



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A BRINDAR UN SERVICIO INTEGRAL DE RECREACIÓN Y
TAREAS DIRIGIDAS

AUTOR

LUIS FERNANDO HERRERA CALDERÓN

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A BRINDAR UN SERVICIO INTEGRAL DE RECREACION
Y TAREAS DIRIGIDAS

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

Profesor Guía

Oswaldo Augusto Erazo Arboleda

Autor

Luis Fernando Herrera Calderón

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a brindar un servicio integral de recreación y tareas dirigidas, a través de reuniones periódicas con el estudiante Luis Fernando Herrera Calderón, en el semestre 2019-2, 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”.

Oswaldo Augusto Erazo Arboleda

CI: 1709501496

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a brindar un servicio integral de recreación y tareas dirigidas, del estudiante Luis Fernando Herrera Calderón, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Andrés Emanuel Tapia Proaño

CI. 1803255999

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi 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.”

Luis Fernando Herrera Calderón

C.I. 1718824665

AGRADECIMIENTOS

Con mucha alegría y emoción puedo decir que he llegado a culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco a mis padres, esas personas que con mucho amor y paciencia me enseñaron que la perseverancia y el esfuerzo siempre son recompensados. A mi hermano quien me ha acompañado durante este proceso y de quien he aprendido que a pesar de los momentos duros siempre nos tenemos el uno al otro.

A mi familia y amigos en general por ser ese apoyo que tanto necesité.

Finalmente quiero agradecer a mi tutor quien supo guiarme e impartirme sus conocimientos de la mejor manera para lograr un buen proyecto.

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mi padre, Fernando, quien siempre creyó en mí incluso cuando yo no lo hacía, quien fue mi apoyo incondicional en todo momento y de quien aprendí a ser una gran persona justo como lo era él.

Desde donde estés, espero que te sientas orgulloso de tu hijo.

RESUMEN

Para evaluar la puesta en marcha de la idea de negocio se emplea el plan de negocios, con el objetivo principal de decidir respecto a la implementación de un centro de apoyo para tareas escolares en el sector del Valle de los Chillos, con el fin de suplir la necesidad que tienen los padres de familia para acompañar a sus hijos en su gestión escolar. El mercado objetivo se constituyen los niños y niñas entre 5 y 10 años que tienen padre y madre que trabajan a tiempo completo y tienen la condición de pasar solos en las tardes en sus domicilios o bajo el encargo de familiares.

El desarrollo de la investigación del cliente muestra que existe una necesidad latente entre los padres y madres de familia por suplir su ausencia en el hogar debido a tareas laborales de tiempo completo, este aspecto genera una estrategia de enfoque para concentrar las actividades de mercadeo en comunicar y promocionar la existencia del centro de apoyo en tareas dirigidas en el Valle de los Chillos.

El nombre asignado para el centro es 123 Vamos a Jugar y su logotipo se basa en figuras geométricas para dar una imagen divertida para los niños y transmitir confianza hacia sus padres. La estructura organizacional se enfoca en la gestión de la administradora que tiene varios años de experiencia en el sector de educación, esta persona será el núcleo del proyecto, teniendo el soporte de dos maestras que cumplirán sus tareas en horario de la tarde.

La inversión inicial del proyecto es \$ 22.087 que es aportada por la accionista del centro con un valor de \$ 16.565 y 5.522 será solicitado en el Banco Pichincha a una tasa de 16% anual y período de pago en cinco años. La recuperación de este capital sucede entre 3 y 4 años, obteniendo un resultado positivo en sus indicadores de valor actual neto y tasa interna de retorno de 17% en el flujo del proyecto, que es superior a su tasa de descuento.

ABSTRACT

In order to evaluate the implementation of the business idea, the business plan is used, with the main objective of deciding on the implementation of a support center for school tasks in the Valle de los Chillos sector, in order to supply the need for parents to accompany their children in their school management. The target market consists of boys and girls between 5 and 10 years of age who have full-time father and mother and have the condition of spending alone in the afternoons in their homes or under the order of relatives.

The development of the client is research shows that there is an existent need among fathers and mothers to cover their absence in home due to full-time work tasks; this aspect generates a strategy of focus to concentrate the marketing activities in communicating and promote the existence of this support center in tasks directed in Valle de los Chillos.

The name assigned to the center is 123 Vamos a Jugar and its logo is based on geometric figures to give a fun image for children and transmit confidence to their parents. The organizational structure focuses on the management of the administrator who has several years of experience in the education sector; this person will be the core of the project, having the support of two teachers who will fulfill their tasks in the afternoon.

The initial investment of the project is \$ 22,087 that is contributed by the shareholder of the center with a value of \$ 16,565 and 5,522 will be requested in Banco Pichincha at an annual rate of 16% and payment period in five years. The recovery of this capital occurs between 3 and 4 years, obtaining a positive result in its indicators of net present value and internal rate of return of 17% in the project flow, which is higher than its discount rate.

ÍNDICE

1. INTRODUCCION	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo	3
2.1.2 Análisis de la Industria (Porter)	6
2.1.3 Matriz EFE	9
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	10
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	11
3.1.1 Investigación cualitativa	11
3.1.2 Investigación Cuantitativa	14
3.1.3 Conclusiones del análisis del cliente.....	16
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	17
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis, externo y del cliente	17
5. PLAN DE MARKETING	18
5.1 Estrategia general de marketing	18
5.1.1 Mercado Objetivo.....	19
5.1.2 Propuesta de Valor	19
5.2 Mezcla de Marketing.....	21
5.2.1 Producto / Servicio.....	21
5.2.2 Precio.....	23
5.2.3 Plaza.....	24
5.2.4 Promoción.....	25
5.2.5 Presupuesto Mix de Marketing	27

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	27
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	27
6.1.1 Misión	27
6.1.2 Visión	28
6.1.3 Objetivos de la Organización	28
6.2 Plan de Operaciones	29
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa	29
6.3. Estructura Organizacional.....	33
6.3.1 Estructura Legal de la empresa	33
6.3.2 Diseño organizacional.....	33
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	36
7.1 Proyección de ingresos y gastos	36
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo	38
7.2.1 Inversión inicial	38
7.2.2 Estructura de financiamiento	38
7.2.3 Capital de trabajo.....	39
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	40
7.3.1 Estado de resultados	40
7.3.2 Estado de situación financiera	40
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	41
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	42
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	42
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	42
7.4.2 Cálculo tasa de descuento.....	43
7.4.3 Criterios de valoración	44

7.5 Índices financieros	44
8. CONCLUSIONES GENERALES	45
REFERENCIAS.....	47
ANEXOS	51

1. INTRODUCCION

1.1 Justificación

El proyecto pretende crear el servicio de Tareas Dirigidas o Ayuda Escolar para niños cuyos padres por razones de trabajo, no puedan estar con ellos el tiempo en el cual se debe realizar las tareas escolares, sino que solamente llegan en la noche después del trabajo para compartir un momento, que al final, no resulta de calidad para ninguno de los dos. Dicho lo anterior, no parece justo que ese poco tiempo del que disponen, padres e hijos, se lo dedique a revisar tareas que es lo que menos quieren los niños.

El proyecto en definitiva está pensado para suplir esa necesidad de controlar las tareas y trabajos escolares de los niños entre 5 y 10 años en el horario de la tarde. Adicionalmente a esto, en la actualidad, se puede observar que los niños han cambiado bastante, en el sentido de las formas de entretenimiento que utilizan para sus momentos libres (tabletas, TV, internet, videojuegos en línea), justamente para que los niños no caigan en el sedentarismo y la dependencia a estos aparatos, el centro también contará con un servicio de recreación en el que los niños se desenvolverán en un ambiente divertido e informal realizando actividades físicas, musicales de integración a manera de juegos y dinámicas para finalmente retornar a sus hogares a gozar de la compañía de sus padres y utilizar ese poco tiempo en actividades más familiares.

Como una actividad adicional el proyecto está pensado para ser socialmente responsables y ayudar a aquellas personas que estudian o estudiaron ciencias de la educación, actuando como un impulsador para sus carreras y permitiéndoles ganar experiencia en el ámbito que han elegido para desarrollarse profesionalmente.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Determinar sobre la base de un plan de negocios, la viabilidad de implementar un servicio integral de capacitación y recreación que controle las tareas escolares y al mismo tiempo brinde diversión y aprendizaje a niños de 5 a 10 años en el sector del Valle de los Chillos.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Determinar el impacto de los factores del entorno que influyen para el desarrollo del proyecto mediante la realización de un análisis PEST y PORTER.
- Identificar las necesidades de los padres de familia respecto al cumplimiento de los requerimientos académicos de sus hijos.
- Determinar el nivel de aceptación con el que contará este proyecto dentro de la zona mediante análisis cualitativos y cuantitativos del cliente.
- Establecer las estrategias de marketing que permitan desarrollar el servicio conforme a las necesidades del mercado objetivo.
- Definir la estructura y diseño organizacional con la que contará el proyecto.
- Demostrar rentabilidad del proyecto desarrollando la evaluación financiera mediante flujos financieros, proyección de ingresos, gastos, costos e inversión.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

El proyecto que se busca implementar corresponde a la siguiente clasificación CIU:

Sección: P – ENSEÑANZA

Grupo: P854 – Otros tipos de enseñanza

Actividad: P8549.12 – Actividades de servicios de deberes dirigidos, tutoría académica, preparación para el ingreso a la universidad, centros de enseñanza que ofrecen cursos de recuperación y cursos de repaso para exámenes profesionales.

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

Realizar el análisis del entorno externo permite determinar tanto las oportunidades como las amenazas a las que se puede enfocar el proyecto a desarrollar. Ayuda a identificar variables clave que ofrecen respuestas factibles para responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias (David, 2008, p. 82)

Entorno político

Incentivos tributarios para nuevos negocios

Con la emisión de la Ley para la Reactivación Económica se establecen beneficios para las empresas nuevas, con la exención del pago del impuesto a la renta durante los primeros tres años de actividad (Servicios de Rentas Internas, 2018). La emisión de esta ley es una oportunidad porque permite la exención el impuesto a la renta, permitiendo liquidez a la empresa en los primeros años de funcionamiento.

Permisos y disposiciones legales

Los centros de apoyo a la enseñanza para infantes deben regirse a las disposiciones emitidas por el Ministerio de Educación, quienes regulan este tipo de actividades, con el fin de otorgar el permiso de operación los operadores deben cumplir con lo siguiente:

1. Solicitud de emisión de permisos
2. Proyecto educativo
3. Plan de mitigación de riesgos
4. Registro único de contribuyentes
5. Cédula y papeleta de votación de proponentes
6. Declaración juramentada de no hallarse en prohibiciones de la Ley Orgánica de Educación

El cumplimiento de estas disposiciones es una oportunidad para llevar adelante un proyecto enmarcado en lo dispuesto por las autoridades y la mencionada ley.

Entorno económico

Crecimiento económico

La información estadística económica del Banco Central (2019) indica que el país en el año 2018 experimentó el crecimiento de la inversión privada en el 2% con relación al año anterior. En el caso del movimiento del comercio exterior, también registra un crecimiento de 5% en las importaciones y 1% en las exportaciones. Estas cifras son alentadoras, después de dos años anteriores de retroceso económico, por tanto, se convierte en una oportunidad para iniciar nuevos negocios.

Financiamiento

La tasa de interés para el segmento de pequeña y medianas empresas ha tenido una tendencia creciente, en el año 2016 su porcentaje promedio se estableció en 8,10%, para el año 2017 ha variado en el 7,38%, en el año 2018 se ubica en

8,34% y para el mes de abril de 2019 su porcentaje se coloca en el 8,62% (Banco Central del Ecuador, 2018). Este incremento en la tasa de interés activa es una amenaza debido a que el crédito para nuevos negocios se encarece.

Entorno social

Niveles socioeconómicos

En el Ecuador existe un alto porcentaje de la población que se encuentra en los segmentos de bajos ingresos, medidos por la letra C- y D, que se caracterizan por carencias en el acceso a servicios básicos, vivienda y tecnología, este grupo representa el 65% de la población, especialmente ubicadas en los sectores rurales y marginales de las ciudades de Quito y Guayaquil (INEC, 2017). Esta caracterización es una amenaza para los nuevos negocios debido a que tienen menor capacidad de compra de bienes y servicios.

Tasa de natalidad

La tasa de natalidad del Ecuador está en una tendencia decreciente, lo que caracteriza una mejor cantidad de hijos entre las mujeres con rango de edad entre 20 y 29 años, las estadísticas del INEC indican que la tasa de natalidad se redujo en 13 nacidos vivos por cada 100.000 habitantes. La tendencia demográfica en el país es una amenaza porque existe un menor número de niños en la sociedad del país.

Entorno tecnológico

Uso de la tecnología

Actualmente la tecnología ocupa un lugar importante para el desarrollo de cualquier proyecto y lo que se busca es unificar en un pequeño aspecto la tecnología con la educación para obtener una mayor ventaja de esta y mejorar la experiencia de aprendizaje y enseñanza.

Y esto se va a lograr mejorando la calidad de los profesores brindando innovadoras técnicas de enseñanza que elevarán el nivel de los estudiantes logrando acuerdos sanos y participativos (El Telégrafo, 2018).

Dentro del proyecto se piensa utilizar la tecnología como un factor clave para el tema de enseñanza personalizada y guiar a ciertos niños que tengan un diferente ritmo de aprendizaje. Adicionalmente se ha pensado en utilizar la tecnología para la seguridad del centro lo que busca brindar un valor agregado al servicio proporcionando tranquilidad a los padres de familia al saber la ubicación y actividades de su hijo al momento que lo requiera.

2.1.2 Análisis de la Industria (Porter)

Poder de negociación de los proveedores

Impacto: Bajo

La disposición de proveedores que pueden prestar bienes y servicios al proyecto se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1. Detalle de proveedores

CIU	DESCRIPCIÓN	Nº EMPRESAS
J6110.02	Servicios de tecnología y comunicaciones	36
J6120.02	Servicios de telecomunicaciones fijas y móviles	38
C3100.01	Equipamiento de oficina	58
G4761.03	Suministros de oficina	40
C1811.04	Servicios de impresión y publicidad	54

Tomado de la Superintendencia de Compañías, 2018

La información de la tabla anterior muestra que existe un extenso número de proveedores que pueden abastecer bienes y servicios al proyecto, otro aspecto que favorece al emprendimiento se refiere a que estas empresas no necesitan de integración hacia adelante, por tanto, no prestarán servicios de apoyo educativo, ya que se trata de un servicio especializado.

Poder de negociación de los clientes

Impacto: Medio

Se ofrece un servicio diferente al de deberes dirigidos, no solo va a ser un lugar de aprendizaje sino también de diversión y relajación para los pequeños del hogar, con ello se pretende captar a aquellos padres que dedican bastante tiempo a la oficina ofreciéndoles una alternativa para la formación adecuada de sus hijos.

Los clientes que a los que está enfocado el proyecto son aquellos que buscan una opción fuera de lo convencional pero que no descuide las partes fundamentales en el desarrollo de sus hijos por lo que estarían dispuestos a pagar un valor adicional al de su educación regular.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Impacto: Bajo

La disponibilidad de servicios sustitutos al apoyo académico pasa por varias condicionantes, como es el caso del cuidado personalizado en la vivienda como profesores particulares, la prestación de este servicio representa un costo elevado para el presupuesto familiar.

Otro factor que puede incidir en el servicio sustituto es el cuidado de familiares cercanos, como abuelos, tíos y/o hermanos mayores. Este caso no representa una amenaza porque no se trata de profesionales o personas capacitadas para este fin, siendo una tarea por afinidad.

Estos sustitutos representan un factor con bajo impacto, porque no se afinan a prestar un servicio basado en necesidad de aprendizaje o tienen un valor que no está al alcance de las familias.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Impacto: Alto

Como se mencionó en el análisis de entornos, la regulación para centros de apoyo académico es alta, ya que deben cumplirse requisitos de índole social, técnico y económico; siendo el proponente del proyecto una persona especializada en el campo pedagógico (ME, 2013).

La calificación asignada es de impacto alto para el emprendimiento porque los inversionistas interesados en el sector deben realizar unos excesivos trámites burocráticos en diversas instituciones públicas como el Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Educación, Municipio de Quito, entre otros, lo cual genera un costo de tiempo.

Rivalidad de la industria

Impacto: Alto

El crecimiento de la industria P8549.12 que corresponde a las actividades de servicios dirigidos y tutoría académica tiene un porcentaje promedio de 3,41% entre el año 2013 y 2018, esto es un crecimiento superior al registrado en el conjunto de actividades de la economía.

En lo que respecta al número de competidores, la información estadística de contribuyentes del Servicio de Rentas Internas, indica que existen 128 negocios relacionados, esto es un impacto para los nuevos participantes.

2.1.3 Matriz EFE

Tabla 2. Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Incentivos tributarios para nuevos negocios	5,00%	2	0,10
2	Cumplimiento de permisos y obligaciones para centros de apoyo académico	15,00%	3	0,45
3	Recuperación económica en el año 2018	10,00%	3	0,30
4	Uso de la tecnología en la educación	10,00%	4	0,40
5	Disponibilidad de proveedores para el emprendimiento	10,00%	4	0,40
6	Crecimiento del sector económico	5,00%	3	0,45
7	Nula posibilidad de capacidad de integración hacia delante de los proveedores	5,00%	2	0,10
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		60,00%		2,20
AMENAZAS				
8	Incremento en la tasa de interés para financiar nuevos proyectos	5,00%	3	0,15
9	Capacidad de integración hacia atrás de los clientes	5,00%	2	0,10
10	Distribución socioeconómica en el país con mayor porcentaje a estratos de ingresos bajos	5,00%	4	0,20
11	Reducción en la tasa de natalidad	10,00%	3	0,30
12	Uso de sustitutos a costo cero con familiares	5,00%	3	0,15
13	Barreras legas de entrada en el sector	5,00%	4	0,20
14	Alto número de negocios relacionados con el emprendimiento	5,00%	3	0,15
SUBTOTAL AMENAZAS		40,00%		1,25
VALORACIÓN TOTAL		100%		3,35

Una vez realizado este análisis se puede concluir que el servicio a ofrecer tiene una gran oportunidad dentro del mercado al que se encuentra dirigido ya que sus mayores competencias son docentes que se dedican a capacitar de manera extra curricular a niños en sus domicilios lo cual es un servicio muy diferente al nuestro ya que estas personas se enfocan solamente en el tema pedagógico y

de nivelación. De modo que se puede considerar viable la implementación de este centro.

En el entorno político se puede obtener una oportunidad viable debido al cumplimiento de obligaciones y reglamentaciones dispuestas por los organismos reguladores, esto es asignado con una alta ponderación y calificación entre los factores de éxito.

El crecimiento de la economía es una oportunidad porque existe un mejor clima de negocios para el emprendimiento, esto se complementa con la información captada en el crecimiento del sector económico del proyecto, que según la información investigada es 3,41%.

El entorno social muestra una amenaza debido a dos factores, la tasa de natalidad y la estructura socioeconómica, ya que estos aspectos disminuyen la capacidad de demanda del mercado objetivo y se reduce el consumo de los hogares por la restricción presupuestaria.

La capacidad de negociación de los proveedores es baja porque existe un alto número de empresas que pueden entregar productos y servicios para el emprendimiento, el cual no demanda un uso intensivo de equipos y maquinarias, sino activos que son de fácil acceso en el mercado.

La acción de los sustitutos es una amenaza porque existe el riesgo de integración hacia atrás en los consumidores, especialmente en la disposición de los familiares que pueden cuidar y ayudar a los infantes en sus tareas, siendo personal sin la preparación necesaria, pero que dispone de la voluntad y el tiempo.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Problema de investigación:

¿Se encuentran dispuestos los padres de familia a contar con un servicio de educación adicional para el desarrollo de sus hijos?

Hipótesis:

Existe un 65% de padres de familia dispuestos a invertir en un servicio de educación adicional para el desarrollo de sus hijos.

Objetivo:

Analizar el nivel de aceptación que tendrá el proyecto dentro del área del Valle de los Chillos.

Objetivos específicos:

- Conocer los medios alternativos de educación que los padres de familia consideran adecuados para sus hijos.
- Definir el precio que los clientes estarían dispuestos a pagar por el servicio ofrecido.
- Conocer las actividades principales en la que los padres prefieren que se desarrollen sus hijos.
- Determinar la manera adecuada de ofrecer el servicio según la necesidad de cada niño.
- Determinar los servicios que resultan más primordiales para los padres de familia.
- Definir el número de posibles clientes con los que contará el proyecto basado en el rango de edad.

Metodología:

Para contar con los datos cualitativos se realizaron entrevistas a profesionales en el ámbito de la educación infantil, por otro lado, para obtener los datos cuantitativos se realizaron encuestas a posibles clientes.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa**3.1.1 Investigación cualitativa**

Para este punto del proyecto se realizaron varias preguntas a dos profesoras parvularias que ejercen la docencia en el área del Valle de los Chillos

Entrevistas con Expertos

Experto N° 1

Nombre: Lic. Sandra Paulina Calderón Salazar

Lugar de Trabajo: Unidad Educativa Particular Saint Dominic School

Profesión: Licenciada en Educación infantil

Experiencia: 20 años de educadora en niños entre 3 y 5 años

Experto N° 2

Nombre: Lic. Mónica Ortiz

Lugar de Trabajo: Unidad Educativa Particular Saint Dominic School

Profesión: Licenciada en Educación infantil

Experiencia: 15 años como maestra de educación básica.

Preguntas:

1. ¿Qué piensa usted de un Centro de Recreación y tareas dirigidas para niños de 5 a 10 años?

Experta N^a 1: Que es una ayuda muy valiosa para los padres que no poseen el tiempo necesario para compartir con sus hijos en estas necesidades educativas, aparte de estar tranquilos al saber que sus niños van a cumplir con todas las tareas que les envían en la escuela y van a compartir con otros niños tiempo de calidad y momentos divertidos.

Experta N^a 2: Actualmente no existen muchos casos, el cuidado en la casa de los padres de familia se veía más hace unos 10 años, en estos días ambos padres deben trabajar y por lo tanto el niño pasa a tener actividades extracurriculares o estar a cargo de una persona o niñera que son contratadas para cuidarlos hasta la noche.

2. ¿Existen este tipo de lugares actualmente en el sector del Valle de los Chillos?

Expertas N° 1 y N° 2: Si existen.

3. ¿Qué actividades recomendaría, a parte de las tareas dirigidas, para los niños que formen parte de este centro?

Expertas N° 1 y N° 2: Actividades al aire libre, si es posible, salidas pedagógicas, pero ante todo tiempo de calidad.

4. ¿Algunos de los colegios más reconocidos del Valle de los Chillos, ofrecen este tipo de servicios?

Experta Nª 1: Actualmente no es permitido por las autoridades el ofrecer este tipo de servicio dentro de la unidad educativa, es por esta razón que los padres buscan este tipo de centros fuera del colegio.

Experta Nª 2: Una de las competencias más fuertes sería el cuidado de los niños por parte de un familiar ya que esto no representa un costo adicional y brinda seguridad para los padres de familia. La desventaja es que esta persona puede no estar capacitada para formarlos académicamente y es por esta razón que el acudir a un centro infantil sería mejor opción.

5. ¿Cuál sería el salario que un docente profesional requeriría si decidiera formar parte de la operación de este centro?

Expertas N° 1 y N° 2: Tomando en cuenta que el sueldo promedio de un docente dentro de los colegios es entre \$700 y \$900 sugeriría que el valor que se puede pagar al docente que realice este trabajo podría ser de un sueldo a medio tiempo es decir unos \$400.

6. ¿Piensa usted que el centro debe contar únicamente con profesionales titulados?

Expertas N° 1 y N° 2: Es importante contar con este respaldo para los padres de familia así se aseguran de que sus hijos están aprendiendo con personas que

saben lo que hacen. Pero también es viable el contar con personas que estén estudiando pedagogía o carreras afines y ayudarlos a crecer profesionalmente hasta su eventual titulación.

Grupo focal

El grupo focal se realiza con la participación de 8 padres y madres de familia, que tienen hijos con edades comprendidas entre 5 y 10 años. Todos los participantes y sus parejas trabajan a tiempo completo.

Conclusiones

- En la actualidad los padres y madres de familia no tienen tiempo disponible para ayudar a sus hijos en las tareas escolares, esto se debe a temas netamente laborales.
- El encargo de los hijos se enfoca en familiares, especialmente abuelos y hermanos mayores, pero esta opción no es viable porque no son personas capacitadas para vigilar las tareas.
- La idea de negocio tiene alta valoración porque facilita el tema pedagógico y pueden enfocarse en cubrir falencias educativas, que los padres no pueden solucionar en sus hijos.
- Con relación al precio, los participantes indican que un valor entre \$ 130 y \$ 150 es viable, si los hijos tienen una permanencia mayor a tres horas diarias en el centro de tareas académicas.
- El mayor atributo del centro debe ser la preparación de las maestras y que tengan un enfoque lúdico y holístico en el apoyo a los niños.

3.1.2 Investigación Cuantitativa

Para esta investigación se utilizó el método de muestreo no probabilístico con el tipo de muestreo por conveniencia mediante 50 encuestas realizadas a varios padres de familia, para esto consideramos como población a padres de familia

cuyos hijos se encuentren cursando Pre escolar y primaria en algunas instituciones educativas dentro del Valle de los Chillos, obteniendo los siguientes resultados:

Características de los encuestados

El 70% de los encuestados son de género femenino y 30% de género masculino, 54% tienen una edad comprendida entre 20 y 35 años, 26% tienen una edad entre 36 y 40 años y el 20% son mayores de 40 años. Con relación al número de hijos, el 47% tiene dos hijos, 39% un hijo y 14% tres hijos. La edad de los hijos de los encuestados es 26% entre 0 y 3 años, 21% entre 3 y 5 años, 21% entre 5 y 7 años, 18% entre 7 y 10 años.

La información recabada sobre la caracterización de los encuestados indica que es un grupo homogéneo, donde predominan las mujeres entre 20 y 34 años y que tienen hijos en edad escolar, esto permite mencionar que la información recabada es relevante para el estudio.

Prestación del servicio

El 86% de los encuestados desearía que sus hijos tengan un espacio donde realizar sus tareas académicas y posteriormente realizar actividades de recreación en el espacio apropiado y bajo la vigilancia especializada. El 14% de las encuestados que responde de forma negativa, indica que la razón para su respuesta es que el cuidado de su hijo lo realiza una persona de confianza o familiar.

El 87% de los encuestados indican que desearían que sus hijos fortalezcan sus destrezas e inteligencia cognitiva con juegos didácticos, el 71% menciona que el personal que realiza el acompañamiento a sus hijos tiene que estar capacitados para cumplir este rol. El 85% califica la idea de negocio de forma positiva.

El 37% menciona que utilizaría el servicio propuesto hasta tres veces por semana, 31% más de tres veces por semana y 32% una vez por semana. El 32% utilizaría el servicio apenas este en el mercado, 50% lo utilizaría luego de algún tiempo y el 18% no lo utilizaría.

Precio

Con referencia al precio mensual se utiliza el modelo de fijación de VanWestendorp (Anexo 1.)

El rango de precio óptimo se ubica en el punto de cruce entre las curvas de demasiado barato y demasiado barato, esto es en \$ 150 mensuales y el precio de indiferencia es el cruce entre las curvas de barato y caro que es el valor de \$130. Entre estos dos rangos de precios se debería fijar la mensualidad.

Plaza

El 65% está de acuerdo que la ubicación del servicio sea en un sitio de cerca de su hogar, es por ello que eligen el Valle de Los Chillos. Con respecto al espacio donde se desarrollen las actividades en el centro, el 54% indican que tienen que ser coloridas y divertidas, 26% prefieren que sean decoradas con alguna temática (animales, películas infantiles o deportes) y 17% menciona que debe tener colores apropiados para la concentración.

Promoción

El medio de comunicación para recibir promociones e información con respecto a la idea de negocio es el correo electrónico y redes sociales con el 78% de las respuestas, 8% anuncios y 14% otros medios de comunicación.

3.1.3 Conclusiones del análisis del cliente

De acuerdo a la información emitida por el experto, las unidades educativas no pueden prestar el servicio de tareas dirigidas, por lo tanto, estas instituciones no sería una competencia para la idea de negocio. Como parte de las estrategias

de mercadeo se debe implementar una alianza y/o convenio con estas instituciones con el fin de generar mayor flujo de estudiantes.

Con respecto a las conclusiones de la investigación cuantitativa se han establecido el siguiente análisis de la información recabada:

La edad de los encuestados influye en la decisión de solicitar ayuda en tareas académicas, mientras más edad tienen los padres tienen una mayor decisión de solicitar este servicio, como se muestra en el anexo 2.

El número de hijos tiene relación directa con la decisión de solicitar el servicio de tareas académicas, mientras más hijos tengan los encuestados mayor será su interés en el servicio, como se muestra en el anexo 3.

La relación entre el género y la utilización del servicio de tareas académicas, las mujeres tienen mayor disposición a utilizar el servicio que los hombres (Anexo 4).

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis, externo y del cliente

Actualmente la situación económica, tanto del país como de la mayoría de familias, no permite que solamente uno de los padres sustente con su trabajo a todo el núcleo familiar, lo que obliga a ambos padres a trabajar jornadas completas y muchas veces dejan a sus hijos solos o no les dedican el tiempo necesario que requieren para una correcta formación.

Adicionalmente existen muchas familias las cuales cuentan con un solo sustento, un solo padre o madre de familia, estas se ven obligadas a buscar lugares donde sus hijos puedan realizar tareas y actividades recreativas, sobre todo compartir y desenvolverse con otros niños en un ambiente externo a sus colegios y escuelas habituales.

Como una solución a este problema muchos padres de familia mantienen a sus hijos en actividades extra curriculares o en institutos de tareas dirigidas los cuales muchas veces no llegan a satisfacer las necesidades tanto del niño como de sus padres.

Tomando en cuenta este planteamiento y en base al análisis de factores externos realizado se han identificado varias oportunidades y amenazas para el desarrollo del centro de recreación y tareas dirigidas que ofrezca distintas actividades no solo recreativas sino también formativas para los niños que formen parte del mismo.

5. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing crea las relaciones con los clientes al poner en acción la estrategia. Esta consiste en la mezcla de marketing la cual nos brinda un conjunto de herramientas para implementar la estrategia (Kotler & Armstrong, 2008, p. 13).

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia de marketing de la compañía formula el perfil de los clientes que la compañía atenderá y cómo creará valor para ellos.

En base a la información captada del entorno y la investigación de mercado, la mejor opción para el proyecto es la estrategia de enfoque, ya que el centro de tareas dirigidas se dirige a un mercado homogéneo con necesidades específicas que son los padres y madres de familia que no disponen de tiempo para apoyar a sus hijos en sus tareas escolares o no su trabajo no les permite permanecer en casa para vigilar su cumplimiento escolar.

Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento para el proyecto es ofrecer a sus clientes más por lo mismo, esto es mayores atributos en el servicio con el apoyo de personal preparado y capacitado, al mismo precio que la competencia. El enfoque del proyecto tiene una diversidad de servicios que permiten al padre y madre de familia mantenerse tranquilo mientras su hijo desarrolla sus tareas escolares y se dedica a actividades de crecimiento cognitivo.

5.1.1 Mercado Objetivo

Tomando en cuenta la segmentación de mercado se puede concluir que el mercado objetivo para el proyecto cuenta con estas características:

- **Segmentación Geográfica:** Valle de los Chillos en el cantón Rumiñahui. Población del sector: 81.140 habitantes.
- **Segmentación Demográfica:** Población con niños de 5 a 10 años que habiten en el sector son 7.220 niños y niñas
- **Segmentación Socio Económico:** Población con niños de 5 a 10 años que habiten en el sector y que pertenecen al segmento socioeconómico medio y alto. Población 2.527 niños y niñas.
- **Segmentación Conductual:** Población que está dispuesta a utilizar el servicio según la encuesta aplicada. Población 809 niños y niñas.
- **Segmentación Psicográfica:** Padres de familia con cargas importantes de trabajo con la intención de desarrollar a sus hijos sin la necesidad de encontrarse presentes.

5.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades. Es la forma en la que el proyecto se diferenciará y posicionará dentro del mercado.

(Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013, p. 9). Esta propuesta se determina mediante el modelo Canvas:

Tabla 3. Modelo Canvas

<p><u>ASOCIADOS CLAVE</u></p>  <p>Alianzas con planteles educativos del sector</p> <p>Centros de diversión infantil</p> <p>Ferias educativas</p>	<p><u>ACTIVIDADES CLAVE</u></p>  <p>Desarrollo académico</p> <p>Atención personalizada</p> <p>Recreación lúdica</p> <p>Acompañamiento personalizado</p>	<p><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p> <p>Servicio integral de recreación y capacitación de niños de 5 a 10 años en manos de profesionales de la educación con experiencia para desarrollar en cada niño valores y habilidades que serán de mucha importancia en su formación como personas.</p> <p>Adicionalmente a su formación se ofrece completa tranquilidad y seguridad tanto para los niños como para los padres de familia.</p>	<p><u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u></p>  <p>Página web</p> <p>Gestión administradora</p>	<p><u>SEGMENTO DE CLIENTES</u></p>  <p>809 niños y niñas del sector del Valle de los Chillos</p>
<p><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p>  <p>Gastos salarios</p> <p>Gastos operacionales</p>	<p><u>RECURSOS CLAVE</u></p>  <p>Docentes capacitados</p> <p>Tecnología</p> <p>Juegos infantiles y didácticos</p>		<p><u>CANALES</u></p>  <p>Canal directo y distribución selectiva</p>	<p><u>FUENTE DE INGRESOS</u></p>  <p>Ingreso por servicios de apoyo académico: matrícula y pensión</p>

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto / Servicio

El concepto de producto indica que los consumidores se verán más atraídos hacia los productos y/o servicios que ofrezcan una mayor calidad, un mejor desempeño y características más innovadoras por lo que deberían estar en constantes mejoras. Por otro lado, un servicio es una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta, que son esencialmente intangibles y que no dan como resultado la propiedad de algo. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013, p. 196)

Atributos del servicio

Se ofrecerá un servicio de capacitación y recreación para niños de 5 a 10 años, este contará con gente apta para el trabajo con niños y personal que sepa aportar de una manera diferente y recreativa, conocimientos y métodos de trabajo con los que los niños se sientan a gusto y dispuestos a aprender mientras se divierten.

El servicio consiste en recibir a los niños que se hayan inscrito en el centro de servicios a la salida de sus actividades escolares esto es desde la 13:30. pueden descansar en un área recreativa, luego se procederá a la revisión de las tareas, trabajos o estudios a realizar, si el niño o niña ha terminado su tarea y no es hora de salir, pasará a otra aula en donde podrá mirar películas, leer o utilizar material de recreación (rompecabezas, juegos didácticos, etc.), se ofrecerá un refrigerio a las 16:30, llegada la hora de salida 18:00 podrán tomar el transporte si lo han contratado o esperar que los apoderados los vengan a retirar. En temporada de vacaciones se ofrecerá un servicio vacacional para niños de las mismas edades, con talleres varios, deportes actividades al aire libre y recreación.

Las políticas que regirán el proyecto serán elaboradas por los directivos del centro e informadas claramente a los padres de familia, entre ellas están las siguientes:

- Solo se trabajará con niños de 5 a 10 años de edad
- Se los recibirá directamente en el centro de servicios no en los colegios o instituciones educativas.
- El horario será de 13:30 hasta las 18:00
- El servicio se contratará por semana o por mes
- Si los padres no retiran a sus hijos a las horas establecidas, por causas de fuerza mayor, cancelarán un valor por tiempo adicional.
- No es parte del servicio el proveer ayuda de guardería.

Logotipo y Slogan

Logotipo

El nombre que se le dará al centro de desarrollo y capacitaciones será “123 Vamos a jugar” pensando en que sea un nombre fácil de recordar y que llame la atención tanto a padres como a los niños implicando que es un centro donde si bien es cierto se realizarán capacitaciones en tareas y estudios, también es un lugar para relajarse y aprender de una forma divertida.

El logo utilizará tres colores primarios los cuales se quedan mucho en la mente de los consumidores y llaman bastante la atención, también formarán parte del logo las tres figuras geométricas principales (círculo, triángulo y cuadrado). El motivo de incluir números, colores primarios y figuras geométricas en el logotipo es para transmitir el mensaje de la enseñanza básica que todo niño recibe al iniciar sus estudios. Por otro lado, se complementa con la frase “vamos a jugar” como parte del nombre de la institución lo que proyecta que el centro no solo se dedicará al desarrollo académico, sino que también cuenta con una parte divertida y social.



Figura 1. Logotipo servicio

Slogan

“Aprendo con diversión”

Con esto se hace referencia a que se manejará la parte de capacitaciones académicas conjuntamente con el desarrollo social y de valores del niño por medio de actividades recreativas y de esparcimiento que entreguen a los niños una moraleja o enseñanza útil para sus vidas.

5.2.2 Precio

Es la cantidad de dinero o suma de valores que los clientes intercambian por los beneficios de poseer o utilizar un producto o servicio ofertado (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013, p. 257).

Estrategia general de precio

La estrategia que será utilizada es la de fijación de precios basada en el valor para el cliente, evaluando primero necesidades del consumidor y percepción del valor. Una vez cubierto esto se podrán fijar precios que resulten atractivos hacia

el cliente ofreciendo una combinación de calidad y buen servicio dentro del establecimiento.

Para la implementación de un precio se ha tomado en cuenta el resultado en las encuestas y el precio que están dispuestos a pagar los clientes por este servicio de calidad que se les ofrece, de este modo se llega a un precio base de \$150 mensuales el cual corresponde al valor de la pensión y matrícula anual de \$ 70.

Estrategia de entrada

Para este caso la estrategia utilizada por el centro de desarrollo sería la de fijación de precios por valor agregado. Con esto se ofrece una amplia gama de servicios adicionales a las capacitaciones que harán de la experiencia algo distinto a lo que se puede encontrar en otras instituciones similares.

Adicionalmente se contará con una semana de adaptación o de prueba sin costo alguno para que los padres y los niños se familiaricen con el servicio a ofrecer y decidan continuar con el programa.

Estrategia de ajuste

Como estrategia de ajuste se ha planteado continuar con los mismos precios de modo que se logre una fidelización con los clientes y se llegue incluso a un incremento de niños para el segundo año.

De esta forma también lo que se busca es reconocimiento de la marca ofreciendo un servicio de alta calidad a un precio razonable el cual, a pesar de ser un extra en la economía familiar, representa una ventaja en la formación de los niños tanto académica como social.

5.2.3 Plaza

En este caso el canal de distribución es directo ya que el servicio se entregará directamente en las instalaciones del centro, sin embargo, se ha definido una

estrategia para que los clientes tengan conocimiento sobre los servicios que ofrece el centro de desarrollo.

Las operaciones serán en el Valle de los Chillos por lo que este sector es en el que se enfocará un canal de marketing directo en el cual se ofrecerán los servicios directamente a los clientes sin la necesidad de un intermediario. Se ha diseñado este canal basado en las necesidades del consumidor y el valor que agrega el conocer los servicios directamente desde las instalaciones.

Adicionalmente se utilizarán las redes sociales y boca a boca para llegar de manera directa a los clientes aprovechando la oportunidad de desintermediación.

Punto de Venta

El centro de desarrollo infantil 123 vamos a Jugar comercializará sus servicios directamente desde sus instalaciones las cuales se encontrarán ubicadas en el Valle de los Chillos sector de La Armenia, en este lugar los potenciales clientes podrán acercarse a conocer el método de trabajo, precios y por supuesto la infraestructura con la que cuenta el centro, será de fácil acceso para todo el mundo sean o no del sector de los Valles.

5.2.4 Promoción

La promoción es una mezcla de herramientas que utiliza la compañía para comunicar el valor de un servicio para sus clientes y así generar una relación con estos (Kotler & Armstrong, 2013, p. 357).

Para una correcta promoción del servicio se utilizarán algunas herramientas de comunicaciones integradas de marketing enfocadas a los objetivos planteados.

- **Publicidad**

Esta permitirá un mayor alcance de clientes a un menor costo por exposición, para el caso del centro de desarrollo se ha planteado empezar con anuncios en redes sociales y vía mail volantes los cuales tendrán un mayor alcance y se

difundirán entre las personas que residan cerca de la zona de operaciones del centro.

- **Venta personal**

Con esto se pretende conocer un poco mejor las necesidades de los clientes y de esta manera armar un programa personalizado para cada niño que aparte de ayudarlo en su desarrollo sea de su agrado y no se sienta forzado a realizarlo diariamente. Con esta se formarán relaciones más fuertes con los clientes que se acerquen a las instalaciones.

- **Promoción de Ventas**

Con el objetivo de atraer la atención de potenciales clientes la estrategia a utilizarse para la promoción de ventas es la de ofrecer semanas de prueba sin ningún costo de modo que el niño pueda adaptarse y los padres no se sientan presionados por adquirir el servicio desde un principio, lo que se busca lograr con esto es que una vez el niño conozca la forma de trabajar sea él quien desee quedarse.

Dado que el servicio de capacitación y recreación no es el único que se ofrece también están contemplados paquetes promocionales para servicios extra que tendrán descuento de acuerdo al momento en que sean adquiridos.

Otro punto en cuanto a la promoción son las participaciones en ferias escolares teniendo como finalidad dar a conocer el servicio y captar la atención tanto de padres de familia y como de los niños.

Relaciones públicas

Este es un punto importante para el proyecto ya que se planea contar con una cantidad considerable de clientes por medio de las relaciones públicas. Se buscará patrocinio de marcas reconocidas en el mercado de cuidado infantil tales como Gymboree con la cual el proyecto se apoyará para generar más credibilidad en los clientes.

De la misma manera se trabajará para formar parte de programas junto con algunos establecimientos escolares del sector los cuales puedan recomendar los servicios a alumnos que formen parte de las diferentes instituciones.

5.2.5 Presupuesto Mix de Marketing

Tabla 4. Presupuesto marketing mix

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño del logotipo e imagen corporativa	650,00	-	-	-	-
Diseño página web	900,00	-	-	-	-
Mantenimiento página web	-	90,00	91,70	93,43	95,20
Redes sociales	900,00	917,01	934,34	952,00	969,99
Mail marketing	69,00	70,30	71,63	72,99	74,37
Volantes y material promocional	350,00	250,00	254,73	259,54	264,44
Relaciones públicas y ferias	1.500,00	1.528,35	1.557,24	1.586,67	1.616,66
TOTAL	4.369,00	2.855,66	2.909,64	2.964,63	3.020,66

El presupuesto del marketing mix de cinco años es \$ 16.116,59, el mismo que corresponde al 6% de los ingresos en el mismo período. El mayor porcentaje del presupuesto es en el año 1, con el 27% del presupuesto total, esto se debe a que el proyecto debe posicionarse en el mercado objetivo del Valle de los Chillos, a partir del año 2, el presupuesto anual de marketing se reduce al 18%, manteniendo esta cifra hasta el año 5.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

“Nuestra organización tiene un enfoque en la especialización de sus servicios de apoyo académico concentrándose en los infantes entre 5 y 10 años, busca posicionar el Valle de los Chillos como un centro que desarrolla las habilidades

motoras, cognitivas y asertivas de sus estudiantes con el uso de actividades lúdicas y holísticas”

6.1.2 Visión

En el año 2024 el centro 123 Vamos a Jugar estará posicionado en el mercado del Valle de los Chillos como un referente del apoyo a infantes para su desarrollo académico y personal, contará con el apoyo de profesionales capacitados y comprometidos con el aporte a la sociedad a través de una mejor educación.

6.1.3 Objetivos de la Organización

El planteamiento de los objetivos organizacionales se basa en la metodología SMART, con el fin de que los objetivos sean medibles, alcanzables, verificables y cuantificables, como se muestra a continuación:

Corto y mediano plazo

- Iniciar operaciones con 14 niños los cuales se incrementarán a 24 al finalizar el primer año.
- Destinar en el año 2020 el 6% de las ventas mensuales a la ejecución de actividades de promoción y mercadeo con el fin de posicionar la empresa entre los visitantes a centros comerciales.
- Incrementar la rentabilidad en un 7% promedio anual en base a la aplicación de economías a escala y optimizando recursos.
- Tener un crecimiento anual de 6 clientes sobre la base del año inmediato anterior. En base a alianzas estratégicas y posicionamiento en el mercado.

Largo Plazo

- Recuperar hasta el año 2023 el 100% de la inversión inicial en beneficio de los accionistas en base al desarrollo operativo y crecimiento del mercado.
- Estabilizar ingresos permanentes a partir del tercer año contando con una base de 24 clientes.
- Alcanzar una participación dentro del mercado de un 3% para el quinto año mediante buena publicidad por medios masivos demostrando el cumplimiento de la calidad de los servicios.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa

Mapa de procesos

Los tres procesos que comprenden el mapa de procesos establecido por la empresa son los siguientes:

Procesos Estratégicos: cumplen con el propósito de la emisión de políticas del centro Vamos a Jugar, su gestión está a cargo de la Administradora. Las actividades deben concentrarse en la correcta toma de decisiones en el procurar de alcanzar el equilibrio comercial, operativo y financiero.

Procesos Claves: corresponden a las tareas de apoyo académico y son llevadas a cabo por las docentes contratadas para la supervisión de las tareas y deberes dirigidos. Adicionalmente en los procesos claves se identifican a las actividades de marketing, ventas y servicio posventa, que serán llevados a cabo por la Administradora.

Procesos de apoyo: están a cargo de la Administradora del centro y comprenden las actividades que se enfocan en precautelar los recursos de la organización en la optimización de la gestión administrativa y financiera.

El mapa de procesos se presenta en el siguiente esquema:



Figura 2. Mapa de procesos

Cadena de Valor

La cadena de valor de Porter identifica las actividades que generan valor a la organización, estas se encuentran en la parte inferior de la siguiente figura y se identifican como eslabones primarios:

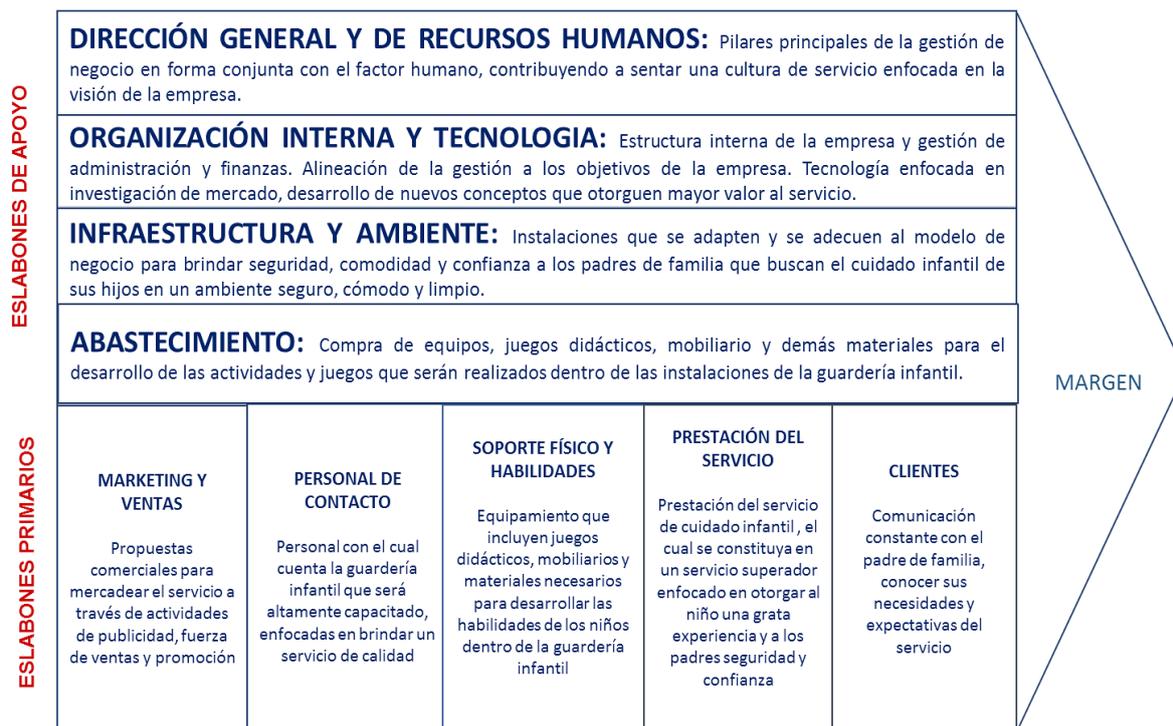


Figura 3. Cadena de valor

Las actividades del eslabón primario son desarrolladas por la gestión de la administración del centro y las docentes contratadas para el servicio principal que es el apoyo en la gestión académica de los infantes.

Las tareas detalladas en el marketing y ventas, soporte físico y clientes serán asumidas por la Administradora en sus funciones de captar clientes, proveer de recursos al centro y solucionar las necesidades de los padres y madres de familia.

Las tareas de personal de contacto y prestación del servicio son asumidas por las docentes, ya que comprende el núcleo de las actividades del centro que es el apoyo académico a sus estudiantes.

Las tareas del eslabón de apoyo son gestionadas por la Administradora porque se encarga de los procesos de gestión administrativa y financiera. En lo que concierne a la infraestructura del centro se detalla lo siguiente:

Tabla 5. Detalle de la infraestructura del centro

Material didáctico	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Tablero de ajedrez	6	18,00	108,00
Juegos piezas	6	22,49	134,94
Rompecabezas	12	36,00	432,00
Legos motorizados	12	24,99	299,88
		Total	974,82
Sala de entretenimiento	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
LCD	1	760,00	760,00
Equipo sonido	1	250,00	250,00
		Total	1.010,00
Sala de lectura	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Cuentos infantiles	24	8,90	213,60
Libros para jóvenes	24	6,50	156,00
		Total	369,60
Material apoyo	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Pizarra	3	45,00	135,00
Obstáculos	4	2,80	11,30
Cintas	2	7,30	14,50
Piso suave plancha 100x 100	15	25,00	375,00
Mesas con 4 sillas infantiles	20	36,00	720,00
Libreros 80x60x30	3	65,00	195,00
Anaqueles para materiales	5	140,00	700,00
Sillones de esponja	6	95,00	570,00
Pufs	4	90,00	360,00
Cuadros	10	90,00	900,00
Vinilos	5	60,00	300,00
Sala de espera	1	900,00	900,00
		Total	5.180,80
Mobiliario espacio infantil	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Mostradores	6	150,00	900,00
Juegos infantiles	8	45,00	360,00
Decoración infantil	12	100,00	1.200,00
		Total	2.460,00
Mobiliario oficina empresa	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Estación de trabajo	3	220,00	660,00
Archivadores	3	50,00	150,00
Sillas	6	29,00	174,00
Mesa de reuniones	1	200,00	200,00
Decoración	3	75,00	225,00
Activos menores	3	35,00	105,00
		Total	1.514,00
Equipamiento tecnológico	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Computadores	3	700,00	2.100,00
Impresoras	1	350,00	350,00
Telefonía	1	69,00	69,00
		Total	2.519,00

La necesidad de equipos y mobiliario tiene un valor de \$ 12.514,22 que debe ser incluido en la inversión inicial del centro. El espacio disponible para el correcto funcionamiento son 150 metros cuadrados en una sola planta, el valor del arriendo mensual es \$ 504,00 incluido el IVA.

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal de la empresa

La estructura legal del centro debe considerar la reglamentación que demanda el Ministerio de Educación, para lo cual se debe cumplir con lo siguiente:

1. Solicitud de emisión de permiso de funcionamiento
2. Proyecto educativo
3. Plan de mitigación de riesgos
4. Registro único de contribuyentes
5. Cédula y papeleta de votación de proponentes
6. Declaración juramentada de no hallarse en prohibiciones de la Ley Orgánica de Educación

Adicional a estas disposiciones es necesario cumplir con la patente municipal y licencia única de actividades económicas que se debe solicitar en el Municipio del Cantón Rumiñahui.

En lo que respecta a la conformación de la empresa, se prevé que funcione como persona natural bajo la gestión de la administradora que es una persona con experiencia en el campo de la educación y pedagogía. La inversión para el desarrollo del proyecto no representa un alto egreso de dinero, por tanto, puede ser asumida por una persona con experiencia en el área.

6.3.2 Diseño organizacional

De acuerdo a lo mencionado en el mapa de procesos y cadena de valor, el centro de tareas dirigidas no requiere del uso intensivo de personal, sus actividades se

concentran en la Administradora y el personal especializado en educación conformado por las maestras parvularias.

Organigrama

En el siguiente organigrama estructural se muestra como se encontrará conformado el centro por áreas las cuales posteriormente se indican por cuantas personas están conformadas y las funciones definidas de cada una de ellas:



Figura 4. Organigrama

En el mes 37 se prevé contratar una maestra parvularia para soportar el incremento de la demanda de infantes en el centro 123 Vamos a Jugar, de forma se equilibra el crecimiento de estudiantes.

Descripción de funciones:

Área administrativa. - La persona encargada de la administración será la encargada de realizar las siguientes funciones:

- Planificación de actividades
- Coordinación de trabajos
- Realizar la contabilidad del centro
- Elaboración de documentos y comunicados

La persona encargada de la administración será también la representación del centro ante padres de familia, clientes, proveedores y autoridades. En un principio, esta persona también deberá realizar algunas actividades pedagógicas y de recreación como apoyo a las áreas que se describirán posteriormente. Para esta posición se tiene pensado un sueldo aproximado de \$ 600 mensuales.

Área pedagógica y de recreación. - Para estas dos áreas se necesitará dos personas que sean calificadas para tratar con niños entre 5 y 10 años. Las actividades de las que estará encargada este personal es el siguiente:

- Impartir conocimientos para la realización de los diferentes deberes o tareas que tengan los niños.
- Responsable de ejecutar correctamente los cronogramas y actividades planeadas.
- Realizar actividades de recreación con los niños.

El sueldo pensado para esta posición es \$ 400 mensuales por una carga laboral de medio tiempo en el horario de la tarde.

Área limpieza y soporte. - Para apoyo en las actividades de limpieza del centro se requiere una persona que se encargue de mantener en orden las aulas y dar apoyo a las maestras y administración; gestionar actividades fuera del centro, como pago de servicios básicos y compra de materiales. El salario mensual es \$ 300 por una carga laboral de medio tiempo en el horario de la tarde.

El comparativo del organigrama del centro con otro tipo de establecimientos de similar infraestructura y servicios es similar al planteado, ya que no es servicio con uso intensivo de capital o intensivo en el uso de personal.

Según información del centro infantil Mi Aldea Feliz ubicado en el cantón Rumiñahui disponen de una estructura similar que la planteada en el documento, con la diferencia que tienen una persona que se encarga del cobro de pensiones y cumple las funciones de asistente administrativa. En el centro “123 Vamos a Jugar” esta función la cumple la Administradora; es importante considerar que el

centro Mi Aldea Feliz tiene 18 años de funcionamiento y cuenta con una cantidad mayor de infantes.

El pago de la nómina de personal en función de los cargos mencionados es la siguiente:

Tabla 6. Gastos de personal

	Salario nominal	Salario + beneficios sociales	Salario anual + beneficios sociales
Administrador (1)	600,00	755,73	9.068,80
Maestras – Parvularias (2)	400,00	498,35	5.980,20
Personal de limpieza y soporte (1)	300,00	394,28	4.731,40

El gasto por nómina en el año 1 es \$ 25.761, que se incrementa anualmente según la inflación hasta el año 3 con un valor de \$ 28.463, en el año 4 se contratará una maestra adicional por lo que el gasto de nómina se incrementa hasta \$ 35.395 y en el año 5 el valor es \$ 36.045.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos y gastos

El principal indicador para la proyección de ingresos y gastos es la inflación, según la información del Banco Central en el período entre el año 2013 – 2018 es 1,89%, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7. Gastos de personal

Años	Inflación general
2013	2,70%
2014	3,67%
2015	3,38%
2016	1,12%
2017	0,18%
2018	0,27%
Promedio	1,89%

Este porcentaje se aplica para el crecimiento de precios por matrícula y pensión, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8. Costos matrícula y pensión

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Matrícula	\$ 70,00	\$ 71,32	\$ 72,67	\$ 74,04	\$ 75,44
Pensión	\$ 150,00	\$ 152,84	\$ 155,72	\$ 158,67	\$ 161,67

En cuanto al número de estudiantes que asisten al centro, se prevé iniciar con 14 estudiantes, esto es el 60% de la capacidad según el número de maestras, en el año 2, el crecimiento de estudiantes son 10 con lo que se cubre la capacidad total de 24 estudiantes. A partir del año 4, el número de estudiantes se incrementa a 30 debido a la contratación de una maestra adicional.

Es importante mencionar que, durante los meses de la temporada vacacional, esto es julio y agosto se pretende crear un campamento donde se realizará actividades lúdicas y reforzar los contenidos académicos para los niños que lo requieran, el valor de la mensualidad será la misma que en la temporada escolar. Con el uso de esta información se proyecta los siguientes ingresos anuales:

Tabla 9. Proyección ingresos anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales (dólares)	38.016	49.396	50.330	64.101	65.313

El crecimiento promedio de los ingresos es 15,2%, siendo el año 2 y 4 los que tienen el mayor incremento debido que existe un crecimiento en el uso de la capacidad instalada del centro.

La proyección de gastos utiliza la inflación promedio y contiene los egresos por salarios y gastos de operación del centro. En el caso de los gastos de operación comprende los gastos generales y los gastos por actividades de promoción, que fueron detallados en el presupuesto del marketing mix. La proyección es la siguiente:

Tabla 10. Proyección gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos (dólares)	25.761	27.957	28.463	35.398	36.045
Gastos generales (dólares)	13.813	12.478	12.714	12.954	13.199
TOTAL	39.574	40.435	41.177	48.352	49.244

El crecimiento promedio de los gastos es 5,82% entre el año 1 y año 5, el mayor crecimiento se encuentra entre el año 3 y 4, con el 17% debido a la contratación de la maestra.

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial tiene un valor de \$ 22.054, la cual se descompone en \$ 16.014 en la adquisición de equipos y mobiliario para el centro infantil, \$ 2.100 de gastos legales referentes a la constitución legal y la obtención de permisos y \$ 3.940 de capital de trabajo inicial.

La estructura porcentual determina que el 73% de la inversión inicial comprende la compra de equipos, 18% el capital de trabajo y 10% de gastos de constitución del centro 123 Vamos a Jugar. Como se mencionó anteriormente, el valor de la inversión no constituye un fuerte desembolso de dinero por lo cual la Administradora y proponente del proyecto no requiere de socios para financiar la inversión inicial.

7.2.2 Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento es la siguiente:

Tabla 11. Estructura de financiamiento

INVERSIÓN INICIAL	22.054,35
APORTE DE LA ADMINISTRADORA – SOCIA UNICA PROYECTO	16.540,76
PRESTAMO BANCO PICHINCHA	5.513,59

El valor del préstamo en el Banco Pichincha es \$ 5.513,59 que tiene las siguientes condiciones:

- Tasa de interés: 16% - Crédito de consumo
- Plazo: 5 años – 60 meses
- Cuota mensual: \$ 134,08

7.2.3 Capital de trabajo

La información necesaria para calcular el capital del trabajo se obtiene del estado de flujo de efectivo, en este estado contable se muestra la necesidad de efectivo, en base de la información se diagrama la siguiente figura:

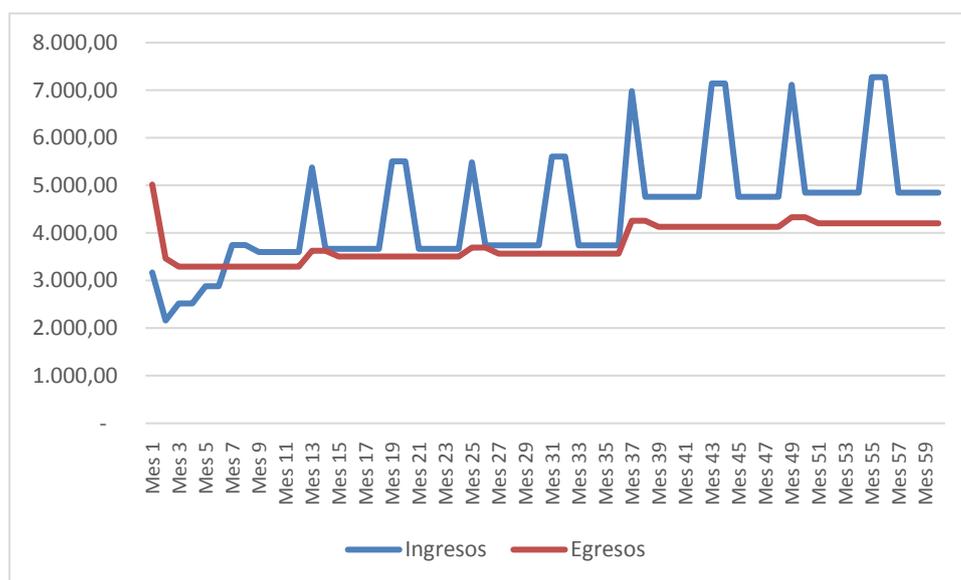


Figura 5. Requerimiento de capital de trabajo

Durante el primer año de funcionamiento del centro, existe mayor cantidad de egresos que ingresos, esto se debe a que no se alcanza la sustentación propia del proyecto, es por ello que se requiere un capital de trabajo que alcance a cubrir este déficit, este valor es \$ 3.973,50, que forma parte de la inversión inicial.

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados proyectado entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 12. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	38.016	49.396	50.330	64.101	65.313
Gastos sueldos	25.761	27.957	28.463	35.398	36.045
Gastos generales	13.813	12.478	12.714	12.954	13.199
Gastos de depreciación	1.739	1.739	1.739	1.325	1.325
Gastos de amortización	100	100	100	100	100
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(3.397)	7.122	7.313	14.324	14.644
Gastos de intereses	828	693	534	349	131
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(4.225)	6.429	6.779	13.975	14.512
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	964	1.017	2.096	2.177
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(4.225)	5.465	5.762	11.878	12.335
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	820	864	1.782	1.850
UTILIDAD NETA	(4.225)	4.645	4.898	10.097	10.485

Debido a la falta de sustentación del proyecto en el año 1, se presenta una pérdida de \$ 4.225, la cual está cubierta por el capital de trabajo. A partir del año 2 la utilidad se incrementa a \$ 4.645 porque existe un mayor número de estudiantes, esta utilidad representa el 9,40% de los ingresos, este porcentaje se incrementa en el año 4 a 15,75% por la ampliación de la capacidad instalada del centro. A partir de este año la utilidad alcanza un valor de \$ 10.097 y crece hasta \$ 10.485 en el año 5.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera inicial y proyectado entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 13. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>ACTIVOS</u>	22.088	17.473	21.231	25.058	34.024	43.039
<i>Corrientes</i>	3.974	1.199	6.796	12.462	22.854	33.294
Efectivo	3.974	1.199	6.796	12.462	22.854	33.294
<i>No Corrientes</i>	18.114	16.275	14.436	12.596	11.171	9.745
Propiedad, Planta y Equipo	16.014	16.014	16.014	16.014	16.014	16.014
Depreciación acumulada	-	1.739	3.479	5.218	6.543	7.869
Intangibles	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Amortización acumulada	-	100	200	300	400	500
<u>PASIVOS</u>	5.522	5.132	4.245	3.174	2.044	574
<i>Corrientes</i>	-	394	426	432	564	574
Sueldos por pagar	-	394	394	394	394	394
Impuestos por pagar	-	-	32	38	170	180
<i>No Corrientes</i>	5.522	4.738	3.820	2.743	1.480	-
Deuda a largo plazo	5.522	4.738	3.820	2.743	1.480	-
<u>PATRIMONIO</u>	16.566	12.341	16.986	21.884	31.980	42.465
Capital	16.566	16.566	16.566	16.566	16.566	16.566
Utilidades retenidas	-	(4.225)	420	5.318	15.415	25.900

El financiamiento del activo en el año 0 y año 1 depende del pasivo y del capital de trabajo, a partir del año 2, este financiamiento se traslada al patrimonio con la acumulación de las utilidades en la cuenta de efectivo.

En lo que respecta a las políticas de cobro y pago son 100% de contado, porque se trata de la prestación de un servicio que no está expuesto a financiamiento a los clientes o la necesidad de financiamiento de proveedores.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo proyectado es el siguiente:

Tabla 14. Estado de flujo de efectivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(1.991)	6.516	6.743	11.654	11.920
Utilidad Neta		(4.225)	4.645	4.898	10.097	10.485
+ Depreciación		1.739	1.739	1.739	1.325	1.325
+ Amortización		100	100	100	100	100
+ Δ Sueldos por pagar		394	-	-	-	-

+ Δ Impuestos		-	32	6	132	10
Actividades de Inversión	(18.114)		-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(18.114)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	22.088		(919)	(1.077)	(1.263)	(1.480)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	5.522	4.738	(855)	(1.077)	(1.263)	(1.480)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	16.566		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	3.974	(2.775)	5.597	5.666	10.392	10.440
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		3.974	1.199	6.796	12.462	22.854
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	3.974	1.199	6.796	12.462	22.854	33.294

Como se mencionó en la descripción del capital de trabajo, el estado de flujo de efectivo mide la necesidad de liquidez, la cual se encuentra equilibrada desde el año 1 por la introducción en la inversión inicial de \$ 3.974 como disponibilidad de efectivo a la orden del centro infantil.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 15. Flujo de caja del proyecto

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(22.087)	1.874	7.369	7.261	11.728	10.071

A pesar que el año 1 existe una pérdida de \$ 4.225, el flujo del proyecto tiene un saldo positivo debido al capital de trabajo, lo cual muestra que esta decisión financiera es correcta para el proyecto.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es el siguiente:

Tabla 16. Flujo de caja del inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(16.565)	542	5.991	5.830	10.234	8.440

Este flujo muestra un resultado positivo desde el año 1, lo cual se encuadra en el mismo tipo de resultado del flujo del proyecto, con la diferencia que se debe asumir el pago del crédito solicitado en el año 0.

7.4.2 Cálculo tasa de descuento

Los datos para el cálculo de la tasa de descuento son los siguientes:

Tabla 17. Parámetros cálculo descuento

Datos	Parámetros	Fuente de información
Tasa libre de riesgo	2,09%	https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield
Rendimiento del Mercado	9,57%	https://finance.yahoo.com/quote/%5EDJI?p=DJI
Beta	0,81	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Beta Apalancada	0,74	Calculo en base a la estructura financiamiento proyecto
Riesgo País	5,57%	https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788
Tasa de Impuestos	25,00%	Ley Régimen Tributario
Participación Trabajadores	15,00%	Código Laboral
Escudo Fiscal	36,25%	Calculo en base a la estructura financiamiento proyecto
Razón Deuda/Capital	43%	Calculo en base a la estructura financiamiento proyecto
Costo Deuda Actual	11,30%	Banco del Pichincha

La tasa de descuento es la siguiente, para el flujo de caja del proyecto se utiliza el WACC de 16,14% y para el flujo del inversionista la tasa de descuento es CAPM de 18,11%.

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración aplicados en las proyecciones financieras son las siguientes:

Tabla 18. Criterios de valoración

Criterio de valoración	Resultado	Conclusión
Valor actual neto	Proyecto = \$ 810,26 Inversionista = \$ 655,96	En el flujo de caja del proyecto e inversionista existe un valor actual neto superior a cero, esto permite concluir que las proyecciones recuperan la inversión inicial.
Tasa interna de retorno	Proyecto = 17,41% Inversionista = 19,46%	La rentabilidad del flujo del proyecto e inversionista es superior a la tasa de descuento, lo que indica que las proyecciones generan rentabilidad a la accionista del centro infantil.
Período de recuperación inversión	Proyecto = 3,76 años Inversionista = 3,70 años	El tiempo de recuperación de la inversión es menor al plazo de evaluación.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros de la empresa son los siguientes:

Tabla 19. Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón corriente	3,04	15,97	28,86	40,53	58,03	1,21
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	41,59%	24,99%	14,51%	6,39%	1,35%	59,98%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	2,3	3,4	4,0	5,7	6,7	4,16

RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	-24,18%	21,88%	19,55%	29,67%	24,36%	11,82%
Rentabilidad sobre patrimonio	-34,23%	27,35%	22,38%	31,57%	24,69%	13,59%

La información respecto a los índices financieros muestra que el centro infantil tiene una mayor liquidez que las empresas participantes en su industria, de igual forma sucede con el endeudamiento y rentabilidad entre el año 2 y año 5. En lo que respecta al índice de actividad, medido por la rotación de activos, las empresas de la industria tienen un mejor indicador entre el año 1 y año 3.

8. CONCLUSIONES GENERALES

En base a la información obtenida en el plan de negocios se determina que el proyecto de creación de un servicio integral de capacitación y recreación para apoyar a los estudiantes entre 5 y 10 años para la ejecución de sus tareas es viable de implementar porque tiene criterios de valoración positivos, ya que, existe la recuperación de la inversión inicial y la rentabilidad es mayor al costo de oportunidad para el accionista del proyecto.

El análisis PEST y PORTER determinan que las oportunidades encontradas como factores de éxito en la matriz EFE tienen una calificación superior a las amenazas, siendo el cumplimiento en los permisos de operación para un centro de apoyo académico y el crecimiento del sector económico, los factores con mayor valoración y, por tanto, deben ser aprovechados para llevar adelante la idea de negocio. En el caso de las amenazas, se identificó a la reducción en la tasa de natalidad como un factor que puede disminuir el mercado objetivo en el mediano y largo plazo.

Las necesidades identificadas en el análisis del cliente muestran que los padres de familia requieren un centro de apoyo para las tareas académicas de sus hijos, con la prestación de un servicio especializado y con el personal capacitado para llevar a cabo actividades de apoyo pedagógico y entretenimiento. El 32% de los encuestados mencionan que contratarían el servicio apenas se encuentre en el mercado.

La estrategia de marketing asumida detallada en el plan de negocios es enfoque, ya que permite concentrarse en proveer un servicio para un mercado homogéneo y con características similares, como son los padres de familia que tienen hijos entre 5 y 10 años y residen en el Valle de los Chillos.

La estructura organizacional se fundamenta en la prestación del servicio de apoyo académico, razón por la cual se contará con el personal necesario para desarrollar estas actividades, entre el año 1 y 3 se contratará a dos maestras y a partir del año 4 se contratará una maestra adicional. De esta manera, se equilibra el crecimiento comercial con la calidad en la prestación del servicio.

La evaluación financiera positiva ha sido demostrada con la proyección de los estados contables para obtener resultados favorables para el interés del proponente del proyecto. En el año 1 se obtiene una pérdida que es asumida por la provisión de capital de trabajo inicial necesario para cubrir ese hueco de liquidez. A partir del año 2 el centro de apoyo empieza a generar utilidad neta hasta el año 5, el margen de rentabilidad promedio en el período de evaluación es 7,97%, esto permite viabilizar el proyecto y recomendar su ejecución.

REFERENCIAS

Ambiente, M. d. (13 de 08 de 2015). *Ministerio del Ambiente*. Recuperado el 06 de 10 de 2015, de Ministerio del Ambiente: <http://www.ambiente.gob.ec/los-incentivos-ambientales-promueven-la-produccion-y-el-consumo-sustentable-en-el-ecuador/>

Banco Central del Ecuador. (29 de Junio de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1105-la-economia-ecuatoriana-crecio-19-en-el-primer-trimestre-de-2018>

Banco Central del Ecuador. (marzo de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Publicaciones Generales: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>

BCE. (marzo de 2019). *Estadísticas Económicas*. Obtenido de Estadísticas Económicas: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimoprimera Edición ed.). México: Pearson Educación.

Ecuador, B. C. (01 de 10 de 2015). *Bce*. Recuperado el 06 de 10 de 2015, de Bce: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>

EIO. (01 de 02 de 2015). *EIO*. Recuperado el 06 de 10 de 2015, de EIO: <http://www.eoi.es/blogs/embatur/2015/02/01/desarrollo-tecnologico-en-ecuador/>

Ekos. (01 de 01 de 2015). *Ekos Negocios*. Recuperado el 06 de 10 de 2015, de Ekos Negocios: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1134.pdf>

- El Telégrafo. (14 de 5 de 2018). *www.eltelegrafo.com.ec*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/ecuador-desigualdad-educacion>
- Equinoccial, S. (06 de 10 de 2015). *Seguros Equinoccial*. Recuperado el 06 de 10 de 2015, de Seguros Equinoccial: <http://www.segurosequinoccial.com/transparencia-informacion/>
- Español, C. e. (23 de 07 de 2015). *CNN en Español*. Recuperado el 06 de 10 de 2015, de CNN en Español: <http://cnnespanol.cnn.com/2015/07/23/la-fuerza-de-la-tecnologia-de-la-informacion-en-ecuador/>
- Humano, M. C. (01 de 03 de 2015). *Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano*. Recuperado el 06 de 10 de 2015, de Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano: <http://www.conocimiento.gob.ec/conozca-las-10-carreras-del-futuro-2/>
- INEC. (2010). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf
- INEC. (16 de 07 de 2015). *INEC*. Recuperado el 06 de 10 de 2015, de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-junio-con-un-desempleo-de-447/>
- INEC. (20 de 10 de 2015). *INEC*. Recuperado el 20 de 10 de 2015, de INEC: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- INEC. (octubre de 2017). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (29 de junio de 2018). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/en-27-anos-tasa-de-natalidad-disminuyo-en-134-nacidos-vivos/](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/en-27-anos-tasa-de-natalidad-disminuyo-en-134-nacidos-vivos/)

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Quito: INEC.
- Kotler , P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fuandamentos de Marketing Octava Edición*. México: Pearson Educación.
- Latinoamericanos, C. d. (06 de 10 de 2015). *Cesla.com*. Recuperado el 06 de 10 de 2015, de Cesla.com: <http://www.cesla.com/analisis-economico-ecuador.php>
- ME. (2013). *Listado instituciones educativas*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/Listado-Instituciones-Educativas-distribuidas-por-zona-distrito-y-circuito.xlsx>
- Metro Ecuador. (10 de 5 de 2018). *www.metroecuador.com.ec*. Obtenido de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2018/05/10/el-45-de-los-empleados-ecuatorianos-se-encuentran-en-el-sector-informal-de-la-economia.html>
- MIES. (2014). *Plan Toda una Vida*. Obtenido de <https://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/Acuerdo-interministerial-0015-14-Autorizacion-funcionamiento-primera-infancia-30JUL.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (15 de Noviembre de 2018). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de www.industrias.gob.ec: <https://www.industrias.gob.ec/ii-reunion-del-consejo-de-comercio-e-inversiones-entre-ecuador-y-estados-unidos-2/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2018). *www.industrias.gob.ec*. Obtenido de www.industrias.gob.ec: <https://www.industrias.gob.ec/bp-061-estabilidad-politica-ecuatoriana-atrae-a-inversionistas-extranjeros/>

MRL. (2018). *Salario básico unificado*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/ministerio-del-trabajo-establece-salario-basico-unificado-2018/>

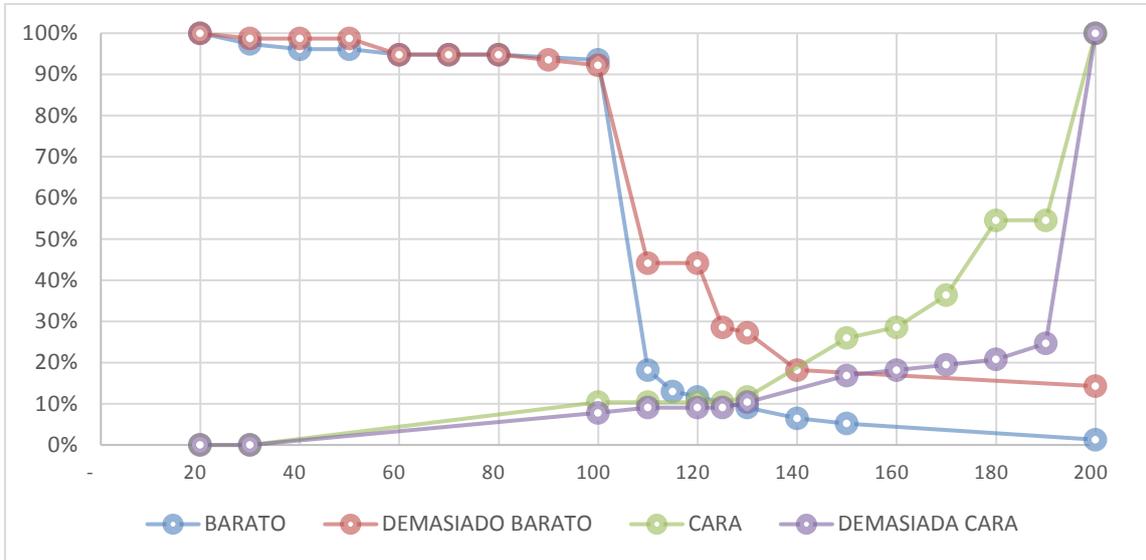
SBS. (30 de 06 de 2015). SBS. Recuperado el 06 de 10 de 2015, de SBS: http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=492&vp_tip=2&vp_bu_scr=57

Servicios de Rentas Internas. (8 de Enero de 2018). *Ley para la Reactivación Económica*. Obtenido de Boletín de Prensa - Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/fdae7e7b-e112-4334-bbef-d078eb0b5eee/BOLET%C3%8DN%20002%20NUEVOS%20BENEFICIOS%20TRIBUTARIOS%20CON%20LA%20LEY%20PARA%20LA%20REACTIVACI%C3%93N%20DE%20LA%20ECONOM%C3%8DA.pdf>

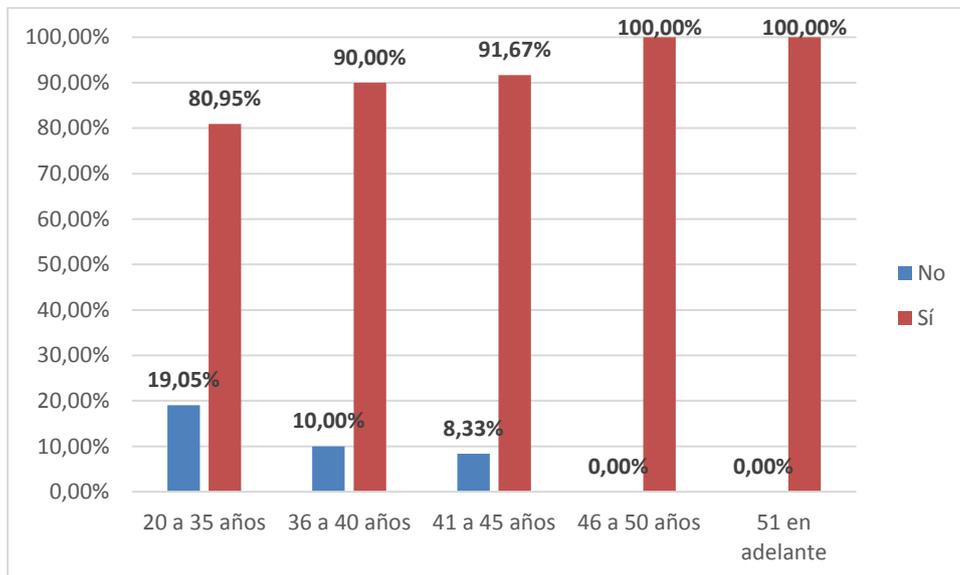
Universo, E. (11 de 01 de 2015). *El Universo*. Recuperado el 06 de 10 de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/11/nota/4417811/15-anos-ligados-dolarizacion>

ANEXOS

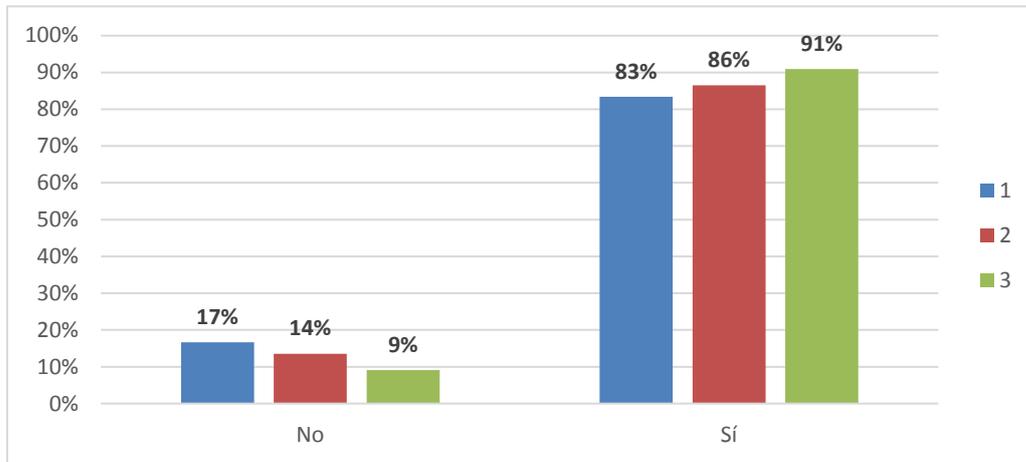
Anexo 1. Modelo Van Westendorp



Anexo 2. Análisis información edad/decisión



Anexo 3. Análisis información hijos/decisión



Anexo 4. Análisis información género/decisión

