



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA GUARDERÍA INFANTIL EN
LA CIUDAD DE QUITO.”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería Comercial
mención Administración de Empresas.

Profesor Guía:
Ing. Patricio Durán

Autoras:
María Carolina Jaramillo De La Cruz
Marisol Camila Reyes Cárdenas

Año:
2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el (los) estudiante(s), orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

.....

Patricio Durán
Ingeniero Comercial

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

.....

María Carolina Jaramillo De La Cruz
1720021292

.....

Marisol Camila Reyes Cárdenas
1711843480

RESUMEN

En la actualidad al darse mayor importancia a los colaboradores en las compañías y a la vez a sus hijos, se han implementado reformas al Código del Trabajo, en La Ley Orgánica del Servicio Público, para el cuidado y enseñanza de los infantes desde su corta edad. Es por esto, que surge la idea de implementar un servicio destinado a cubrir con esta necesidad, en el que las empresas encontrarán una excelente manera de brindar este apoyo a sus colaboradores, cumpliendo a su vez con la responsabilidad social ante el Estado.

Hoy en día, debido a la situación económica de los hogares para poder tener un sustento monetario y gozar de una vida de lujos y comodidades, tanto el padre, como la madre deben trabajar, lo que ocasiona un problema al no saber al cuidado de quién dejar a su hijo.

Según la investigación de mercado realizada en la ciudad de Quito, se pudo observar que el 92.5% de los padres de familia prefieren una guardería infantil para dejar a sus hijos. Para ello se planea implementar una guardería en un sector estratégico tanto en la zona comercial como residencial, con una educación en auge como es la enseñanza Montessori pensando en el óptimo crecimiento y desarrollo de los niños con profesionales de la más alta calidad.

El servicio contará con instalaciones que cumplan con las normas de seguridad necesarias, asegurando la integridad de los niños; además, se entregara a los padres un cd de instalación del programa para que puedan acceder a las cámaras de seguridad de la guardería y ver a sus hijos el momento que lo deseen.

Se empleará la estrategia de diferenciación, enfocada a la originalidad del servicio, a través de la enseñanza Montessori, servicio de transporte puerta a puerta a conveniencia de los padres, alimentos nutritivos adecuados para la salud de los infantes, personal capacitado y seguridad en las instalaciones.

De acuerdo al estudio financiero se estima una inversión inicial de USD de 24.860,00; bajo un escenario normal, con nivel de endeudamiento externo del 40%, a una tasa del 10,85%, donde se obtiene una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 314% y un Valor Actual Neto (VAN) del USD 164.426,00 lo que demuestra la viabilidad financiera del proyecto en un lapso de cinco años.

ABSTRACT

At present the importance given to employees in companies while their children, new laws have been implemented in the Labour Code and in the Public Service Act, for the care and education of infants of young age. That is why the idea of implementing a service to meet this need, in which companies find a great way to provide this support to their partners, fulfilling turn to social responsibility to the state.

Today, due to the economic situation of households to have a monetary support and enjoy a life of luxury and convenience, both the father and mother must work causing a problem not knowing with whom leave their son.

According to market research conducted in the city of Quito, it was observed that 92.5% of parents prefer a nursery to leave their children. This is planned to implement a kindergarten in a strategic sector in both the commercial and residential area, with a booming education as Montessori is considering the optimal growth and development of children with the highest professional quality.

The service will have facilities that have the necessary safety standards, ensuring the integrity of children. Also receive parents a software installation cd so they can access the security cameras of the nursery and see their children when they want.

The nursery will used the differentiation strategy, focused on the originality of the service, through Montessori education, transport service door to door convenience of parents, adequate nutritious food for healthy infants, trained personnel and facility security.

According to financial study estimated an initial investment of USD 24,860.00, under a normal scenario, with external debt level of 40%, at a rate of 10.85%,

getting a rate of return (IRR) of 314% and a Net Present Value (NPV) of USD 164,426.00 demonstrating the financial viability of the project in five years.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES	1
1.1 Identificación del sector y la industria	1
1.1.1 Introducción	1
1.1.2. Sector	2
1.2 Estudio del entorno PEST	5
1.2.1 Factores Políticos	5
1.2.2 Factores Económicos	6
1.2.3 Factores Sociales	8
1.2.4 Factores Tecnológicos	9
1.3 La industria, la compañía y sus productos o servicios	9
1.3.1 La Industria	9
1.3.2 La compañía y el concepto	12
1.4 Los productos o servicios actuales y proyectados	13
1.5 Estrategias de entrada y crecimiento	14
1.6 Los conceptos de diferenciación	15
1.7 Análisis FODA	16
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	17
2.1 Consumidores	17
2.1.1 Tipo de consumidor	17
2.1.2 Segmentación	17
2.1.3 Investigación de mercados y sus resultados	18
2.2 El tamaño del mercado y su tendencia	26
2.3 Fuerzas de la competencia de Porter	26
2.4 La evaluación del mercado en desarrollo	29

CAPÍTULO 3: EL PLAN DE MARKETING	30
3.1 Objetivos y metas	30
3.1.1 Objetivos	30
3.1.2 Metas	30
3.2 Análisis de la situación	31
3.2.1 Condición general del mercado	31
3.2.2 Condición de la competencia	31
3.2.3 Condición de la empresa, su posición y posicionamiento	32
3.3 Problemas y oportunidades	32
3.3.1 Problemas	32
3.3.2 Oportunidades	33
3.4 Estrategia de marketing global	33
3.5 Estrategias del producto o servicio	34
3.6 Estrategias de precios	34
3.7 Estrategias publicitarias y promocionales	35
3.8 Estrategias sobre distribución	36
3.9 Tácticas de ventas	36
3.10 Políticas de servicio y garantía	37
3.11 Ejecución	37
3.12 Control	38
CAPÍTULO 4: PLAN DE FABRICACIÓN Y OPERACIÓN	39
4.1 Cadena de valor	39
4.2 Escala estratégica	41
4.2.1 Visión	41
4.2.2 Misión	41
4.3 Ciclo operativo	43
4.4 El personal operativo	44

4.5 Determinación del tamaño de la planta	44
4.6 Ubicación geográfica	44
4.7 Facilidades y mejoras	45
4.8 Planes y estrategias operativas	45
4.9 Control medio ambiental	46
4.10 Disposiciones legales y regulaciones	47
CAPÍTULO 5: EL EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN	49
5.1 Estructura organizacional	49
5.1.1 Descripción funcional	49
5.1.2 Perfil por competencias	51
5.2 Personal clave administrativo	51
5.3 Personal Administrativo	52
5.4 Personal Operativo	53
5.5 Planes de empleo	54
5.6 Plan de remuneraciones y beneficios	55
5.7 Asesoramiento profesional y servicios	56
CAPÍTULO 6: LA ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS	57
6.1 Costos fijos y variables	57
6.2 Maximización de la rentabilidad en base a costos	58
6.3 Margen de renta bruta y operaciones	59
6.4 Potencial de Rentabilidad	60
6.5 Punto de equilibrio	61
CAPÍTULO 7: PLAN FINANCIERO	62
7.1 Presupuestos	62
7.1.1 Proforma de Inversiones	62
7.1.2 Proforma del Capital de Trabajo	63
7.1.3 Proforma de Ingresos	63
7.1.4 Proforma de costos	65

7.1.5 Proforma de gastos	66
7.2 Flujos de caja y su análisis	67
7.3 Análisis de riesgo	74
7.4 Análisis de sensibilidad	75
7.5 Estados financieros	76
7.5.1 Proforma del balance general	76
7.5.2 Proforma de estado de resultados	77
7.6 Índices	78
7.7 Los puntos más sobresalientes	79
CAPÍTULO 8: OFERTAS PROPUESTAS POR LA COMPAÑÍA	80
8.1 Financiamiento deseado	80
8.1.1. Oferta	80
8.1.2. Capitalización	81
8.1.3 Uso de fondos	82
8.1.4 Reinversión	82
CAPITULO 9: ASPECTOS GENERALES	83
9.1 Cronograma	83
9.2 Riesgos críticos, problemas y suposiciones	83
9.3 Conclusiones	85
9.4 Recomendaciones	85
REFERENCIAS	87
ANEXOS	89

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES

1.1 Identificación del sector y la industria

1.1.1 Introducción

En este capítulo se analiza la propuesta del negocio a través de una investigación para identificar las principales variables exógenas relacionadas al sector y la industria que afectan directamente al desarrollo de este proyecto.

A continuación se presenta el entorno en el que se podría desarrollar el posible negocio:

Según el Servicio de Rentas Internas, en su Clasificación Internacional Industrial Uniforme, clasifica al sector, industria y negocio de la siguiente manera:

(SRI.2010.Clasificación Industrial Internacional Uniforme)

Sector: Sección M, división 80, descripción “Enseñanza”

Industria: Código 8010.00: Enseñanza Preescolar

Negocio: Guardería Infantil

El Sector de la Enseñanza es un segmento que ha ido evolucionando a través del tiempo. Se puede apreciar un crecimiento dentro del mismo, pero varía, dependiendo de la entrada y salida de Centros de Desarrollo Infantil lo cual es muy común en el Distrito Metropolitano de Quito, aunque existan normativas vigentes al respecto.

1.1.2. Sector

1.1.2.1 Antecedentes

A continuación se observa una evolución del Sector de la Enseñanza, el cual se encuentra incluido dentro del PIB de Otros Servicios:

Tabla 1.

PIB otros servicios en millones de dólares por años

PIB OTROS SERVICIOS (en millones de dólares)						
AÑOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PIB Otros Servicios (donde se incluye el Sector de la Enseñanza)	3.354.834	3.555.406	3.808.933	3.873.947	4.082.686	4.463.469

Adaptado de: www.ecuadorencifras.com /Banco Central del Ecuador

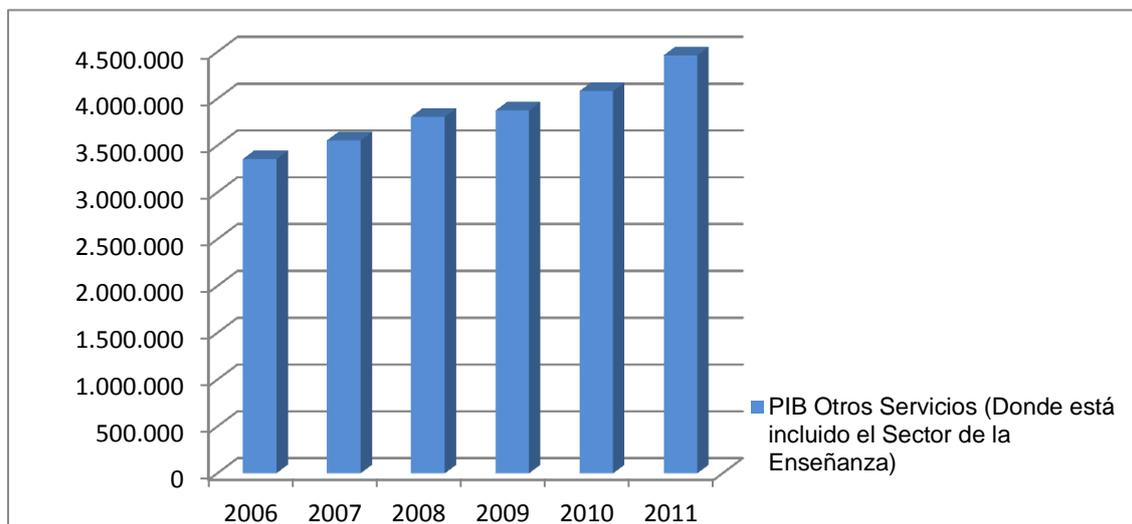


Figura 1. PIB Otros Servicios (Donde está incluido el Sector de la Enseñanza)

Adaptado de: www.ecuadorencifras.com/Banco Central del Ecuador

Según la tendencia analizada, a partir del año 2006, no existen picos sino que es algo constante, lo que permite concluir que este sector se encuentra estable. Con respecto a la cantidad de centros de desarrollo infantil en el Distrito Metropolitano de Quito en el macro-sector en el año 2006 se contaba con 405 establecimientos, de los cuales 180 estaban enfocados a la clase social media. Para el año 2008, según datos del Ministerio de Inclusión Social y Económica, se registran 792 Centros de Desarrollo Infantil. (INFA.2009.Centros de Desarrollo Infantil)

1.1.2.2 Situación actual del sector

Tabla 2.

PIB Sector Otros Servicios

SECTOR OTROS SERVICIOS (ENSEÑANZA)	
AÑO	PIB (en millones de dólares del año 2000)
2011	4.463.469

Adaptado de: www.ecuadorencifras.com

Se encuentra un crecimiento del sector de Otros Servicios, en donde está incluido el de la Enseñanza, del 1.09% aproximadamente frente al año 2010. (m.eldiario.ec, 2011)

1.1.2.3 Situación futura del sector

Con los datos obtenidos, al ser éstos constantes, se pudo realizar una regresión lineal simple.

A continuación se presenta las proyecciones para los siguientes 4 años para el sector de Otros Servicios, donde se encuentra el de la Enseñanza:

Tabla 3.

Proyección del crecimiento del sector otros servicios en millones de dólares

Proyección del crecimiento del Sector Otros Servicios (en millones de dólares)						
AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PIB (en millones de dólares del 2000)	4.463.469,00	4.865.181,21	5.303.047,52	5.780.321,80	6.300.550,76	6.867.600,33

Adaptado de: www.ecuadorencifras.com / Banco Central del Ecuador

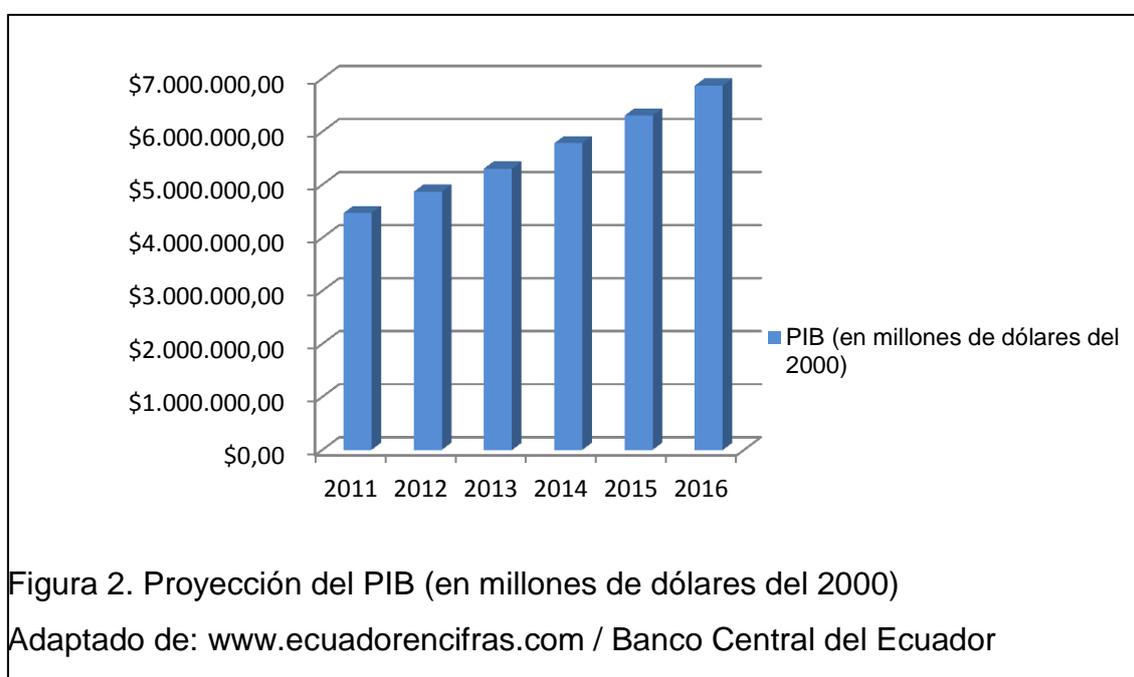


Figura 2. Proyección del PIB (en millones de dólares del 2000)

Adaptado de: www.ecuadorencifras.com / Banco Central del Ecuador

Se puede concluir que la tendencia del sector se encuentra en crecimiento lo que le da una perspectiva positiva al posible negocio.

1.1.2.4 Industria

Según el Banco Central del Ecuador, el PIB de la Industria de la Enseñanza Preescolar, se encuentra dentro del PIB de Hoteles, Restaurantes y Servicios. (BCE, 2011)

Tabla 4.

Evolución del PIB de la industria en miles de dólares por años

EVOLUCIÓN DEL PIB DE LA INDUSTRIA (en miles de dólares)								
AÑO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
PIB hoteles, restaurantes y servicios	209.008	224.514	232.102	242.960	257.536	276.165	286.462	297.667

Adaptado de: Banco Central del Ecuador/INEC

1.1.2.5 Situación vigente

Tabla 5.

PIB de hoteles, restaurante y servicios en miles de dólares

HOTELES, RESTAURANTES Y SERVICIOS (en miles de dólares)	
AÑO	2009
PIB Hoteles, restaurantes y servicios	310.269,00

Adaptado de: Banco Central del Ecuador/Cuentas Nacionales Trimestrales

Esta industria se ve afectada por la realidad actual, ya que en la mayoría de hogares ambos padres requieren trabajar para mantener al mismo. Esta situación, crea una necesidad de acudir a centros de desarrollo infantil para el cuidado y educación temprana de sus hijos.

1.2 Estudio del entorno PEST**1.2.1 Factores Políticos:**

El Ecuador en los últimos 10 años ha sido víctima de una caracterizada inestabilidad debido a la rotación de gobiernos, los cuales han impedido que todos los sectores de la economía nacional tengan un desarrollo a largo plazo.

A pesar de lo mencionado anteriormente, el Gobierno Actual, ha puesto énfasis en mejorar la educación a todo nivel. Para esto, en el año 2001, ha destinado el 40% del presupuesto total a todo lo que se refiere a educación; como son: la infraestructura de las escuelas más necesitadas, material didáctico, libros, en evaluaciones al docente para medir su nivel de conocimiento y pedagogía, entre otros. (Issuu, 2011)

En cuanto a organismos especializados en dirigir y controlar el desenvolvimiento de centros de desarrollo infantil, se encargó a los Ministerio de Inclusión Económica y Social y al de Bienestar Social, de manera que se pueda vigilar a mínimo detalle el funcionamiento de cada uno de los centros de desarrollo infantil.

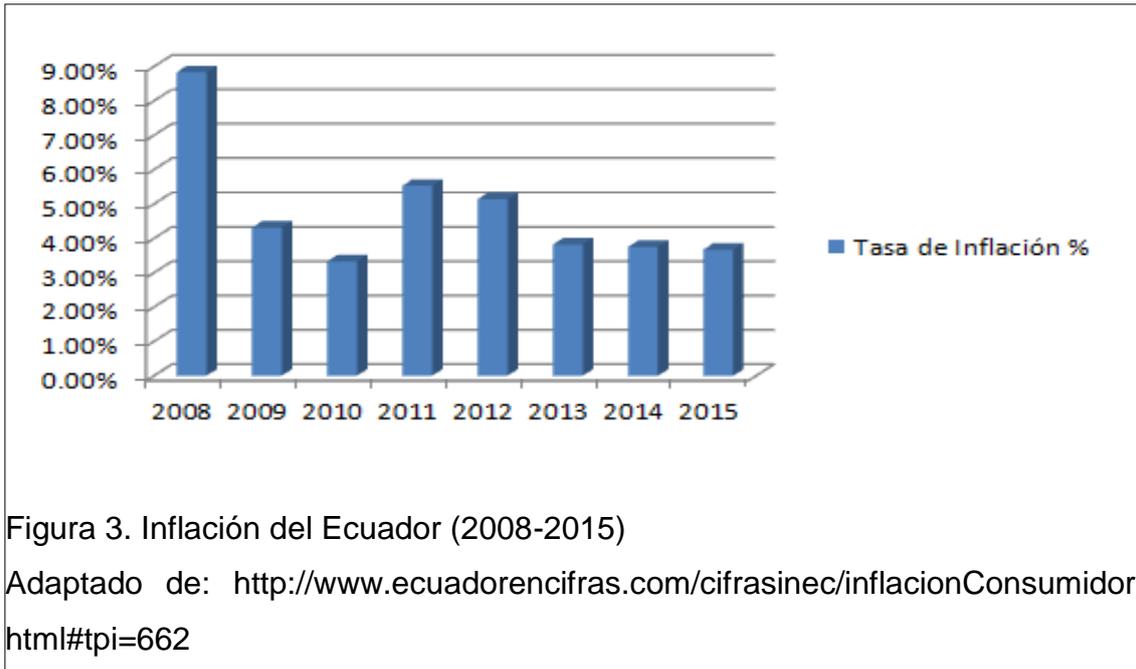
1.2.2 Factores Económicos:

El Ecuador tiene una economía dependiente, al no tener moneda local, lo que le da cierta estabilidad.

- **Inflación**

Se refiere a la variación de precios para el consumidor final. De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, el valor de la inflación acumulada para cerrar el año 2011, fue del 5,41%. Para marzo del 2012, ésta fue del 2,26% (BCE, 2011).

Este indicador afecta directamente al plan de negocio, ya que indica el comportamiento del mercado en relación a los materiales didácticos que una guardería infantil requiere, tales como: fomix, marcadores, crayones, material especializado en Enseñanza Montessori, entre otros.



- **Desempleo**

La Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo es la que mide el desempleo en el Ecuador. Como indica el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el año 2011 cerró con un 5,1% de desempleo. (INEC, 2011)



1.2.3 Factores Sociales

- **Tasa de natalidad**

Esta variable da el número promedio anual de nacimientos durante un año cada mil habitantes. La tasa de natalidad, suele ser el factor decisivo para determinar la tasa de crecimiento de la población.

Hasta el 11 de Marzo del 2011 se registraron 19,96 nacimientos por cada mil habitantes tomando como referencia los datos publicados para el Ecuador en el Índice Mundial. (Indexmundi, 2011)

- **Tasa neta de crecimiento poblacional**

Este indicador muestra el cambio de la población en un determinado período de tiempo y se puede cuantificar como la variación en el número de individuos utilizando la medida “tiempo por unidad”. Para el año 2011, según datos obtenidos para el Ecuador por el Índice Mundial, la tasa neta de crecimiento poblacional, es del 1,443%. (Indexmundi, 2011)

- **Composición Demográfica y Educación**

Este indicador es fundamental para la implementación de las políticas educativas. El número de niños y jóvenes en la población determina la demanda de la educación, y como consecuencia define la cantidad de profesores, materiales e infraestructura. Los países que tienen mayor proporción de niños y jóvenes, deben invertir un porcentaje superior de su ingreso nacional a este sector; como es el caso del Ecuador.

La creciente necesidad de crear y desarrollar proyectos educativos y mejorar el nivel de educación, tanto del Gobierno como de las Instituciones privadas dedicadas a la enseñanza, significa una oportunidad para el negocio.

1.2.4 Factores Tecnológicos

- **Internet**

Un factor fundamental para este negocio, ya que por medio del mismo, se puede crear una página web, la cual promocionará a los usuarios el servicio que se está ofreciendo; y proporcionará parte del servicio, ya que los padres podrán monitorear a sus hijos por medio de implementación de cámaras de seguridad a través de este medio, dando así un valor agregado al mismo.

- **Objetos Tecnológicos**

En este giro de negocio, son fundamentales objetos tecnológicos, tales como: televisores, equipos de audio y video, sistemas de computación y un sistema completo de vigilancia. Con lo que cada uno de éstos, aportará de diferente manera al buen desarrollo y desenvolvimiento de la guardería infantil.

- **Personal Capacitado**

Mantener al personal capacitado constantemente por medio de cursos virtuales especializados en la Enseñanza Preescolar, así como a través de seminarios, capacitaciones, evaluaciones u otro tipo de sistema.

1.3 La industria, la compañía y sus productos o servicios

1.3.1 La Industria

1.3.1.1 Tendencias

La enseñanza con el paso del tiempo ha ido evolucionando:

- En cuanto al trato a los niños, antes se permitía el maltrato, en la actualidad la ley lo prohíbe.
- En lo que se refiere a la edad, la exigencia y necesidad de la sociedad demanda que los centros infantiles cada vez sean desde más temprana edad.

Dada que la industria a la que pertenece Little KidsWorld es la Enseñanza y la sub-industria es la Enseñanza Preescolar, se quedará con esta última para hacer el análisis respectivo. Ésta se encuentra en la división del PIB No Petrolero en la clasificación de Otros Servicios, por lo que se toman los datos del PIB (BCE, 2011) que éstos representan. Con lo analizado anteriormente, se puede ver que la tendencia de la Enseñanza Preescolar es creciente.

Para el año 2004 el PIB de la Enseñanza Preescolar fue de \$2.899.824 millones mientras que para el año 2010 fue de \$4.082.686 millones, lo que demuestra el crecimiento de la misma. (BCE, 2011)

Tabla 6.

Crecimiento y distribución del PIB otros servicios

AÑO	PIB NO PETROLERO	PIB OTROS SERVICIOS
2004	14.591.045	2.899.824
2005	15.618.229	3.172.017
2006	16.407.65	3.354.834
2007	17.055.037	3.555.406
2008	18.424.483	3.808.933
2009	18.592.832	3.873.947
2010	19.423.92	4.082.686

Adaptado de: www.ecuadorencifras.com/ Banco Central del Ecuador

En la actualidad, el porcentaje que representa la industria de otros servicios es equivalente al 16.5% frente al PIB total; mientras que en el año 2008 representaba el 15.8%. Esto indica un incremento del 0.7% en 2 años. (BCE, 2011)

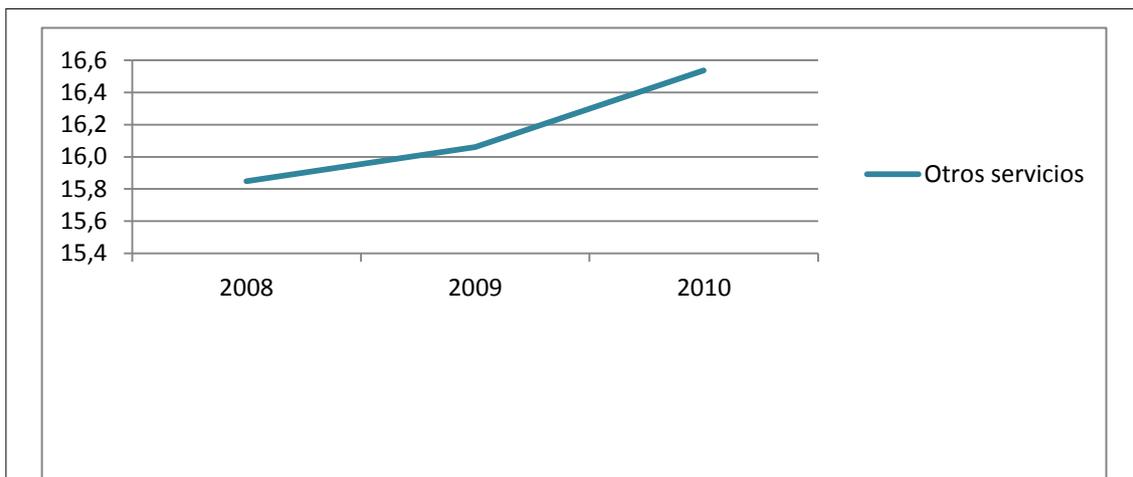


Figura 5. Incremento porcentual en el PIB de Otros Servicios.

Adaptado de: www.ecuadorencifras.com /Banco Central del Ecuador

Con lo dicho anteriormente, y con lo demostrado en el gráfico, se puede apreciar que esta industria se encuentra en plena etapa de crecimiento, razón por la cual se considera atractiva para nuevos emprendimientos.

En cuanto a precios se refiere, la Enseñanza Preescolar se enfoca en precios altos, debido a la demanda que existe actualmente en este mercado, por la necesidad de los padres de familia por tener quién cuide y eduque a sus hijos. Se puede decir que el ciclo de vida, basándose en el análisis de la tendencia presentado anteriormente, se encuentra en un estado de crecimiento por la necesidad laboral actual, tanto de los padres como de las madres de familia.

1.3.1.2 Estructura de la industria

Esta industria abarca una gran cantidad de negocios similares tales como: centros infantiles, guarderías y centros de desarrollo integral. Como competencia directa, que se entiende por “un negocio que ofrece los mismos productos y servicios al mismo mercado y al mismo tipo de cliente”(Empresario Rural, 2011), para el plan de la creación de Little KidsWorld serían las siguientes:

- Mi Pequeño Mundo
- Jardín Montessori

- Paraíso Infantil
- Aprendiendo a Crecer
- Tomasito
- Trazos y Colores

A estas empresas, se las considera competencia directa, no porque brinden todos sus servicios de manera similar al negocio que se piensa poner en marcha, sino por el posicionamiento que éstas tienen dentro del mercado y estar enfocadas y abarcar nichos que incluyen a la gente de estrato social medio alto y alto.

1.3.2 La compañía y el concepto

1.3.2.1 Definición del negocio

Esta idea nace principalmente por el gusto que se tiene a los niños y la preocupación por su buen cuidado y educación que existe en la actualidad. Little KidsWorld es una empresa que se ubicará en el Sector de La Carolina. Ésta, ofrecerá servicios de cuidado infantil, así como enseñanza preescolar con el Método Montessori. Además, quiere lograr satisfacer la demanda del sector al que se dirige, ya que en el lugar destinado no existe una guardería infantil que llene las expectativas de los padres de familia. Otro aspecto importante, es facilitar a las empresas en el cumplimiento de las leyes que exigen un cuidado para los hijos de sus trabajadores.

1.3.2.2 Nombre, Logo, Slogan

1.3.2.2.1 Nombre

La Guardería Infantil se llamará Little KidsWorld, ya que con este nombre expresa un mundo destinado para los pequeños del hogar y es lo que se quiere lograr con este negocio.

1.3.2.2.2 Logo



1.3.2.2.3 Slogan

Diviértete aprendiendo. Con este slogan se quiere llegar a la mente del consumidor, logrando que éstos entiendan que sus hijos van a aprender tomando a la educación como algo divertido.

1.3.2.3 Visión

Llegar a ser una guardería infantil líder en el mercado, y a su vez, reconocida por su alta calidad en educación y cuidado de los niños a nivel nacional, en un periodo de 5 años.

1.3.2.4 Misión

Somos una empresa innovadora que brinda cuidado, educación de alta calidad y bienestar social; con el propósito de satisfacer y ayudar a los padres de familia en el desarrollo integral y crecimiento de sus niños.

1.4 Los productos o servicios actuales y proyectados

El servicio estará enfocado en brindar una excelente educación diversificada y cuidado a los niños de 2 a 4 años de edad. Se trabajará con una jornada que

irá desde las 8 a.m. hasta las 6 p.m. Al tener una jornada de horario de oficina, se podrá ayudar a los padres en el cuidado de sus hijos, hasta que ellos concluyan sus obligaciones laborales, con un servicio de transporte puerta a puerta, ya sea desde su hogar o el lugar de trabajo de sus padres hacia la guardería y viceversa.

La enseñanza a utilizarse será el método Montessori, el cual se define como: “El método por el cual el niño a través del juego y material didáctico va el resolviendo pequeños inconvenientes incrementando su autoestima en la resolución de problemas. Además, los niños y las niñas aprenden a aprender por sí mismos al tiempo que desarrollan sus capacidades y potencialidades.” (Definiciones, 2011) El personal será capacitado constantemente para brindar excelente servicio y lograr fidelización del cliente ofreciendo respuestas y soluciones oportunas.

1.5 Estrategias de entrada y crecimiento

M. Porter (1982, p.62) señala que las estrategias que pueden generar ventajas competitivas a las empresas sobre sus rivales son: estrategias de diferenciación, estrategias de enfoque de nicho o de liderazgo en costos que deben adoptarse de manera excluyente y difícilmente juntas ya que la empresa puede caer en los niveles más bajos de rentabilidad.

Al recomendarse no adoptar dos o más estrategias, se ha decidido escoger la estrategia de diferenciación, con la cual se entrará al mercado, ya que se ofrecerá los diferentes servicios que tienen las guarderías existentes en uno solo; es decir, enseñanza Montessori que es la recomendada en la actualidad para un mejor desarrollo integral y crecimiento de los niños, personal capacitado en el cuidado de los niños, servicio de transporte puerta a puerta a conveniencia de los padres de familia, alimentos nutritivos para el cuidado de la salud de los infantes, seguridad dentro de las instalaciones hasta el momento de entrega de los mismos a sus padres y horario con jornada de trabajo de 8 a.m a 6 p.m para facilidad de los papás que trabajan todo el día.

Un esquema de las diferentes estrategias de crecimiento que puede desarrollar de forma general cualquier tipo de empresa fue propuesto por Ansoff (1976. P. 127-131). Por lo que se ha decidido utilizar dos de sus estrategias para crecer en unos años:

Estrategia de desarrollo a nuevos mercados: Little KidsWorldpiensa expandirse a otros sectores estratégicos de la ciudad de Quito. Además, se espera llegar a otras ciudades como Ambato, Guayaquil y Cuenca.

Estrategia de diversificación de servicios: En un futuro, se piensa diversificar los servicios ofreciendo lo siguiente:

- Estimulación temprana para bebés menores de 1 año de edad.
- Servicio de niñeras para el cuidado de niños cuando sus padres tengan reuniones o eventos nocturnos.
- Tareas dirigidas para niños mayores de 4 años, con la ayuda de especialistas.

1.6 Los conceptos de diferenciación

- La empresa ofrecerá calidad en el servicio mencionado.
- Al ser un horario de jornada completa, ayuda a los padres a que sus hijos estén en un lugar seguro hasta que ellos concluyan su día de trabajo.
- Servicio de transporte puerta a puerta, ya sea desde su hogar o el lugar de trabajo de sus padres hacia la guardería y viceversa.
- La enseñanza a utilizarse será el método Montessori, con la que los niños podrán desarrollar sus habilidades de una manera didáctica al ser el principal elemento las actividades psicomotrices recreacionales, manuales y prácticas.

1.7 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Expertos en el método Montessori • Convenio de transporte y precios con los empleados de las empresas que del sector que requieran el servicio. • Servicio de transporte puerta a puerta • Enseñanza con el método Montessori • Actividades recreacionales • Lunch nutritivo 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe competencia en el sector. • Aumento de la necesidad de una guardería en estos tiempos. • Alta plusvalía del sector.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas que se pueden presentar tanto con los niños como con los padres. • Falta de posicionamiento en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia existente. • Mala referencia sobre guarderías. • Inseguridad en la ciudad.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1 Consumidores

2.1.1 Tipo de consumidor

En el caso de este servicio, los consumidores serán finales e institucionales.

2.1.1.1 Consumidores finales

Son los consumidores que realmente utilizan el servicio. Éstos, vendrían a ser los niños, ya que los clientes pagarán por los mismos

2.1.1.2 Consumidores institucionales

Siendo aquellos que se dejan llevar por las variables técnicas del servicio, precio, calidad y oportunidades que ofrezca.

En este caso se tiene: Empresas Públicas y Privadas que requieran de un servicio adicional para el cuidado de los hijos de sus colaboradores.

2.1.2 Segmentación

Philip Kotler y Gary Armstrong (2003, p.61) indican que un segmento de mercado se define como "un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing".

2.1.2.1 Segmentación demográfica

Para iniciar se enfocará en padres de familia que tengan niños de 2 a 4 años de edad, que vivan en la ciudad de Quito y luego se irá ampliando el segmento conforme vayan cambiando la edad.

2.1.2.2 Segmentación geográfica

Aquellas personas que habiten o trabajen en la ciudad de Quito y que tengan el perfil de la segmentación anterior.

2.1.2.3 Segmentación socioeconómica

Pertenecientes a la clase media-alta y alta.

2.1.3 Investigación de mercados y sus resultados

2.1.3.1 Encuestas

Stanton, Etzel y Walker (2004, p.212) una encuesta consiste en reunir datos entrevistando a la gente.

2.1.3.1.1 Metodología

Estas se las realizará a 400 personas de diversas edades y género de la ciudad de Quito. (Ver Anexo 1).

2.1.3.1.2 Cálculo de la muestra

Para conocer el tamaño de la muestra, se tomará en cuenta el tamaño real de la población a la que se va a dirigir. Para el cálculo de la misma, se utilizará la fórmula de muestreo aleatorio simple.

El total de habitantes de la ciudad de Quito es de 2 239 199 según señalaron las cifras del INEC en el último censo realizado en Noviembre del año 2010 (INEC, 2010). El porcentaje de personas que se encuentran en un nivel socio económico medio, medio alto y alto es del 34,7% (Markop, 2008).

Se reemplazarán los datos en la siguiente ecuación:

$$n = \frac{(Z\alpha/2)^2 pqN}{NE^2 + (Z\alpha/2)^2 pq}$$

N :	Población	777.002
Z :	Nivel de confianza	95%
p :	Probabilidad de éxito	50%
q :	Probabilidad de fracaso	50%
E :	Error aceptado	5%
n :	Tamaño de la muestra	399,76

La fórmula estadística con un error del 5% señaló que el número de encuestas a realizarse es de 399,76 aproximándolo a 400 encuestas.

2.1.3.1.3 Resultados

¿Conoce alguna de las siguientes guarderías?

Las dos guarderías con mayor posicionamiento en el mercado, teniendo en cuenta que se podía escoger más de una opción, son Jardín Montessori con un 60% y Mi Pequeño Mundo con un porcentaje del 38% de las personas encuestadas, ya que son centros infantiles que llevan años en el mismo. (Ver anexo 2).

Según su criterio, ¿qué considera más importante en una guardería?

El 77.5% de los padres de familia encuestados le dan mayor importancia a la seguridad en una guardería infantil porque quieren la mejor protección para sus hijos sin importarles el precio de la misma. (Ver anexo 2).

¿Qué horario preferiría usted para el cuidado de su hijo en una guardería?

Con las encuestas realizadas se puede ver que en un 50% el horario de preferencia de los padres es de jornada completa, es decir de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. cubriendo éste el horario que su trabajo exige. (Ver anexo 2).

¿Por qué medio de comunicación preferiría saber acerca de una guardería?

Al encontrarse en una sociedad regida a la tecnología, el medio de comunicación de preferencia para saber acerca de una guardería infantil es vía e-mail, representando el 82.5% de las personas encuestadas. (Ver anexo 2).

Si contratara transporte escolar a su hijo, ¿Cuál sería su ruta de conveniencia?

Por su comodidad y tranquilidad en cuanto a horarios de sus trabajos, en un 77.5% de los padres prefieren que sus hijos tengan transporte con opción de ida y regreso. (Ver anexo 2).

¿Qué tipo de cuidado infantil preferiría para sus hijos?

En un 92.5% el cuidado infantil que prefieren los clientes para sus hijos es el servicio de guardería infantil, ya que éste estará disponible todos los días durante su jornada de trabajo. (Ver anexo 2).

¿Quién decide la educación de sus hijos en casa?

Las personas quienes deciden sobre la educación de sus hijos normalmente son en un 65% el padre y en un 60% la madre según los resultados de las encuestas realizadas. (Ver anexo 2).

¿Qué servicios adicionales le gustaría que una guardería ofrezca?

En el caso que la guardería dará un servicio adicional, en lo que primero debería enfocarse es en la estimulación temprana, ya que este representa el 62.5% de preferencia por parte de las personas encuestadas. (Ver anexo 2).

¿Qué forma de pago preferiría para financiar un servicio de guardería infantil?

La preferencia de los encuestados para el pago de una guardería infantil es en un 55% con tarjeta de crédito y en un 52.5% débito directo de su cuenta, ya que así no se preocuparían en atrasarse en los pagos. (Ver anexo 2)

Sus ingresos mensuales van de:

Los ingresos mensuales de la mayoría de padres encuestados van de 1000 a 1500 dólares lo que demuestra que la mayoría se encuentra en una clase media, media alta. (Ver anexo 2).

2.1.3.2 Entrevistas a expertos

Es una técnica de la investigación cualitativa que tiene como objetivo recolectar información de opiniones, actitudes y sugerencias del experto del tema que se va a indagar. (Malhotra. N.K.2004. Pg.40).

2.1.3.2.1 Metodología

Se realizaron tres entrevistas a diferentes expertos en el tema, dos de ellas como apoyo mentor y una como competencia directa. (Ver anexo 3)

2.1.3.2.1.1 Perfiles apoyo mentor

- Se entrevistó a la Psicóloga Educativa Ruth Lalama, Directora de Preescolar del Colegio Liceo Internacional.
- Se entrevistó a la Parvularia Cristina Revelo, Profesora de Preescolar del Colegio de América.

2.1.3.2.1.1.1 Resultados

El personal debe estar capacitado en educación temprana o inicial, y además tener vocación para el trato de los niños. La infraestructura de una guardería debe ser segura y correcta para el desarrollo de los niños.

El médico que se contrate tendrá que estar presente en toda la jornada de trabajo. Las parvularias estarán a cargo de máximo 10 niños cada una. Los niños deben realizar diferentes tipos de actividades que les ayuden con su desarrollo psicomotriz.

La educación Montessori es un tipo de enseñanza que se está utilizando mucho en la actualidad, ya que es un método que ayuda a los niños a autodisciplinarse, es decir, permite a cada pequeño desarrollar sus habilidades sin presiones sino como éste las vaya necesitando.

Lastimosamente, los padres buscan reemplazar su rol en las guarderías, esto se observa, ya que dejan de lado sus responsabilidades, tales como: que sus hijos dejen el biberón, los pañales, que comparta sus cosas con los demás y en general, modales y valores que deben ser transmitidos en la casa.

Por lo que todo se está dejando en las manos de las personas que están a cargo del cuidado de los pequeños.

Adicionalmente, se debe cumplir con todas las normas y requisitos tanto del Ministerio de Educación, como del Ministerio de Bienestar Social.

2.1.3.2.1.2 Perfil de competencia

Se entrevistó a la parvularia Sandra Sandoval, propietaria de la guardería Paraíso Infantil.

2.1.3.2.1.2.1 Resultados

Esta guardería cuenta con 25 profesionales para cumplir sus tareas con amor, profesionalismo y atención personalizada. Las instalaciones cuentan con amplios espacios verdes, teatro, laboratorio de computación, sensoryroom, sala de música, rincones, cocina, arte, aula de recursos, de psicomotricidad y de inglés, además suficientes baterías sanitarias. Cada grupo de niños cuenta con una profesora titular y una auxiliar, ya que se busca una educación personalizada.

Los métodos de enseñanza que utilizan se enfocan en las áreas de motricidad fina y gruesa, pre escritura, pre lectura, pre matemáticas, nociones espaciales y temporales, lenguaje, esquema corporal, ciencias, inglés, computación, arte

cocina, deportes, gimnasia cerebral, expresión corporal; además participan en teatro, olimpiadas, paseos recreativos y visitas culturales.

Se preocupan por mantener una comunicación estrecha con los padres e integración familiar.

Cuentan con servicio de transporte puerta a puerta, con supervisión permanente de una profesora.

2.1.3.3 Entrevista en grupos focales

La entrevista focal consiste en seleccionar un grupo de individuos para reunirlos y discutir desde experiencias personales hasta sobre una temática que es el objeto de investigación. Con esta técnica se obtienen ideas, opiniones, sugerencias y recomendaciones de las personas que conforman el grupo mencionado anteriormente.

2.1.3.3.1 Metodología

Se realizó en la ciudad de Quito, se desarrollaron a dos grupos distintos:

- El primero contó con la presencia de 9 integrantes: Pablo Contreras, José Herrera, JimSolá, Estefanía Moreno, Geovanny Arízaga, Alexandra Cuenca, Carlos Espinoza, Carolina Jaramillo y Marisol Reyes.
- El segundo fue de 8 integrantes: Eliana Hernández, Silvia Plonsky, Gabriela Salgado, Marcela Valdivieso, Jackeline Andino, Malena Cobo, Carolina Jaramillo y Marisol Reyes.

En ambas se aplicaron los siguientes pasos: introducción, presentación, dinámica, desarrollo y conclusiones. (Ver anexo 4).

2.1.3.3.1.1 Resultados

Lo que más buscan los padres de familia en una guardería es la seguridad para los niños. Les interesa tener el servicio de transporte escolar a domicilio con múltiples opciones. Además, quisieran que se creen convenios con los bancos que trabajan las empresas donde ellos laboran para facilitar la forma de pago. Piensan que al tener todos los trabajadores a sus niños en la misma guardería se pueden dar una mano en caso de que alguno lo requiera.

Les gustaría que la guardería cuente con cámaras de seguridad para el requerimiento de los padres, pero sin ser cobrado como un servicio adicional. Quisieran que se festejen fechas como: Navidad, cumpleaños, Día de la Madre, Día del niño, Día del Padre y por ser en Quito, Fiestas de Quito.

En caso de no existir convenios con los bancos, las formas de pago preferidas serían: tarjeta de crédito y débito directo de la cuenta.

Les parece muy importante que la guardería cuente con un nutricionista que le evalúe a cada niño para darle el alimento que necesite, y les aseguren que sea comida sana y saludable. Además, que se tengan convenios con el hospital más cercano a la guardería y con los servicios médicos inmediatos. Así como trabajar con los hospitales en donde los pediatras de preferencia de cada padre de familia laboren.

El deporte que más les gustaría que sus hijos practiquen es la natación, pero les interesaría que cada semana se alterne un deporte.

2.1.3.4 Conclusiones

Después de realizar las encuestas, la entrevista focal y la entrevista con expertos, se llegó a las siguientes conclusiones:

- En cuanto a la competencia, se puede ver que existe un buen posicionamiento en el mercado de la misma, sobre todo con las guarderías

Mi Pequeño Mundo, Jardín Montessori y una que no se había considerado llamada Play Time.

- A los padres de familia si les parece una buena opción que la empresa donde trabajen tenga convenio con una guardería infantil ya que sería una gran ayuda en el cuidado de sus hijos.
- La guardería infantil que se pondría en marcha, debería tener un horario con jornada completa, es decir de 8:00am-6:00pm por las preferencias de los encuestados.
- Las principales formas de pago que se deberían tener en cuenta para convenios son las tarjetas de crédito con opciones de diferir hasta 12 meses sin intereses y la de débito directo de su cuenta bancaria.
- En el momento de pensar en la diversificación, en lo que se debe enfocar la guardería infantil sería en brindar un servicio de estimulación temprana.
- Para dar a conocer un servicio nuevo de guardería infantil se lo debe hacer vía e-mail ya que es el medio de preferencia de las personas. Además, a muchos les gustaría conocer este tipo de servicios por medio de ferias, como lo hace el Centro de Estimulación Temprana Gymboree.
- Contratar personal experto en enseñanza Montessori, los cuales también sepan asesorar para la compra del material didáctico que en realidad se necesite.
- En lo primero que se debe enfocar una guardería infantil es en la seguridad del lugar ya que es lo que más les importa y preocupa a los padres de familia; porque les interesa que los niños se desarrollen en un ambiente sin peligros y confiable.

Después de haber realizado una investigación de mercados, la cual incluyo una recopilación, procesamiento y análisis minucioso de información de posibles clientes, competidores y del mercado, en base a encuestas, grupos focales y entrevistas a expertos en el tema; los resultados indican que el plan de negocios es viable y tendría una aceptación en el mercado.

2.2 El tamaño del mercado y su tendencia

Según datos del INEC (INEC, 2010) en la ciudad de Quito existen aproximadamente 2.151.993 niños entre 2 a 4 años, si de esto se toma el 34,7% que es la clase media y alta, se obtendría 746.741 niños como posibles consumidores finales tanto entendiéndose que la tasa de crecimiento poblacional es del 1,44% para efectos de proyecciones.

2.3 Fuerzas de la competencia de Porter

Sirven para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cuatro fuerzas o elementos, que son:

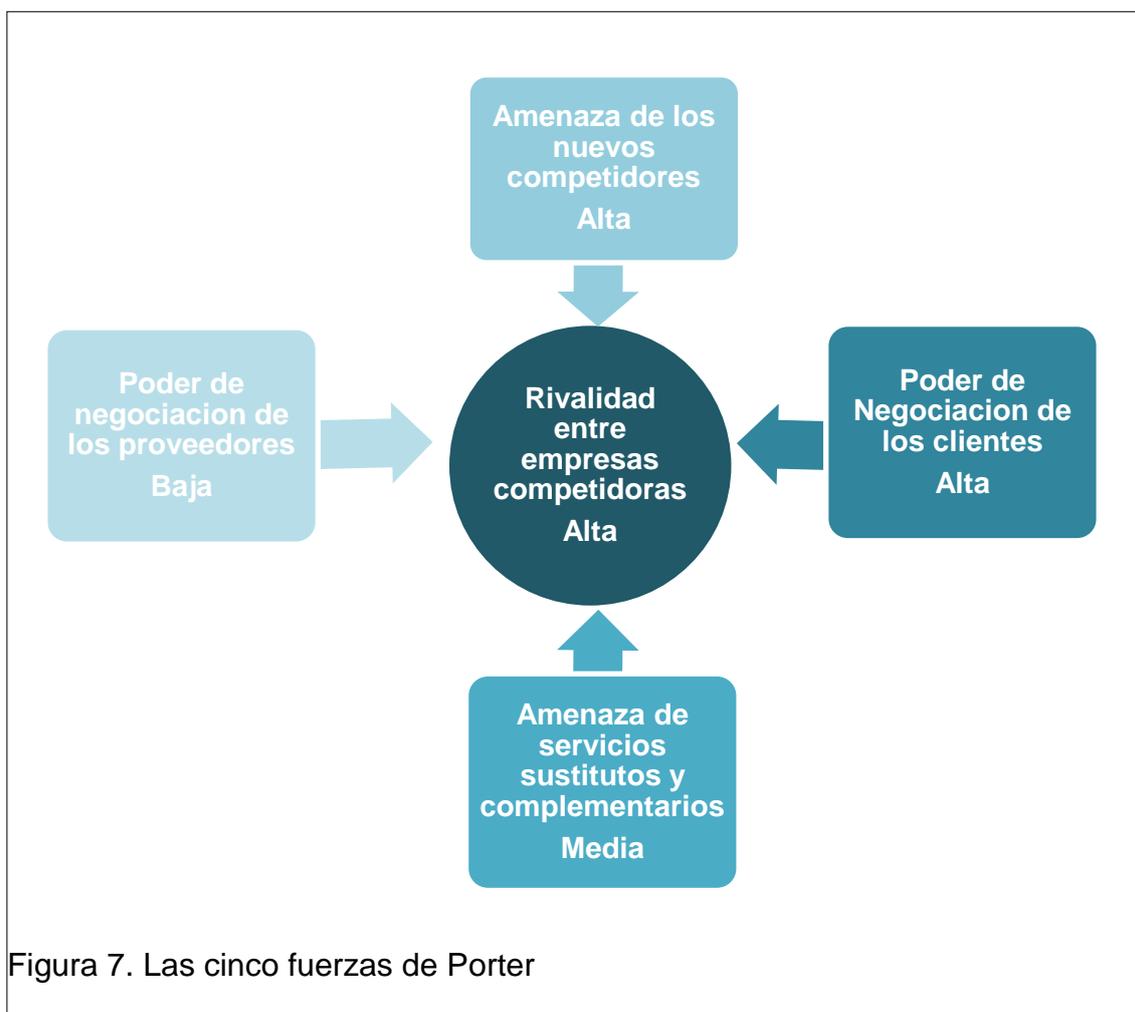


Figura 7. Las cinco fuerzas de Porter

Barreras de entrada

La infraestructura es algo esencial en la creación de la guardería infantil, ya que se necesita que sea un lugar acogedor, seguro, amplio, funcional y atractivo para cumplir con las expectativas de los consumidores, por lo que se requieren altos costos de inversión, lo que significa que por infraestructura las barreras de entrada son altas.

Al existir algunos competidores directos, los cuales ofrecen servicios similares se demuestra que no existe un monopolio en esta industria, pero la competencia cuenta con gran posicionamiento en el mercado, convirtiéndose la misma en una barrera de entrada.

La inversión que se requiere en caso de que fuera un lugar arrendado no sería tan alta ya que no se adquiere el bien.

La tecnología que se debe implementar en una guardería infantil no tiene costos altos, ya que lo único que se podría estar considerando es el monitoreo a través de cámaras web.

Los permisos para ponerse una guardería no son difíciles de obtenerlos, ni requieren de mucho tiempo para hacer el trámite.

Por lo tanto, se puede concluir que las barreras de entrada en este caso representan una amenaza media, ya que lo significativo para esto, es la infraestructura y la competencia.

Amenaza de servicios sustitutos y complementarios

En cuanto a servicios sustitutos se refiere, no existe ninguno que sea directo, ya que a la educación no se la puede reemplazar. Esto significa que no existe amenaza de servicios sustitutos.

Los servicios complementarios son una amenaza alta, porque como complemento se pueden ofrecer servicio de cuidado de niñeras, tareas dirigidas, estimulación temprana y cuidados a los niños dentro de los hogares por parte de los familiares. Tras experiencias pasadas por maltrato a los niños por parte de las niñeras, los padres de familia guardan cierto recelo en dejarles en manos de las mismas, lo que es una ventaja para las guarderías.

Al unir la amenaza de los servicios sustitutos y complementarios, se puede concluir que estos representan una amenaza media

Poder de negociación de los clientes

Al ser un servicio enfocado a las necesidades y demandas de los clientes, la guardería se ve directamente afectada por los gustos y preferencias de los mismos, lo que significa que este factor es una amenaza alta para el negocio. Además, existe una gran oferta del servicio en el mercado para elección de los padres de familia.

Poder de negociación de los proveedores

Al brindar este tipo de servicio, los proveedores no son de alta importancia, ya que al existir una gran oferta de alimentos nutritivos y materiales didácticos para los niños, se los puede sustituir sin problema. Este factor representa una amenaza baja.

Rivalidad entre empresas competidoras

Al analizar el mercado, se puede ver que existe una gran rivalidad entre competidores. Al haber competencia destacada, con un excelente funcionamiento y posicionamiento, además del tiempo en el mercado; se convierte en una amenaza alta.

2.4 La evaluación del mercado en desarrollo

El proyecto Little KidsWorld se va a enfocar en permisos de educación, impuestos por el Ministerio de Educación. Además, se regirá a las normas que impongan el Ministerio de Bienestar Social y el Ministerio de Inclusión Económica y Social para controlar el desarrollo y buen funcionamiento del centro infantil.

Las autoras harán un monitoreo permanente del mercado, mediante investigación directa y de nuevos servicios a ofertar para mantener el concepto sobre la competencia.

Tabla 7.

Matriz Valoración Fuerzas de Porter

ENTORNO	ESCENARIO DE PLANEACIÓN		
	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
POLÍTICO	X		
ECONÓMICO		X	
SOCIAL	X		
TECNOLÓGICO		X	

CAPÍTULO 3: EL PLAN DE MARKETING

3.1 Objetivos y metas

3.1.1 Objetivos

3.1.1.1 Objetivo General

Brindar un servicio de alta calidad que fomente la educación, el cuidado y la preocupación por los niños desde su corta edad, de una manera consciente y responsable

3.1.1.2 Objetivos Específicos

- Colaborar con los padres de familia en la educación y cuidado de sus hijos.
- Ser una empresa innovadora que se destaque por el método educativo implementado hacia el crecimiento y desarrollo de los niños.
- Ofrecer seguridad a los padres de familia en cuanto al cuidado de sus niños dentro y fuera de las instalaciones; es decir, desde el transporte de llegada hasta el de salida, en caso de tenerlo.
- Lograr que los clientes queden satisfechos con el servicio que se brinda a sus niños.
- Destacarse en cada uno de los ámbitos que se les ofrece a los niños; esto incluye educación, cuidado, nutrición y protección a cada uno de ellos.
- Sacar provecho de las leyes implementadas en beneficio de los trabajadores, para así lograr excelentes convenios con las empresas para los hijos de sus colaboradores.

3.1.2 Metas

- Incrementar la participación de mercado en un 10% en un lapso de seis meses, a partir de su funcionamiento.

- Llegar al posicionamiento en la mente de los clientes como un servicio de alta calidad, ganando la fidelidad de los mismos en un 80%.
- Ampliar los servicios para los clientes, basándose en sus gustos y preferencias y en las tendencias del mercado para incrementar en un 15% la participación del mercado al año.
- Llegar a un mínimo de 10 niños que requieran el paquete de pensión que incluye almuerzo, para obtener un incremento de los ingresos en un 15%.
- Lograr que la capacidad máxima, es decir 40 niños requieran el paquete de pensión completo.

3.2 Análisis de la situación

3.2.1 Condición general del mercado

Es un mercado que ha existido desde hace muchos años, pero en la actualidad se encuentra en crecimiento, debido a las necesidades laborales de los padres de familia para la manutención del hogar; requiriendo un cuidado externo para sus hijos. Debido a esto, las estrategias se enfocarán en un mercado con tendencia creciente.

3.2.2 Condición de la competencia

3.2.2.1 Competidores

En la ciudad de Quito se han encontrado posicionados en el mercado los siguientes competidores directos: Mi Pequeño Mundo, Jardín Montessori, Paraíso Infantil, Aprendiendo a Crecer, Tomasito y Trazos y Colores, siendo los principales Jardín Montessori con una representación de posicionamiento del 60% y Mi Pequeño Mundo con un 38% según resultados de las encuestas.

3.2.2.2 Servicios sustitutos

En lo que a servicios sustitutos se refiere, no existe uno directo, ya que a la educación no se la puede reemplazar. Pero, existen servicios complementarios que podrían convertirse en competencia al reemplazar las necesidades de los padres por el cuidado y desarrollo de sus hijos; éstos serían: cuidado de niñeras, tareas dirigidas, estimulación temprana y cuidado por parte de familiares.

3.2.3 Condición de la empresa, su posición y posicionamiento

La empresa actualmente busca cubrir todas las necesidades de los padres en cuanto a la educación, desarrollo y cuidado de los niños; brindando un servicio que englobe todas éstas en un solo lugar, para así, lograr un buen posicionamiento llegando a ser líderes en el mercado, tomando en cuenta estrategias tanto de diferenciación como de innovación.

3.3 Problemas y oportunidades

3.3.1 Problemas

- No alcanzar un buen posicionamiento en el mercado objetivo.
- Percepciones del servicio por parte de los consumidores.
- Falta de coordinación en cuanto a las actividades que se realizarán durante el día.
- No lograr fidelización al servicio por parte del cliente.
- Accidentes de tránsito que puedan tener los transportes escolares contratados.
- Accidentes que puedan ocurrirles a los niños dentro de la guardería.
- Financiamientos más caros para una posible expansión de la empresa.
- Falta de confianza por parte de los padres de familia de dejar a sus hijos al cuidado de extraños, debido a la mala reputación que se han ganado los centros de cuidado infantil y las niñeras por ciertos casos de maltrato.

- Desastres naturales.
- Fallas en la tecnología tanto de las cámaras de seguridad a utilizarse en la guardería, como de la página web, el correo electrónico y las redes sociales.
- Barreras o políticas que pueda imponer el Estado.

3.3.2 Oportunidades

- Ventaja competitiva al tener un servicio diferenciado.
- Aprovechar las redes sociales para dar a conocer el servicio
- Apoyo de Instituciones públicas relacionadas con la educación.
- Tendencia hacia un mayor requerimiento de un lugar o persona confiable para el cuidado de los niños, debido a las necesidades económicas en los hogares.
- El incremento en la tasa de natalidad en el país.
- Contar con los servicios de apoyo que los padres de familia exigen.
- Ayudar a las empresas al cumplimiento de la responsabilidad social debido a las exigencias de la Ley Orgánica del Sector Público y el Código de trabajo.
- Ubicación estratégica al encontrarse en un sector de alta plusvalía en cuanto a viviendas y empresas.

3.4 Estrategia de marketing global

- Desarrollar un servicio diferenciado, con características innovadoras y precios únicos que sean atractivos para el segmento de mercado enfocado.

3.5 Estrategias del producto o servicio

- Crear una idea innovadora en lo que se refiere a la experiencia diaria de cada niño en la guardería, ofreciendo diversas actividades que además de ayudar al desarrollo y educación de cada uno de ellos, los haga sentirse como en casa.
- Se manejarán diferentes paquetes para elección de los padres acorde a lo que requieran.
- Los niños podrán contar con servicio de transporte puerta a puerta ya sea desde su casa o desde el trabajo de uno de sus padres y viceversa.
- Se tendrá una parvularia por cada grupo de 8 a 10 niños para mantener una atención personalizada con cada uno de ellos.
- Se buscará los mejores proveedores de alimentos sanos y nutritivos que la nutricionista sugiera para la salud de los niños.
- La guardería contará con diferentes ambientes acorde a las actividades organizadas para asegurar el desarrollo y educación que los padres esperan que sus hijos tengan.
- Para brindar un servicio diferente, Little KidsWorld ofrece satisfacer todas las necesidades de los padres en cuanto a educación, cuidado, seguridad y calidad en un solo lugar.

3.6 Estrategias de precios

- Se utilizarán estrategias de precio de penetración en el mercado.
- El costo del servicio depende del paquete que cada uno de los clientes escoja o arme.
- Se debe considerar las expectativas del mercado en relación al valor del servicio y la capacidad de compra de los consumidores.
- Para determinar el precio se debe tomar en cuenta los objetivos de rentabilidad, volumen y crecimiento de las ventas, servicio al cliente, lo cual ayudara a diferenciarse de la futura competencia.

- El precio base, es decir para el paquete más básico, que es el servicio de guardería medio día incluido únicamente una colación.
- Habrán diferentes pagos mensuales dependiendo del paquete que los padres de familia escojan por sus necesidades o preferencias.
- Los pagos se podrán realizar mediante débitos directos, tarjetas de crédito o efectivo.
- Promociones en los precios en caso de ser más de un miembro de la misma familia.

3.7 Estrategias publicitarias y promocionales

- Como resultado de la investigación de mercados se encontró que un medio bajo en costos para dar a conocer el servicio de la guardería es a través de las redes sociales, ya que en la actualidad éstas son las que mantienen informado al mercado objetivo.
- Creación de una página web en donde se publicará y promocionará a la empresa, además del servicio de monitoreo por cámaras.
- Publicidad comparativa con énfasis en la superioridad del servicio.
- Fuerza de ventas extendida, por dar a conocer los beneficios a través de la página web.
- Crear convenios con las empresas públicas y privadas para que éstas cumplan su responsabilidad social a través de la guardería.
- Crear convenios con los colegios para que los niños de la guardería puedan entrar con facilidad a los mismos.
- Dejar una buena imagen en los clientes, para que el marketing boca a boca se convierta en una ventaja para la empresa.
- Intensificar la publicidad para la penetración del nuevo servicio a través de las redes sociales y lograr una participación en el mercado.
- Iniciar el desarrollo y el marketing de prueba para identificar oportunidades para una expansión futura.
- Difundir la información sobre el servicio que se va a ofrecer a través del correo electrónico y la página web de la empresa.

- Participar en ferias relacionadas a educación temprana para una mayor captura de clientes.

3.8 Estrategias sobre distribución

- Como el servicio está orientado hacia un mercado que prefiere la tecnología se debe enfatizar los canales masivos a los que éstos tengan acceso. Esto es internet, con la página web, publicidad pagada y redes sociales.
- Aprovechar los incentivos gubernamentales que se ofrecen para la educación en caso de requerir nuevas inversiones.
- Dar a conocer el servicio a través de ferias enfocadas a la educación temprana para captar mayor cantidad de posibles clientes.
- En la página web se mostrará un video que resuma las actividades, la infraestructura y en sí el servicio a brindarse.
- Establecer excelentes relaciones con los stake-holders para desarrollar una fidelización con cada uno de ellos.

3.9 Tácticas de ventas

- Ofrecer conferencias a los padres de familia para mostrar los beneficios que el servicio brindará.
- El servicio post-venta para supervisar la satisfacción de los padres de familia.
- Un plan de reconocimiento a través de descuentos a padres de familia que contraten el servicio por más de un año.
- Contar con servicio al cliente vía telefónica, la página web, correo electrónico y redes sociales para cualquier consulta, inquietud o cotización sobre el servicio.
- Ofrecer un mes gratis del servicio de monitoreo a sus hijos a través de las cámaras de seguridad.
- Brindar descuentos familiares.
- Se ofrecerán diferentes paquetes, el más básico será un servicio de guardería de medio día incluido una colación, el siguiente sería el mismo

servicio con una colación y un almuerzo, y el completo sería un servicio de guardería a tiempo completo incluido las dos colaciones y el almuerzo.

3.10 Políticas de servicio y garantía

- El servicio cumple con las actividades ofrecidas y con el transporte escolar acordado.
- Ofrecer un servicio de alta calidad, para garantizar la satisfacción de los clientes.
- Contar con personal capacitado para cada una de las actividades que se les ofrecerá a los clientes.
- Para garantizar la seguridad de los clientes, se contará con el servicio de monitoreo, un médico-pediatra y personal capacitado.
- Servicio post-venta se lo realizará al culminar el primer mes para sugerencias o quejas que los padres de familia puedan tener.
- La garantía del servicio, es el seguimiento y capacitación que se da a todo el personal, además del cumplimiento de todo lo ofrecido.

3.11 Ejecución

- Para la ejecución de la publicidad y el posicionamiento del servicio es necesario tomar en cuenta el plan publicitario, es decir qué medidas se van a tomar para dar a conocer el servicio al mercado.
- El medio que se toma en cuenta para la difusión del servicio es el Internet.
- Por medio de ferias se dará a conocer el servicio, ya que a través de éstas los clientes se podrán contactar.
- El consumidor a través de la publicidad puede conocer cualidades distintivas del servicio, facilitándoles en la toma de la decisión del lugar de cuidado para sus hijos.
- El plan operativo estará ligado al financiero.

3.12 Control

El control es la medición y el seguimiento del proceso de planificación de marketing.

No hay planificación sin control. El control de la comercialización es el proceso de seguimiento de los planes propuestos a medida que avanzan y en caso de ser necesario, ajustarlos, para ello se debe seguir un plan que establezca una ruta de destino con el fin de saber si el objetivo ha sido cumplido. El control consiste en la medición, evaluación y seguimiento. (Marketing teacher, 2000). Los recursos son escasos y costosos por lo que es importante controlar el plan de marketing. El proceso implica el establecimiento de normas o estándares, y la comparación que el gerente de marketing debe realizar en cuanto al progreso real vs las normas. Si se decide tomar medidas correctivas, éstas deben ser oportunas e investigadas a fin de establecer con precisión por qué se produjo la diferencia. Algunos métodos de seguimiento y medición que se usarán para el control del plan serán:



Figura 8. Métodos de seguimiento y medición

CAPÍTULO 4: PLAN DE FABRICACIÓN Y OPERACIÓN

4.1 Cadena de valor

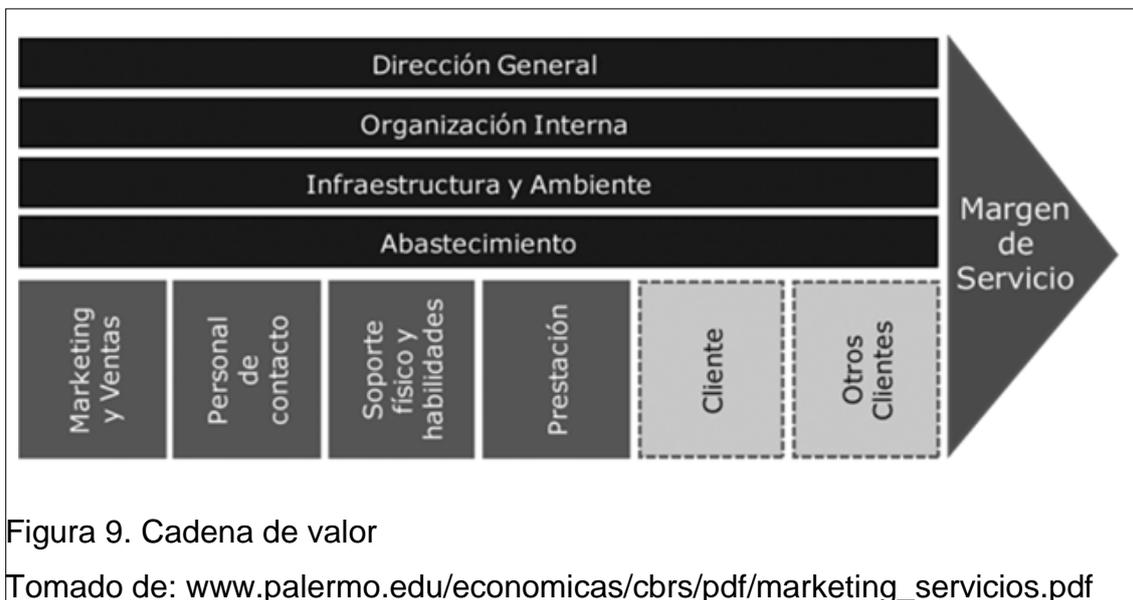


Figura 9. Cadena de valor

Tomado de: www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf

Actividades de apoyo: lo constituyen infraestructura, talento humano, investigación y desarrollo para el diseño y aplicación de nuevas técnicas de implementación de métodos educativos.

- Dirección General: Little KidsWorld dará al cliente la importancia que éste se merece. Además, en conjunto con la gestión del talento humano, se contribuirá a establecer una cultura de servicio motivada en dirección a una visión comprendida, compartida y comprometida por parte de todos los miembros de la guardería infantil.
- Organización Interna: involucra la departamentalización de Little KidsWorld y el ordenamiento de sus funciones con la intención de facilitar la prestación del servicio, así como los procesos, investigación de mercados y desarrollo de nuevos conceptos, superadores y de mayor valor dentro de la guardería infantil.
- Infraestructura y ambiente: en este caso sería el local donde se piensa implementar la guardería infantil, las instalaciones que se adaptarán para su

funcionamiento y el mantenimiento del mismo para que se pueda ofrecer el servicio que se espera.

- Abastecimiento: obtener la reposición de materiales que se vayan requiriendo en el menor tiempo, así como las colaciones y el servicio de catering para la alimentación de los niños, obteniendo los más bajos costos posibles para brindar un excelente servicio al cliente.

Actividades primarias

Compuesto de logística para llevar a cabo las actividades con los niños, manejo de personal y promoción del servicio a través de técnicas de marketing y ventas.

- Marketing y ventas: se manejarán las tareas de impulsión, como la publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. Además, de desarrollo de propuestas comerciales para dar a conocer en mayor magnitud a la guardería infantil Little KidsWorld.
- Personal de contacto: serán los responsables de las variabilidades que el servicio pueda tener por la demanda del mercado. El personal de contacto es el portador de buena parte de la prestación y en muchos casos generador directo de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de la empresa.
- Soporte físico y habilidades: todos aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte en la prestación; conocimiento y la información del servicio que la guardería infantil ofrecerá a sus clientes.
- Prestación: es la solución que se ofrece al problema del cliente. Little KidsWorld espera ser capaz de ofrecer una prestación diferencial, un servicio superador. Una experiencia de mayor valor, el cuál dependerá fundamentalmente de disponer siempre del concepto que mejor responda a los requerimientos vigentes al target que la guardería infantil se está dirigiendo.

Actividades primarias no controlables:

- Clientes: para Little KidsWorld mantener una buena comunicación entre clientes, personal de contacto, prestación del servicio y demás actividades, contribuirán en forma sinérgica a la construcción del servicio que se espera y desea.
- Otros clientes: la guardería infantil también debe tener presente que pueden existir modelos de prestación de servicios en los cuales se da la convivencia de varios clientes en el mismo momento y lugar.

Margen de servicio

Little KidsWorld espera que el cliente perciba, viva y experimente el mejor servicio que ellos tienen como expectativa obtener y que los satisfaga al máximo.

4.2 Escala estratégica**4.2.1 Visión:**

Llegar a ser una guardería infantil líder en el mercado, y a su vez, reconocida por su alta calidad en educación y cuidado de los niños a nivel nacional, en un periodo de 5 años.

4.2.2 Misión:

Somos una empresa innovadora que brinda cuidado, educación de alta calidad y bienestar social; con el propósito de satisfacer y ayudar a los padres de familia en el desarrollo integral y crecimiento de sus niños.

Se han desarrollado objetivos y estrategias en base a una perspectiva inicial de cinco años de la siguiente manera:

Tabla 8.

Objetivos y Estrategias

AÑO	1	2	3	4	5
OBJETIVOS	Llegar a posicionarse entre las cinco guarderías infantiles más reconocidas en la ciudad Quito.	Aumentar la cuota del mercado en un 30% con el servicio que se ofrece en un lapso de 3 años.	Desarrollar nuevos servicios que proporcione mejoras sobre los actuales.	Expandir la empresa y atraer clientes de más ciudades del país.	Llegar a tener una sucursal en otro sector de la ciudad de Quito.
ESTRATEGIAS	Brindar un servicio que ofrezca educación de alto nivel con buenas bases para que los niños entren fácilmente a las escuelas.	Buscar nuevas técnicas para el desarrollo y crecimiento de los niños que capten a otros segmentos de mercado distintos de los ya existentes.	Investigar e implementar nuevos servicios acorde a la educación que contribuyan de mejor manera al desarrollo de los niños.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invertir en infraestructura para ampliación del lugar. 2. Participar en ferias a nivel nacional para darse a conocer en otras ciudades. 	Pedir un préstamo para la inversión del nuevo lugar, realizando una debida investigación de mercados.

4.3 Ciclo operativo

En las empresas (<http://finanbolsa.com>,2009) una de las cuestiones más importantes es el ciclo operativo de la misma. Incluso en las empresas más pequeñas o con un menor desarrollo gerencial, es el aspecto más importante de toda la estructura organizativa. Al ser un servicio lo que se ofrece, la percepción del mismo es intangible, por lo que no se puede establecer etapas fijas que requieran ser cumplidas para completar el proceso, como es en el caso de los productos.

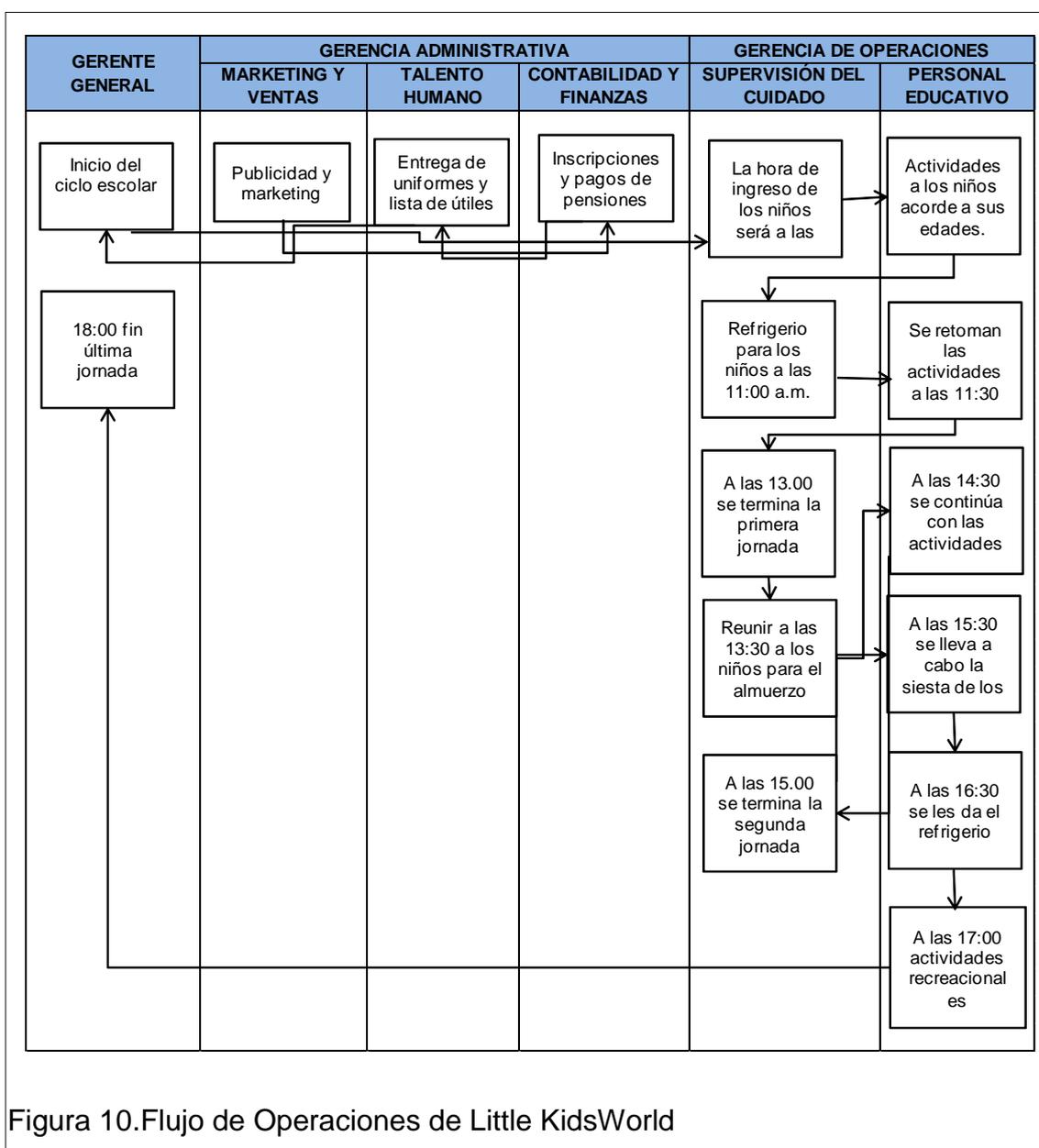


Figura 10. Flujo de Operaciones de Little KidsWorld

4.4 El personal operativo

La empresa contará con el personal necesario para el área administrativa y el personal de planta que se requiera, el cual incluye: de tres a cuatro parvularias, un médico-pediatra, una nutricionista, un ayudante de servicio y uno de limpieza. Todos estarán capacitados específicamente para la función que tendrán que desarrollar.

4.5 Determinación del tamaño de la planta

La guardería infantil no requiere de una planta de producción, pero sí de un espacio donde se pueda brindar el servicio. Por lo que se ha decidido obtener un local de un total de 414m², el cual cuenta con 3 zonas. La primera zona al ser de 214,80m² se distribuirá con la ayuda de una arquitecta en tres aulas de actividades didácticas en donde se ubicará a los niños de acuerdo a la edad y necesidades de cada uno, una sala de juegos, un comedor, una habitación de descanso y dos baños uno para niños y otro para niñas respectivamente.

Todo será adaptado para la comodidad de los pequeños y su seguridad, evitando así, accidentes o malos momentos con los niños. La segunda zona de 158,99m² que se encuentra al aire libre, se cubrirá con césped sintético y se colocarán los juegos necesarios para que los niños puedan realizar actividades al aire libre y les sirvan de distracción. La tercera zona de 41m² será donde se encuentre el área administrativa de la guardería infantil. (Ver anexo 6).

4.6 Ubicación geográfica

Al querer situar a la guardería infantil en una zona estratégica y que la ubicación se convierta en una fortaleza para el negocio, se escogió el sector del Parque "La Carolina". Por lo que se ha decidido que la guardería esté situada en un local ubicado en el Edificio Kandinsky entre las calles Luxemburgo y Holanda.

4.7 Facilidades y mejoras

Con el fin de que la empresa crezca se pretende lograr un buen posicionamiento en el mercado quiteño y una vez conseguido esto empezar a ofrecer el servicio a mercados más atractivos a nivel nacional.

También se considera como una facilidad la ubicación de la guardería, ya que se encuentra en un sector de fácil acceso y donde existe una alta plusvalía tanto de viviendas como de empresas.

Cuando la demanda sea mayor y se haya obtenido una porción grande del mercado, se planea invertir en una ampliación del lugar, además de adquirir más materiales didácticos y técnicas que faciliten el desarrollo de los niños. Adicionalmente, lograr convenios con las escuelas para que los menores que estén en la guardería tengan preferencia al ingresar a las mismas. Todo esto, se hará para incrementar la satisfacción de los clientes.

La empresa no dejará de lado una continua capacitación del personal, que lo mantenga al día en lo que se refiere a educación infantil y seguridad.

4.8 Planes y estrategias operativas

Los planes de operación que adoptará **Little KidsWorld** tienen el propósito de lograr una ventaja competitiva a mediano y largo plazo. Los parámetros que involucran las estrategias son: diferenciación, costos, calidad, flexibilidad, servicio y medio ambiente.

La principal estrategia de la empresa será de diferenciación con la excelencia y alta calidad del servicio que se ofrecerá, dándose a conocer por el nivel de educación, por el desarrollo y crecimiento de los niños, por el buen trato a los mismos, por cumplir las exigencias del cliente y por la seguridad dentro de la guardería para los infantes.

Se realizarán convenios con los colegios para facilitar a los padres el ingreso de los pequeños a los mismos.

Dar un seguimiento constante al personal, para así controlar que todo esté funcionando en orden y adecuadamente, para brindar el servicio ofrecido a todo momento.

4.9 Control medio ambiental

En la actualidad se ha concedido un gran valor al cuidado del Medio Ambiente, por eso, la empresa, está consciente de la importancia y responsabilidad que se debe tener respecto al cuidado del ecosistema, como por la preocupación por el ambiente, por los efectos de la contaminación y por la rápida disminución y pérdida de muchos de los recursos naturales. Como empresa moderna se promoverá el cuidado y el mantenimiento del medio ambiente, realizando experiencias con los niños, como reforestación, mingas, ayuda comunitaria y además concientizar a los pequeños y al personal de la guardería sobre el ahorro de agua, luz, papel y posible reciclaje de productos.

Las razones por las cuales la empresa implementará un SGA (Sistema de Gestión Ambiental) son:

- ❖ La globalización impone la gestión ambiental en las empresas;
- ❖ Es un nuevo parámetro para la competitividad;
- ❖ La eco estrategia es clave para la conquista de mercados;
- ❖ El crecimiento de la conciencia ambiental por parte de la sociedad es un hecho;
- ❖ Es un paradigma del crecimiento y desarrollo sustentable.

Así, en un futuro, se podrá obtener la certificación ISO 14001 referente al cuidado ambiental, la cual es “una norma internacionalmente aceptada que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo. La norma está diseñada para conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la

rentabilidad y la reducción de los impactos en el ambiente y, con el apoyo de las organizaciones, es posible alcanzar ambos objetivos. La norma ISO 14001 va enfocada a cualquier organización, de cualquier tamaño o sector, que esté buscando reducir los impactos en el ambiente y cumplir con la legislación en materia ambiental.”(www.bsigroup.com.mx, s.f.)

4.10 Disposiciones legales y regulaciones

El nombre de la guardería infantil es Little KidsWorld. Es una compañía de responsabilidad limitada, ya que así se podrá mantener el negocio con los mismos socios para asegurar su protección, cuidado y funcionamiento. La compañía estará conformada únicamente por 2 socios: Carolina Jaramillo y Marisol Reyes, siendo la primera la representante legal.

Los requisitos para crear una compañía de responsabilidad limitada son:

1. Dos o más personas que suscriban un contrato a la sociedad.
2. Darle un nombre: razón social, el que se debe reservar en la Superintendencia de Compañías.
3. Abrir en el banco una cuenta de integración de capital.
4. Al menos empezar con un capital de 400 dólares. Deben estar de acuerdo en el porcentaje de participación.
5. conforme a la ley establecer las reglas que normarán el funcionamiento de la compañía. Todo esto debe constar en un estatuto social o contrato.
6. Se debe presentar ante la Superintendencia de Compañías para que se apruebe el estatuto.
7. Sacar una resolución que debe ser publicada en un periódico del cantón.
8. Se debe inscribir en el registro mercantil junto con los nombramientos de gerente y presidente.
9. Sacar la patente municipal.
10. Sacar el RUC.

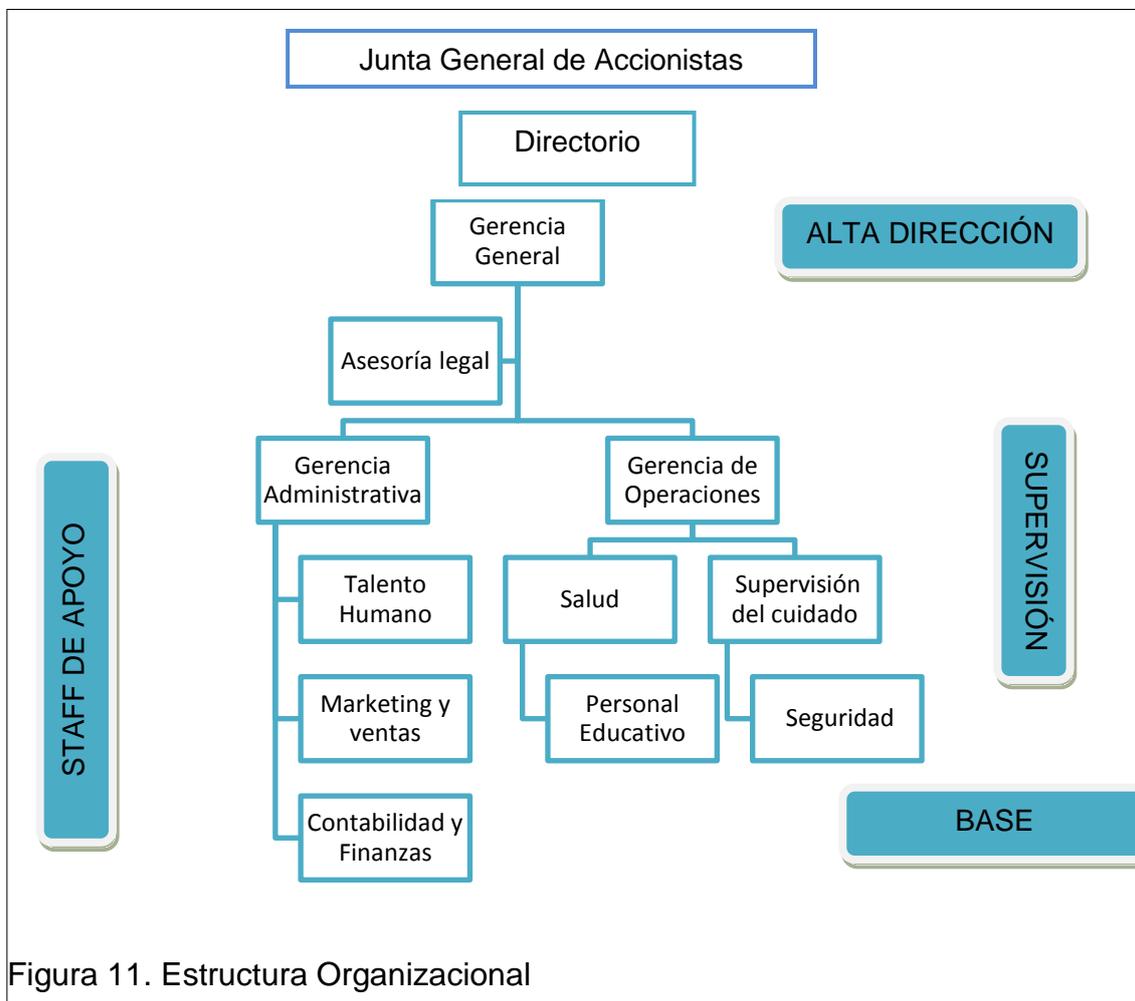
En cuanto a los factores regulatorios, hay que basarse en los lineamientos para el trámite de autorización de funcionamiento de un centro de desarrollo infantil, en aplicación del Reglamento Vigente, aprobado mediante el Acuerdo Ministerial No. 2324 del 27 de Marzo del 2001.(Ministerio de Bienestar Social, 2001).

Art. 12 REQUISITOS PARA OBTENER LA AUTORIZACIÓN DE FUNCIONAMIENTO:

- a)** Solicitud escrita del propietario, dirigida al Director Nacional de Protección de Menores, Subsecretario Regional o Director Provincial de Bienestar Social, según corresponda. Si se tratare de una Organización no Gubernamental, la solicitud debe ser suscrita por su representante legal, se adjuntará copia certificada del estatuto, copia certificada del acuerdo ministerial.
- b)** Escritura pública de propiedad o contrato de arrendamiento del local en donde va a funcionar el Centro de Desarrollo Infantil, registrado este último, en un Juzgado de Inquilinato y/o Juzgado de lo Civil;
- c)** Plano del local en el que se determine la distribución del espacio físico, haciendo constar el área en metros cuadrados;
- d)** Plan de trabajo en base a los lineamientos y estándares mínimos establecidos por el Ministerio de Bienestar Social;
- e)** Manual de Procedimiento Interno del Centro de Desarrollo Infantil, elaborado en base a los lineamientos del Ministerio de Bienestar Social, el mismo que será aprobado en el proceso;
- f)** Nómina del personal que laborará en el Centro de Desarrollo Infantil, adjuntando el curriculum vitae con firma de responsabilidad que será documentadamente respaldado y verificado;
- g)** Presupuesto; y
- h)** Inventario de mobiliario y material didáctico.

CAPÍTULO 5: EL EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN

5.1 Estructura organizacional



5.1.1 Descripción funcional

5.1.1.1 Gerente General

Manejo y control del funcionamiento completo de la guardería infantil.

5.1.1.2 Asesoría legal

Servicio tercerizado que se utilizará en caso de necesitar ayuda o referencia legal.

5.1.1.3 Gerencia Administrativa

Estará a cargo de manejar y controlar al personal, el marketing, las ventas, la contabilidad y las finanzas de la guardería infantil.

5.1.1.4 Talento Humano

A cargo de la Gerencia Administrativa, donde se controlará y se verificará al personal que conforma la guardería.

5.1.1.5 Marketing y Ventas

Estará a cargo de la Gerencia Administrativa, donde se manejará la publicidad y promoción de la guardería.

5.1.1.6 Contabilidad y Finanzas

Estará a cargo de la Gerencia Administrativa, donde se manejará todos los ingresos, egresos y gastos generales de la guardería, así como la determinación de la rentabilidad.

5.1.1.7 Gerencia de Operaciones

Se encargará de la logística y organización de la guardería infantil.

5.1.1.8 Supervisión del cuidado

A cargo de la Gerencia de Operaciones, donde se controlará la organización y buen manejo de los materiales y recursos de la guardería.

5.1.1.9 Salud

Estará formado por el médico-pediatra y el nutricionista, quienes se encargarán de la salud y bienestar de los niños.

5.1.1.10 Personal Educativo

Estará formado por las parvularias y asistentes en caso de requerirlo, quienes estarán a cargo de la educación y cuidado de los niños.

5.1.1.11 Seguridad

Servicio tercerizado para el manejo de cámaras de seguridad, el control de la misma y el servicio de guardianía.

5.1.2 Perfil por competencias

Para hacer el perfil por competencias se ha utilizado el método de clasificación de cargos por competencias, que al momento es considerado como tecnología de punta. El perfil de los cargos está desarrollado en el Anexo 5.

5.2 Personal clave administrativo

Little KidsWorld sería una empresa pequeña y emprendedora que daría constante capacitación a su personal motivándolo de manera que coordinen los procesos y tengan una buena división de funciones para cumplir las expectativas de los clientes.

Además, su estructura organizacional se basará en el modelo más sencillo, ya que resulta ser uno de los más adecuados para la empresa que se piensa poner en marcha.

El personal clave administrativo está constituido por los miembros del Directorio y Gerencia General. El primero de ellos, establecerá los grandes objetivos

institucionales y aprobará el plan estratégico presentado por la Gerencia General.

Para la aplicación de dicho plan, la Gerencia General formulará estrategias y tácticas para toda la organización, se encargará de su ejecución y ejercerá el control y evaluación de sus resultados.

La cultura organizacional está compuesta de normas, valores y supuestos irrefutables de la empresa para esto es necesario controlar los siguientes aspectos:

- Cumplir funciones de manera responsable y honesta.
- Fomentar capacitación constante al personal
- Incentivar a la constante superación y mejora en el desarrollo de tareas.
- Respaldar las ideas y propuestas nuevas
- Garantizar un servicio de calidad
- Llegar a un consenso para tomar decisiones
- Promover actitudes amables entre el personal y hacia el cliente
- Instaurar actividades dinámicas en el trabajo para que no sea rutinario.
- Fomentar la comunicación entre unidades administrativas y el personal.

5.3 Personal Administrativo

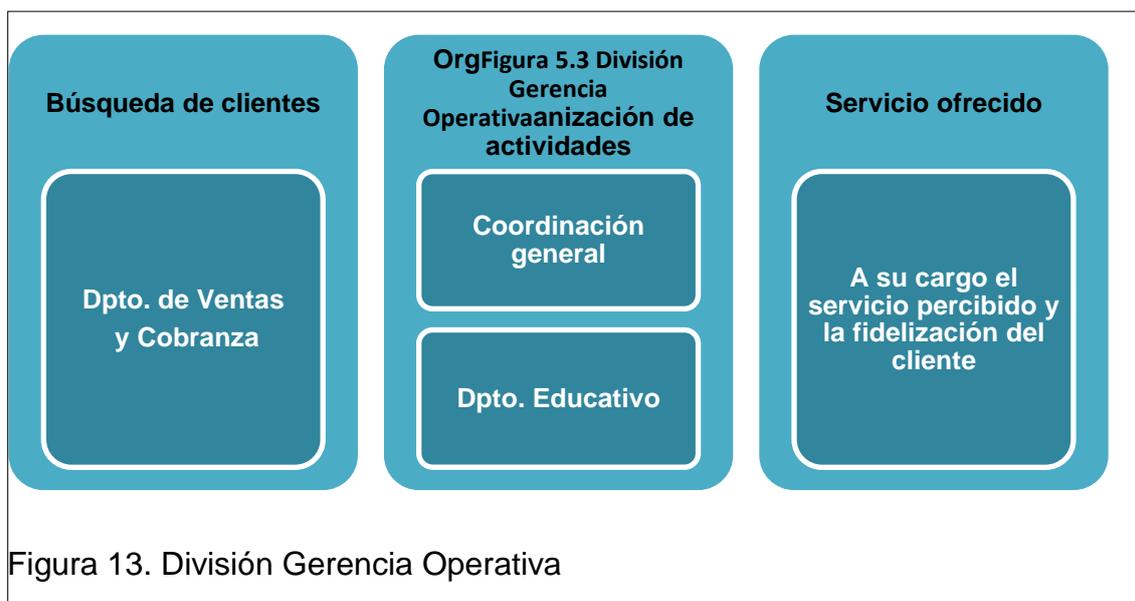
La empresa contará con un sistema contable, financiero y una base de datos de los clientes.

Gerencia Administrativa: planeación, organización, dirección y control de la compañía.



5.4 Personal Operativo

El personal operativo estará constituido por parvularias, médico-pediatra y nutricionista. Tiene a cargo la coordinación y organización de los paquetes educativos a ofrecer a los padres para sus hijos; es decir desde la búsqueda de clientes, la organización de las actividades y el servicio brindado en la guardería.



5.5 Planes de empleo

Es necesario armar un equipo no sólo eficaz, sino eficiente fomentando valores como responsabilidad, honestidad, compañerismo, optimismo, respeto, colaboración, cordialidad y perseverancia para ello se toma en cuenta los siguientes aspectos:

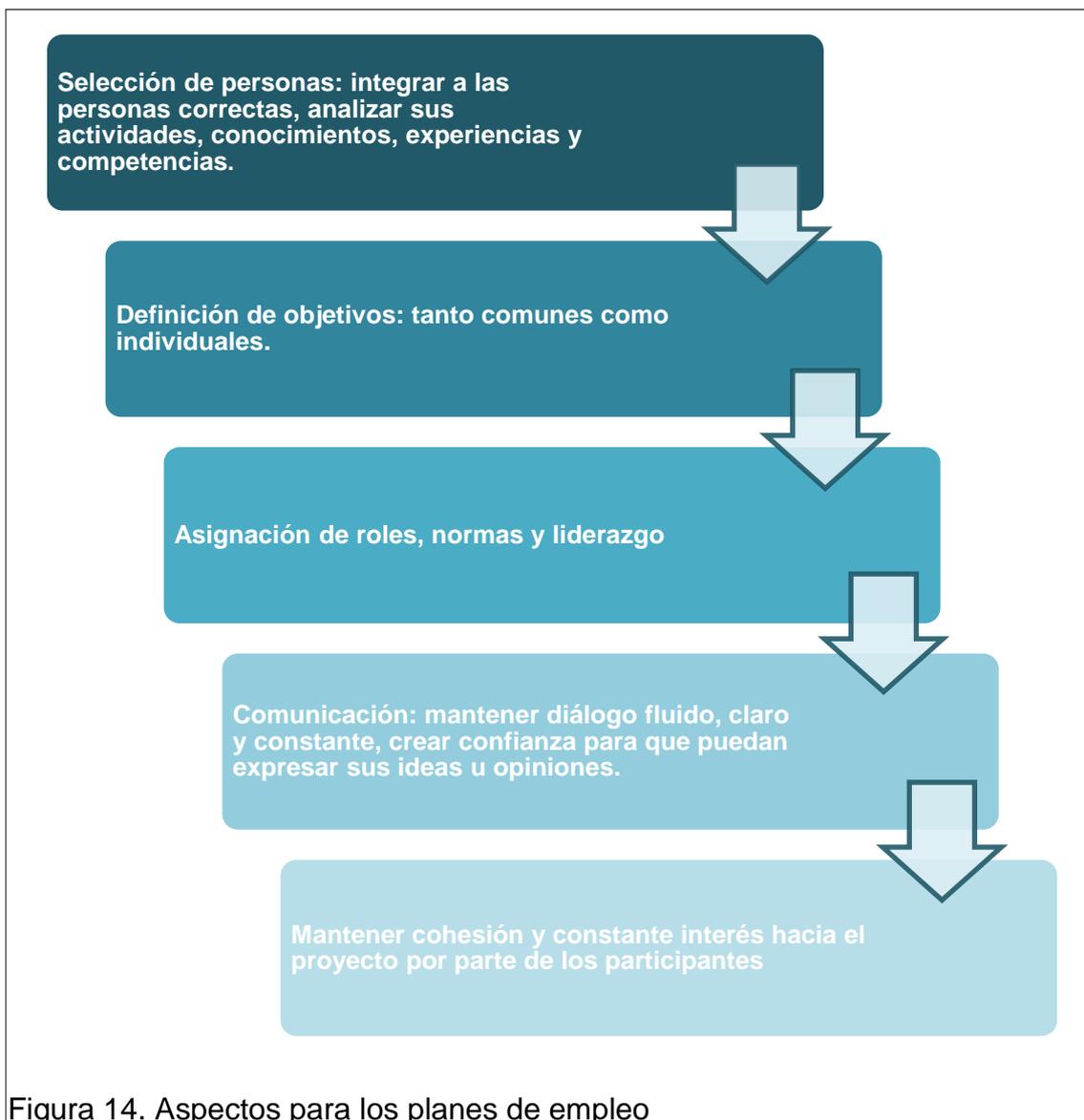


Figura 14. Aspectos para los planes de empleo

El control es parte fundamental en el éxito de un negocio para conocer si se están logrando los objetivos, para ello se utilizará el siguiente proceso:

Para el personal que se quede de planta se firmará un contrato a prueba por 90 días que de ser satisfactorio para las partes, se extenderá a un año y si no

hubiera discrepancia se volverá indefinido. La contabilidad la llevarán a cabo las emprendedoras del proyecto. Se contará con un estudio jurídico para:

- Fijar normas o estándares de desempeño.
- Especificar cuáles son los datos de retroalimentación necesarios.
- Obtener los datos necesarios.
- Evaluar los datos de retroalimentación; explicar la brecha entre las normas reales y las aplicadas al desempeño.
- Empezar la acción correctiva.

5.6 Plan de remuneraciones y beneficios

Es recomendable contar con un diseño de plan de incentivos que contenga:

- Remuneración de acuerdo a las labores que el personal realice.
- Diseño de incentivos de acuerdo a un plan de metas y objetivos.
- Se acogerán y recompensarán las sugerencias de los empleados para mejorar el servicio.
- Se celebrarán fechas importantes para el personal.
- Se darán comisiones en el caso de que traigan nuevos clientes.

Las actividades que se practicarán con la finalidad de motivar al personal y cumplir con sus necesidades son:

- Capacitación continúa por medio de charlas motivacionales, cursos de idiomas y seminarios educativos.
- Remuneración de acuerdo al cargo.
- Determinar las funciones de cada trabajador.
- Lograr que cada uno de los colaboradores se sienta parte importante de la empresa.
- Reconocer logros individuales y grupales.
- Brindar seguridad a cada uno por medio de contratos.

5.7 Asesoramiento profesional y servicios

Cuando sea necesario se solicitará el asesoramiento profesional para reforzar materias legales, tales como: constitución de la empresa, elaboración de contratos de arriendo, de personal, liquidaciones y demás aspectos legales necesarios.

CAPÍTULO 6: LA ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS

6.1 Costos fijos y variables

Al ser Little Kids Word una empresa de servicios, no de productos, los costos serían las compras que se realizan para poder brindar el servicio completo. Existen costos fijos y variables; a los primeros se los puede determinar como todos los gastos que no varían con la cantidad demandada y a los segundos, como todos los gastos que varíen con los cambios de la cantidad demandada. Ver tabla 9 y 10

Tabla 9.

Costos variables

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Anuales	54.038	54.664	55.328	56.031	56.777
Total	54.038	54.664	55.328	56.031	56.777

Adaptado de: Anexo #11

Tabla 10.

Costos Fijos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Generales Anuales	44.579	44.579	44.579	44.579	44.579
Total	44.579	44.579	44.579	44.579	44.579

Adaptado de: Anexo #16

6.2 Maximización de la rentabilidad en base a costos

En base al análisis de costos mencionado anteriormente, se determina la estructura de costos, la cual se encuentra detallada en la Tabla 11

En ella se puede observar que los costos fijos se mantienen iguales para cualquier nivel de producción; en cambio, los costos variables y totales tienen un incremento cuando el nivel de producción es mayor.

Cuando se observa a los costos fijos medios, costos variables medios y costos totales medios se identifica que existe una disminución a medida que incrementa la cantidad, por lo que el punto donde se maximiza la rentabilidad es en el año 5, ya que es cuando el costo total medio es el menor de todos.

Tabla 11.

Estructura de costos

ESTRUCTURA DE COSTOS								
Período	Total de niños de los tres planes por año	CF	CV	CT	CFMe	CVMe	CTMe	CTMg
1	-	44.579	-	44.579	0	0	0	0
2	648	44.579	54.038	98.617	68,80	83,39	152,19	54.038
3	687	44.579	54.664	99.243	64,90	79,58	144,48	626
4	728	44.579	55.328	99.907	61,23	75,99	137,22	664
5	772	44.579	56.031	100.610	57,76	72,60	130,36	703
6	818	44.579	56.777	101.356	54,49	69,40	123,89	746

Adaptado de: Anexo #25

6.3 Margen de renta bruta y operaciones

“El margen de utilidad bruta mide en forma porcentual la porción del ingreso que permitirá cubrir todos los gastos diferentes al costo de ventas” (Américas, U. 2011, p.54). Este índice se lo calcula mediante la relación: utilidad bruta/ventas.

En el primer año de funcionamiento, se observa que el margen de rentabilidad es del 53,30%, lo que significa que con ese porcentaje de ingresos la empresa es capaz de asumir los gastos generales y de financiamiento. Los márgenes de rentabilidad bruta demuestran un incremento durante los cinco años analizados, lo que quiere decir que el impacto del costo variable se reduce conforme aumenta la demanda. Ver tabla 12.

Tabla 12.

Márgenes de Utilidad Bruta

Concepto	1	2	3	4	5
Ventas	115.720	122.663	130.023	137.824	146.094
Costos	54.038	54.664	55.328	56.031	56.777
Utilidad Bruta	61.682	67.999	74.695	81.793	89.317
Margen de Utilidad Bruta	53,30%	55,44%	57,45%	59,35%	61,14%

Adaptado de: Anexo #46

“El margen de operaciones mide si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus gastos de financiamiento” (Américas, U. 2011, p.56). Este índice se lo calcula mediante de la relación; utilidad antes de impuestos e interés sobre ventas.

El margen de operaciones de Little KidsWorld para el primer año es de 13,74%, lo que quiere decir que con este porcentaje de los ingresos la empresa es capaz de cubrir el pago de los intereses, en caso de que se contrajera una deuda. Ver tabla 13.

Tabla 13.

Margen de operaciones

Concepto	1	2	3	4	5
Ventas	115.720	122.663	130.023	137.824	146.094
Costos	54.038	54.664	55.328	56.031	56.777
Utilidad Bruta	61.682	67.999	74.695	81.793	89.317
Gastos Generales	44.579	44.579	44.579	44.579	44.579
Depreciaciones	646	646	646	199	199
Amortizaciones	560	560	560	560	560
UAII	15.897	22.214	28.910	36.455	43.979
Márgenes de operaciones	13,74%	18,11%	22,23%	26,45%	30,10%

Adaptado de: Anexo #46

6.4 Potencial de Rentabilidad

Little KidsWorld al brindar un servicio de guardería y tener tres diferentes planes para que los padres escojan para sus hijos dependiendo de las preferencias, en promedio se obtuvo un precio unitario de 170 dólares, el mismo que se compara con el costo total medio para así obtener el potencial de rentabilidad.

En la tabla 14. se observan los diferentes márgenes de rentabilidad de los cinco años. En el primer año se empieza con una rentabilidad del 61% e incrementa cada año, obteniendo en el año 5 un margen de rentabilidad del 36%, lo que demuestra que para este año la cantidad demandada será mayor.

Tabla 14.

Potencial de rentabilidad

Período	Total de niños de los tres planes por año	Ingresos	Precio promedio	CTMe	Margen de Rentabilidad
Año 0	-	-	-	-	-
Año 1	648	115.720	170	152,19	7%
Año 2	687	122.663	170	144,48	13%
Año 3	728	130.023	170	137,22	23%
Año 4	772	137.824	170	130,36	30%
Año 5	818	146.094	170	123,89	36%

Adaptado de: Anexo #50

6.5 Punto de equilibrio

Se entiende como punto de equilibrio, a aquel nivel de producción y ventas que una empresa alcanza para cubrir todos sus costos y gastos con los ingresos que se han obtenido. (PYMES, 2012). Little KidsWorld debe tener 262 niños al año para empezar a generar utilidades, es decir como mínimo 22 niños mensualmente. Ver tabla 15

Tabla 15.

Punto de equilibrio

	PUNTO DE EQUILIBRIO				
	1ro.	2do.	3ro.	4to.	5to.
$U = pq - vq - F$					
$q = F/p - v$					
P=	170	170	170	170	170
v=	85,25	81,34	77,65	73,58	70,33
F=	44.579	44.579	44.579	44.579	44.579
q=	525	502	482	462	446
Ventas mínimas	525	502	482	462	446

Adaptado de: Anexo #24

CAPÍTULO 7: PLAN FINANCIERO

El plan financiero parte de todos los estudios que se han realizado a lo largo de la tesis, donde serán las estrategias las que permitan obtener los resultados. Cabe señalar, que los valores consignados en este plan son para atender a un nicho de mercado de clase social media-alta y alta, lo que permite establecer un presupuesto de ingresos en base a precios altos de los servicios obteniendo un nicho de mercado pequeño y exclusivo, razón por la cual el ingreso estará condicionado a estas variables.

La capacidad instalada, durante el periodo de evaluación del proyecto que será de 5 cinco años podrá albergar hasta 40 niños con atención personalizada y de alta calidad.

Si bien, el local será alquilado las instalaciones y la decoración serán elegantes y cómodas razón por la que no hay inversión en inmuebles y únicamente se ha considerado equipos, muebles y el pago de licencias por un monto de 6.180 dólares y un capital de trabajo inicial de 18.680 dólares.

7.1 Presupuestos

7.1.1 Proforma de Inversiones

La inversión inicial para poner en marcha el plan de negocios, se describe a continuación. Ver tabla 16

Tabla 16

Proforma de Inversiones

Detalle	Valor
Equipos de computo	490
Muebles y Equipos de Oficina	2.890
Activos Intangibles	2.800
TOTAL	6.180

Adaptado de: Anexo #7 y 8

7.1.2 Proforma del Capital de Trabajo

“El capital de trabajo es el dinero con el que se debe contar para que un proyecto comience a funcionar” (www.mitecnológico.com, 2012). Esto quiere decir que siempre se debe financiar la producción, antes de obtener ingresos.

El capital de trabajo inicial con el que deberá contar Little KidsWorld para cubrir las operaciones de la guardería infantil los tres primeros meses, será de \$18.644. Ver tabla 17

Tabla 17.

Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO		
ITEM	CONCEPTO	C.TRABAJO
1	Materia prima Plan 1	3.000
2	Materia prima Plan 2	3.600
3	Materia prima Plan 3	4.200
4	Remuneraciones e imprevistos	5.432
5	Adecuaciones	2.448
	TOTAL	18.680

Adaptado de: Anexo #9

7.1.3 Proforma de Ingresos

Los ingresos se calcularon en base a la proyección de venta de cada uno de los planes, el cobro de la matrícula anual y del transporte que los padres escojan para sus hijos.

Plan 1: Servicio de guardería infantil de 8 a.m. a 12 p.m. incluida una colación, el cual tiene un precio mensual de 225 dólares.

Plan 2: Servicio de guardería infantil de 8 a.m a 3 p.m. incluida una colación y el almuerzo, el cual tiene un precio mensual de 250 dólares.

Plan 3: Servicio de guardería infantil de 8 a.m. a 6 p.m. incluida dos colaciones y el almuerzo, el cual tiene un precio mensual de 300 dólares.

Matrícula Plan 1,2 y 3: el valor de la matrícula para los tres planes será de 200 dólares una vez al año.

Transporte 1: será un servicio tercerizado, este es un servicio de ida y vuelta, con éste Little KidsWorld obtendrá una ganancia de 40 dólares por niño.

Transporte 2: de igual manera será un servicio tercerizado, éste es sólo de ida o sólo de vuelta, con este servicio se obtendrá una ganancia de 30 dólares por niño.

En base a lo mencionado anteriormente, se elaboró la proforma de ingresos, calculando cada año un incremento del 6% en la cantidad demandada.

Tabla 18.

Proforma de Ingresos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan 1	27.000	28.620	30.337	32.157	34.087
Plan 2	30.000	31.800	33.708	35.730	37.874
Plan 3	43.200	45.792	48.540	51.452	54.539
Matrícula Plan 1	2.000	2.120	2.247	2.382	2.525
Matrícula Plan 2	2.000	2.120	2.247	2.382	2.525
Matrícula Plan 3	2.400	2.544	2.697	2.858	3.030
Transporte 1	4.800	5.088	5.393	5.717	6.060
Transporte 2	4.320	4.579	4.854	5.145	5.454
Total	115.720	122.663	130.023	137.824	146.094

Adaptado de: Anexo #17

Para la elaboración de los ingresos estimados en un escenario optimista, se considera un crecimiento del 10% en la cantidad demandada comparado con la del escenario normal. Ver anexo #18.

Para la elaboración de los ingresos estimados es un escenario pesimista, se considera una disminución del 10% comparando la cantidad demandada del escenario normal. Ver anexo #19.

7.1.4 Proforma de costos

Se elaborará la proforma de costos en la cual cada plan tiene un valor determinado. A continuación se detalla los costos de cada plan:

Plan 1: el costo en este plan es la colación que va a consumir cada niño. Ver anexo #10.

Plan 2: el costo en este plan es la colación y el servicio de catering que se contratará para que proporcione el almuerzo para el niño. Ver anexo #10.

Plan 3: el costo en este plan es las dos colaciones y el servicio de catering que se contratará para que proporcione el almuerzo para la alimentación del niño. Ver anexo #10.

Los salarios son las remuneraciones con todos los derechos de ley que van a ser percibidas por el personal operativo, el cual está compuesto por dos parvularias, un pediatra y un nutricionista, se podrá incrementar conforme aumente la demanda. Ver anexo #14.

Otros costos corresponden al pago del arriendo, mantenimiento de materiales y el lugar, internet, energía eléctrica y publicidad.

En base a los aspectos mencionados anteriormente, se elabora la proforma de costos para un escenario normal, que al igual que en los ingresos se considera un crecimiento anual del 6%. Ver tabla 19

Tabla 19**Proforma de costos**

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan 1	360	382	404	429	454
Plan 2	1.560	1.654	1.753	1.858	1.969
Plan 3	2.304	2.442	2.589	2.744	2.909
Salarios	39.744	39.744	39.744	39.744	39.744
Otros costos	10.070	10.443	10.838	11.256	11.700
Total	54.038	54.664	55.328	56.031	56.777

Adaptado de: Anexo #11

Tomando como base la proforma del escenario normal, se estima un crecimiento del 10% en la cantidad demandada para un escenario optimista y para un pesimista una disminución del 10% en armonía con el presupuesto de ingresos. Ver anexo #12 y 13.

7.1.5 Proforma de gastos

Los gastos son todos los valores que se deben pagar independientemente de cómo esté funcionando el negocio. Éstos no varían con el incremento o disminución de la cantidad demandada. Ver tabla 20.

Tabla 20.**Gastos Generales**

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Generales	44.579	44.579	44.579	44.579	44.579
Total	44.579	44.579	44.579	44.579	44.579

Adaptado de: Anexo #16

7.2 Flujos de caja y su análisis

Con la información que se recopila de las proformas de: inversión, capital de trabajo, ingresos, costos y gastos, se puede elaborar el flujo de caja en seis escenarios diferentes, los cuales son: normal, optimista, pesimista sin apalancamiento; normal, optimista y pesimista con apalancamiento. Además, se evaluará al proyecto con los siguientes criterios:

- VAN (Valor Actual Neto): este consiste en traer todos los valores del flujo del proyecto al presente con una tasa de descuento. Si el valor del VAN es positivo o igual a cero, se debe aceptar el proyecto, en caso de ser negativo el valor se lo debe rechazar.
- TIR (Tasa Interna de Retorno): es la tasa más alta que un inversionista puede pagar sin tener pérdidas o ingresos.

Adicionalmente, es necesario calcular o estimar la tasa de descuento o costo de oportunidad para poder evaluar el proyecto. Este representa la rentabilidad que debe tener el proyecto para no renunciar a un proyecto de riesgos similares. La tasa de descuento que más se utiliza para evaluar un proyecto es el CAPM.

El CAPM es el costo de capital de los recursos propios, es decir aquella tasa que se utiliza para determinar el valor actual de los flujos futuros de un proyecto sin la necesidad de utilizar financiamiento (Sapag, 2008, págs. 344-345). Ver tabla 21.

Tabla 21.

Costo de Oportunidad

$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$	
Rf	0,625
B	0,84
(rm-rf)	5,22
Rp	8,72
R	13,73%

Adaptado de: Anexo #26

Flujo de caja normal sin apalancamiento: como se puede apreciar en la Tabla 22. el flujo de caja normal sin apalancamiento con una inversión baja y los costos analizados, se puede ver que tiene un VAN de \$44.105 y una TIR de 63,1%; que lo hacen rentable y se debe proceder a su ejecución.

Tabla 22.

Flujo de caja normal sin apalancamiento

CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		115.720	122.663	130.023	137.824	146.094
TOTAL INGRESOS		115.720	122.663	130.023	137.824	146.094
EGRESOS						
Costos		54.038	54.664	55.328	56.031	56.777
Gastos generales		44.579	44.579	44.579	44.579	44.579
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560

TOTAL EGRESOS		99.823	100.449	101.113	101.369	102.115
UTILIDAD BRUTA		15.897	22.214	28.910	36.455	43.979
15% Trabajadores		2.385	3.332	4.337	5.468	6.597
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		13.513	18.882	24.574	30.987	37.382
25% Impuesto a la renta		3.378	4.721	6.143	7.747	9.346
UTILIDAD NETA		10.134	14.162	18.430	23.240	28.037
Inversión	(6.180)					
Capital de trabajo	(18.680)					
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
Valor de desecho						19.675
FLUJO NETO DE CAJA	(24.860)	11.340	15.367	19.636	23.999	48.470
TD	13,73%					
VAN	\$ 44.105					
TIR	63,1%					

Adaptado de: Anexo #27

Flujo de caja optimista sin apalancamiento: se puede apreciar en la tabla 23 el flujo de caja optimista sin apalancamiento, donde el VAN es de \$84.937 y la TIR es del 98,2%. Bajo este criterio se acepta el proyecto.

Tabla 23.

Flujo de caja optimista sin apalancamiento

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto de Caja	-24.860	17.829	25.331	33.589	42.520	72.204
TD	13,73%					
VAN	\$ 84.937					
TIR	98,2%					

Adaptado de: Anexo #28

Flujo de caja pesimista sin apalancamiento: se puede apreciar en la tabla 24 el flujo de caja pesimista sin apalancamiento, donde el VAN es de \$22.834 y la TIR es de 39,3%. Por lo tanto, con este análisis el proyecto que representa el menor rendimiento en los escenarios, es bueno.

Tabla 24.

Flujo de caja pesimista sin apalancamiento

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto de Caja	-24.860	5.074	8.699	12.541	16.498	40.443
TD	13,73%					
VAN	\$ 22.834					
TIR	39,3%					

Adaptado de: Anexo #29

Al solicitar un financiamiento, se debe pagar intereses, los que se convierten en un escudo fiscal y logra una disminución en el monto de impuestos que se deben pagar.

Estos flujos traídos a valor presente, dan el valor del VAN de la deuda, el cual es el ingreso que se obtiene por disminuir la cantidad a pagar de impuestos, y debe sumarse al VAN del flujo de caja sin apalancamiento. Ver tabla 25

Tabla 25

Flujo de caja de la deuda

FLUJO DE CAJA NORMAL DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		(1.079)	(905)	(713)	(499)	(262)
36,25% impuestos		391	328	258	181	95
Interés neto		(688)	(577)	(454)	(318)	(167)
Préstamo	9.944					
Pago de la deuda		(1.601)	(1.775)	(1.968)	(2.181)	(2.418)
Flujo neto de la deuda	9.944	(2.289)	(2.352)	(2.422)	(2.499)	(2.585)
TD	0,1085					
VAN	1.275					

Elaborado por: Autores

Fuente: Anexo #31

Flujo de caja normal apalancado: en la tabla 26 se puede observar la descripción del flujo de caja normal apalancado, el cual tiene un VAN de \$45.380 y una TIR de 88%. Por lo tanto, se acepta el proyecto.

Tabla: 26 Flujo de caja normal apalancado

FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		115.720	122.663	130.023	137.824	146.094
TOTAL INGRESOS		115.720	122.663	130.023	137.824	146.094
EGRESOS						
Costos		54.038	54.664	55.328	56.031	56.777
Gastos generales		44.579	44.579	44.579	44.579	44.579
Intereses		1.079	905	713	499	262
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
TOTAL EGRESOS		100.902	100.794	101.265	101.308	101.817
UTILIDAD BRUTA		14.818	21.869	28.758	36.516	44.277
15% Trabajadores		2.223	3.280	4.314	5.477	6.641
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		12.595	18.589	24.444	31.039	37.635
25% Impuesto a la renta		3.149	4.647	6.111	7.760	9.409

UTILIDAD NETA		9.447	13.942	18.333	23.279	28.226
Inversión	(6.180)					
Capital de trabajo	(18.680)					
Préstamo	9.944					
Pago de la deuda		(1.601)	(1.775)	(1.968)	(2.181)	(2.418)
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
Valor de desecho						19.675
FLUJO NETO DE CAJA	(14.916)	9.051	13.372	17.571	21.857	46.242
VAN	45.380					
TIR	88%					

Adaptado de: Anexo #30

Flujo de caja optimista apalancado: se puede apreciar en la tabla 27 la descripción del flujo de caja optimista apalancado, el cual tiene un VAN de \$86.212 y una TIR de 139%. Por lo tanto, el proyecto es aceptado.

Tabla 27

Flujo de caja optimista apalancado

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto de Caja	-14.916	15.540	22.978	31.167	40.020	69.619
VAN	\$ 86.212					
TIR	139%					

Adaptado de: Anexo #32

Flujo de caja pesimista apalancado: se puede apreciar en la tabla 28 la descripción del flujo de caja pesimista apalancado, el cual tiene un VAN de \$24.109 y una TIR de 59%. Por lo tanto, se acepta el proyecto bajo este escenario.

Tabla 28

Flujo de caja pesimista apalancado

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto de Caja	-14.916	4.518	7.858	11.384	14.991	38.549
VAN	\$ 24.109					
TIR	59%					

Adaptado de: Anexo #34

A continuación se presenta un resumen de los diferentes resultados de la valoración de cada uno de los escenarios propuestos. Ver tabla 29

Tabla 29

Resumen de valoración

RESUMEN	DESAPALANCADO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	44.105	63%	45.380	88%
OPTIMISTA	84.937	98%	86.212	139%
PESIMISTA	22.834	39%	24.109	59%

Adaptado de: Anexo #36

7.3 Análisis de riesgo

Por medio del análisis del riesgo, se puede determinar la variabilidad de los flujos de caja reales, con respecto a los estimados. Si existe una elevada variabilidad, mayor es el riesgo (Sapag, 2008, págs. 371-372).

Para este análisis del plan de negocios, se definieron tres probabilidades de ocurrencia: probabilidad del 20% para el escenario optimista, del 70% para el

normal y del 10% para el pesimista. Lo que dio como resultado un valor esperado de \$50.144, una desviación estándar de \$18.499 y un coeficiente de variación de 0.37. Lo que significa que al existir una mínima dispersión entre los flujos de los diferentes escenarios, menor será el riesgo del proyecto. Ver tabla 30

Tabla 30

Riesgo considerando todo el proyecto en su conjunto: variable VAN

X	Probabilidad	Flujo de caja			
	P_x	A_x	$P_x \cdot A_x$	$A_x - A_x$	$(A_x - A_x)^2 \cdot P_x$
1	0,2	84.937	16.987	34.793	242.105.915
2	0,7	44.105	30.873	(6.039)	25.531.540
3	0,1	22.834	2.283	(27.310)	74.583.339
		$A_x =$	50.144	Varianza	342.220.794
				DS	18.499
				S	0,37

Adaptado de: Anexo #42

7.4 Análisis de sensibilidad

Mediante el análisis de sensibilidad se puede medir cómo reacciona el proyecto frente al cambio en una o más variables (precio y cantidad). Para evidenciar lo antes mencionado, se utilizó el modelo unidimensional de la sensibilidad del VAN, el cual ayuda a determinar hasta qué porcentaje se puede cambiar una variable para que el VAN se haga cero, ya que este es el punto mínimo requerido para la aceptación del proyecto (Sapag, 2008, págs. 398-403).

Para el estudio del proyecto se analiza lo siguiente:

- Para el primer análisis la variable afectada es el precio, el cual dio como resultado que el VAN llega a cero cuando éste tiene una disminución del 18,00%. Ver anexo #45.

- Para el segundo análisis la variable afectada es la cantidad, la cual dio como resultado que el VAN llega a cero cuando ésta tiene un decremento del 17,71%. Ver anexo #44.

7.5 Estados financieros

7.5.1 Proforma del balance general

En la tabla 31 se detalla la proforma del balance general de un escenario normal apalancado.

Tabla 31

Proforma del balance general normal apalancado

v						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Activo Circulante	18.680	63.537	69.292	74.860	80.439	85.906
Caja/Bancos	18.680	63.537	69.292	74.860	80.439	85.906
Activos Tangibles	3.380	2.734	2.088	1.443	1.244	1.045
Equipos	490	490	490	490	490	490
Muebles y Equipos de Oficina	2.890	2.890	2.890	2.890	2.890	2.890
(-)Depreciación Acumulada		646	1.291	1.937	2.136	2.335
Activos Intangibles	2.800	2.240	1.680	1.120	560	0
Gastos de Constitución	800	800	800	800	800	800
Publicidad y Promoción	500	500	500	500	500	500
Seguros	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
(-) Amortización Acumulada		560	1.120	1.680	2.240	2.800
TOTAL ACTIVOS	24.860	68.511	73.060	77.423	82.243	86.951
PASIVOS						
Pasivo Circulante	0	0	0	0	0	0
Proveedores						
Pasivo Fijo	9.944	8.342	6.567	4.599	2.418	0
Crédito Bancario	9.944	8.342	6.567	4.599	2.418	0

TOTAL PASIVOS	9.944	8.342	6.567	4.599	2.418	0
PATRIMONIO						
Capital	14.916	14.916	14.916	14.916	14.916	14.916
Utilidad neta o reservas		9.447	13.942	18.333	23.279	28.226
TOTAL PATRIMONIO	14.916	24.362	28.857	33.249	38.195	43.142
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	24.860	32.705	35.424	37.848	40.613	43.142

Adaptado de: Anexo #49

7.5.2 Proforma de estado de resultados

En la tabla 32 se detalla el estado de pérdidas y ganancias de un escenario normal apalancado.

Tabla 32

Proforma de estado de resultados apalancado

PROFORMA DE ESTADOS DE RESULTADOS NORMAL APALANCADO					
Concepto	1	2	3	4	5
Ventas	115.720	122.663	130.023	137.824	146.094
Costos	54.038	54.664	55.328	56.031	56.777
Utilidad bruta	61.682	67.999	74.695	81.793	89.317
Gastos Generales	44.579	44.579	44.579	44.579	44.579
Depreciaciones	646	646	646	199	199
Amortizaciones	560	560	560	560	560
UAI	15.897	22.214	28.910	36.455	43.979
Intereses	1.187	996	784	549	289
Utilidad gravable	14.710	21.218	28.126	35.906	43.690
15% trabajadores	2.207	3.183	4.219	5.386	6.553
UAI	12.504	18.035	23.907	30.520	37.136
25% Impuesto a la Renta	3.126	4.509	5.977	7.630	9.284
Pago de la deuda	1.601	1.775	1.968	2.181	2.418
Utilidad Neta	7.776	11.751	15.963	20.709	25.434

Adaptado de: Anexo #47

7.6 Índices

A través de los indicadores financieros se puede analizar la estabilidad de la empresa durante los cinco años que se estima dure el proyecto. En éstos, se incluyen datos en cuanto a liquidez, apalancamiento y rentabilidad. En la tabla 33 se pueden apreciar los índices más sobresalientes.

Tabla 33.

Indicadores financieros

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de Utilidad	Utilidad Neta	7.776	11.751	15.963	20.709	25.434
	Ventas	115.720	122.663	130.023	137.824	146.094
Total		0,07	0,10	0,12	0,15	0,17
ROA	Utilidad Neta	7.776	11.751	15.963	20.709	25.434
	Total Activos	68.511	73.060	77.423	82.243	86.951
Total		0,11	0,16	0,21	0,25	0,29
ROE	Utilidad Neta	7.776	11.751	15.963	20.709	25.434
	Patrimonio	24.362	28.857	33.249	38.195	43.142
Total		0,32	0,41	0,48	0,54	0,59
Nivel de endeudamiento	Pasivos	8.342	6.567	4.599	2.418	0
	Activos	68.511	73.060	77.423	82.243	86.951
Total		0,12	0,09	0,06	0,03	0

El margen de utilidad del año uno indica que por cada dólar de venta, se genera un 7% de utilidad neta.

El rendimiento sobre los activos del primer año indica que por cada dólar del total de activos se genera un 11% de utilidad neta.

El rendimiento sobre el patrimonio del primer año indica que por cada dólar del patrimonio se genera un 32% de utilidad neta.

El nivel de endeudamiento del primer año indica: 0.12 dólares de pasivos por cada dólar de activos en el primer año.

7.7 Los puntos más sobresalientes

Después del análisis realizado en este capítulo, se puede concluir que para tener una mejor rentabilidad al poner en marcha el proyecto, es conveniente utilizar capital ajeno, ya que el VAN y la TIR en escenarios apalancados son mayores. Ver tabla 34

Tabla 34.

Resumen de valoración

RESUMEN	DESAPALANCADO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	44.105	63%	45.380	88%
OPTIMISTA	84.937	98%	86.212	139%
PESIMISTA	22.834	39%	24.109	59%

Adaptado de: Anexo #36.

CAPÍTULO 8: OFERTAS PROPUESTAS POR LA COMPAÑÍA

8.1 Financiamiento deseado

Para iniciar un proyecto se requiere recursos económicos los cuales pueden ser propios de los accionistas, préstamos otorgados por instituciones financieras o una combinación de ambas.

8.1.1. Oferta

Utilizaremos la siguiente fuente de financiamiento para el proyecto Little KidsWorld.

Tabla 35.

Fuente de Financiamiento

FUENTE	VALOR	%
Capital propio	14.916	60%
Crédito bancario	9.944	40%
TOTAL	24.860	100%

Adaptado de: Anexo #21

El crédito bancario será otorgado por la Corporación Financiera Nacional a un plazo de 5 años con una tasa de interés de 10.85 % anual para las PYMES.

De acuerdo con estos datos la tabla de amortización se encuentra en:

Tabla 36

Amortización del crédito

Tabla De Amortización Del Crédito					
Monto Usd.	9.944	Plazo	5	Pago	2.680
Tasa Interés	0,1085	Pago Anual	1		
Periodo	Desembolso	Interés	Principal	Servicio Us\$	Saldo
0	9.944				9.944
1		1.079	1.601	2.680	8.342
2		905	1.775	2.680	6.567
3		713	1.968	2.680	4.599
4		499	2.181	2.680	2.418
5		262	2.418	2.680	0
		3.458	9.944		

Adaptado de: Anexo #22

8.1.2. Capitalización

Al utilizar financiamiento, los flujos del proyecto serán los que a continuación se presentan. Ver tabla 37.

Tabla 37

Flujos cuando se utiliza apalancamiento

ESCENARIO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NORMAL	-14.916	9.051	13.372	17.571	21.857	46.242
OPTIMISTA	-14.916	15.540	22.978	31.167	40.020	69.619
PESIMISTA	-14.916	4.518	7.858	11.384	14.991	38.549

Adaptado de: Anexo #30,32 y 34

8.1.3 Uso de fondos

Es muy importante analizar cuáles son las prioridades de la empresa, por lo que el uso de la deuda se lo destinará a la compra de activos tangibles e intangibles, dependiendo de las necesidades que se vayan presentando y analizando las mejores opciones que generen ganancia en un futuro.

8.1.4 Reinversión

El calendario de reinversiones del proyecto toma en cuenta criterios como: la vida útil contable o plazo a depreciar, la estrategia o número de planes, la comercialización según la imagen corporativa o tomando en cuenta el aspecto económico el cual determina cuando es el momento ideal para reemplazar el activo.

Se ha considerado que la reinversión en nuestro proyecto será indispensable cuando:

- Exista un aumento de los planes número 3 que son los más favorables por costo para la guardería.
- Necesidad de adaptación de las actividades que conforme a la edad de cada niño y al plan al que se encuentre inscrito, gracias a la investigación y desarrollo del mercado.
- La inversión en el departamento de ventas, investigación de nuevas técnicas de educación y desarrollo infantil, dentro de la empresa va a ser constante.
- Exista la ganancia suficiente para implementar el negocio en otras ciudades del país.

CAPITULO 9: ASPECTOS GENERALES

9.1 Cronograma

Little KidsWorld realizará varias actividades durante el período de evaluación del proyecto.

Se incluye la elaboración del plan estratégico, los trámites de constitución de la compañía, organización de la empresa, reclutamiento del personal, planificación de clientes, etc. (Ver figura 15)

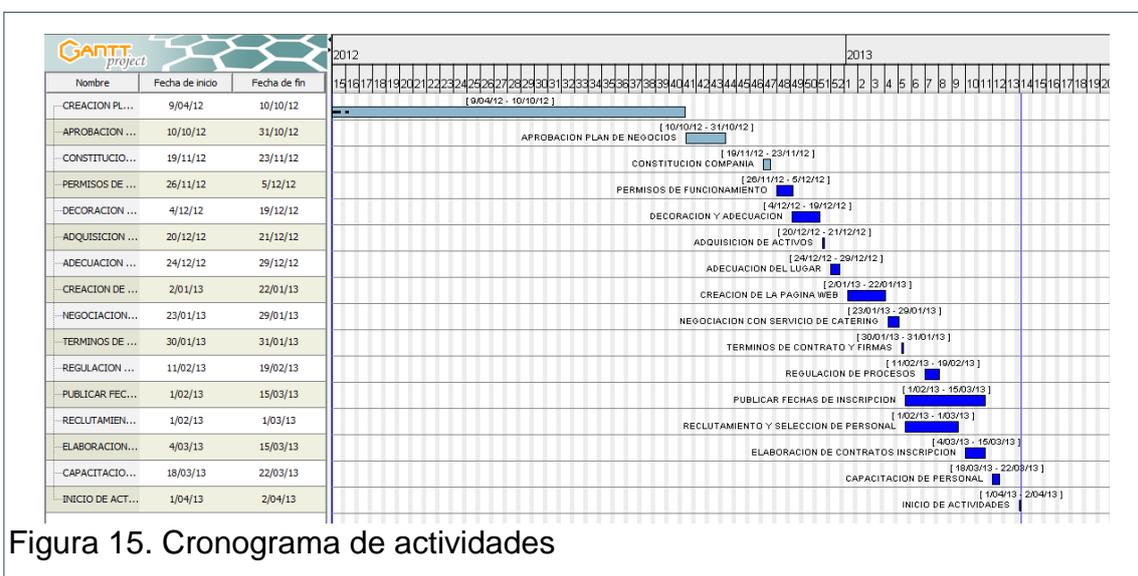


Figura 15. Cronograma de actividades

9.2 Riesgos críticos, problemas y suposiciones

Se pueden presentar varios riesgos, es por eso que se necesita analizar diferentes escenarios. En este caso, el riesgo fue medido por la desviación estándar junto con el coeficiente de variación. Según se puede apreciar el riesgo del proyecto tiene índices bajos; como por ejemplo la desviación estándar es de \$18.499 y el coeficiente de variación es de 0,37 obtenido a través de los tres escenarios.

Se proyecta un 6% de crecimiento en ventas por año, por el aumento en la demanda de los planes educacionales. Esta situación está influenciada por

diferentes variables que se pueden presentar en el transcurso del proyecto, que son impredecibles en este momento. Con un seguimiento estrecho durante la ejecución se podrá tomar acciones correctivas cuando suba el valor de desviación estándar o el porcentaje del coeficiente de variación.

El análisis de sensibilidad se lo ha realizado tomando dos variables por separado: Primero, la cantidad, que dice que estas pueden disminuir en 17,71% para que el concepto no refleje ni pérdidas ni ganancias; ósea, el punto mínimo al que se puede llegar, ya que, si bajare, la estructura de capital se afectaría y estaría ya la empresa quebrando. En segundo lugar se toma como variable el precio de los servicios y aplicando los mismos conceptos se obtiene un porcentaje de 18,00%.

El plan de negocios ha sido diseñado para atraer más padres de familia cuyas ocupaciones limiten el apreciado tiempo con sus hijos, para así incrementar la cartera de clientes. Al darse un crecimiento en la industria de educación, tecnología y población se espera lograr un crecimiento en las ventas de un 6% del mercado total.

El análisis financiero del proyecto se lo realizó basándose en escenarios tanto apalancados como desapalancados, con el fin de encontrar lo más adecuado para el proyecto, el mismo que se encuentra evaluado a 5 años. Se tomó en cuenta los escenarios; optimista, normal y pesimista en la proyección de ventas para apreciar los ingresos generados en el negocio. Para el ingreso total se tomó en cuenta: la venta de los paquetes del Plan 1, Plan 2, Plan 3 y el transporte 1 y 2.

Para obtener una proyección del uso de los servicios básicos y establecer la remuneración de cada trabajador, se estimó el costo de los mismos, en base a negocios similares, el número de clientes considerado y normas dictaminadas en el Código de Trabajo.

El costo de oportunidad es de 13,73%.

9.3 Conclusiones

Luego de los diferentes análisis realizados en este plan de negocios se obtienen las siguientes conclusiones:

En el Ecuador la industria de la educación está en plena etapa de crecimiento debido al incremento de inversión en la educación y la necesidad de los padres de trabajar, lo que les quita tiempo para sus hijos, por lo que esta industria se vuelve atractiva para nuevos emprendedores.

El negocio propuesto requiere de una constante atención a las necesidades particulares del consumidor (infante) siendo esto un valor agregado al presente proyecto, lo que exige una investigación profunda en cuanto al método a aplicar puesto que la exigencia del mercado aumenta acorde a la industria planteada. La infraestructura para el proyecto es compleja, lo cual constituye una alta barrera de entrada para los potenciales nuevos competidores.

Al realizar un análisis de los estados financieros se llegó a la conclusión que la mejor manera de financiar el proyecto es mediante un crédito externo del 40 %, lo que permitirá maximizar la rentabilidad del proyecto.

9.4 Recomendaciones

Es recomendable buscar distintas formas de financiamiento para poder empezar el proyecto, para poner en marcha la viabilidad altamente positiva del mismo.

Fomentar la exigencia del cliente, brindándole el mejor servicio del mercado disponible.

Observar de manera cercana a la competencia, para así innovar día a día y poder incrementar ventas siendo así los mejores, fomentando la exigencia del

cliente, al brindarle un mejor servicio del mercado disponible, un método de seguridad que garantice la tranquilidad del cliente.

Adicionalmente, la compañía deberá tomar en cuenta el cumplimiento de beneficios económicos y no económicos que tiene cada empleado, pues al no hacerlo, es posible que exista desmotivación provocando la pérdida de dicho empleado y con ello la empresa habrá desperdiciado recursos, ya que hay una inversión en capacitar al talento humano.

Por lo expuesto, se recomienda poner en ejecución el presente proyecto de enorme beneficio para la sociedad y de alto rendimiento para los inversionistas.

REFERENCIAS

- Américas, U. d. (2011). *Tópico razones o índices financieros*. Quito.
- Ansoff. H.I. (1976). *La Estrategia de la Empresa*. Pamplona, España: Ediciones Universidad de Navarra.
- Banco Central del Ecuador.2011.*Inflación del Ecuador en el 2011*. Recuperado el 26-03-2012. De: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador.2011.*PIB del Ecuador*. Recuperado el 26-03-2012. De: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=variacion_pib
- Banco Central del Ecuador.2011.*PIB Otros Servicios*. Recuperado el 26-03-2012. De: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=variacion_pib
- BSI. s.f. *ISO 14001 Medio Ambiente*. Recuperado el 24-05-2012. De: www.bsigroup.com.mx/es-mx/Auditoria-y...de...y.../ISO-14001/
- Definición. s.f. *Método Montessori*. Recuperado el 28-01-2013. De: <http://www.definicion.org/metodo-montessori>
- El Diario.2011.*El PIB en Ecuador*. Recuperado el 26-03-2012. De: m.eldiario.ec/noticias/215378/
- Empresario Rural.2011.*¿Qué es la competencia directa e indirecta?*. Recuperado el 26-03-2012. De: http://empresariorural.com/index.php?option=com_content&view=article&id=63&Itemid=36
- Finanbolsa. s.f. *¿Qué es el ciclo operativo de una empresa?*. Recuperado el 23-05-2012. De: <http://finanbolsa.com/2009/que-es-el-ciclo-operativo-de-una-empresa/>
- Indexmundi.2011.*Tasa de crecimiento*. Recuperado el 26-03-2012. De: http://www.indexmundi.com/es/ecuador/poblacion_perfil.html
- Indexmundi.2011.*Tasa de Natalidad*. Recuperado el 26-03-2012. De: http://www.indexmundi.com/es/ecuador/poblacion_perfil.html

- INEC.2010.Censo. Recuperado el 4 de Abril de 2012. De:
http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=92&Itemid=57&TB_iframe=true&height=512&width=1242
- INEC.2011.*Mercado Laboral*. Recuperado el 26-03-2012. De:
http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=92&Itemid=57&TB_iframe=true&height=512&width=1242
- INFA.2009.*Centros de Desarrollo Infantil*. Recuperado el 25-03-2012. De:
www.infa.gob.ec/web/index.php?option=com_content&view=article&id=41&Itemid=52
- Issuu.2011.*Propuesta para Presupuesto*. Recuperado el 26-03-2012.
De:http://issuu.com/educaciondignard/docs/documento_posicion_educacion
- Malhotra. N. K. (2004) Investigación de Mercados. *Entrevistas a Expertos*. México: Editorial Pearson. 4ta Edición.
- Marketingteacher (2000) *Control de Marketing*. Recuperado el: 30-04-2012. De:
<http://www.marketingteacher.com/lesson-store/lesson-control.html>).
- Markop.2008. Índice Estadístico Ecuador. Recuperado el 4 de Abril de 2012.
De: <http://www.markop.com.ec/sitio/>
- Mitecnológico. (15 de Julio de 2012). *Mitecnológico*. Recuperado el 30 de Junio de 2012, de <http://www.mitecnologico.com/Main/CapitalDeTrabajo>
- Philip Kotler, Gary Armstrong (2003), *Fundamentos de Marketing. Segmentación*. 6ta Edición.
- Porter, E.M. (1982), *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial CECSA.
- PYMES. Futuro. (15 de Julio de 2012). *PYMES, Futuro*. Recuperado el 15 de Julio de 2012, de <http://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>
- Sapag, N. y Sapag, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. (5a.ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- SRI.2010. *Clasificación Industrial Uniforme*. Recuperado el 25-03-2012. De:
descargas.sri.gov.ec/download/excelCIIU3.xls
- Stanton, Etzel y Walker (2004) *Fundamentos de Marketing. Definición de Encuesta*. 13va Edición.

ANEXOS

ANEXO 1: MODELO DE ENCUESTA

ENCUESTA

La presente encuesta tiene como objetivo conocer la competencia y el nivel de aceptación de la creación de una guardería infantil en la ciudad de Quito en el Sector del Parque La Carolina, por lo que se solicita su colaboración y sinceridad en cada una de las respuestas.

DATOS DE CLASIFICACIÓN

Edad: 20-30_____ 40-50_____	GENERO: Masculino_____
30-40_____ 50 en adelante_____	Femenino_____

1. ¿Conoce alguna de las siguientes guarderías? Señale con una X las que conozca

Mi Pequeño Mundo ____

Jardín Montessori ____

Paraíso Infantil ____

Aprendiendo a Crecer ____

Tomasito ____

Otras(Especifique): _____

2. Según su criterio, qué considera más importante en una guardería infantil. (Enumere del 1 al 5, considerando 1 más importante y 5 menos importante).

Calidad ____

Seguridad____

Educación____

Alimentación____

Precio____

**3. ¿Qué horario preferiría usted para el cuidado de su hijo en una guardería?
Señale con una X.**

8 a.m. a 12 p.m. ____

8 a.m. a 3 p.m. ____

8 a.m. a 6 p.m. ____

12 p.m. a 6 p.m. ____

Otros

(Especifique): _____

**4. ¿Por qué medio de comunicación preferiría saber acerca de una guardería?
Señale con una X.**

Televisión ____

Radio ____

Boletines ____

Vallas publicitarias ____

Vía telefónica ____

Vía correo electrónico ____

Otros(Especifique): _____

5. Si contratara transporte escolar a su hijo ¿Cuál sería su ruta de conveniencia? Señale con una X.

Sólo de ida ____

Sólo de regreso ____

Ida y regreso ____

Otros (Especifique):

6. ¿Qué tipo de cuidado infantil preferiría para sus hijos? Señale con una X.

Servicio doméstico ____

Niñeras temporales (“BabySitter”) ____

Parientes ____

Servicio de guardería infantil ____

Otros

(Especifique): _____

—

7. ¿Quién decide sobre la educación de sus hijos en casa? Señale con una X.

Padre ____

Madre ____

Abuelos ____

Tíos ____

Otros

(Especifique): _____

8. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que una guardería ofrezca? Señale con una X.

Servicio de niñeras____

Estimulación temprana____

Tareas dirigidas____

Otros (Especifique):

9. ¿Qué forma de pago preferiría para financiar un servicio de guardería infantil? Señale con una X.

Tarjeta de crédito____

Cheque____

Débito directo de su cuenta____

Efectivo____

Otros

(Especifique): _____

10. Sus ingresos mensuales van: Señale con una X.

De 500 a 1000____

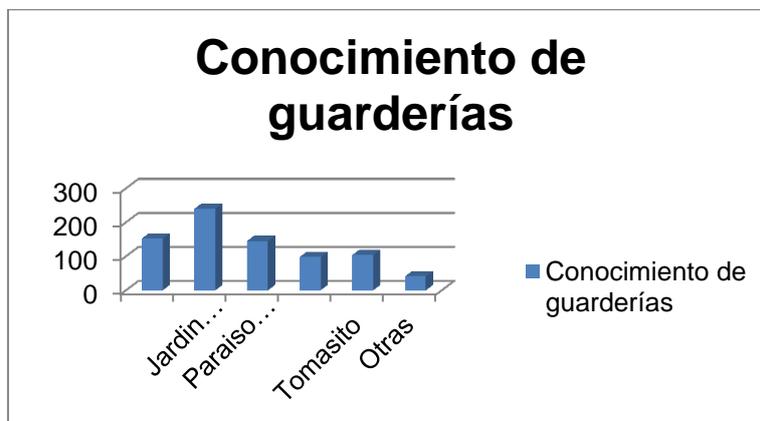
De 1000 a 1500____

De 1500 a 2000____

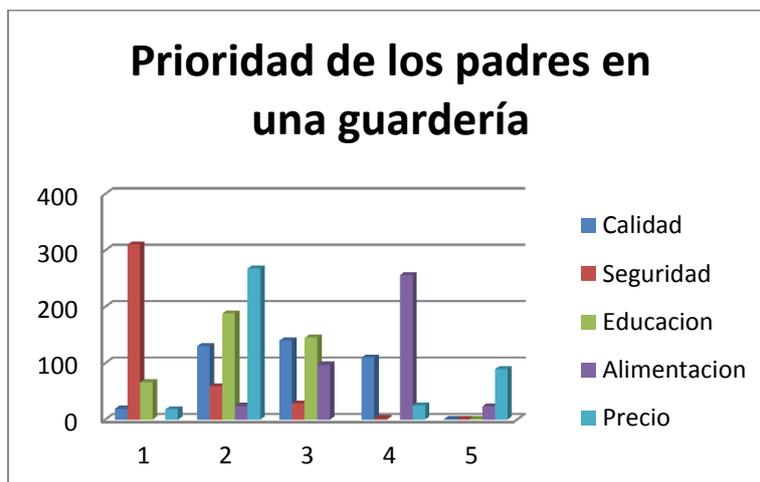
De 2000 o más____

ANEXO 2: GRÁFICOS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

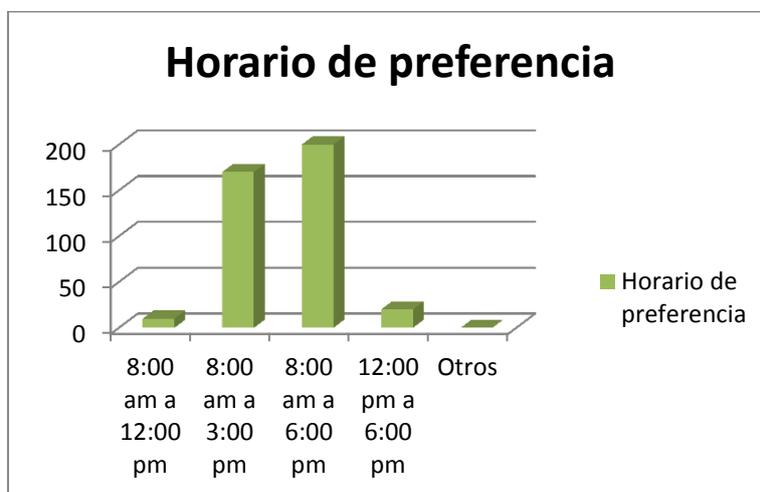
PREGUNTA 1:



PREGUNTA 2:



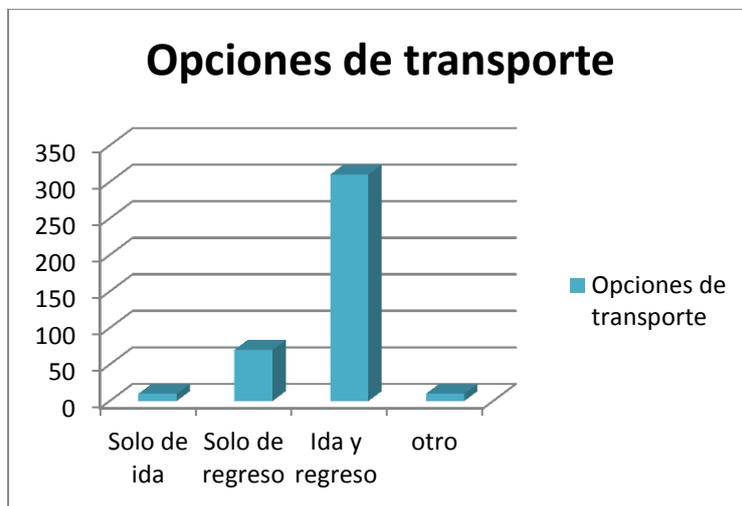
PREGUNTA 3:



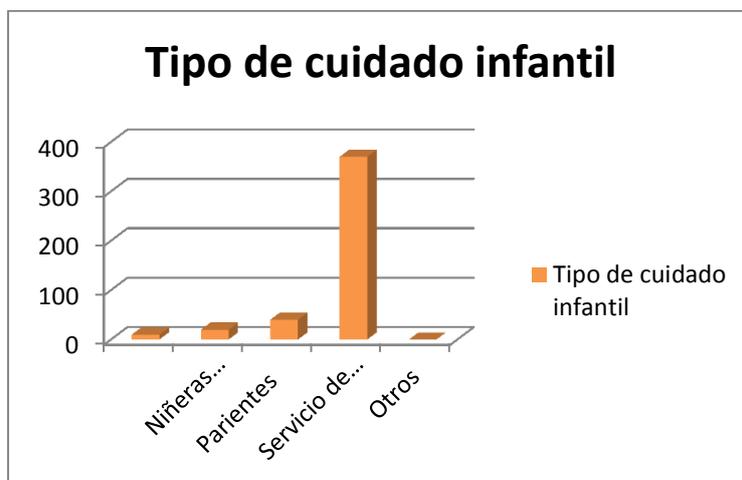
PREGUNTA 4:



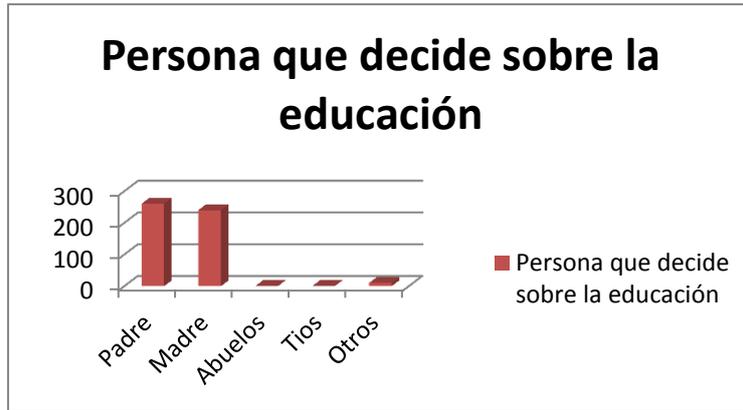
PREGUNTA 5:



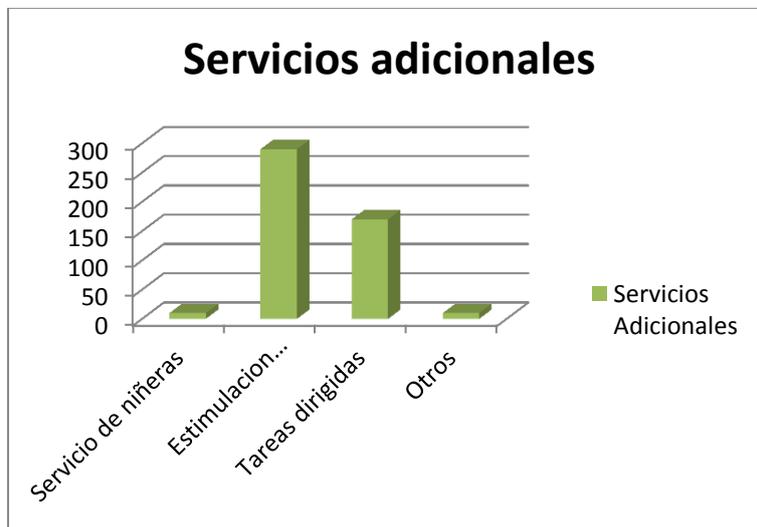
PREGUNTA 6:



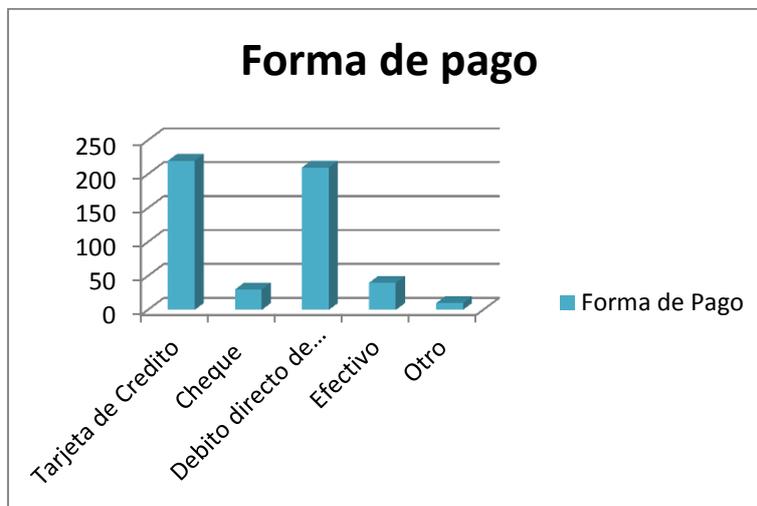
PREGUNTA 7:



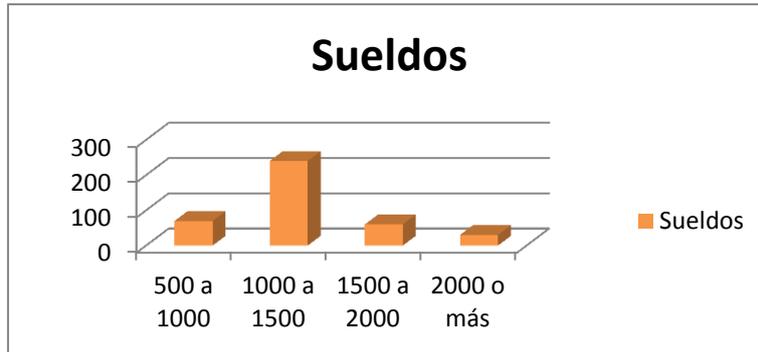
PREGUNTA 8:



PREGUNTA 9:



PREGUNTA 10:



ANEXO 3: PREGUNTAS PARA LOS EXPERTOS COMO APOYO MENTOR

1. ¿Qué cree que es lo más importante que un centro infantil deba incluir?
2. ¿Cree que en la actualidad existe algún problema con la educación temprana?
¿Cuál?
3. ¿Qué recomendaciones daría para el buen funcionamiento de una guardería infantil?
4. ¿Qué piensa acerca de la enseñanza Montessori? ¿Qué sugerencias daría para la misma?

ANEXO 4: PREGUNTAS PARA LOS FOCUS GROUP

1. ¿Qué servicios le gustaría que una guardería infantil incluya?
2. ¿Le gustaría que la guardería infantil tenga convenio con su empresa? ¿Por qué?
3. ¿Le parece importante que exista un monitoreo vía webcam de su hijo? ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por ese servicio?
4. En caso de celebrar alguna fecha especial o cívica, ¿Cuál le gustaría que se festejara en la guardería?
5. ¿Qué formas de pago le gustaría que estén disponibles? ¿Con qué bancos preferiría que una guardería trabaje?
6. ¿Qué le gustaría que sus hijos reciban de refrigerio? ¿Almuerzo?
7. ¿Qué hospitales prefiere para sus hijos en caso de accidentes?
8. ¿Qué actividades y deportes le gustaría que su hijo realice durante el día?

ANEXO 5: PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación

Puesto:	Gerente General/Gerente Administrativo	Código:	1
Nombre de la empresa:	Little KidsWorld	Area:	Operativa
Puesto supervisor:	Directivo-Junta General y Directorio		

2. Misión del puesto

Modelar el ambiente de trabajo, definiendo y comunicando la visión, misión y cultura organizacional de la empresa Little KidsWorld, fijar las grandes estrategias institucionales, asignar los recursos para el desarrollo de la empresa, participar activamente en el desarrollo del personal y supervisar las operaciones y resultados operativos y financieros.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Dirigir, proponer y realizar propuestas para el plan de acción que desarrolla la alta dirección a corto, mediano y largo plazo.	Alta Dirección	Crecimiento y eficiencia en la empresa
	Analizar y aprobar la modificación o creación de estructuras organizacionales.	Alta dirección	% de mejoras en procesos de gestión y ventas. % de simplificación de procesos.
	Dictar las normas de rendimiento que fijan el ritmo y la calidad del trabajo del personal	Gerencia de ventas	% de cumplimiento de los presupuestos realizados
	Definir los servicios con los que trabaja la empresa y su forma de operar	Gerencia marketing	Posicionamiento
	Definir y evaluar el perfil de competencias de las personas que trabajan y que se integran a la empresa	La institución	Normas de rendimiento de las personas Nivel de integración a la cultura de la empresa
	Definir la visión estratégica de la empresa para captar nuevos mercados y enfrentar a	Gerencia de marketing	Captación de nuevos clientes

	la competencia		Rendimiento sobre la inversión
	Evaluar el rendimiento de los recursos invertidos en el desarrollo de los servicios	Gerencia administrativa y financiera	Índices económicos
	Diseñar planes y participa en el desarrollo y motivación del personal	La institución	Niveles de rendimiento del personal
	Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa	Órganos de control	Ausencia de sanciones
	Disponer la realización de inversiones sea en compra de activos fijos, aumentos de capital de trabajo o inversiones estratégicas, que no requieren la autorización de la Asamblea General	La institución	% de rentabilidad sobre la inversión
	Secretario de la Asamblea General, con voz	Accionistas	Resultados de la gestión
	Lleva el registro de acciones y accionistas de la empresa	Accionistas	Resultados de la gestión
	Firma los documentos que comprometen a la Institución	Varios	Beneficios a favor de todos
	Suscribir los cheques para cubrir las obligaciones financieras de la empresa, conjuntamente con el Gerente Administrativo y Financiero	Proveedores, empleados y demás acreedores	Buen manejo de los pasivos institucionales

4. Matriz de competencias

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
	Aprobar estructuras planas y procesos sencillos de operación propuestos por Administración y Finanzas	Administración y gestión	Evaluación de ideas	Atención a detalles.
	Fomentar la cultura organizacional orientada a la motivación y óptimos resultados de gestión del personal.	Manejo de conflictos Gestión gerencial	Manejo de recursos humanos Trabajo en equipo	Reconocimiento de problemas
	Evaluación de resultados de gestión del personal	Negociaciones	Evaluación de ideas	Iniciativa
	Apoyar la gestión de ventas, niveles de satisfacción de los clientes y conformación de la cartera de clientes.	Planificación Elaboración de estrategias	Pensamiento analítico	Iniciativa

	Participar en la preparación de presupuesto y evalúa resultados	Finanzas	Buen manejo matemático y estadístico	Creatividad y destreza analítica
	Capacidad de trabajar en equipos interdisciplinarios y de gestión	Gestión gerencial	Facilidad para integrarse	Apertura para aceptar conceptos de los demás
	Apoyar al personal en el desempeño de sus labores, en coordinación con el jefe del área correspondiente	Gestión gerencial	Buenas relaciones humanas y dotes de liderazgo	Agilidad mental y capacidad de toma de decisiones con poca información

5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	5 años / Ingeniero Comercial o Economista	Gerencia, Comercio internacional, marketing, recursos humanos

6. Conocimientos informativos requeridos

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución		X
	Leyes y regulaciones	Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI	X	X

	Naturaleza del área / gerencia	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
	Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución		X
	Proveedores / contratistas / clientes	Conocimiento de los proveedores / contratistas / mercados		X
	Mercado, competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa	X	

7. Habilidades y destrezas

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Manejar programas informáticos	MS Office, ventas, Excel, macros , correo electrónico	X	X
	Operar equipos de oficina	Computadores, escáner, infocus, copiadora, fax	X	X

8. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	2 años
2. Especificidad de la experiencia	Haber participado en el desarrollo de una empresa exitosa relacionada a la educación.

1. Datos de identificación

Puesto:	Gerente de Operaciones/Logística	Código:	2
Nombre de la empresa:	Little KidsWorld	Area:	Operativa
Puesto supervisor:	Gerente General		

2. Misión del puesto

Dirigir el departamento de logística; es decir, encargado de la organización de la guardería en cuanto a clientes y proveedores. Lograr el manejo óptimo de los recursos y materiales para mantener bajos costos. Optimizar los servicios para obtener la satisfacción de los clientes.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Dirigir, proponer y realizar propuestas para el manejo y control de los recursos a corto, mediano y largo plazo.	Logística	Crecimiento, eficiencia y reducción de costos en la empresa
	Analizar y aprobar los proveedores que trabajarán para la guardería infantil.	Logística	% de reducción de costos % de mejor manejo de recursos
	Dictar las normas de control de calidad para el manejo de proveedores.	Logística	% de proveedores seleccionados
	Evaluar el rendimiento de los recursos invertidos en el desarrollo de los servicios	Gerencia administrativa y financiera	Índices económicos
	Disponer la realización de inversiones sea en compra de activos fijos, aumentos de capital de trabajo o inversiones estratégicas, que no requieren la autorización de la Asamblea General	La Institución	% de rentabilidad sobre la inversión

4. Matriz de competencias

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
	Aprobar y cotizar las mejores propuestas con los proveedores	Administración y gestión	Evaluación de ideas	Atención a detalles.
	Fomentar la cultura organizacional orientada al manejo eficiente de la cadena de suministros.	Administración Gestión gerencial	Manejo de recursos materiales Trabajo en equipo	Reconocimiento de problemas
	Evaluación de resultados de gestión del personal	Negociaciones	Evaluación de ideas	Iniciativa
	Apoyar la gestión de niveles de satisfacción de los clientes y conformación de la cartera de clientes.	Planificación Elaboración de estrategias	Pensamiento analítico	Iniciativa
	Participar en la preparación de presupuesto y evaluar resultados	Finanzas Gestión Gerencial	Buen manejo matemático y estadístico	Creatividad y destreza analítica
	Capacidad de trabajar en equipos interdisciplinarios y de gestión	Gestión gerencial	Facilidad para integrarse	Apertura para aceptar conceptos de los demás
	Apoyar al personal en el desempeño de sus labores.	Gestión gerencial	Buenas relaciones humanas y dotes de liderazgo	Agilidad mental y capacidad de toma de decisiones con poca información

5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	5 años / Ingeniero Comercial o Economista	Gerencia, marketing, recursos humanos, logística

6. Conocimientos informativos requeridos

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas y planes operativos,		X
	Leyes y regulaciones	Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI	X	X
	Naturaleza del área / gerencia	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
	Proveedores / contratistas / clientes	Conocimiento de los proveedores / contratistas / mercados	X	X
	Mercado, competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa	X	X

7. Habilidades y destrezas

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Manejar programas informáticos	MS Office, ventas, Excel, macros , correo electrónico	X	X
	Operar equipos de oficina	Computadores, escáner, infocus, copiadora, fax	X	X

8. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
3. Tiempo de experiencia	2 años
4. Especificidad de la experiencia	Haber trabajado en el área operativa y manejado la logística de una empresa relacionada a la educación.

1. Datos de identificación

Puesto:	Parvularia	Código:	4
Nombre de la empresa:	Little KidsWorld	Area:	Operativa
Puesto supervisor:	Gerente de Operaciones		

2. Misión del puesto

Tener a su cargo el cuidado y la educación de los niños para ayudar en el desarrollo psicomotriz e intelectual de los mismos.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Dirigir, proponer y realizar propuestas para la educación y desarrollo de los niños.	Niños	% de desarrollo psicomotriz e intelectual de los niños
	Analizar y aprobar los materiales didácticos y las actividades a realizarse relacionadas con el método de Enseñanza Montessori.	Personal educativo Logística	% de mejoras los materiales didácticos escogidos. % de incremento de actividades relacionadas al método de enseñanza.
	Dictar las normas de comportamiento de los niños dentro de la guardería infantil.	Personal educativo	% de cumplimiento de las normas establecidas.
	Evaluar el rendimiento de los niños en un determinado período de tiempo	Niños	% de mejora en el aprendizaje de los niños

4. Matriz de competencias

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
	Aprobar los materiales didácticos y actividades adecuados.	Desarrollo psicomotriz Enseñanza Montessori	Evaluación de ideas	Atención a detalles.
	Fomentar en los niños los valores y principios relacionados a la cultura organizacional de la guardería.	Administración Educación inicial	Manejo y supervisión de los niños Trabajo en equipo	Reconocimiento de problemas
	Evaluación de resultados de los niños	Educación inicial	Evaluación de ideas	Iniciativa
	Participar en la planeación de las actividades a realizarse con los niños	Administración Educación inicial	Enseñanza Montessori	Creatividad y destreza analítica
	Apoyar a los niños en su desarrollo psicomotriz, intelectual, psicológico y motivacional	Educación inicial	Enseñanza Montessori	Habilidad para el trato y cuidado de los niños

5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	4 años / Educación inicial	Educación, desarrollo de los niños, cuidados de los mismos y conocimientos en enseñanza Montessori.

6. Conocimientos informativos requeridos

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas y actividades		X
	Leyes y regulaciones	Contrato colectivo, y reglamento interno	X	X
	Naturaleza del área / gerencia	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
	Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución		X
	Clientes	Conocimiento de los clientes	X	X

7. Habilidades y destrezas

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Manejar programas informáticos	MS Office, correo electrónico	X	X
	Operar equipos y materiales	Computadores, televisores, radio, dvd, material didáctico	X	X

8. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
5. Tiempo de experiencia	1 año
6. Especificidad de la experiencia	Haber trabajado en una guardería que funcione con Enseñanza Montessori.

1. Datos de identificación

Puesto:	Pediatra-Nutricionista	Código:	5
Nombre de la empresa:	Little KidsWorld	Area:	Operativa
Puesto supervisor:	Gerente de Operaciones		

2. Misión del puesto

Tener a su cargo la buena salud y alimentación de los niños. Estar dispuesto a ayudarles en caso de enfermedades o emergencias.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Dirigir, proponer y realizar planes de salud, emergencia y alimentación para los niños.	Niños	% de mejoras en la salud de los niños
	Analizar y aprobar las comidas que se consideran para dar a los niños en su jornada.	Niños	% de mejoras en la alimentación de los niños
	Dictar capacitaciones al personal para saber qué hacer en casos de emergencias ya sea por accidentes o enfermedades de los niños	Personal educativo	% de preparación del personal docente para reaccionar en casos de emergencia
	Definir los estándares a requerirse para contratar la empresa de catering especializada en la alimentación de los niños	Padres de familia	Calidad de la alimentación para los niños
	Evaluar periódicamente la salud de cada niño	Niños	% de niños sanos y enfermos
	Diseñar planes de contingencia en caso de accidentes muy graves	Niños	Reducir el riesgo de accidentes graves en los niños

4. Matriz de competencias

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
	Aprobar los productos que se utilizarán para la alimentación de los niños	Nutrición Salud	Evaluación de ideas	Atención a detalles.
	Fomentar una alimentación saludable en la cultura organizacional de la empresa.	Salud Administración Nutrición	Trabajo en equipo Manejo de alimentos saludables	Iniciativa
	Evaluación de las actividades físicas y deportes a realizarse con los niños	Salud Deportes	Evaluación de ideas	Conocimiento de actividades físicas
	Participar en la preparación de presupuesto para saber cuánto será designado a esta área.	Finanzas Salud Nutrición	Buen manejo matemático y estadístico	Creatividad y destreza analítica
	Apoyar en la creación del cronograma de actividades físicas, deportes y en el horario de la dieta diaria.	Salud Nutrición Actividades físicas	Manejo de ideas Concepto correcto y adecuado de una buena alimentación	Agilidad para tomar decisiones correctas

5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	5 años / Nutricionista y 8 años/Médico especializado en pediatría	Nutrición, desarrollo del cuerpo humano, salud general de un niño, reacciones en casos de emergencias.

6. Conocimientos informativos requeridos

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas y actividades		X
	Leyes y regulaciones	Código del trabajo y reglamento interno	X	X
	Naturaleza del área / gerencia	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
	Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución	X	X
	Clientes	Conocimiento de los clientes	X	X

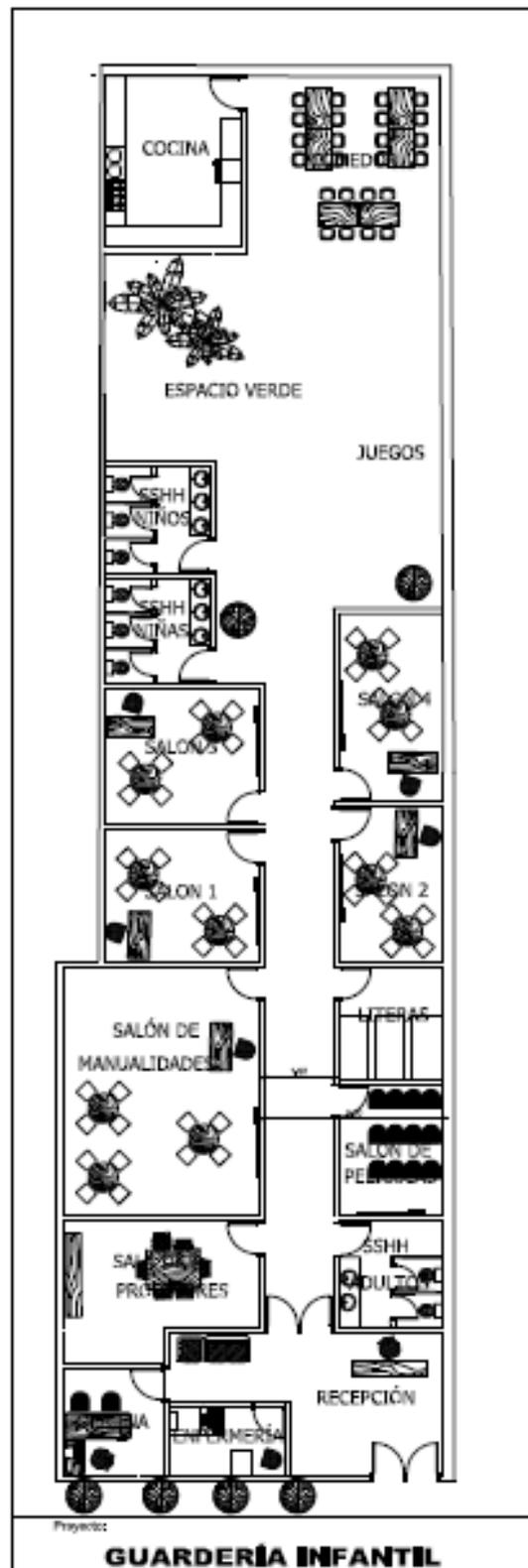
7. Habilidades y destrezas

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Manejar programas informáticos	MS Office, Excel, correo electrónico	X	X
	Operar equipos	Computadores, escáner, infocus, copiadora, fax y equipos médicos que se tengan en el consultorio.	X	X

8. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
7. Tiempo de experiencia	3 años
8. Especificidad de la experiencia	En el caso de los nutricionistas haber trabajado en supervisión de alimentos para niños. En el caso del médico pediatra haber trabajado en centros de salud en el área infantil.

ANEXO 6: TAMAÑO DE LA PLANTA



ANEXO 7: ACTIVOS TANGIBLES

EQUIPOS				DEPRECIACION							
ITEM	CONCEPTO	Q	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO 1	V/ AÑO 2	V /AÑO 3	V/ AÑO 4	V/ AÑO 5	V/DESECHO
1	DVD	1	40	40	3	13	13	13	-	-	-
2	Televisión	1	400	400	3	133	133	133	-	-	-
3	Parlantes	1	50	50	3	17	17	17	-	-	-
	TOTAL			490		147	147	147	-	-	-

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA				DEPRECIACION									
ITEM	CONCEPTO	Q	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO 1	V/ AÑO 2	V/ AÑO 3	V/ AÑO 4	V/ AÑO 5	V/DESECHO		
1	Mesas para niños	6	26	155	10	16	16	16	16	16	78		
2	Sillas para niños	30	16	480	10	48	48	48	48	48	240		
3	Camas-literas	6	107	642	10	64	64	64	64	64	321		
4	Inodoros para niños	2	126	252	10	25	25	25	25	25	126		
4	Lavabos para niños	2	30	60	10	6	6	6	6	6	30		
5	Sillas de escritorio	2	30	60	10	6	6	6	6	6	30		
6	Escritorio	2	100	200	10	20	20	20	20	20	100		
7	Cajoneras niños	4	34	136	10	14	14	14	14	14	68		
8	Seguridad enchufes	6	0,75	5	10	0	0	0	0	0	2		
9	Computadoras portátiles	2	350	700	3	233	233	233			-		
10	Impresoras	2	100	200	3	67	67	67			-		
	TOTAL			2.890		499	499	499	199	199	995		

ANEXO 8: ACTIVOS INTANGIBLES

ACTIVOS INTANGIBLES				AMORTIZACIÓN							
ITEM	CONCEPTO	Q	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO 1	V/ AÑO 2	V/ AÑO 3	V/ AÑO 4	V/ AÑO 5	V/DESECHO
1	Gastos de Constitución	1	800	800	5	160	160	160	160	160	-
2	Publicidad y promoción	1	500	500	5	100	100	100	100	100	-
3	Seguros	1	1.500	1.500	5	300	300	300	300	300	-
	TOTAL			2.800		560	560	560	560	560	-

ANEXO 9: CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO		
ITEM	CONCEPTO	C.TRABAJO
1	Materia prima Plan 1	3.000
2	Materia prima Plan 2	3.600
3	Materia prima Plan 3	4.200
4	Remuneraciones e imprevistos	5.432
5	Adecuaciones	2.448
	TOTAL	18.680

ANEXO 10: COSTOS DE LOS PLANES

COSTO DEL PLAN 1		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		Q	COSTO UNIT.	Q	VALOR	Q	VALOR	Q	VALOR	Q	VALOR
1	Colación 1	120	3,00	127	381,60	135	404,50	143	428,77	151	454,49
		120	3,00	127	381,60	135	404,50	143	428,77	151	454,49

COSTO DEL PLAN 2		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		Q	COSTO UNIT.	Q	VALOR	Q	VALOR	Q	VALOR	Q	VALOR
1	Colación 1	120	3	127	381,6	135	404,5	143	428,77	151	454,49
2	Catering	120	10	127	1272	135	1348,32	143	1429,2	151	1514,97
		240	13	254	1560	270	1752,82	286	1858	303	1969,46

COSTO DEL PLAN 3		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		Q	COSTO UNIT.	Q	VALOR	Q	VALOR	Q	VALOR	Q	VALOR
1	Colación 2	144	6,00	153	915,84	162	970,79	172	1029,04	182	1090,78
2	Servicio de Catering	144	10,00	153	1526,40	162	1617,98	172	1715,06	182	1817,97
		288	16,00	305	2304,00	324	2588,77	343	2744,10	364	2908,75

ANEXO 11: COSTOS ANUALES-VALORACION

ITEM	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		Q	VALOR								
1	Plan 1	120	360	127	382	135	404	143	429	151	454
2	Plan 2	240	1.560	254	1.654	270	1.753	286	1.858	303	1.969
3	Plan 3	288	2.304	305	2.442	324	2.589	343	2.744	364	2.909
	SUBTOTAL M.P.	648	4.224	687	4.477	728	4.746	772	5.031	818	5.333
1	Salarios		39.744		39.744		39.744		39.744		39.744
	SUBTOTAL M.O.D.		39.744		39.744		39.744		39.744		39.744
1	Energía		1.200		1.272		1.348		1.429		1.515
2	Mantenimiento		3.210		3.403		3.607		3.823		4.053
3	Arriendo	1	3.500		3.500		3.500		3.500		3.500
4	Internet		360		360		360		360		360
5	Publicidad		1.800		1.908		2.022		2.144		2.272
	SUBTOTAL OTROS		10.070		10.443		10.838		11.256		11.700
	TOTAL		54.038		54.664		55.328		56.031		56.777

ANEXO 12: COSTOS ANUALES-ESCENARIO OPTIMISTA

ITEM	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		Q	VALOR								
1	Plan 1	132	396	145	420	160	445	176	472	193	500
2	Plan 2	132	1.716	145	1.819	160	1.928	176	2.044	193	2.166
3	Plan 3	158	2.534	174	2.686	192	2.848	211	3.019	232	3.200
	SUBTOTAL M.P.	422	4.646	465	4.925	511	5.221	562	5.534	618	5.866
1	Salarios		39.744		39.744		39.744		39.744		39.744
	SUBTOTAL M.O.D.		39.744		39.744		39.744		39.744		39.744
1	Energía		1.320		1.452		1.597		1.757		1.933
2	Mantenimiento		3.531		3.884		4.273		4.700		5.170
3	Arriendo	1	3.850		3.850		3.850		3.850		3.850
4	Internet		360		360		360		360		360
5	Publicidad		1.980		2.178		2.396		2.635		2.899
	SUBTOTAL OTROS		11.041		11.724		12.476		13.302		14.211
	TOTAL		55.431		56.393		57.440		58.580		59.821

ANEXO 13: COSTOS ANUALES-ESCENARIO PESIMISTA

ITEM	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		Q	VALOR								
1	Plan 1	108	324	114	343	121	364	129	386	136	409
2	Plan 2	108	1.404	114	1.488	121	1.578	129	1.672	136	1.773
3	Plan 3	130	2.074	137	2.198	146	2.330	154	2.470	164	2.618
	SUBTOTAL M.P.	346	3.802	366	4.030	388	4.271	412	4.528	436	4.799
1	Salarios		39.744		39.744		39.744		39.744		39.744
	SUBTOTAL M.O.D.		39.744		39.744		39.744		39.744		39.744
1	Energía		1.080		1.145		1.213		1.213		1.363
2	Mantenimiento		2.889		3.062		3.246		3.441		3.647
3	Arriendos	1	2.800		2.800		2.800		2.800		2.800
4	Internet		360		360		360		360		360
5	Publicidad		1.620		1.717		1.820		1.929		2.045
	SUBTOTAL OTROS		8.749		9.084		9.440		9.744		10.216
	TOTAL		52.295		52.858		53.455		54.015		54.759

ANEXO 14: NOMINA PERSONAL OPERATIVO

ITEM	CONCEPTO	SUELDO MES	Q	ANUAL	13er.	14to.	IESS	F.R.	1er.	2do.	3ro.	4to.	5to.
1	Pavularia	550	2	13.200	1.100	292	1.604	550	16.746	16.746	16.746	16.746	16.746
2	Pediatra	800	1	9.600	800	292	1.166	800	12.658	12.658	12.658	12.658	12.658
3	Nutricionista	650	1	7.800	650	292	948	650	10.340	10.340	10.340	10.340	10.340
	TOTAL	2.000	4	30.600	2.550	876	3.718	2.000	39.744	39.744	39.744	39.744	39.744

ANEXO 15: NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO

ITEM	CONCEPTO	SUELDO MES	Q	ANUAL	13er.	14to.	IESS	Fondo Res.	1er.	2do.	3ro.	4to.	5to.
1	Gerente General	900	1	10.800	900	292	1.312	900	14.204	14.204	14.204	14.204	14.204
2	Gerente Operativo	900	1	10.800	900	292	1.312	900	14.204	14.204	14.204	14.204	14.204
	TOTAL	1.800	2	21.600	1.800	584	2.624	1.800	28.408	28.408	28.408	28.408	28.408

ANEXO 16: GASTOS GENERALES ANUALES

ITEM	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Sueldos administración	28.408	28.408	28.408	28.408	28.408
2	Reposición materiales	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750
4	Servicios básicos	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325
5	Mantenimiento	960	960	960	960	960
6	Guardianía	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
7	Internet	420	420	420	420	420
8	Servicio de limpieza	3.516	3.516	3.516	3.516	3.516
9	Patente municipal	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	TOTAL	44.579	44.579	44.579	44.579	44.579

ANEXO 17: INGRESOS ANUALES-VALORACION

ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Niños Plan 1	120	127	135	143	151
	Precio	225	225	225	225	225
P. 1	Subtotal	27.000	28.620	30.337	32.157	34.087
2	Niños Plan 2	120	127	135	143	151
	Precio	250	250	250	250	250
P. 2	Subtotal	30.000	31.800	33.708	35.730	37.874
3	Niños Plan 3	144	153	162	172	182
	Precio	300	300	300	300	300
P. 3	Subtotal	43.200	45.792	48.540	51.452	54.539
4	Matrícula Plan 1	10	11	11	12	13
	Precio	200	200	200	200	200
P. 4	Subtotal	2.000	2.120	2.247	2.382	2.525
5	Matrícula Plan 2	10	11	11	12	13
	Precio	200	200	200	200	200
P. 5	Subtotal	2.000	2.120	2.247	2.382	2.525
6	Matrícula Plan 3	12	13	13	14	15
	Precio	200	200	200	200	200
P.6	Subtotal	2.400	2.544	2.697	2.858	3.030
7	Transporte 1	120	127	135	143	151
	Precio	40	40	40	40	40
P.7	Subtotal	4.800	5.088	5.393	5.717	6.060
8	Transporte 2	144	153	162	172	182
	Precio	30	30	30	30	30
P.8	Subtotal	4.320	4.579	4.854	5.145	5.454
	TOTAL	115.720	122.663	130.023	137.824	146.094
	PRECIO UNITARIO PROMEDIO				170	

ANEXO 18: INGRESOS ANUALES- ESCENARIO OPTIMISTA

ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Niños Plan 1	132	145	160	176	193
	Precio	225	225	225	225	225
P. 1	Subtotal	29.700	32.670	35.937	39.531	43.484
2	Niñoa Plan 2	132	145	160	176	193
	Precio	250	250	250	250	250
P. 2	Subtotal	33.000	36.300	39.930	43.923	48.315
3	Niños Plan 3	158	174	192	211	232
	Precio	300	300	300	300	300
P. 3	Subtotal	47.520	52.272	57.499	63.249	69.574
4	Matrícula Plan 1	11	12	13	15	16
	Precio	200	200	200	200	200
P. 4	Subtotal	2.200	2.420	2.662	2.928	3.221
5	Matrícula Plan 2	11	12	13	15	16
	Precio	200	200	200	200	200
P. 5	Subtotal	2.200	2.420	2.662	2.928	3.221
6	Matrícula Plan 3	13	15	16	18	19
	Precio	200	200	200	200	200
P.6	Subtotal	2.640	2.904	3.194	3.514	3.865
7	Transporte 1	132	145	160	176	193
	Precio	40	40	40	40	40
P.7	Subtotal	5.280	5.808	6.389	7.028	7.730
8	Transporte 2	158	174	192	211	232
	Precio	30	30	30	30	30
P.8	Subtotal	4.752	5.227	5.750	6.325	6.957
	TOTAL	127.292	140.021	154.023	169.426	186.368

ANEXO 19: INGRESOS ANUALES-ESCENARIO PESIMISTA

ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Niños Plan 1	108	114	121	129	136
	Precio	225	225	225	225	225
P. 1	Subtotal	24.300	25.758	27.303	28.942	30.678
2	Niños Plan 2	108	114	121	129	136
	Precio	250	250	250	250	250
P. 2	Subtotal	27.000	28.620	30.337	32.157	34.087
3	Niños Plan 3	130	137	146	154	164
	Precio	300	300	300	300	300
P. 3	Subtotal	38.880	41.213	43.686	46.307	49.085
4	Matrícula Plan 1	9	10	10	11	11
	Precio	200	200	200	200	200
P. 4	Subtotal	1.800	1.908	2.022	2.144	2.272
5	Matrícula Plan 2	9	10	10	11	11
	Precio	200	200	200	200	200
P. 5	Subtotal	1.800	1.908	2.022	2.144	2.272
6	Matrícula Plan 3	11	11	12	13	14
	Precio	200	200	200	200	200
P.6	Subtotal	2.160	2.290	2.427	2.573	2.727
7	Transporte 1	108	114	121	129	136
	Precio	40	40	40	40	40
P.7	Subtotal	4.320	4.579	4.854	5.145	5.454
8	Transporte 2	130	137	146	154	164
	Precio	30	30	30	30	30
P.8	Subtotal	3.888	4.121	4.369	4.631	4.909
	TOTAL	104.148	110.397	117.021	124.042	131.484

ANEXO 20: PRECIO UNITARIO PROMEDIO

PRECIO UNITARIO PROMEDIO		
Valor	Cantidad	Total
225	120	27.000
250	120	30.000
300	144	43.200
200	10	2.000
200	10	2.000
200	12	2.400
40	120	4.800
30	144	4.320
	680	115.720
PRECIO UNITARIO	170	

ANEXO 21: FINANCIAMIENTO DE LA INVERSION

FUENTE	VALOR	%
Capital propio	14.916	60%
Crédito bancario	9.944	40%
TOTAL	24.860	100%

ANEXO 22: TABLA DE AMORTIZACION DEL CRÉDITO

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO USD.	9.944	PLAZO	5	PAGO	2.680
TASA INTERES	0,1085	PAGO ANUAL	1		
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO us\$	SALDO
0	9.944				9.944
1		1.079	1.601	2.680	8.342
2		905	1.775	2.680	6.567
3		713	1.968	2.680	4.599
4		499	2.181	2.680	2.418
5		262	2.418	2.680	0
		3.458	9.944		

ANEXO 23: COSTOS UNITARIOS DE LOS 5 AÑOS

COSTO UNITARIO PRIMER AÑO					
Servicio	M.O.D.	Equipos	Otros	Gastos	TOTAL
6,52	61,33	1,86	15,54	73,89	159,14
		Total. Costo	85,25	73,89	159,14
		Margen de Rentabilidad	7%		
		PVP	170		

COSTO UNITARIO SEGUNDO AÑO					
Servicio	M.O.D.	Equipos	Otros	Gastos	TOTAL
6,52	57,86	1,76	15,20	68,80	150,13
		Total. Costo	81,34	68,80	150,13
		Margen de Rentabilidad	13%		
		PVP	170		

COSTO UNITARIO TERCER AÑO					
Servicio	M.O.D.	Equipos	Otros	Gastos	TOTAL
6,52	54,59	1,66	14,88	61,23	138,87
Total. Costo			77,65	61,23	138,87
Margen de Rentabilidad			23%		
PVP			170		

COSTO UNITARIO CUARTO AÑO					
Servicio	M.O.D.	Equipos	Otros	Gastos	TOTAL
6,52	51,50	0,98	14,58	57,76	131,35
Tot. Costo			73,58	57,76	131,35
Margen de Rentabilidad			30%		
PVP			170		

COSTO UNITARIO QUINTO AÑO					
Materia prima	M.O.D.	Equipos	Otros	Gastos	TOTAL
6,52	48,58	0,93	14,30	54,49	124,82
Tot. Costo			70,33	54,49	124,82
Margen de Rentabilidad			36%		
PVP			170		

ANEXO 24: PUNTO DE EQUILIBRIO

	PUNTO DE EQUILIBRIO				
	1ro.	2do.	3ro.	4to.	5to.
$U = pq - vq - F$					
$q = F/p-v$					
P=	170	170	170	170	170
v=	85,25	81,34	77,65	73,58	70,33
F=	44.579	44.579	44.579	44.579	44.579
q=	525	502	482	462	446
Ventas mínimas	525	502	482	462	446

ANEXO 25: ESTRUCTURA DE COSTOS

Período	Total de niños de los tres planes por año	ESTRUCTURA DE COSTOS						
		CF	CV	CT	CFMe	CVMe	CTMe	CTMg
1	-	44.579	-	44.579	0	0	0	0
2	648	44.579	54.038	98.617	68,80	83,39	152,19	54.038
3	687	44.579	54.664	99.243	64,90	79,58	144,48	626
4	728	44.579	55.328	99.907	61,23	75,99	137,22	664
5	772	44.579	56.031	100.610	57,76	72,60	130,36	703
6	818	44.579	56.777	101.356	54,49	69,40	123,89	746

ANEXO 26: COSTO DE OPORTUNIDAD

$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$	
rf	0,625
β	0,84
($r_m - r_f$)	5,22
r_p	8,72
r	13,73%

ANEXO 27: FLUJO DE CAJA NORMAL SIN APALANCAMIENTO

FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		115.720	122.663	130.023	137.824	146.094
TOTAL INGRESOS		115.720	122.663	130.023	137.824	146.094
EGRESOS						
Costos		54.038	54.664	55.328	56.031	56.777
Gastos generales		44.579	44.579	44.579	44.579	44.579
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
TOTAL EGRESOS		99.823	100.449	101.113	101.369	102.115
UTILIDAD BRUTA		15.897	22.214	28.910	36.455	43.979
15% Trabajadores		2.385	3.332	4.337	5.468	6.597
UTILIDAD						

ANTES IMPUESTOS		13.513	18.882	24.574	30.987	37.382
25% Impuesto a la renta		3.378	4.721	6.143	7.747	9.346
UTILIDAD NETA		10.134	14.162	18.430	23.240	28.037
Inversión	(6.180)					
Capital de trabajo	(18.680)					
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
Valor de desecho						19.675
FLUJO NETO DE CAJA	(24.860)	11.340	15.367	19.636	23.999	48.470
TD	13,73%					
VAN	\$ 44.105					
TIR	63,1%					

ANEXO 28: FLUJO DE CAJA OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO

CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		127.292	140.021	154.023	169.426	186.368
TOTAL INGRESOS		127.292	140.021	154.023	169.426	186.368
EGRESOS						
Costos		55.431	56.393	57.440	58.580	59.821
Gastos generales		44.579	44.579	44.579	44.579	44.579
Depreciaciones		646	646	646	199	199

Amortizaciones		560	560	560	560	560
TOTAL EGRESOS		101.216	102.178	103.225	103.918	105.160
UTILIDAD BRUTA		26.076	37.843	50.798	65.507	81.209
15% Trabajadores		3.911	5.676	7.620	9.826	12.181
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		22.164	32.167	43.178	55.681	69.027
25% Impuesto a la renta		5.541	8.042	10.795	13.920	17.257
UTILIDAD NETA		16.623	24.125	32.384	41.761	51.771
Inversión	(6.180)					
Capital de trabajo	(18.680)					
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
Valor de desecho						19.675
FLUJO NETO DE CAJA	(24.860)	17.829	25.331	33.589	42.520	72.204
TD	13,73%					
VAN	\$84.937					
TIR	98,2%					

ANEXO 29: FLUJO DE CAJA PESIMISTA SIN APALANCAMIENTO

FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		104.148	110.397	117.021	124.042	131.484
TOTAL INGRESOS		104.148	110.397	117.021	124.042	131.484
EGRESOS						
Costos		52.295	52.858	53.455	54.015	54.759
Gastos generales		44.579	44.579	44.579	44.579	44.579
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
TOTAL EGRESOS		98.080	98.643	99.240	99.354	100.098
UTILIDAD BRUTA		6.068	11.754	17.780	24.688	31.387
15% Trabajadores		910	1.763	2.667	3.703	4.708
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		5.158	9.991	15.113	20.985	26.679
25% Impuesto a la renta		1.290	2.498	3.778	5.246	6.670
UTILIDAD NETA		3.869	7.493	11.335	15.739	20.009
Inversión	(6.180)					
Capital de trabajo	(18.680)					

Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
Valor de desecho						19.675
FLUJO NETO DE CAJA	(24.860)	5.074	8.699	12.541	16.498	40.443
TD	13,73%					
VAN	\$22.834					
TIR	39,3%					

ANEXO 30: FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO

CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		115.720	122.663	130.023	137.824	146.094
TOTAL INGRESOS		115.720	122.663	130.023	137.824	146.094
EGRESOS						
Costos		54.038	54.664	55.328	56.031	56.777
Gastos generales		44.579	44.579	44.579	44.579	44.579
Intereses		1.079	905	713	499	262
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
TOTAL EGRESOS		100.902	100.794	101.265	101.308	101.817
UTILIDAD BRUTA		14.818	21.869	28.758	36.516	44.277
15% Trabajadores		2.223	3.280	4.314	5.477	6.641

UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		12.595	18.589	24.444	31.039	37.635
25% Impuesto a la renta		3.149	4.647	6.111	7.760	9.409
UTILIDAD NETA		9.447	13.942	18.333	23.279	28.226
Inversión	(6.180)					
Capital de trabajo	(18.680)					
Préstamo	9.944					
Pago de la deuda		(1.601)	(1.775)	(1.968)	(2.181)	(2.418)
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
Valor de desecho						19.675
FLUJO NETO DE CAJA	(14.916)	9.051	13.372	17.571	21.857	46.242
VAN	45.380					
TIR	88%					

ANEXO 31: FLUJO DE CAJA NORMAL DE LA DEUDA

FLUJO DE CAJA NORMAL DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		(1.079)	(905)	(713)	(499)	(262)
36,25% impuestos		391	328	258	181	95
Interés neto		(688)	(577)	(454)	(318)	(167)
Préstamo	9.944					
Pago de la deuda		(1.601)	(1.775)	(1.968)	(2.181)	(2.418)
Flujo neto de la deuda	9.944	(2.289)	(2.352)	(2.422)	(2.499)	(2.585)
TD	0,1085					
VANd	1.275					
$VANa = VANp + VANd$						
$VANp =$	44.105					
$VANa =$	45.380					

ANEXO 32: FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO

CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		127.292	140.021	154.023	169.426	186.368
TOTAL INGRESOS		127.292	140.021	154.023	169.426	186.368
EGRESOS						
Costos		55.431	56.393	57.440	58.580	59.821
Gastos generales		44.579	44.579	44.579	44.579	44.579
Intereses		1.079	905	713	499	262
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
TOTAL EGRESOS		102.295	103.083	103.938	104.417	105.422
UTILIDAD BRUTA		24.997	36.938	50.086	65.008	80.946
15% Trabajadores		3.750	5.541	7.513	9.751	12.142
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		21.247	31.397	42.573	55.257	68.804
25% Impuesto a la renta		5.312	7.849	10.643	13.814	17.201
UTILIDAD NETA		15.935	23.548	31.930	41.443	51.603
Inversión	(6.180)					
Capital de trabajo	(18.680)					
Préstamo	9.944					

Pago de la deuda		(1.601)	(1.775)	(1.968)	(2.181)	(2.418)
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
Valor de desecho						19.675
FLUJO NETO DE CAJA	(14.916)	15.540	22.978	31.167	40.020	69.619
VAN	86.212					
TIR	139%					

ANEXO 33: FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DE LA DEUDA

CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		(1.079)	(905)	(713)	(499)	(262)
36,25% impuestos		391	328	258	181	95
Interés neto		(688)	(577)	(454)	(318)	(167)
Préstamo	9.944					
Amortización		(1.601)	(1.775)	(1.968)	(2.181)	(2.418)
Flujo neto de la deuda	9.944	(2.289)	(2.352)	(2.422)	(2.499)	(2.585)
TD		0				
VANd		1.275				
VANa= VANp +VANd						
VANp=		222.619				
VANa=		223.894				

ANEXO 34: FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO

CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		104.148	110.397	117.021	124.042	131.484
TOTAL INGRESOS		104.148	110.397	117.021	124.042	131.484
EGRESOS						
Costos		52.295	52.858	53.455	54.015	54.759
Gastos generales		44.579	44.579	44.579	44.579	44.579
Intereses		(1.079)	(905)	(713)	(499)	(262)
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
TOTAL EGRESOS		96.441	97.178	97.968	98.295	99.275
UTILIDAD BRUTA		7.707	13.219	19.053	25.747	32.209
15% Trabajadores		1.156	1.983	2.858	3.862	4.831
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		6.551	11.236	16.195	21.885	27.378
25% Impuesto a la renta		1.638	2.809	4.049	5.471	6.844
UTILIDAD NETA		4.913	8.427	12.146	16.414	20.533
Inversión	(6.180)					
Capital de trabajo	(18.680)					

Préstamo	9.944					
Pago de la deuda		(1.601)	(1.775)	(1.968)	(2.181)	(2.418)
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
Valor de desecho						19.675
FLUJO NETO DE CAJA	(14.916)	4.518	7.858	11.384	14.991	38.549
VAN	24.109					
TIR	59%					

ANEXO 35: FLUJO DE CAJA PESIMISTA DE LA DEUDA

CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		(1.079)	(905)	(713)	(499)	(262)
36,25% impuestos		391	328	258	181	95
Interés neto		(688)	(577)	(454)	(318)	(167)
Préstamo	9.944					
Amortización		(1.601)	(1.775)	(1.968)	(2.181)	(2.418)
Flujo neto de la deuda	9.944	(2.289)	(2.352)	(2.422)	(2.499)	(2.585)
TD		0,109				
VAN		1.275				
VANa= VANp +VANd						
VANp=		131.203				
VANa=		132.479				

ANEXO 36: RESUMEN DE VALORACIÓN

RESUMEN	DESAPALANCADO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	44.105	63%	45.380	88%
OPTIMISTA	84.937	98%	86.212	139%
PESIMISTA	22.834	39%	24.109	59%

ANEXO 37: ANALISIS DE RIESGO-FLUJO DE CAJA DE OPTIMISTA DESAPALANCADO

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DESAPALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		127.29 2	140.02 1	154.02 3	169.42 6	186.36 8
TOTAL INGRESOS		127.29 2	140.02 1	154.02 3	169.42 6	186.36 8
EGRESOS						
Costos		55.431	56.393	57.440	58.580	59.821
Gastos generales		44.579	44.579	44.579	44.579	44.579
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
TOTAL EGRESOS		101.21 6	102.17 8	103.22 5	103.91 8	105.16 0
UTILIDAD BRUTA		26.076	37.843	50.798	65.507	81.209
15% Trabajadores		3.911	5.676	7.620	9.826	12.181
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		22.164	32.167	43.178	55.681	69.027
25% Impuesto a la renta		5.541	8.042	10.795	13.920	17.257
UTILIDAD NETA		16.623	24.125	32.384	41.761	51.771
Inversión	(6.180)					
Capital de trabajo	(18.680)					
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
Valor de desecho						19.675
FLUJO NETO DE CAJA	(24.860)	17.829	25.331	33.589	42.520	72.204
VAN	84.937					

ANEXO 38: ANALISIS DE RIESGO- FLUJO DE CAJA NORMAL DESAPALANCADO

FLUJO DE CAJA NORMAL DESAPALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		115.72 0	122.66 3	130.02 3	137.82 4	146.09 4
TOTAL INGRESOS		115.72 0	122.66 3	130.02 3	137.82 4	146.09 4
EGRESOS						
Costos		54.038	54.664	55.328	56.031	56.777
Gastos generales		44.579	44.579	44.579	44.579	44.579
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
TOTAL EGRESOS		99.823	100.44 9	101.11 3	101.36 9	102.11 5
UTILIDAD BRUTA		15.897	22.214	28.910	36.455	43.979
15% Trabajadores		2.385	3.332	4.337	5.468	6.597
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		13.513	18.882	24.574	30.987	37.382
25% Impuesto a la renta		3.378	4.721	6.143	7.747	9.346
UTILIDAD NETA		10.134	14.162	18.430	23.240	28.037
Inversión	(6.180)					
Capital de trabajo	(18.680)					
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
Valor de desecho						19.675
FLUJO NETO DE CAJA	(24.860)	11.340	15.367	19.636	23.999	48.470
VAN	44.105					

**ANEXO 39: ANALISIS DE RIESGO- FLUJO DE CAJA PESIMISTA
DESAPALANCADO**

FLUJO DE CAJA PESIMISTA DESAPALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		104.14 8	110.39 7	117.02 1	124.04 2	131.48 4
TOTAL INGRESOS		104.14 8	110.39 7	117.02 1	124.04 2	131.48 4
EGRESOS						
Costos		52.295	52.858	53.455	54.015	54.759
Gastos generales		44.579	44.579	44.579	44.579	44.579
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
TOTAL EGRESOS		98.080	98.643	99.240	99.354	100.09 8
UTILIDAD BRUTA		6.068	11.754	17.780	24.688	31.387
15% Trabajadores		910	1.763	2.667	3.703	4.708
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		5.158	9.991	15.113	20.985	26.679
25% Impuesto a la renta		1.290	2.498	3.778	5.246	6.670
UTILIDAD NETA		3.869	7.493	11.335	15.739	20.009
Inversión	(6.180)					
Capital de trabajo	(18.680)					
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
Valor de desecho						19.675
FLUJO NETO DE CAJA	(24.860)	5.074	8.699	12.541	16.498	40.443
VAN	\$ 22.834					

ANEXO 40: ANALISIS DE RIESGO- RIESGO PRIMER AÑO

X	Probabilidad	Flujo de caja			
	P_x	A_x	$P_x \cdot A_x$	$A_x - \hat{A}_x$	$(A_x - \hat{A}_x)^2 \cdot P_x$
1	0,2	17.829	3.566	5.818	6.769.032
2	0,7	11.340	7.938	(671)	315.355
3	0,1	5.074	507	(6.937)	4.812.101
		$\hat{A}_x =$	12.011	Varianza	11.896.488
				σ	3.449
				S	0,29

ANEXO 41: ANALISIS DE RIESGO- RIESGO SEGUNDO AÑO

X	Probabilidad	Flujo de caja			
	P_x	A_x	$P_x \cdot A_x$	$A_x - \hat{A}_x$	$(A_x - \hat{A}_x)^2 \cdot P_x$
1	0,2	25.331	5.066	8.638	14.921.318
2	0,7	15.367	10.757	(1.326)	1.230.461
3	0,1	8.699	870	(7.994)	6.390.840
		$\hat{A}_x =$	16.693	Varianza	22.542.619
				σ	4.748
				S	0,28

**ANEXO 42: ANALISIS CONSIDERANDO TODO EL RIESGO EN SU
CONJUNTO: VARIABLE VAN**

X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - Ax	Ax-Ax)2*Px
1	0,2	84.937	16.987	34.793	242.105.915
2	0,7	44.105	30.873	(6.039)	25.531.540
3	0,1	22.834	2.283	(27.310)	74.583.339
		Ax =	50.144	Varianza	342.220.794
				DS	18.499
				S	0,37
Valor Z					
1,880765					
-0,32646					
-1,47628					

**ANEXO 43: ANALISIS DE SENSIBILIDAD-FLUJO DE CAJA NORMAL
COMO BASE PARA EL ANÁLISIS**

CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Niños Plan 1		120	127	135	143	151
Precio		225	225	225	225	225
Subtotal		27.000	28.620	30.337	32.157	34.087
Niños Plan 2		120	127	135	143	151
Precio		250	250	250	250	250
Subtotal		30.000	31.800	33.708	35.730	37.874
Niños Plan 3		144	153	162	172	182
Precio		300	300	300	300	300
Subtotal		43.200	45.792	48.540	51.452	54.539
Matrícula Plan 1		10	11	11	12	13
Precio		200	200	200	200	200
Subtotal		2.000	2.120	2.247	2.382	2.525
Matrícula Plan 2		10	11	11	12	13
Precio		200	200	200	200	200
Subtotal		2.000	2.120	2.247	2.382	2.525
Matrícula Plan 3		12	13	13	14	15
Precio		200	200	200	200	200
Subtotal		2.400	2.544	2.697	2.858	3.030
Transporte 1		120	127	135	143	151
Precio		40	40	40	40	40
Subtotal		4.800	5.088	5.393	5.717	6.060
Transporte 2		144	153	162	172	182
Precio		30	30	30	30	30
Subtotal		4.320	4.579	4.854	5.145	5.454
TOTAL INGRESOS		115.720	122.663	130.023	137.824	146.094
EGRESOS						
Costos		54.038	54.664	55.328	56.031	56.777
Gastos generales		44.579	44.579	44.579	44.579	44.579
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560

TOTAL EGRESOS		99.823	100.449	101.113	101.369	102.115
UTILIDAD BRUTA		15.897	22.214	28.910	36.455	43.979
15% Trabajadores		2.385	3.332	4.337	5.468	6.597
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		13.513	18.882	24.574	30.987	37.382
25% Impuesto a la renta		3.378	4.721	6.143	7.747	9.346
UTILIDAD NETA		10.134	14.162	18.430	23.240	28.037
Inversión	(6.180)					
Capital de trabajo	(18.680)					
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
Valor de desecho						19.675
FLUJO NETO DE CAJA	(24.860)	11.340	15.367	19.636	23.999	48.470
TD	13,73%					
VAN	\$ 44.105					
TIR	63,1%					

ANEXO 44: ANALISIS DE SENSIBILIDAD- FLUJO DE CAJA SENSIBILIDAD A LA CANTIDAD

FLUJO DE CAJA SENSIBILIDAD A LA CANTIDAD						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Niños Plan 1		99	105	111	118	125
Precio		225	225	225	225	225
Subtotal		22.217	23.550	24.963	26.460	28.048
Niños Plan 2		99	105	111	118	125
Precio		250	250	250	250	250
Subtotal		24.685	26.166	27.736	29.401	31.165
Niños Plan 3		118	126	133	141	150
Precio		300	300	300	300	300
Subtotal		35.547	37.680	39.940	42.337	44.877
Matrícula Plan 1		8	9	9	10	10
Precio		200	200	200	200	200
Subtotal		1.646	1.744	1.849	1.960	2.078
Matrícula Plan 2		8	9	9	10	10
Precio		200	200	200	200	200
Subtotal		1.646	1.744	1.849	1.960	2.078
Matrícula Plan 3		10	10	11	12	12
Precio		200	200	200	200	200
Subtotal		1.975	2.093	2.219	2.352	2.493
Transporte 1		99	105	111	118	125
Precio		40	40	40	40	40
Subtotal		3.950	4.187	4.438	4.704	4.986
Transporte 2		118	126	133	141	150
Precio		30	30	30	30	30
Subtotal		3.555	3.768	3.994	4.234	4.488

TOTAL INGRESOS		95.219	100.932	106.988	113.408	120.212
EGRESOS						
Costos		54.038	54.664	55.328	56.031	56.777
Gastos generales		44.579	44.579	44.579	44.579	44.579
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
TOTAL EGRESOS		99.823	100.449	101.113	101.369	102.115
UTILIDAD BRUTA		(4.604)	483	5.876	12.038	18.097
15% Trabajadores		(691)	73	881	1.806	2.715
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		(3.913)	411	4.994	10.233	15.383
25% Impuesto a la renta		(978)	103	1.249	2.558	3.846
UTILIDAD NETA		(2.935)	308	3.746	7.674	11.537
Inversión	(6.180)					
Capital de trabajo	(18.680)					
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
Valor de desecho						19.675
FLUJO NETO DE CAJA	(24.860)	(1.729)	1.514	4.951	8.433	31.971
TD	13,73%					
VAN	(\$ 0)					
TIR	13,73%					

ANEXO 45: ANALISIS DE SENSIBILIDAD-SENSIBILIDAD AL PRECIO

FLUJO DE CAJA SENSIBILIZADO CON EL PRECIO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Niños Plan 1		120	127	135	143	151
Precio		184	184	184	184	184
		22.139	23.467	24.875	26.368	27.950
Niños Plan 2		120	127	135	143	151
Precio		205	205	205	205	205
Subtotal		24.599	26.075	27.639	29.298	31.056
Niños Plan 3		144	153	162	172	182
Precio		246	246	246	246	246
Subtotal		35.422	37.548	39.801	42.189	44.720
Matrícula Plan 1		10	11	11	12	13
Precio		164	164	164	164	164
Subtotal		1.640	1.738	1.843	1.953	2.070
Matrícula Plan 2		10	11	11	12	13
Precio		164	164	164	164	164
Subtotal		1.640	1.738	1.843	1.953	2.070
Matrícula Plan 3		12	13	13	14	15
Precio		164	200	200	200	200
Subtotal		1.968	2.544	2.697	2.858	3.030
Transporte 1		120	127	135	143	151
Precio		33	33	33	33	33
Subtotal		3.936	4.172	4.422	4.688	4.969
Transporte 2		144	153	162	172	182
Precio		25	25	25	25	25
Subtotal		3.542	3.755	3.980	4.219	4.472
TOTAL INGRESOS		94.886	101.037	107.100	113.526	120.337
EGRESOS						
Costos		54.038	54.664	55.328	56.031	56.777
Gastos generales		44.579	44.579	44.579	44.579	44.579
Depreciaciones		646	646	646	199	199

Amortizaciones		560	560	560	560	560
TOTAL EGRESOS		99.823	100.449	101.113	101.369	102.115
UTILIDAD BRUTA		(4.937)	588	5.987	12.156	18.222
15% Trabajadores		(741)	88	898	1.823	2.733
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		(4.196)	500	5.089	10.333	15.489
25% Impuesto a la renta		(1.049)	125	1.272	2.583	3.872
UTILIDAD NETA		(3.147)	375	3.817	7.750	11.617
Inversión	(6.180)					
Capital de trabajo	(18.680)					
Depreciaciones		646	646	646	199	199
Amortizaciones		560	560	560	560	560
Valor de desecho						19.675
FLUJO NETO DE CAJA	(24.860)	(1.942)	1.581	5.022	8.509	32.050
TD	13,73%					
VAN	\$ 0					
TIR	13,73%					

ANEXO 46: ESTADO DE RESULTADOS NORMAL SIN APALANCAMIENTO

PROFORMA DE ESTADOS DE RESULTADOS NORMAL SIN APALANCAMIENTO					
Concepto	1	2	3	4	5
Ventas	115.720	122.663	130.023	137.824	146.094
Costos	54.038	54.664	55.328	56.031	56.777
Utilidad bruta	61.682	67.999	74.695	81.793	89.317
Gastos Generales	44.579	44.579	44.579	44.579	44.579
Depreciaciones	646	646	646	199	199
Amortizaciones	560	560	560	560	560
UAI	15.897	22.214	28.910	36.455	43.979
15% trabajadores	2.385	3.332	4.337	5.468	6.597
UAI	13.513	18.882	24.574	30.987	37.382
25% Impuesto a la Renta	3.378	4.721	6.143	7.747	9.346
Utilidad neta	10.134	14.162	18.430	23.240	28.037

ANEXO 47: ESTADO DE RESULTADOS NORMAL APALANCADO

PROFORMA DE ESTADOS DE RESULTADOS NORMAL APALANCADO					
Concepto	1	2	3	4	5
Ventas	115.720	122.663	130.023	137.824	146.094
Costos	54.038	54.664	55.328	56.031	56.777
Utilidad bruta	61.682	67.999	74.695	81.793	89.317
Gastos Generales	44.579	44.579	44.579	44.579	44.579
Depreciaciones	646	646	646	199	199
Amortizaciones	560	560	560	560	560
UAI	15.897	22.214	28.910	36.455	43.979
Intereses	1.187	996	784	549	289
Utilidad gravable	14.710	21.218	28.126	35.906	43.690
15% trabajadores	2.207	3.183	4.219	5.386	6.553
UAI	12.504	18.035	23.907	30.520	37.136
25% Impuesto a la Renta	3.126	4.509	5.977	7.630	9.284
Pago de la deuda	1.601	1.775	1.968	2.181	2.418
Utilidad Neta	7.776	11.751	15.963	20.709	25.434

ANEXO 48: BALANCE GENERAL NORMAL SIN APALANCAMIENTO

PROFORMA BALANCE GENERAL NORMAL SIN APALANCAMIENTO						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Activo Circulante	18.680	65.826	72.889	80.301	87.926	95.660
Caja/Bancos	18.680	65.826	72.889	80.301	87.926	95.660
Activos Tangibles	3.380	2.734	2.088	1.443	1.244	1.045
Equipos	490	490	490	490	490	490
Muebles y Equipos de Oficina	2.890	2.890	2.890	2.890	2.890	2.890
(-)Depreciación Acumulada		646	1.291	1.937	2.136	2.335
Activos Intangibles	2.800	2.240	1.680	1.120	560	0
Gastos de Constitución	800	800	800	800	800	800
Publicidad y Promoción	500	500	500	500	500	500
Seguros	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
(-) Amortización Acumulada		560	1.120	1.680	2.240	2.800
TOTAL ACTIVOS	24.860	70.800	76.657	82.864	89.730	96.705
PASIVOS						
Pasivo Circulante	0	0	0	0	0	0
Proveedores						
Pasivo Fijo	0	0	0	0	0	0
Crédito bancario						
TOTAL PASIVOS	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO						
Capital	24.860	24.860	24.860	24.860	24.860	24.860
Utilidad neta o reservas	0	10.134	14.162	18.430	23.240	28.037
TOTAL PATRIMONIO	24.860	34.994	39.021	43.290	48.100	52.896
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	24.860	34.994	39.021	43.290	48.100	52.896

ANEXO 49: BALANCE GENERAL NORMAL APALANCADO

PROFORMA BALANCE GENERAL NORMAL APALANCADO						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Activo Circulante	18.680	63.537	69.292	74.860	80.439	85.906
Caja/Bancos	18.680	63.537	69.292	74.860	80.439	85.906
Activos Tangibles	3.380	2.734	2.088	1.443	1.244	1.045
Equipos	490	490	490	490	490	490
Muebles y Equipos de Oficina	2.890	2.890	2.890	2.890	2.890	2.890
(-)Depreciación Acumulada		646	1.291	1.937	2.136	2.335
Activos Intangibles	2.800	2.240	1.680	1.120	560	0
Gastos de Constitución	800	800	800	800	800	800
Publicidad y Promoción	500	500	500	500	500	500
Seguros	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
(-) Amortización Acumulada		560	1.120	1.680	2.240	2.800
TOTAL ACTIVOS	24.860	68.511	73.060	77.423	82.243	86.951
PASIVOS						
Pasivo Circulante	0	0	0	0	0	0
Proveedores						
Pasivo Fijo	9.944	8.342	6.567	4.599	2.418	0
Crédito Bancario	9.944	8.342	6.567	4.599	2.418	0
TOTAL PASIVOS	9.944	8.342	6.567	4.599	2.418	0
PATRIMONIO						
Capital	14.916	14.916	14.916	14.916	14.916	14.916
Utilidad neta o reservas		9.447	13.942	18.333	23.279	28.226
TOTAL PATRIMONIO	14.916	24.362	28.857	33.249	38.195	43.142
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	24.860	32.705	35.424	37.848	40.613	43.142

ANEXO 50: POTENCIAL DE RENTABILIDAD

Período	Total de niños de los tres planes por año	Ingresos	Precio promedio	CTMe	Margen de Rentabilidad
Año 0	-	-	-	-	-
Año 1	648	115.720	170	152,19	7%
Año 2	687	122.663	170	144,48	13%
Año 3	728	130.023	170	137,22	23%
Año 4	772	137.824	170	130,36	30%
Año 5	818	146.094	170	123,89	36%