215
6	Junio	₡ 14 540 741	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 14 540 741
7	Julio	₡ 14 540 741	₡ -	₡ 15 196 123	₡ -	₡ 29 736 865
8	Agosto	₡ 14 540 741	₡ 29 088 474	₡ -	₡ -	₡ 43 629 215
9	Setiembre	₡ 14 540 741	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 14 540 741
10	Octubre	₡ 14 540 741	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 14 540 741
11	Noviembre	₡ 14 540 741	₡ 9 696 158	₡ -	₡ -	₡ 24 236 899
12	Diciembre	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Total						₡ 335 048 744

Ingresos por matrícula y materiales año 4		
	Preescolar	Primaria
Cantidad alumnos	75	150
Matrícula	₡ 156 555	₡ 164 824
Materiales	₡ 77 175	₡ 99 225
Total	₡ 17 529 750	₡ 39 607 313

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 9-E. Ingresos por concepto de mensualidades, materiales y matrículas según nivel académico año 5.

Ingresos por mensualidad año 5						
	Mes	Mensual	Trimestre	Semestre	Anual	Total
1	Enero	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
2	Febrero	₡ 15 267 779	₡ 30 542 897	₡ 15 955 930	₡ 65 401 878	₡ 127 168 484
3	Marzo	₡ 15 267 779	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 15 267 779
4	Abril	₡ 15 267 779	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 15 267 779
5	Mayo	₡ 15 267 779	₡ 30 542 897	₡ -	₡ -	₡ 45 810 676
6	Junio	₡ 15 267 779	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 15 267 779
7	Julio	₡ 15 267 779	₡ -	₡ 15 955 930	₡ -	₡ 31 223 708
8	Agosto	₡ 15 267 779	₡ 30 542 897	₡ -	₡ -	₡ 45 810 676
9	Setiembre	₡ 15 267 779	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 15 267 779
10	Octubre	₡ 15 267 779	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 15 267 779
11	Noviembre	₡ 15 267 779	₡ 10 180 966	₡ -	₡ -	₡ 25 448 744
12	Diciembre	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
					Total	₡ 351 801 181

Ingresos por matrícula y materiales año 5		
	Preescolar	Primaria
Cantidad alumnos	75	150
Matrícula	₡ 164 383	₡ 173 065
Materiales	₡ 81 034	₡ 104 186
Total	₡ 18 406 238	₡ 41 587 678

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 39. Desglose de ingresos de las fuentes secundarias del plan de negocios por año

Cuadro 10-A. Ingresos por concepto de comisiones de uniformes y útiles escolares y arrendamiento año 1.

Ingresos por comisión de ventas de útiles escolares (primaria) año 1			
Item	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Libro Español	1	₡ 14 490	₡ 14 490
Libro Science	1	₡ 16 890	₡ 16 890
Libro Estudios Sociales	1	₡ 14 490	₡ 14 490
Libro Matemáticas	1	₡ 14 490	₡ 14 490
Libro Inglés	1	₡ 16 890	₡ 16 890
Libro Portugués	1	₡ 14 000	₡ 14 000
Artículos de Arte	1	₡ 7 000	₡ 7 000
Instrumento de Música	1	₡ 4 190	₡ 4 190
Cuadernos	12	₡ 4 490	₡ 53 880
Complementos	1	₡ 21 970	₡ 21 970
Total Individuo			₡ 178 290
Total Alumnos			75
Venta total			₡ 13 371 750
Comisión de venta (5%)			₡ 668 588

Ingreso por comisión de venta de útiles escolares (preescolar) Año 1			
Item	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Libro Español	1	₡ 10 900	₡ 10 900
Libro Inglés	1	₡ 14 990	₡ 14 990
Libro Portugués	1	₡ 14 000	₡ 14 000
Instrumento de Música	1	₡ 4 190	₡ 4 190
Cuadernos	5	₡ 4 490	₡ 22 450
Complementos	1	₡ 22 350	₡ 22 350
Total Individuo			₡ 88 880
Total Alumnos			75
Venta total			₡ 6 666 000
Comisión de venta (5%)			₡ 333 300

Ingreso por comisión de venta de uniformes Año 1			
Item	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Calcetines Unisex formales	4	₡ 1 375	₡ 5 500
Calcetines Unisex deporte	1	₡ 1 490	₡ 1 490
Short Educación Física	1	₡ 7 400	₡ 7 400
Pantalón Escolar	4	₡ 14 400	₡ 57 600
Camisa Educación Física	1	₡ 7 900	₡ 7 900
Camisa Polo	4	₡ 11 400	₡ 45 600
Total Individuo			₡ 125 490
Total Alumnos			150
Venta total			₡ 18 823 500
Comisión de venta (5%)			₡ 941 175

Ingreso por arriendos Año 1			
Item	Meses	Ingreso mensual	Total Anual
Local de comidas	12	₡ 150 000	₡ 1 800 000
Ruta de estudiantes	10	₡ 90 000	₡ 900 000
Total anual			₡ 2 700 000

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 10-B. Ingresos por concepto de comisiones de uniformes y útiles escolares y arrendamiento año 2.

Ingresos por comisión de ventas de útiles escolares (primaria) año 2			
Item	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Libro Español	1	₡ 14 925	₡ 14 925
Libro Science	1	₡ 17 397	₡ 17 397
Libro Estudios Sociales	1	₡ 14 925	₡ 14 925
Libro Matemáticas	1	₡ 14 925	₡ 14 925
Libro Inglés	1	₡ 17 397	₡ 17 397
Libro Portugués	1	₡ 14 420	₡ 14 420
Artículos de Arte	1	₡ 7 210	₡ 7 210
Instrumento de Música	1	₡ 4 316	₡ 4 316
Cuadernos	12	₡ 4 625	₡ 55 496
Complementos	1	₡ 22 629	₡ 22 629
Total Individuo			₡ 183 639
Total Alumnos			100
Venta total			₡ 18 363 870
Comisión de venta (5%)			₡ 918 194

Ingreso por comisión de venta de útiles escolares (preescolar) Año 2			
Item	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Libro Español	1	₡ 11 227	₡ 11 227
Libro Inglés	1	₡ 15 440	₡ 15 440
Libro Portugués	1	₡ 14 420	₡ 14 420
Instrumento de Música	1	₡ 4 316	₡ 4 316
Cuadernos	5	₡ 4 625	₡ 23 124
Complementos	1	₡ 23 021	₡ 23 021
Total Individuo			₡ 91 546
Total Alumnos			75
Venta total			₡ 6 865 980
Comisión de venta (5%)			₡ 343 299

Ingreso por comisión de venta de uniformes Año 2			
Item	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Calcetines Unisex formales	4	₡ 1 416	₡ 5 665
Calcetines Unisex deporte	1	₡ 1 535	₡ 1 535
Short Educación Física	1	₡ 7 622	₡ 7 622
Pantalón Escolar	4	₡ 14 832	₡ 59 328
Camisa Educación Física	1	₡ 8 137	₡ 8 137
Camisa Polo	4	₡ 11 742	₡ 46 968
Total Individuo			₡ 129 255
Total Alumnos			175
Venta total			₡ 22 619 573
Comisión de venta (5%)			₡ 1 130 979

Ingreso por arriendos Año 2			
Item	Meses	Ingreso mensual	Total Anual
Local de comidas	12	₡ 154 500	₡ 1 854 000
Ruta de estudiantes	10	₡ 92 700	₡ 927 000
Total anual			₡ 2 781 000

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 10-C. Ingresos por concepto de comisiones de uniformes y útiles escolares y arrendamiento año 3.

Ingresos por comisión de ventas de útiles escolares (primaria) año 3			
Item	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Libro Español	1	₡ 15 372	₡ 15 372
Libro Science	1	₡ 17 919	₡ 17 919
Libro Estudios Sociales	1	₡ 15 372	₡ 15 372
Libro Matemáticas	1	₡ 15 372	₡ 15 372
Libro Inglés	1	₡ 17 919	₡ 17 919
Libro Portugués	1	₡ 14 853	₡ 14 853
Artículos de Arte	1	₡ 7 426	₡ 7 426
Instrumento de Música	1	₡ 4 445	₡ 4 445
Cuadernos	12	₡ 4 763	₡ 57 161
Complementos	1	₡ 23 308	₡ 23 308
Total Individuo			₡ 189 148
Total Alumnos			125
Venta total			₡ 23 643 483
Comisión de venta (5%)			₡ 1 182 174

Ingreso por comisión de venta de útiles escolares (preescolar) Año 3			
Item	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Libro Español	1	₡ 11 564	₡ 11 564
Libro Inglés	1	₡ 15 903	₡ 15 903
Libro Portugués	1	₡ 14 853	₡ 14 853
Instrumento de Música	1	₡ 4 445	₡ 4 445
Cuadernos	5	₡ 4 763	₡ 23 817
Complementos	1	₡ 23 711	₡ 23 711
Total Individuo			₡ 94 293
Total Alumnos			75
Venta total			₡ 7 071 959
Comisión de venta (5%)			₡ 353 598

Ingreso por comisión de venta de uniformes Año 3			
Item	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Calcetines Unisex formales	4	₡ 1 459	₡ 5 835
Calcetines Unisex deporte	1	₡ 1 581	₡ 1 581
Short Educación Física	1	₡ 7 851	₡ 7 851
Pantalón Escolar	4	₡ 15 277	₡ 61 108
Camisa Educación Física	1	₡ 8 381	₡ 8 381
Camisa Polo	4	₡ 12 094	₡ 48 377
Total Individuo			₡ 133 132
Total Alumnos			200
Venta total			₡ 26 626 468
Comisión de venta (5%)			₡ 1 331 323

Ingreso por arriendos Año 3			
Item	Meses	Ingreso mensual	Total Anual
Local de comidas	12	₡ 159 135	₡ 1 909 620
Ruta de estudiantes	10	₡ 95 481	₡ 954 810
Total anual			₡ 2 864 430

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 10-D. Ingresos por concepto de comisiones de uniformes y útiles escolares y arrendamiento año 4.

Ingresos por comisión de ventas de útiles escolares (primaria) año 4			
Item	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Libro Español	1	₪ 15 834	₪ 15 834
Libro Science	1	₪ 18 456	₪ 18 456
Libro Estudios Sociales	1	₪ 15 834	₪ 15 834
Libro Matemáticas	1	₪ 15 834	₪ 15 834
Libro Inglés	1	₪ 18 456	₪ 18 456
Libro Portugués	1	₪ 15 298	₪ 15 298
Artículos de Arte	1	₪ 7 649	₪ 7 649
Instrumento de Música	1	₪ 4 579	₪ 4 579
Cuadernos	12	₪ 4 906	₪ 58 876
Complementos	1	₪ 24 007	₪ 24 007
Total Individuo			₪ 194 822
Total Alumnos			150
Venta total			₪ 29 223 345
Comisión de venta (5%)			₪ 1 461 167

Ingreso por comisión de venta de útiles escolares (preescolar) Año 4			
Item	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Libro Español	1	₪ 11 911	₪ 11 911
Libro Inglés	1	₪ 16 380	₪ 16 380
Libro Portugués	1	₪ 15 298	₪ 15 298
Instrumento de Música	1	₪ 4 579	₪ 4 579
Cuadernos	5	₪ 4 906	₪ 24 532
Complementos	1	₪ 24 422	₪ 24 422
Total Individuo			₪ 97 122
Total Alumnos			75
Venta total			₪ 7 284 118
Comisión de venta (5%)			₪ 364 206

Ingreso por comisión de venta de uniformes Año 4			
Item	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Calcetines Unisex formales	4	₪ 1 502	₪ 6 010
Calcetines Unisex deporte	1	₪ 1 628	₪ 1 628
Short Educación Física	1	₪ 8 086	₪ 8 086
Pantalón Escolar	4	₪ 15 735	₪ 62 941
Camisa Educación Física	1	₪ 8 633	₪ 8 633
Camisa Polo	4	₪ 12 457	₪ 49 828
Total Individuo			₪ 137 126
Total Alumnos			225
Venta total			₪ 30 853 420
Comisión de venta (5%)			₪ 1 542 671

Ingreso por arriendos Año 4			
Item	Meses	Ingreso mensual	Total Anual
Local de comidas	12	₪ 163 909	₪ 1 966 909
Ruta de estudiantes	10	₪ 98 345	₪ 983 454
Total anual			₪ 2 950 363

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 10-E. Ingresos por concepto de comisiones de uniformes y útiles escolares y arrendamiento año 5.

Ingresos por comisión de ventas de útiles escolares (primaria) año 5			
Item	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Libro Español	1	₡ 16 309	₡ 16 309
Libro Science	1	₡ 19 010	₡ 19 010
Libro Estudios Sociales	1	₡ 16 309	₡ 16 309
Libro Matemáticas	1	₡ 16 309	₡ 16 309
Libro Inglés	1	₡ 19 010	₡ 19 010
Libro Portugués	1	₡ 15 757	₡ 15 757
Artículos de Arte	1	₡ 7 879	₡ 7 879
Instrumento de Música	1	₡ 4 716	₡ 4 716
Cuadernos	12	₡ 5 054	₡ 60 642
Complementos	1	₡ 24 727	₡ 24 727
Total Individuo			₡ 200 667
Total Alumnos			150
Venta total			₡ 30 100 045
Comisión de venta (5%)			₡ 1 505 002

Ingreso por comisión de venta de útiles escolares (preescolar) Año 5			
Item	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Libro Español	1	₡ 12 268	₡ 12 268
Libro Inglés	1	₡ 16 871	₡ 16 871
Libro Portugués	1	₡ 15 757	₡ 15 757
Instrumento de Música	1	₡ 4 716	₡ 4 716
Cuadernos	5	₡ 5 054	₡ 25 268
Complementos	1	₡ 25 155	₡ 25 155
Total Individuo			₡ 100 035
Total Alumnos			75
Venta total			₡ 7 502 642
Comisión de venta (5%)			₡ 375 132

Ingreso por comisión de venta de uniformes Año 5			
Item	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Calcetines Unisex formales	4	₡ 1 548	₡ 6 190
Calcetines Unisex deporte	1	₡ 1 677	₡ 1 677
Short Educación Física	1	₡ 8 329	₡ 8 329
Pantalón Escolar	4	₡ 16 207	₡ 64 829
Camisa Educación Física	1	₡ 8 892	₡ 8 892
Camisa Polo	4	₡ 12 831	₡ 51 323
Total Individuo			₡ 141 240
Total Alumnos			225
Venta total			₡ 31 779 023
Comisión de venta (5%)			₡ 1 588 951

Ingreso por arriendos Año 5			
Item	Meses	Ingreso mensual	Total Anual
Local de comidas	12	₡ 168 826	₡ 2 025 916
Ruta de estudiantes	10	₡ 101 296	₡ 1 012 958
Total anual			₡ 3 038 874

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 40. Expectativas de inflación y variación del tipo de cambio

Tabla C. Inflación de Costa Rica

Expectativas de inflación y de variación del tipo de cambio n1/ (promedio)				
	Expectativas de inflación 12 meses (%)	Expectativas variación de tipo de cambio 3 meses (%)	Expectativas variación de tipo de cambio 6 meses (%)	
Septiembre/2018	3,6	1,7	2,6	
Octubre/2018	3,9	2,9	4,2	
Noviembre/2018	4,2	1,5	2,7	
Diciembre/2018	3,7	1,4	2,4	
Enero/2019	3,6	0,9	1,7	
Febrero/2019	3,5	0,8	1,7	
Marzo/2019	3,4	0,8	1,7	
Abril/2019	3,3	1,7	2,5	
Mayo/2019	3,4	1,3	2,2	
Junio/2019	3,5	1,5	2,4	
Julio/2019	3,4	1,0	1,8	
Agosto/2019	3,4	1,6	2,5	
Septiembre/2019	3,4	1,7	2,7	
Octubre/2019	3,2	0,8	1,6	
Noviembre/2019	3,3	0,5	1,1	
Diciembre/2019	3,2	2,7	3,6	
Enero/2020	3,1	0,9	1,8	
Febrero/2020	3,1	1,1	1,8	

Fuente: Banco Central de Costa Rica

Anexo 41. Desglose de los egresos del plan de negocio

Cuadro 12-A. Costos de equipo de venta anuales

Descripción	Costo	Cantidad horas al	Costo total
Costo vendedor temporal	₡ 5 500	32	₡ 176 000
Bono estimado mensual vendedor	₡ 15 000	2	₡ 30 000
		Costo Mensual	₡ 206 000

Costo de ventas	Costo mensual	Cantidad meses	Costo anual
Total Año 1	₡ 206 000	6	₡ 1 236 000,00
Total Año 2	₡ 212 180	6	₡ 1 273 080,00
Total Año 3	₡ 218 545	6	₡ 1 311 272,40
Total Año 4	₡ 225 102	6	₡ 1 350 610,57
Total Año 5	₡ 231 855	6	₡ 1 391 128,89

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 12-B. Gastos anuales por salarios

Personal	Cantidad	Salario Individual	Cargas Sociales (38,83%)	Total Individual	Total mensual	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
Director General	1	₡ 900 000	₡ 349 470	₡ 1 249 470	₡ 1 249 470	₡ 15 893 640	₡ 16 370 449	₡ 16 861 563	₡ 17 367 410	₡ 17 888 432
Secretaria	1	₡ 359 000	₡ 139 400	₡ 498 400	₡ 498 400	₡ 6 339 796	₡ 6 529 990	₡ 6 725 890	₡ 6 927 667	₡ 7 135 497
Director Académico	1	₡ 900 000	₡ 349 470	₡ 1 249 470	₡ 1 249 470	₡ 15 893 640	₡ 16 370 449	₡ 16 861 563	₡ 17 367 410	₡ 17 888 432
Docentes Preescolar	3	₡ 500 000	₡ 194 150	₡ 694 150	₡ 2 082 450	₡ 26 489 400	₡ 27 284 082	₡ 28 102 604	₡ 28 945 683	₡ 29 814 053
Docentes Primaria	6	₡ 520 000	₡ 201 916	₡ 721 916	₡ 4 331 496	₡ 55 097 952	₡ 56 750 891	₡ 58 453 417	₡ 60 207 020	₡ 62 013 230
Asistente Preescolar	2	₡ 420 000	₡ 163 086	₡ 583 086	₡ 1 166 172	₡ 14 834 064	₡ 15 279 086	₡ 15 737 458	₡ 16 209 582	₡ 16 695 870
Asistente Primaria	2	₡ 430 000	₡ 166 969	₡ 596 969	₡ 1 193 938	₡ 15 187 256	₡ 15 642 874	₡ 16 112 160	₡ 16 595 525	₡ 17 093 390
Comunity Manager y Bibliotecario	1	₡ 359 000	₡ 139 400	₡ 498 400	₡ 498 400	₡ 6 339 796	₡ 6 529 990	₡ 6 725 890	₡ 6 927 667	₡ 7 135 497
Psicóloga	1	₡ 350 000	₡ -	₡ 350 000	₡ 350 000	₡ 3 500 000	₡ 3 605 000	₡ 3 713 150	₡ 3 824 545	₡ 3 939 281
Docente de Portugués	1	₡ 358 400	₡ -	₡ 358 400	₡ 358 400	₡ 3 584 000	₡ 3 691 520	₡ 3 802 266	₡ 3 916 334	₡ 4 033 824
Docente Informática	1	₡ 176 800	₡ -	₡ 176 800	₡ 176 800	₡ 1 768 000	₡ 1 821 040	₡ 1 875 671	₡ 1 931 941	₡ 1 989 900
Docente Música	1	₡ 175 200	₡ -	₡ 175 200	₡ 175 200	₡ 1 752 000	₡ 1 804 560	₡ 1 858 697	₡ 1 914 458	₡ 1 971 891
Docente Educación Física	1	₡ 233 600	₡ -	₡ 233 600	₡ 233 600	₡ 2 336 000	₡ 2 406 080	₡ 2 478 262	₡ 2 552 610	₡ 2 629 189
Docente Arte	1	₡ 116 800	₡ -	₡ 116 800	₡ 116 800	₡ 1 168 000	₡ 1 203 040	₡ 1 239 131	₡ 1 276 305	₡ 1 314 594
Contabilidad interna	1	₡ 500 000	₡ -	₡ 500 000	₡ 500 000	₡ 6 000 000	₡ 6 180 000	₡ 6 365 400	₡ 6 556 362	₡ 6 753 053
Consejer	2	₡ 340 000	₡ -	₡ 340 000	₡ 680 000	₡ 7 480 000	₡ 7 704 400	₡ 7 935 532	₡ 8 173 598	₡ 8 418 806
Guarda de Seguridad	2	₡ 341 000	₡ -	₡ 341 000	₡ 682 000	₡ 8 184 000	₡ 8 429 520	₡ 8 682 406	₡ 8 942 878	₡ 9 211 164
Total de Salarios					₡ 15 542 595	₡ 191 847 545	₡ 197 602 971	₡ 203 531 060	₡ 209 636 992	₡ 215 926 102

Fuente: Elaboración propia, Tabla salarial Ministerio de Trabajo y Asociación Nacional de Educación (ver anexo 45).

Cuadro 12-C. Gastos anuales operacionales

Descripción	Gasto mensual	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
<i>Cantidad de alumnos</i>		150	175	200	225	225
Alquiler	₡ 3 470 000	₡ 41 640 000	₡ 42 889 200	₡ 44 175 876	₡ 45 501 152	₡ 46 866 187
Servicio Eléctrico	₡ 350 000	₡ 4 200 000	₡ 4 326 000	₡ 4 455 780	₡ 4 589 453	₡ 4 727 137
Insumos de oficina	₡ 170 000	₡ 2 040 000	₡ 2 101 200	₡ 2 164 236	₡ 2 229 163	₡ 2 296 038
Servicio Hídrico	₡ 400 000	₡ 4 800 000	₡ 4 944 000	₡ 5 092 320	₡ 5 245 090	₡ 5 402 442
Internet	₡ 400 000	₡ 4 800 000	₡ 4 944 000	₡ 5 092 320	₡ 5 245 090	₡ 5 402 442
Publicidad	₡ 300 000	₡ 2 400 000	₡ 2 472 000	₡ 2 546 160	₡ 2 622 545	₡ 2 701 221
Colación personal docente en	₡ 448 000	₡ 4 480 000	₡ 4 614 400	₡ 4 752 832	₡ 4 895 417	₡ 5 042 279
Artículos de limpieza	₡ 130 000	₡ 1 560 000	₡ 1 606 800	₡ 1 655 004	₡ 1 704 654	₡ 1 755 794
Impuestos Municipales	₡ 1 150 000	₡ 1 150 000	₡ 1 184 500	₡ 1 220 035	₡ 1 256 636	₡ 1 294 335
Seguros	₡ 142 583	₡ 1 711 000	₡ 1 762 330	₡ 1 815 200	₡ 1 869 656	₡ 1 925 746
Teléfono	₡ 38 000	₡ 456 000	₡ 469 680	₡ 483 770	₡ 498 284	₡ 513 232
Sistema plataforma interactiva (\$1 por alumno)	₡ 600	₡ 1 080 000	₡ 1 297 800	₡ 1 527 696	₡ 1 770 218	₡ 1 823 324
Servicio de Ambulancia privada	₡ 60 000	₡ 720 000	₡ 741 600	₡ 763 848	₡ 786 763	₡ 810 366
Utensilios diarios de operación	₡ 1 200 000	₡ 12 000 000	₡ 14 250 000	₡ 17 325 000	₡ 20 671 875	₡ 21 705 469
Gasto de ventas	₡ 140 000	₡ 840 000	₡ 865 200	₡ 891 156	₡ 917 891	₡ 945 427
Total	₡ 8 399 183	₡ 83 877 000	₡ 88 468 710	₡ 93 961 233	₡ 99 803 886	₡ 103 211 440

Fuente: Elaboración propia

Anexo 42. Inversión Inicial del centro educativo

Cuadro 13-A. Costos de promoción del Centro educativo

Descripción	Costo vendedor por hora	Cantidad horas al mes	Costo Mensual	Cantidad de meses	Costo Total
Costo vendedor temporal	₡ 5 500	32	₡ 176 000	6	₡ 1 056 000
Bono estimado mensual vendedor	₡ 15 000	2	₡ 30 000	6	₡ 180 000
Gasto de ventas	₡ 140 000	0	₡ 140 000	6	₡ 840 000
Total costo promocional					₡ 2 076 000

Cuadro 13-B. Costos administrativos para funcionamiento del centro educativo

Descripción	Costo
Patente Municipal	₡ 345 000
Especialista en contratación	₡ 800 000
Trámites ante Ministerio de Educación	₡ 980 000
Formalización de Sociedad Anonima	₡ 775 000
Página Web	₡ 850 000
Total	₡ 3 750 000

Cuadro 13-C. Compra de mobiliario

Mobiliario	Costo Unitario	Unidades	Total
Transporte e Instalación de mobiliario	₡ 370 000	1	₡ 370 000
Pupitre escolar, 1° a 4° grado	₡ 37 017	100	₡ 3 701 701
Pupitre escolar, 5° a 6° grado	₡ 38 907	50	₡ 1 945 335
Pizarra Acrílica 122cm x 244cm	₡ 70 644	11	₡ 777 086
Mesa Infantil Redonda 85cms de diametro Color Verde	₡ 61 404	6	₡ 368 425
Mesa Escolar Infantil Forma Media Luna Color Amarilla	₡ 100 671	4	₡ 402 682
Mesa Escolar infantil Tipo Trapecio color Amarilla	₡ 53 082	8	₡ 424 654
Silla Mammút Infantil Color Azul Talla 3	₡ 10 827	50	₡ 541 327
Silla Mammút Infantil Color Gris Raton Talla 5	₡ 16 894	25	₡ 422 338
Mueble abierto tipo estantería para kinder	₡ 159 790	3	₡ 479 371
Librero sin puertas para niños	₡ 186 189	3	₡ 558 567
Mueble abierto para kinder	₡ 201 841	3	₡ 605 522
Estanteria Infantil con 12 Gavetas color Verde	₡ 225 492	3	₡ 676 475
Material didáctico	₡ 693 000	3	₡ 2 079 000
Mesa Sala de Computación	₡ 70 000	8	₡ 560 000
Silla Sala de Computación	₡ 35 792	25	₡ 894 791
Aire acondicionado	₡ 1 294 200	1	₡ 1 294 200
Equipo de computación	₡ 295 000	26	₡ 7 670 000
Pizarra de caucho	₡ 26 990	15	₡ 404 850
Muebles estantes biblioteca	₡ 45 000	4	₡ 180 000
Mesas biblioteca	₡ 159 990	3	₡ 479 970
Silla Biblioteca	₡ 27 000	12	₡ 324 000
Equipo de computación biblioteca	₡ 295 000	2	₡ 590 000
Señalización del centro educativo	₡ 4 500	19	₡ 85 500
Letrero iluminado 1,50 mtrs X 2,5 Metros	₡ 1 500 000	1	₡ 1 500 000
Extintores	₡ 80 000	10	₡ 800 000
Lámparas de emergencia	₡ 21 500	14	₡ 301 000
Equipo de computación oficinas	₡ 295 000	5	₡ 1 475 000
Mesas oficina	₡ 149 990	6	₡ 899 940
Sillas oficinas	₡ 62 900	11	₡ 691 900
Estantes oficinas	₡ 139 990	5	₡ 699 950
Aereos oficina	₡ 25 000	5	₡ 125 000
Proyector	₡ 394 990	1	₡ 394 990
Pantalla de proyección	₡ 115 000	1	₡ 115 000
Total			₡ 32 838 573

Fuente: Elaboración propia

Anexo 43. Páginas consultadas para estimar el costo de los artículos cotizados

- <https://www.officedepot.co.cr/officedepotCR/en/Mesas-para-Juntas/MESA-DE-CONFERENCIAS/p/29291>
- <https://www.adntienda.com/shop/product/all-in-one-hp-205-g3-48983?category=194>
- <https://www.officedepot.co.cr/officedepotCR/en/Proyectores-y-Accesorios/PROYECTOR-EPSON-POWERLITE-S41%2B-%283%2C300-LUMENES%29/p/31866>
- <https://www.intelec.co.cr/access-proy>
- <https://www.innomuebles.com/oficina/silla-de-oficina/silla-de-oficina-2831.html>
- <https://www.officedepot.co.cr/officedepotCR/en/Sillas-para-Visitas/SILLA-DE-VISITA-NEGRA/p/22083>
- <https://www.officedepot.co.cr/officedepotCR/en/Escritorios-/ESCRITORIO-2-GAVETAS-Y-ARCHIVERO/p/26872>
- <https://www.officedepot.co.cr/officedepotCR/en/Pizarras-de-corcho/PIZARRON-CORCHO-ALFRA-90x120/p/1805>
- <https://www.facebook.com/climaidealcostarica/photos/pb.812448628790308.-2207520000../3398842840150861/?type=3&theater>
- <https://www.officedepot.co.cr/officedepotCR/en/Archiveros-4-gavetas/ARCHIVERO-4-GAVETAS-NEGRO-OFICIO/p/17735>
- <https://articulo.mercadolibre.co.cr/MCR-424583258-mesa-de-trabajo-mesa-tipo-escritorio->

- [_JM#position=21&type=item&tracking_id=ca9592d9-98b4-4c98-a45e-d0726cfef2c0](https://www.mueblesalvarado.com/products/137536/mesa-escolar-infantil-tipo-trapecio-color-amarilla)
- <https://www.mueblesalvarado.com/products/137536/mesa-escolar-infantil-tipo-trapecio-color-amarilla>
- https://articulo.mercadolibre.co.cr/MCR-424587465-mueble-aereo-con-llave-JM#position=7&type=item&tracking_id=9c20b3be-7ab9-4763-946b-07682021aa68
- <https://mueblesruiz.net/shop/category/mobiliario-escolar-estanteria-escolar-55549>
- https://articulo.mercadolibre.co.cr/MCR-424585877-estante-JM#position=15&type=item&tracking_id=4c2d7c29-99eb-4a93-82de-e7ec59305e4b

Anexo 44. Artículo 1 RTCR 285:1997. Seguridad contra incendios. Señalización de seguridad

N° 26532

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA
Y EL MINISTRO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO

En uso de las atribuciones que le confiere el artículo 140 de la Constitución Política en sus incisos 3) y 18), artículo 28.2b de la Ley General de Administración Pública, No 6227 del 2 de mayo de 1978, Ley de Normas Industriales, No 1698 del 26 de noviembre de 1953, Ley del Sistema Internacional de Unidades, No 5292 del 9 de agosto de 1973, Ley de la Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, No 7472 del 20 de diciembre de 1994, Ley de Aprobación Tratado de Libre Comercio Estados Unidos Mexicanos - Costa Rica, No 7474 del 20 de diciembre de 1994, Ley de Aprobación del Acta Final en que se incorporan los Resultados de la Ronda de Uruguay de Negociaciones Comerciales Multilaterales, No 7475 del 20 de diciembre de 1994, Ley Orgánica del Ministerio de Economía Industria y Comercio, ley 6054 del 14 de junio de 1977 y sus reformas.

Considerando:

1°—Que es necesario por seguridad humana indicar públicamente la señalización y carácter de los accesos, recorridos y salidas de las vías de evacuación.

2°—Que dichas indicaciones se realizan mediante señales de seguridad las cuales deben ser reglamentadas.

3°—Que es deber ineludible del Estado velar por la seguridad humana Por tanto,
DECRETAN:

Artículo 1°—Aprobar el siguiente reglamento técnico.

RTCR 285:1997. Seguridad contra incendios. Señalización de seguridad

Vías de evacuación

1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Este reglamento técnico define y describe las señales de seguridad que, en el campo de la seguridad contra incendios, permiten realizar la señalización de las vías de evacuación, así como las condiciones de uso de dichas señales. Su campo de aplicación comprende cualquier situación en que sea necesario o útil indicar públicamente la localización y carácter de los accesos, recorridos y salidas de las vías de evacuación.

2 DOCUMENTOS PARA CONSULTA

Decreto ejecutivo 12715- MEIC - Norma oficial para la utilización de colores en seguridad y su simbología.

RTCR 2921997. Seguridad contra incendios. Señalización.

UNE 72-036 - Especificación de diferencias de color psicofísicas. Instituto de Normas técnicas de Costa Rica. Seguridad contra incendios. Señalización de seguridad. Vías de evacuación, INTE 21 -02-02-96.

3 SEÑALIZACIÓN DE LA EVACUACIÓN

Las señales empleadas para alcanzar una adecuada señalización de la evacuación pueden tener como fin indicar:

a) El acceso a una vía de evacuación o a una salida desde la vía de evacuación al espacio exterior.

(En ambos casos, puesto que su utilización debe hacerse en el sentido que conduce al exterior, se denominará, en este reglamento técnico, salida.

b) El tramo de recorrido de evacuación en el sentido que conduce al espacio exterior.

3.1 Señalización de salidas

Se definen dos tipos de salidas:

a) Salidas habituales. Son las utilizadas, generalmente, con carácter público, para la circulación necesaria en el edificio o local, según el uso del mismo.

b) Salidas de emergencia. Son las utilizadas, con carácter público, solamente en caso de emergencia de evacuación.

El margen de las señales que a continuación se relacionan es opcional y blanco.

Nota - Aunque la utilización del margen es opcional, es recomendable siempre y necesaria, cuando el contraste entre el fondo de la señal y el fondo del soporte sea menor de 0,5 cm.

3.1.1 Señalización de salidas habituales

La señalización de las salidas habituales puede hacerse por cualquiera de estos dos medios:

1) El pictograma A2(P-A2) (véase figura 1) según se especificado en el reglamento técnico RTCR 292:1997. Seguridad contra incendios,. Señalización.

2) La señal literal S.L.-I representada en la figura 2.

Colores: Fondo: verde (véase el reglamento técnico Decreto Ejecutivo 12715- MEIC - Norma oficial para la utilización de colores en seguridad y su simbología.

Letras o trazos: blanco

Forma: Según la tabla 1

Medidas: Según la tabla 1, en función de la máxima distancia de observación, d, previsible.



3.1.2 Señalización de salidas de emergencia

La señalización de las salidas de emergencia puede hacerse por cualquiera de estos dos medios:

1. El pictograma 4(P-4) (véase figura 3) según está especificado en el reglamento técnico RTCR 292:1997. Seguridad contra incendios. Señalización.

2. La señal literal S.L.-2 representada en la figura 4.

Colores: Fondo: verde (véase el reglamento técnico Decreto Ejecutivo 12715- MEIC - Norma oficial para la utilización de colores en seguridad y su simbología.

Letras o trazos: blanco

Forma: Según la tabla 2

Medidas: Según la tabla 2, en función de la máxima distancia de observación, d, previsible.

Tabla 2

Señal	Forma	Medidas (mm) Según la distancia máxima de observación d(m)			
			d = 10	10 < d = 20	20 < d < 30
Pictograma 4 (P-4)	Cuadrado	H	224	447	670
Señal literal (S.L.-2)	Rectángulo	l	297	420	594
		h	148	210	297
		l1	247	350	495
		l2	271	382	540
		h1	50	70	100
		h2	16	24	34
		h3	16	22	29
Tipo de letra (forma y tamaño): La letra debe ser tipo Swis 712 BT Bold					



3. Señalización de tramos de recorrido de evacuación

Los tramos de recorrido de evacuación pueden conducir a "salidas" habituales o a "salidas de emergencia".

3.2.1 Señalización de tramos de recorrido de evacuación que conducen a salidas habituales

La señalización del tramo y el sentido del recorrido de evacuación que conduce a una salida habitual, puede hacerse por cualquiera de estos dos medios:

1) El Pictograma A2 (P-A2) acolado con el Pictograma 24 (P-24) del reglamento técnico RTCR 292: 1997. Seguridad contra incendios. Señalización, el cual debe situarse a la izquierda o a la derecha del P-A2, de modo que el sentido indicado por la flecha sea hacia el exterior de la señal.

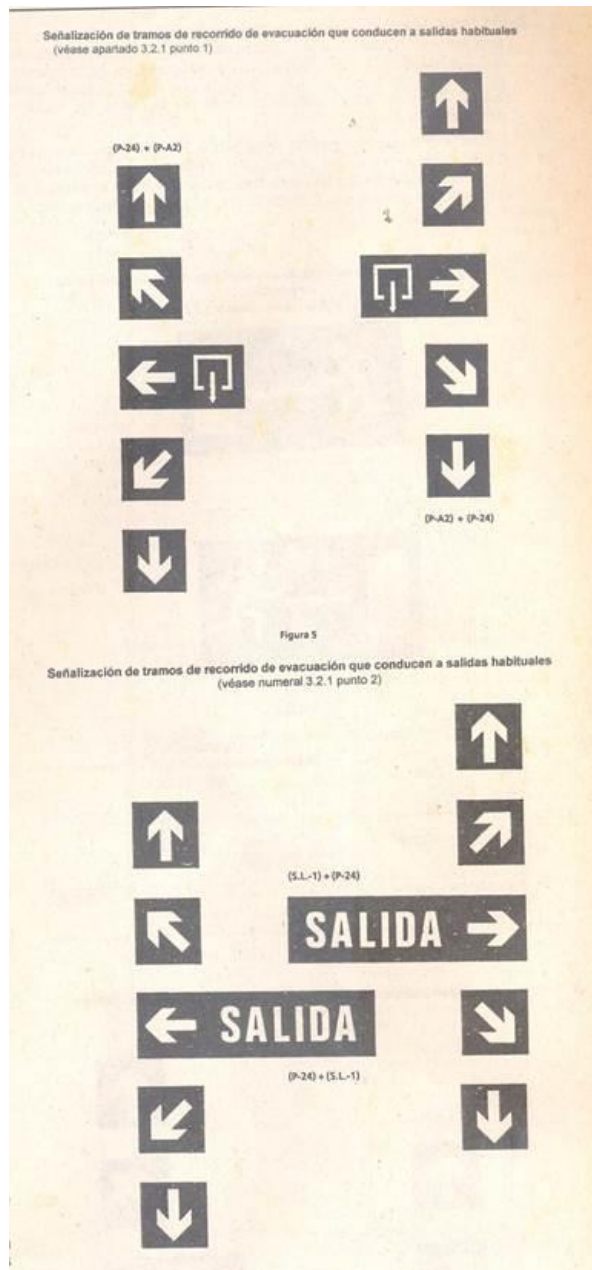
El lado por el cual se acolan ambos pictogramas no tendrá margen, por lo que el fondo del conjunto resultará continuo. Cada pictograma tendrá como medida de sus lados la altura H , definida para el pictograma A2 en la tabla 1, según la distancia máxima de observación (d) previsible (véase figura 5).

2) La señal literal de salida S.L.-I, definida en el apartado 3.1.1, acolada con el pictograma 24 (P-24), del reglamento técnico RTCR 292: 1997. Seguridad contra incendios. Señalización, el cual debe situarse a la izquierda o a la derecha de la señal literal (S.L.-I), de modo que el sentido indicado por la flecha sea hacia el exterior de la señal.

El lado por el que se acolan la señal literal S.L.-I y el pictograma P-24 no tendrá margen, por lo que el fondo del conjunto resultará continuo.

El pictograma P-24 tendrá como medida de sus lados la altura h de la señal literal correspondiente a la distancia máxima de observación (d) previsible (véase figura 6).

Señalización de tramos de recorrido de evacuación que conducen a salidas habituales (véase apartado 3.2.1 punto 1).



3.2.2 Señalización de tramos de recorrido de evacuación que conducen a salidas de emergencia

La señalización y el sentido de recorrido de evacuación que conduce a una salida de emergencia pueden hacerse por cualquiera de estos tres medios:

1) El pictograma A1(P-A1), del reglamento técnico RTCR 292: 1997. Seguridad contra incendios. Señalización, cuyas medidas se indican en la tabla 3, según la distancia máxima de observación (d) previsible (véase figura 7).

2) El pictograma 4(P-4) acolado con el pictograma 24(p-24) del reglamento técnico RTCR 292: 1997. Seguridad contra incendios. Señalización, el cual debe situarse a la izquierda o a la derecha del P-4, de modo que el sentido indicado por la flecha sea hacia el exterior de la señal.

El lado por el que se acolan ambos pictogramas no tendrá margen, por lo que el fondo del conjunto resultará continuo.

Cada pictograma tendrá como medida de sus lados la altura H, definida para el pictograma 4 en la tabla 2, según la distancia máxima de observación (d) previsible (véase figura 8).

3) La señal literal de salida de emergencia S.L.-2, definida en el apartado 3.1.2, acolada con el pictograma 24(p-24), del reglamento técnico RTCR 292: 1997. Seguridad contra incendios. Señalización, el cual debe situarse a la izquierda o a la derecha de la señal literal S.L.-2, de modo que el sentido indicado por la flecha sea hacia el exterior de la señal.

El lado por el que se acolan la señal literal S.L.-2 y el pictograma P-24 no tendrá margen, por lo que el fondo del conjunto resultará continuo.

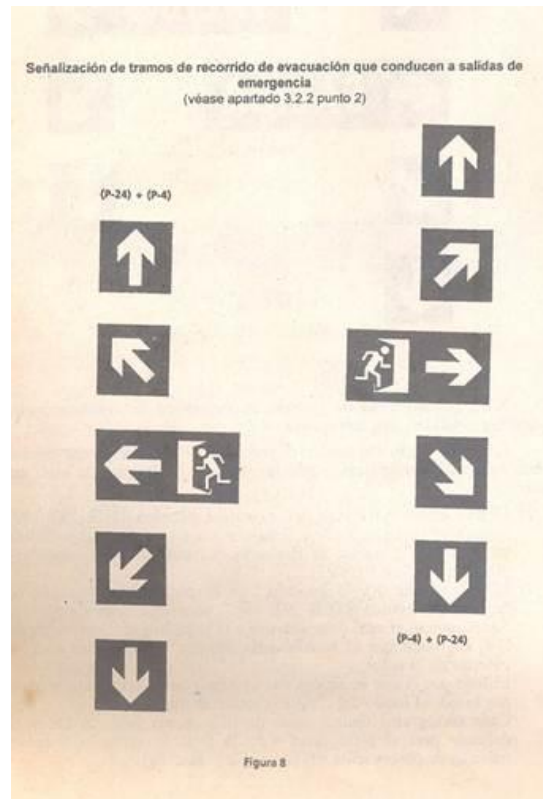
El pictograma P-24 tendrá como medida de sus lados la altura h de la señal literal correspondiente a la distancia máxima de observación, d, previsible (véase figura 9).



Tabla 3

Señal	Forma	Medidas (mm) Según la distancia máxima de observación			
		d(m)	d ≤ 10	10 < d ≤ 20	20 < d < 30
Pictograma A1(P-A1)	Rectangular	l	320	632	948
		h	160	316	474

Tipo de letra (forma y tamaño):
La letra debe ser tipo Swis 712 BT Bold



4 CORRESPONDENCIA

El presente reglamento técnico es una homologación de la norma española Seguridad contra incendios; señalización de seguridad; vías de evacuación. UNE 23-034-88.y corresponde con la Norma INTE 21-02-02-96 preparada por el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, INTECO

Criterios acerca del uso de las señales de evacuación

1) Selección de las señales

Según las características del edificio o local en que las señales de evacuación han de instalarse, y especialmente según el uso de los mismos y el nivel de información de las personas que los ocupan, puede seleccionarse el medio de señalización más adecuado entre los definidos en este reglamento técnico.

En general, será preferible el uso de las señales con contenido literal, S.L.-1, S.L.-2 y las que las incluyen o, en su caso, el pictograma AI.

2) Situación de las señales

Las señales de "salida" y "salida de emergencia" se situarán, siempre que sea posible, sobre los dinteles del hueco que señalizan o, si no fuera posible, muy próximas a él, de modo que no exista confusión en cuanto a la localización del mismo.

Las señales de "tramos de recorrido de evacuación" se situarán de modo que, desde* cualquier punto susceptible de ser ocupado por personas, sea visible, al menos, una señal que permita iniciar o continuar la evacuación por la vía, sin dudas, confusiones ni vacilaciones.

La altura del borde inferior de las señales de tramos de recorrido de evacuación estará, preferentemente, comprendida entre 2m y 2,50m pudiendo alterarse esta altura

por razones del tráfico en la vía u otras que lo justifiquen. En ningún caso se situarán a menos de 0,3Dm del techo local en que se instalen.

3) Ejecución de las señales

Cualquiera que sea la señal, podrá realizarse:

- a) sobre una lámina opaca, o
- b) sobre una lámina parcialmentetranslúcida (dibujo o letras translúcidos y fondo opaco),o
- c) sobre una lámina translúcida (dibujo o letras y fondo translúcidos)

El material de que se constituyan las señales será resistente a las condiciones ambientales del local en que estén instaladas, y la superficie de la señal no favorecerá el depósito de polvo sobre ella.

4) Alumbrado de las señales

El alumbrado de las señales deberá prolongarse, después de un fallo de su alumbrado normal, durante un tiempo que cumpla lo establecido en la reglamentación vigente en esta materia.

El nivel de luminaria de la superficie de las señales se logrará, según sea la ejecución de la señal:

- a) Si es opaca, por una iluminación exterior a la señal.
- b) Si es parcial o totalmente translúcida, por una iluminación interior de la señal.

Anexo 45. Tabla de Salarios Ministerio de Trabajo y Asociación Nacional de Educadores.

ENSEÑANZA GENERAL BÁSICA (I Y II CICLOS)

RIGE: 01 ENERO DE 2020 RESOLUCIÓN DG- 003-2020

GRUPO PROF	PROFESOR ENSEÑANZA GENERAL B1		PROFESOR ENSEÑANZA GENERAL B 2		PROFESOR ENSEÑANZA UNIDOCENTE		PROFESOR IDIOMA EXTRANJERO I Y II		DIRECTOR ENSEÑANZA GENERAL B 1		DIRECTOR ENSEÑANZA GENERAL B2		DIRECTOR ENSEÑANZA GENERAL B3		DIRECTOR ENSEÑANZA GENERAL B4		DIRECTOR ENSEÑANZA GENERAL B5		ASISTENTE DIRECCIÓN ESCOLAR	
	SB	AA	SB	AA	SB	AA	SB	AA	SB	AA	SB	AA	SB	AA	SB	AA	SB	AA	SB	AA
ASP	335.950	6.207	338.500	6.257	343.950	6.362	338.500	6.257	345.700	6.396	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
PAU-1	350.150	6.483	351.550	6.510	355.550	6.587	351.550	6.510	359.250	6.669	338.500	6.257	340.350	6.292	345.700	6.396	350.150	6.483	320.450	5.906
PT-1	363.600	6.753	367.550	6.830	371.650	6.909	366.650	6.812	374.900	6.970	354.250	6.562	356.950	6.614	362.000	6.722	365.750	6.795	332.850	6.117
PT-2	378.000	7.033	381.750	7.105	386.150	7.191	381.200	7.095	388.400	7.234	365.750	6.795	369.800	6.873	373.450	6.944	378.000	7.033	345.700	6.396
PT-3	397.000	7.401	401.600	7.490	405.800	7.572	395.050	7.363	411.050	7.674	384.750	7.163	388.850	7.262	393.850	7.340	397.000	7.401	363.600	6.753
PT-4	418.850	7.809	420.650	7.869	426.000	7.964	420.000	7.847	429.100	8.024	405.800	7.572	405.100	7.616	412.200	7.696	417.100	7.791	381.750	7.105
PT-5	438.850	8.213	443.000	8.294	446.350	8.358	443.000	8.294	448.800	8.406	425.050	7.945	429.550	8.033	433.200	8.103	438.850	8.213	401.600	7.490
PT-6	545.100	10.274	551.300	10.395	560.400	10.871	551.300	10.395	564.000	10.841	582.150	10.993	585.000	11.048	591.900	11.182	599.050	11.321	493.050	9.264
PT-6	616.000	11.685	622.100	11.773	630.900	11.944	622.100	11.773	636.900	12.060	654.550	12.402	665.450	12.614	670.050	12.703	676.200	12.822	559.550	10.858

SECRETARÍA ADJUNTA DE ASUNTOS LABORALES
EL VALOR DEL PUNTO POR CONCEPTO DE CARRERA PROFESIONAL €2.273- A PARTIR DE 1 ENERO 2018 (RES-DG-014-2018)

ENSEÑANZA MEDIA

RIGE: 01 ENERO 2020 RESOLUCIÓN DG- 003-2020

GRUPO PROF.	PROF. ENSEÑANZA MEDIA		PROF. LICEO LABORATORIO		PROF. ENSEÑANZA MEDIA BILINGÜE		DIRECTOR COLEGIO 1		DIRECTOR COLEGIO 2		DIRECTOR COLEGIO 3		DIRECTOR LICEO LABORATORIO		DIRECTOR COLEGIO TEC. PROF.1		DIRECTOR COLEGIO TEC. PROF.2		DIRECTOR COLEGIO TEC. PROF.3		
	SB	AA	SB	AA	SB	AA	SB	AA	SB	AA	SB	AA	SB	AA	SB	AA	SB	AA	SB	AA	
ASP	346.350	6.409	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
MAU-1	363.600	6.753	--	--	--	--	377.000	7.013	379.600	7.064	384.750	7.163	--	--	--	--	--	--	--	--	
MAU-2	379.600	7.064	--	--	--	--	385.250	7.173	390.350	7.272	395.050	7.363	--	--	--	--	--	--	--	--	
MT-1	400.500	7.469	401.850	7.495	--	--	402.800	7.514	409.850	7.650	412.200	7.696	409.850	7.650	--	--	--	--	--	--	
MT-2	421.400	7.874	423.520	7.910	--	--	419.600	7.840	424.050	7.926	430.850	8.058	424.050	7.926	--	--	--	--	--	--	
MT-3	443.200	8.297	443.350	8.300	443.350	8.300	443.350	8.300	446.350	8.358	453.700	8.501	446.350	8.358	--	--	--	--	--	--	
MT-4	551.300	10.395	556.300	10.492	556.300	10.492	585.000	11.048	591.900	11.182	605.450	11.445	585.000	11.048	--	--	--	--	--	--	
MT-5	625.400	11.837	630.900	11.944	630.900	11.944	716.900	13.612	728.400	13.835	747.050	14.197	721.400	13.699	747.050	14.197	767.450	14.698	801.600	15.260	
MT-6	641.100	12.141	649.900	12.312	649.900	12.312	747.050	14.197	759.350	14.440	787.000	14.977	742.500	14.109	759.350	14.440	791.900	15.072	829.250	15.794	
VAU-1	--	--	--	--	--	--	367.550	6.830	371.650	6.909	374.800	6.970	--	--	--	--	--	--	--	--	
VAU-2	--	--	--	--	--	--	377.000	7.013	379.600	7.064	384.750	7.163	--	--	--	--	--	--	--	--	
VT-1	--	--	--	--	--	--	385.250	7.173	390.350	7.272	395.050	7.363	390.350	7.272	--	--	--	--	--	--	
VT-2	--	--	--	--	--	--	402.800	7.514	409.850	7.650	412.200	7.696	409.850	7.650	--	--	MT6	--	660.900	12.626	
VT-3	--	--	--	--	--	--	419.600	7.840	424.050	7.926	430.850	8.058	424.050	7.926	--	--	MT6	--	676.200	12.822	
VT-4	--	--	--	--	--	--	443.350	8.300	446.350	8.358	453.700	8.501	446.350	8.358	--	--	VT6	721.400	13.699	660.900	12.626
VT-5	--	--	--	--	--	--	585.000	11.048	591.900	11.182	605.450	11.445	585.000	11.048	--	--	--	--	--	--	
VT-6	--	--	--	--	--	--	716.900	13.612	728.400	13.835	747.050	14.197	721.400	13.699	747.050	14.197	767.450	14.698	801.600	15.260	

EL VALOR DEL PUNTO POR CONCEPTO DE ZONAJE ES DE €637.00 Y EL MISMO ES INSTITUCIONAL

Peinadora	TOC	11.761,76
Peluquero / Estilista Canino	TOSC	11.549,15
Peón Agrícola	TONG	10.620,62
Peón de Bodegas Frías	TOC	11.761,76
Peón de Camión Distribuidor	TONG	10.620,62
Peón de Carga y Descarga	TONG	10.620,62
Peón de Construcción	TONG	10.620,62
Peón de Jardín	TONG	10.620,62
Peón en General	TONG	10.620,62
Periodista *	Lic.	680.565,53
Periodista *	Bach	567.772,50
Pilero (Lavador de Platos)	TONG	10.620,62
Pintor Automotriz	TOE	13.872,70
Pintor de Brocha Gorda	TOC	11.761,76
Pislero	TOSC	11.549,15
Pizzero (Cocina Pizzas Preparadas)	TOSC	11.549,15
Portero *	TONG	316.964,69
Prensista de Artes Gráficas	TOE	13.872,70
Preparador documentos, Ag. Aduana	TOE	13.872,70
Programador de Computación	TOE	13.872,70
Programador en Radioemisoras	TOE	13.872,70
Proveedor *	TOCG	358.468,86
Quemador de Marcos (Serigrafía)	TOC	11.761,76
Quemador de Planchas	TOE	13.872,70
Recambrera	TONG	10.620,62
Recepcionista *	TOSCG	341.004,39
Recibidor de docu. Ag. Aduana	TOE	13.872,70
Recolectores de Café Cajuela	TOC	1.011,22
Recolectores de Coyal	TONG	10.620,62
Relojero	TOC	11.761,76
Repartidor de Cargas Livianas	TONG	10.620,62
Repartidor-Propagandista	TONG	10.620,62
Repostero	TOC	11.761,76
Sabanero	TONG	10.620,62
Salonero	TONG	10.620,62
Sastre (Prendas a la Medida)	TOE	13.872,70
Secretaria *	TOCG	358.468,86
Secretaria*	TMED	375.649,82
Secretaria*	DES	500.000,15
Secretaria*	Bach	567.118,50
Secretaria*	Lic.	680.565,53
Sellista (Artes Gráficas)	TOC	11.761,76
Servicio Doméstico *	TOC	199.760,73
Soldador (Soldaduras Especiales)	TOE	13.872,70
Soldador en General	TOC	11.761,76
Tapicero	TOC	11.761,76
Tatuador	TOC	11.761,76
Taxista	TOC	11.761,76
Técnico de Educación Superior *	TEdS	462.947,09
Técnico en Aire Acondicionado	TOC	11.761,76
Técnico en Aparatos Ortopédicos	TES	21.529,01
Técnico en Lentes de Contacto	TES	21.529,01
Téc. Refrigeración Doméstica-Indus.	TES	21.529,01
Técnico en Registros Médicos *	TOCG	358.468,86
Técnico Máq. Coser Ind. Especiales	TES	21.529,01
Técnico Medio Educ. Diversificada *	TMED	375.649,82
Técnico Reparación Audio y Video	TES	21.529,01
Técnicos en Salud *	TEdS	462.947,09

Tejedora Manual de Prendas, Muebles	TOC	11.761,76
Telefonista *	TOSCG	341.004,39
Tornero en Madera	TOC	11.761,76
Tornero en Metal	TOE	13.872,70
Tractorista (Oruga o Lianta)	TOC	11.761,76
Tramitador - Abridor Aduanal	TOSC	11.549,15
Vagonetero	TOC	11.761,76
Verdulero	TOSC	11.549,15
Zapatero	TOC	11.761,76

Estos salarios contienen un incremento del **2.53 %** para todas las categorías del Decreto en relación con los salarios mínimos del periodo anterior excepto para el servicio doméstico ya que se otorgó un **2.33962%** adicional al monto general aplicado luego del primer aumento.

Para efectos de los Salarios Mínimos el instrumento para la clasificación de ocupaciones son los Perfiles Ocupacionales aprobados por el Consejo Nacional de Salarios. De conformidad con ellos se ha elaborado esta **guía ilustrativa** que contiene algunas ocupaciones clasificadas por Personal Técnico del Departamento de Salarios, en el entendido de que se basan en las tareas típicas conocidas, por lo que un puesto determinado podría tener una clasificación distinta según sus características y responsabilidades específicas.

Para consultas laborales:

llamar gratuitamente:
800 -TRABAJO (800-872-2256)

ó al **CHAT INSTITUCIONAL** por medio de
www.mtss.go.cr

CONSULTAS DE SALARIOS AL CORREO:
consulta.salarios@mtss.go.cr
salario.minimo@mtss.go.cr

**Documento gratuito, prohibida su
reproducción y venta**



DEPARTAMENTO DE SALARIOS

Lista de ocupaciones clasificada por el personal técnico del Departamento

SALARIOS MÍNIMOS SECTOR PRIVADO AÑO 2020

Decreto Nº 42104-MTSS, publicado en el Alcance No.285 de La Gaceta No. 242, del 19 de diciembre del 2019. Rige 1º de enero del 2020.

SIGLAS Y SALARIOS MÍNIMOS

TONG	Trabajador en Ocupación No Calificada	10 620,62
TOSC	Trabajador en Ocupación Semicalficada	11 549,15
TOC	Trabajador en Ocupación Calificada	11 761,76
TOE	Trabajador en Ocupación Especializada	13 872,70
TES	Trabajador de Especialización Superior	21 529,01
TONGC	Trabajador en Ocupación No Calificada (Genérico)	316 964,69
TOSCG	Trabajador en Ocupación Semicalficada (Genérico)	341 004,39
TOCG	Trabajador en Ocupación Calificada (Genérico)	358 468,86
TMED	Técnico Medio en Educación Diversificada	375 649,82
TOEG	Trabajador en Ocupación Especializada (Genérico)	402 556,51
TEdS	Técnico de Educación Superior	462 947,09
DES	Diplomado de Educación Superior	500 000,15
Bach.	Bachiller Universitario	567 118,50
Lic.	Licenciado Universitario	680 565,53

* Salario mensual.

El que no tiene ninguna indicación, está por jornada ordinaria.

Para mayor información y debido a que se han hecho circular algunas listas alteradas, se sugiere consultar personalmente en la Oficina de Salarios, en Barrio Tournon del Edif. Benjamín Núñez 50 metros sureste sobre calle paralela, Edificio Anexo, al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Segundo Piso.

Teléfono: 2256 2221 Fax: 2257 4633.

Esta lista está disponible en: www.mtss.go.cr

Anexo 46. Calculo de la depreciación de activos

INVERSIÓN (Y CÁLCULO DEPRECIACIÓN)				
Descripción	Cantidad	Valor individual del activo	Valor total del activo	Depreciación mensual
Pupitre escolar, 1° a 4° grado	100	₡ 37 017	₡ 3 701 701	₡ 61 695
Pupitre escolar, 5° a 6° grado	50	₡ 38 907	₡ 1 945 335	₡ 32 422
Pizarra Acrilica 122cm x 244cm	11	₡ 70 644	₡ 777 086	₡ 12 951
Mesa Infantil Redonda 85cms de diametro Color Verde	6	₡ 61 404	₡ 368 425	₡ 6 140
Mesa Escolar Infantil Forma Media Luna Color Amarilla	4	₡ 100 671	₡ 402 682	₡ 6 711
Mesa Escolar infantil Tipo Trapecio color Amarilla	8	₡ 53 082	₡ 424 654	₡ 7 078
Señalización de emergencia	19	₡ 4 500	₡ 85 500	₡ 1 425
Letrero iluminado	1	₡ 1 500 000	₡ 1 500 000	₡ 25 000
Silla Mammot Infantil Color Azul Talla 3	50	₡ 10 827	₡ 541 327	₡ 9 022
Silla Mammot Infantil Color Gris Raton Talla 5	25	₡ 16 894	₡ 422 338	₡ 7 039
Mueble abierto tipo estanteria para kinder	3	₡ 159 790	₡ 479 371	₡ 7 990
Librero sin puertas para niños	3	₡ 186 189	₡ 558 567	₡ 9 309
Mueble abierto para kinder	3	₡ 201 841	₡ 605 522	₡ 10 092
Estanteria Infantil con 12 Gavetas color Verde	3	₡ 225 492	₡ 676 475	₡ 11 275
Mesa Sala de Computación	8	₡ 70 000	₡ 560 000	₡ 9 333
Silla Sala de Computación	25	₡ 35 792	₡ 894 791	₡ 14 913
Pizarra de caucho	15	₡ 26 990	₡ 404 850	₡ 6 748
Transporte e intalación de mobiliario	1	₡ 370 000	₡ 370 000	₡ 6 167
Patente Municipal	1	₡ 345 000	₡ 345 000	₡ 5 750
Especialista en contratación	1	₡ 800 000	₡ 800 000	₡ 13 333
Trámites ante Ministerio de Educación	1	₡ 980 000	₡ 980 000	₡ 16 333
Formalización de Sociedad Anonima	1	₡ 775 000	₡ 775 000	₡ 12 917
Página Web	1	₡ 850 000	₡ 850 000	₡ 14 167
Muebles estantes biblioteca	4	₡ 45 000	₡ 180 000	₡ 3 000
Mesas biblioteca	3	₡ 159 990	₡ 479 970	₡ 8 000
Silla Biblioteca	12	₡ 27 000	₡ 324 000	₡ 5 400
Mesas oficina	6	₡ 149 990	₡ 899 940	₡ 14 999
Sillas oficinas	11	₡ 62 900	₡ 691 900	₡ 11 532
Estantes oficinas	5	₡ 139 990	₡ 699 950	₡ 11 666
Aereos oficina	5	₡ 25 000	₡ 125 000	₡ 2 083
Pantalla de proyección	1	₡ 115 000	₡ 115 000	₡ 1 917
Aire acondicionado	1	₡ 1 294 200	₡ 1 294 200	₡ 21 570
Lámparas de emergencia	14	₡ 21 500	₡ 301 000	₡ 5 017
Extintor	10	₡ 80 000	₡ 800 000	₡ 13 333
Promoción previa a la apertura	6	₡ 346 000	₡ 2 076 000	₡ 34 600
Equipo de computación	26	₡ 295 000	₡ 7 670 000	₡ 127 833
Material didáctico	3	₡ 693 000	₡ 2 079 000	₡ 34 650
Proyector	1	₡ 394 990	₡ 394 990	₡ 6 583
Equipo de computación biblioteca	2	₡ 295 000	₡ 590 000	₡ 9 833
Equipo de computación oficinas	5	₡ 295 000	₡ 1 475 000	₡ 24 583
TOTAL ACTIVOS A DEPRECIAR			₡ 38 664 573	₡ 644 410
DEPRECIACIÓN ANUAL			₡ 7 732 915	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 47. Escenario pesimista 1: menor % de alumnos que escenario esperado al mismo precio de mensualidad que el escenario esperado, flujo a 5 años plazo

FLUJO DE CAJA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Total ingresos directos		€ 170 646 323,75	€ 226 700 171,25	€ 280 351 857,37	€ 353 059 263,91	€ 391 253 661,89
Otros ingresos		€ 4 060 143,75	€ 4 694 976,89	€ 5 301 461,18	€ 5 989 087,16	€ 6 338 359,49
TOTAL INGRESOS		€ 174 706 467,50	€ 231 395 148,14	€ 285 653 318,55	€ 359 048 351,07	€ 397 592 021,38
GASTOS						
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	€ -	-€ 273 086 544,80	-€ 283 935 201,14	-€ 295 739 411,58	-€ 308 435 450,86	-€ 319 293 481,93
MARGEN OPERACIONAL		-€ 98 380 077,30	-€ 52 540 053,00	-€ 10 086 093,03	€ 50 612 900,21	€ 78 298 539,45
		-56%	-23%	-4%	14%	20%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	€ 38 664 572,53	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
TOTAL DEPRECIACIÓN		-€ 7 732 914,51	-€ 7 732 914,51	-€ 7 732 914,51	-€ 7 732 914,51	-€ 7 732 914,51
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS		-€ 106 112 991,81	-€ 60 272 967,51	-€ 17 819 007,54	€ 42 879 985,70	€ 70 565 624,94
		-61%	-26%	-6%	12%	18%
IMPUESTO		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS		-€ 106 112 991,81	-€ 60 272 967,51	-€ 17 819 007,54	€ 42 879 985,70	€ 70 565 624,94
		-61%	-26%	-6%	12%	18%
AJUSTES AL FLUJO DE CAJA						
DEPRECIACIÓN		€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51
INVERSIÓN INICIAL	-€ 38 664 572,53					
INVERSIÓN INICIAL CAPITAL DE TRABAJO	-€ 28 891 988,55					
FLUJO DE CAJA	-€ 67 556 561,08	-€ 98 380 077,30	-€ 52 540 053,00	-€ 10 086 093,03	€ 50 612 900,21	€ 78 298 539,45
					(Período 5 & Residual)	€ 345 529 888,45

ESCENARIO ESPERADO	
VAN	-53 986 159
TIR	17,14%
TASA DE DESCUENTO	25,76%
Valor Residual	€ 267 231 349,00

Calculo de Tasa de Descuento:

Estructura de capital	100% Equity
rf	8,77%
PRM	9,64%
$\beta_{\text{desapalancado educación}}$	1,14
Premio por iliquidez	3%
Premio por ser startup	3%
Ri	25,76%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 48. Escenario pesimista 2: Partir con una disminución del precio de la mensualidad en 20%, para luego aumentar del año 2 al 5 en un 5%, con la misma cantidad de estudiantes que escenario esperado

FLUJO DE CAJA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Total ingresos directos		€ 201 512 895,00	€ 245 976 592,00	€ 296 160 657,71	€ 350 748 188,52	€ 368 285 597,94
Otros ingresos		€ 4 643 062,50	€ 5 173 471,11	€ 5 731 525,50	€ 6 318 407,03	€ 6 507 959,22
TOTAL INGRESOS		€ 206 155 957,50	€ 251 150 063,11	€ 301 892 183,21	€ 357 066 595,54	€ 374 793 557,17
GASTOS						
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	€ -	-€ 276 960 544,80	-€ 287 344 761,14	-€ 298 803 565,98	-€ 310 791 488,82	-€ 320 528 670,98
MARGEN OPERACIONAL		-€ 70 804 587,30	-€ 36 194 698,03	€ 3 088 617,23	€ 46 275 106,72	€ 54 264 886,18
		-34%	-14%	1%	13%	14%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	€ 38 664 572,53		€ -	€ -	€ -	
TOTAL DEPRECIACIÓN		-€ 7 732 914,51	-€ 7 732 914,51	-€ 7 732 914,51	-€ 7 732 914,51	-€ 7 732 914,51
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS		-€ 78 537 501,81	-€ 43 927 612,54	-€ 4 644 297,27	€ 38 542 192,22	€ 46 531 971,68
		-38%	-17%	-2%	11%	12%
IMPUESTO		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS		-€ 78 537 501,81	-€ 43 927 612,54	-€ 4 644 297,27	€ 38 542 192,22	€ 46 531 971,68
		-38%	-17%	-2%	11%	12%
AJUSTES AL FLUJO DE CAJA						
DEPRECIACIÓN		€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51
INVERSIÓN INICIAL	-€ 38 664 572,53					
INVERSIÓN INICIAL CAPITAL DE TRABAJO	-€ 28 891 988,55					
FLUJO DE CAJA	-€ 67 556 561,08	-€ 70 804 587,30	-€ 36 194 698,03	€ 3 088 617,23	€ 46 275 106,72	€ 54 264 886,18
					(Período 5 & Residual)	€ 202 836 265,68

ESCENARIO ESPERADO	
VAN	-62 201 017
TIR	12,82%
TASA DE DESCUENTO	25,76%
Valor Residual	€ 148 571 379,50

Calculo de Tasa de Descuento:

Estructura de capital	100% Equity
rf	8,77%
PRM	9,64%
$\beta_{\text{desapalancado educación}}$	1,14
Premio por iliquidez	3%
Premio por ser startup	3%
Ri	25,76%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 49. Escenario pesimista 3: Partir con una disminución del precio de la mensualidad en 20%, para luego aumentar del año 2 al 5 en un 5%, con totalidad de las plazas hasta 4to grado

FLUJO DE CAJA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Total ingresos directos		€ 236 161 040,00	€ 282 057 769,25	€ 334 045 893,83	€ 350 748 188,52	€ 368 285 597,94
Otros ingresos		€ 4 966 906,25	€ 5 515 252,70	€ 6 089 912,44	€ 6 318 407,03	€ 6 507 959,22
TOTAL INGRESOS		€ 241 127 946,25	€ 287 573 021,95	€ 340 135 806,26	€ 357 066 595,54	€ 374 793 557,17
GASTOS						
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	€ -	-€ 279 390 544,80	-€ 289 780 161,14	-€ 301 357 027,98	-€ 310 791 488,82	-€ 320 528 670,98
MARGEN OPERACIONAL		-€ 38 262 598,55	-€ 2 207 139,19	€ 38 778 778,28	€ 46 275 106,72	€ 54 264 886,18
		-16%	-1%	11%	13%	14%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	€ 38 664 572,53					
TOTAL DEPRECIACIÓN		-€ 7 732 914,51	-€ 7 732 914,51	-€ 7 732 914,51	-€ 7 732 914,51	-€ 7 732 914,51
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS		-€ 45 995 513,06	-€ 9 940 053,70	€ 31 045 863,78	€ 38 542 192,22	€ 46 531 971,68
		-19%	-3%	9%	11%	12%
IMPUESTO		€ -	€ -	€ -	-€ 8 580 642,00	-€ 13 959 591,50
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS		-€ 45 995 513,06	-€ 9 940 053,70	€ 31 045 863,78	€ 29 961 550,22	€ 32 572 380,17
		-19%	-3%	9%	8%	9%
AJUSTES AL FLUJO DE CAJA						
DEPRECIACIÓN		€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51
INVERSIÓN INICIAL	-€ 38 664 572,53					
INVERSIÓN INICIAL CAPITAL DE TRABAJO	-€ 28 891 988,55					
FLUJO DE CAJA	-€ 67 556 561,08	-€ 38 262 598,55	-€ 2 207 139,19	€ 38 778 778,28	€ 37 694 464,72	€ 40 305 294,68
					(Período 5 & Residual)	€ 188 876 674,18

ESCENARIO ESPERADO	
VAN	-4 756 573
TIR	24,57%
TASA DE DESCUENTO	25,76%
Valor Residual	€ 148 571 379,50

Estructura de capital	100% Equity	
rf	8,77%	Aplicar modelo CAPM
PRM	9,64%	Bonos a 15 años del BCCR
β _desapalancado_educación	1,14	Damodaran PRM CR
Premio por iliquidez	3%	Damodaran países emergentes
Premio por ser startup	3%	Premio por ser empresa ilíquida
Ri	25,76%	Premio por ser empresa nueva

Calculo de Tasa de Descuento:

Estructura de capital	100% Equity
rf	8,77%
PRM	9,64%
β _desapalancado_educación	1,14
Premio por iliquidez	3%
Premio por ser startup	3%
Ri	25,76%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 50. Escenario pesimista 4: Partir con una disminución del precio de la mensualidad en 20%, para luego aumentar del año 2 al 5 en un 5%, con menor cantidad de estudiantes que en el escenario esperado.

FLUJO DE CAJA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Total ingresos directos		€ 141 271 559,00	€ 195 462 943,85	€ 250 698 374,38	€ 315 742 230,35	€ 349 907 469,90
Otros ingresos		€ 4 060 143,75	€ 4 694 976,89	€ 5 301 461,18	€ 5 989 087,16	€ 6 338 359,49
TOTAL INGRESOS		€ 145 331 702,75	€ 200 157 920,74	€ 255 999 835,55	€ 321 731 317,50	€ 356 245 829,40
GASTOS						
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	€ -	-€ 273 086 544,80	-€ 283 935 201,14	-€ 295 739 411,58	-€ 308 435 450,86	-€ 319 293 481,93
MARGEN OPERACIONAL		-€ 127 754 842,05	-€ 83 777 280,40	-€ 39 739 576,03	€ 13 295 866,64	€ 36 952 347,46
		-88%	-42%	-16%	4%	10%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	€ 38 664 572,53					
TOTAL DEPRECIACIÓN		-€ 7 732 914,51	-€ 7 732 914,51	-€ 7 732 914,51	-€ 7 732 914,51	-€ 7 732 914,51
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS		-€ 135 487 756,56	-€ 91 510 194,91	-€ 47 472 490,53	€ 5 562 952,14	€ 29 219 432,96
		-93%	-46%	-19%	2%	8%
IMPUESTO		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS		-€ 135 487 756,56	-€ 91 510 194,91	-€ 47 472 490,53	€ 5 562 952,14	€ 29 219 432,96
		-93%	-46%	-19%	2%	8%
AJUSTES AL FLUJO DE CAJA						
DEPRECIACIÓN		€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51
INVERSIÓN INICIAL	-€ 38 664 572,53					
INVERSIÓN INICIAL CAPITAL DE TRABAJO	-€ 28 891 988,55					
FLUJO DE CAJA	-€ 67 556 561,08	-€ 127 754 842,05	-€ 83 777 280,40	-€ 39 739 576,03	€ 13 295 866,64	€ 36 952 347,46
					(Período 5 & Residual)	€ 188 441 217,88

ESCENARIO ESPERADO	
VAN	-176 872 170
TIR	-6,35%
TASA DE DESCUENTO	25,76%
Valor Residual	€ 151 488 870,42

Calculo de Tasa de Descuento:

Estructura de capital	100% Equity
rf	8,77%
PRM	9,64%
β _desapalancado_educación	1,14
Premio por iliquidez	3%
Premio por ser startup	3%
Ri	25,76%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 51. Escenario optimista 1: Partir con una disminución del precio de la mensualidad en 10%, para luego aumentar del año 2 al 5 en un 5% y contar con la totalidad de las plazas hasta 4to grado

FLUJO DE CAJA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Total ingresos directos		€ 260 699 920,00	€ 311 585 302,91	€ 368 999 599,30	€ 387 449 579,27	€ 406 822 058,23
Otros ingresos		€ 4 966 906,25	€ 5 515 252,70	€ 6 089 912,44	€ 6 318 407,03	€ 6 507 959,22
TOTAL INGRESOS		€ 265 666 826,25	€ 317 100 555,61	€ 375 089 511,74	€ 393 767 986,29	€ 413 330 017,46
GASTOS						
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	€ -	€ 279 390 544,80	€ 289 780 161,14	€ 301 357 027,98	€ 310 791 488,82	€ 320 528 670,98
MARGEN OPERACIONAL		€ 13 723 718,55	€ 27 320 394,46	€ 73 732 483,76	€ 82 976 497,48	€ 92 801 346,47
		-5%	9%	20%	21%	22%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	€ 38 664 572,53					
TOTAL DEPRECIACIÓN		€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS		€ 21 456 633,06	€ 19 587 479,96	€ 65 999 569,26	€ 75 243 582,97	€ 85 068 431,97
		-8%	6%	18%	19%	21%
IMPUESTO		€ -	€ 5 232 544,99	€ 19 799 870,78	€ 22 573 074,89	€ 25 520 529,59
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS		€ 21 456 633,06	€ 14 354 934,97	€ 46 199 698,48	€ 52 670 508,08	€ 59 547 902,38
		-8%	5%	12%	13%	14%
AJUSTES AL FLUJO DE CAJA						
DEPRECIACIÓN		€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51
INVERSIÓN INICIAL	€ 38 664 572,53					
INVERSIÓN INICIAL CAPITAL DE TRABAJO	€ 28 891 988,55					
FLUJO DE CAJA	€ 67 556 561,08	€ 13 723 718,55	€ 22 087 849,48	€ 53 932 612,99	€ 60 403 422,58	€ 67 280 816,88
					(Período 5 & Residual)	€ 321 360 870,47

ESCENARIO ESPERADO

VAN	88 940 114
TIR	49,12%
TASA DE DESCUENTO	25,76%
Valor Residual	€ 254 080 053,59

Estructura de capital	100% Equity	
rf	8,77%	Aplicar modelo CAPM
PRM	9,64%	Bonos a 15 años del BCCR
β _desapalancado_educación	1,14	Damodaran PRM CR
Premio por iliquidez	3%	Damodaran países emergentes
Premio por ser startup	3%	Premio por ser empresa ilíquida
Ri	25,76%	Premio por ser empresa nueva

Calculo de Tasa de Descuento:

Estructura de capital	100% Equity
rf	8,77%
PRM	9,64%
β _desapalancado_educación	1,14
Premio por iliquidez	3%
Premio por ser startup	3%
Ri	25,76%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 52. Escenario optimista 2: Totalidad de las plazas hasta 4to grado al mismo precio que escenario esperado

FLUJO DE CAJA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Total ingresos directos		€ 243 425 493,75	€ 285 238 800,00	€ 343 404 711,56	€ 406 674 117,28	€ 427 007 823,15
Otros ingresos		€ 4 643 062,50	€ 5 173 471,11	€ 5 731 525,50	€ 6 318 407,03	€ 6 507 959,22
TOTAL INGRESOS		€ 248 068 556,25	€ 290 412 271,11	€ 349 136 237,06	€ 412 992 524,31	€ 433 515 782,37
GASTOS						
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	€ -	€ 276 960 544,80	€ 287 344 761,14	€ 298 803 565,98	€ 310 791 488,82	€ 320 528 670,98
MARGEN OPERACIONAL		€ 28 891 988,55	€ 3 067 509,97	€ 50 332 671,08	€ 102 201 035,49	€ 112 987 111,39
		-12%	1%	14%	25%	26%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	€ 38 664 572,53					
TOTAL DEPRECIACIÓN		€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS		€ 36 624 903,06	€ 4 665 404,54	€ 42 599 756,58	€ 94 468 120,98	€ 105 254 196,88
		-15%	-2%	12%	23%	24%
IMPUESTO		€ -	€ -	€ 392 835,00	€ 28 340 436,29	€ 31 576 259,06
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS		€ 36 624 903,06	€ 4 665 404,54	€ 42 206 921,58	€ 122 808 557,28	€ 136 830 455,95
		-15%	-2%	12%	30%	32%
AJUSTES AL FLUJO DE CAJA						
DEPRECIACIÓN		€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51
INVERSIÓN INICIAL	€ 38 664 572,53					
INVERSIÓN INICIAL CAPITAL DE TRABAJO	€ 28 891 988,55					
FLUJO DE CAJA	€ 67 556 561,08	€ 28 891 988,55	€ 3 067 509,97	€ 49 939 836,08	€ 130 541 471,78	€ 144 563 370,45
					(Período 5 & Residual)	€ 453 909 848,07

ESCENARIO ESPERADO	
VAN	133 029 996
TIR	55,00%
TASA DE DESCUENTO	25,76%
Valor Residual	€ 309 346 477,62

Calculo de Tasa de Descuento:

Estructura de capital	100% Equity
rf	8,77%
PRM	9,64%
β _desapalancado_educación	1,14
Premio por iliquidez	3%
Premio por ser startup	3%
Ri	25,76%

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 53. Escenario optimista 3. Totalidad de las plazas hasta 4to grado
aumento de precio de la mensualidad a partir del segundo año**

FLUJO DE CAJA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Total ingresos directos		€ 285 238 800,00	€ 341 112 836,56	€ 403 953 304,78	€ 424 150 970,02	€ 445 358 518,52
Otros ingresos		€ 4 966 906,25	€ 5 515 252,70	€ 6 089 912,44	€ 6 318 407,03	€ 6 507 959,22
TOTAL INGRESOS		€ 290 205 706,25	€ 346 628 089,26	€ 410 043 217,22	€ 430 469 377,05	€ 451 866 477,75
GASTOS						
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	€ -	€ 279 390 544,80	€ 289 780 161,14	€ 301 357 027,98	€ 310 791 488,82	€ 320 528 670,98
MARGEN OPERACIONAL		€ 10 815 161,45	€ 56 847 928,12	€ 108 686 189,24	€ 119 677 888,23	€ 131 337 806,76
		4%	16%	27%	28%	29%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	€ 38 664 572,53		€ -	€ -	€ -	
TOTAL DEPRECIACIÓN		€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS		€ 3 082 246,94	€ 49 115 013,61	€ 100 953 274,73	€ 111 944 973,72	€ 123 604 892,26
		1%	14%	25%	26%	27%
IMPUESTO		€ 924 674,08	€ 14 734 504,08	€ 30 285 982,42	€ 33 583 492,12	€ 37 081 467,68
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS		€ 2 157 572,86	€ 34 380 509,53	€ 70 667 292,31	€ 78 361 481,61	€ 86 523 424,58
		1%	10%	17%	18%	19%
AJUSTES AL FLUJO DE CAJA						
DEPRECIACIÓN		€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51	€ 7 732 914,51
INVERSIÓN INICIAL	€ 38 664 572,53					
INVERSIÓN INICIAL CAPITAL DE TRABAJO	€ 28 891 988,55					
FLUJO DE CAJA	€ 67 556 561,08	€ 9 890 487,37	€ 42 113 424,03	€ 78 400 206,82	€ 86 094 396,11	€ 94 256 339,09
					(Período 5 & Residual)	€ 453 845 034,87

ESCUENARIO ESPERADO	
VAN	185 077 251
TIR	73,00%
TASA DE DESCUENTO	25,76%
Valor Residual	€ 359 588 695,79

Calculo de Tasa de Descuento:

Estructura de capital	100% Equity
rf	8,77%
PRM	9,64%
β _desapalancado_educación	1,14
Premio por iliquidez	3%
Premio por ser startup	3%
Ri	25,76%

Fuente: Elaboración propia