

C.e.D.F.i.
INFORME DEL DIRECTORIO 2004



Señores socios del Cedfi:

Cumpliendo con su obligación estatutaria, el Directorio del Cedfi pone a consideración de la Junta General de Socios el presente informe de labores correspondiente al ejercicio económico 2004:

La reforma de los estatutos de la empresa, aprobados a finales del año 2003, creó al Directorio como órgano de administración del Cedfi. Por primera vez la Junta General reunida en el mes de marzo de 2004 designó a los integrantes del Directorio, profesionales, unos en el ámbito educativo, y otros en lo administrativo y financiero.

Luego de empaparse de la realidad del Cedfi, el Directorio ha puesto especial empeño en dar los pasos necesarios para solucionar los problemas organizativos, administrativos y fundamentalmente financieros de la empresa. Para ello ha contado con el apoyo de los administradores, socios, personal docente y administrativo.

La existencia de una seria erosión del capital de trabajo de la empresa debido a las pérdidas sufridas en los últimos periodos económicos, como consecuencia de factores tanto externos cuanto internos, analizados en reiteradas oportunidades, que se evidenciaron en la disminución del número de alumnos, y por ende de ingresos, así como un incremento significativo del nivel de endeudamiento. Para afrontar el problema de la falta de ingresos apropiados para cubrir los gastos, se han tomado medidas duras pero necesarias y se abrieron varios frentes de trabajo.

Luego de estudiar la situación económica del Cedfi, el Directorio consideró indispensable realizar ajustes que permitan disminuir los gastos. Siendo el rubro remuneraciones el de mayor peso en el presupuesto, y correspondiendo en su mayoría a los sueldos y beneficios sociales de los docentes, se consideró prioritario optimizar el recurso humano, y resolver respecto de cambios que se implementarían en el periodo lectivo 2003-2004. Previo a la finalización del año lectivo 2002-2003, el Directorio, con la participación activa de socios y los responsables de la parte académica, analizó en detalle la estructura organizativa, las funciones y responsabilidades y política remunerativa, y tomó las decisiones necesarias, entre ellas, la reducción de personal docente y la reasignación de funciones. De igual manera, se analizó la organización de la entidad y sus debilidades en los distintos ámbitos. En lo académico, se vio necesario fortalecer la imagen institucional y de efectuar correcciones que estaban generando una percepción negativa del establecimiento educativo. La organización interna mereció un tratamiento extenso, definiéndose de mejor manera las funciones y atribuciones de los directivos y de los organismos colegiados, para así evitar una dispersión de la responsabilidad, situación que estaba generando una falta de dirección clara y un ambiente de desorganización. En lo administrativo y financiero, se vio la necesidad de contar con el apoyo de un profesional con experiencia en el manejo económico y administrativo de empresas, lo que motivó que el Directorio implemente un proceso de selección, para recomendar a la Junta General, como efectivamente lo hizo, el nombre de una persona que había trabajado en funciones directivas en importantes empresas de la ciudad. En el mes de septiembre, la Junta General, acogiendo la recomendación del Directorio, nombro como Director Ejecutivo al Ing. Raúl Barzallo.

A partir del inicio del año lectivo 2004 2005, se implementó una severa austeridad financiera, autorizándose solamente aquellos gastos que eran estrictamente necesarios para el funcionamiento de la Institución, descartando inversiones o desembolsos que aunque fueran en un principio necesarios, no eran indispensables. Así mismo, se han tomado medidas para resolver los problemas de recuperación de cartera y evitar los atreos. Se han tomado acciones drásticas como no prestar el servicio de transporte a los alumnos que no han cancelado las pensiones, lo cual nos ha dado resultado favorable. Al 1 de marzo de 2005 se mantenía una cartera vencida de \$ 33.000 USD. (Aproximadamente un 8%).

Existiendo un serio deterioro del capital de trabajo, era y sigue siendo necesario recuperarlo. Para ello y con la autorización de la Junta General, el Director Ejecutivo mantuvo contacto con varias Instituciones Financieras de la ciudad con la intención de obtener un crédito barato y de largo plazo. Para esto se preparó un efectivo flujo de caja planteado a cinco años plazo, para demostrar la capacidad de pago necesaria para afrontar un préstamo de 140.000 dólares a 4 o 5 años plazo. Se pidió el avalúo de los terrenos y edificios de la empresa que se encuentran libres de gravamen, habiendo el perito estimado su valor comercial en un monto de de 375.000 dólares. Con estas herramientas se intentó buscar financiamiento con El Banco del Pichincha, Banco Bolivariano, Produbanco, Banco Internacional, M y M Jaramillo Arteaga, Banco del Pacífico, Banco del Austro, en fin, prácticamente con todos los bancos de la localidad. Desafortunadamente, los resultados no fueron los deseados. Todos los bancos nos negaron el financiamiento aduciendo los malos resultados financieros de los últimos 2 años, la inconveniencia de tomar garantías de una entidad educativa. En el caso del Banco del Austro, se pidió una capitalización del 50% del requerimiento de capital por parte de los Accionistas, situación que se estimó poco viable en ese momento. El Banco del Pichincha ofreció prestar a todos los socios, en proporción a participación en la empresa, lo que implicaba un consenso difícil de lograr dados los criterios discrepantes que se han expresado anteriormente. Esta posibilidad aun se encontraría abierta y se pone en consideración de los socios. Posteriormente se realizaron gestiones con las Financieras Vazcorp, Caribe de Negocios y la Coop. Jardín Azuayo, con las que los resultados de la gestión no fueron favorables.

En estas circunstancias, la Dirección Ejecutiva buscó el capital en el mercado informal, para lo cual se hizo un llamamiento por la prensa a inversionistas que podrían prestar el dinero, obviamente sin poner en evidencia que se trataba del Cedfi. Se establecieron nueve contactos por esta vía. Todos los prestamistas particulares querían operar con tasas superiores al 3% mensual y con plazos no apropiados para nuestra necesidad. Entre las personas con quien se tomó contacto se encuentran el Sr. Marco Déleg, el Dr. Jorge Luis Cuesta, el Sr. Marco Cabrera, el Ing. Steve Sanchez y el Ing. Cristian Benalcázar, con quienes se realizaron reuniones de trabajo, visitas al local del colegio y se intentó llegar a una negociación satisfactoria, sin tener un resultado positivo por las razones ya mencionadas (la tasa y el plazo, y el tipo de garantía). En el caso del Dr. Cuesta la tasa que ofreció fue del 2% mensual pero requería, a más de la hipoteca, la garantía personal de los socios principales.

El Director Ejecutivo también se contactó con una oficina intermediaria de Quito, CFA Corporación, que si bien en principio aceptó nuestra solicitud, a última hora el inversionista se retractó de colocar el dinero, aduciendo haber recibido malas referencias sobre la situación financiera del Cedfi.

El Director Ejecutivo realizó dos viajes a la ciudad de Quesyquil, en donde se contactó con la Dra. Lucía Vallarino, quien ofreció un crédito con una tasa del 17% anual, pero posteriormente retiró su oferta al detectar a través de los balances la pérdida en el ejercicio anterior. También se realizaron gestiones con el Gerente de la Financiera Global de Quesyquil, quien nos ofreció prestar el dinero pero a una tasa del 18% mas una comisión del 5%, a 5 años plazo, pero sin la posibilidad de precancelar el crédito, lo cual no resulta conveniente.

Por último se ha tenido contacto con el Sr. Miguel Morales, quien vive en la ciudad de New Jersey en los Estados Unidos. Nos ha ofrecido un crédito hipotecario de \$ 100.000 USD a 7 años plazo, con amortizaciones mensuales de capital e interés. La tasa es del 21,6% anual.

Siendo el costo financiero alto, por el momento es el único crédito que se presenta como viable. Sería deseable su amortización por un tiempo, hasta conseguir recursos más baratos para precancelarlo.

A mas de la posibilidad de obtener créditos de las personas e instituciones antes indicadas, se ha analizado la posibilidad de recaudar los fondos necesarios mediante una emisión de "Bonos Caseros" que los podrían llamarse CERTIFICADOS DE ESTUDIO PREPAGADO, mediante los cuales el comprador del certificado, en este caso el padre o madre de familia, se haría acreedor a una tasa del 12% anual, que es mayor que la que se paga en el sistema financiero. Como beneficio adicional se congelaría el valor de la pensión durante la vigencia del certificado (3 o 5 años). Los intereses se compensarían con el costo de la pensión. Siendo esta una alternativa financieramente interesante, no se considera oportuna su implementación en los momentos actuales, pues dado los rumores y comentarios que circulan entre padres de familia y docentes respecto de la situación económica del Codi, podría despertar mayores especulaciones, con resultados contraproducentes. En todo caso, queda a consideración de la Junta la propuesta y su implementación en las presentes circunstancias o en un mejor momento a futuro, como instrumento para financiar la infraestructura de la Institución.

En los actuales momentos, como es de conocimiento de los socios de la empresa, el Codi se encuentra trabajando a pérdida, debido entre otras razones a que tiene un elevado endeudamiento. Al momento el costo financiero es de \$ 1.800 USD mensuales aproximadamente, y si contratamos el crédito con el Sr. Morales, duplicaríamos el costo a \$3.600 USD, lo cual afectaría significativamente los resultados, aún en el mejor escenario, esto es, que incrementemos los ingresos debido a un mayor número de alumnos en el año lectivo venidero. Por esta razón, si bien el crédito puede solucionar temporalmente el requerimiento de capital de trabajo, la empresa no podrá mantenerse en el tiempo sin un incremento de capital que permita reducir el endeudamiento y tener capital de trabajo y de inversión sin costo. El contratar hoy un nuevo crédito sin una expectativa de obtener dicho capital sin costo no significa otra cosa que diferir lo inevitable, con un mayor deterioro del patrimonio de la empresa, y por ende, el de sus socios. Es por este motivo, que el Directorio recomendaría la contratación de un nuevo crédito, únicamente si existe la voluntad y la decisión de los socios de realizar en un muy corto plazo un momento de capital de por lo menos ciento ochenta mil dólares, o en su defecto, resuelvan transformar a la compañía en sociedad anónima, para levantar

capitales de riesgo sin costo, componer este capital con los créditos existentes, eliminar con esto el costo financiero y producir así resultados positivos.

Cabe informar que a la fecha la Institución tiene los siguientes pasivos: 95.000 dólares adeudados al Banco Internacional, \$ 56.000 dólares a terceros por créditos no exigibles inmediatamente, 28.000 dólares al Seguro Social por los fondos de reserva del año 2004, 6.000 dólares por liquidaciones pendientes de empleados y 40.000 dólares a proveedores por obligaciones vencidas. A esto debemos agregar la suma de 50.000 dólares por las obligaciones exigibles durante el período vacacional del presente año, en el que no existen ingresos.

En todo caso, siendo el presente informe relativo al ejercicio económico 2004, cabe indicar que en este, la empresa tiene una pérdida contable de aproximadamente \$ 12.000 dólares.

El incremento de los ingresos de la empresa, que implica el aumentar el número de alumnos con los que actualmente cuenta la Institución, ha sido una de las mayores preocupaciones del Directorio. La solución integral a los problemas del Cefdi requiere tanto del capital de trabajo e inversión necesario para desarrollar sus actividades, cuanto de una utilización óptima de su capacidad instalada. Para ello es indispensable que el servicio brindado sea de óptima calidad, y que la percepción de los usuarios del servicio, esto es, alumnos y padres de familia, sea la adecuada. En el actual año lectivo nos encontramos a pérdida, pues no contamos con el número de alumnos apropiado para que la Empresa sustente su punto de equilibrio. Por eso, los esfuerzos tienen que encaminarse a lograr un incremento de alumnado a partir del siguiente año lectivo. En este año se han realizado varias actividades, faltando sin embargo un esfuerzo mancomunado para lograr este cometido.

Se señaló como primer objetivo el captar los alumnos necesarios para los niveles de Prebásico y 1ro. de básica, para lo cual se llevaron adelante en el mes de Diciembre contactos con veinticinco guarderías de la ciudad, buscando el apoyo o la recomendación de las dueñas para conseguir que los padres de sus alumnos actuales lo vean al Cefdi como una alternativa educativa a considerar. A estas guarderías se les entregó y se les sigue entregando material didáctico (láminas para colorear) y se les ofreció capacitación. En algunos casos se ofreció una comisión por los niños recomendados de la guardería que se matriculan en el Cefdi. Los resultados de esta gestión, que aspiramos sean positivos, los veremos en estos días.

Con el fin de tener una información objetiva y adecuada de cómo perciben los usuarios actuales y potenciales al Cefdi, con un señalamiento de nuestras fortalezas y debilidades, se contrató un sondeo de mercado con la empresa PROPAXIS Marketing. Se realizó el estudio sobre la base de una muestra de los alumnos actuales, los padres de familia de alumnos del centro educativo, de los que retiraron en los últimos años a sus hijos de la Institución y los que tienen hijos en condiciones de optar por nuestros servicios. También se incluyó a los directivos y padres de familia de las guarderías. Los resultados de este estudio ubican al Cefdi entre los cinco establecimientos educativos de mayor prestigio de la ciudad: Alemán, Catalina, Borja, Asunción y Cefdi. Se valora a la propuesta educativa dentro de un rango de satisfacción, y se detectan deficiencias en la disciplina, infraestructura y en algunas asignaturas. También nos dice la encuesta que los padres de familia de las guarderías ya tienen decidido en su mayoría la escuela

en la cual pondrán a sus niños, y que la opinión de las docentes de la guardería no tiene un peso preponderante en esta decisión. El resultado de este estudio tiene que ser analizado con mayor detenimiento y orientarnos en los correctivos que deben adoptarse lo más pronto posible. El incremento de alumnos será una realidad cuando podamos evidenciar que hemos corregido nuestras deficiencias, y así lo publicitamos. No se logrará simplemente con mayor publicidad, si las percepciones negativas se mantienen.

Con el ánimo de reforzar la motivación de nuestros actuales alumnos, cuya permanencia nos interesa sobremanera, se han realizado una serie de encuentros con los padres de familia de los alumnos de los cursos y niveles en los cuales hay mayor posibilidad de deserción: de prebásica y básica, para que sigan en la escuela, del décimo grado de escuela (7mo. De básica para que continúen en el colegio y décimo de básica para que sigan en el bachillerato. En estas reuniones se ofreció información relacionada con la propuesta educativa del Cefli para la escuela, primer año de colegio y bachillerato. La reunión se realizó un día sábado conjuntamente con la entrega de libretos y luego de la exposición se brindó un refrigerio a los padres (cobiote). De esta manera se pudo interactuar con los padres de familia y reforzar su decisión de mantener a sus hijos en la institución.

Por otro lado para poner al Cefli como activo de opinión en la comunidad, estamos tratando de ser noticia en los diarios de la ciudad, para esto se ha organizado con Mónica Loyola, comunicadora social, para que las actividades del Cefli aparezcan como noticia. Esta actividad nos permitirá estar en la comunidad como medio de opinión y resultará nuestro nombre como entidad educadora de prestigio. Se elaboró una hoja volante que fue distribuida en el estado de cuenta de Visa Bancos del Austro, la misma que tiene aproximadamente unos 6.500 clientes en el ámbito de la ciudad de Cuzco, y que son clientes potenciales, dada su capacidad económica. Los resultados no han sido los esperados, aunque estamos recibiendo algunas inscripciones producto de esta gestión. Se encuentra en proceso de estudio una campaña publicitaria tendiente a reforzar nuestra imagen, en la que habrá de incorporar elementos del estudio de imagen antes referido. Por último, estamos elaborando los letreros pertinentes que identifiquen la vía a Micaela como camino al Cefli. Se colocará uno en la Ave. de las Américas en la intersección con el camino a Micaela, y otro en la "Y" de la mitad del camino en donde hay que reforzar la señalización.

Siendo una sentida necesidad la de mejorar la organización interna, estableciendo procesos y procedimientos, con una definición clara de funciones, todavía no existe al respecto una propuesta definida. Las alternativas para lograr este cometido son dos: se realiza internamente este trabajo, o se contrata una asesoría externa, que implicaría seguir un proceso técnico para lograr la certificación ISO. Para lo segundo se han establecido contactos con varias empresas. Siendo la segunda alternativa la aconsejable, la certificación obligaría al mejoramiento de los laboratorios e infraestructura en general, para lo cual necesitamos fondos de inversión, con los que no contamos al momento. Por lo tanto, queda esta tarea para el Directorio y la administración del Cefli.

Detectado como uno de los problemas importantes la comunicación interna y externa, se han tomado algunas acciones con el afán de mejorar la misma.

Se han realizado varias encuestas y consultas respecto a la calidad de los servicios, de los docentes y directivos, a los padres de familia y alumnos para monitorear el grado de

satisfacción. Estas consultas habrá que hacerlas regularmente e incorporarlas en un sistema de evaluación de personal para la toma de decisiones. Además el Rectorado hizo una encuesta entre el personal del Cedfi para conocer cómo se percibe la comunicación interna, tanto en el sentido vertical como horizontal, la que ha servido para tomar acciones y directrices que nos permitan mantener una comunicación más eficaz. Siendo la comunicación con los padres de familia de vital importancia, se han buscado caminos alternativos y complementarios a las tradicionales comunicaciones escritas. Es así que se realizó una recopilación de una base de datos de e-mail de los padres de familia, que alcanza a un 60%, por lo que es una herramienta muy interesante para transmitir cualquier disposición, aclaración o invitación que emite el rectorado o dirección del Cedfi. La información escrita se está procurando centralizarla en secretaría general, para evitar la dispersión de las comunicaciones.

Tanto la Dirección como el Rectorado se ha propuesto lograr una mayor participación en las reuniones con los Padres de Familia, de tal manera que ellos sientan más la presencia de los directivos, así como la preocupación de estos en el bienestar de sus hijos. Así mismo se están estrechando las relaciones con el Comité Central de Padres de Familia, para detectar su percepción de los problemas internos e integrarlos, en la medida de lo posible, a su solución. De esta forma se busca hacer realmente una comunidad que persiga el mejoramiento continuo de todas las áreas de la Institución para que se revierta éste en la excelencia educativa para los estudiantes.

Conforme se ha expresado anteriormente, existen deficiencias de infraestructura que han sido materia de observación por parte de los encuestados por Propraxis y que son conocidas por todos. Las inversiones que se tienen que realizar para brindar con eficiencia y calidad los servicios educativos que ofrece el Cedfi. Sin embargo, para ello es indispensable mejorar la situación financiera de la empresa. Una interesante alternativa de financiamiento por parte del Consejo Nacional de Cultura, que en principio nos incluyó en el presupuesto del 2005 con un fondo de \$ 100.000 dólares para otorgarnos un crédito a 10 años plazo y al 7% de interés anual, para la implementación y renovación de los laboratorios de computación, física, biología y química, así como la adecuación del aula de arte, audiovisuales, y diseño de material didáctico, no prosperó. Lastimosamente los resultados financieros anteriores fueron un obstáculo, ya que objetaron la situación financiera del Cedfi.

Resumiendo lo expuesto, es el criterio del Directorio Cedfi que los socios de la empresa tienen que tomar con oportunidad las decisiones necesarias en este momento crucial para la empresa, pues de estas dependerá la continuación de una propuesta educativa reconocida por padres de familia, estudiantes y comunidad en general, y de que sea viable como negocio.

Atentamente,

EL DIRECTORIO DEL CEDFI

Dr. Fernando Gonzalez
Presidente