



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CONSITUCIÓN DE UN CENTRO  
EDUCATIVO INICIAL TRILINGÜE EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

SEBASTIÁN MATEO REYES CEVALLOS

AÑO

2020



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CONSITUCIÓN DE UN CENTRO  
EDUCATIVO INICIAL TRILINGÜE EN LA CIUDAD DE QUITO**

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

Profesor Guía

MSc. Martha Fernanda De la Torre Collaguazo

Autor:

Sebastián Mateo Reyes Cevallos

Año:

2020

### **Declaración del profesor guía**

Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la constitución de un Centro Educativo Inicial trilingüe en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Sebastián Mateo Reyes Cevallos, en el primer semestre del 2020-10, 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.

---

Martha Fernanda De la Torre Collaguazo

C.I. 171012500-4

### **Declaración del profesor corrector**

Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la constitución de un Centro Educativo Inicial trilingüe en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Sebastián Mateo Reyes Cevallos, en el primer semestre del 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

---

Mario Patricio Castro Ortega

C.I. 170648902-6

### **Declaración de autoría del estudiante**

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

---

Sebastián Mateo Reyes Cevallos

C.I. 172081488-6

### **Agradecimientos**

Agradezco a toda mi familia quien siempre estuvo dispuesta a apoyarme durante todo este proceso de mi vida, mis docentes, mis amigos y mi novia quienes me han motivado a seguir adelante.

## **Dedicatoria**

Deseo dedicar este logro a mis padres, Adriana y Vinicio por apoyarme incondicionalmente y haberme formado como la persona que soy hoy en día. Este mérito en particular va para mi abuelo, Mario, mi ejemplo a seguir y principal motivador.

## Resumen

La educación inicial es una etapa fundamental en el desarrollo de los niños, es el nexo entre sus hogares y lo que será su vida estudiantil. Esta fase es tan importante en su desarrollo debido a la capacidad cognitiva que los infantes tienen durante sus primeros años de vida, por ello Children Of The World es una propuesta para aprovechar al máximo las capacidades en los niños, velar por su seguridad y realizarlo mediante una metodología de educación dinámica llamada Aprendizaje basado en el juego, desarrollado por UNICEF y la Fundación LEGO.

Actualmente, en la ciudad de Quito los Centros Educativos Iniciales han enfocado sus esfuerzos en la enseñanza tradicional y proporcionando educación bilingüe. No obstante, este proyecto busca romper esquemas y fomentar la docencia trilingüe considerando que el Ecuador necesita dar este paso hacia adelante y desarrollar destrezas para su nueva generación.

En el siguiente análisis, se examinará la viabilidad para desarrollar un Centro Educativo Inicial Trilingüe dentro de la ciudad de Quito a través de una evaluación del entorno ecuatoriano, de su industria, la metodología para alcanzar a su mercado meta y la estructura de su composición. Adicionalmente, se evaluará a este Plan de Negocios según criterios de valoración financiera y con ello se determinarán sus principales necesidades y rentabilidad.



## **Abstract**

Initial Education is an essential stage in children development, it is a bridge between home and what their student life will be. This phase is so important at their development because of the cognitive capacity that kids have during their first years of life, thus Children Of The World is a proposal to take advantage of their maximum capacities, ensure security and perform it through a dynamic methodology called Game-based learning, developed by UNICED and LEGO Foundation.

Nowadays, in Quito most of Day Care Centers have aimed their efforts on traditional teaching methods and offering bilingual education. Nevertheless, this project focuses on breaking those schemes and promote trilingual learning considering that Ecuador needs to perform this big step forward and develop strengths to their new generation.

In the following analysis, the viability of developing a Day care Center in Quito will be performed through the evaluation of Ecuadorian environment, its industry, the pathway to reach a target market and the project structure. In addition, this business plan will be evaluated by a financial analysis to determine profitability and fundamental needs.

## ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo .....	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo.....	2
2. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS .....	2
2.1 Análisis del entorno externo (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal).....	2
2.1.1 Análisis Político: .....	3
2.1.2 Análisis Económico: .....	3
2.1.3 Análisis Social: .....	4
2.1.4 Análisis Tecnológico:.....	4
2.1.5 Análisis Ecológico: .....	5
2.1.6 Análisis Legal: .....	5
2.2 Análisis de la industria .....	6
2.2.1 Rivalidad Actual: (Calificación: 4.0 / 5.0).....	6
2.2.2 Amenaza de Nuevos Competidores: (Calificación: 3.5 / 5.0) .....	7
2.2.4 Poder de Negociación de Proveedores: (Calificación: 2,75 / 5.0) .....	8
2.2.5 Amenaza de Productos Sustitutos: .....	8
2.2.6 Poder de Negociación del Clientes: (Calificación: 3.0 / 5.0).....	8
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	9
2.4 Conclusiones del Entorno Externo: .....	9
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	11
3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa .....	11
3.1.1 Segmentación de Mercado .....	11
3.2 Segmentación de Mercado.....	11
3.2.1 Problema Administrativo .....	11

3.2.2 Problema de Investigación .....	12
3.3 Entrevista a expertos: .....	13
3.4 Focus Group: .....	16
3.5 Encuestas: .....	17
3.6 Conclusiones: .....	19
<b>4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....</b>	<b>21</b>
2.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	21
<b>5. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>24</b>
5.1 Estrategia general de marketing.....	24
Estrategia Básica De Desarrollo: .....	24
Estrategia de Crecimiento: .....	25
Estrategia Competitiva: .....	25
Estrategia de Posicionamiento:.....	26
5.1.1 Mercado Objetivo .....	26
5.1.2 Propuesta de valor .....	28
5.2 Mix de Marketing .....	31
5.2.1 Producto (Servicio).....	31
5.2.2 Precio .....	35
5.2.3 Plaza .....	36
5.2.4 Promoción .....	37
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>39</b>
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	39
6.1.1 Misión.....	39
6.1.2 Visión .....	39
6.1.3. Objetivos Organizacionales.....	39
6.2 Plan de Operaciones .....	40

6.2.1 Cadena de Valor .....	40
6.2.2 Mapa de Procesos .....	44
6.2.3 Capacidad Instalada y Flujograma .....	44
6.3 Estructura Organizacional .....	45
6.3.1 Estructura Legal de la Organización .....	45
6.3.2 Tipo de Estructura .....	46
6.3.3 Organigrama .....	46
6.3.4 Descripción de Puestos.....	46
<b>7. Evaluación Financiera .....</b>	<b>48</b>
7.1 Evaluación de ingresos, costos y gastos .....	48
7.1.1 Ingresos: .....	48
7.1.2 Costos .....	49
7.1.3 Gastos.....	50
7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de Capital...50	
7.2.1 Inversión Inicial .....	50
7.2.2 Capital de Trabajo.....	50
7.2.3 Estructura de Capital.....	50
7.3 Proyección del estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	51
7.3.1 Estado de Resultados .....	51
7.3.2 Estado de Situación Financiera.....	51
7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo.....	52
7.3.4 Estado de Flujo de Caja .....	52
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	52
7.4.1 Proyección del Flujo de Caja del Inversionista .....	52
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento .....	53
7.4.3 Criterios de Valoración .....	53
7.5 Índices Financieros .....	54
7.6 Recomendaciones Financieras .....	55

8. CONCLUSIONES GENERALES.....	55
Referencias:.....	58
ANEXOS .....	61

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

La Educación Inicial es una etapa en la vida de la gran mayoría de los niños donde se busca generar un nexo entre sus hogares y lo que será su vida estudiantil, sin importar sus condiciones sociales o económicas.

Debido a ello, llevar a cabo un Centro Educativo Inicial Trilingüe, que son mal llamados “guarderías”, es una idea que podría generar impacto dentro de la Sociedad Ecuatoriana ya que además de preparar exitosamente a los niños en su vida estudiantil, será recibida esta idea de negocio por la calidad del servicio que brinde y todos sus beneficios a futuro como son: La confianza, valores, destrezas artísticas, habilidades motrices, conocimientos iniciales y formarlos con tres idiomas en su edad de mayor captación será fundamental para la determinar la aceptación o rechazo de este proyecto.

Dentro de la provincia de Pichincha según el INEC, el rango de edad entre los 0 a 4 años es uno de lo más voluminosos dentro la población con un 9,2% determinado en el Censo del 2010, ya que Ecuador es un país con un índice de natalidad positivo, lo cual da a conocer la gran cantidad de potenciales consumidores que existen en este mercado. Además, el índice de analfabetismo de la provincia ha reducido considerablemente de un 7,3% a un 3,6% en la última década, lo que señala que los habitantes de Pichincha son conscientes de la importancia de la educación inicial.

Por otro lado, según artículos del British Council del año 2016, aprender idiomas desde edades muy tempranas les facilitará a los niños a dominarlos en su crecimiento. Esto es respaldado por la doctora estadounidense Patricia Kulh, codirectora del instituto de aprendizaje y ciencias cerebrales de la Universidad de Washington, quien explica su conferencia TED Talks 2011 que la capacidad de conocimiento y captación de los bebés es el doble de la de un humano adulto, informar a padres sobre este atributo podrá volverlo más atractivo.

En conclusión, llevar a cabo este plan de negocios es una idea muy atractiva ya que además de tener una gran cantidad de posibles consumidores, los beneficios que el Centro Educativo Inicial Trilingüe puede ser bien recibidos por parte de sus clientes volviéndolo un negocio rentable y próspero.

### **1.1.1 Objetivo general del trabajo**

Determinar la viabilidad para la implementación de un plan de negocios para la constitución de un Centro Educativo Inicial Trilingüe en la ciudad de Quito.

### **1.1.2 Objetivos específicos del trabajo**

- Identificar los factores críticos en el Entorno.
- Definir al cliente y sus principales características
- Determinar la oportunidad de negocio basándose en el análisis del entorno y del cliente.
- Desarrollar un plan de marketing efectivo para reducir la incertidumbre y riesgo al ingresar al mercado.
- Elaborar la filosofía empresarial más adecuada para la Oportunidad de Negocio.
- Desarrollar un preciso Plan Financiero.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS**

#### **2.1 Análisis del entorno externo (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal)**

**Código CIU de la industria:** P8510.11 La educación preprimaria o inicial (es el proceso de acompañamiento al desarrollo integral que considera los aspectos cognitivos, afectivo, psicomotriz, social, de identidad, autonomía y pertinencia a la comunidad diseñada principalmente para introducir a los niños y niñas, desde los tres años hasta los cinco años de edad en un entorno educativo de tipo escolar, es decir, servir de puente entre el hogar y el medio escolar). (INEC, 2012)

### 2.1.1 Análisis Político:

**Riesgo País:** A través del portal web de Damodarán, el riesgo país promedio del Ecuador para el año 2019 es de 9,03%, comparado a países vecinos como Colombia con 2,64% y Perú con un 1,67% lo que genera incertidumbre para inversión, siendo esta una amenaza. (Damodarán, 2019)

**Tiempo promedio para constituir una empresa:** Según el Banco Mundial, a través de doingbusiness.com, el tiempo promedio para constituir una empresa en Ecuador es de 48,5 días, siendo de los mayores comparado con la región que tiene un promedio de 28,5 días, en consecuencia podrá retrasar los tiempos esperados para operar viéndose como una amenaza. (Doing Business, 2019)

### 2.1.2 Análisis Económico:

**Producto Interno Bruto:** El PIB Real del Ecuador ha mantenido crecimiento desde el año 2010 (US\$ 56,481.06 millones de dólares) a (US \$70,955.69 millones de dólares) para el año 2017, según el Banco Central del Ecuador, mostrando una tasa de crecimiento del 2,89% durante este período y por ende muestra un crecimiento de su economía y comercio. (BCE, 2019)

**Deflación Económica:** Según el Boletín Técnico No 03-2019-IPC del INEC, índice de Precios al Consumidor, indica que desde Marzo de Año pasado la inflación se redujo desde el mes en cuestión con un 0,96% al mes de marzo 2019 -0,12%. La Economía Ecuatoriana está estancándose y las ventas se reducen con una deflación, considerándose una amenaza. (INEC, 2019)

**Tasa de Interés:** Según las estadísticas del Banco Central, la tasa de interés en la industria de la educación es del 9,35% en 2019, siendo una de las más bajas, lo que facilita el acceso a créditos considerándose una oportunidad. (BCE, 2019)

Tabla No 1: Tasa de Interés (Industria Educación según el BCE)

Año	Tasa de Interés
2015	9,46
2016	9,50
2017	9,49
2018	9,48
2019	9,35



**Tasa de Empleo:** Dentro del Cantón Quito, según el reporte del Banco Central, el porcentaje de empleo pleno indica un 57,88% del último análisis estadístico de Diciembre/ 2018, lo que permitirá una mayor posibilidad de atraer clientes a centros educativos particulares, tratándose de una oportunidad. (BCE, 2019)

### **2.1.3 Análisis Social:**

**Índice de Analfabetismo en Ecuador:** en Ecuador la tasa de analfabetismo ha reducido considerablemente desde el censo del 2001 (9,0%) hasta el 2010 (6,8%) según el INEC. En cuanto al Cantón Quito, es el menor a nivel nacional con un 3.0% correspondiendo a una oportunidad. (INEC 2010).

**Años de escolarización en Pichincha:** Es la segunda provincia con mayor número de años de escolarización en sus habitantes, posee 11.6 años en promedio según las estadísticas del Reporte de Indicadores del Ministerio de Educación. Esto demuestra la importancia que se tiene sobre la educación de todos los niveles por parte de los ciudadanos en Pichincha, denotándose como una oportunidad. (Ministerio de Educación, 2015)

**Cobertura de Educación pública Cantonal:** El cantón Quito es el que menor porcentaje de cobertura de educación pública ofrece, teniendo 56.58%. Además, el INEC indica que, durante los años iniciales y primaria, los alumnos cuentan con una tasa de asistencia del 96,8% apoyando la importancia de los primeros años de educación siendo una oportunidad. (Ministerio de Educación, 2015)

### **2.1.4 Análisis Tecnológico:**

En el campo de la tecnología, hay varios factores que promueven el uso de la tecnología en la educación a través de las TIC, Tecnologías de la Información.

**Impulso para Tecnologías de Información y Comunicación (TIC):** El Ministerio de Educación y el Sistema Integral de Tecnologías para la Escuela y Comunidad (SITEC) buscan fomentar el aprendizaje digital y estandarizar el acceso a la tecnología. El Gobierno busca estandarizar las TIC aplicadas a la educación promoviendo el uso de la misma, tomando en cuenta que según el INEC, en el censo del 2010, en Pichincha solo el 26,2% de su población tienen acceso a internet, siendo una amenaza (Ministerio de Educación, 2016)

**Impacto de Nuevas Tecnologías aplicadas a la Educación:** El desarrollo en conjunto de la tecnología y la enseñanza es un factor reconocido a nivel global por sus beneficios, Green Springs School, una de las 5 Unidades Educativas más prestigiosas en Lagos, Nigeria, respalda en su artículo “*5 Advantages of technology in early childhood*” las ventajas de la tecnología aplicada en la educación inicial: (Green Springs School, 2018)

- Promueven el desarrollo y aprendizaje
- Estimula el desarrollo cognitivo
- Ofrece una mayor capacidad de atención visual para el niño
- Promueve sus interacciones sociales
- Desarrolla los talentos personales

Adicionalmente, contar con plataformas virtuales gratuitas permite a los alumnos tener total disponibilidad a recursos virtuales siendo una oportunidad.

#### **2.1.5 Análisis Ecológico:**

**Buenas Prácticas Ambientales:** A través del Manual de Buenas Prácticas Ambientales, el Gobierno promueve la eficiencia de los recursos por parte de todas las unidades educativas de cualquier tipo, esto no promueve subsidios, pero sí informa sobre beneficios en cuanto a imagen, costos, satisfacción social y ambiental que resultan siendo oportunidades. (Ministerio de Educación, 2018)

**Plan Institucional Anual:** La alcaldía Metropolitana de Quito propuso realizar un Plan Anual en los centros educativos presentando objetivos ecológicos sobre optimización de todo tipo de insumos y servicios para contribuir con el medio ambiente, siendo una oportunidad. (Dirección Metropolitana Ambiental, 2008)

#### **2.1.6 Análisis Legal:**

**Requerimientos de Operación para Centros Educativos:** El Ministerio de Educación concede permiso de operación a Centros Educativos Iniciales, mediante el cumplimiento de la Normativa para Autorización y Funcionamiento donde las más importantes se detallan a continuación y que demoran en lograr su autorización, considerándose una amenaza: (Ministerio de Educación, 2016)

- Certificado del Cuerpo de Bomberos respecto a las condiciones de seguridad del establecimiento educativo.
- Convenios formales con centros de salud, psicológicos y médicos con su especialización en niños entre 0 a 5 años.
- Solicitud hacia la Dirección Distrital de Educación por parte de la jurisdicción que pertenezca con un plazo mínimo de 90 días.
- Presentar el Proyecto Educativo Institucional.
- Conseguir la aprobación superando el período de “prueba” de 95 días donde el Ministerio de Educación validará que todo se encuentre operando como fue pactado.

**Impacto del Plan del Buen Vivir:** Para obtener la acreditación de funcionamiento y prestación de servicio educación inicial establecido el mes de mayo del año 2018 por el Ministerio de Educación, los Centros Educativos deberán emplearse en ambientes seguros, de calidad y confianza que garanticen el enriquecimiento intelectual y formación de los alumnos, alineándose con los principios del proyecto, siendo una oportunidad. (Ministerio de Educación, 2018)

### **Conclusiones:**

En fin, se puede identificar que en Pichincha la educación es importante para sus sociedad por lo cual es la segunda provincia con mayor número de años de escolarización con 11,6 años. Por lo cual, en el cantón Quito se identifica la menor tasa de analfabetismo a nivel nacional con un 3%.

Por otro lado, esta industria se encuentra en un crecimiento constante desde hace siete años lo que la vuelve interesante para invertir en ella. Además, cuenta con una de las tasas más bajas para solicitar créditos.

## **2.2 Análisis de la industria**

### **2.2.1 Rivalidad Actual: (Calificación: 4.0 / 5.0)**

**Cantidad de competidores: (Medio)** En Pichincha existen 283 Centros Educativos Iniciales según las Estadísticas Educativas 2018 - 2019 del Ministerio de educación. (Ministerio de Educación, 2019)

**Impacto de los Guagua Centros: (Media)** En Quito, existen 164 Guagua Centros que están enfocados a brindar educación inicial a niños de escasos recursos, lo que presenta una amenaza a los centros educativos vigentes. (Quito Informa, 2018)

**Principales Competidores: (Alto)** Dentro de este mercado, los principales centros educativos son los siguientes según el blog maternal quiteño [chiquitosybebes.com](http://chiquitosybebes.com): (Chiquitos y Bebés, 2017)

- Colegio Alemán Quito
- Tomás Moro – Tomasito
- Guardería Los Pinos – Intisana
- KinderGym
- Centro Infantil Eureka Kids

Lo que demuestra el actual posicionamiento de ciertos Centros en Quito.

**Concentración de Mercado: (Alta)** La mayor concentración de ingresos en la industria se encuentran en el Cantón Quito. Abarcan un 48,85% del mercado nacional, seguido por Guayaquil con 26,88% según el reporte de ventas del SRI. Por ende, Quito presenta la mayor competitividad en esta industria. (SRI, 2019)

### **2.2.2 Amenaza de Nuevos Competidores: (Calificación: 3.5 / 5.0)**

**Diferenciación del Producto: (Baja)** En la ciudad de Quito, no existen Centros Educativos Iniciales trilingües, siendo este un factor diferenciador frente a la competencia.

**Barreras Gubernamentales: (Media)** Como fue detallado en el análisis legal de la industria, para ingresar a este mercado se requiere del Certificado del Cuerpo de Bomberos, Convenios formales con centros de salud, solicitud hacia la Dirección Distrital de Educación, aprobación del Plan Educativo Institucional y la

aprobación sobre el período de prueba de funcionamiento. Estos trámites retrasan el tiempo de apertura y funcionamiento. (Ministerio de Educación, 2016)

**Crecimiento de la Industria: (Media)** La industria presenta un crecimiento del 9,11% desde el año 2007 (\$29,049.589) hasta el año 2017 (\$69,230.926) según las estadísticas de ingresos del SRI. Mostrándose una industria atractiva para invertir. (SRI, 2019)

#### **2.2.4 Poder de Negociación de Proveedores: (Calificación: 2,75 / 5.0)**

**Variedad de Proveedores: (Baja)** En cuanto a los proveedores de esta industria, las personas dedicadas a la docencia son los principales proveedores y dentro de Pichincha según el INEC a través de las estadísticas del último Censo, existen 62.015 docentes. Pero no existe un estimado de docentes especializados a la educación inicial. (INEC, 2010)

**Diferenciación de Proveedores: (Media)** Siendo la Alianza Francesa de Quito un potencial socio para la obtención de proveedores, esta cuenta con 73 docentes del idioma suscritos a la institución. Lo cual es un limitado número profesores de francés. (Alianza Francesa, 2019)

#### **2.2.5 Amenaza de Productos Sustitutos: (Calificación: 1.0 / 5.0)**

**No existen sustitutos formales: (Baja)** En esta industria, particularmente en el mercado de los Centros Educativos Iniciales, el único sustituto que existe es la educación dictada en casa, la cual no tiene registros formales ni un porcentaje real para determinarlo. Lo que indica que esta amenaza es nula o muy baja para los Centros Educativos Iniciales.

#### **2.2.6 Poder de Negociación del Clientes: (Calificación: 3.0 / 5.0)**

**Costo de Cambio: (Bajo)** Dentro de la ciudad de Quito, no existen guarderías trilingües, únicamente guarderías bilingües que abarcan a la mayoría de Centros Educativos de este mercado. Siendo este un factor diferenciador.

**Identificación de la Marca: (Medio)** Para segmento en la ciudad de Quito, hay varios Centros Educativos que llevan décadas en el mercado como la Guardería Los Pinos – Intisana, guardería del Colegio Alemán siendo algunos de los más conocidos lo que muestra que sí existe un posicionamiento en esta industria. (Chiquitos y Bebés, 2017)

**Cantidad de Clientes: (Bajo)** Dentro de la ciudad de Quito, según las estadísticas del Censo del 2010, habitan alrededor de 187,053 niños con edades entre los 3 a 5 años lo que indica que tiene un segmento considerable para participar. (INEC, 2010).

### 2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla No 2: Matriz EFE

	Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
	<b>Oportunidades</b>			<b>1,77</b>
1	Pichincha es la provincia con más años de escolarización	13%	3	0,39
2	Impacto de nuevas tecnologías aplicadas a la educación	4%	4	0,16
3	No existen centros educativos iniciales trilingües en Quito	11%	4	0,44
4	La industria se encuentra en crecimiento	9%	3	0,27
5	En Quito habitan alrededor de 187.053 niños	4%	3	0,12
6	Variedad de Proveedores en el mercado	9%	3	0,27
7	No existen sustitutos en la industria	4%	3	0,12
	<b>Amenazas</b>			<b>1,00</b>
8	Elevado tiempo para constituir una empresa (48,5) días	4%	2	0,08
9	Compleja obtención de certificados de operación	10%	2	0,2
10	Presencia de competidores reconocidos en el mercado	4%	2	0,08
11	Elevada concentración de mercado en el Cantón Quito	11%	2	0,22
12	Alta competencia generada por los Guagua Centros	6%	2	0,12
13	Alrededor de 73 docentes de idioma francés en Quito	8%	3	0,24
14	Deflación Económica en el país que reduce el consumo	3%	2	0,06
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2,77</b>

### 2.4 Conclusiones del Entorno Externo:

1. A través del análisis de Factores Externos, se identificó que el entorno donde va a operar la empresa es favorable, debido al obtener una calificación de 2,77 sobre la media 2,50. Indicando que el proyecto aprovecha sus oportunidades adecuadamente y se defiende de sus amenazas de una manera correcta.

2. En la Provincia de Pichincha, al contar con un promedio de 11,6 años de escolarización, se puede identificar una oportunidad por el interés que su sociedad tiene acerca de acceder a varios niveles de educación.
3. La creación de Guagua Centros ha afectado a la industria por el bajo costo que tienen estas instituciones, bordeando los US\$50, frente a guarderías tradicionales que bordean los US\$200.
4. En la ciudad de Quito, no existen Centros Educativos Iniciales trilingües lo que es un factor diferenciador para la empresa en cuestión y una oportunidad de negocio.
5. La industria de la Educación ha mantenido un crecimiento estable durante los últimos siete años con un 7,2% volviéndola un segmento atractivo.
6. La industria de la Educación cuenta con docentes a nivel nacional, lo cual es una ventaja ya que las empresas presentan mayor poder de negociación frente a sus proveedores.
7. Para la operación del negocio se debe considerar que la obtención de requisitos podrá tardar entre 48 a 60 días.
8. El cantón Quito a nivel nacional, es donde más se concentran las ventas de esta industria (48,85%). Siendo una amenaza ya que denota la elevada competencia que existe en este segmento en particular.
9. Existe una limitada cantidad de docentes del idioma francés acreditados por la Alianza Francesa, lo cual es una amenaza ya que ellos son uno de los principales proveedores para la empresa en cuestión.
10. En la ciudad de Quito, existen varios Centros Educativos Iniciales que cuentan con décadas de experiencia en el mercado, siendo su posicionamiento una ventaja frente a nuevas instituciones.

Revisar el anexo 1: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

### **CAPÍTULO III**

### 3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

#### 3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

##### 3.1.1 Segmentación de Mercado

Tabla No 3: Segmentación de Mercado

Variable	Descripción		%	Total
Geográfica	Población Ecuatoriana (INEC, 2010)		100%	14483499
	Población Pichincha (INEC, 2010)		17,70%	2576287
	Población Quito (INEC, 2010)		15,50%	2237914
	Estrato Socioeconómico A-B (INEC, 2011)		13,1%	293167
Demográfica	Edades entre (INEC ,2010)		2,08%	6091
	Géneros (masculino y femenino)			
Psicográfica	No son analfabetos		96,40%	5872

#### 3.2 Segmentación de Mercado

Cálculo del tamaño de la muestra:

$$N = 5872$$

$$K = 1,96$$

$$e = 5\%$$

$$p = 0,50$$

$$q = 0,5$$

A través de la siguiente fórmula,  $n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$  se obtendrá el tamaño de muestra donde n=361 personas.

Esto indica que para caracterizar un estimado de personas que podrán ser un cliente potencial del servicio ofrecido, se encontró que existen en la ciudad de Quito 5872 niños que cumplen con los atributos necesarios. De quienes, considerando que un 50% mantendría interés de adquirir a los servicios mencionados, con un nivel de confianza de 95% con un K=1,96 donde se asume un error muestral del 5% (e) sería necesario realizar un estudio con una muestra de 361 personas. No obstante, ya que este estudio es un sondeo por conveniencia, se llevarán a cabo entre 50 a 70 personas. (Feedback Networks ,2013)

##### 3.2.1 Problema Administrativo



Determinar el segmento potencial que estaría dispuesto a adquirir el servicio de educación inicial trilingüe basado en la creatividad, juego y valores en la ciudad de Quito.

### **3.2.2 Problema de Investigación**

¿Qué grado de aceptación tendrá el servicio de Educación Inicial trilingüe basado en la creatividad, juego y valores en la ciudad de Quito?

**H0:** El 60% de los padres que inscriben a sus hijos en centros educativos iniciales, estarían dispuestos a adquirir este servicio de educación inicial trilingüe dentro de la ciudad de Quito.

**H1:** El 28% de los padres que inscriben a sus hijos en centros educativos iniciales, no estarían dispuestos a adquirir este servicio de educación inicial trilingüe dentro de la ciudad de Quito.

#### **Preguntas de investigación:**

1. ¿Cuáles son las principales características que buscan los consumidores en un servicio de educación inicial dentro de la ciudad de Quito?
2. ¿Cuál será el precio de ventas más adecuado para un servicio de educación inicial trilingüe en Quito?
3. ¿Dónde sería la ubicación óptima para un servicio de educación inicial trilingüe dentro del Distrito Metropolitano de Quito?
4. ¿Cuál será la estrategia de promoción más adecuada aplicable a un servicio de educación inicial trilingüe en la ciudad de Quito?

#### **Objetivo General**

Determinar cuáles son las principales características que posee el mercado potencial que estaría dispuesto a adquirir un servicio de educación inicial trilingüe para sus hijos, dentro de la ciudad de Quito.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar los principales atributos que los clientes buscan a la hora de decidir el adquirir un servicio de educación inicial para sus hijos.
- Establecer un precio de venta óptimo que capte la atención del mercado potencial para el servicio de educación inicial trilingüe.
- Determinar la ubicación óptima donde los clientes preferirán que se encuentre el centro educativo inicial trilingüe dentro del Distrito Metropolitano de Quito.
- Identificar los medios por los cuales los clientes preferirán recibir información sobre el servicio de educación inicial trilingüe.

### **3.3 Entrevista a expertos:**

**Entrevistado:** Adriana Irigoyen (Licenciada en Educación Parvulario)

**Cargo:** Directora pedagógica en “El Jardín de la Fantasía”

**Contacto:** 099 326 8391

- En la industria de la educación inicial no existían mayores controles por parte de las autoridades. Esto permitió el ingreso de instituciones por conveniencia, donde a partir del año 2015 han empezado a tener sus primeras inspecciones por parte de Ministerio de Educación.
- En esta industria, los colegios se han vuelto los principales competidores debido a que el Ministerio de Educación ha permitido que estas instituciones puedan incorporar los niveles de educación 2 (guarderías).
- El atractivo para los padres prefieran adquirir servicios de educación inicial en colegios, tiene como propósito “asegurar” un cupo para sus hijos cuando empiecen su educación primaria.
- Los años de experiencia y el *boca a boca* son factores importantes en la industria. Adriana comenta que su centro educativo al tener 35 años en el mercado, ha permitido que tengan dos generaciones de clientes en el Jardín de la Fantasía.
- El terrero es un elemento esencial ya que es uno de los principales costos que incurren. Se pueden adaptar casas pero hay que adecuarlas a dimensiones para niños como puertas y baños.

- Al material didáctico hay la opción de hacerlos artesanalmente y con ello optimizar costos y también adquirir productos listos como juguetes, rompecabezas, entre otros, pero es necesario tener un control sobre ellos.
- El mercado de la educación inicial no es zonal, los padres buscan una buena institución y la distancia no es un factor decisivo para ellos a la hora de optar por una institución educativa.
- El implementar un tercer idioma para la educación inicial es un factor muy llamativo, el inconveniente está en encontrar parvularios que sean trilingües dada la experiencia de Adriana conseguir docentes bilingües es una tarea difícil.
- En cuanto a gastos, entre los más recurrentes están los suministros de papelería y el mantenimiento que se realiza. Hay que optimizar los recursos y realizar un mantenimiento preventivo y correctivo frecuente.
- En cuanto a requerimientos y trámites legales, no se presentan mayores inconvenientes en obtenerlos. Hay que considerar que el tiempo necesario para obtenerlos es el único inconveniente.
- En cuanto a canales de promoción, recomienda que el participar en eventos o publicitarse en revistas no es eficiente. Dada su experiencia, las ferias en las que han tomado parte no han generado mayor impacto, por lo que concluye que las redes sociales son los medios óptimos.
- El Jardín de la Fantasía tiene un precio mensual de US\$250 dólares manteniéndose en el promedio de la industria de US\$200 a US\$300. Adriana comenta que los centros educativos más costosos se encuentran en Cumbayá y tienen una media de US\$500.
- Un servicio recomendable puede ser alianzas estratégicas con empresas como Little Kickers, que buscan desarrollar a los niños en cuanto a motivación basada en deportes.
- El medio de pago más adecuado considera es realizar transferencias o contrataciones con los clientes que llevan una cartera vencida, el Ministerio de Educación les promueve el utilizarlo para mejorar sus cobranzas. No es recomendable cobrar a través de tarjeta de crédito, ya que les deducen el 8% y no es que cobren ese valor adicional para quienes deseen pagar de esta manera.

**Entrevistado:** Pablo Roberto Maldonado

**Cargo:** Coordinadora administrativo en “Burbujita del Saber”

**Contacto:** 099 920 2723

- El experto comenta sobre el nivel de la industria que está siendo saturada por acciones políticas. La creación de 200 *guagua centros* afecta mucho a esta industria donde alrededor de 50 niños entra en cada institución. Esto ha reducido su clientela considerablemente durante los últimos años.
- Los principales competidores en esta industria han empezado a convertirse los colegios, actualmente pueden incorporar a los niveles de educación 1 y 2 lo que vuelve más atractivo a los padres porque pueden vincular a sus hijos desde muy temprana edad a una institución.
- El experto habla que para formar parte en esta industria, la vocación es un factor decisivo siendo este un trabajo vocacional más que lucrativo.
- Actualmente, esta industria está siendo afectada por el Ministerio de Educación el cual ha decidido aplicar los mismos estándares y normativas para todos los niveles de educación.
- Las principales barreras para ingresar a esta industria es el cumplimiento de las guías metodológicas sobre calidad
- Los trámites para obtener una aprobación de operación no son tan difíciles de obtener. Sin embargo, el estado solicita personal con amplia experiencia para formar parte de esta industria.
- El experto sugiere realizar una amplia investigación de mercado para ver la aceptación de los padres sobre enseñar un tercer idioma. Considera que actualmente el Ecuador aún no está listo.
- Se recomienda que los idiomas extranjeros se los debe impartir a través de clases musicales o juegos para tener mayores resultados. Con una profesora músico han generado grandes resultados.
- Los insumos más recurrentes son los suministros de papelería y los juguetes. Hay que optimizar los suministros como papel fómix, hojas,

colores, etc. En cuanto a juguetes, hay que irlos alternando cada tres en promedio porque los niños tienden a aburrirse.

- La ubicación es un factor importante, el Distrito Metropolitano de Quito carece de terrenos disponibles para nuevos centros educativos y encontrar un lugar dentro de la urbe es atractivo para los padres.
- Lo más conveniente es promocionarse por medio de redes sociales actualmente pero siempre con un valor agregado, ya que muchas instituciones son muy similares entre sí.
- Un servicio adicional sería la música, esta fomenta la expresión corporal y promueve el desarrollo de nuevas lenguas.
- El precio que actualmente Burbujita del Saber tiene es de US\$210 dólares, manteniendo un precio que le permite mantenerse competitiva.

### **3.4 Focus Group:**

Para la sesión focal, participaron 4 parejas con edades entre los 31 y 42 años de edad quienes son padres de niños de 3 a los 5 años y viven en la ciudad de Quito.

Dentro de la sesión focal, se pudo identificar que las madres son quienes buscan opciones de Centros Educativos Iniciales para sus hijos más que los padres.

Los 8 participantes comentaron que sí estarían dispuestos a adquirir el servicio presentado, pero que vaya de la mano con la calidad, seguridad y precio.

La cercanía de sus hogares hacia el Centro Educativo no es un factor fundamental. Ellos consideran que la experiencia en el mercado y comentarios de otros usuarios son quienes más influyen en su decisión.

Los tres principales elementos que los padres buscan en un Centro Educativo son: seguridad, profesionales con experiencia y un precio justo.

Los medios de información preferidos por los participantes sobre Centros Educativos Iniciales son redes sociales, correo electrónico y visitas personales. Se comentó que les agradecería que fuese más personalizado.

El rango de precio que los participantes están dispuestos a pagar por este servicio oscila entre los US\$250 a US\$350 dólares como máximo.

El elemento de educación trilingüe les parece muy llamativo. El tercer idioma podría ser según ellos: portugués, chino mandarín o francés.

A las madres les agradaría como servicio adicional el desarrollo musical, para los padres la motivación basada en deportes y una madre dijo que le encantaría que promuevan la ecología con siembra de pequeños cultivos.

### **3.5 Encuestas:**

Fueron realizadas 50 encuestas (Revisar Anexo 2: Encuestas) a padres de familia que contaban con hijos con edades entre 0 a 5 años. De ellas, se encontraron las siguientes conclusiones sobre las cuatro P (Producto, Precio, Plaza y Promoción):

#### **Principales Atributos: (Producto)**

En la encuesta, se preguntó a los padres qué atributo consideraban más importante que el Centro Educativo ofrecía, ellos podían elegir entre: educación trilingüe, seguridad, educación basada en juego, valores y artes, cercanía, áreas verdes, educación sobre tecnología, educación sobre medio ambiente y enseñanza brindada por profesionales.

El 34% de los padres encuestados consideró a la educación trilingüe como el principal elemento que el Centro Educativo ofrece. Con un 18% la educación basada en juego, valores y artes junto con la característica de enseñanza brindada por profesionales fueron los segundos atributos más seleccionados.

Los menos relevantes fueron: Educación sobre el medio ambiente, cercanía y áreas verdes dentro del Centro Educativo.

Por otro lado, fue consultado qué servicio complementario les gustaría añadir al actualmente ofrecido, las alternativas disponibles eran: motivación basada en deportes, desarrollo musical, desarrollo de artes plásticas, ecología (cultivos pequeños) y oratoria infantil.

Desarrollo musical fue el más votado con un 28% por los consultados. Motivación basada en deportes con oratoria infantil que empataron con el 20%.

### **Costo (Precio):**

De las 50 encuestas realizadas, se planteó como menor precio US\$200 y como más elevado US\$500. Dentro de estos parámetros, se aplicaron 4 preguntas para poder desarrollar un modelo de cálculo de precios Van Westendorp. (Revisar Anexo 2: Encuesta, preguntas 9 a 12)

A través de la aplicación de esta metodología, se encontró que el precio que los encuestados consideraron como justo por el Servicio de Educación Inicial Trilingüe es de US\$340. Este precio se encuentra dentro del rango establecido por los participantes del Focus Group (US\$250 – US\$350).

### **Ubicación (Plaza):**

En la encuesta se consultó dónde preferían que el Centro Educativo esté localizado, presentando como alternativas: Sector la Carolina, sector El Pinar, Valle de Cumbayá, Valle de Tumbaco y Norte de Quito (No específico).

El 36,73% de las personas concordaron que el Norte de Quito (No específico) era su preferido, con un 26,53% eligieron al Valle de Cumbayá y por último el 22,45% escogió al sector del Pinar.

Se puede concluir que los encuestados prefieren que su ubicación sea dentro de la urbe, en el Norte de Quito más que en los valles. Sin embargo, al haber priorizado el norte de la capital sin un sector específico se identifica la flexibilidad que tienen los padres de dónde se encuentre el Centro Educativo Inicial. Asimismo, cómo fue comentado por la experta Adriana, se comprueba que la ubicación no es un factor decisivo para los padres a la hora de escoger una guardería para sus hijos.

Además, en la encuesta se consultó cuál fue el principal motivo para inscribir a sus hijos en un Centro Educativo Inicial, teniendo como opciones: Prestigio de la institución, cercanía, precio, personal calificado, seguridad, diversidad de

idiomas, calidad de enseñanza y necesidad de enseñanza a sus hijos. Únicamente el 22% de encuestados consideraron a la cercanía como principal atributo frente a la calidad de enseñanza que fue escogida por 64% de ellos.

### **Comunicación y Relaciones (Promoción):**

Una de las preguntas consistía en identificar por qué medio de comunicación preferían recibir información acerca de este servicio, teniendo como opciones: redes sociales, visitas personales, correo electrónico, anuncios en revistas, periódicos, televisión, eventos o exposiciones y radio.

El 58% de los encuestados coincidió que les agradaría más recibir información de este servicio mediante redes sociales, el 14% concordó con visitas personales.

Se puede evidenciar que cómo comentaron los expertos, las redes sociales son los principales medios de comunicación para promocionarse. Además, como fue comentado por un participante de la sesión focal, le agradaría más tener un trato personalizado y aquí se puede apreciar esa opinión al haber sido la segunda opción más votada.

### **3.6 Conclusiones:**

- La industria de la educación presentó en el año 2015 una reforma, el Ministerio de Educación ha aplicado los mismos controles sobre los diferentes niveles de educación como señalan los expertos.
- Este segmento presenta nuevos competidores desde la reforma mencionada como son los colegios, estas instituciones han incorporado los niveles 1 y 2 de educación que corresponden a las guarderías.
- Los principales insumos que se requiere para operar en la industria son materiales didácticos, juegos, y suministros de papelería. Muchos de los insumos pueden ser elaborados artesanalmente como indican ambos expertos.



- Los principales gastos que incurren son de suministros de papelería, mantenimiento, pago a colaboradores y sobre todo el alquiler del espacio físico que es el más representativo.
- Incorporar idiomas a la educación inicial es un factor fundamental, ambos expertos mencionan que los padres están al pendiente que por lo menos se incluya educación en el idioma inglés. Adriana comenta que la educación trilingüe trae beneficios para el desarrollo de los niños y es atractivo implementar ese tercer idioma.
- A los participantes del focus group les llamó la atención ofrecer educación trilingüe. De igual manera, se evidenció en las encuestas que el 34% de los consultados consideró a la educación trilingüe como el elemento más atractivo del proyecto.
- Así como fue comentado por Adriana, la ubicación no es una característica decisiva. En las encuestas se respaldó este argumento ya que el 36,73% prefirió que el centro educativo estuviese ubicado al Norte de Quito (No específico).
- Los expertos concordaron que la música ha dado buenos resultados en el desarrollo de nuevos idiomas en niños. Adicionalmente, los padres encuestados escogieron al desarrollo musical como principal servicio complementario con un 28%.
- En cuanto a precio, el modelo Van Westendorp indicó que el precio justo por el servicio es de US\$340. Esto concuerda con la opinión que tuvieron los participantes del Focus Group, ellos mencionaron un rango de precio entre US\$250 A US\$350 por este servicio.
- En cuanto a promoción, ambos expertos coincidieron que las redes sociales son los mejores canales para transmitirse hacia sus potenciales clientes. De igual manera, el 58% de los encuestados prefirió recibir información del servicio por ese medio.
- Otro medio de promoción que fue considerado son las visitas personales. Esta fue la segunda opción preferida por los encuestados y en el Focus Group, esta alternativa también fue recomendada por los participantes.

- En el Focus Group se comentó de la calidad del servicio siendo un elemento importante para los padres. Para asegurar su calidad, hay que considerar que un aula de clases en la educación inicial puede tener hasta 25 alumnos y el Centro Educativo buscará contar con máximo 16 niños.

## **CAPÍTULO IV**

### **4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

#### **2.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.**

Analizando el entorno del Plan de Negocios, se pueden identificar varias oportunidades que apoyan la factibilidad del proyecto. La industria de la educación inicial se encuentra en un crecimiento constante que en promedio desde el año 2010 hasta el 2017 es del 7,2% indicando que es un mercado atractivo.

Por otro lado, en cuanto a las tasas de interés que se presentan en la industria de la educación, esta cuenta con una de las más bajas en el mercado al ser del 9,35% según el Banco Central del Ecuador siendo una oportunidad para acceder a créditos. Como comentaba el experto entrevistado Pablo Maldonado, no se requería mayores inversiones más que en la infraestructura.

Adicionalmente, en la región que se quiere llevar cabo este plan de negocios, el Norte de la Ciudad de Quito, se identificó que Pichincha es la segunda provincia con mayor número de años de escolarización con 11,6 además de tener la menor tasa de analfabetismo a nivel nacional con un 3% según el último Censo realizado por el INEC en el 2010. Lo que queda en evidencia tras las encuestas realizadas, únicamente el 8% de los padres encuestados no han inscrito a sus hijos en Centros Educativos Iniciales debido a que ellos tienen menos de 2 años, lo que respalda la importancia que tienen estas instituciones en la formación de sus hijos.

Asimismo, el impacto de las nuevas tecnologías de la información (TICs) han apoyado considerablemente al desarrollo de los servicios de educación de todos los niveles, cómo fue previamente mencionado, promueve el desarrollo, aprendizaje y talentos además de estar disponibles a toda hora siendo aspectos muy atractivos para los padres al inscribir a sus hijos en Centros Educativos Iniciales. Cómo indicaba la experta Adriana Irigoyen, existen programas didácticos virtuales que permiten una mayor captación de la atención de los niños, hay que saber utilizarlos adecuadamente o terminarán siendo un “*Infocus*” en la clase.

Por otro lado, en la ciudad de Quito existen únicamente Centros Educativos Iniciales Bilingües lo cual permite diferenciar a este plan de negocios al buscar incorporar un tercer idioma al servicio de educación inicial siendo un valor agregado. Como indicaba Fanny, la directora pedagógica en Burbujita del Saber junto con Pablo Maldonado, los padres preguntan si el centro enseña inglés mostrando una gran importancia al desarrollo de un segundo idioma y al igual que Adriana Irigoyen del Jardín de la Fantasía, comenta que un tercer idioma sería excelente para el desarrollo de un niño. Adicionalmente, en las encuestas realizadas el 34% de los encuestados consideran que el tercer idioma es el principal atractivo de este plan de negocios, lo cual también fue un atractivo para los participantes del focus group.

También existe disponibilidad parvularios en la ciudad de Quito, limitando el poder de negociación de los proveedores. Como comentó Adriana Irigoyen, en la ciudad de Quito hay dos universidades que ofrecen la carrera de Educación Parvulario lo cual es una ventaja obtener practicantes y reclutar colaboradores. Los proveedores que presentan mayor complejidad en obtener son los docentes de idiomas, como fue mencionado hay una limitada disponibilidad de ellos, sin embargo, la Alianza Francesa cuenta con 73 docentes suscritos y existen dos universidades que cuentan con la facultad de idiomas en Quito.

En cuanto a la ubicación, se pudo determinar en el Focus Group que este no es un factor decisivo para los padres a la hora de buscar un Centro Educativo Inicial para sus hijos. Lo mismo comentó la experta Adriana Irigoyen, el Jardín de la

Fantasía está ubicado en el sector del Pinar alto y cuenta con alumnos que viven en Pomasqui, La Floresta o los valles y los prefieren por su calidad no ubicación. Por ende, se identificó en las encuestas que únicamente el 22% de los consultados inscribían a sus hijos en Centros Educativos Iniciales por su cercanía como un principal motivo.

Otra oportunidad encontrada para el Plan de Negocios fue la relación que existe para el precio. En el Focus group los padres comentaron estar dispuestos a pagar entre los US\$250 a US\$350 dólares por la educación inicial de sus hijos, donde a través de un análisis de precios Van Westendorp, se encontró que el precio óptimo era de US\$340 dólares siendo una señal positiva. Como comentaba el experto Pablo Maldonado, en ocasiones un precio más elevado para un menor número de niños suele ser más rentable ya que se incurrirán menos gastos.

En cuanto a los requerimientos necesarios para operar, tanto Adriana como Pablo comentan que no es complicado obtenerlos, lo que se necesita es sugerencias para saber qué solicitar primero y dónde poder adquirirlos. Adriana comentaba que existen centros educativos iniciales abiertos en garajes por conveniencia y que han logrado obtener todos los permisos sin inconvenientes. Esto indica que el adquirirlos no será un problema y mucho menos si el Centro Educativo Inicial que se busca abrir tiene como propósito brindar seguridad y calidad a todos sus alumnos.

En conclusión, este Plan de Negocios presenta varias oportunidades para poder ingresar a la industria de la educación inicial al no requerir mayores inversiones monetarias por no necesitar de maquinarias, tiene una considerable oferta de proveedores considerando que en Quito existen dos universidades que ofrecen la carrera de educación parvulario. Además, a través de la investigación cualitativa y cuantitativa se ha podido identificar aceptación por parte de los potenciales clientes, viendo a un tercer idioma como un valor agregado en la formación sus hijos. La industria se encuentra en crecimiento constante por más de 7 años lo cual ha demostrado ser atractiva. Sus clientes tienden a enfocarse

más en la calidad del servicio ofrecido que en características como su ubicación y disponibilidad de áreas verdes.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PLAN DE MARKETING**

#### **5.1 Estrategia general de marketing**

##### **Estrategia Básica De Desarrollo:**

- **Estrategia del Especialista o Enfoque:**

Esta estrategia “consiste en concentrarse en las necesidades de un segmento particular”. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág 284)

En vista que el implementar un Servicio de Educación Inicial Trilingüe dentro de la ciudad de Quito es un negocio limitado a la infraestructura de la institución, el mercado que puede llegar a cubrir este plan de negocios dependerá del tamaño de la edificación y capacidad que la Institución lo permita. Debido a ello, un Centro Educativo Inicial puede captar entre 40 a 100 niños por lo general, por ello la estrategia de enfoque deberá aplicarse para un segmento muy puntual de padres que estén dispuestos a pagar US\$340 dólares mensuales por un servicio de Educación Inicial Trilingüe.

- **Estrategia de Diferenciación:**

El Centro Educativo Inicial posee un elemento de diferenciación el cual es brindar un tercer idioma. La diferenciación tiene como objetivo “dar cualidades distintivas que resulten significativas para el comprador, y que creen algo que se perciba como único”. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág 283)

El ofrecer un tercer idioma, brindar una educación basada en juego, creatividad y valores donde adicionalmente se implemente la tecnología como un medio para apoyar a la educación son factores diferenciadores

frente a otros Centros Educativos Iniciales y Colegios que ofrecen servicios similares en el mercado quiteño. Como fue previamente mencionado en el análisis del mercado, no existen guarderías trilingües en Quito.

### **Estrategia de Crecimiento:**

- **Diversificación:**

Como estrategia de Crecimiento, la estrategia que más se acopla a la situación es la diversificación, “implica entrar en nuevos mercados-producto”. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág 293)

Se buscará a futuro desarrollar charlas y capacitaciones para padres que no únicamente hayan inscrito a sus hijos dentro de la guardería, con el propósito de dar a conocer los beneficios que tiene el desarrollo de nuevos idiomas en los niños, la educación basada en el juego y los principales beneficios que sus alumnos reciben al formar parte de la institución.

### **Estrategia Competitiva:**

- **Estrategia de Seguidor:**

La estrategia de seguidor es la más adecuada para una nueva empresa en esta industria, un seguidor es: “un competidor con modesta participación en el mercado, que adopta un comportamiento adaptativo al alinearse con las decisiones de los competidores”. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág 300)

No existe un líder específico, debido a que las principales empresas son los Colegios y Centros Educativos que tienen décadas de experiencia en el mercado. Seguir sus principales fortalezas como horarios, métodos de enseñanza, ambiente educativo y características diferenciadoras permitirán aumentar la captación de clientes en el mercado y esa estrategia de benchmarking resultará la más óptima para este proyecto.

## Estrategia de Posicionamiento:

- **Basada en las características del Servicio:**

Esta estrategia se aplica para posicionar a la marca como la primera guardería en la ciudad de Quito en ofrecer un servicio de Educación Inicial Trilingüe. Su calidad de enseñanza, diversas actividades educativas basadas en juego, creatividad y valores además de la seguridad que se brinda a sus hijos capta atención de sus padres y la puede posicionar en el mercado educativo de la ciudad de Quito.

### 5.1.1 Mercado Objetivo

Para poder determinar el Mercado Objetivo, se utilizaron los datos proporcionados por el Censo realizado en el año 2010 por el INEC. Para desarrollar el análisis cuantitativo, se realizaron 50 encuestas a personas entre 23 a 42 años que tienen hijos con edades entre los 0 a 5 años para determinar sus principales características y preferencias.

Tabla No 4: Segmentación de Mercado (incluida la Segmentación Conductual)

Variable	Descripción		%	Total
Geográfica	Población Ecuatoriana (INEC, 2010)		100%	14483499
	Población Pichincha (INEC, 2010)		17,70%	2576287
	Población Quito (INEC, 2010)		15,50%	2237914
	Estrato Socioeconómico A-B (INEC, 2011)		13,1%	293167
Demográfica	Edades entre (INEC, 2010)		2,08%	6091
	Géneros (masculino y femenino)			
Psicográfica	No son analfabetos		96,40%	5872
<b>Segmentación Conductual</b>				
Porcentaje de personas interesadas en el producto	El 90% de las personas encuestadas están interesadas en adquirir el servicio de Educación Inicial Trilingüe		90%	5285
Porcentaje de personas dispuestas a adquirir el servicio de Educación Inicial Trilingüe	El 86% de las personas estarían dispuestas a adquirir el Servicio de Educación Inicial Trilingüe		86%	4545

Se puede apreciar que el mercado meta para el servicio de Educación Inicial Trilingüe es de 4545 personas. Sin embargo, un Centro Educativo Inicial no puede atender a todo este mercado como fue previamente mencionado, su

capacidad le permite cubrir un estimado de 48 niños. No obstante, el primer año contará con una cantidad inicial de 25 alumnos e irán incrementando anualmente hasta alcanzar 48 al finalizar el proyecto.

**Mercado Meta:** 39 Niños en promedio durante los 5 años.

**Frecuencia de Consumo:** Un pensión mensual por niño + una matrícula anual.

**Tamaño de Mercado en Unidades:**

39 Niños x 12 Pensiones + 1 Pago Matrícula (por niño) = 432 *Pensiones* y 36 *Matrículas*

Se calculan 12 pensiones anuales ya que los Centros Educativos Iniciales operan de manera ininterrumpida, con el propósito de ayudar a los padres que trabajan y no pueden cuidar a sus hijos durante el año.

A través del desarrollo de un Modelo Van Westendorp, el precio óptimo es de \$340 dólares mensuales por pensión mensual. El precio sugerido según expertos para la matrícula es de \$135 dólares.

**Tamaño de Mercado en Dólares (Anual):**

390 (\$340) + 38 (\$135) = US\$133.680 dólares anuales.

Se pudo identificar que el mercado meta que tendría el Centro Educativo Inicial Trilingüe es de 4545 personas. Sin embargo, considerando que dentro de los 5 primeros años de operación donde el proyecto tendrá en promedio 39 niños, identificándolos como su mercado meta, el tamaño del mercado medido en dólares es de US\$136.680 dólares anuales, incluyendo el descuento de una matrícula como será detallado en las estrategias de precio.



## 5.1.2 Propuesta de valor

### Modelo Canvas

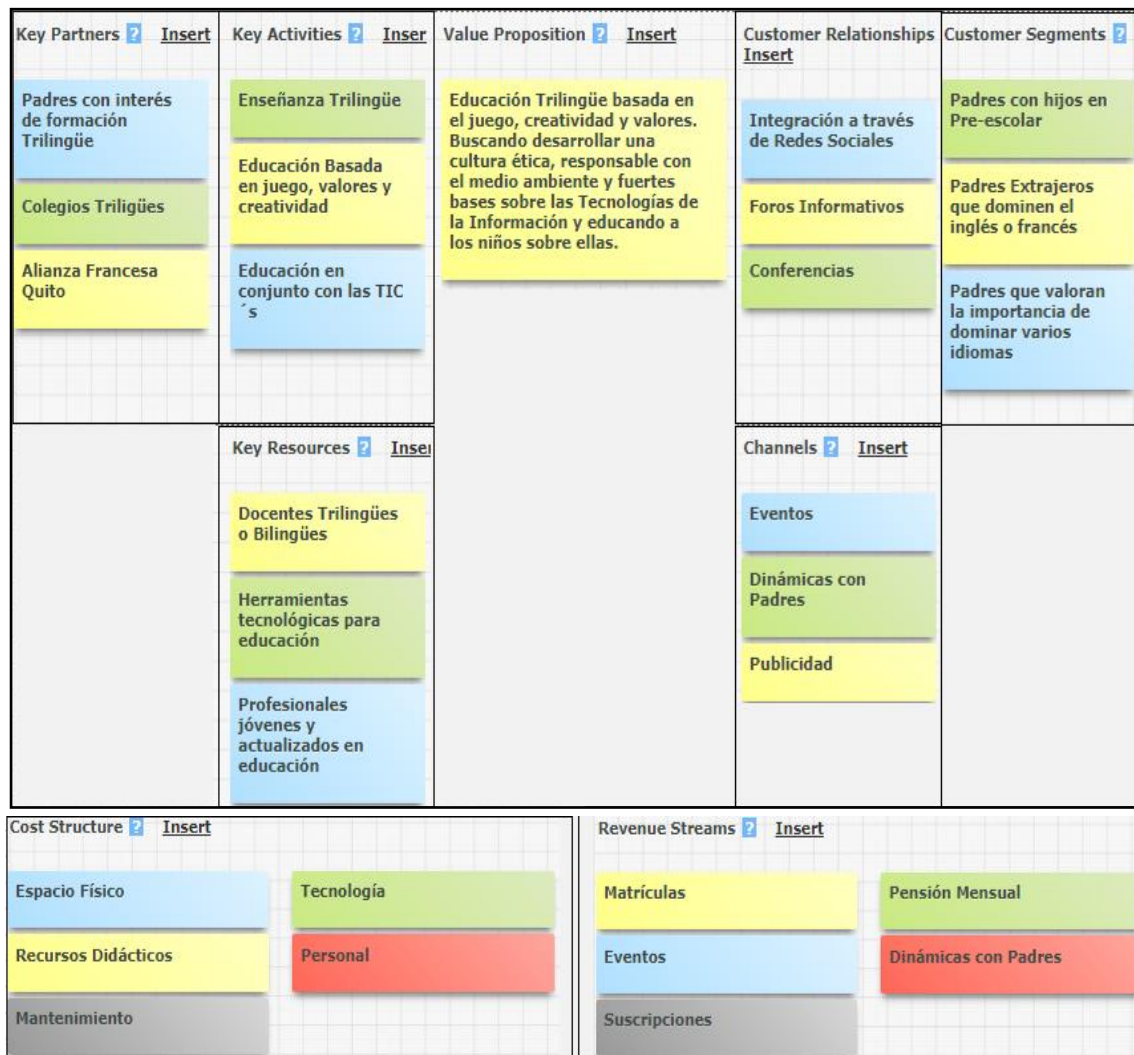


Figura No 1: Modelo Canvas

#### Socios Clave:

Los principales socios que este Plan de Negocios debe contar son padres con interés de formación trilingüe para sus hijos, Colegios trilingües en la ciudad de Quito y la Alianza Francesa de Quito. Estos dos últimos, pueden volverse en un futuro las siguientes instituciones a la que los niños ingresarían.

#### Actividades Clave:

Las principales actividades que generan valor al Plan de Negocio son la enseñanza trilingüe brindada por profesionales, educación basada en juego, valores y creatividad en conjunto con enseñanza en Tecnologías de la Información. La calidad que se implemente en estas actividades son las que diferenciarán al Centro Educativo Inicial Trilingüe de la competencia.

#### **Relaciones con los clientes:**

Las relaciones se van a realizar a través de foros informativos, conferencias que se desarrollen dentro del Centro Educativo y por medio de integración a través de redes sociales. Esta interacción con el cliente genera valor agregado y puede crear lazos a largo plazo.

#### **Segmento de Clientes**

El target que se busca para desarrollar este Plan de Negocios son padres con hijos en edades de pre-escolar, además de padres hablen un segundo idioma como el inglés o el francés y que valoren la importancia de dominar varios idiomas para sus hijos, su seguridad y formación. Estos padres son los que más interés prestan en las características que el Centro Educativo Inicial busca ofrecer.

#### **Recursos Clave:**

Los principales recursos que generan valor agregado para el Centro Educativo Inicial Trilingüe son:

Docentes que dominen un segundo idioma según la asignatura que dicten, con el fin de ofrecer educación en tres idiomas quienes adicionalmente ya cuenten con previa experiencia en este segmento. Además, la música será un recurso clave para la enseñanza trilingüe por lo que las clases serán acompañadas con dinámicas musicales e instrumentos que promuevan el aprendizaje de los idiomas y competencias.

Por otro lado, la infraestructura es un elemento importante por lo cual se busca alquilar una casa ubicada al norte de Quito que cuente con 5 habitaciones y 3

baños. Cada aula tendrá un máximo de 16 alumnos para mantener una educación personalizada y las clases serán dictadas por una docente y su auxiliar. Hay que considerar que las instalaciones serán adaptadas para niños, sobre todo en las puertas, baños y muebles dentro de la institución porque desde el punto de vista estético se puede apreciar parte de la calidad del servicio.

Para garantizar la seguridad de sus alumnos en el Centro Educativo, contará con un sistema de vigilancia para el cuidado de los alumnos dentro de las aulas, y fuera de ellas para mantener un control de cómo serán desarrolladas las actividades en él. Además, el suelo será cubierto por tatami o colchonetas donde haya mayor riesgo de accidentes como golpes o caídas para los niños. Por último, cuenta con herramientas tecnológicas para ofrecer un servicio educativo didáctico y que esté a la vanguardia, contará con internet de alta velocidad y estará adecuado para niños.

### **Canales:**

Los principales canales para llegar a sus potenciales clientes son los anteriormente mencionados, redes sociales, charlas y eventos. Adicionalmente, desarrollar actividades públicas como una Casa Abierta para que los prospectos y padres de los actuales alumnos puedan evidenciar por sí mismos la metodología y el desarrollo de los alumnos.

Por otro lado, con el fin de generar impacto en redes sociales, se desarrollarán videos breves donde se pueda compartir lo que es un día dentro del Centro Educativo, mostrar a los posibles interesados en adquirir el servicio cómo se realizan las actividades musicales trilingües y resultados en los niños.

Dictar charlas informativas sobre los beneficios del desarrollo de idiomas en los niños, el crecimiento cognitivo y cómo esta institución buscará generar impacto en el aprendizaje de sus alumnos es otro medio para darse a conocer.

### **Estructura de Costos:**

Los principales costos en los que incurrirá el Plan de Negocios son: alquiler de un terreno físico dónde operar, mantenimiento, recursos didácticos, suministros,

tecnología y las remuneraciones del personal docente, administrativo, seguridad y enfermería que operarían dentro de la institución.

### **Fuentes de Ingresos:**

Las principales fuentes de ingresos para el Centro Educativo Inicial Trilingüe provienen del Pago de Matrículas, Eventos que realicé la institución, suscripciones a cursos, la pensión mensual de los alumnos y dinámicas con padres interesados en aprender sobre nuevas metodologías de enseñanza familiares.

### **Propuesta de Valor:**

Ofrecer un servicio de Educación Inicial Trilingüe en la ciudad de Quito, donde su enseñanza sea basada en el juego, creatividad y valores. Buscando desarrollar una cultura ética, responsable con el medio ambiente y fuertes bases sobre las Tecnologías de la Información enseñándola como una herramienta, no una dependencia para los niños quienes serán el futuro de la sociedad.

## **5.2 Mix de Marketing**

### **5.2.1 Producto (Servicio)**

**Tipo de Servicio:** Servicio de Educación Inicial Nivel 2 (guardería) que ofrezca educación trilingüe basada en el juego, creatividad y valores. La formación de los alumnos se llevará a cabo a través de metodologías que desarrollan la capacidad cognitiva temprada y de idiomas por medio de actividades musicales, las cuales han sido reconocidas por generar impacto.

La metodología que será implementada fue desarrollada por la Fundación de LEGO junto con UNICEF y se denomina Aprendizaje a través del juego. Los beneficios de implementarla son: desarrollo de confianza, creatividad, imaginación y conocimiento. Adicionalmente, va de la mano con el desenvolvimiento musical que busca realizarse para la educación trilingüe ya que como recomienda esta metodología, para niños de 3 a 5 años, el juego y el canto fortalecen sus capacidades lingüísticas y motrices.

Este servicio de educación inicial cuenta con desarrollo tecnológico, implementar TICs permite proyectar videos en clases, desarrollar actividades didácticas y formar a los niños sobre un control adecuado de la tecnología como una herramienta mas no como una dependencia, como ha ocurrido con los niños en la actualidad.

**Diseño:** Como fue previamente mencionado, se crearán 3 aulas las cuales serán detalladas a continuación:

- Aula de Desarrollo Motriz: Equipada con colchonetas en toda su superficie, en ella se encontrarán resvaladeras, toboganes e inflables para realizar juegos y ejercicios para niños que estimulen su formación y destrezas motrices.
- Aula de las Artes: Cuenta con suministros de papelería como hojas para dibujar, papel bond, dibujos pre impresos, colores, crayones, marcadores e instrumentos de percusión para niños. Estos instrumentos musicales fortalecen sus habilidades lingüísticas, coordinación, agudizar su oído y paciencia, como lo señala el blog educacional español Islamúsica.es. Su piso será de tatami.
- Aula del Conocimiento: De igual manera que el aula de las artes, tendrá material didáctico como suministros de papelería pero esta incorporará una computadora, infocus y un software educativo. Ambas clases tendrán pizarrones y muebles tales como sillas y mesas.

**Atributos:** Las características que el Centro Educativo posee son las siguientes:

- Recibir educación en el aula de desarrollo motriz, la que estará equipada con colchonetas, toboganes e inflables pequeños que permiten una estimulación temprana en la motricidad de los alumnos. En esta aula las actividades se las realiza de manera bilingüe, inglés - español.
- Adquirir formación y desarrollo creativo en el aula de las artes, esta estará equipada principalmente con los suministros de papelería donde los niños

harán actividades creativas como dibujo y pintura. Adicionalmente, esta clase será en la que se brinde la educación trilingüe por medio de la música, aquí se encontrarán instrumentos de percusión que son los más sencillos de manipular por niños como son shakers, panderetas, triángulos, maracas y marimbas. Como fue mencionado anteriormente, utilizar instrumentos de percusión en la educación de niños fortalece sus habilidades lingüísticas, coordinación, paciencia y creatividad. Además, la música aplicada al desarrollo de idiomas es respaldada por la Teoría de la Inteligencia Múltiple de Gardner, donde una de las 8 inteligencias que desarrollan las personas es la musical y por ello da resultados positivos en la educación de nuevos idiomas. La clase se la realizará de manera trilingüe – español, inglés y francés.

- Desarrollar actividades cognitivas en el aula del conocimiento, donde se realizarán las principales actividades de formación y aprendizaje temprano. Aquí, se utilizarán insumos didácticos como rompecabezas, suministros de papelería para elaborar sopas de letras, actividades escritas y virtuales que se las hará a través de un infocus con el aplicativo didáctico Plumo, que es basado en juegos, cuestionarios y solución de acertijos. La clase será bilingüe, inglés – español.



Figura No 2: Software Educativo *Plumo en el Circo*

Tomado de: <https://www.pinterest.com/pin/239394536420860912/>

**Logotipo (Branding):**



**Figura No 3: Logotipo *Children Of The World***

El nombre del Centro Educativo Inicial será *Children Of The World*, que del inglés significa *Niños del Mundo* compartiendo una noción de la diversidad de culturas y de idiomas que se desarrollarán en la guardería.

**Calidad:** Los siguientes parámetros definirán la calidad del servicio:

- **Educación Personalizada:** Para garantizar este atributo, en un aula de clase no se sobrepasarán los 16 alumnos como máximo. Esto va de la mano con la guía de enseñanza para educación inicial donde no pueden sobrepasar 25 alumnos en un aula de clase, siendo un uso del 64% de la capacidad máxima permitida por ley dentro de un aula de educación inicial. Adicionalmente, cada clase cuenta con un docente que estará acompañado de un asistente.
- **Educación de Calidad:** Los principios del Centro Educativo están en el en su metodología de enseñanza basada en el juego junto con valores y creatividad. Todo el personal educativo deberá contar con un título de tercer nivel en educación parvularia o psicología infantil avalado por el Ministerio de Educación, además de haber adquirido un certificado de suficiencia de idioma en inglés o francés, ambos en nivel B2 (Intermedio 2) y experiencia de al menos 2 años en la industria.
- **Seguridad e instalaciones:** Para garantizar el cuidado y control de los alumnos en el Centro Educativo, se implementará un sistema de monitoreo con cámaras dentro de la institución. Además, las aulas que más riesgo exista de contacto, como el aula de desarrollo motriz o de las artes, se

utilizarán colchonetas en el piso. Los baños serán adecuados para niños en cuanto a tamaño al igual que las puertas de la guardería.

### 5.2.2 Precio

**Determinación del Precio:** Para encontrar el precio más adecuado que los padres estarían dispuestos a pagar por el servicio, como fue mencionado (revisar apartado 3 Análisis Cualitativo – Costo) el precio que se halló a través del modelo Van Westendorp es de US\$340. Este precio fue identificado aplicando el modelo en 50 encuestas realizadas localizado entre el rango mencionado por los participantes del Focus Group entre US\$250 – US\$350.

Tomando en cuenta este precio, se prevee para los próximos 5 años del proyecto los siguientes ingresos:

Tabla No 5: Proyección de Ingresos Anuales

Resumen Ingresos Anuales					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Total Ingresos</b>	\$109.650,00	\$156.192,60	\$168.958,61	\$181.743,58	\$194.548,03

Se debe considerar que además de los US\$340 que se pagarán como pensión durante 10 meses de clases, hay que añadir US\$135 de matrícula que tienen un pago único al inicio de cada año de clases. Los ingresos irán incrementando según el número de alumnos por año y el costo de la matrícula crecerá según la inflación, a una razón estimada de 2,2% anual. Adicionalmente, asumiendo que 4 alumnos (8,34%) de los alumnos tenga hermanos, se aplicará un descuento que se detallará en la estrategia de ajuste de precios, lo que reducirá los ingresos anuales en US\$135.

**Costo de Ventas:** El Costo de ventas está compuesto por los principales insumos que serán necesarios para que el Centro Educativo ofrezca sus servicios. Incluye: Materiales didácticos directos, sueldos del personal educativo, proporcionales de alquiler, servicios básicos e internet, colchonetas, juegos de plástico, instrumentos musicales, plataforma educativa Plumo, mantenimiento y aseo. Estos rubros serán detallados en el Capítulo VII en el Costo de Ventas.



**Estrategia de Fijación de Precio:** La estrategia que será aplicada es de desnatado o descreme de mercado, “consiste en vender el producto a un precio elevado, según el valor más elevado de la curva de la demanda”. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág 329).

Aplicar un descreme va acorde al precio que se está ofertando el servicio, como fue mencionado en el Focus Group, el precio más elevado al que los participantes estarían dispuestos a pagar fue de US\$350. Ofrecerlo a US\$340 está en el límite superior y ayudará a segmentar el mercado como dice Lambin.

**Estrategia de Ajuste de Precios:** La estrategia que será optada es descuentos por cantidad de compra. Consiste en brindar descuentos para familias que inscriban a su segundo hijo quienes se beneficiarán con un 25% en su matrícula, la que ahora tendrá un valor de US\$101.25.

### 5.2.3 Plaza

**Canal de Distribución:** El canal de distribución con el que el Centro Educativo contará es el directo, por lo que las clases se las realizarán de manera presencial en la misma institución. Esta guardería estará ubicada en el Norte de Quito en el Sector de la Carolina, específicamente en el Av. Shyris y El Telégrafo. Como se pudo observar, la ubicación no fue un factor decisivo para los encuestados ni para los participantes del Focus Group, sólo se identificó que preferían que la institución esté ubicada al Norte de Quito (No específico).

El costo del alquiler es de esta vivienda adecuada a oficinas y comercios de 250 metros cuadrados es US\$1,250. Esta cuenta con 5 habitaciones, 3 baños, dos parqueaderos y patio. Para ver la información detallada del alquiler, revisar el Anexo 3: Alquiler de terreno.

Tabla No 6: Composición del gasto Arriendo

Arriendo		
Gasto	Monto	Frecuencia
Garantía	\$ 2.500,00	Una vez
Mensualidad	\$ 1.250,00	Mensual

**Canal Secundario:** El canal secundario que se implementará es una página web para el Centro Educativo, ahí se encontrará información acerca de períodos de inscripciones, noticias, videos y material didáctico para que los alumnos puedan acceder desde sus casas junto con sus padres.

El precio de desarrollo de esta plataforma virtual es de \$249 dólares más IVA, incluye un año de hosting en la web y permitirá mantenerse en contacto con el público. (Revisar Anexo 4: Ejemplo Portal Web)

#### 5.2.4 Promoción

**Estrategia Promocional:** Se desarrollará una estrategia de Push (Empujar) donde todos los esfuerzos de marketing irán directos hacia el mercado objetivo. Con el propósito de llevar el servicio hacia los padres, potenciales clientes, se aplicará el Push para que conozcan acerca de los beneficios del Centro Educativo Inicial por medio de publicidad, presencial en redes sociales y desarrollo de eventos informativos.

**Publicidad:** Un hallazgo que se encontró en las encuestas y el Focus Group es por qué medio desearían recibir información acerca del servicio, por ello se desarrollarán activaciones en redes sociales como Facebook e Instagram, considerando que la publicidad por redes sociales no se la realizará durante todo el año, solo en 6 meses. El estimado de gastos publicitarios se detalla a continuación:

**Tabla No 7: Composición del gasto Publicidad en Redes Sociales**

Medio	Costo	Periodicidad
Facebook Ads	\$ 140,00	Mensual
Instagram Ads	\$ 150,00	Mensual

Por otro lado, desarrollar publicidad en consultorios pediátricos durante tres meses en los primeros dos años será otro medio de publicidad. El costo mensual de publicidad oscila entre los US\$170 a US\$250 dólares, se lo realizará en 3 consultorios de interés alcanzando un estimado anual de US\$1890 dólares.

**Relaciones Públicas:** Durante los dos primeros años, previo al inicio de clases se participará únicamente en la feria Expo Baby Ecuador, en la ciudad de Quito. Como fue comentado por la experta de la industria Adriana Irigoyen, este medio no es eficiente pero es necesario dar a conocer a la empresa y por ello se participará una vez por año. Los costos de participación y materiales necesarios se detallarán a continuación:

**Tabla No 8: Composición del gasto Publicidad Tradicional**

Publicidad	Valor
Material Decorativo	\$ 120,00
Banners Informativos	\$ 70,00
Volantes	\$ 70,00
Persona que atienda	\$ 100,00

Por otro lado, el personal administrativo será quien realice el manejo de redes sociales, también llamado Community Management.

Adicionalmente, el Centro Educativo dispondrá de un sitio web donde el público interesado encontrará información relacionado a fechas de inscripción, descripción del servicio, contacto con la empresa y demás información

**Fuerza de Ventas:** La Fuerza de Ventas es una herramienta para promocionar y vender bienes de consumo masivo, no obstante, al ofrecer un servicio limitado para un cierto número de usuarios se contará con puntos de ventas dentro de la institución y en lugares estratégicos como ferias y parques de atracciones para niños.

### 5.2.5 Personas y Procesos

Dentro de los servicios, se estudian 7 P de marketing de las cuales 2 son fundamentales para generar valor agregado como son las personas y los procesos.

En cuanto a las personas, corresponde al talento humano quienes mantienen una relación directa con el cliente y el consumidor. Para ello, el personal que opere dentro del Centro Educativo deberá cumplir con protocolos y requerimientos que garanticen un servicio de calidad. El personal educativo

deberá contar con un título de tercer nivel en carreras educativas o psicopedagogía, con al menos 2 años de experiencia en el ámbito educativo.

Por otro lado, desde el personal administrativo hasta los proveedores In-House deberán cumplir con protocolos de saludo, trato respetuoso y afectuoso con los alumnos y padres en el Centro Educativo, garantizando la confianza de los padres y que los niños se sientan conformes dentro de la institución.

Por parte de los procesos, estos protocolos serán cumplidos a diario desde el momento que los niños ingresan hasta que salgan. Adicionalmente, el personal educativo contará con un plan académico que desarrollará las competencias de los alumnos basado en la metodología mencionada, actividades dinámicas con su respectivo respaldo pedagógico.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

##### **6.1.1 Misión**

Somos un Centro Educativo Inicial comprometido con la formación de nuestros niños, ofreciendo educación trilingüe de calidad mediante la metodología de aprendizaje basada en el juego que los permitirá desarrollar competencias creativas, cognitivas y motrices brindada por profesionales, buscando el desarrollo de nuestra comunidad y equipo de trabajo.

##### **6.1.2 Visión**

Para el año 2025, convertirnos en un referente para la Educación Inicial en la ciudad de Quito debido a nuestra calidad de enseñanza trilingüe guiada por la metodología de enseñanza basada en el juego, que inspire a nuestra comunidad a aplicarla por sus positivos resultados obtenidos y motivar al desarrollo y superación continua de nuestros docentes para cada día mejores.

##### **6.1.3. Objetivos Organizacionales**

###### **6.1.3.1 Objetivos Específicos (Mediano Plazo)**

- Incrementar las ventas en un 8% (3 alumnos más) para el segundo año de operaciones, comparado con el crecimiento promedio de la industria que es

del 8,64%, mediante el ingreso de un niño más por cada aula sin afectar la calidad de la educación al mantenerla personalizada.

- Capacitar al 100% de los docentes en el manejo de la herramienta Plumo durante el primer año de clases, a través de un curso virtual que los programadores ofrecen.
- Lograr al final del primer año un 83% (31/36 padres) de satisfacción de nuestros clientes, por medio de una encuesta que mida qué tan complacidos se sienten sobre el servicio ofrecido.
- Participar en proyectos de desarrollo comunitario y control de huella ecológica, mediante el cuidado y plantación de árboles dentro del parque comunitario más cercano a la institución anualmente.

### 6.1.3.2 Objetivos Estratégicos (Largo Plazo)

- Establecer alianzas estratégicas con instituciones de interés como son Colegios Trilingües, la Alianza Francesa de Quito y empresas enfocados al desarrollo motriz infantil mediante deportes como Little Kickers para finales del tercer año de operaciones.
- Capacitar al 100% del personal educativo, docentes y auxiliares, en un nuevo software educativo que reemplazará a Plumo en el cuarto año de operación y mantenga al Centro Educativo en constante innovación.
- Lograr un 90% de fidelización de clientes hacia el Centro Educativo, por medio de una Casa Abierta que comparta los resultados que ofrece la metodología de Enseñanza Basada en Juego.
- Alcanzar una TIR del proyecto que supere el 30%, con el propósito de volverlo atractivo y rentable.

## 6.2 Plan de Operaciones

### 6.2.1 Cadena de Valor

Tabla No 9: Cadena de Valor

<b>Infraestructura y Administración</b>
-----------------------------------------

**Planificación Pedagógica:** El Director Pedagógico junto con los docentes diseñarán el plan de pedagógico de clases que se realizará en el año lectivo, enfocado en la metodología de enseñanza basada en juego.

**Contabilidad:** El personal de contabilidad identificará en sus balances dónde se incurren los mayores gastos, junto con el personal administrativo realizan una evaluación para encontrar una manera optimizar recursos y gastos.

**Cobranza:** El personal de cobranza identificará los clientes que tardan más en realizar su pago, con ello desarrollará un plan para agilizar la cobranza y mantener una cartera más saludable.

**Planificación Estratégica:** El personal administrativo junto con el Director Pedagógico elaborarán el plan estratégico anual para la empresa.

### Recursos Humanos

**Reclutamiento y Selección:** El Director Pedagógico será quien realice el proceso de selección, evaluando las principales destrezas de postulantes junto con su hoja de vida para garantizar que los docentes escogidos sean los más adecuados para el Centro Educativo.

**Capacitación:** El personal administrativo junto con el Director Pedagógico buscarán capacitaciones constantes sobre buenas prácticas de docencia, con el propósito de estar a la vanguardia sobre técnicas de educación efectivas.

**Nómina:** El personal de contabilidad realizará proceso de pago de nómina puntual ofreciendo un salario competitivo para mantener motivado a los docentes y personal administrativo.

### Desarrollo Tecnológico

**Investigación:** El uso de software educativos como Plumo puede irse actualizando periódicamente y con ello ofrecer servicios educativos virtuales e innovadores a los alumnos.

**Desarrollo:** Cada año, el plan educativo será actualizado según las capacitaciones recibidas para mantenerse al día y brindar un mejor servicio continuo.

### Abastecimiento

**Compras:** El Director Pedagógico con el personal administrativo y de contabilidad realizarán un inventario mensual donde estimarán cuánto

invertirán en suministros y material didáctico, buscando optimizarlos. Además, de adquirir equipos de cómputo que se usará en clases y materiales recreativos para los alumnos, necesarios para brindar el servicio educativo desde el comienzo del proyecto.

### Logística de Entrada

**Adquisición de Conocimientos:** Mediante las capacitaciones recibidas, los docentes y auxiliares están a la vanguardia de conocimientos y nuevas técnicas educativas impartidas por expertos. Estos conocimientos serán usados en su día a día dictando sus clases.

**Incorporación de Personal Calificado:** Los docentes escogidos en el proceso de reclutamiento y selección tienen las destrezas y conocimientos requeridos para brindar educación personalizada, de calidad y que esté alineada a la metodología de enseñanza basada en juego que todos los días impartirá conocimientos de manera creativa a los niños.

### Operaciones

**Desarrollo de Clases:** Las sesiones diarias se realizarán basadas en el plan pedagógico que ha sido revisado detalladamente y tiene previsto alcanzar significativos en los alumnos.

**Seguridad y Control:** Dentro del Centro Educativo se contará con cámaras de vigilancia que permitan garantizar el cuidado de los alumnos dentro y fuera de las aulas de clases, siendo constantemente revisadas por el Director Pedagógico.

Además, la institución estará vigilada por un guardia que velará por la seguridad del sitio y no permitirá el ingreso a personas no autorizadas.

Adicionalmente, las instalaciones que más riesgo de accidentes presenten estarán cubiertas de tatami o colchonetas según corresponda.

**Evaluación de aprendizaje:** Un elemento esencial para medir desempeño es la evaluación continua, la cual será desarrollada por los docentes y permitirán

identificar mensualmente los alcances que han logrado los niños. En caso de no ser óptimos, se aplicarán acciones correctivas a la metodología del Centro Educativo.

### Logística de Salida

**Entrega de Conocimientos y Destrezas:** Los alumnos recibirán conocimientos durante cada sesión de clases y desarrollarán competencias verbales, motrices y sociales como resultado de la metodología que se aplicará en el Centro Educativo.

**Satisfacción Ofrecida:** Los padres no son los únicos que deben estar satisfechos con el servicio ofrecido, los niños deben sentirse cómodos y en confianza con el personal del Centro Educativo. Esto permite un mayor desenvolvimiento, atención, aprendizaje y por ende satisfacción por parte de los usuarios.

### Marketing y Ventas

**Posicionamiento:** Con el fin de que el emprendimiento adquiera un lugar dentro de la mente de potenciales clientes, será necesario desarrollar campañas publicitarias por parte del personal administrativo que comuniquen los beneficios de la educación trilingüe acompañada de la enseñanza basada en el juego.

**Promociones:** Para poder captar una mayor atracción de familias que tengan más de un hijo, se otorgará un descuento del 35% en la segunda matrícula que pague la familia, siendo el personal de cobranza el responsable en validar que cumplan con este requisito.

### Servicio Post-Venta

**Portal Informativo:** El Centro Educativo cuenta con una plataforma web donde el público podrá acceder a información de la institución, de sus docentes, videos, horarios de atención y fechas para matricularse. Adicionalmente, este portal permite que el público interesado se comunique a través de el para aclarar inquietudes. Esta herramienta será supervisada por el personal administrativo y estará disponible 24/7.

**Buzón de Sugerencias:** La institución ofrece en su portal web y dentro de sus instalaciones, un espacio donde los padres puedan incluir recomendaciones



las cuales serán revisadas por el personal administrativo y el Director Pedagógico.

## 6.2.2 Mapa de Procesos

Padres con hijos entre los 3 a 5 años	Educación de Calidad y Segura	PROCESOS ESTRATÉGICOS				Educación Trilingüe basada en el juego, creatividad y valores	Padres con hijos entre los 3 a 5 años
		Planificación Pedagógica		Planificación Estratégica			
		PROCESOS OPERATIVOS					
		Procesos de Innovación	Operaciones		Procesos Post-Venta		
		- Investigación de técnicas educativas - Actualización de Software Educativo	- Desarrollo de Clases	- Evaluación de Aprendizaje	- Atención al Cliente - Asistencia Virtual - Análisis de Sugerencias		
		PROCESOS DE APOYO					
		Conatabilidad y Cobranza	Recursos Humanos	Desarrollo Tecnológico	Abastecimiento		

Figura No 4: Mapa de Procesos

## 6.2.3 Capacidad Instalada y Flujoograma

Tabla No 10: Capacidad Instalada del proyecto por aula

Capacidad Instalada del proyecto por aula					
No Alumnos				Docentes por aula	Tamaño Aula
Cap. Inicial	Cap. Utilizada	Cap. Final	Cap. Utilizada		
8	32%	16	64%	2	50m <sup>2</sup>

Para garantizar la calidad del servicio ofrecido, cada aula de clases desde el año 1 hasta el año 5 no superará los 16 alumnos por aula. La normativa del Ministerio de Educación permite tener un máximo de 25 alumnos por cada aula de clase de 50 metros cuadrados con un docente, este servicio no excederá del 64% de su capacidad instalada y contará con un docente y un auxiliar por salón.

Tabla No 11: Capacidad Instalada del proyecto por Docente

Capacidad por Docente				
Grupo	Aula de trabajo			Horas Semanales
	A. Motriz	A. Artes	A. Conocimiento	
Grupo 1	2,15	0,45	1,5	20,5
Grupo 2	1,5	0,45	2,15	20,5
Grupo 3	0,55	3	0,55	20,5

Cada grupo está conformado por un docente y un auxiliar, cada uno de ellos según sus aptitudes será asignado un determinado número de horas para cada aula donde realizarán sus clases, desarrollando sus actividades educativas por 20,5 horas semanales. Revisar el Anexo 6 para ver detalladamente su horario.

**Tabla No 12: Conocimientos y Destrezas (CyD) Impartidas**

<b>Conocimientos y Destrezas (CyD) Impartidas</b>		
<b>(CyD)</b>	<b>Horas Diarias</b>	<b>Horas Semanales</b>
C. Cognitivo	1,5	7,5
D. Motriz	1,5	7,5
D. Artística	1,5	7,5

Cada alumno desarrollará semanalmente 7,5 horas de conocimientos y destrezas cognitivas, motrices y artísticas dentro de las 3 distintas aulas de clase.

El diagrama de flujo sobre cómo se desarrolla una sesión clases musical en francés se lo puede apreciar detalladamente en el Anexo 5.

### **6.3 Estructura Organizacional**

#### **6.3.1 Estructura Legal de la Organización**

La empresa será constituida bajo la figura legal de Compañía de Responsabilidad Limitada, donde deberá ser conformada por al menos dos socios quienes no podrán ser padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges. Un beneficio de establecerla a través de esta estructura legal es que el capital mínimo es de US\$400 únicamente y sus socios tendrán responsabilidad social limitada en caso de liquidarla. (Ley de Compañías, 2014)

Esta figura legal no permite cotizar en bolsa, sin embargo, ese atributo no es un factor importante debido a la actividad que va a ejercer, donde la venta de acciones no es atractivo. (Ley de Compañías, 2014)

El proceso de constituir la puede tardar alrededor de 2 meses donde el representante legal deberá presentar su Registro Único de Contribuyente (RUC), que deberá ser manifestado ante el Registro Mercantil para identificar la disponibilidad de nombre, luego proceder a SRI y la Superintendencia de Compañías para realizar los trámites de constitución. El costo estimado para

establecerla rodea los US\$700, no obstante, un bufete de abogados cobra US\$799.00 por brindar este servicio de manera más ágil.

### 6.3.2 Tipo de Estructura

La Estructura Organizacional que el Centro Educativo Inicial tendrá es un Departamentalización Funcional, esta consiste en “una agrupación de puestos de trabajo por función”. (Coulter, & Robbins, 2015, pág 335).

La Departamentalización Funcional es la más adecuada para este proyecto ya que al tratarse de una empresa nueva, deberá separar sus actividades en áreas puntuales bajo una jerarquía horizontal.

### 6.3.3 Organigrama

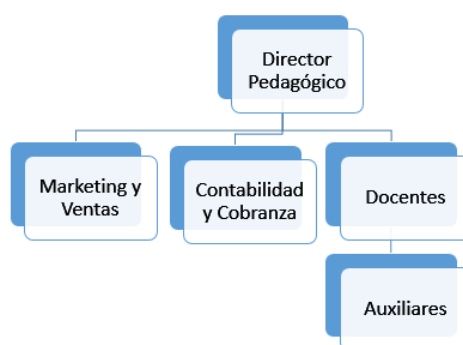


Figura No 6: Organigrama Empresarial

El organigrama únicamente incluye los miembros que forman parte de la nómina en el Centro Educativo. El personal de salud, seguridad, mantenimiento y limpieza serán considerados como proveedores In-House y por lo tanto, no se los incorpora en la figura.

### 6.3.4 Descripción de Puestos

Tabla No 13: Descripción de Puestos

Cargo	Responsabilidades	Salario
Director Pedagógico	-Diseña el plan pedagógico junto con los docentes. -Elabora el plan estratégico con el	US\$1.200,00

	<p>personal administrativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Realiza la selección de personal.</li> <li>-Encargado de atender a padres de familia.</li> <li>-Lidera a la empresa y actúa como representante legal.</li> </ul>	
Personal Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrolla el plan estratégico con el Director.</li> <li>-Encargado de actividades de Marketing y Ventas.</li> <li>-Analiza la industria para toma de decisiones.</li> <li>-Manejo de redes sociales y consultas web o telefónicas.</li> <li>-Desarrolla el inventario mensual de insumos con el personal de contabilidad.</li> <li>-Contacta a capacitadores.</li> </ul>	US\$600,00
Personal de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elabora balances de la empresa y actividades contables.</li> <li>-Desarrolla el inventario de insumos con el personal administrativo.</li> <li>-Identifica los principales gastos incurridos y diseña estrategias de optimización.</li> <li>-Realiza las actividades de nómina de la empresa y pago a proveedores.</li> <li>-Efectúa pagos tributarios.</li> </ul>	US\$550,00
Personal de Cobranza	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realiza el proceso de cobranza de la empresa</li> <li>-Analiza la cartera de la empresa.</li> <li>-Da seguimiento a cuentas por cobrar.</li> <li>-Se comunica con clientes que se encuentren en mora y brinda soluciones.</li> </ul>	US\$550,00
Docente Trilingüe	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrolla las actividades musicales en inglés y francés.</li> <li>-Dicta las clases trilingües.</li> <li>-Realiza evaluación mensual de aprendizaje de los alumnos.</li> </ul>	US\$750,00
Docentes Bilingüe (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollan las actividades motrices y de aprendizaje bilingüe.</li> <li>-Ejecutan actividades educativas en la metodología de enseñanza basada en juego.</li> <li>-Realiza evaluación mensual de aprendizaje de los alumnos.</li> <li>-Desarrollan actividades cognitivas usando la plataforma Plumo.</li> </ul>	US\$1.100,00

Auxiliares parvularios (3)	-Brindan soporte a los docentes bilingües y al trilingüe en sus clases. -Ayudan a mantener el control en el aula. -Supervisan el desarrollo de las actividades. -Velan por la seguridad de los niños.	US\$1350,00
<b>Total Mensual</b>		<b>US\$6.100,00</b>

## CAPÍTULO VII

### 7. Evaluación Financiera

#### 7.1 Evaluación de ingresos, costos y gastos

##### 7.1.1 Ingresos:

El proyecto contará con dos ingresos por estudiante, la pensión mensual de US\$350 y la matrícula que se la pagará una vez al año por \$US135. Como fue previamente mencionado en la segmentación, Quito tiene un mercado objetivo de 4.545 personas para el servicio ofrecido, del cual mediante esfuerzos de marketing se buscará alcanzar 25 niños en marzo, primer mes de operaciones, aumentar a 30 en junio y 36 en septiembre hasta finalizar el primer año. A partir del segundo año, la cantidad de alumnos crecerá anualmente un 8% (3 alumnos anualmente) con un ritmo semejante al de la industria que es del 8,64%.

El precio de la matrícula será la única fuente de ingreso que incrementará anualmente acorde a la inflación proyectada del 2%. Como fue comentado por los expertos, aumentar el precio de la colegiatura es un proceso complejo al necesitar una aprobación y evaluación por parte del Ministerio de Educación que valide la razón de incrementarlo. Por ende, sólo subirán las matrículas.

En adición, el Centro Educativo contará únicamente con pagos al contado con el propósito de mantener una cartera saludable y no depender de cuentas por cobrar. Esta política fue recomendada por los expertos debido a que el aplicar pagos a crédito, se pierde el 6% de recargo por uso de tarjeta al no poder incrementar el valor de la matrícula ni colegiatura por ley.

Esta proyección está sustentada bajo los criterios de los expertos entrevistados en el Capítulo III, además de que la tasa de crecimiento de ventas de los nuevos negocios rodea el 6% semanal (Entrepreneur, 2016) entendiéndose que el crecimiento mensual bordea el 24% en su etapa inicial. Por ello, los 6 primeros meses experimentará aquel incremento del 20% en el proyecto llegando a estabilizarse acorde a la industria.

Adicionalmente, basados en la capacidad instalada y la premisa de garantizar una educación personalizada, las 3 aulas de clase no superarán el 64% de su capacidad, 16 alumnos por salón, durante los 5 años del proyecto generando un total de ingresos por US\$811.092,82 a lo largo del plan de negocios.

Tabla No 14: Resumen Ingresos Anuales del proyecto

Resumen Ingresos Anuales					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Total Ingresos</b>	\$ 109.650,00	\$ 156.192,60	\$168.958,61	\$ 181.743,58	\$194.548,03

### 7.1.2 Costos

Dentro del costo de ventas del servicio, el rubro más significativo corresponde a la mano de obra directa quienes son los 3 Docentes y sus 3 auxiliares parvularios. Este egreso corresponde aproximadamente al 65% del costo total de ventas, debido a que establecer un Centro Educativo Inicial no requerirá de mayores insumos, suministros ni inversiones para su operación diaria.

Tabla No 15: Gastos Anuales por Mano de Obra directa e indirecta

Resumen Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Mano de Obra Directa	\$ 48.688,42	\$ 52.938,02	\$ 54.008,91	\$ 55.102,04	\$ 56.217,47
Gastos Sueldos Operacionales	\$ 43.543,42	\$ 47.380,17	\$ 48.335,86	\$ 49.311,12	\$ 50.306,13

Tabla No 16: Proyección del Costo de Ventas

Proyección del Costo de Ventas				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 72.400,12	\$ 77.232,62	\$ 78.726,81	\$ 80.278,14	\$ 81.796,76

Hay que tomar en consideración que los costos incrementarán en un 2% según la inflación proyectada para los 5 años.

### 7.1.3 Gastos

Los gastos que el proyecto incurrirá son los que no tienen relación con el proceso educativo, considerados gastos operacionales. Ver Anexo 7: Gastos Operativos

De ellos únicamente los sueldos del personal operativo y el arriendo son los únicos rubros significativos que el proyecto incurrirá mensualmente, pero este último será fundamental para tener un espacio físico amplio de 250 metros cuadrados y una atractiva ubicación al norte de Quito.

## 7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de Capital

Tabla No 17: Inversión Inicial

Inversiones PPE	Inversiones Intangibles	Capital de Trabajo	TOTAL INVERSIÓN INICIAL
\$ 8.050,00	\$ 1.000,00	\$ 23.543,58	\$ 32.593,58

### 7.2.1 Inversión Inicial

La inversión inicial que el proyecto requerirá es de US\$32.593,58 compuesta por las inversiones de PPE como son muebles y enseres, equipo de cómputo, adecuaciones, intangibles y el capital de trabajo. La inversión requerida en propiedad planta y equipo es de US\$8.050 la que contiene los muebles para los niños, muebles de oficina, equipos de cómputo operacionales y educativos, cámaras de seguridad y un televisor Smart. En cuanto a activos intangibles, el software contable es el único intangible requerido por US\$1.000.

### 7.2.2 Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo corresponde a la liquidez requerida por la empresa para cubrir sus gastos en el corto plazo para poder operar. El proyecto necesitará contar con un capital de trabajo de US\$23.543,58 calculado a través de la sumatoria en el flujo de efectivo de lo que serán sus gastos operacionales, su inversión y sus actividades de financiamiento del año 0, siendo este monto el suficiente para que la empresa cubra sus obligaciones en el corto plazo hasta que logre generar ingresos por cuenta propia.

### 7.2.3 Estructura de Capital

El proyecto será financiado con 45% por capital propio alcanzando la suma de US\$14.667.11 y 55% por US\$17.926,47 con crédito a 5 años, solicitado a la

Corporación Financiera Nacional. El principal propósito de mantener endeudamiento superior al capital propio es la atractiva tasa establecida por el Banco Central para las instituciones Educativas, con un 9,45% el que será pagado en 60 cuotas mensuales con un valor promedio de US\$375,18. Los beneficios del endeudamiento consisten en permitir mantener liquidez al plan de negocios durante sus primeros meses de operación para cubrir sus obligaciones e inversiones iniciales, además de que la deuda al ser un gasto desgravable reducirá el pago de impuestos que en Ecuador corresponde el 25% de la utilidad.

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

#### **7.3.1 Estado de Resultados**

El estado de resultados permite observar el rendimiento de la organización durante períodos puntuales, en cuanto a sus ingresos, egresos y utilidades. (Ross, Westerfield y Jaffe, 2012, p. 24).

Se puede apreciar que el primer año, el proyecto tendrá pérdidas debido a las inversiones requeridas y no generar ingresos durante los dos primeros meses de planificación. No obstante, a partir del segundo, existirán utilidades al no realizar más inversiones significativas e incrementar su volumen de ventas en un 8% progresivamente, alcanzando al quinto año un margen neto del 15,21% y generando una Utilidad Neta Acumulada de US\$50.977,41. Ver Anexo 8: Estado de Resultados Proforma Anual.

#### **7.3.2 Estado de Situación Financiera**

En el estado de situación financiera se puede apreciar un decremento de los activos desde el tercer año de operaciones de tener un monto de US\$349.316,24 a \$246.361,26. Pese al incremento de los ingresos anuales, las amortizaciones y depreciaciones acumuladas irán creciendo de igual manera lo que reducirá los activos y el no incurrir en inversiones de PPE tampoco lo aumentará. Revisar el Anexo 9: Estado de Situación Financiera Anual.

En cuanto a los pasivos, se identifica de igual manera una reducción de los mismos por la amortización del préstamo realizado y el incremento de los



impuestos por pagar, ya que la empresa ya se encontraría generando utilidades desde el segundo año de operaciones.

Por último, se puede observar el incremento del patrimonio teniendo el primer año US\$149.667,18 y el último US\$205.590,46 como efecto del crecimiento de las utilidades retenidas desde el segundo año de operaciones.

Como política por parte del proyecto, no se realizarán ventas a crédito y por ello no existirán cuentas por cobrar lo que mantendrá una cartera saludable para la empresa. Esta política fue sugerida por los expertos Adriana Irigoyen y Pablo Maldonado y comentaron que algunos Centros Educativos también las aplican.

### **7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo**

El flujo de efectivo del proyecto presenta incrementos anuales desde el primer año de operaciones, a esto se debe que el primer año la empresa cuenta con la liquidez del préstamo realizado que le permite cubrir sus obligaciones hasta que genera utilidades desde el segundo año y con ello cubrir todos sus gastos y costos con capital propio. El aumento de efectivo anual es el resultado del incremento progresivo de las utilidades de la organización, indicando un crecimiento rentable superior a los pagos de su deuda a largo plazo. Revisar anexo 11: Flujo de Efectivo Anual.

### **7.3.4 Estado de Flujo de Caja**

El flujo de caja se lo calcula sumando el Flujo de Efectivo Operativo con la Variación de Capital de Trabajo Neto y el CAPEX, donde su resultado identificará las inversiones requeridas para el proyecto junto con sus beneficios acumulados. Se dividen los flujos para el proyecto y para el inversionista, donde se determinó su viabilidad financiera, empezando el año 0 con flujos negativos pero volviéndose positivos a partir del segundo. Ver anexo 10: Flujos de Caja Anuales

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

### **7.4.1 Proyección del Flujo de Caja del Inversionista**

Este estado financiero determina los beneficios que el inversionista recibirá anualmente a lo largo del proyecto y la inversión requerida. En este caso, se

puede observar que los flujos recibidos son superiores a los del proyecto volviéndolo más atractivo, únicamente teniendo montos negativos el año de inversión y el primer año al no generar utilidades, pero con un crecimiento más acelerado que el del proyecto. Ver anexo 10: Flujos de Caja Anuales.

#### **7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento**

Para encontrar la tasa de descuento, fue necesario calcular el CAPM, (33,68%) utilizando la tasa libre de riesgo de los bonos de estadounidenses, donde su valor de cotización se publica diariamente en Yahoo Finance, adicionalmente, es necesaria la beta desampalancada de la industria obtenida de la página web [www.damodaran.com](http://www.damodaran.com), siendo desampalancada bajo la razón deuda/capital del proyecto (122,22%) al contar con mayor deuda que capital propio como fue mencionado anteriormente, la tasa impositiva del BCE (9,35%), el riesgo país, la prima de riesgo promedio de los últimos 5 años de los bonos del tesoro nacional de EEUU, compartidos también en Yahoo Finance y el escudo fiscal (36,25%) que se halla de la tasa impositiva y participaciones de trabajadores, para así obtener el WACC del proyecto (18,44%). Para ver al detalle de esta información, revisar el Anexo 11: Premisas.

#### **7.4.3 Criterios de Valoración**

El Valor Actual Neto de los flujos de caja del proyecto e inversionista resultaron positivos US\$14.640,06 y US\$16.872,94, denotando su rentabilidad al haber sido mayores a US\$0. En cuanto a la TIR, la del inversionista superar al WACC y CAPM traduciéndose en que el proyecto genera mayor rendimiento al requerido y vuelve atractiva la inversión en él. No obstante, por parte del proyecto, su TIR es inferior al CAPM, esto significa que la rentabilidad que debería arrojar el plan de negocios (26,42%), no supera el rendimiento exigido en función al riesgo (33,68%), esto no impide que el modelo no sea rentable pero alcanza las exigencias requeridas. Por otro lado, el índice de rentabilidad del proyecto es de 1,45 y del inversionista de 2,15, lo que significa que por cada dólar invertido, se esperará un retorno de US\$0,45 y US\$1,15 respectivamente. Por último, el período de recuperación del proyecto es de 4,34 y del inversionista

3,04, esto significa que el proyecto recuperará su inversión en 4 años con cuatro meses mientras que el inversionista lo hará en 3 años.

### **7.5 Índices Financieros**

En cuanto a las razones de liquidez, se analizó la razón circulante la cual en promedio es de 26,72 superando al promedio de la industria de 0,85, interpretándose que por cada unidad monetaria que la empresa debe, tiene US\$26,72 dólares para responder a sus obligaciones a corto plazo; y la prueba ácida de 25,72 igualmente mayor al de la industria. Revisar anexo 13: Índices Financieros comparados con la Industria.

Para las razones de endeudamiento, se analizó la razón deuda capital que en promedio cuenta con 0,70 y su industria con 0,44, este indicador sugiere que por cada unidad monetaria que los inversionistas han invertido, los acreedores lo hicieron por setenta centavos. Asimismo, se determinó el grado de apalancamiento que en promedio para el plan de negocios es de 2,31 y para la industria 1,44, mostrando que la empresa ha conseguido USD \$2,32 dólares, por cada unidad monetaria de patrimonio. El endeudamiento de activo permite determinar el nivel de autonomía que posee la empresa, contando con 59,21 y la industria 0,07, señalando que la empresa altamente depende de los acreedores teniendo una estructura financiera relativamente arriesgada.

Por parte de los índices de actividad, el plan de negocios actualmente analizado no cuenta con el periodo de cuentas por cobrar y el periodo medio de pago, sin embargo, en este caso la empresa al no poseer cuentas por pagar ni por cobrar no presenta estos índices. No obstante, a la rotación de ventas presentada es de 0,54 siendo menor comparado al de la industria de 1,11, contando con un bajo volumen de ventas al enfocarse en mantener un servicio personalizado.

Las razones de rentabilidad, permiten medir la efectividad de la administración, es por ello que se ha determinado el margen neto, operativo y ROA. El margen neto del plan de negocios obtuvo en promedio 3,79% superando a industria de 0,87 señalando existe una alta utilidad proveniente de las ventas. En cuanto, al

margen operativo se obtuvo 9,32% mayor a la industria de 2,64%, mostrando que es un negocio lucrativo independientemente a su financiamiento.

### **7.6 Recomendaciones Financieras**

Como fue previamente analizado, el plan de negocios denota rentabilidad y ser atractivo para invertir en él, sin embargo, se encontraron puntos de mejora en el ámbito financiero los cuales serán detallados a continuación.

Por parte de la rentabilidad, se identificó que la TIR del proyecto era menor al CAMP y no cumplía con los retornos requeridos, para mejorar este índice habrá que reducir los principales rubros que el modelo presenta, siendo estos los sueldos. El proyecto cuenta con una nómina de 10 personas quienes reciben una remuneración atractiva, si se redujeran en un 10% estos montos, la TIR del proyecto alcanzaría un 39,41% superando ampliamente al CAPM.

Incrementar el porcentaje de crédito es una estrategia de escudo fiscal atractiva, en vista que el interés aplicado a esta industria es de los más bajos en Ecuador 9,45%, frente al 25% que se paga por tributo, reduciría su recaudación fiscal.

Por último, optimizar el endeudamiento de activo volvería menos riesgosa la estructura financiera del proyecto, ya que la organización depende enormemente de sus acreedores y por ello este índice fue del 59,21.

## **CAPÍTULO VIII**

### **8. CONCLUSIONES GENERALES**

En conclusión, por medio de la investigación realizada se demuestra la viabilidad del plan de negocios al no existir impedimentos que no permitan ponerlo en práctica. A continuación se detallarán los resultados administrativos, comerciales y financieros más del estudio en cuestión.

En primer lugar, analizando el entorno se encontró que el cantón Quito presenta la menor tasa de analfabetismo a nivel nacional, denotando la importancia de la educación en su sociedad. Adicionalmente, constituir un Centro Educativo Inicial

en dicho cantón no presenta mayores requerimientos más que la normativa establecida por el Ministerio de Educación, su constitución y registro que tardarán alrededor de 50 días en obtenerlos.

Por parte de su industria, esta se ha encontrado en un crecimiento constante durante la década con un promedio de 8,64%. Los principales retos presentados son el posicionamiento de instituciones que llevan décadas operando en el mercado, el ingreso de los colegios al mercado que han generado una fuerte competencia para las empresas que participan en él y la creación de 164 guagua centros en la ciudad de Quito, generando un incremento exponencial de oferta en esta industria y por ende, mayor competitividad.

En cuanto a los potenciales clientes identificados, mediante una segmentación se lograron identificar los principales atributos que ellos buscan en un servicio de Educación Inicial. El mercado desea una institución que garantice la seguridad de sus hijos, un precio justo identificado en US\$340 y educación de calidad. El atributo de la educación trilingüe mediante la metodología de enseñanza basada en el juego, fue aceptado positivamente por los padres en las encuestas y sesión focal generando un valor agregado al plan de negocios.

Como oportunidad de negocio, se encontró el crecimiento constante de la industria, una atractiva tasa de interés para el segmento de la educación, una baja necesidad de inversión al no requerir de maquinarias para operar ni costosos insumos, el desarrollo tecnológico que permite dinamizar el proceso educativo, la amplia cantidad de docentes que existen en el mercado que facilitará la captación de proveedores, el no tener restricciones de operación para este giro de negocios y la importancia que dan los quiteños a la educación.

Acerca de la investigación de mercados, la diferenciación del plan de negocios radica en que Children Of The World será el primer Centro Educativo Inicial Trilingüe en Quito y aplicar una novedosa metodología educativa desarrollada por UNICEF y la fundación LEGO. A través del proceso de segmentación, se identificó un atractivo mercado objetivo meta de 4.545 niños en Quito, de los cuales se abarcará a 48 a lo largo de los 5 años previstos.

De igual manera, el servicio ofrecido busca contar con un elevado estándar de calidad que atraiga a sus potenciales clientes, por ello considera prioritaria la educación personalizada donde no se exceda el 64% de capacidad permitida por la ley en un aula de clase y contar con dos expertos en cada sesión. Mantener un personal capacitado y con preparación es una política esencial en el proyecto.

El Centro Educativo se establecerá con una figura legal de compañía de responsabilidad limitada, compuesta por dos socios. Esta será manejada por 10 colaboradores de los cuales 6 corresponden a personal educativo y el resto operativo quienes serán los responsables de llegar al mercado meta y ofrecer un servicio que garantice la seguridad, calidad de enseñanza y bienes de los niños.

Por último, en el ámbito financiero se identificó que el modelo de negocios es rentable y relativamente lucrativo que generará utilidades a partir de su segundo año de funcionamiento. El proyecto, recuperará la inversión en el cuarto año de operaciones y sus inversionistas en el tercero, presentado índices de rentabilidad atractivos los cuales podrán incrementar aún más si se optimiza su principal rubro que son los salarios. Comparándose con la industria, el proyecto presenta satisfactorios indicadores financieros y a través de su evaluación, se respalda que es un plan de negocios atractivo para invertir en él.

**Referencias:**

- Banco Central Del Ecuador. (2019). Estadísticas. Recuperado el 13/04/2019 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- British Council. (2016). How can young children best learn languages? Recuperado el 2019/04/06 de: <https://www.britishcouncil.org/voices-magazine/how-can-young-children-best-learn-languages>
- Damodaran. (2019). Country Default Spreads and Risk Premiums. Recuperado el 13/04/2019 de: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctrypre\\_m.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctrypre_m.html)
- Dirección Metropolitana Ambiental. (2008). Guía de Prácticas Ambientales. Recuperado el 16/05/2019 de: [file:///C:/Users/USER/Downloads/gpa\\_establecimientos\\_educativos.pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/gpa_establecimientos_educativos.pdf)
- Doing Business. (2019). Facilidad para hacer negocios en Ecuador. Recuperado el 2019/04/12 de: [http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador#DB\\_sb](http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador#DB_sb)
- Ecuador en Cifras. (2019). Boletín Técnico Marzo-2019. Recuperado el 2019/04/20 de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Marzo-2019/Boletin\\_tecnico\\_03-2019-IPC.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Marzo-2019/Boletin_tecnico_03-2019-IPC.pdf)
- Entrepreneur. (2016). Cuál es la tasa de crecimiento de una startup. Recuperado el 2020/01/02 de: <https://www.entrepreneur.com/article/277416>
- Green Springs School. (2018). 5 Advantages of Technology in early childhood education. Recuperado el 2019/04/06 de: <http://enrol.greenspringsschool.com/5-advantages-of-technology-in-early-childhood-education/>
- Hintng . (2018). Five Best Secondary Schools in Lagos. Recuperado el 2019/04/06 de: <https://hintng.com/best-secondary-schools-in-lagos/>

- INEC. (2012). Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Recuperado el 2019/10/17 de: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2019). El Censo Informa: Educación. Recuperado el 2019/04/08 de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/capitulo\\_educacion\\_censo\\_poblacion\\_vivienda.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/capitulo_educacion_censo_poblacion_vivienda.pdf)
- Islamúsica. (2017). Percusión y música para niños. Recuperado el 2019/12/01 de: <https://islamusica.es/musica-para-ninos/>
- Ministerio de Educación. (2015). Estadística Educativa. Recuperado el 2019/04/09 de: [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/Publicaciones/PUB\\_EstadisticaEducativaVol1\\_mar2015.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/Publicaciones/PUB_EstadisticaEducativaVol1_mar2015.pdf)
- Ministerio de Educación. (2016). Normativa para la autorización de funcionamiento y prestación de servicios de educación inicial de los subniveles 1 y 2 en instituciones educativas públicas, particulares y fiscomisionales. Recuperado el 2019/04/09 de: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/Acuerdo-No-0024-14-Normativa-funcionamiento-y-servicio-Nivel-Inicial.pdf>
- Ministerio de Educación. (2016). Proyecto: Sistema Integral de tecnologías para la escuela y la comunidad SITEC. Recuperado el 2019/04/14 de: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/06/Proyecto-SITEC.pdf>
- Ministerio de Educación. (2018) Manual de Buenas Prácticas Ambientales. Recuperado el 2019/04/20 de: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/02/Manual-BPA.pdf>
- Ministerio de Educación. (2019). AMIE (Estadísticas Educativas a partir de 2009 – 2010). Recuperado el 2019/10/30 de: <https://educacion.gob.ec/amie/>



Quito Informa. (2018). 16 Nuevos Guagua Centros fueron entregados a la ciudadanía. Recuperado el 2019/06/06 de: <http://www.quitoinforma.gob.ec/2018/10/24/16-nuevos-guagua-centros-entregados-a-la-ciudadania/>

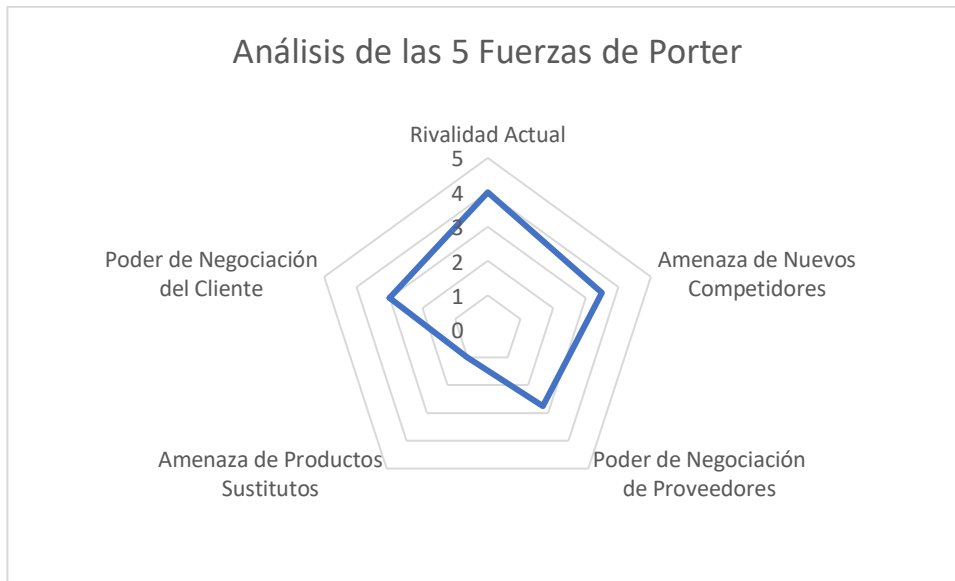
Servicios de Rentas internas. (2019). Estadísticas multidimensionales. Recuperado el 13/04/2019 de: <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Supercías. (2014). Ley de Compañías actualizada 2014. Recuperado el 2019/12/04 de: [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf)

UNICEF. (2018). Aprendizaje a través del juego. Recuperado el 2019/12/02 de: <https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-01/UNICEF-Lego-Foundation-Aprendizaje-a-traves-del-juego.pdf>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



## Anexo 2: Encuesta Realizada

**Encuestas**

La siguiente encuesta tiene como finalidad el descubrir la aceptación por parte del público, identificar factores clave y principales necesidades que encuentran los padres en la Educación Inicial para sus hijos.

Por lo tanto, agradecemos de antemano su gentil colaboración, tiempo e información brindada al llenar la presente encuesta. La misma, únicamente tiene fines académicos y la información recaudada será utilizada de manera confidencial y responsable.

1. ¿Usted tiene hijos con edades entre 0-5 años?

Sí

No

2. ¿Ha inscrito a su(s) hijo(s) a Centros Educativos Iniciales anteriormente?

Sí

No

Si su respuesta es No, por favor de por terminada la encuesta.

Descripción (opcional)

3. ¿Cuáles fueron sus 2 principales motivos para inscribir a su(s) hijos en un Centro Educativo Inicial?

Prestigio de la institución

Cercanía

Precio

Personal Calificado

Seguridad

Diversidad de Idiomas

Calidad de Enseñanza

Necesidad de enseñanza a mi(s) hijo(s)

Otra...

Por favor, escoja únicamente 2 opciones

Descripción (opcional)

4. ¿El Centro Educativo Inicial donde inscribió a su(s) hijo(s) brindaba educación bilingüe o trilingüe?

Sí

No

## Centro Educativo Inicial Trilingüe.

A partir de ahora, deseo presentar una nueva idea de negocio. Desarrollar un Centro Educativo Inicial Trilingüe en la ciudad de Quito que cuente con espacios verdes para el desarrollo de sus hijos, busque impartir enseñanzas sobre el cuidado del medio ambiente, enseñanza sobre la tecnología como una herramienta no una dependencia y educación basada en juego, artes e interrelaciones con otros niños.

La capacidad cognitiva de los niños entre los 2 a 5 años es casi 4 veces mayor que la de un adulto, sus cerebros captan información como "esponjas" según la famosa pediatra Estadounidense Patricia Kuhl. En esas edades los niños desarrollan sus conocimientos en idiomas, habilidades motrices, artísticas e interpersonales de manera inmensa y por ello, la Educación Inicial juega un papel fundamental en su crecimiento.

Por lo tanto, se busca llevar a cabo un Centro Educativo Inicial que fomente un desarrollo óptimo para sus hijos, basado en la confianza, valores, conocimientos y juego.

5. ¿Qué tan interesado/a estaría en inscribir a sus hijos en un Centro Inicial con estas características?

1 2 3 4 5

Muy poco interesado      Muy interesado

6. ¿Estaría dispuesto a adquirir el servicio presentado?

- Sí
- No

8. ¿Qué rango de precio considera entre \$200 a \$500 el servicio mencionado sería muy BARATO como para dudar de su calidad para NO PAGAR POR ÉL?

- \$200 - \$250
- \$250 - \$300
- \$300 - \$350
- \$350 - \$400
- \$400 - \$450
- \$450 - \$500

9. ¿Qué rango de precio considera entre \$200 a \$500 el servicio mencionado sería muy BARATO como para dudar de su calidad, pero aún así SÍ PAGARÍA POR ÉL?

- \$200 - \$250
- \$250 - \$300
- \$300 - \$350
- \$350 - \$400
- \$400 - \$450
- \$450 - \$500

10. ¿Qué rango de precio considera entre \$200 a \$500 el servicio mencionado sería muy COSTOSO, pero aún así SÍ PAGARÍA POR ÉL?

- \$200 - \$250
- \$250 - \$300
- \$300 - \$350
- \$350 - \$400
- \$400 - \$450
- \$450 - \$500

11. ¿Qué rango de precio considera entre \$200 a \$500 el servicio mencionado sería muy COSTOSO para NO PAGAR POR ÉL ?

- \$200 - \$250
- \$250 - \$300
- \$300 - \$350
- \$350 - \$400
- \$400 - \$450
- \$450 - \$500


<p>12. ¿Dónde preferiría que esté ubicado el Centro Educativo Inicial?</p> <p><input type="radio"/> Pinar</p> <p><input type="radio"/> Sector La Carolina</p> <p><input type="radio"/> Valle de Cumbayá</p> <p><input type="radio"/> Valle de Tumbaco</p> <p><input type="radio"/> Norte de Quito (No específico)</p>	<p>13. ¿Qué servicio complementario le gustaría agregar al actual servicio ofrecido?</p> <p><input type="radio"/> Motivación basada en deportes</p> <p><input type="radio"/> Desarrollo Musical</p> <p><input type="radio"/> Desarrollo de Artes plásticas</p> <p><input type="radio"/> Ecología (Cultivos pequeños)</p> <p><input type="radio"/> Oratoria Infantil</p>
<p>14. ¿Por qué medio le gustaría recibir información sobre este nuevo servicio de Educación Inicial Trilingüe?</p> <p><input type="radio"/> Redes Sociales</p> <p><input type="radio"/> Visitas Personales</p> <p><input type="radio"/> Correo Electrónico</p> <p><input type="radio"/> Anuncios en Revistas, periódicos, ect</p> <p><input type="radio"/> Televisión</p> <p><input type="radio"/> Eventos o Exposiciones</p> <p><input type="radio"/> Radio</p>	<p>15. ¿Qué medio de pago considera el más adecuado para adquirir este servicio?</p> <p><input type="radio"/> Efectivo (Cheque)</p> <p><input type="radio"/> Tarjeta de crédito (Diferible)</p> <p><input type="radio"/> Contractual</p> <p><input type="radio"/> Transferencia</p> <p>Nivel de ingresos:</p> <p><input type="radio"/> \$394 - \$850</p> <p><input type="radio"/> \$850 - \$1500</p> <p><input type="radio"/> \$1500 - \$2000</p> <p><input type="radio"/> Más de \$2000</p>

<p>Género</p> <p><input type="radio"/> Masculino</p> <p><input type="radio"/> Femenino</p>	<p>Edad</p> <p>Texto de respuesta breve</p> <hr/> <p>Dirección de Correo Electrónico</p> <p>Texto de respuesta breve</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Anexo 3: Alquiler de Terreno

Puede encontrar la publicación de este alquiler en el siguiente link de la página de Plusvalía: <https://www.plusvalia.com/propiedades/casa-sector-la-carolina-50356016.html>

← Fotos Video Plano Mapa Recorrido 360



Favorito

Alquiler USD 1.250

Mensaje al anunciante

Email

Ingresar tu email

Nombre Teléfono

Ingresar tu nombre Ingresar tu teléfono

Mensaje

Hola, me interesa este inmueble que vi en Plusvalía y quiero que me contacten. Gracias.

**CONTACTAR ANUNCIANTE**

Al enviar estás aceptando los [Términos y condiciones](#)

**inmocuBRES** inmobiliaria Grupo BROKERS INMOBILIARIOS ECUADOR® 0984 Ver teléfono

Quiero que me llamen Enviar consulta Agendar visita

Plusvalía > Casa > Alquiler > Pichincha > Quito > Norte de Quito > Casa Sector La Carolina

**Casa · 250m<sup>2</sup> · 5 Habitaciones · 2 Estacionamientos**

SHYRIS Y EL TELEGRAFO, Norte de Quito, Quito

Imprimir Compartir Denunciar aviso

Activar Windows

Ve a Configuración para activar



## Anexo 4: Ejemplo Portal Web y Cotización

----- Forwarded message -----

De: **Limo Online Ecuador** <[contacto@limo.ec](mailto:contacto@limo.ec)>  
Date: mié., 20 de nov. de 2019 7:10 PM  
Subject: Cotización Diseño de Página Web Auto Administrable Limo Online  
To: <[mateo\\_reyes97@hotmail.com](mailto:mateo_reyes97@hotmail.com)>

Estimado Sebastián, esperamos que estés muy bien

Según lo conversado por WhatsApp, Si podemos ayudarle con su proyecto web, tal como le comenté, contamos con un software de muy fácil edición de contenidos y flexible, para que pueda tener el control de la administración de su página web cuando quiera y ahorrar los costos de administración de contenidos.

**Todos nuestros planes incluyen un año de hosting gratis con cuentas de correo ilimitadas, también le hacemos entrega del respaldo del sitio web y contamos con soporte online en el caso que se le presente cualquier problema de funcionamiento.**

Actualmente contamos con 2 tipos de Páginas:

1.- Formato **Landing Page** (Una Página) **100% Responsiva** (adaptable a dispositivos móviles)

**Valor Normal: USD \$299**

**Valor Oferta por Noviembre: USD \$249**

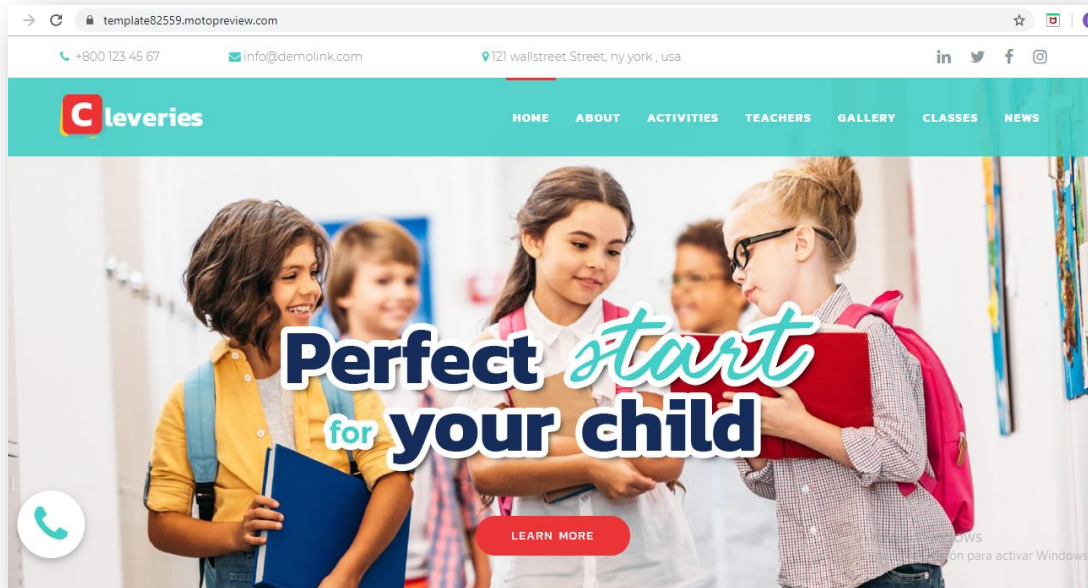
Ejemplos:

<https://template68225.motopreview.com>

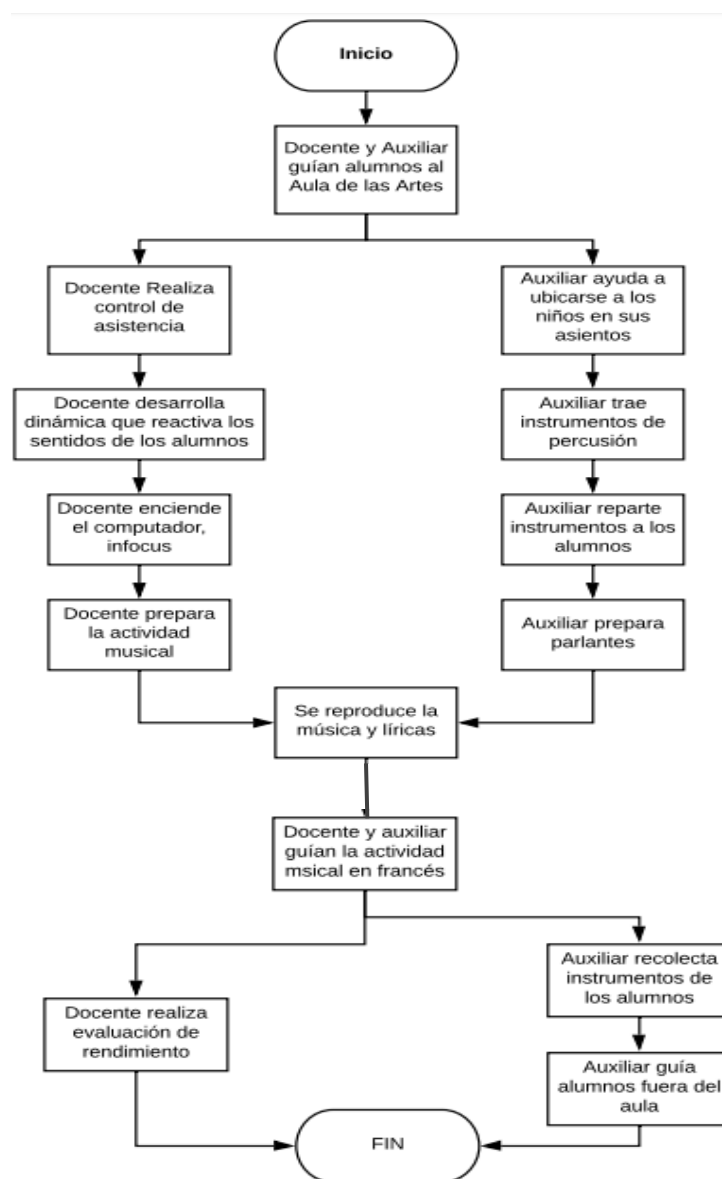
<https://template65040.motopreview.com>

<https://template68227.motopreview.com>

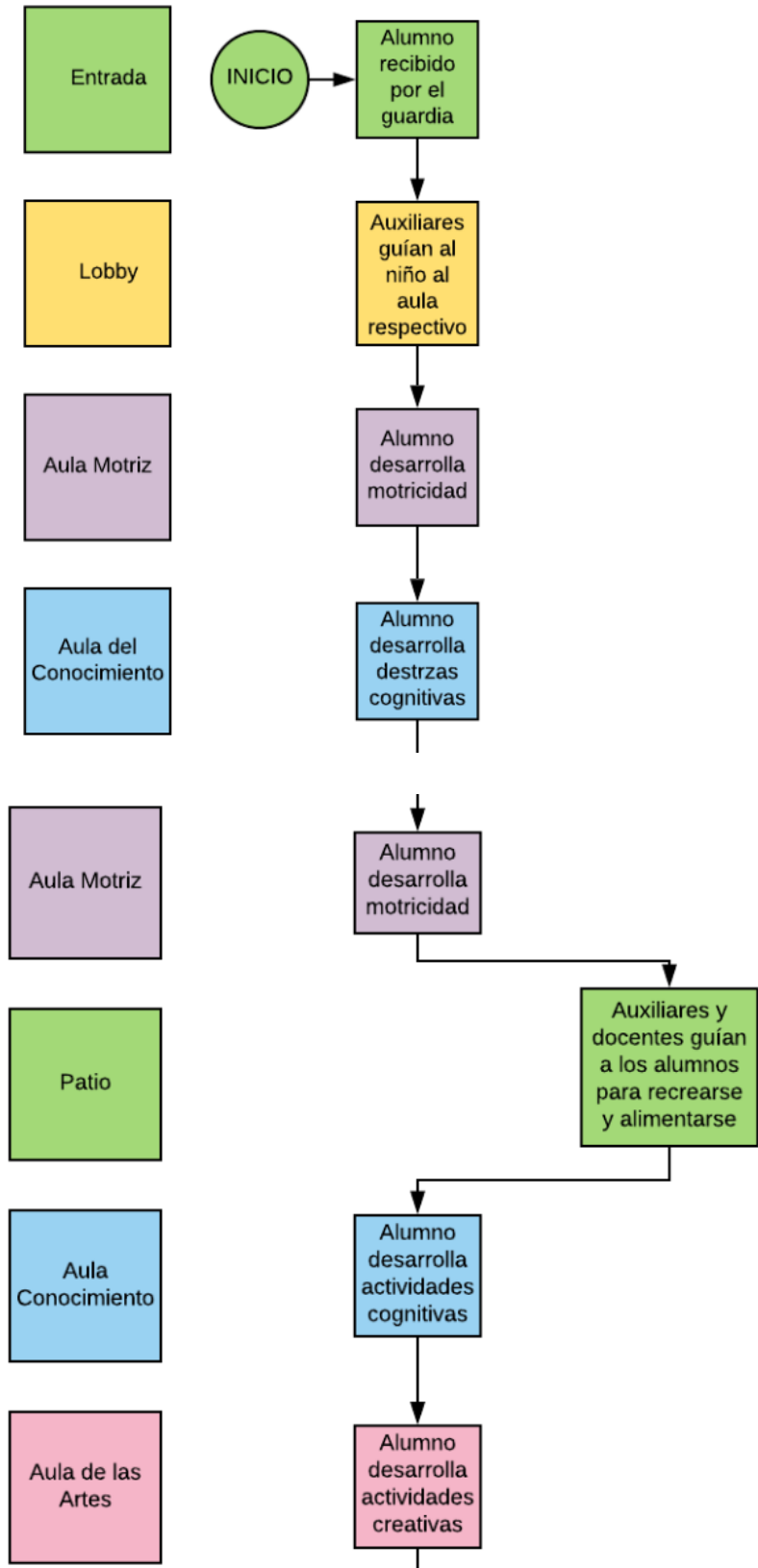
Activar Window  
Ve a Configuración p

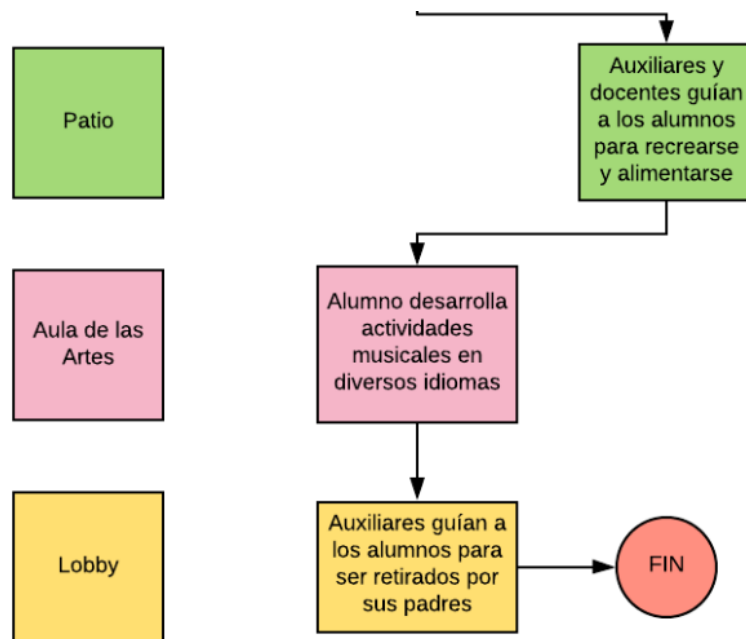


## Anexo 5: Diagrama de Flujo Lineal - Desarrollo de clase musical en francés









Nota: El flujograma matricial fue recortado en tamaño con el propósito de una mejor visualización.

### Anexo 6: Horarios de Clase

Horario de Clases Paralelo 1			
No. Sesión	Inicio	Fin	Conocimiento
1	8:00:00	8:45:00	Motriz
2	8:50:00	9:35:00	Cognitivo
3	9:40:00	10:25:00	Motriz
<b>Receso / Snack</b>	10:30:00	11:00:00	
4	11:00:00	11:45:00	Cognitivo
5	11:50:00	12:35:00	Artístico
<b>Receso / Lunch</b>	12:40:00	13:20:00	
6	13:20:00	14:05:00	Artístico
Horario de Clases Paralelo 2			
No. Sesión	Inicio	Fin	Conocimiento
1	8:00:00	8:45:00	Cognitivo
2	8:50:00	9:35:00	Motriz
3	9:40:00	10:25:00	Artístico
<b>Receso / Snack</b>	10:30:00	11:00:00	

4	11:00:00	11:45:00	Artístico
5	11:50:00	12:35:00	Cognitivo
<b>Receso / Lunch</b>	12:40:00	13:20:00	
6	13:20:00	14:00:00	Motriz
<b>Horario de Clases Paralelo 3</b>			
<b>No. Sesión</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Conocimiento</b>
1	8:00:00	8:45:00	Artístico
2	8:50:00	9:35:00	Artístico
3	9:40:00	10:25:00	Cognitivo
<b>Receso / Snack</b>	10:30:00	11:00:00	
4	11:00:00	11:45:00	Motriz
5	11:50:00	12:35:00	Motriz
<b>Receso / Lunch</b>	12:40:00	13:20:00	
6	13:20:00	14:00:00	Cognitivo

## Anexo 7: Gastos Operativos

Descripción	Valor	Condiciones	Clasificación
Arriendo	\$ 1.250,00	Mensuales	OPERACIONAL
Teléfono	\$ 18,00	Mensuales (Meses de vacaciones)	OPERACIONAL
Suministros de oficina y limpieza	\$ 125,00	Mensual	OPERACIONAL
Publicidad en Puntos Clave	\$ 157,50	Mensual	OPERACIONAL
Publicidad Redes Sociales	\$ 190,00	6 Meses al año	OPERACIONAL
Publicidad Tradicional	\$ 360,00	2 Meses al año	OPERACIONAL
Software Contable	\$ 1.500,00	Adquisición Única	OPERACIONAL
Página Web	\$ 399,00	Adquisición Única	OPERACIONAL
Computadores Dell i5 (Administrativos)	\$ 1.800,00	Adquisición Única	OPERACIONAL
Muebles administrativos	\$ 1.400,00	Adquisición Única	OPERACIONAL
Cámaras Seg	\$ 200,00	Adquisición Única	OPERACIONAL
Televisor Smart TV 32'	\$ 200,00	Adquisición Única	OPERACIONAL
Constitución	\$ 1.500,00	Adquisición Única	OPERACIONAL
Mantenimiento de equipos	\$ 200,00	Anual	OPERACIONAL
Guardianía	\$ 315,00	Mensual	OPERACIONAL
Patente y Permisos	\$ 300,00	Anual	OPERACIONAL
Servicios de Enfermería	\$ 425,00	Mensual	OPERACIONAL

## Anexo 8: Estado de Resultados Proforma Anual

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA ANUAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	109.650,00	156.192,60	168.958,61	181.743,58	194.548,03
Costo de los productos vendidos	72.400,12	77.232,62	78.726,81	80.278,14	81.796,76
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>37.249,88</b>	<b>78.959,98</b>	<b>90.231,81</b>	<b>101.465,44</b>	<b>112.751,28</b>
Gastos Sueldos	43.543,42	47.380,17	48.335,86	49.311,12	50.306,13
Gastos Generales	17.490,30	14.766,66	15.051,09	15.341,21	15.637,14
Gastos de Amortización	275,00	330,00	330,00	65,00	-
Gastos de Depreciación	727,50	873,00	873,00	316,50	180,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP</b>	<b>-24.786,34</b>	<b>15.610,15</b>	<b>25.641,86</b>	<b>36.431,61</b>	<b>46.628,01</b>
Gastos de intereses	1.551,82	1.263,83	947,73	600,78	219,96
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>-26.338,16</b>	<b>14.346,32</b>	<b>24.694,13</b>	<b>35.830,83</b>	<b>46.408,05</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	2.151,95	3.704,12	5.374,62	6.961,21
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-26.338,16</b>	<b>12.194,37</b>	<b>20.990,01</b>	<b>30.456,20</b>	<b>39.446,84</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	3.048,59	5.247,50	7.614,05	9.861,71
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-26.338,16</b>	<b>9.145,78</b>	<b>15.742,51</b>	<b>22.842,15</b>	<b>29.585,13</b>

<b>MARGEN BRUTO</b>	33,97%	50,55%	53,40%	55,83%	57,96%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	-22,60%	9,99%	15,18%	20,05%	23,97%
<b>MARGEN NETO</b>	-24,02%	5,86%	9,32%	12,57%	15,21%

## Anexo 9: Estado de Situación Financiera:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 32.593,58	\$ 345.880,69	\$ 349.316,29	\$ 318.779,24	\$ 285.040,21	\$ 246.361,26
<b>Corrientes</b>	\$ 22.393,58	\$ 231.732,98	\$ 256.865,44	\$ 248.329,94	\$ 231.485,01	\$ 200.568,96
Efectivo	\$ 22.393,58	\$ 231.732,98	\$ 256.865,44	\$ 248.329,94	\$ 231.485,01	\$ 200.568,96
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras cuentas por cobrar garantía	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>No Corrientes</b>	\$ 10.200,00	\$ 114.147,71	\$ 92.450,85	\$ 70.449,30	\$ 53.555,20	\$ 45.792,30
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 9.200,00	\$ 110.400,00	\$ 110.400,00	\$ 110.400,00	\$ 110.400,00	\$ 110.400,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 6.739,79	\$ 24.504,15	\$ 42.545,70	\$ 56.892,30	\$ 64.607,70
Intangibles y Bienes por amortizar	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 1.512,50	\$ 5.445,00	\$ 9.405,00	\$ 11.952,50	\$ 12.000,00
<b>PASIVOS</b>	\$ 17.926,47	\$ 196.213,51	\$ 164.165,17	\$ 127.031,41	\$ 86.192,73	\$ 40.770,79
<b>Corrientes</b>	\$ -	\$ -	\$ 5.200,54	\$ 8.951,62	\$ 12.988,67	\$ 16.822,92
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos Aportes por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 5.200,54	\$ 8.951,62	\$ 12.988,67	\$ 16.822,92
<b>No Corrientes</b>	\$ 17.926,47	\$ 196.213,51	\$ 158.964,63	\$ 118.079,79	\$ 73.204,05	\$ 23.947,88
Deuda a largo plazo	\$ 17.926,47	\$ 196.213,51	\$ 158.964,63	\$ 118.079,79	\$ 73.204,05	\$ 23.947,88
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 14.667,11	\$ 149.667,18	\$ 185.151,11	\$ 191.747,84	\$ 198.847,48	\$ 205.590,46
Capital	\$ 14.667,11	\$ 176.005,33	\$ 176.005,33	\$ 176.005,33	\$ 176.005,33	\$ 176.005,33
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -26.338,16	\$ 9.145,78	\$ 15.742,51	\$ 22.842,15	\$ 29.585,13

## Anexo 10: Flujos de Caja Anuales

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja del Proyecto Anual	\$ -32.593,58	\$ -23.527,41	\$ 10.639,29	\$ 17.534,60	\$ 21.886,72	\$ 88.167,64
Flujo de Caja del Proyecto Anual (Acumulado)	\$ -56.120,99	\$ -79.648,41	\$ -69.009,11	\$ -51.474,52	\$ -29.587,80	\$ 58.579,84
Flujo de Caja del Inversionista	\$ -14.667,11	\$ -22.128,93	\$ 13.718,86	\$ 22.043,47	\$ 27.947,37	\$ 95.804,71
Flujo de Caja del Inversionista (Acumulado)	\$ -14.667,11	\$ -36.796,04	\$ -23.077,18	\$ -1.033,71	\$ 26.913,66	\$ 122.718,37

## Anexo 11: Flujo de Efectivo Anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>\$ -24.831,52</b>	<b>\$ 11.561,21</b>	<b>\$ 17.878,07</b>	<b>\$ 24.037,43</b>	<b>\$ 30.518,40</b>
Utilidad Neta	\$ -26.338,16	\$ 9.145,78	\$ 15.742,51	\$ 22.842,15	\$ 29.585,13
Depreciaciones y amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Depreciación	\$ 1.231,64	\$ 1.498,10	\$ 1.508,00	\$ 802,40	\$ 636,80
+ Amortización	\$ 275,00	\$ 330,00	\$ 330,00	\$ 65,00	\$ -
- Δ CxC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario PT	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario MP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario SF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 587,33	\$ 297,56	\$ 327,88	\$ 296,47
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>\$ 17.926,47</b>	<b>\$ -2.950,30</b>	<b>\$ -3.238,29</b>	<b>\$ -3.901,34</b>	<b>\$ -4.282,16</b>
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 17.926,47	\$ -2.950,30	\$ -3.238,29	\$ -3.901,34	\$ -4.282,16
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>\$ -6.905,05</b>	<b>\$ 8.610,91</b>	<b>\$ 14.639,78</b>	<b>\$ 20.136,09</b>	<b>\$ 26.236,24</b>
<b>EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO</b>	<b>\$ 22.393,58</b>	<b>\$ 15.488,53</b>	<b>\$ 24.099,44</b>	<b>\$ 38.739,22</b>	<b>\$ 58.875,31</b>
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>\$ 15.488,53</b>	<b>\$ 24.099,44</b>	<b>\$ 38.739,22</b>	<b>\$ 58.875,31</b>	<b>\$ 85.111,55</b>

## Anexo 12: Premisas

PREMISAS		FUENTE
Tasa de crecimiento del sector	8,64%	Super Intendencia de Compañías
Inflación	2,00%	Ministerio de Economía y Finanzas 2018
Ventas de contado	100,00%	Políticas empresariales.
Ventas a crédito	0,00%	Políticas empresariales.
Periodos de cuenta por cobrar	0	Políticas empresariales.
Periodos de cuenta por pagar	30	Políticas empresariales.
Estructura de Capital %Capital Inicial	45,00%	Políticas empresariales.
Estructura de Capital %Deuda Inicial	55,00%	Políticas empresariales.
Costo de la deuda	9,35%	(Banco Central Del Ecuador, 2019)
Impuesto a la renta	25,00%	(Servicio de rentas internas, 2019)
Participación a trabajadores	15,00%	(Servicio de rentas internas, 2019)
Escudo Fiscal	36,25%	Políticas empresariales.
Tasa Libre de Riesgo Actual	1,77%	(FRED, 2019)
Tasa Libre de Riesgo Histórica	1,89%	Yahoo Finance
Rendimiento del mercado	9,16%	(S&P 500, 2019)
Riesgo País Ecuador	9,03%	(EMBI, 2019)
Beta Apalancada de la Industria	3,15	Cálculo Propio
Razón Deuda/Capital	122,22%	Cálculo Propio
Beta Desapalancada de la Industria	1,04	(Damodaran, 2019)

## Anexo 13: Índices financieros comparados con la industria

Razones de Liquidez	Medición	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio	Industria
<i>Razón Circulante</i>		N/A	49,39	27,74	17,82	11,92	26,72	0,85
<i>Prueba Ácida</i>		N/A	48,39	26,74	16,82	10,92	25,72	0,79
<i>Razón de Efectivo</i>		N/A	49,39	27,74	17,82	11,92	26,72	NID
Razones de Apalancamiento								
<i>Razón de Deuda a Capital</i>		1,31	0,89	0,66	0,43	0,20	0,70	0,44
<i>Grado de aplancamiento</i>		1,82	1,76	2,13	2,51	3,31	2,31	1,44
<i>Endeudamiento del activo</i>		-15,97	12,35	27,06	60,64	211,98	59,21	0,07
<i>Cobertura del Efectivo</i>		-16,50	12,04	26,98	60,17	211,80	58,90	NID
Razones de Actividad								
<i>Período de Cuentas por Cobrar</i>	<i>Días</i>	NID	NID	NID	NID	NID	NID	17,22
<i>Rotación Cuentas por cobrar</i>	<i>Veces</i>	NID	NID	NID	NID	NID	NID	3,21
Período medio de pago	<i>Días</i>	NID	NID	NID	NID	NID	NID	-
Rotación cuentas por pagar	<i>Veces</i>	NID	NID	NID	NID	NID	NID	NID
<i>Rotación Activos</i>	<i>Veces</i>	0,32	0,45	0,53	0,64	0,79	0,54	1,11
Razones de Rentabilidad								
<i>Margen neto</i>	%	-24,02%	5,86%	9,32%	12,57%	15,21%	3,79%	0,87%
<i>Margen Bruto</i>	%	33,97%	50,55%	53,40%	55,83%	57,96%	50,34%	100,00%
<i>Margen Operativo</i>	%	-22,60%	9,99%	15,18%	20,05%	23,97%	9,32%	2,64%
<i>ROA (Rendimiento sobre Activos)</i>	%	-7,61%	2,62%	4,94%	8,01%	12,01%	3,99%	0,87%
<i>ROE (Rendimiento sobre Capital)</i>	%	-17,60%	4,94%	8,21%	11,49%	14,39%	4,29%	

Los índices que denotan NID (No hay información disponible) se deben a que el proyecto no contempla cuentas por pagar ni cuentas por cobrar.

