



INFORME DE LABORES DEL EJERCICIO FISCAL 2018, UNESA S.A.

Dando cumplimiento a la Ley de Compañías y a los estatutos de esta Organización, me permito poner a disposición y consideración de los SEÑORES ACCIONISTAS, el presente Informe de Labores, Balances General y de resultados, correspondiente a la actividad económica del año 2018.

1. Funcionamiento y Proceso

El funcionamiento de UNESA S.A. durante el periodo fiscal 2018 ha sido consecuencia de la gestión y compromiso que el Equipo Directivo, Administrativo y Docente han sabido guiar para mantener a la empresa como líder en el campo de los servicios educativos regionales; en consecuencia, la sostenibilidad de sus procesos dependerá de cómo sepamos aprovechar la circunstancia actual que vive la empresa. En este sentido, han sido muchos los factores que han determinado que, en el periodo de análisis, se hayan tomado algunas decisiones importantes, a saber:

- a. Contratación de una Consultoría externa para la instalación de un Sistema de Calidad por procesos.
- b. Recorte del 14% y cambio del 12% del personal docente y de apoyo docente de la Empresa.
- c. Optimización de los Servicios de Mantenimiento de Áreas Verdes y de limpieza.
- d. Optimización de la Oferta Curricular Internacional.
- e. Mejoramiento de los sistemas informáticos y de plataformas tecnológicas.
- f. Creación de Convenios Interinstitucionales para alimentar el Plan de Captación y Retención de Matrícula.
- g. Ubicación y mejoramiento de las oportunidades para la vinculación con la Sociedad y la población aledaña.
- h. Asentamiento de nuevas alianzas estratégicas para la asesoría pedagógica y educativa.

En los dos últimos años¹ hemos trabajado en dos campus académicos con un promedio de 600 familias, 790 estudiantes y 95 colaboradores. La puesta en funcionamiento de dos sedes ha significado, para la gestión de la Unidad Educativa, un importante esfuerzo en por lo menos tres niveles de gestión: Logístico (el sistema de comunicación y dotación de recursos), Presupuestario (la duplicación de operaciones y el incremento de gastos fijos) y el Educativo (la creciente especialización por atención diferenciada que demanda el grupo de edades en cada caso).

Al tenor de lo anterior, debo mencionar que la oportunidad y decisión de funcionar en dos sedes ha traído consigo una serie de ventajas comparativas que, proyectadas al mediano plazo, nos dejan en una situación de ventaja frente a la competencia y ante nuestros clientes actuales y potenciales por las siguientes razones de fondo: a.) mayor y mejor capacidad instalada para responder a la demanda (tanto de cantidad como de calidad); b.) Mayor diferenciación con relación a la oferta educativa del mercado; c.) Ubicación estratégica por condiciones de entorno y crecimiento demográfico; d.) Capacidad para consolidar el proyecto educativo en marcha; entre otros.

Sin embargo y, en atención a los análisis de expectativa de corto plazo, es importante mencionar algunas amenazas/dificultades visibles que se encuadran dentro del proceso de crecimiento que ha

¹ Hay que notar que el funcionamiento del Nuevo Campus "Ciudad de los Niños" que acoge a niños desde los 3 a los 11 años inició en marzo del 2017, es decir, en el segundo quimestre del año lectivo 2016 – 2017. Por lo tanto, han transcurrido 24 meses pero solo hemos culminado un año lectivo en las nuevas instalaciones.

experimentado UNESA y que responden a disminución de matrícula, por dos años consecutivos, en los primeros años de escolaridad como se muestra en el siguiente histograma:



Como se puede leer, a diferencia de los Niveles de EGB y Bachillerato, la matrícula descendente en el Nivel Inicial representa una dificultad al momento de pensar la sostenibilidad del proyecto y asumimos, del análisis realizado, que puede deberse a los siguientes factores interdependientes:

1. Percepción de lejanía y entorno “comprometido” del nuevo Campus para niños entre 3 y 5 años.
2. Incapacidad interna de evidenciar el valor agregado del Nuevo Campus en las estrategias de comunicación y promoción.
3. Aparición de Nuevas Ofertas de Nivel Inicial en el Mercado local con estrategias sutiles de mercadeo.
4. Imprevisión de una política de precios ajustada al nicho de clientes potenciales.
5. Estancamiento en la zona de confort por lectura inadecuada de indicadores y tendencias de consumo.

2. Gestión Estratégica y los Resultados del Análisis de la Situación Actual y del Entorno.

Si bien los indicadores financieros del 2018 (ver balance de resultados) son positivos, y la gestión estratégica ha sido básica para consolidar el punto de equilibrio deseado, es importante detallar algunos elementos de la Situación Actual y del entorno, que nos permite tener una mejor visión de la posición de UNESA en el mercado y en El tiempo.

- a.) **Situación Actual.**- De la evaluación interna² realizada para medir los niveles de satisfacción de nuestros clientes internos, durante el año 2018, podemos dar el siguiente diagnóstico de la situación actual de la empresa:

² Ver Anexo 1: Resumen de las encuestas de Autoevaluación Institucional 2018 y 2019 aplicada a Padres de familia UE Santana.

FORTALEZAS: “El 78% de los clientes actuales opinan que recomendarían a Santana y que dentro de sus motivaciones están: los resultados académicos y su modelo, el proyecto formativo y la formación en valores y la calidad de las relaciones (clima escolar) dentro la comunidad educativa”. En este sentido, la posibilidad de mayor diferenciación en el mercado y por tanto, de un crecimiento y afianzamiento de la oferta, está íntimamente ligada a consecución –ordenada- de la visión institucional además de la integración de prácticas de comunicación más eficientes para exponer el valor agregado del servicio que Santana presta por 34 años.

DEBILIDADES: “El 22% de los clientes actuales opinan que no recomendarían a Santana por encontrar inconsistencia en los costos vs oferta académica, baja calidad en los servicios y falta de respuesta efectiva a las dificultades experimentadas en algún aspecto del proceso escolar de su representada/o”. La reducción del porcentaje de inconformidades con el servicio está íntimamente ligado a la mejora continua de su planta docente así como en los resultados de satisfacción de sus grupos de interés; en especial, la de sus estudiantes en por lo menos tres dimensiones: motivación al estudio, ambiente académico y clima escolar.

OPORTUNIDADES: “El mejoramiento del clima jurídico y técnico en el ambiente educativo del país, así como la reformulación de la Ley Orgánica de Educación (en proceso), apuntan a mayores oportunidades para la autonomía de la gestión curricular dentro de los centros de estudio. Los convenios interinstitucionales así como una mayor atención a la proyección de la mentalidad internacional de la Institución, permitirán aprovechar recursos y optimizar las relaciones estratégicas en marcha”.

AMENZASAS: “La potenciación de una recesión económica en el país, así como el posicionamiento y diversificación de la competencia, resultan exigencias importantes si únicamente optamos para nuestro fortalecimiento, por la variable del volumen y precio. Es más, la ampliación de la infraestructura disponible (que se mencionó en el título 1 de este informe) debe ser entendida como una ventaja comparativa si, solo si, se programa la diversificación de los servicios que la empresa puede ofertar y la política de crecimiento es la adecuada”.

- b.) **Situación “Futura”.-** La proyección de UNESA S.A. es muy prometedora en cuanto al aprovechamiento de su posicionamiento actual en el mercado así como también, a la mejora de su gestión administrativa para optimizar recursos y diversificar servicios. El nicho de mercado que atiende la Unidad Educativa debe ser ponderado en por lo menos dos orientaciones relativas al cambio: 1. El crecimiento demográfico y geográfico de la población en la ciudad y 2. En la adecuación de la oferta/proyecto educativo a las “nuevas” necesidades/demandas de las familias jóvenes. Sin embargo, y al margen de las perspectivas de estrategia, Santana necesita renovar los liderazgos internos de su conducción y consolidar un mecanismo de profesionalización de todos sus miembros; también debe mejor explotar su capacidad instalada tanto, en el capital emocional, su talento humano, su infraestructura y marca.

3. Análisis de los Resultados del ejercicio económico 2018

De acuerdo al análisis de la estructura de Gastos, el Ejercicio 2018 arroja un resultado de positivo comparado con el año 2017, de una reducción del gasto total del 3,87%. Así mismo, en la cuenta *Sueldos* de la "gestión educativa" la reducción del gasto asciende a -2,40% comparado con el año inmediatamente anterior. En honorarios se registra una reducción del casi 50%. En la capacidad de reducir ciertos gastos hay que mencionar la importante gestión para la reducción del número de empleados que, en comparación con enero del 2017, hemos reducido en el 9,30%, es decir: de 107 empleados ahora tenemos 97.

Por último, la política gubernamental para la reglamentación de los costos en las instituciones educativas particulares plantea una restricción de "excedente cero" para acceder al incremento de valor de matrícula y pensión. El artículo de la referida normativa reza de la siguiente manera:

Rango 3.- Las instituciones educativas cuyo componente de costo de gestión educativa es al menos del setenta por ciento (70%) del costo de la educación y no tuvieren excedente, podrán subir el valor de su pensión hasta un máximo total de 10% en relación al cobro efectivamente realizado en el periodo escolar inmediatamente anterior, dentro del margen debidamente autorizado por la Autoridad Educativa Nacional. Los establecimientos educativos que cuenten con un proyecto de infraestructura aprobado, de acuerdo a lo que establece el artículo 12 del presente Acuerdo, podrán acceder a este rango.

En estas condiciones es importante tener en cuenta la necesidad de buscar una diversificación de servicios que permita mejor aprovechar la capacidad instalada.

4. Resultados

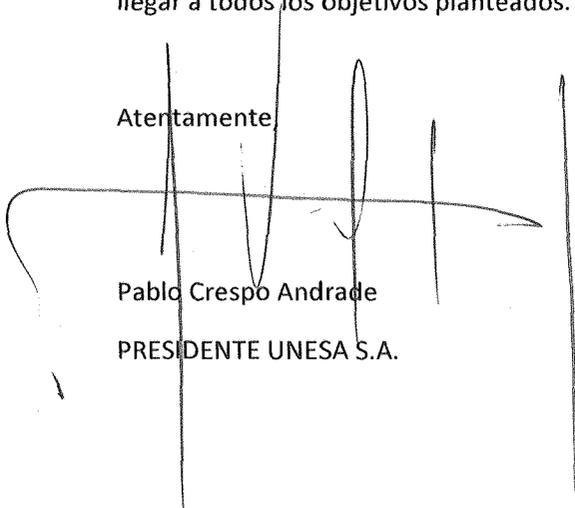
Distribución de Utilidades UNESA S.A. Año 2018

<i>UTILIDAD DEL EJERCICIO</i>	1765,72
<i>15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</i>	264,86
<i>UTILIDADES ANTES DEL IMP. A LA RENTA</i>	<u>1500,86</u>
<i>(+) GASTOS NO DEDUCIBLES</i>	2404,15
<i>BASE PARA EL CÁLCULO DE IMP. RENTA</i>	<u>3905,01</u>
<i>22% IMPUESTO A LA RENTA</i>	859,1
<i>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO A LA RENTA</i>	<u>3045,91</u>
<i>(-) GASTOS NO DEDUCIBLES</i>	2404,15
<i>UTILIDAD ANTES DE RESERVAS</i>	641,76
<i>100% RESERVA GENERAL</i>	64,18
<i>UTILIDAD A DISPOSICIÓN DE LOS SOCIOS</i>	<u><u>577,58</u></u>

5. Agradecimiento

Agradezco, a la Junta General de accionistas por la confianza depositada en este directorio dejando constancia de mi total admiración y agradecimiento a todos los miembros Directivos, Docentes, Administrativos y de Servicio por su total y constante entrega permitiendo a UNESA S.A., cumplir y llegar a todos los objetivos planteados.

Atentamente,



Pablo Crespo Andrade
PRESIDENTE UNESA S.A.