



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ESTIMULACIÓN TEMPRANA MUSICAL EN LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL EN LA CIUDAD DE QUITO APLICANDO MÉTODOS PARA LA POTENCIACIÓN DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES, TOMANDO LAS MEJORES PRÁCTICAS DE EMPRESAS ESPAÑOLAS DE ESTA INDUSTRIA.

AUTOR

Jouseth Alejandra Moya Mora

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ESTIMULACIÓN TEMPRANA MUSICAL EN LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL EN LA CIUDAD DE QUITO APLICANDO MÉTODOS PARA LA POTENCIACIÓN DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES, TOMANDO LAS MEJORES PRÁCTICAS DE EMPRESAS ESPAÑOLAS DE ESTA INDUSTRIA.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesor guía  
Glenda Vizcaíno

Autor  
Jouseth Alejandra Moya Mora

Año  
2017

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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”.

---

Glenda Vizcaíno  
C.I. 1711016038

## **DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Ing. René Vásquez Msc

C.I. 1708253081

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Jouseth Alejandra Moya Mora  
C.I. 1721930384

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por permitirme culminar una etapa más de vida con éxito. Por darme la oportunidad de prepararme para servir a los demás por medio de mi profesión. Me siento muy agradecida con mi familia por su apoyo incondicional durante toda mi vida estudiantil. A mis profesores y la Universidad por formar parte de mi vida y brindarme una excelente educación.

## **DEDICATORIA**

A Dios por mostrarme su fidelidad en cada detalle, a mi familia y mis amigos más cercanos por su ayuda en todo momento.

Más buscad primeramente el reino de Dios y su justicia, y todas estas cosas os serán añadidas. Mateo 6:33

## RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo analizar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la prestación de servicios de estimulación temprana musical en los centros de desarrollo infantil en la ciudad de Quito, aplicando métodos para la potenciación de las inteligencias múltiples, tomando las mejores prácticas de empresas españolas de esta industria. Se realizó un Benchmarking Internacional con la finalidad de asegurar que las buenas prácticas de empresas españolas sean adaptadas e implementadas para alcanzar una ventaja competitiva en la industria de la enseñanza ecuatoriana. Tras un debido análisis se decidió emplear las estrategias de promoción aplicadas por Gymboree en cuanto a las clases demostrativas gratuitas para dar a conocer el servicio, la metodología de inteligencias múltiples desarrollada por Centros Genios y la técnica gordoniana utilizada por Musicorum para la estimulación temprana musical. A todo esto se suma la evaluación psicopedagógica a través de la cual se podrá determinar el tipo de inteligencia que predomina en cada niño con el fin de potencializarla sin dejar de lado los otros tipos de inteligencias. Mediante el análisis del macro y micro entorno y la investigación de mercados se determinó la necesidad existente de los centros infantiles por la contratación de servicios complementarios que les permita cumplir con todas las disposiciones requeridas por los entes reguladores de educación inicial. Además, con los métodos cuantitativos y cualitativos se recopiló información primaria, misma que fue analizada conjuntamente con información secundaria a fin de comprender las necesidades y preferencias de los potenciales clientes. Los resultados obtenidos mostraron una favorable aceptación del servicio por parte de los centros infantiles y padres de familia. Por otra parte, se requiere una inversión inicial de USD 17.140,73 para poner en marcha el negocio. Consecutivamente se comprueba la oportunidad y factibilidad del negocio mediante una evaluación financiera proyectada a cinco años la cual cuenta con criterios de valoración financiera positivos verificando la rentabilidad del proyecto dentro de la industria de enseñanza pre primaria del Ecuador.



## **ABSTRACT**

This business plan aims to analyze the feasibility of creating a company dedicated to provide early music stimulation services in kindergartens in the city of Quito, applying methods for the enhancement of multiple intelligences, using the best methodologies of companies from this industry in Spain. An International Benchmarking was carried out in order to ensure that these methodologies are implemented to achieve a competitive advantage in the Ecuadorian education industry. After an analysis, it was decided to use the promotion strategies applied by Gymboree in terms of having a free demonstration class in order to let customers know the service, the methodology developed by Centros Genios and the Gordian technique used by Musicorum for early musical stimulation. To all of this, it is added a psycho pedagogical evaluation. This evaluation will help determine the type of intelligence that predominates in each child, in order to potentiate it, without leaving aside the other types of intelligence. Through the analysis of the macro and micro environment and also with the market research, it was found that there is a the existing need of kindergartens of hiring this service, because this allows them to accomplish with all the mandatory dispositions required by the regulatory bodies of education. In addition, the quantitative and qualitative analysis that was used to collect primary information and the secondary information, together, showed favorable acceptance of the service in potential customers that are kindergartens and parents. Moreover, an initial investment of USD 17,140.73 is required to start up the business. Consequently, the opportunity and feasibility of the business is verified with the financial projection into five years, this evaluation has positive indicators giving the project a profitable characteristic in the pre-primary education industry of Ecuador.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. Justificación del trabajo .....	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo .....	2
1.1.2. Objetivos específicos del trabajo .....	2
<b>2. ANÁLISIS ENTORNO</b> .....	3
2.1. Análisis del entorno externo .....	3
2.1.1. Análisis PESTEL.....	3
2.1.2. Análisis de la industria (Porter).....	10
2.1.3. Presentación matriz EFE y conclusiones.....	13
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	16
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa .....	16
3.1.1. Presentación y análisis: focus group .....	16
3.1.2. Presentación y análisis: entrevistas a profundidad .....	18
3.1.3. Presentación y análisis: encuestas.....	21
3.2. Conclusiones sobre el comportamiento de compra del cliente.....	23
3.3. Conclusiones relacionadas al mercado objetivo .....	24
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	26
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y análisis del cliente..	26
<b>5. PLAN DE MARKETING</b> .....	30
5.1. Estrategia general de marketing.....	30
5.1.1. Mercado Objetivo.....	30
5.1.2. Propuesta de valor.....	32
5.2. Mezcla de Marketing .....	32
5.2.1. Análisis del servicio .....	32
5.2.2. Análisis del precio.....	36
5.2.3. Análisis de la plaza .....	38
5.2.4. Análisis de la promoción.....	39
5.2.5. Acciones proyectadas y costeadas de la mezcla de marketing ...	43
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	44

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización .....	44
6.1.1. Misión .....	44
6.1.2. Visión.....	44
6.1.3. Objetivos SMART de la organización .....	44
6.2. Plan de Operaciones.....	45
6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización .	45
6.3. Estructura Organizacional.....	48
6.3.1. Estructura legal propuesta .....	48
6.3.2. Diseño organizacional.....	48
6.3.3. Organigrama funcional .....	48
7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....	50
7.1. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	50
7.1.1. Estado de resultados proyectado .....	50
7.1.2. Estado de situación financiera proyectado .....	51
7.1.3. Estado de flujo de efectivo proyectado .....	51
7.1.4. Estado de flujo de caja proyectado.....	52
7.1.5. Análisis de la información proyectada .....	53
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .	55
7.2.1. Justificación de la inversión inicial .....	55
7.2.2. Justificación de la estructura de capital .....	55
7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto.....	56
7.3.1. Valor actual neto.....	56
7.3.2. Tasa interna de retorno .....	56
7.3.3. Período de recuperación del capital .....	56
7.3.4. Índice de rentabilidad.....	56
7.4. Índices financieros.....	57
8. CONCLUSIONES GENERALES .....	58
REFERENCIAS.....	60
ANEXOS .....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores que influyen en la decisión de compra. ....	7
Tabla 2. Métodos Centros Genios .....	9
Tabla 3. Matriz EFE. ....	13
Tabla 4. Resultados grupo focal 1 .....	16
Tabla 5. Resultados grupo focal 2 .....	17
Tabla 6. Resultados entrevista 1.....	18
Tabla 7. Resultados entrevista 2.....	19
Tabla 8. Resultados encuestas a directoras de centros infantiles. ....	22
Tabla 9. Segmentación .....	31
Tabla 10. Productos y servicios a ofrecerse.....	33
Tabla 11. Marca. ....	35
Tabla 12. Cotización disco compacto.....	35
Tabla 13. Costo de venta .....	36
Tabla 14. Datos principales oficina comercial .....	38
Tabla 15. Precio total (mensual) por mención publicitaria.....	47
Tabla 16. Precios Community Manager .....	40
Tabla 17. Contenido semanal para Facebook, Instagram y página web de <i>MUSIKIDS</i> .....	41
Tabla 18. Cronograma Fuerza de ventas.....	42
Tabla 19. Cotización Gráficas Heredia.....	43
Tabla 20. Objetivos SMART de <i>MUSIKIDS</i> .....	44
Tabla 21. Asignación de centros infantiles .....	46
Tabla 22. Cantidad de personal. ....	47
Tabla 23. Porcentaje de crecimiento en número de centros infantiles. ....	47
Tabla 24. Estado de resultados anual.....	50
Tabla 25. Estado de situación financiera anual .....	51
Tabla 26. Estado de flujo de efectivo anual.....	51
Tabla 27. Flujo de caja del proyecto .....	52
Tabla 28. Flujo de caja del inversionista .....	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura del canal de distribución. ....	38
Figura 2. Macroprocesos <i>MUSIKIDS</i> . ....	45
Figura 3. Organigrama funcional <i>MUSIKIDS</i> .....	48

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del trabajo**

Actualmente se ha identificado un problema relacionado con la presencia de deficiencias a nivel psicomotor e intelectual de los niños de 0-5 años de edad. Según estudios realizados por profesionales de la Unidad de Neurología Pediátrica en la Clínica de Navarra, un retraso a nivel psicomotor se da debido a una pobre y/o inadecuada estimulación por parte del entorno familiar-social (Narbona y Schlumberger, 2008). En vista que el objeto central de la presente justificación será la importancia de la estimulación temprana musical y las inteligencias múltiples en el proceso de aprendizaje y desarrollo psicomotor de los niños, será necesario plantear algunos parámetros que sirvan de ejes para la comprensión total del papel que cumplen estas dos herramientas. Para empezar, según hallazgos clínicos y científicos más del 60% de los niños que tienen un mal rendimiento escolar es porque que han iniciado sus actividades y aprendizaje académico sin antes haber tenido un adecuado desarrollo corporal, control de movimientos, y que además no han desarrollado un conocimiento del espacio acompañado de una estimulación de la función visual y/o auditiva (López, s.f.). Hasta el momento con esta primera información es posible afirmar que enseñar destrezas académicas a niños que no han tenido un desarrollo de aspectos psicomotores, motivacionales e intelectuales puede resultar ser una pérdida de tiempo y en algunas ocasiones perjudicial para un buen desenvolvimiento en la vida estudiantil. Es aquí donde el concepto de las inteligencias múltiples, propuesto por Howard Gardner, juega un papel importante ya que indica que a la inteligencia no se la debe ver como algo unitario porque esta abarca capacidades específicas distintas, e independientes pero interrelacionadas (García, 2016). Es por esta razón que muchos de los intentos al momento de enseñar habilidades intelectuales no tienen resultado pues cada niño las desarrolla a su manera. Una de las maneras de potencializar su aprendizaje es a través de la música al utilizar ciertos instrumentos musicales y tipos de música que traen un efecto al organismo del ser humano. Ahora bien, es preciso tomar en cuenta ciertos

beneficios de la estimulación temprana musical pues estudios han determinado que este tipo de estimulación incrementa la memoria del niño al recordar las letras o ritmos, además ayuda a su expresión ya que permite un mayor nivel de socialización entre ellos; y por último estimula tanto su creatividad como su imaginación (Terrón, 2013). En Ecuador según datos del INEC hay un total de 3'735.915 madres de las cuales 339.656 (4,7% de la población femenina) son solteras (INEC, Madres solteras Censo 2010, 2010). Además, 51,5% de las madres están entre las edades de 20-29 años (INEC, 2014). Al ser un porcentaje alto de madres en edades jóvenes y muchas de ellas solteras con la necesidad de ir a trabajar, se ven obligadas a dejar a sus hijos bajo el cuidado de otra persona. Ante esta situación, existen estudios que determinan que la gran parte de niños se estresan por el simple hecho de estar separados de sus padres demasiado tiempo y fruto de este estrés es la presencia malos comportamientos, llantos, agresividad y depresión (Bastida, 2013). Es por esto que mediante la implementación de la estimulación temprana musical dentro de los centros infantiles, además de lograr un desarrollo psicomotor adecuado, los niños podrán también canalizar su estrés de una manera diferente.

#### **1.1.1. Objetivo General del trabajo**

Analizar la factibilidad del Plan de Negocios para la prestación de servicios de estimulación temprana musical a los centros de desarrollo infantil en la ciudad de Quito (Centro-Norte), tomando las mejores prácticas de empresas españolas de esta industria.

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

- Analizar el macro y micro entorno relacionado con la de enseñanza preprimaria o inicial.
- Determinar los clientes potenciales y el mercado objetivo mediante un análisis de mercado.
- Determinar la oportunidad de negocio encontrada.
- Proponer un plan de marketing definiendo el conjunto de las actividades de marketing de la empresa que permitan establecer los procesos requeridos para el funcionamiento de la organización.
- Analizar la viabilidad financiera mediante la elaboración de un plan financiero.

## 2. ANÁLISIS ENTORNO

### 2.1. Análisis del entorno externo

El CIU corresponde al código P8510.11.01 que hace referencia a LA ENSEÑANZA PREPRIMARIA O INICIAL. Se ha seleccionado esta industria debido a que el servicio de estimulación temprana musical aplicando métodos para la potenciación de las inteligencias múltiples va a ser ofrecido a los centros de desarrollo infantil de manera que contribuya con el desarrollo integral en aspectos cognitivo, afectivo, psicomotriz, social, de identidad, autonomía, etc. (Superintendencia de Compañías, 2016)

#### 2.1.1. Análisis PESTEL

##### 2.1.1.1. Entorno económico

En este factor se evidencian igual número de amenazas como de oportunidades de acuerdo a los aspectos analizados a continuación: **Sobretasa arancelaria del 45% para instrumentos musicales:** Desde marzo del 2015 se aplicaron salvaguardias para 2.961 partidas arancelarias con un recargo entre el 5% y 45%. Para enero del 2016 se realizaron ciertos ajustes lo cual hizo que esta medida quede vigente para 2.236 productos. Los instrumentos musicales pagan una sobretasa arancelaria del 45% lo cual impacta en el precio de venta de los mismos (SENAE, 2015).

Los beneficiados de estas medidas son los fabricantes ecuatorianos ya que se dará un mayor consumo de instrumentos nacionales a diferencia de los importados aumentando así la competitividad ( ICEX España Exportaciones e Inversiones, 2015). Cabe mencionar que a partir del 26 de octubre de 2016 las sobretasas se reducirán del 40% al 35% para 1.392 partidas. Por el incremento en el precio de venta de los instrumentos musicales en la gran mayoría de tiendas este factor figura una **amenaza** para el negocio.

**Disponibilidad de crédito:** En los últimos años ha existido una desigualdad en el crédito ya que mientras más ricos son los hogares, tienen mayor acceso al crédito (Ministerio Coordinador de Política Económica, 2013). Las exigencias de los bancos a la hora de conceder un crédito son altas para los dueños de pequeñas y medianas empresas. Además, existen reducidas opciones para los



pequeños emprendimientos pues en cierto modo las instituciones financieras otorgan créditos a empresas que posean una garantía lo suficientemente grande (El telégrafo, 2014). Dada esta situación en el tema de crédito tanto para consumo como para empresas, se considera que para el plan de negocio representa una **amenaza** ya que las exigencias por parte de los bancos son muy altas especialmente para empresas pequeñas por lo que se tendría una probabilidad baja para la obtención de un crédito.

**Ingreso disponible promedio, canasta básica ahorro, endeudamiento:** A marzo de 2016, el promedio de ingreso del hogar ecuatoriano fue de USD 891. En el área rural USD 586 fue el ingreso de estos hogares mientras que en el área urbana se ubicó en USD 1034 dólares (BCE, 2016). Según la encuesta ENIGHUR, efectuada a 39.617 hogares urbanos y rurales a nivel nacional entre los años 2011 y 2012, el 58,8% de los ecuatorianos tiene capacidad de ahorro, lo que no sucede con el 41,1% restante (INEC, 2013).

Por otro lado, en términos de endeudamiento según una encuesta realizada por la firma CEDATOS en agosto de 2015 en 23 provincias, el 77% de ecuatorianos manifestó que sus deudas aumentaron o actualmente tienen préstamos por pagar. Las familias ecuatorianas continúan endeudadas ya que las necesidades básicas tales como salud y educación se cubren actualmente con crédito, comúnmente mediante cooperativas y tarjetas de crédito (CEDATOS, 2015).

Si bien es cierto, los hogares ecuatorianos tanto rurales como urbanos disponen de un ingreso mensual promedio razonable y una capacidad de ahorro relativamente significativa; en la actualidad el nivel de endeudamiento en los hogares se ha incrementado; lo cual es una **amenaza** para el plan de negocios ya que al verse afectados económicamente, los hogares deciden recortar gastos.

**Gasto promedio mensual:** El gasto promedio mensual a nivel nacional es de USD 734,19 (EKOS, 2014). Para ilustrar, la provincia de Pichincha tiene un gasto mensual promedio de USD 869,04, a diferencia de la provincia del Guayas cuyo gasto promedio mensual es de USD 709,01 por hogar. Realizando un análisis más profundo, se evidencia que existen zonas en Quito

correspondientes a parroquias como Calderón que cuenta con un nivel de gasto de USD 724 y la parroquia de Cumbayá con un gasto de USD 1.509 por hogar ( Location World, 2014). Además, se conoce que los habitantes de la ciudad de Quito destinan un promedio mensual de USD 63,92 para el rubro de educación (Ecuadorinmediato, 2014).

Para los habitantes de Quito, la educación es un rubro fundamental que un hogar destina dentro del gasto mensual. Esto representa una **oportunidad** para el plan de negocio ya que los padres de familia están conscientes del rubro de ingresos que deben destinar para la educación de sus hijos.

**Gasto deducible en educación del impuesto a la renta:** Un tipo de gasto deducible del impuesto a la renta es el de educación en el cual pueden estar incluidos los siguientes rubros: matrícula y pensión en todos los niveles del sistema educativo, útiles y textos escolares, uniformes, servicios prestados por centros de cuidado infantil, transporte escolar, material didáctico, entre otros. (SRI, s.f.). Este factor representa una **oportunidad** ya que los padres de familia podrán presentar los gastos en los cuales han incurrido, correspondientes a la educación, teniendo el beneficio de tener un saldo a favor de acuerdo a los ingresos que han obtenido durante el año fiscal.

#### **2.1.1.2. Entorno político (gubernamental, legal)**

Este factor trae consigo un mayor número de oportunidades que amenazas como se lo aprecia en las siguientes descripciones:

##### **Normativa técnica para la aprobación de un centro de desarrollo infantil:**

El MIES en su normativa establece que los centros infantiles deben contar con espacios destinados a descanso, psicomotricidad, servicio de alimentación y espacios al aire libre. Adicionalmente, cada centro infantil debe llevar una capacitación adecuada del personal administrativo y técnico (educadores, familiares, coordinadoras, etc) para fortalecer las competencias de los mismos y brindar una atención de calidad (MIES, 2013, pág. 18). Estos requerimientos figuran una **oportunidad** para el negocio ya que el servicio a brindarse ayudará a los centros infantiles a cumplir con el espacio establecido de psicomotricidad

y a la vez con las diferentes técnicas utilizadas en las clases de estimulación temprana musical, las maestras pueden enriquecerse de dicho conocimiento.

**Perfiles del equipo de trabajo de un centro de desarrollo infantil:** Las personas que colaboran en una unidad de desarrollo infantil deben cumplir con un perfil especificado por el MIES el mismo que se lo puede ver el en Anexo 1. Esto simboliza una **amenaza** ya que con el nivel de educación que se requiere para la apertura de un centro infantil, las maestras pueden ya tener un conocimiento de estimulación temprana y serán ellas quienes dentro de las actividades planificadas realicen otro tipo de estimulación temprana que no sea estrictamente musical y así no tengan necesidad de contratar un servicio adicional.

**Protección a la propiedad intelectual:** A través del Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI) se logra la protección de las creaciones intelectuales enfocándose en tres áreas diferentes: la propiedad industrial, derecho de autor y las obtenciones vegetales (IEPI, s.f.). Esto resulta ser una **oportunidad** para el negocio de servicios de estimulación temprana musical ya que se pretende implementar técnicas nuevas de estimulación con música aplicando el método de inteligencias múltiples que utiliza “Centro Genios” de España las mismas que mediante esta ley deben ser protegidas.

**Carreras universitarias para músicos:** A partir del año 2009 el sector de la música en Ecuador tuvo un impulso con la aparición de carreras universitarias para músicos en universidades reconocidas de la ciudad de Quito, lo cual trajo consigo la aparición de nuevos talentos con conocimiento avanzado (Líderes, A la industria musical todavía le falta ritmo, 2015). Este factor es una **oportunidad** para el negocio ya que uno de los perfiles del equipo de trabajo será personas que tengan conocimiento del área musical y muchos de los jóvenes que se encuentran incursionando en esta carrera serán los posibles candidatos que colaboren con la enseñanza de los niños en centros infantiles.

### **2.1.1.3. Entorno social (cultural, demográfico, ambiental)**

En este factor se evidencian igual número de oportunidades y de amenazas como se indica a continuación:

**Tasa de natalidad:** La tendencia de hijos por mujer es decreciente. En el año 1982 la tasa de natalidad bordaba en 4 hijos por cada mujer, mientras que en 2011 disminuyó a 2 hijos (INEC, 2013). Esto significa una **amenaza** para el negocio ya que al existir un decremento del número de hijos por mujer se puede dar una disminución en el número de niños que ingresan a los centros infantiles.

**Factores que más influyen en las decisiones de compras de los consumidores:** Un estudio realizado en octubre de 2014 por Advance Consultora revela los siguientes resultados:

Tabla 1. Factores que influyen en la decisión de compra.

Factores	Resultados
Producto o servicio que adquiere sea de una marca en la que confíe o que le guste	96%
Opiniones y consejos de expertos	72%
Opinión o consejo por parte de los familiares	61%
Opinión de amigos	53%
Recomendaciones de los vendedores	48%
Publicidad que ha recibido sobre el producto	45%

Adaptado de: Advance Consultora, 2015

Por otro lado, el estudio revela que no existen diferencias importantes entre los consumidores en lo que a género se refiere. Sin embargo, los consumidores con mayor edad le dan más importancia al precio, y en cierto modo son más influenciables que los jóvenes ante recomendaciones de los vendedores (Advance Consultora, 2015).

Se presenta una **oportunidad** ya que en un servicio relacionado a la educación inicial influyen mucho las recomendaciones u opiniones de amigos o familiares para la decisión de compra, por lo que se puede lograr que sean los propios clientes los que recomienden a otros.

**Estratificación del nivel socioeconómico:** La división de los hogares ecuatorianos está determinada en 5 estratos. Al estrato A pertenece el 1,9% de la población, al B el 11,2%, C+ el 22,8%, C- el 49,3% y el estrato D está conformado por el 14,9% (INEC, s.f.). Los factores que definen las características de las personas en estos estratos son el estilo de vida, el nivel de educación, el tamaño familiar y los hábitos de consumo. El mayor porcentaje de población se concentra en la clase media y justamente el servicio va a estar

dirigido a los estratos B y C+ que conforman un 34% de la población ya que cumplen con las características necesarias para poder adquirir el servicio de estimulación temprana musical como acceso a internet, uso de correo electrónico personal, estudios superiores o de posgrado, cargos ejecutivos, lo cual representa una **oportunidad**.

**Uso del tiempo de los niños:** tiempo dedicado a actividades dentro del hogar (6,69 horas), tiempo dedicado para dormir (62,24 horas), tiempo libre (26.38 horas) (INEC, 2013). El tiempo libre con el que cuentan los niños es una **oportunidad** para el negocio pues este tiempo es preciso para ocuparlo en actividades extras a la enseñanza habitual.

#### **2.1.1.4. Entorno tecnológico.**

Este factor representa una total oportunidad para el negocio por lo descrito a continuación:

**Acceso a internet y uso de teléfonos inteligentes:** Actualmente, el 50% de la población ecuatoriana tiene acceso a internet, con la ley de ingenios se pretende convertir al internet en un servicio básico así como el agua, la luz y el teléfono para garantizar a los ecuatorianos una mayor accesibilidad (Los Andes, 2015). De igual manera, el uso de teléfonos inteligentes ha tenido un crecimiento del 490% en 5 años. Para el 2015, 3.084.886 ecuatorianos manifestaron tener, al menos, un teléfono inteligente a diferencia del año 2011 en donde se registraron un total de 522.640 usuarios (Líderes, 2016). Este factor representa una **oportunidad** ya que con un buen acceso a internet y el creciente uso de teléfonos inteligentes, se podrá asegurar un efectivo alcance por redes sociales y la página web.

**Abuso de la tecnología en la infancia:** Según estudios psicológicos, los niños que dedican más de dos horas al día en actividades relacionadas con el uso de la tecnología tienen una alta probabilidad de tener un bajo rendimiento escolar presentando cierto déficit de atención en clases, hiperactividad e incluso problemas en cuanto a retención (Christakis, 2011). Estudios realizados por la firma Linio determina que de la población mundial de niños, el 42% de niños entre 0 a 8 años son usuarios activos de internet, mientras que los de edades

entre 6 a 8 años son los que pasan más tiempo conectados a sitios web. Además, esta investigación revela que los niños tienen acceso a este tipo de tecnología a través de móviles regalados por sus padres. En Ecuador, el 58,3% de niños y adolescentes con edades entre 5 y 15 años son el segundo grupo que usan más la computadora mientras que el 38% usa internet, según cifras del INEC. Los contenidos más buscados son los juegos de autos, legos, animales, vestir y pintar, Disney, entre otros (El Universo, 2015). En este factor se puede encontrar una **oportunidad** ya que la idea de negocio fomenta una nueva alternativa para evitar el abuso de tecnología desde tempranas edades.

**Mejores prácticas de empresas españolas:** Realizando un Benchmarking Internacional, se pudo encontrar que la industria de enseñanza de España ha dado un giro muy importante de tal manera que ha modo de emprendimiento surgió “Centros Genios” que es un centro educativo para la potenciación de las inteligencias múltiples en donde se utilizan cinco métodos didácticos de los cuales se tomará como referencia 3 de ellos:

Tabla 2. Métodos Centros Genios.

Método	Descripción
Genios	Se realiza un trabajo corporativo mediante proyectos de trabajo de tal manera que puedan aprender conocimientos, destrezas y actitudes con relación a cada una de las inteligencias múltiples.
Ábaco	Basado en el conocimiento del ábaco japonés (Soroban) para el aprendizaje de operaciones matemáticas. Los niños aprenden operaciones matemáticas de manera rápida y divertida mediante el juego realizado con el ábaco.
Crazy experiments	Por medio de los experimentos y las actividades científicas, los niños desarrollan su creatividad e iniciativa poniendo en práctica los conocimientos teóricos adquiridos.

Adaptado de: Centros Genios, 2015

Por otro lado, la metodología gordoniana ha tenido éxito en Musicorum, escuela de iniciación musical infantil, pues se trabaja con cierta variedad de metros y modos. “Los profesores actúan como "padres musicales" dentro de la clase, cantando, recitando ritmos y moviéndose. A los niños no se pide "hacer" sino "escuchar y ser" respetando los tiempos, modos e individualidad de cada uno” (Musicorum, s.f.). En el Anexo 2 se adjunta la matriz de resumen Benchmarking Internacional. Esto representa una **oportunidad** ya que se puede obtener las mejores prácticas de las empresas españolas para otorgar un servicio innovador dentro de Ecuador.

## **2.1.2. Análisis de la industria (Porter)**

### **2.1.2.1. Nivel de amenaza de nuevos competidores (Medio)**

La posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a la industria de educación preprimaria o inicial es media. Se evidencia que la intensidad de la competitividad va en aumento; sin embargo, los requisitos a cumplirse como barreras de entrada son exigentes para los centros infantiles privados. En Ecuador, el organismo regulador de la educación pre primaria es el Ministerio de Inclusión Económica y Social conjuntamente con el Ministerio de Educación. Para obtener la autorización de funcionamiento de servicios para la primera infancia es necesario cumplir con requisitos y normativas técnicas impuestos por estos ministerios pasando por la revisión de los documentos a presentarse y la inspección del centro infantil por parte del personal técnico del MIES de tal manera que se pueda realizar la respectiva categorización (MIES, s.f.).

### **2.1.2.2. Nivel de amenaza de productos sustitutos (Alta)**

El ingreso potencial de empresas que ofrecen servicios alternativos a los de la industria es **alta**. En Ecuador existe un acuerdo ministerial el cual ampara la educación en casa bajo ciertos parámetros y exigencias lo cual hace que este tipo de educación esté respaldada (Ministerio de Educación, 2013). El porcentaje de niños/as menores a 5 años que asisten a centros de desarrollo infantil es de un 25% mientras que el porcentaje restante se queda en casa (INEC, 2013). Por otro lado, la apertura de los centros infantiles fiscales del “Buen Vivir”, “Guaguas Centros” y los Centros Municipales de Educación Inicial con precios más bajos e incluso un servicio gratuito constituyen una alta amenaza ya que estos centros incluyen el servicio de estimulación temprana y hasta el año 2017 se tiene planificado implementar mil CIBV emblemáticos (MIES, 2013, pág. 4). Además, un servicio sustituto es el que ofrecen los centros de estimulación temprana que no es estrictamente una estimulación temprana musical, por ejemplo: Animus, con una experiencia de 6 años en el mercado quiteño brindado una estimulación temprana a domicilio y personalizada a niños desde los dos meses hasta los tres años. Baby’s Gym, brinda servicios de estimulación desde que el niño está en el vientre de la

madre hasta los 2 años de edad. N Cinta Maternity Care Center, brinda un servicio especializado para la madre en la etapa de embarazo y a la vez estimulación temprana cuando el niño nace. Los centros mencionados anteriormente se encuentran ubicados en el centro- norte de Quito (Chiquitos y bebés, 2016).

#### **2.1.2.3. Poder de negociación de clientes (Medio)**

Dado que los clientes pueden cambiar a servicios sustitutos sin incurrir en gastos excesivos y además están informados sobre los servicios de educación inicial en cuanto a precios y costos de los mismos, cada centro de educación inicial posee un factor diferenciador lo que hace que el cliente no tenga mayor oportunidad para negociar el precio de venta por lo cual su poder de negociación disminuye.

#### **2.1.2.4. Poder de negociación de proveedores (Medio)**

**Proveedores material didáctico:** Dentro del país no existen muchos proveedores de material didáctico, instrumentos musicales y libros con las respectivas técnicas acompañados de discos compactos con música para niños. Para nombrar algunos de ellos están Lídex, Manitas Creativas, Garabatos y Apradic G.Mora (comunicación personal, 31 de mayo, 2016) los mismos que pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos por lo que el poder de negociación es alto.

**Proveedores de instrumentos musicales:** Existe un mayor número de proveedores para nombrar algunos están: Novamusic, Casa Brasil, Cervantes Music Store, MasMusik, Voguel, entre otros ( Páginas Amarillas, 2016) ; los mismos que no pueden aumentar fácilmente sus precios ya que hay suficientes proveedores para la cantidad de compradores que pueden existir en la industria lo que hace que el poder de negociación sea bajo.

**Docentes especializados:** La industria de la enseñanza inicial, cuenta con docentes especializados en educación musical y carreras afines como la carrera de música, lenguaje y movimiento. Para ilustrar, se tiene el perfil profesional de las dos carreras mencionadas anteriormente formados en la



Pontificia Universidad Católica del Ecuador capaz de complementar adecuadamente teoría y práctica pedagógico-musical aplicando distintas estrategias metodológicas (Pontificia Universidad Católica del Ecuador , s.f.). Por lo que no resulta difícil contar con personal especializado en pedagogía musical haciendo que el poder de negociación sea bajo.

#### **2.1.2.5. Rivalidad en la industria (Alta)**

La rivalidad entre empresas que compiten en la industria de enseñanza preprimaria o inicial es media ya que según datos proporcionados por la Magister Nancy Carrillo, se encuentran registrados 34 centros infantiles en la dirección distrital Quito Centro (comunicación personal, 25 de mayo, 2016). Actualmente existe tan solo un centro de estimulación temprana en la ciudad de Quito registrado en la Superintendencia de Compañías dentro de la industria de enseñanza inicial con el nombre de Realdreams Cía. Ltda. misma que es la razón social de Gymboree Play & Music (Superintendencia de Compañías, 2016). Los centros de estimulación temprana musical dentro de la ciudad de Quito que constituyen una competencia son: Mid World Music, Family Music Center/ Franz Liszt, Muzedu, Sentina, Centro Estimulación Temprana Crecer Contigo y Gymboree los mismos que ofrecen el servicio de estimulación temprana musical en centros establecidos (Chiquitos y bebés, 2016). Sin embargo, en cuanto a la metodología de Centros Genios de España (Inteligencias Múltiples), en la industria ecuatoriana no se posee una competencia directa puesto que ninguno de estos centros trabaja bajo las modalidades explicadas anteriormente.

La industria cuyo CIIU corresponde al código P8510.11.01 ha tenido un crecimiento notable, tomando en cuenta los datos proporcionados por el SRI específicamente de la ciudad de Quito el total de ingresos para esta industria ha incrementado en más del 50 % desde el año 2007 (USD 27.685.075) hasta el 2015 (USD 58.372.228). Sucede lo mismo si se toma en cuenta las utilidades que se ha generado en esta industria pasando de generar una utilidad de USD 721.256 para 2007 a USD 2.808.820 Para el 2015 (SRI, 2016).

### 2.1.3. Presentación matriz EFE y conclusiones.

Tabla 3. Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Valor Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Estratos B y C+ conforman un 34% de la población.	0,02	2	0,04
Protección a la propiedad intelectual (derechos de autor)	0,02	3	0,04
Know how de centros de estimulación en España que aplican métodos de potenciación de inteligencias múltiples.	0,12	3	0,36
Gasto deducible en educación del impuesto a la renta.	0,04	4	0,12
Las marcas o las recomendaciones tienen una mayor influencia en la decisión de compra.	0,10	3	0,30
Los niños que dedican más de dos horas al día en actividades relacionadas con el uso de la tecnología tienen una alta probabilidad de tener un bajo rendimiento escolar.	0,06	4	0,24
Normativa técnica para la aprobación de un centro de desarrollo infantil.	0,10	4	0,40
A partir del año 2009 el sector de la música en Ecuador tuvo un impulso con la aparición de carreras universitarias para músicos.	0,05	3	0,15
<b>Subtotal</b>	<b>0,51</b>		<b>1,56</b>

Factores	Peso	Calificación	Valor Ponderado
<b>Amenazas</b>			
Sobretasas arancelarias para la importación de instrumentos musicales.	0,07	2	0,14
Aumento de deudas o préstamos por pagar en el 77% de los ecuatorianos en el 2016.	0,04	1	0,04
Alta exigencia por parte de los bancos para otorgar créditos a empresas pequeñas.	0,04	2	0,08
Proyecciones muestran que a partir del año 2017 se evidenciará un decrecimiento de la población de niños.	0,07	2	0,14
Disminución de la tasa de natalidad (de 4 hijos por mujer a 2 hijos por mujer)	0,07	2	0,14
Educación y estimulación en casa.	0,05	2	0,10
Cientes bien informados sobre los servicios de educación inicial en cuanto a precios y costos de los mismos.	0,10	4	0,40
Apertura de los centros infantiles fiscales del "Buen Vivir" con precios más bajas e incluso un servicio gratuito y específicamente en Quito los "Guaguas Centros" y los Centros Municipales de Educación Inicial.	0,12	2	0,24
<b>Subtotal</b>	<b>0,49</b>		<b>1,14</b>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,70</b>

Al obtener una puntuación ponderada de 2,70 (por encima del promedio de 2,5) el negocio de servicios de estimulación temprana musical está en la capacidad de aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas a las que se enfrenta (Fred, 2013, pág. 82). Se concluye que uno de los factores que contribuirá a la aceptación del servicio es el *know how* que se puede adquirir de

centros de estimulación de España los cuales aplican métodos de potenciación de inteligencias múltiples además de las técnicas a utilizarse por los expertos en estimulación temprana musical.

### **Conclusiones**

1. En el presente año, los hogares ecuatorianos se han visto afectados económicamente de tal manera que existe un alto porcentaje de personas que tienen préstamos o cuentas por pagar. Sin embargo, el gasto en educación es un rubro importante dentro del gasto mensual de las familias en Quito, teniendo la posibilidad de declarar este gasto deducible del impuesto a la renta del correspondiente año fiscal.
2. Al momento de adquirir instrumentos musicales tales como guitarras e instrumentos de percusión en las distintas tiendas musicales se corre con el riesgo de obtenerlos a precios muy elevados debido a las sobretasas a la importación de los mismos, sin embargo, se los podrá adquirir de preferencia en tiendas de fabricación nacional para abaratar costos.
3. Las normas para la apertura de centros infantiles son rigurosas de tal manera que se exigen ciertos espacios para el desarrollo psicomotor de los niños y un perfil adecuado del personal que labora en cada centro. Lo cual es una oportunidad ya que el servicio a prestarse tiene la intención de ayudar a los centros infantiles a contar con este tipo de espacios con profesional especializado en estimulación temprana musical y capacitar a las maestras con los distintos métodos que se llevan a cabo en cada clase.
4. El número de hijos por mujer ha disminuido llegando a tener un promedio de 2 hijos por mujer, lo que podría tener implicaciones a futuro para los centros infantiles ya que también se esperaría una reducción en la demanda de este servicio afectando de manera directa al servicio que se pretende ofrecer.
5. El avance tecnológico de los últimos años ha hecho que las empresas cambien la forma en la cual comunican sus productos o servicios

haciendo posible la interacción y comunicación por medio de redes sociales, aplicativos móviles e internet. En el ámbito de la educación, cada vez son más los niños/as que hacen un uso inadecuado de la tecnología teniendo como consecuencia un mal rendimiento académico y a la vez no les permite desarrollar otras destrezas. Con la estimulación temprana musical se pretende fomentar una nueva alternativa para evitar el abuso de la tecnología desde tempranas edades.

6. Se tiene una amenaza en cuanto a los centros infantiles que pueden incluir estimulación temprana musical dentro de su planificación sin necesidad de contratar un servicio adicional. Es fundamental poder llegar a acuerdos específicos mediante un contrato de prestación de servicios en donde ganen las dos partes.
7. Los clientes están bien informados a cerca de precios de la industria de la enseñanza inicial lo que hace que para ellos sea fácil cambiar a un servicio sustituto. Sin embargo, pesa mucho el factor diferenciador que se les brinde y así dar lugar a las buenas recomendaciones que son factores fundamentales influyentes en la decisión de compra del consumidor.
8. Ante la existencia de servicios sustitutos en la ciudad de Quito, se debe lograr transmitir a los clientes todos los beneficios que trae consigo el hecho de poder tener este servicio dentro del centro infantil en el horario académico.
9. En el país no se cuenta con un número elevado de proveedores de material didáctico para la enseñanza inicial lo cual hace que el poder de negociación se alto pues los proveedores puedan influir en las condiciones de precio. Sucede lo contrario con los proveedores de instrumentos musicales y parte de los docentes especializados.
10. La industria de la enseñanza inicial ha tenido un crecimiento notable. En cuanto a ingresos la industria ha incrementado en más del 50 % desde el año 2007 hasta el 2015.

### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

#### 3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

Los objetivos de esta investigación cualitativa y cuantitativa son determinar el comportamiento de compra y el mercado objetivo.

##### 3.1.1. Presentación y análisis: focus group

Al ser un servicio que complementa la enseñanza habitual dentro de los centros infantiles, los niños de 0-5 años de edad son aquellos que disfrutarán de este servicio, sin embargo, los padres de familia serán quienes paguen por el mismo y los centros infantiles serán el medio por el cual se llegará a ellos; por esta razón, se realizaron dos grupos focales, uno dirigido a padres de familia y otro a directoras y maestras de centros infantiles. Los mismos que tuvieron como objetivos específicos conocer el grado de aceptación del servicio de estimulación temprana musical y saber las preferencias de los padres y centros infantiles al momento de elegir un servicio para complementar la enseñanza de los niños y el precio que estarían dispuestos a pagar.

Los grupos focales se llevaron a cabo en tres etapas realizando técnicas proyectivas como la terminación de frases y la demostración de un video, además, se realizó una etapa de preguntas abiertas.

**Grupo Focal 1 (padres de familia):** Se escogieron a 9 participantes los cuales cumplieron con las características de ser padres de familia con hijos de entre 0-5 años que acuden a centros de desarrollo infantil en la ciudad de Quito (Centro-Norte).

Tabla 4. Resultados grupo focal 1.

Temas centrales	Respuesta
Aspectos que esperan que sus hijos desarrollen.	Independencia, relación social, aprendan a seguir reglas y tengan un aprendizaje en donde puedan divertirse.
Atributos que buscan de un servicio que complemente la educación de sus hijos.	Seguridad Variabilidad Confianza Dinamismo Asequibilidad Eficacia (se evidencien resultados) Personal con vocación y especializado.
Preferencia entre contar con el servicio de estimulación temprana musical dentro del	Por un tema de facilidad en cuanto a movilidad manifestaron que este servicio se debería brindar dentro del mismo centro infantil.

centro infantil o fuera de las instalaciones del mismo.	
Precio	USD10,00-USD15,00 (dependiendo del tiempo y el número de niños) Se manifestó que el servicio debe ser a un precio asequible ya que sería un valor adicional a la pensión mensual que cancelan.
Método de potenciación de inteligencias múltiples de Centros Genios de España.	Los padres mostraron gran interés por el aprendizaje que se logra mediante este método ya que se lo realiza de una manera divertida en donde los niños aprenden jugando. Se recalca la idea de no enfocar al niño en un solo tipo de inteligencia sino que pueda desarrollar cada una de ellas.

**Grupo Focal 2 (directoras y profesoras de centros infantiles):** Se contó con 9 participantes, entre ellos estuvieron presentes directoras y docentes de centros infantiles y unidades educativas de la ciudad de Quito (Centro-Norte).

Tabla 5. Resultados grupo focal 2.

Temas centrales	Respuesta
Lo que les atrae de un servicio que complemente la educación de sus alumnos.	La metodología que se plantee. Programas en donde los niños puedan socializar. Que se evidencie la aceptación por parte de los niños al ver que disfrutan del programa. Que sea de calidad acompañado de afecto. Que vaya más allá de lo económico y se centre en la parte humana. Un servicio que tenga una buena planificación.
Rango de precios que los padres de familia estarían dispuesto a pagar por un servicio adicional.	Máximo USD 15,00 al mes. El precio puede variar de acuerdo a la institución por el sector y los clientes que se tiene.
Necesidad de contratar servicios complementarios.	Sí existe la necesidad ya que se reconoce que para ciertas áreas de la enseñanza se requiere de personal especializado.
Prestación del servicio en el mismo centro infantil.	Es mejor contar con este servicio dentro del centro infantil ya que sería un complemento a la enseñanza. Tomar en cuenta la edad del niño pues para los más pequeños conviene más que sea dentro del horario de clases del centro infantil.
Maneras en que se enteran de servicios que complementen la educación de sus alumnos.	Por medio de los mismos servicios que se está contratando pues muchos de ellos trabajan bajo una alianza. (Recomendaciones) Visitas personales a las directoras de los centros infantiles.
Principales atributos que toman en cuenta al momento de adquirir un servicio para los alumnos.	Calidad, dinamismo, profesionalismo, eficacia (se evidencien resultados)
Participación por parte de las profesoras en cada sesión de estimulación temprana musical.	Buena disposición y apertura al querer involucrarse con un programa que se imparta a sus alumnos. Sobre todo por el vacío que en la actualidad existe en el currículo de parvularia en el país ya que es deficiente.
Razones por las que han dejado o dejarían de contratar un servicio.	No se evidencian resultados. No tuvo una buena aceptación por parte de los padres. Metodología muy rutinaria. Falta de una retroalimentación con indicadores de logros alcanzados en cada niño. Falta de recomendaciones para una correcta adecuación del centro al momento de impartir la estimulación temprana.
Decisión de compra.	La decisión la deben tomar directamente las directoras y no debería ser opcional.
Permanencia en la contratación	El tiempo de permanencia va más allá de un año especialmente con programas en donde se han evidenciado resultados. Se recalca el tema de lealtad con el servicio que se está

	contratando.
Aceptación del servicio de estimulación temprana musical en los centros infantiles.	Gran aceptación ya que existe la necesidad de trabajar con los alumnos en el área musical desde tempranas edades dentro del centro infantil siempre y cuando se cumplan los parámetros establecidos.

### 3.1.2. Presentación y análisis: entrevistas a profundidad

**Entrevista a experto 1:** María Verónica Mata Guerrero, Ingeniera Comercial con mención en Marketing, Gerente General de Helen Doron (Servicios de inglés diseñado especialmente para centros infantiles).

Tabla 6. Resultados entrevista a experto 1.

Temas centrales	Respuestas
Mercado de niños en Ecuador.	El mercado de niños es muy alto. Es una gran oportunidad enfocarse en niños desde los tres meses con servicios innovadores. Los padres de familia de niños entre 3-4 años están buscando nuevas alternativas para sus hijos.
Aceptación de programas que complementen la enseñanza de los centros infantiles.	<i>Gran aceptación</i> <b>Padres:</b> Al ser un servicio que se brinda dentro del centro infantil los padres no tienen que movilizarse por lo que les da mayor facilidad. Evidencian buenos resultados pues entran a escuelas y colegios sin ninguna dificultad. <b>Centros infantiles:</b> Representa un valor agregado para el servicio que brindan. Tienen la satisfacción de que sus alumnos están recibiendo buena educación con gente especializada en temas específicos.
Razones para escoger el sector en donde se encuentra funcionando el centro. (plaza)	El local debe estar ubicado en lugares céntricos de la ciudad para que los clientes puedan tener un mejor acceso.
Estrategias utilizadas para dar a conocer el servicio. (promoción)	<b>Centro Helen Doron:</b> Relaciones públicas, radio, televisión, prensa, centros comerciales, clases demostrativas, Facebook. <b>Centros infantiles:</b> Visita personales realizando una evaluación previa de los mismos (centros infantiles serios, comprometidos, referidos), clases demostrativas, reuniones con los padres de familia, seminarios para centros infantiles. <b>Mayores resultados:</b> Recomendaciones. En 7 años de funcionamiento el 20% de los clientes han sido solo referidos de los cuales 10% son recomendados por los centros infantiles. El número inicial de centros infantiles fue de 6 centros. <b>A futuro:</b> Dar fuerza e impulso a los clientes recomendados, canales de YouTube, Twitter, programas de relaciones públicas en provincias, ferias para vender franquicias.
Constancia de asistencia de los niños al centro. Porcentaje de renovación de los centros infantiles.	<b>Centro Helen Doron:</b> Un alumno promedio tiene una estadía de tres a cuatro años. Renovación del 80%. <b>Centros infantiles:</b> Actualmente se trabaja con 50 centros infantiles con un porcentaje de renovación del 95%.
Características de los padres de familia.	22-40 años Número de hijos entre 2 hijos por familia. Clase económica media alta. Trabajan las 8 horas diarias. Buscan tener actividades extras e invertir en la educación de sus hijos. Han cursado la universidad o se encuentran realizando maestrías.

	Tienen motivaciones para ampliar horizontes de sus hijos.
Razones por las que los centros infantiles contratan sus servicios.	Buscan mejorar el servicio para sus niños. Por los beneficios que tienen sus alumnos. Se libran de contratar personal lo que implica también no tener que pagar los beneficios de ley (décimos, aporte patronal, etc.) El valor del programa lo pagan los padres.
Mes en que se deciden por contratar sus servicios.  Estacionalidad.	<b>Febrero:</b> Se inician las entrevistas y visitas a directoras de centros infantiles. <b>Junio- Julio:</b> Firma de Contratos. <b>Septiembre:</b> Inicio del programa en el inicio del año lectivo.
Razón por la que los centros infantiles han dejado de contratar el servicio.	En el presente año, se han retirado 5 centros. Por cuestiones económicas los padres han retirado a sus hijos de los centros infantiles. Al quedarse con pocos niños, ya no representa seguir brindando el servicio ya que se cobra por el número de niños del centro infantil.
Contrato con centros infantiles.	El contrato es de prestación de servicios y anual con cláusulas en cuanto a la forma de pago y confidencialidad (las profesoras de Helen Doron no pueden divulgar información del centro infantil y viceversa.)
Perfil a cumplir para trabajar dentro del programa.	100% inglés (writing, listening, speaking) Mínimo dos años de experiencia trabajando con niños. Aprobar la capacitación dictada por la franquicia.
Opinión acerca de la idea de implementar la metodología de potenciación de inteligencias múltiples en el servicio de estimulación temprana musical.	Con la implementación de esta metodología el servicio a prestarse a los centros infantiles será integral, marcando la diferencia desde la educación inicial e incluso se sugiere la posibilidad de combinarlo con inglés.

**Entrevista a experto 2:** Gina Mora, Representante Legal y Directora del Centro de Desarrollo Infantil Gina's Garden. Entrevista presencial realizada en las instalaciones del centro infantil.

Tabla 7. Resultados entrevista a experto 2.

Temas centrales	Respuestas
Crecimiento del número de niños.	Los centros infantiles particulares se han visto afectados por la apertura de centros infantiles públicos pues muchos de los padres de familia han preferido cambiarles a estos centros por cuestiones económicas.
Razones para escoger el sector en donde se encuentra funcionando el centro	Oferta mínima de centros infantiles en el sector y una gran demanda. <b>Futuro centro infantil:</b> En el sector de Tumbaco debido a un mayor número de niños y la oportunidad de tener un precio más elevado ya que la clase social es alta.
Estrategias de promoción.	Recomendaciones de los padres cuyos hijos han pasado por el centro infantil. Redes sociales. Repartición de volantes, publicidad. <b>Mayor resultado:</b> Recomendaciones (de padres de familia a otros) <b>A futuro:</b> Dar mayor énfasis en promocionar en redes sociales.
Mes en que se deciden por contratar sus servicios.	<b>Enero:</b> La gran mayoría de niños se matriculan en este mes. El mes de mayor ingreso de niños no es necesariamente al inicio del año lectivo.
	Parejas jóvenes que necesitan una dirección en la crianza de sus hijos.



Características de los padres de familia.	Porcentaje bajo de padres que se encuentran divorciados o separados. Cuando los padres están separados no se preocupan por tratar de contratar nuevos servicios pues se descuidan más de sus hijos. Muchas veces este factor se convierte en un conflicto.
Razón por la que los niños dejan de asistir al centro infantil.  Porcentajes de niños que se han ido del centro infantil y han regresado después de un tiempo.	Cambio de domicilio o sector. Cuando ya han finalizado su periodo de educación inicial (inicial 2). Cuestiones económicas, aunque se brinda un apoyo para que los niños no dejen el centro infantil (acuerdo en pagos o disminución de la pensión por un determinado tiempo) Los niños que se han ido regresan por la calidad del servicio.
Decisión de compra	La decisión la toman los padres de familia en conjunto. En ciertos casos es el padre quien toma la decisión por cuestiones económicas, sin embargo, en la actualidad como los dos trabajan comparten los gastos. La madre es la que mayor interés pone en buscar opciones de servicios para sus hijos.
Edad del mayor número de niños que ingresan al centro infantil.	Niños de un año.
Permanencia en el centro infantil	El 70% de niños ingresan desde su primer año y permanecen en el centro infantil hasta terminar inicial 2 (4 años) y el resto son los que ingresan directo a los distintos niveles.
Necesidad de contratar servicios que complementen la enseñanza de los alumnos.	Sí, se necesita contratar servicios extras y de personal especializado en ciertos temas que dentro del centro no se tiene. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés. (USD 12,00 por niño)</li> <li>• Natación.</li> <li>• Servicios médicos.</li> </ul> El precio es de acuerdo al número de niños.
Reacción por parte de los padres de familia ante la contratación de servicios complementarios.	Aceptación positiva ya que el costo no es muy elevado, comprenden que estos servicios contribuyen para la desarrollo de sus hijos y han evidenciado resultados.
Decisión de la contratación de servicios complementarios.	Es más conveniente que la directora tome la decisión de contratar un servicio ya que muchas veces cuando se busca con la opinión de los padres no es tan bueno porque unos están de acuerdo y otros no. Pero esto no sucede cuando la directora solamente comunica que se dispone de ese servicio.
Necesidad de personal especializado que brinde el servicio de estimulación temprana musical en el centro infantil.	Si se ha visto esa necesidad ya que se evidencia falta de seguridad, coordinación, expresión y conocimiento musical por parte de los niños.
Interés en contratar un servicio de estimulación temprana musical.	Existió interés en el servicio pero siempre y cuando se pueda evidenciar resultados en los niños para que los padres estén de acuerdo. <b>Razón:</b> Por prestigio que se le da al centro infantil y el beneficio para los alumnos.
Participación de las profesoras del centro infantil en cada sesión.	Debe ser un trabajo compartido entre los que prestan el servicio y las profesoras ya que ellas deben aprender y en las clases normales también puedan utilizar estos métodos y reforzar lo que el niño aprende.
Rango de precios que cobra por los servicios complementarios.	El precio no debe ser muy elevado. Los padres pueden cancelar hasta máximo USD 15,00 el mes ya que algunos padres tienen más de un hijo y el presupuesto familiar debe alcanzar para todos.
Centros infantiles que podrían estar interesados en el servicio de estimulación temprana musical.	Este tipo de servicio se puede brindar más a centros infantiles privados ya que los padres pueden acceder a pagar y están más interesados en que el niño aprenda. El servicio dentro del centro infantil es bueno ya que el precio sería menor en comparación con el que los padres tendrían que pagar si esto se da en un centro aparte.
Opinión acerca de la idea de implementar la metodología de potenciación de inteligencias	Al contratar un servicio que abarque este tipo de metodología, las actividades diarias también tendrán que cambiar adaptando el tipo de aprendizaje del niño a cada una de las actividades

múltiples en el servicio de estimulación temprana musical.	académicas planificadas. Esta metodología española puede traer un gran avance a la educación inicial del país.
--	--

### 3.1.3. Presentación y análisis: encuestas

Para el presente plan de negocios se realizaron 75 encuestas (50 a padres de familia (en línea) y 25 a centros infantiles (físicas)), bajo un tipo de muestreo no probabilístico por juicio o discrecional, es decir, se seleccionaron a los encuestados a base del conocimiento y juicio del investigador ya que se tenía el conocimiento del perfil de las personas a encuestarse por contactos cercanos del investigador. El tamaño calculado de la muestra fue de 382 personas.

**Encuestas a padres de familia:** Cumplieron con tres características específicas: edad (25-45), edad hijos (0-5 años) y adicionalmente sus hijos debían estar asistiendo a un centro infantil actualmente.

De los 50 padres y madres encuestados, el servicio tuvo mayor aceptación por parte del sexo femenino pues de 41 personas que respondieron que sí pagarían por un servicio de estimulación temprana musical para sus hijos el 68,29% fueron mujeres (Anexo 3, Tabla 9). De acuerdo al rango de precios tomando en cuenta al número de personas que aceptaron o no el servicio, se evidencia que el rango con mayor porcentaje fue el de USD 10,00 – USD 15,00 pues del total del 82% que representan las 41 personas que tuvieron respuesta afirmativa al servicio un 58,54% pagaría un precio entre el rango antes mencionado (Anexo 3, Tabla 10). Las madres son las que más conocen acerca de la estimulación temprana musical pues de un total de 35 encuestados que aseguraron conocer del tema el 60% son del sexo femenino (Anexo 3, Tabla 11).

Además, el factor con mayor importancia a la hora de elegir un servicio para sus hijos resulta ser el de seguridad, seguido por el de confianza y el de personal especializado. Por otro lado, el valor aproximado promedio que los padres de familia destinan mensualmente a la contratación de un servicio de enseñanza para su hijo es de \$286,52. Después de ver el vídeo de la

metodología de Centros Genios de España y la metodología gordoniana utilizada por Musicorum, lo que más les agrada de este programa es la respuesta positiva de los niños y el desarrollo musical que se puede lograr desde tempranas edades. Por lo contrario, lo que más les preocuparía de este servicio es no ver resultados inmediatos ligados con el factor del precio. Finalmente, los padres de familia se enteran de los programas y servicios educativos para sus hijos por medio de las recomendaciones y redes sociales más que por propagandas de televisión o volantes. (Anexo 4).

**Encuestas a directoras y profesoras de centros infantiles:** Se realizaron 25 encuestas con el fin de determinar las preferencias y los motivos que hacen que los centros infantiles contraten un servicio adicional ya éstos son el medio por el cual se llegará a los padres de familia.

Tabla 8. Resultados encuestas a directoras y centros infantiles.

Pregunta	Resultado
¿Se ha contratado algún servicio complementario para su centro infantil en los últimos seis meses?	El 92% de la muestra ha contratado servicios complementarios para sus centros infantiles en los últimos seis meses mientras que el 8% restante no lo ha hecho.
Seleccione el servicio complementario que ha contratado	Con un 69,6% los servicios que más se han contratado son de Inglés y servicios médicos.
Por lo general, ¿cómo se entera de servicios que complementan la educación de sus alumnos?	El 52,2% de los encuestados se enteran de los servicios complementarios por medio de recomendaciones, seguido del 21,7% en redes sociales.
¿Cuál ha sido el rango de tiempo de mayor permanencia en la contratación de un servicio complementario?	La mayoría de encuestados, el 65,2% han contratado servicios complementarios por más de un año.
¿Había escuchado previamente de servicios estimulación temprana musical aplicando métodos de potenciación de inteligencias múltiples para niños dentro de los centros infantiles?	El 64% de la muestra no ha escuchado previamente del servicio.
¿Qué es lo que más le agrada de este programa para sus alumnos?	Al 80% de los encuestados les agrada la nueva manera de aprendizaje que sus alumnos tendrían.
Califique la importancia que tiene para usted los siguientes factores a la hora de elegir un servicio que complemente la educación de sus alumnos.	El factor más importante a la hora de elegir un servicio es el personal especializado con el que debe contar el mismo.
¿Por qué se animaría a contratar un servicio de estimulación temprana musical para sus alumnos?	El 68% de la muestra se animaría a contratar un servicio de estimulación temprana musical con el fin de mejorar el servicio que se brinda a los niños
De estas razones, ¿cuál sería la que mayor peso tendría para decidir dejar de contratar un servicio	El 44% de los encuestados dejaría de contratar un servicio por falta de personal calificado y a la vez

de estimulación temprana musical o cualquier otro servicio complementario?	un 44% lo dejaría de hacer por no ver resultados inmediatos.
Mencione el rango de precios que usted cree que los padres de familia estén dispuestos a pagar adicionalmente a la pensión mensual del centro infantil	USD 10,00- USD 15,00
¿Contrataría este servicio para los alumnos de su centro infantil?	El 88% de la muestra sí contrataría el servicio especialmente porque desean ver que los niños desarrollen sus destrezas y habilidades con una enseñanza integral. El 12% restante manifestó que no lo haría, las profesoras son las encargadas de realizare este tipo de estimulación.

### **3.2. Conclusiones sobre el comportamiento de compra del cliente**

#### **Centros Infantiles**

1. Tanto las profesoras como las directoras de centros infantiles buscan que en todo programa adicional que se les brinde a sus alumnos se pueda evidenciar resultados positivos y medibles para mantener satisfechos a los padres de familia y contribuir con la educación y desarrollo de sus alumnos.
2. Basan su decisión de compra en recomendaciones por parte de otros centros infantiles que han adquirido algún servicio adicional y ha resultado ser positivo para el desarrollo de los niños.
3. Los centros infantiles valoran que el servicio adicional que contraten ofrezca reportes del avance que cada niño o grupo están teniendo con el programa para poder tener un seguimiento adecuado en conjunto con padres de familia y profesoras.
4. Prefieren que la metodología no sea rutinaria y cuente con una planificación que cumpla los parámetros establecidos en la oferta del servicio y en el contrato que se firme con el centro infantil.
5. Por experiencia previa con otro tipo de servicios adicionales, tanto las directoras de centros infantiles como expertos en el tema, recomiendan que sea el dueño del centro infantil quien tome la decisión de compra para evitar conflictos con los padres de familia y todos los alumnos sean beneficiados.
6. La transacción de pago desde el padre de familia hasta la empresa será por medio de los centros infantiles. Cobrando un precio máximo de USD 15,00 por niño dejando abierta la posibilidad de que el centro infantil

pueda cobrar hasta USD 2,00 adicionales a lo que como servicio de estimulación temprana musical se les cobra a los padres.

### **Padres de familia**

1. Los padres buscan adquirir productos o servicios nuevos e innovadores que cumplan con atributos como seguridad física y emocional, confianza, dinamismo, asequibilidad y eficacia.
2. Después de haber analizado a los padres de estrato social medio alto y medio que están interesados en complementar la educación de sus hijos, el precio que estarían dispuestos a pagar no debe sobrepasar de los USD 15,00 mensuales.
3. El padre es quien toma la decisión de compra con la influencia de la madre ya que es quien busca las opciones y se involucra más en el desarrollo del niño.
4. La permanencia o fidelidad de compra por parte de los padres de familia hacia los centros infantiles es elevado pues la mayor parte de los niños ingresan a los centros infantiles desde su primer año hasta cumplir los 4 años. Lo cual es importante tomar en cuenta ya que si la permanencia de los niños en los centros infantiles es continua la probabilidad de que un centro infantil siga contratando el servicio se mantiene.
5. El mes en que un niño nuevo ingresa a un centro infantil no es necesariamente al inicio del año lectivo (septiembre) por lo que no existe estacionalidad. En promedio ingresan 2 niños por mes dentro del año lectivo del centro infantil.
6. Los factores que influyen para que los padres dejen de contratar un servicio de enseñanza y cuidado para sus hijos se relaciona con la parte económica o cambio de domicilio.

### **3.3. Conclusiones relacionadas al mercado objetivo**

1. El mercado objetivo son los centros infantiles privados de la ciudad de Quito los cuales cuentan con padres de familia entre 25 y 45 años de

clase alta y media alta, con hijos de 0-5 años que trabajen las 8 horas diarias y además buscan tener actividades extras e invertir en la educación de sus hijos.

2. Lo mencionado anteriormente en el factor político-legal a cerca del perfil del equipo de trabajo para la enseñanza inicial resulta no ser una amenaza dada la información que se obtuvo en esta investigación pues los centros infantiles buscan un servicio adicional como el de estimulación temprana musical por falta de personal especializado en el mismo centro infantil a causa del vacío que tiene hoy en día el currículo de parvularia.
3. La metodología española, muy poco conocida en la industria de enseñanza ecuatoriana, ha tenido una aceptación relevante en lo que respecta a toda la investigación de mercados realizada, justificando de esta manera que desde tempranas edades se puede tener una perspectiva de educación diferente.

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

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

En la actualidad, se evidencia el desarrollo de nuevos conceptos en el sistema de educación inicial los mismos que llevan a la aplicación de distintas modalidades de aprendizaje y enseñanza orientadas a los niños desde las primeras semanas de vida hasta su ingreso a la escuela primaria como es el caso de Centros Genios y Musicorum de España los mismos que aplican metodologías innovadoras enfocadas a la potenciación de inteligencias múltiples. Por otro lado, los entes reguladores de educación inicial en Ecuador solicitan la implementación de ciertas modalidades mediante el cumplimiento de rincones que contribuyan al desarrollo integral del niño, sin embargo los profesionales en parvularia y educación inicial no cuentan con el conocimiento suficiente y es necesaria la contratación de servicios complementarios que brinden este tipo de actividades. Es por esto que se evidencia una oportunidad para la prestación del servicio de estimulación temprana musical para centros infantiles cubriendo dicha necesidad sin dejar de lado el interés por brindar a los más pequeños la oportunidad de crecer felices y aprender de manera divertida.

Como se mencionó anteriormente, a nivel mundial la educación inicial ha dado un giro positivo, experimentando el gran reto de la creación de distintos métodos y actividades que no solo introduzcan al niño a la enseñanza de aspectos intelectuales, sino también contemplar aspectos de desarrollo físico, emocional, sensorial y social. Ecuador debe formar parte de este sistema educativo de tal manera que se empiece un cambio desde los más pequeños.

No existe nada mejor que aprovechar la capacidad de aprendizaje y adaptabilidad del cerebro de los niños desde tempranas edades mediante distintas actividades lúdicas. Una de ellas es la estimulación temprana musical, a través de la música como principal herramienta y mediante distintos ejercicios

y juegos musicales proporcionando una sucesión de estímulos que ayudan a potencializar las funciones cerebrales que con el tiempo resultan ser de gran ayuda para el aprendizaje académico del niño.

Es allí donde la oportunidad de negocio sale a relucir pues una vez realizado el análisis externo y del cliente se evidenció que existe la necesidad de cumplir con los parámetros establecidos tanto por el Ministerio de Educación como por el Ministerio de Inclusión Económica y Social que obliga a los centros infantiles contar con espacios lúdicos para el desarrollo de la psicomotricidad. Por eso se ofrece a los centros infantiles la oportunidad de disponer con rincones musicales mediante la contratación de un servicio de estimulación temprana musical acompañado de métodos para la potenciación de inteligencias múltiples.

En adición, los entes reguladores mencionados anteriormente exigen que el personal que labora en el centro infantil cumpla con una formación específica: profesional de tercer nivel en educación inicial o áreas afines (Coordinador(a) o Director(a)) y profesional de nivel tecnológico en educación inicial o áreas afines (Educador(a)) (MIES, 2013). Sin embargo, el currículo de educación parvularia que se maneja en el país tiene ciertos vacíos en temas específicos como por ejemplo conocimiento en estimulación temprana, música, terapia de lenguaje, entre otros. Ante esta situación, las directoras o dueñas de los centros infantiles se han visto en la necesidad de contratar servicios adicionales que puedan complementar la educación de sus alumnos y de esta manera poder ofrecer un servicio completo para un desarrollo integral de los mismos cumpliendo con los requisitos solicitados para el funcionamiento del centro infantil.

Por otro lado, existen carreras universitarias orientadas al tema de pedagogía musical, lenguaje y movimiento que forman a profesionales con un perfil apto para brindar un servicio de estimulación temprana musical lo cual puede ser útil para proporcionarles una nueva opción de trabajo y potencializar este tipo de carreras universitarias (Pontificia Universidad Católica del Ecuador , s.f.).



Por las razones antes mencionadas, se realizó un Benchmarking Internacional para determinar los métodos a utilizarse. Se constató la existencia de “Centros Genios” de España cuyo objetivo principal es que los niños adquieran habilidades para la vida en lugar de un aprendizaje netamente teórico. Los métodos de aprendizaje utilizados son interactivos y dinámicos, fundamentados en el Método de las Inteligencias Múltiples (Centros Genios, 2015). Además, en cuanto a la estimulación temprana musical se investigó el método utilizado por “Musicorum”, una escuela de música que basa su enseñanza en la metodología gordoniana en donde se trabaja bajo distintos modelos con amplia variedad de metros y modos en donde a los niños no se les dice qué hacer sino escuchar y ser (Musicorum, s.f.).

Tomando las mejores prácticas de estas dos empresas se determinó una oportunidad ya que en el país no existe este tipo de servicio que se base en trabajar los ocho tipos de inteligencias desde tempranas edades combinándolo con música y una evaluación psicopedagoga que ayude a determinar el tipo de inteligencia que tiene el niño. Es así que mediante el análisis del cliente, se comprobó que los centros infantiles y padres de familia de la ciudad de Quito tienen interés en buscar servicios complementarios para la educación de sus alumnos e hijos, de tal modo que crezcan de una manera integral pues esperan que los niños desarrollen aspectos como la independencia, relación social y aprendan a seguir reglas.

Además, el servicio de estimulación temprana musical va a permitir que los centros infantiles puedan brindar un servicio con valor agregado en donde a través del juego y la música se evidencien resultados de aprendizaje en sus alumnos y los padres se sientan satisfechos.

En la mayoría de casos los niños que asisten a centros infantiles pasan la mayor parte del día en este lugar ya que los padres trabajan ocho horas diarias. Ante este factor, existen estudios que comprueban que los niños pueden llegar a estresarse y tener conductas inadecuadas por estar mucho tiempo separados de sus padres (Bastida, 2013). Dato que se logró confirmar

en la investigación de mercados en donde algunos padres y la gran parte de profesoras manifestaron que han evidenciado en los niños este tipo de mal comportamiento pero que a través de la música han logrado reducir su nivel de estrés.

Es ahí donde se determina el valor agregado del servicio que se brindará pues a través de la implementación de estimulación temprana musical en los centros infantiles, no solo se logrará un desarrollo psicomotor en los niños sino también se logrará encaminar su estrés de una manera diferente apoyando al proceso de adaptación del niño al centro infantil.

Actualmente existen adecuados y suficientes servicios para niños de educación básica, es decir, para niños de 6 a 15 años. Sin embargo, el mercado de niños entre 0-5 años no se encuentra cubierto en su totalidad con este tipo de servicios que contribuyan con su desarrollo.

Haciendo referencia a los centros infantiles, se constató la necesidad de contratar un servicio con las características expuestas. En la investigación cuantitativa se obtuvo un 88% de aceptación, es decir, tan solo el 12% de la muestra manifestó que no era necesario contratar un servicio de estimulación temprana musical indicando que actualmente cuentan con profesoras especializadas en el tema y que deberían ser ellas quien impartan este tipo de estimulación.

Por otro lado, en los resultados obtenidos en las encuestas dirigidas a padres se tuvo una aceptación del 82% de las 50 personas encuestadas, determinando así que hoy en día los padres de familia están muy interesados en complementar la educación de sus hijos con servicios adicionales. La idea de que sus hijos reciban este tipo de servicio dentro de las horas que en que permanece en el centro infantil tuvo gran aceptación especialmente por el tema de mayor facilidad.

## **5. PLAN DE MARKETING**

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

- **Diferenciación**

La estrategia de diferenciación consiste en producir o vender productos y/o servicios considerados únicos en el mercado y que ofrezcan en cierta manera algo que les permita diferenciarse o distinguirse de los de la competencia (KOTLER y ARMSTRONG, 2012, pág. 207). Se ha elegido trabajar bajo esta estrategia ya que los atributos del servicio hacen que se ofrezca al cliente un tipo de estimulación temprana musical diferente e innovador en términos de la metodología de Centros Genios de España (potenciación de inteligencias múltiples) y técnicas de estimulación musical de Musicorum (gordoniana) en comparación a lo que la competencia ofrece. Se ha seleccionado estos métodos luego de haber realizado el Benchmarking Internacional ya que trabajan de manera integral en el desarrollo del niño permitiendo que éste avance a su ritmo sin ninguna presión. Se pretende establecer la diferenciación en aspectos como la garantía en el aprendizaje y la adaptación del niño en el centro infantil sumado con la facilidad que se les proporcionará a los padres al tener un servicio completo dentro del centro infantil, en el horario académico, sin necesidad de tener que trasladarse hacia un centro fuera del lugar donde su hijo está siendo educado. Con los factores antes mencionados se intentará crear lealtad al servicio.

#### **5.1.1. Mercado Objetivo**

De acuerdo a la investigación de mercados se estableció que el mercado objetivo adecuado para la prestación del servicio la cual constituye los 34 centros infantiles privados de Quito (Centro-Norte) registrados en la Zona Distrital Centro del MIES, los cuales brindan sus servicios a habitantes de la ciudad de Quito específicamente al sector urbano ya que según estadísticas del INEC, en el área urbana el ingreso corriente monetario del hogar es de 80,3% teniendo mayor poder adquisitivo en comparación con el área rural (INEC, 2013).

Para la segmentación demográfica de padres de familia se tiene a los hombres y mujeres con una edad de entre 25-45 años los mismos que pertenezcan a una clase media y media alta. Se seleccionó este rango de edad tomando en cuenta que dentro de este rango tanto hombres como mujeres son propensos a formar su hogar con un determinado número de hijos.

Tabla 9. Segmentación de mercados (Padres de familia)

<b>SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA</b>		
<b>País:</b>	Ecuador	14.483.499
<b>Provincia:</b>	Pichincha	2.576.287
<b>Cantón:</b>	Quito	2.239.191
<b>Sector:</b>	Norte/Urbano	664.282
<b>SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA</b>		
<b>Género:</b>	Femenino (51,3%)	340.777
	Masculino (48,7%)	323.505
<b>Edad:</b>	25-45 años (30,4%)	201.942
<b>SEGMENTACIÓN SOCIO-ECONÓMICA</b>		
<b>Clase:</b>	Media Alta (11,2%)	22.617
	Media (22,8%)	46.042,714
<b>N</b>		<b>68.660</b>
<b>Tamaño de la muestra</b>		382

Adaptado de: INEC, 2013

Según las proyecciones de la población ecuatoriana por edades, para el 2017 el número de niños entre 0 - 5 años será de 2'007.510; la tasa de natalidad es de dos hijos por familia. Según el último censo, el porcentaje de familias que cuentan con un servicio de cuidado para sus hijos es de 35,7% mientras que el resto cuidan de sus hijos en casa y un 7,4% de niños asiste a un centro privado (Anexo 5) (INEC, s.f.).

De la investigación de mercados dirigida a los centros infantiles, se tiene que el 40% de la muestra brinda el servicio a un número entre 21- 30 niños. Seguido del 36% de centros infantiles que atienden entre 30 o más niños. El número de niños al cual pueden brindar sus servicios depende del espacio físico con el que cuenten; realizando un promedio se tiene que la mayor parte de los centros infantiles cuanta con alrededor de 36 niños con una distribución de tres clases (maternal, pre inicial, inicial 1, inicial 2).

### **5.1.2. Propuesta de valor**

La propuesta de valor se basa en ofrecer a los centros infantiles la solución apropiada para cumplir las exigencias de los entes reguladores de la educación inicial y satisfacer la necesidad de brindar un servicio integral a sus alumnos con el apoyo de profesionales especializados en educación y música a través del método de aprendizaje desarrollado por Centros Genios de España que potencia las inteligencias múltiples de los niños.

Este método ha sido testeado en escuelas y colegios de España obteniendo buenos resultados ya que el niño adquiere habilidades para la vida y no tan solo un aprendizaje de conceptos teóricos (Centros Genios, 2015). Además se trabajará bajo una metodología gordoniana de estimulación temprana musical empleado por Musicorum en España con una amplia variedad de metros y modos. (Musicorum, s.f.).

Los centros infantiles no tendrán la preocupación de contratar personal especializado en temas de estimulación temprana musical por sus propios medios, es decir, no será responsabilidad del centro infantil realizar el pago de sueldos y obligaciones de ley pues al contratar a una empresa como *MUSIKIDS* serán los padres quienes cubran el costo del servicio.

Los beneficiados del servicio de estimulación temprana musical son los niños, quienes obtendrán un tipo de enseñanza diferente, dinámica y divertida que les permita desarrollar destrezas desde tempranas edades mediante el ritmo, sonido y movimiento; garantizando a las profesoras y padres de familia aprendizaje dinámico mediante la música y potencializando sus inteligencias. La evidencia del avance en los niños se podrá constatar en la rápida adaptación que tendrán al centro infantil y el desarrollo de destrezas basadas en la música.

## **5.2. Mezcla de Marketing**

### **5.2.1. Análisis del servicio**

El servicio a prestarse es el de estimulación temprana musical en los centros de desarrollo infantil de la ciudad de Quito (Centro-Norte) aplicando métodos

para la potenciación de las inteligencias múltiples, tomando las mejores prácticas de Centros Genios y Musicorum de España.

Este servicio se llevará a cabo con profesionales especializados en pedagogía musical, estimulación temprana, educación inicial y psicopedagogía quienes visitarán el centro infantil designado entre una o dos veces a la semana, según lo indicado en el contrato de prestación de servicios, para dar una clase de estimulación temprana musical durante máximo 45 minutos dividiendo las clases en dos grupos según las edades lo cual se detalla en la Tabla 10. Al iniciar el programa los niños recibirán una evaluación psicopedagógica la misma que será implementada gracias a las buenas prácticas tomadas de Centros Genios de España. Como se especificó tanto en el Benchmarking Internacional y en el análisis tecnológico (tabla 2), Centros Genios trabaja con cinco métodos didácticos de los cuales se tomará como referencia 3 de ellos: Genios, Ábaco y Crazy Experiments. Los instrumentos que se utilizarán para los niños serán exclusivamente de percusión (tambores, maracas, bongoes, panderetas, panderos, palo de lluvia, castañuelas, triángulos, etc.) e instrumentos elaborados con material reciclado. La persona que dirige la clase contará también con una guitarra acústica.

### Productos y servicios:

Tabla 10. Productos y servicios a ofrecerse.

Productos y servicios	Descripción	Beneficios
Evaluación psicopedagógica	Al inicio del programa cada niño tendrá la posibilidad de ser evaluado para determinar el tipo de inteligencia múltiple que posee y poder llevar un registro del avance y desarrollo del mismo.	Diferenciación de los distintos estilos de aprendizaje del niño.
Descubrimos la música	Programa dirigido para los más pequeños del centro infantil (0-2) en donde podrán despertar la curiosidad por la música.	Fortalecimiento de la seguridad en ellos, conseguir una capacidad de relación, ampliar su vocabulario, etc.
Hacemos música	Programa especializado para los niños entre 3-5 años cuyo principal objetivo es hacer que adquieran musicalidad (afinación, ritmo, sincronización, etc.)	Desarrollo de la concentración y atención, improvisación, fortalecimiento de la creatividad, etc.
Música en familia	Clase demostrativa para padres y maestros al finalizar el programa entre los meses junio y julio según lo acordado con el centro infantil.	Evidencia de resultados y avance de los niños en el ámbito musical y desarrollo integral.
Material de apoyo	El centro infantil y cada niño recibirán un disco compacto con la mayor parte de las	Reforzar los conocimientos durante toda la semana de tal

	canciones que se trabajan en cada sesión.	manera que los niños se familiaricen más con las canciones.
--	---	---

### 5.2.1.1. Atributos

De acuerdo a la investigación cualitativa y cuantitativa, se determinó los gustos y preferencias de los centros infantiles y los padres de familia permitiendo así establecer los atributos; por lo tanto, los factores que el servicio de estimulación temprana musical debe poseer para ser aceptado son los siguientes:

#### Atributos básicos

- Fomentar el aprendizaje sonoro, visual, cognitivo y de coordinación.
- Fortalecimiento de la atención.

#### Atributos requeridos


- Servicio dentro de las horas en que el niño permanece en centro infantil.
- Duración de la clase en un tiempo óptimo en el que se mantiene la atención de los niños (45 minutos).
- Método de potenciación de inteligencias múltiples basado en desarrollo de los ocho tipos de inteligencia y no tan solo enfocado en uno solo.
- Evidencia de resultados positivos y medibles.

#### Atributos extra

- Seguridad física y emocional.
- Dinamismo.
- Confianza.
- Asequibilidad.

### 5.2.1.2. Branding

Tabla 11. Marca

<b>Nombre</b>	<i>MUSIKIDS</i>	Compuesto por las palabras "Music" y "Kids" Sencillo para el cliente poder identificar que la empresa se especializa en estimulación musical para niños potencializando las inteligencias múltiples.
<b>Logo</b>		Compuesto por un cerebro formado de notas musicales del cual brota una explosión con distintos colores. Esto indica que mediante la música se va a lograr potencializar las inteligencias múltiples de los niños a través de la estimulación auditiva, visual y motora permitiendo diferenciar los distintos estilos de aprendizaje del niño. El color azul turquesa simboliza la calma que se necesita para llegar a la inspiración (Bizzocchi, s.f) y esto es lo que se logrará en los niños a través de la música es por esto que para el nombre de la marca se ha seleccionado dicho color.
<b>Slogan</b>	Todo niño es un artista.	Se pretende concientizar que todo niño es un artista escondido que mediante la música puede desarrollar sus habilidades desde tempranas edades.

### 5.2.1.3 Empaque y etiquetado.

En vista de que al inicio del programa se entregará un disco compacto con las respectivas canciones y música que durante todas las sesiones se tratará, se realizó una cotización en Discos Ecuador para la impresión y réplica de los discos compactos de *MUSIKIDS*.

Tabla 12. Cotización de impresión y réplica de discos compacto.

DISCOS ECUADOR			
Descripción		Precio	
Tipo	Duplicación		
Cantidad	300	Subtotal	USD 192
Formato	DVD-R Mediaink Imprimible Pro Plata	IVA	USD 23,04
Empaque	Sencillo/Cartón	<b>Total</b>	<b>USD 215,04</b>



#### 5.2.1.4. Soporte.

**Garantía de metodología:** Se realizará una evaluación y control al docente que imparta las clases dentro de los centros infantiles. Esto se llevará a cabo cada dos meses por parte de la dueña de cada centro infantil para dar una retroalimentación y mejorar el servicio.

**Presentación de reportes:** *MUSIKIDS* se compromete a presentar dos informes durante el año lectivo indicando lo que se va a desarrollar en cuanto a contenido, aprendizaje y resultados obtenidos. Los reportes se entregarán al centro infantil y éste, a su vez, se encargará de entregar a los padres. Los reportes se realizarán en enero y en junio o julio, dependiendo del centro infantil.

### 5.2.2. Análisis del precio

#### 5.2.2.1. Costo de venta.

Para fijar el costo de venta se tomará en cuenta los precios de los competidores, el rango de precios que está dispuesto a pagar el cliente y los costos fijos y variables tomando en cuenta lo siguiente:

- El primer año se trabajará con 6 centros infantiles.
- De acuerdo al resultado de las encuestas, el 40% de la muestra cuenta con un rango de 31 a 30 niños en su centro infantil seguido del 36% que cuenta con 30 o más niños. Sacando un promedio, se estima que cada centro infantil con el que se trabajará cuente con 36 niños.

Dentro del costo de bienes vendidos se considera las unidades que se venderán del disco compacto de *MUSIKIDS* y el programa regular. En la tabla 17 se indica el costo de producción unitario promedio proyectado a 5 años.

Tabla 13. Costo de venta.

COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promedio anual	\$ 2,55	\$ 1,78	\$ 1,26	\$ 1,53	\$ 1,21

Nota: Los cálculos previos se encuentran en el análisis del modelo financiero.

### 5.2.2.2. Estrategia de precios

Con el fin de evitar reacciones imprevistas de los consumidores ante un precio más alto de lo sugerido, la estrategia de precio a aplicarse es una estrategia de precios orientados a la competencia tomando una acción de diferenciarse con los competidores con precios inferiores y sobre todo precios sugeridos por los padres de familia. Se menciona que la idea central de esta estrategia es estimular la demanda de los segmentos actuales y/o potenciales los mismos que son sensibles al precio (Thompson, 2007).

### 5.2.2.3. Estrategia de entrada

El servicio de estimulación temprana musical incorpora nuevos métodos que ayudan a los niños a potencializar sus inteligencias. Además, se abarcará un nicho específico (centros infantiles que no dispongan de este tipo de estimulación temprana y quieran cumplir con los requerimientos de los entes reguladores de educación inicial de Ecuador). Ante los resultados de la investigación de mercados y tomando en cuenta los precios de servicios complementarios para centros infantiles y el costo de producción unitario, el precio del programa *MUSIKIDS*, será de USD 8,25. Esto quiere decir que se aplicará una estrategia de precios de penetración introduciendo el servicio a un precio inicial bajo para de esta manera justificar el porcentaje de crecimiento en ventas ya que se atraerá rápidamente a un número mayor de centros infantiles. Cabe mencionar que cada centro infantil tiene la posibilidad de tener un porcentaje de ganancia que no sobrepase el valor de USD 2,00 por niño.

### 5.2.2.4. Estrategia de ajuste

**Disco compacto:** En el primer mes del programa cada alumno deberá cancelar un precio adicional de USD 5,00 (incluido IVA) para adquirir el disco compacto con el que se trabajará durante el año lectivo.

Se realizará un ajuste anual del precio de venta tanto del disco compacto como del programa regular de *MUSIKIDS* tomando en cuenta la inflación de Ecuador.

### 5.2.3. Análisis de la plaza

Al ser un servicio que se presta directamente a los centros infantiles, *MUSIKIDS* contará únicamente con una oficina para uso administrativo, reuniones y capacitaciones con un lugar específico para la recepción de material didáctico e instrumentos musicales ya que los profesores tendrán que llevar a cada centro infantil los respectivos materiales y luego llevarlos de regreso a la oficina. La ubicación de la oficina comercial será en el sector del Parque la Carolina ya que es un lugar céntrico para dirigirse a los distintos centros infantiles. El precio de arriendo se encuentra especificado en la tabla 18.

Tabla 14. Datos principales oficina comercial.

Descripción	Precio Alquiler
Oficina comercial	
90m <sup>2</sup> Superficie total	
90m <sup>2</sup> Superficie cubierta	
3 Habitaciones	
1 Baño	
1 Garage	
Cafetería	

Adaptado de: Plusvalía, 2016.

#### 5.2.3.1. Estrategia de distribución

Dado que el eje del negocio es la entrega del servicio a centros infantiles, la naturaleza de interacción entre cliente y proveedor constituye una distribución en donde *MUSIKIDS* va al cliente. Es necesario manejarse bajo esta interacción ya que resulta necesario trasladar al personal especializado con los instrumentos y equipos hacia los centros infantiles. En otras palabras la estrategia de distribución será directa (LOVELOCK & WIRTZ, Marketing de Servicios, 2009).

#### 5.2.3.2. Estructura del canal de distribución



Figura 1. Estructura del canal de distribución

Se procurará contar con un equipo de trabajo que disponga de un vehículo para que de esta manera se pueda dirigir a cada centro infantil asignado. Desde la oficina comercial, se tiene un buen acceso a los centros infantiles a los que se pretende ofrecer el servicio ya que dentro de la segmentación se consideró a los centros infantiles que corresponden a la dirección distrital Quito-Centro lo que hace que la distancia no sea larga.

### **5.2.3.3. Tipos de canal de distribución**

**Canal directo:** *MUSIKIDS* entregará el servicio directamente al cliente, cabe recalcar que es una distribución business to business ya que *MUSIKIDS* venderá su servicio a los centros infantiles y no directamente al consumidor final (LOVELOCK & WIRTZ, 2009, pág. 103).

Cada profesor tendrá que trasladarse hacia el centro infantil de manera independiente. Cabe mencionar que la forma de pago a los profesores será por hora, es decir, por servicios profesionales. El valor a cancelar será de USD 7,50 la hora en donde estará incluido el valor de la gasolina o transporte necesario para llegar al centro infantil correspondiente.

### **5.2.4. Análisis de la promoción**

En el entorno de la prestación de servicios, las herramientas de comunicación y promoción de marketing son importantes ya que ayudan a crear una buena imagen de la marca con cierto grado de credibilidad, confianza y certeza. Es por esto que se tomará en cuenta la mezcla de comunicaciones de marketing de servicios (LOVELOCK & WIRTZ , 2009, pág. 164)

#### **5.2.4.1. Estrategia promocional**

Con el fin de crear una demanda de cliente y una lealtad de marca, se aplicará la estrategia de promoción de aspiración (pull) con acciones encaminadas a comunicar los beneficios del servicio al cliente final (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 381). El objetivo será lograr un posicionamiento adecuado

en el mercado meta aplicando estrategias de promoción en medio digitales y mediante una fuerza de ventas.

#### 5.2.4.2. Publicidad

Al ser un servicio nuevo se deberá realizar publicidad en medios masivos. Se ha escogido realizarlo a través de radio. Además, es indispensable contar con una página web y publicidad en redes sociales específicamente en Facebook.

**Transmisión publicitaria en radio:** Se transmitirá la oferta del servicio en espacios publicitarios de la radio HCJB especialmente en segmentos de programas dedicados a la familia y sociedad de los días lunes, miércoles y viernes con el objetivo de que el mercado meta reciba la información pertinente en cuanto a beneficios, servicios y todo lo que incluye la estimulación temprana musical en centros infantiles.

Tabla 15. Precio total (mensual) por mención publicitaria.

Tipo de transmisión seleccionada	Valor	Repeticiones diarias	Número de días por semana	Precio total (Mensual)
Mención publicitaria	\$17,10	2	3	<b>\$410,40</b>

Adaptado de: Nota: Cotización radio HCJB adjuntada en el Anexo 6.

El tipo de transmisión elegida se la realizará a partir de julio hasta septiembre para promocionar las clases regulares de *MUSIKIDS*. El valor a cancelarse debe ser en un solo pago para dar inicio a la transmisión que se elija.

**Internet:** Será necesario la creación de una página web y campañas publicitarias en redes sociales (Facebook e Instagram). Para estos dos servicios se llevará a cabo la contratación de un Community Manager especializado en marketing digital para la generación de contenido en estos medios.

Tabla 16. Precios Community Manager

Descripción	Precio semestral	Precio Anual
Comunity Manager, programación, diseño y organización de contenido de página web	\$3.050,00	\$5.750,00

Adaptado de: Cotización Community Manager adjuntada en el Anexo 7.

Como se recalcó en la investigación de mercados, tanto los centros infantiles como los padres de familia se basan mucho en las recomendaciones y el avance que los niños van experimentando, es por esto que se organizará el contenido diario en temas relacionados con la estimulación temprana musical como se describe a continuación:

Tabla 17. Contenido semanal para Facebook, Instagram y página web de *MUSIKIDS*

<b>Lunes</b>	Presentación de la empresa (metodologías utilizadas, personal especializado, historia corporativa)
<b>Martes</b>	Contenido relacionado al servicio: beneficios de la estimulación temprana musical.
<b>Miércoles</b>	Tips para trabajar los ocho tipos de inteligencia en los niños.
<b>Jueves</b>	Presentar y publicar testimonios que estimulen la comunicación de boca en boca.
<b>Viernes</b>	Videos y fotografías de las clases que se han realizado durante la semana en los centros infantiles.
<b>Sábado</b>	Contenido relacionado a artículos de educación inicial y nuevas metodologías de enseñanza.
<b>Domingo</b>	Testimonios de padres de España que han tenido a sus hijos en Centros Genios y Musicorum.

Además, es importante tener un contenido en la página web que haga referencia a centros infantiles que han adquirido el servicio, teniendo un listado de los centros con los que se está trabajando

#### **5.2.4.3. Promoción de ventas**

**Clase demostrativa gratuita:** Cuando se da a conocer el programa de estimulación temprana musical, ofrecer una clase demostrativa gratuita en un horario acordado por las partes para atraer e influir en la decisión de compra de una manera práctica y vivencial. Estas clases tendrán que realizarse en el mismo centro infantil en un horario acordado durante la semana de clases. Los materiales que se utilizarán en cada clase serán algunos de los instrumentos de percusión, el disco compacto con las canciones y obligatoriamente el profesor(a) tendrá que llevar su instrumento musical (guitarra). Además, se indicarán videos que muestren cómo son las clases de estimulación temprana musical de *MUSIKIDS*.

#### 5.2.4.4. Otras estrategias de promoción

##### Comunicaciones personales

- **Fuerza de ventas:** De acuerdo a las entrevistas a expertos realizadas en la investigación de mercados, la manera más eficaz de dar a conocer el servicio es visitando los centros infantiles ya que el principal objetivo de la fuerza de ventas es concretar un dialogo con el cliente (Lambin, Gallucci, y Sicurello, 2009, pág. 440). Se tomará como prioridad a los centros infantiles que han sido recomendados o referidos seguido de los centros infantiles que se encuentran en la base de datos otorgada por el MIES de la zona distrital centro-norte.

La fuerza de ventas estará constituida por el representante de la empresa y una persona asignada los mismos que tendrán un número de visitas por cumplir siguiendo el siguiente cronograma:

Tabla 18. Cronograma fuerza de ventas.

Cronograma de actividades	
Febrero	Inicio del contacto con los clientes vía telefónica y visitas a directoras de centros infantiles.
Junio-Julio	Cierre de negocio y firma de contratos.
Septiembre	Inicio del programa <i>MUSIKIDS</i> .

- **Marketing de permiso:** El objetivo es convencer a los clientes para que pongan atención a la información voluntariamente (Lovelock y Wirtz, 2009, pág. 170). Se contactará únicamente a los centros infantiles que han mostrado interés en recibir cierto tipo de mensajes, estableciendo así relaciones más firmes con los clientes. Por medio de este tipo de marketing se invitará a la gente a registrarse en la página web de *MUSIKIDS* y detallar el tipo de información que les gustaría recibir por correo electrónico. Estos correos electrónicos darán paso a una comunicación más interactiva con el fin de dar a conocer los servicios del programa de estimulación temprana musical e incentivar a la recomendación a otros centros infantiles. Todas estas actividades serán

coordinadas por el Community Manager que se contratará y el ejecutivo de ventas para que se lleve a cabo una comunicación efectiva con la información de los centros infantiles que el gerente comercial proporcione. Se pretende contar con uno o dos nuevos centros infantiles cada año lectivo, manteniendo el número de centros atendidos en los años anteriores.

### Diseño corporativo.

Este tipo de promoción es muy importante ya que las recomendaciones juegan un papel muy importante para *MUSIKIDS* por lo que es necesario contar con los siguientes recursos:

- **Tarjetas de presentación:** Las tarjetas de presentación serán útiles para dar a las directoras de centros infantiles para eventuales recomendaciones que deseen realizar. Se realizarán 1.000 tarjetas de presentación cada año para el gerente de *MUSIKIDS*
- **Carpetas con el logo:** Estas carpetas serán para entregar a las directoras de los centros infantiles la propuesta del servicio y si se llega a un acuerdo adjuntar el contrato de prestación de servicios. Se mandarían hacer 500 carpetas cada año.

Tabla 19. Cotización Gráficas Heredia.

Tarjetas de presentación	
Descripción	Precio
500 tarjetas de presentación	\$34,00
1.000 tarjetas de presentación	<b>\$45,00</b>
Carpetas con diseño	
Descripción	Precio
500 carpetas full color	<b>\$230,00</b>

### 5.2.5. Acciones proyectadas y costeadas de la mezcla de marketing

La tabla correspondiente a las acciones proyectadas y costeadas de la mezcla de marketing se encuentra adjunta en el Anexo 8.



## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

#### 6.1.1. Misión

Somos una empresa que ofrece un servicio de estimulación temprana musical a centros de desarrollo infantil del centro-norte de Quito aplicando métodos para la potenciación de inteligencias múltiples brindándoles una experiencia de enseñanza nueva y dinámica con metodologías probadas y testeadas en España garantizando el aprendizaje de los niños bajo la guía de profesional especializado en la materia desde el primer año de funcionamiento.

#### 6.1.2. Visión

En 5 años ser reconocida en Ecuador como una de las empresas pioneras en fomentar un tipo de enseñanza en donde los niños aprendan jugando y no tan solo con metodologías tradicionales dentro de los centros infantiles.

#### 6.1.3. Objetivos SMART de la organización

Tabla 20. Objetivos SMART de *MUSIKIDS*

OBJETIVOS / TIEMPO	MEDIANO PLAZO (1 a 5 años)	LARGO PLAZO (más de 5 años)
<b>ECONÓMICOS</b>	<p>*Obtener el financiamiento necesario mediante la obtención de un préstamo para brindar el servicio.</p> <p>* Alcanzar un periodo de recuperación de la inversión inicial de 3 años. *Aumentar el número de centros infantiles atendidos en un 40%, 42%,38%, 35% y 30% dentro de los 5 primeros años respectivamente.</p>	<p>*Alcanzar un margen bruto superior al 50% a partir del quinto año.</p> <p>*Incrementar el nivel de ventas en un 40% anual a partir del quinto año.</p> <p>*Lograr un margen de rentabilidad neta del 25% en el quinto año de funcionamiento.</p>
<b>ESTRATÉGICOS</b>	<p>*Alcanzar un 20% de clientes referidos para el tercer año.</p> <p>*Alcanzar un porcentaje de renovación de contratos con centros infantiles del 95% en los primeros cuatro años.</p> <p>*Contribuir al desarrollo profesional del talento humano especialmente de las profesoras mediante programas de capacitación anuales partir del tercer año.</p>	<p>*Abarcar el 76% de centros infantiles privados de la zona distrital quito centro (34 centros infantiles) al finalizar el quinto año.</p> <p>*Concretar negociaciones con el sector público para brindar el servicio en centros infantiles del Estado a partir del séptimo año.</p> <p>*Adaptar el 90% del modelo de Centros Genios de España manejando un intercambio cultural con expertos españoles para una auditoría del programa.</p>

## 6.2. Plan de Operaciones

### 6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

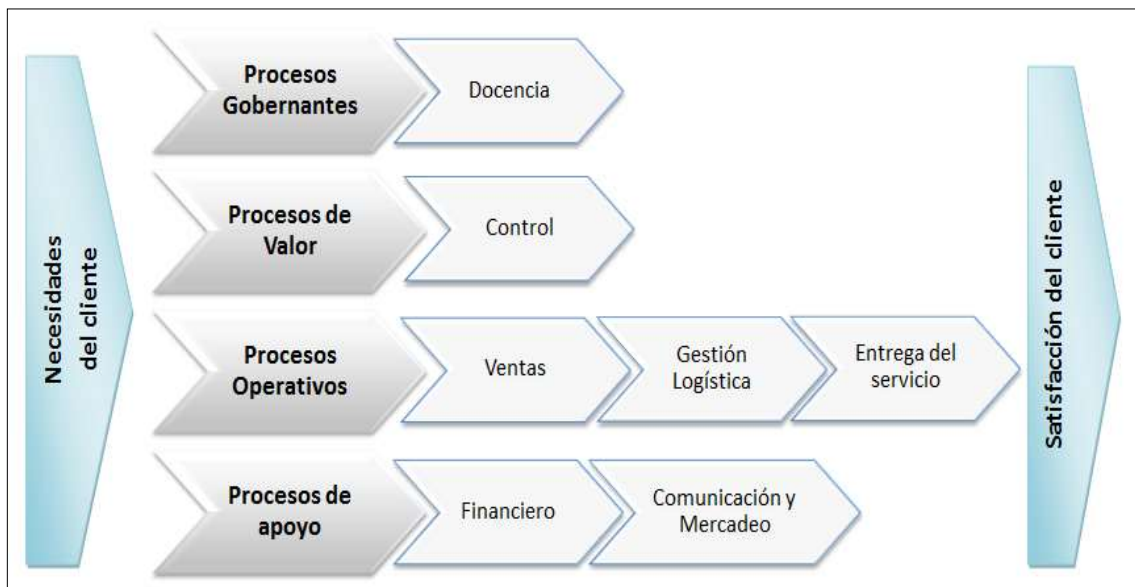


Figura 2. Macroprocesos MUSIKIDS

#### 6.2.1.1. Análisis de tiempos y costos de operación

##### Procesos operativos

**Macro proceso:** Ventas

**Responsable:** Ejecutivo de ventas, Gerente General.

**Tiempos y costos requeridos:** Las visitas se realizarán en los meses de febrero y marzo. Durante estos dos meses tanto el gerente comercial como el ejecutivo de ventas realizarán dos visitas al día tres veces por semana (lunes, miércoles y viernes). Si el centro infantil muestra interés en el programa, se ofrecerá una clase demostrativa gratuita la cual durará 45 min, como una clase habitual del programa de MUSIKIDS. Finalmente, se procederá a firmar el contrato estableciendo las cláusulas correspondientes.

**Macro proceso:** Gestión Logística

**Responsable:** Gerente General.

**Tiempos y costos:** Este proceso abarca la asignación de centros infantiles a los docentes de acuerdo a la distancia de los mismos. La asignación se la realizará antes de empezar el año lectivo.

**Macro proceso:** Entrega del servicio

**Responsables:** Docentes especializados.

**Tiempos y costos:** En los primeros tres años se contará con un solo profesor que cumpla con el perfil adecuado para que visite los seis centros infantiles durante toda la semana así como se lo presenta en la tabla 27. Será conveniente acordar una hora durante la mañana ya que la planificación académica de los centros infantiles para niños de 0 a 5 años se extiende desde las 8h00 hasta las 12h30, horario en que cada clase se encuentra con el número de niños completo.

Tabla 21. Asignación centros infantiles

Días	Centros infantiles					
	1	2	3	4	5	6
Lunes	X					
Martes			X			
Miércoles		X				
Jueves				X		X
Viernes					X	

8am-9:30am
9:30 am- 11:15am
10:30 am- 12:00pm

Además, para la evaluación psicopedagógica individual se contratará un profesional en psicopedagogía a medio tiempo para que realice las respectivas evaluaciones en la duración del programa. Este proceso incluye la entrega del disco compacto a cada alumno y al centro infantil.

**Macro proceso:** Control

**Responsables:** Gerente General, Directoras de cada centro infantil.

**Tiempos y costos:** Evaluación de la clase por parte de la dueña de cada centro infantil quien reportará a la dueña de *MUSIKIDS* (cada dos meses).

El docente será el entregado de realizar los respectivos reportes escritos para el centro infantil y padres de familia. Al finalizar el año lectivo se realizará una casa abierta dictada por el docente de *MUSIKIDS* para padres de familia y

profesoras del centro infantil con el fin de evidenciar el aprendizaje de los niños. La casa abierta tendrá que organizarse la última semana del mes en el cual se termine el contrato.

### 6.2.1.2. Análisis de flujos de operaciones

El flujograma operativo se encuentra en el Anexo 9. Iniciando con el proceso de venta y finalizando con el proceso de control.

### 6.2.1.3. Personal requerido en la operación

Tabla 22. Cantidad de personal requerido

Cargo	Cantidad	Costo (mensual)
Gerente General	1	USD 1.000,00
Ejecutivo de ventas	1	USD 500,00
Profesora especializada ( hasta año 3)	1	USD 360,00
Psicopedagoga educativa (medio tiempo)	1	USD 183,00
Community Manager (freelance)	1	USD 300,00

Para el cuarto año se espera contar con 15 centros infantiles tomando en cuenta el crecimiento de una empresa referente (tabla 29) para lo cual será necesario contratar una profesora y psicopedagoga adicionales asignándoles los centros infantiles respectivos durante la semana.

Debido al crecimiento en la prestación del servicio abarcando un mayor número de centros infantiles en el centro-norte de la ciudad de Quito será necesaria la contratación de una persona especializada en finanzas la cual lleve a cabo todo lo relacionado a la parte contable y financiera de *MUSIKIDS* a partir del cuarto año.

Tabla 23. Porcentaje de crecimiento en número de centros infantiles.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
40%	42%	38%	35%	30%

### 6.2.1.4. Infraestructura requerida para la operación

Las clases de estimulación temprana serán impartidas en cada uno de los centros infantiles por lo que solamente se tendrá una oficina para las operaciones administrativas.

### 6.3. Estructura Organizacional

#### 6.3.1. Estructura legal propuesta

La empresa será constituida bajo una estructura legal de una Compañía Limitada ya que lo que se pretende realizar es un tipo de negocio familiar y de personas más allegadas. Para la constitución es necesario como mínimo dos socios y seguir una serie de requisitos impuestos por la Superintendencia de Compañías como abrir una cuenta de incorporación de capital con un monto de USD 400,00. (Superintendencia de Compañías., 1999, pág. 28)

#### 6.3.2. Diseño organizacional

El diseño organizacional de la empresa es una estructura funcional, es decir, se divide en departamentos según el tipo de funciones y actividades, reportando cada uno a un cargo superior (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013, pág. 566). En este caso se contará con un diseño funcional simple por el tema de costos.

#### 6.3.3. Organigrama funcional

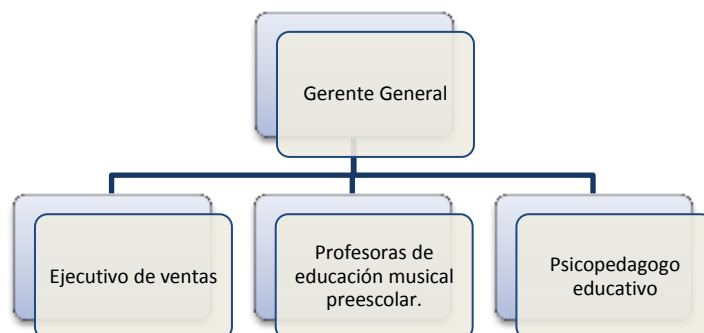


Figura 3. Organigrama Funcional *MUSIKIDS*.

Nota: Para llevar a cabo la promoción en redes sociales y página web se contará con un Community Manager independiente de la empresa.

### Funciones

- **Gerente General:**
  - Administrar y controlar que se cumplan las estrategias y objetivos establecidos.

- Visitar los centros infantiles para ofrecer el servicio.
- Coordinando la asignación de los centros infantiles, horarios y cronograma a cumplirse para cada profesora.
- Elaborar el presupuesto a corto plazo y proyección a largo plazo, con el fin de determinar la posición financiera de la compañía analizando el punto de equilibrio y los estados financieros.
- Elaborar y controlar el flujo de caja operativo realizando una proyección mensual detallada de las cuentas de ingreso y egreso.
- Controlar los distintos pagos a entidades financieras, proveedores, nomina, etc.
- **Ejecutivo de ventas:**
  - Realizar el contacto con los clientes para visitar los centros infantiles en los meses indicados.
  - Establecer estrategias para llegar al mercado objetivo.
- **Profesoras de educación musical preescolar:**
  - Brindar el servicio de estimulación temprana musical a los centros infantiles.
  - Implementar la metodología tanto de estimulación temprana musical como de las inteligencias múltiples.
  - Llevar un reporte adecuado del avance de cada grupo.
  - Realizar las planificaciones respectivas de cada clase.
- **Psicopedagogo educativo:**
  - Realizar la evaluación psicopedagógica al iniciar el programa en cada centro infantil con la responsabilidad de otorgar un reporte al centro infantil y padres de familia.
- **Community Manager (freelance):**
  - Subir el contenido en redes sociales y página web trabajando en conjunto con la información proporcionada por el ejecutivo de ventas.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera del proyecto incorpora todas las políticas y estrategias establecidas a lo largo del presente plan de negocios, realizando una proyección a 5 años con cálculos mensuales y anuales de toda la evaluación financiera. Tanto el precio de venta como los gastos se ajustan a la inflación al mes 12 de cada año.

### 7.1. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

#### 7.1.1. Estado de resultados proyectado

Tabla 24. Estado de resultados anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	27.997,44	43.355,94	66.684,54	98.060,95	138.479,48
(-) Costo de los productos disponibles para la venta	8.998,40	9.897,80	10.813,25	19.116,01	20.945,50
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>18.999,04</b>	<b>33.458,13</b>	<b>55.871,29</b>	<b>78.944,94</b>	<b>117.533,98</b>
(-) Gastos sueldos	26.019,00	28.499,40	29.515,69	40.209,97	42.736,23
(-) Gastos generales	10.160,76	10.532,64	10.918,14	11.317,74	11.731,97
(-) Gastos de depreciación	589,80	589,80	589,80	239,49	239,49
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>(17.770,52)</b>	<b>(6.163,71)</b>	<b>14.847,67</b>	<b>27.177,74</b>	<b>62.826,29</b>
(-) Gastos de intereses	740,29	602,85	452,03	286,52	104,89
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(18.510,81)</b>	<b>(6.766,56)</b>	<b>14.395,63</b>	<b>26.891,21</b>	<b>62.721,40</b>
(-) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES 15%	-	-	2.159,35	4.033,68	9.408,21
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(18.510,81)</b>	<b>(6.766,56)</b>	<b>12.236,29</b>	<b>22.857,53</b>	<b>53.313,19</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	2.691,98	5.028,66	11.728,90
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>(18.510,81)</b>	<b>(6.766,56)</b>	<b>9.544,31</b>	<b>17.828,87</b>	<b>41.584,29</b>
MARGEN BRUTO	67,86%	77,17%	83,78%	80,51%	84,87%
MARGEN OPERACIONAL	-63,47%	-14,22%	22,27%	27,72%	45,37%
MARGEN NETO	-97,43%	-20,22%	17,08%	22,58%	35,38%

### 7.1.2. Estado de situación financiera proyectado

Tabla 25. Estado de situación financiera anual

	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>17.140,73</b>	<b>(2.415,18)</b>	<b>(10.730,28)</b>	<b>(2.115,66)</b>	<b>14.549,45</b>	<b>55.203,66</b>
<b>Corrientes</b>	<b>10.341,36</b>	<b>(8.624,75)</b>	<b>(16.350,06)</b>	<b>(7.145,64)</b>	<b>9.758,96</b>	<b>50.652,66</b>
Efectivo	10.341,36	(7.892,02)	(12.815,26)	(1.292,94)	17.238,45	58.830,42
Inventarios Prod. Terminados	-	(732,73)	(3.534,80)	(5.852,71)	(7.479,49)	(8.177,76)
<b>No Corrientes</b>	<b>6.799,37</b>	<b>6.209,58</b>	<b>5.619,78</b>	<b>5.029,98</b>	<b>4.790,49</b>	<b>4.551,00</b>
Propiedad, Planta y Equipo	6.799,37	6.799,37	6.799,37	6.799,37	6.799,37	6.799,37
Depreciación acumulada	-	589,80	79,59	1.769,39	2.008,88	2.248,37
<b>PASIVOS</b>	<b>8.570,37</b>	<b>7.525,26</b>	<b>5.976,72</b>	<b>5.047,04</b>	<b>3.883,27</b>	<b>2.953,20</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>366,00</b>	<b>366,00</b>	<b>1.135,67</b>	<b>1.836,77</b>	<b>2.953,20</b>
Sueldos por pagar	-	366,00	366,00	366,00	610,00	610,00
Impuestos por pagar	-	-	-	769,67	1.226,77	2.343,20
<b>No Corrientes</b>	<b>8.570,37</b>	<b>7.159,26</b>	<b>5.610,72</b>	<b>3.911,36</b>	<b>2.046,50</b>	<b>0,00</b>
Deuda a largo plazo	8.570,37	7.159,26	5.610,72	3.911,36	2.046,50	0,00
<b>PATRIMONIO</b>	<b>8.570,37</b>	<b>(9.940,44)</b>	<b>(16.707,00)</b>	<b>(7.162,70)</b>	<b>10.666,18</b>	<b>52.250,46</b>
Capital	8.570,37	8.570,37	8.570,37	8.570,37	8.570,37	8.570,37
Utilidades	-	(18.510,81)	(25.277,37)	(15.733,06)	2.095,81	43.680,10

### 7.1.3. Estado de flujo de efectivo proyectado

Tabla 26. Estado de flujo de efectivo anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>(16.822,28)</b>	<b>(3.374,70)</b>	<b>13.221,68</b>	<b>20.396,25</b>	<b>43.638,47</b>
Utilidad Neta	(18.510,81)	(6.766,56)	9.544,31	17.828,87	41.584,29
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	589,80	589,80	589,80	239,49	239,49
- Δ Inventario de producto terminado	732,73	2.802,07	2.317,91	1.626,78	698,27
+ Δ Sueldos por pagar	366,00	371,13	376,27	381,40	386,53
+ Δ Impuestos	-	-	769,67	457,10	1.116,42
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
- Adquisición PPE e intangibles	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>(1.411,10)</b>	<b>(1.548,54)</b>	<b>(1.699,36)</b>	<b>(1.864,87)</b>	<b>(2.046,50)</b>
+ Δ Deuda Largo Plazo	(1.411,10)	(1.548,54)	(1.699,36)	(1.864,87)	(2.046,50)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	-	-	-	-	-



	-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>(18.233,38)</b>	<b>(4.923,24)</b>	<b>11.522,32</b>	<b>18.531,38</b>	<b>41.591,98</b>
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	10.341,36	(7.892,02)	(12.815,26)	(1.292,94)	17.238,45
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>(7.892,02)</b>	<b>(12.815,26)</b>	<b>(1.292,94)</b>	<b>17.238,45</b>	<b>58.830,42</b>

#### 7.1.4. Estado de flujo de caja proyectado

Tabla 27. Flujo de caja del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		<b>(17.770,52)</b>	<b>(6.163,71)</b>	<b>14.847,67</b>	<b>36.818,54</b>	<b>73.901,30</b>
(+) Gastos de depreciación 15%		589,80	589,80	589,80	239,49	239,49
(-) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES 22% IMPUESTO A LA RENTA		-	-	2.159,35	4.033,68	9.408,21
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		-	-	2.691,98	5.028,66	11.728,90
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		<b>(17.180,72)</b>	<b>(5.573,91)</b>	<b>10.586,13</b>	<b>24.746,74</b>	<b>49.271,40</b>
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(10.341,36)					
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(19.332,11)	(7.725,30)	8.434,74	16.203,50	39.777,28
(+) DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						47.699,46
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>(10.341,36)</b>	<b>(19.332,11)</b>	<b>(7.725,30)</b>	<b>8.434,74</b>	<b>16.203,50</b>	<b>87.476,75</b>
INVERSIONES RECUPERACIONES	(6.799,37)					
(+) Recuperación maquinaria						
(+) Recuperación vehículos						
(+) Recuperación equipo de computación						
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	<b>(6.799,37)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(17.140,73)</b>	<b>(36.512,84)</b>	<b>(13.299,22)</b>	<b>19.020,87</b>	<b>40.950,24</b>	<b>136.748,15</b>

Tabla 28. Flujo de caja del inversionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(17.140,73)</b>	<b>(36.512,84)</b>	<b>(13.299,22)</b>	<b>19.020,87</b>	<b>40.950,24</b>	<b>136.748,15</b>
(+) Préstamo	8.570,37					
(-) Gastos de interés		(740,29)	(602,85)	(452,03)	(286,52)	(104,89)
(-) Amortización del capital		(1.411,10)	(1.548,54)	(1.699,36)	(1.864,87)	(2.046,50)
(+) Escudo Fiscal		247,03	201,17	150,84	95,61	35,00
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(8.570,37)</b>	<b>(38.417,20)</b>	<b>(15.249,44)</b>	<b>17.020,33</b>	<b>38.894,46</b>	<b>134.631,76</b>

### 7.1.5. Análisis de la información proyectada

**Estado de resultados:** Para establecer el ingreso por ventas, se proyecta la cantidad de ventas de manera mensual; la cantidad inicial, sugerida en la entrevista a experto, del mes 1 será de 6 centros infantiles considerando que cada uno de ellos cuenta con 36 niños. Al ser un servicio que se cobra por niño, el ingreso que se obtiene viene dado por un total 216 niños. La política de cobro es 100% al contado en donde el centro infantil debe cancelar a mes caído la totalidad del valor por niño. Cabe mencionar que se estableció el crecimiento de ventas tomando en cuenta los datos obtenidos en la entrevista a expertos ya que el servicio que la empresa entrevistada presta es dirigido a centros infantiles con una experiencia en el mercado ecuatoriano de 7 años. Tomando en consideración estos datos tanto para la venta del disco compacto como para el curso regular la proyección de ventas se da de la siguiente manera: en el año 1 se estimó un crecimiento de ventas del 40% es decir que se estima cerrar con un total de 8 centros infantiles llevando un crecimiento mensual de 2,65%. Para el año 2, se estableció un crecimiento anual dos puntos mayores al del primer año (42%) teniendo así un incremento del 2,68% mensual, es decir, se estima contar con 3 centros infantiles adicionales. Para el año 3 y 4 se estimó contar con 4 y 5 centros infantiles adicionales respectivamente, es decir, el crecimiento será de 38% y 35% anual para los años mencionados. Finalmente, para el quinto año se estableció un crecimiento

del 30% anual de tal manera que se llegue a contar con 6 centros infantiles adicionales llegando a abarcar un 76,47% de centros infantiles determinados en el mercado objetivo. Es decir, del total de 34 centros infantiles establecidos como mercado objetivo, 26 de ellos contarán con el servicio de *MUSIKIDS* para el año 5; tomando en cuenta un porcentaje de renovación del 95%. Con la cantidad de ventas proyectada se procedió a determinar el ingreso total que está dado por las ventas del disco compacto a un precio inicial de USD 5,00 y el programa regular *MUSIKIDS* con el precio inicial de USD 8,25. El costo de ventas se establece tomando en cuenta el costo de materiales directos y costos directos del servicio como es el pago por hora de profesores y psicopedagogas.

Con el cálculo de estos datos, se observa que en el año 3 es donde se comienza a tener una utilidad neta con un incremento notable para el cuarto y quinto año (tabla 24). El margen bruto para los cinco años proyectados es positivo con lo cual se puede inferir que a pesar de que los costos de ventas aumentan año tras año su impacto sobre la utilidad bruta no es significativo llegando a tener un porcentaje de margen bruto de 84,87% para el quinto año. Por otro lado, el margen operacional y el margen neto presentan porcentajes negativos para los dos primeros años debido a los costos de venta y los gastos administrativos, sin embargo, a partir del tercer año se evidencia que a pesar de estos costos y gastos elevados, las ventas crecen lo suficiente para asumir dicho aumento.

**Estado de situación inicial:** Tabla 25, el valor que corresponde a los activos es igual a la suma de los pasivos y patrimonio de la empresa reafirmando así el cumplimiento de la ecuación contable.

**Esta del flujo de efectivo:** Mediante este estado financiero se determina la capacidad de la empresa de generar efectivo. En este caso, desde el año 2 se evidencia un incremento neto en efectivo ya que las actividades operacionales disminuyen dando lugar a que en el año 4 el efectivo al final del periodo sea positivo. Llegando así a tener para el año 5 un efectivo final de USD 58.830,42. Es importante destacar que el incremento neto de efectivo para el año 0 refleja

el capital de trabajo necesario para llevar a cabo el proyecto el cual es de USD 10.341,36.

**Flujo de caja:** Para el caso del flujo de caja del proyecto, el cual da cuenta de lo que efectivamente ingresa y egresa al negocio, se tiene una liquidez negativa para los años 1 y 2. A partir del año 3 el flujo de caja es positivo ya que es ahí donde la variación del capital de trabajo aumenta hasta el año 5. El flujo de caja del inversionista varía significativamente respecto al flujo del proyecto únicamente en el año 0 pues no se considera la deuda como parte del capital inicial y también presenta flujos negativos en los dos primeros años.

## **7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital**

### **7.2.1. Justificación de la inversión inicial**

La inversión inicial está constituida por inversión en propiedad, planta y equipo la cual incluye los cargos diferidos, compra de muebles y enseres y la compra de los 1.000 discos compactos. Además, está conformada por el capital de trabajo el cuál se estableció mediante la diferencia de los ingresos mensuales (venta disco compacto, programa regular *MUSIKIDS*) y la mano de obra directa e indirecta que se debe cubrir. Por lo tanto, los meses en donde se necesita de capital de trabajo para cubrir estos costos son aquellos cuya adición es USD 10.341,36. Teniendo así una inversión inicial de USD 17.140,73 (Anexo 10).

### **7.2.2. Justificación de la estructura de capital**

La estructura de capital está dada por 50% de capital propio y 50% de deuda a largo plazo que da como resultado una razón deuda/capital de 1. Para el financiamiento a largo plazo mediante un préstamo se realizarán pagos mensuales calculando la cuota en función de la tasa de interés efectiva activa máxima determinada por el Banco Central del Ecuador la cual es de 9,33%. Con estos datos y con la elaboración de la tabla de amortización, calculada en el modelo financiero, la cuota mensual es de USD 179,28. La deuda queda saldada al culminar el proyecto en un plazo de 5 años. Como se evidencia la inversión inicial no es muy elevada, sin embargo, será necesario contar con un

financiamiento externo para dar inicio al funcionamiento de las actividades. (Anexo 11)

### **7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto**

El proyecto ha sido evaluado de manera integral tomando en cuenta también el punto de vista del inversionista para lo cual se utilizan los flujos de caja del proyecto y del inversionista como se apreció en las tablas anteriores. Los datos utilizados para los respectivos cálculos se encuentran en la tabla 37 (Anexo 12) los mismos que fueron adaptados de: 1) Tasa libre de riesgo: Yahoo Finance (2016). 2) Beta: Damodaran (2016). 3) Riesgo país: Morgan (2016).

#### **7.3.1. Valor actual neto**

El VAN positivo indica que el proyecto es rentable, aun cuando los años 1 y 2 registran flujos de efectivo negativos. El presente proyecto tiene en valor presente neto de USD 84.594,58. Igualmente para el inversionista el proyecto indica ser rentable pues se obtuvo un VAN de USD 46.098,98. Todos los cálculos respectivos se encuentran en el modelo financiero adjunto.

#### **7.3.2. Tasa interna de retorno**

La tasa interna de retorno de 34,33% supera a la tasa requerida (WAACC) en 21 puntos porcentuales, reafirmando los flujos positivos a partir del año 3. Lo mismo sucede en el caso del inversionista pues se obtuvo una tasa interna de retorno del 37,72% la cual es superior a la tasa requerida (CAPM).

#### **7.3.3. Período de recuperación del capital**

El capital del proyecto se recuperará en 3,75 años mientras que tomando en cuenta el flujo del inversionista el periodo de recuperación es de 3,94 años. Concordando con los objetivos financieros establecidos para *MUSIKIDS*. El cálculo se encuentra en el Anexo 13.

#### **7.3.4. Índice de rentabilidad**

El índice de rentabilidad del proyecto de USD 3,94 indica que además de recuperar cada dólar invertido, se recuperará USD 2,94 más. Lo mismo sucede en el caso del inversionista en donde el índice de rentabilidad es de USD 4,38.

La tabla con los datos mencionados anteriormente se la puede observar en el Anexo 14.

#### **7.4. Índices financieros**

Los índices financieros se calculan a partir de los datos obtenidos en el estado de resultados y el estado de situación inicial del proyecto. En el Anexo 15 se resume cada uno de los indicadores de *MUSIKIDS* en donde la mayoría de estos se encuentran por debajo de los indicadores de la industria principalmente los indicadores de liquidez, apalancamiento y de actividad; lo que indica un rendimiento promedio menor. El apalancamiento financiero, por ejemplo, muestra una capacidad inferior a la de la industria para cubrir la deuda a largo plazo teniendo un valor negativo el cual se justifica por la pérdida que se obtiene en los dos primeros años. Sucede lo contrario con los indicadores de rentabilidad pues resultan ser mayores a los de la industria. El rendimiento de la empresa es menor al de la industria por tratarse de una PYMNE, sin embargo, la proyección financiera indica que se trata de un proyecto rentable.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

1. El plan de negocios, desarrollado a lo largo de este documento, resulta ser viable y factible en términos conceptuales, técnicos y financieros; destacando la apertura e interés de centros infantiles y padres de familia por contratar un servicio de estimulación temprana musical que cuenta con metodologías innovadoras bajo las mejores prácticas de Centros Genios y Musicorum de España.
2. Mediante el análisis del micro y macro entorno de la industria se puede concluir que ésta ha presentado un notorio crecimiento en lo que a ingresos se refiere pues ha incrementado en más del 50% desde el año 2007 hasta el 2015. A nivel mundial la industria de la enseñanza inicial ha dado un giro representativo de tal manera que tomando las mejores prácticas de Centros Genios y Musicorum de España se tendrá una ventaja competitiva especialmente por la metodología a utilizarse.
3. El análisis del mercado permitió determinar una alta aceptación del servicio de tal manera que para los centros infantiles se obtuvo un 88% de aceptación. Por otro lado, el 82% de la muestra de padres de familia estuvo interesado en que sus hijos reciban una enseñanza de estimulación temprana musical dentro del horario académico.
4. La industria de la enseñanza basa su decisión de compra en las recomendaciones, es decir, los propietarios de los centros infantiles y los padres de familia que han tenido una buena experiencia con el servicio son los que recomiendan a otros ampliando así el porcentaje de centros infantiles referidos favoreciendo a la proyección en ventas. Para mantener el porcentaje de recompra el servicio que se brinde debe evidenciar resultados positivos y medibles en el desarrollo de los niños con una metodología no rutinaria.
5. Con los hallazgos encontrados tanto en el análisis del entorno como del cliente se pudo determinar la existencia de una oportunidad de negocio ya que el MIES y el Ministerio de Educación solicitan ciertas exigencias en cuanto al cumplimiento de rincones que contribuyan al

desarrollo integral del niño, sin embargo el profesional en parvularia no cuenta con el conocimiento suficiente para realizarlo por sus propios medios. Sin embargo, existe la posibilidad de impulsar ciertas carreras universitarias especializadas en el tema de música, lenguaje y movimiento mediante la contratación de profesionales especializados en esta área proporcionando así nuevas fuentes de trabajo.

6. El plan de marketing se basa en la estrategia de diferenciación haciendo referencia a la metodología a utilizarse con personal capacitado en el área de estimulación temprana musical y la respectiva evaluación psicopedagógica para cada niño.
7. En el mix de marketing se detalló las estrategias para cada variable recalcando especialmente el rango de precios el cual el cliente está dispuesto a cancelar estableciendo así un precio basado en empresas de esta industria y lo recomendado por expertos y clientes de USD 8,25. Los avances tecnológicos hace que MUSIKIDS base su estrategia de promoción a través de redes sociales, internet y una fuerza de ventas que visite los centros infantiles para ofrecerles una clase demostrativa gratuita en un horario acordado por las partes. Al ser un servicio con un canal de distribución directo, es decir, cada profesora de *MUSIKIDS* se dirige al centro infantil la plaza requerida es tan solo una oficina comercial.
8. La elaboración de la propuesta filosófica permitió establecer la razón de existir de la empresa, hacia donde se quiere llegar y los objetivos a corto y largo plazo. Asimismo, se estableció un organigrama funcional dando a conocer el personal requerido de acuerdo a cada proceso establecido en el flujograma.
9. A través de la elaboración del plan financiero, se determinó la viabilidad del negocio ya que tanto el flujo de caja del proyecto como del inversionista arrojaron un VAN positivo y la TIR fue mayor a la tasa de descuento encontrada.



## REFERENCIAS

- Advance Consultora. (2015). *FACTORES QUE MÁS INFLUYEN EN LAS DECISIONES DE COMPRAS DE LOS CONSUMIDORES DEL ECUADOR*. Recuperado el 30 de septiembre de 2016, de <https://www.muchohomejorecuador.org.ec/factores-que-mas-influyen-en-las-decisiones-de-compras-de-los-consumidores-del-ecuador/>
- Bastida, A. (2013). *Lamentable: el 22% de los niños que van a la guardería "trabaja" más de 8 horas al día*. Recuperado el 9 de Mayo de 2016, de <http://www.bebesymas.com/salud-infantil/lamentable-el-22-de-los-ninos-que-van-a-la-guarderia-trabaja-mas-de-8-horas-al-dia>
- BCE. (2016). *Reporte de Pobreza, Ingreso y Desigualdad urbano*. Recuperado el 22 de septiembre de 2016, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/PobrezaMar2016.pdf>
- Beneficios de la musicoterapia*. (2012). Recuperado el 03 de Abril de 2016, de <http://www.psicologiaamayaterron.com/novedades-y-noticias/los-beneficios-de-la-musicoterapia-para-los-ninos>
- Bizzocchi, A. (s.f). *Ideas Marketing*. Recuperado el 24 de octubre de 2016, de <http://www.ideaschicago.com/los-colores-y-su-significado/>
- Bolaños, G. (2006). En G. Bolaños, *Educación por medio del movimiento y expresión corporal* (pág. 165). Costa Rica: EUNED.
- CEDATOS. (2015). *Las deudas preocupan más a los ecuatorianos*. Recuperado el 01 de octubre de 2016, de [http://www.cedatos.com.ec/detalles\\_noticia.php?Id=209](http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=209)
- Centros Genios. (2015). *Métodos*. Recuperado el 3 de octubre de 2016, de <http://www.centrosgenios.com/metodo-genios/>
- Cepeda, X. (2013). *LA MUSICOTERAPIA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO*. Recuperado el 03 de Abril de 2016, de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/716/1/TESIS%20COMPLETA%20XIMENA.pdf>
- Chiquitos y bebés. (2016). *10 Lugares De Estimulación Temprana En Quito Y Los Valles*. Recuperado el 28 de septiembre de 2016, de <http://chiquitosybebes.com/estimulacion-temprana-10-lugares-en-quito/>
- Daniels, Radebaugh, & Sullivan. (2013). *Negocios Internacionales* (pág. 610). México: Pearson Educación.

- Daniels, Radebaugh, & Sullivan. (2013). *Negocios Internacionales*. México: Pearson Educación.
- Ecuadorinmediato. (2015). *Cultura de ahorro*. Recuperado el 30 de septiembre de 2016, de [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=2818777851](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818777851)
- EKOS. (2014). *¿En qué gastan los ecuatorianos?* Recuperado el 30 de septiembre de 2016, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=4071&c=1>
- El telégrafo. (2014). *Así está el crédito en Ecuador*. Recuperado el 23 de septiembre de 2016, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/masqmenos-2/1/asi-esta-el-credito-en-el-ecuador>
- El Universo. (2015). *Niños digitalizados, una nueva generación ciento por ciento online*. Recuperado el 30 de noviembre de 2016, de <http://www.eluniverso.com/vida-estilo/2015/06/01/nota/4933386/ninos-digitalizados>
- Escribano, M. J. (2008). De la educación psicomotriz al tratamiento pedagógico del ámbito corporal. En M. J. Escribano, *Motricidad y aprendizaje: El tratamiento pedagógico del ámbito* (pág. 21). España: GRAÓ.
- Fred, D. (2013). *Concepto de administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- García, G. (2016). *Teoría de las Inteligencias Múltiples*. Recuperado el 26 de septiembre de 2016, de [http://www.academia.edu/8274168/Teoria\\_de\\_las\\_inteligencias\\_multiples](http://www.academia.edu/8274168/Teoria_de_las_inteligencias_multiples)
- Gentile, D. (2009). *Pathological Video-Game Use*. Recuperado el 25 de octubre de 2016, de [http://www.drdo格拉斯.org/drpdfs/Gentile\\_Pathological\\_VG\\_Use\\_2009e.pdf](http://www.drdo格拉斯.org/drpdfs/Gentile_Pathological_VG_Use_2009e.pdf)
- ICEX España Exportaciones e Inversiones. (2015). *Ecuador importa la mayoría de instrumentos musicales*. Recuperado el 22 de octubre de 2016, de <http://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/noticias/NEW2015404800.html>

- IEPI. (s.f.). *¿Qué es la propiedad intelectual?* Recuperado el 10 de mayo de 2016, de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/propiedad-intelectual/>
- INEC. (2010). *Madres solteras Censo 2010*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/estadisticas\\_madres\\_solteras.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/estadisticas_madres_solteras.pdf)
- INEC. (2013). *Infografía Día de la Mujer*. Recuperado el 20 de setiembre de 2016, de [http://inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=1732&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1732&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)
- INEC. (2013). *Infografía Día del Niño*. Recuperado el 30 de abril de 2016, de [http://inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=1872&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1872&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)
- INEC. (2013). *Resultados de la encuesta Ingresos y Gastos*. Recuperado el 30 de septiembre de 2016, de [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=591%3Ainec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=591%3Ainec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es)
- INEC. (2014). *Infografía Madre*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/INFOGRAFIA\\_MADRE.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/INFOGRAFIA_MADRE.pdf)
- INEC. (s.f.). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 30 de mayo de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (s.f.). La niñez en el Ecuador. *E-análisis revista coyuntural*, 5.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lambin, Gallucci, & Sicurello. (2009). *Dirección de Marketing*. México: The McGraw- Hill Companies, Inc.
- Líderes. (2015). *A la industria musical todavía le falta ritmo*. Recuperado el 30 de septiembre de 2016, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/industria-musical-todavia-le-falta.html>
- Líderes. (2016). *Los usuarios de 'smartphones' crecieron en 490%, en 5 años*. Recuperado el 30 de noviembre de 2016, de

<http://www.revistalideres.ec/lideres/usuarios-smartphones-economia-negocios-comunicacion.html>

Location World. (2014). *Información de ingresos y gastos*. Recuperado el 30 de septiembre de 2016, de <http://web.geo-viewer.com/desktop/>

López, S. (2014). *Psicología y Medicina de la Salud*. Recuperado el 03 de Abril de 2016, de [http://www.psicoactua.com/webcms/usuario/documentos/20121105174226\\_Problemas%20de%20aprendizaje%20por%20causas%20psicomotric es.pdf](http://www.psicoactua.com/webcms/usuario/documentos/20121105174226_Problemas%20de%20aprendizaje%20por%20causas%20psicomotric es.pdf)

López, S. (s.f.). *Problemas de aprendizaje por causas psicomotrices*. Recuperado el 6 de Abril de 2016, de [http://www.psicoactua.com/webcms/usuario/documentos/20121105174226\\_Problemas%20de%20aprendizaje%20por%20causas%20psicomotric es.pdf](http://www.psicoactua.com/webcms/usuario/documentos/20121105174226_Problemas%20de%20aprendizaje%20por%20causas%20psicomotric es.pdf)

Los Andes. (2015). *Presidente de Ecuador promueve proyecto legal que establece Internet como un servicio básico*. Recuperado el 25 de octubre de 2016, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/presidente-ecuador-promueve-proyecto-legal-establece-internet-servicio-basico.html>

LOVELOCK, C., & WIRTZ, J. (2009). Mezcla de comunicaciones. En *Marketing de Servicios* (pág. 164). México: Pearson Educación.

Lovelock, & Wirtz. (2009). En *Marketing de servicios, persona, tecnología y estrategia*. (pág. 170). México: PEARSON EDUCACIÓN.

LOVELOCK, C., & WIRTZ, J. (2009). Marketing de servicios. México: Pearson Educación.

LOVELOCK, C., & WIRTZ, J. (2009). Marketing de Servicios. México: Pearson Educación.

MIES. (2013). *CIBVs un hogar con calidad y calidez*. Recuperado el 01 de noviembre de 2016, de <http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/09/arte-final-revista-miespacio-14.pdf>

MIES. (2013). *Norma Técnica de Desarrollo Infantil Integral*. Recuperado el 26 de septiembre de 2016, de [http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/Norma-T%C3%A9cnica\\_aprobaci%C3%B3n-julio-2013.pdf](http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/Norma-T%C3%A9cnica_aprobaci%C3%B3n-julio-2013.pdf)

- MIES. (s.f.). *CENTROS INFANTILES DEBERÁN CUMPLIR CON PROCESOS DE ACREDITACIÓN PARA SU FUNCIONAMIENTO*. Recuperado el 4 de octubre de 2016, de <http://www.inclusion.gob.ec/11253/>
- Mindtek. (s.f.). *Ecuador es de clase media*. Recuperado el 25 de octubre de 2016, de <http://www.mindtek.com.ec/index.php/auxiliar-noticias/50-ecuador-es-de-clase-media>
- Ministerio Coordinador de Política Económica. (2013). *¿Quién accede al crédito en Ecuador?* Recuperado el 22 de septiembre de 2016, de <https://issuu.com/economiaecuador/docs/ec-10-print>
- Ministerio de Educación. (2013). *Normativa sobre la aplicación de la opción educación en casa*. Recuperado el 21 de octubre de 2016, de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/ACUERDO%20067-13.pdf>
- Ministerio de trabajo. (2016). *Tabla de Remuneraciones Mínimas Sectoriales*. Recuperado el 13 de noviembre de 2016, de <http://cdn.ecuadorlegalonline.com/wp-content/uploads/2016/01/tablas-salarios-minimos-sectoriales-2016.pdf>
- Ministerio de trabajo. (2016). *Tabla de Remuneraciones Mínimas Sectoriales*. Recuperado el 13 de noviembre de 2016, de <http://cdn.ecuadorlegalonline.com/wp-content/uploads/2016/01/tablas-salarios-minimos-sectoriales-2016.pdf>
- Musicorum. (s.f.). *¿NO SERA DEMASIADO PEQUEÑO?* Recuperado el 30 de septiembre de 2016, de <http://www.escuelamusica.net/centros-de-estimulacion-musical-temprana-infantil-para%20bebés-y-niños-en-valencia-y-la-eliana.htm>
- Narbona, J., & Schlumberger, É. (2008). *Retraso psicomotor*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de <https://www.aeped.es/sites/default/files/documentos/21-retraso.pdf>
- Páginas Amarillas. (2016). *Instrumentos musicales en Quito, Ecuador*. Recuperado el 19 de septiembre de 2016, de <http://www.paginasamarillas.info.ec/quito/servicios/instrumentos-musicales>
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador . (s.f.). *Facultad de Ciencias de la Educación*. Recuperado el 30 de noviembre de 2016, de <http://www.puce.edu.ec/portal/content/Carrera%20de%20Educaci%C3%B3n%20Musical/1030?link=oln30.redirect>

- Ratey, J. (2012). *Run, Jump, Learn! How Exercise can Transform our Schools*. Recuperado el 25 de octubre de 2016, de <https://www.youtube.com/watch?v=hBSVZdTQmDs>
- Rowan, C. (2014). *10 razones por las que se debería prohibir a los menores de 12 años usar dispositivos electrónicos*. Recuperado el 25 de octubre de 2016, de [http://www.huffingtonpost.es/cris-rowan/10-razones-por-las-que-se\\_b\\_4965723.html](http://www.huffingtonpost.es/cris-rowan/10-razones-por-las-que-se_b_4965723.html)
- SENAE. (2015). *Listado de partidas con aplicación de sobretasas arancelaria de salvaguardia de balanza de pagos*. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de <http://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2015/Anexo%20011-2015%20final.pdf>
- SRI. (2016). *Estadísticas Multidimensionales*. Recuperado el 3 de octubre de 2016, de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- SRI. (s.f.). *Anexo gastos personales*. Recuperado el 26 de septiembre de 2016, de <http://www.sri.gob.ec/de/anexo-gastos-personales>
- Superintendencia de Compañías. (1999). *Cuida tu futuro*. Recuperado el 07 de noviembre de 2016, de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- Superintendencia de Compañías, V. y. (2016). *Directorio de Compañías*. Recuperado el 27 de septiembre de 2016, de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder\[%40name%3d%27Reportes%27\]%2ffolder\[%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27\]%2freport\[%40name%3d%27Directorio\\_Companias\\_NETEZZA%27\]&ui.name=Directorio\\_Com](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder[%40name%3d%27Reportes%27]%2ffolder[%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27]%2freport[%40name%3d%27Directorio_Companias_NETEZZA%27]&ui.name=Directorio_Com)
- Terrón, A. (2013). *Los beneficios de la musicoterapia*. Recuperado el 3 de Abril de 2016
- Thompson, I. (2007). *Promonegocios.net*. Recuperado el 04 de diciembre de 2016, de <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
- Unidad Patronato Municipal San José. (2016). *Noticias*. Recuperado el 30 de noviembre de 2016, de <http://www.patronato.quito.gob.ec/noticias/108-quito-cuenta-con-70-guagua-centros.html>
- (2009). En G. Vaillancourt, *Música y musicoterapia: Su importancia en el desarrollo infantil* (pág. 72). Madrid: NARCEA.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: Perfiles del equipo

Perfiles de los cargos	Formación	Experiencia	Habilidades
Coordinadora/or o Directora/or	Profesional de tercer nivel en educación inicial o áreas afines	Un año como directora/or, coordinadora/or, jefe de programa o actividades similares.	Capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, competencias administrativas, enfoque de derechos, creatividad y resolución de conflictos.
Educadora/or	Profesional de nivel tecnológico en educación inicial o áreas afines.	Un año como educadora/or de niños.	Capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, orientación al logro, creatividad y resolución de conflictos.

Tomado de: MIES, 2016

## ANEXO 2

### Matriz de resumen Benchmarking Internacional

#### A. Necesidades de información

- Métodos que utilizan para una adecuada estimulación y enseñanza de los niños.
- ¿Qué valor agregado están dando los centros de España que ofrecen un servicio similar a la estimulación temprana musical?
- Qué promociones realizan
- Precios

#### B. Objetivos Benchmarking

- Alcanzar un desempeño líder que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes basándose en las buenas prácticas de empresas españolas.
- Asegurar que las buenas prácticas de empresas españolas sean adaptadas e implementadas para alcanzar una ventaja competitiva en la industria de ecuatoriana.

#### C. Detalle de empresas observadas:

	<i>Centros Genios enjoy and develop</i>	<i>Musicorum</i>	<i>Gymboree Play&amp; Music</i>
<b>País de origen</b>	España	España	España
<b>Presencia internacional</b>	No	No	Si
<b>Año de creación</b>	2010	-	1976

Factores claves del proyecto	Nombre de la empresa	Práctica observada y seleccionada
<i>Servicio al cliente</i>	<i>Centros Genios enjoy and develop</i>	Mundo interactivo Genios: Herramienta que sirve para comunicarse con los padres de familia a través de internet en donde se puede constatar cómo está evolucionando el niño/a y comunicar eventos, actividades complementarias, etc.



Precio	<b>Gymboree Play&amp; Music</b>	Sus precios varían de acuerdo a cada nivel los cuales están divididos por edades. Las actividades pueden escogerse entre gimnasios creativos y música en los días y horas asignadas. Los planes se manejan con un precio mensual para el caso del Nivel 3 (10-16 meses) es de USD 220,00
Métodos utilizados	<b>Centros Genios enjoy and develop</b>	Método propio de aprendizaje basado en las Inteligencias Múltiples con 5 métodos innovadores. Previa evaluación psicopedagógica para buscar la inteligencia que predomina en el niño/a y así determinar su talento.
	<b>Musicorum</b>	Trabajan con la metodología gordoniana que consiste en modelos con amplia variedad en metros y modos: modo mayor, menor, dórico y miso-lidio.
Promociones	<b>Gymboree Play&amp; Music</b>	Realizan inscripciones para clases gratuitas y así dar a conocer sus servicios en las distintas clases con las que cuentan. " Pase Clase Gratis"
Marketing y Comercialización	<b>Centros Genios enjoy and develop</b>	Llevar anuarios de Marketing en donde cada campaña cuanta con su respectiva definición y las actividades a realizarse según el momento del año. Para las franquicias dentro de España, ofrecen asistencia constante en esta área como un plan de acompañamiento inicial para el arranque.
Perfil del equipo de trabajo	<b>Centros Genios enjoy and develop</b>	Responsable de expansión, Creatividad y diseño, Pedagogía de idiomas, Responsables para cada método, Gestión de cuentas.
Número de franquicias abiertas	<b>Centros Genios enjoy and develop</b>	Siete Centros Genios a nivel nacional (España)
	<b>Gymboree Play&amp; Music</b>	Más de 700 centros en 40 países.

#### D. Conclusiones generales:

- Se tomará en cuenta una de las estrategias de promoción como son las clases gratuitas para dar impulso al servicio y darlo a conocer de mejor manera.
- Los métodos de aprendizaje de Centros Genios basado en los ocho tipos de inteligencias múltiples serán tomados en cuenta para implementarlo dentro del programa de estimulación temprana musical bajo la metodología gordoniana.
- El factor que traerá consigo una ventaja competitiva dentro de la industria de la enseñanza inicial en Ecuador, será la evaluación psicopedagógica con la que Centros Genios se maneja para saber el tipo de inteligencia que el niño pasee de tal manera que se pueda potencializarla sin dejar de lado las otras inteligencias.

### ANEXO 3: Resultados relevantes de las encuestas a padres de familia.

Aceptación del servicio por género.

SEXO	¿PAGARÍA POR ESTE SERVICIO?			SEXO	¿PAGARÍA POR ESTE SERVICIO?		
	No	Si	Total general		No	Si	Total general
Femenino	4	28	32	Femenino	44,44%	68,29%	64,00%
Masculino	5	13	18	Masculino	55,56%	31,71%	36,00%
<b>Total general</b>	<b>9</b>	<b>41</b>	<b>50</b>	<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Tomado de: Encuestas.

Rango de precios propuestos por aceptación del servicio

RANGO DE PRECIOS DISPUESTOS A PAGAR	ACEPTACIÓN DEL SERVICIO			RANGO DE PRECIOS DISPUESTOS A PAGAR	ACEPTACIÓN DEL SERVICIO		
	No	Si	Total general		No	Si	Total general
\$10-\$15		24	24	\$10-\$15		58,54%	48,00%
\$16-\$20		12	12	\$16-\$20		29,27%	24,00%
\$21-\$30		4	4	\$21-\$30		9,76%	8,00%
\$30 o mas (en blanco)	9	1	1	\$30 o mas (en blanco)	100,00%	2,44%	2,00%
<b>Total general</b>	<b>9</b>	<b>41</b>	<b>50</b>	<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

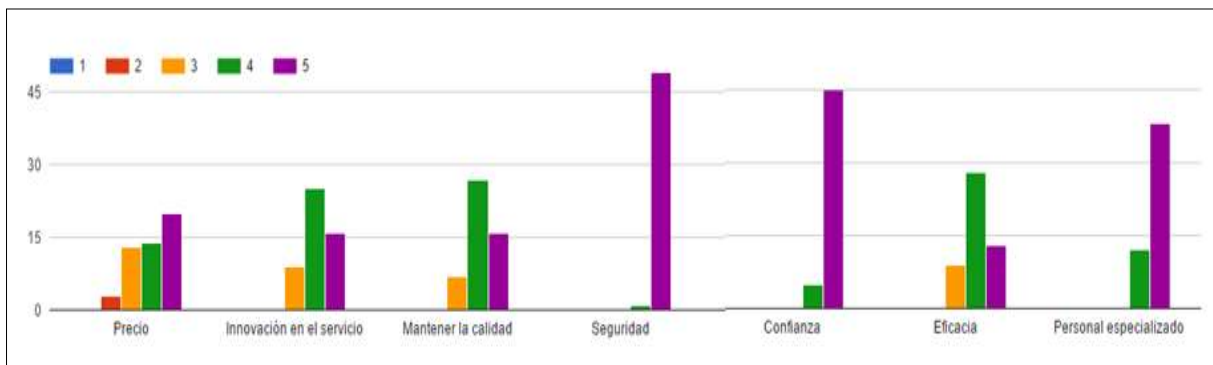
Tomado de: Encuestas

Conocimiento del servicio por género.

SEXO	SABEN EN QUÉ CONSISTE LA ESTIMULACIÓN TEMPRANA MUSICAL			SEXO	SABEN EN QUÉ CONSISTE LA ESTIMULACIÓN TEMPRANA MUSICAL		
	No	Si	Total general		No	Si	Total general
Femenino	11	21	32	Femenino	73,33%	60,00%	64,00%
Masculino	4	14	18	Masculino	26,67%	40,00%	36,00%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>35</b>	<b>50</b>	<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Tomado de: Encuestas.

#### ANEXO 4: Gráficos de encuestas de la investigación de mercados.

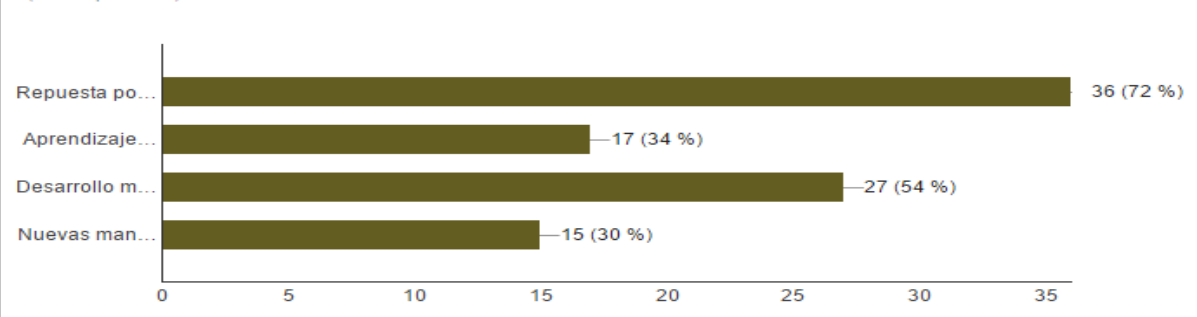


Importancia que tienen los factores a la hora de elegir un servicio para su hijo.

Tomado de: Encuestas

9. Luego de ver el video ¿qué es lo que más le agradó de este programa para los niños? Puede elegir una o dos opciones.

(50 respuestas)

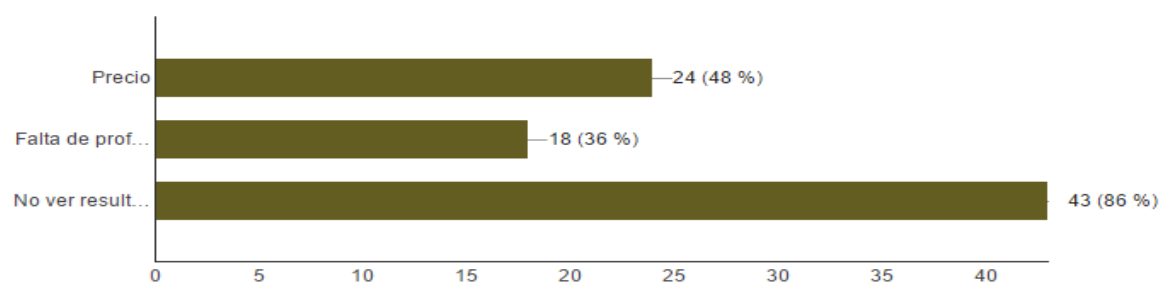


Factores de agrado del programa.

Tomado de: Encuestas

Luego de ver el video ¿qué le preocuparía del servicio? Puede elegir una o dos opciones.

(50 respuestas)



Factores que le preocuparían del programa.

Tomado de: Encuestas

### ANEXO 5: Porcentaje de niños menores de cinco años según participación en programas de atención




Tomado de: INEC, s.f.

### ANEXO 6: Cotización transmisión publicitaria en radio (HCJB)

Cuña		Mención	
Descripción	Precio	Descripción	Precio
Entregar el audio/ máximo 30 seg.	USD 12 +IVA por cada vez que lo transmitan	Anuncio por medio de locutores	USD 15+IVA por cada vez que lo transmitan

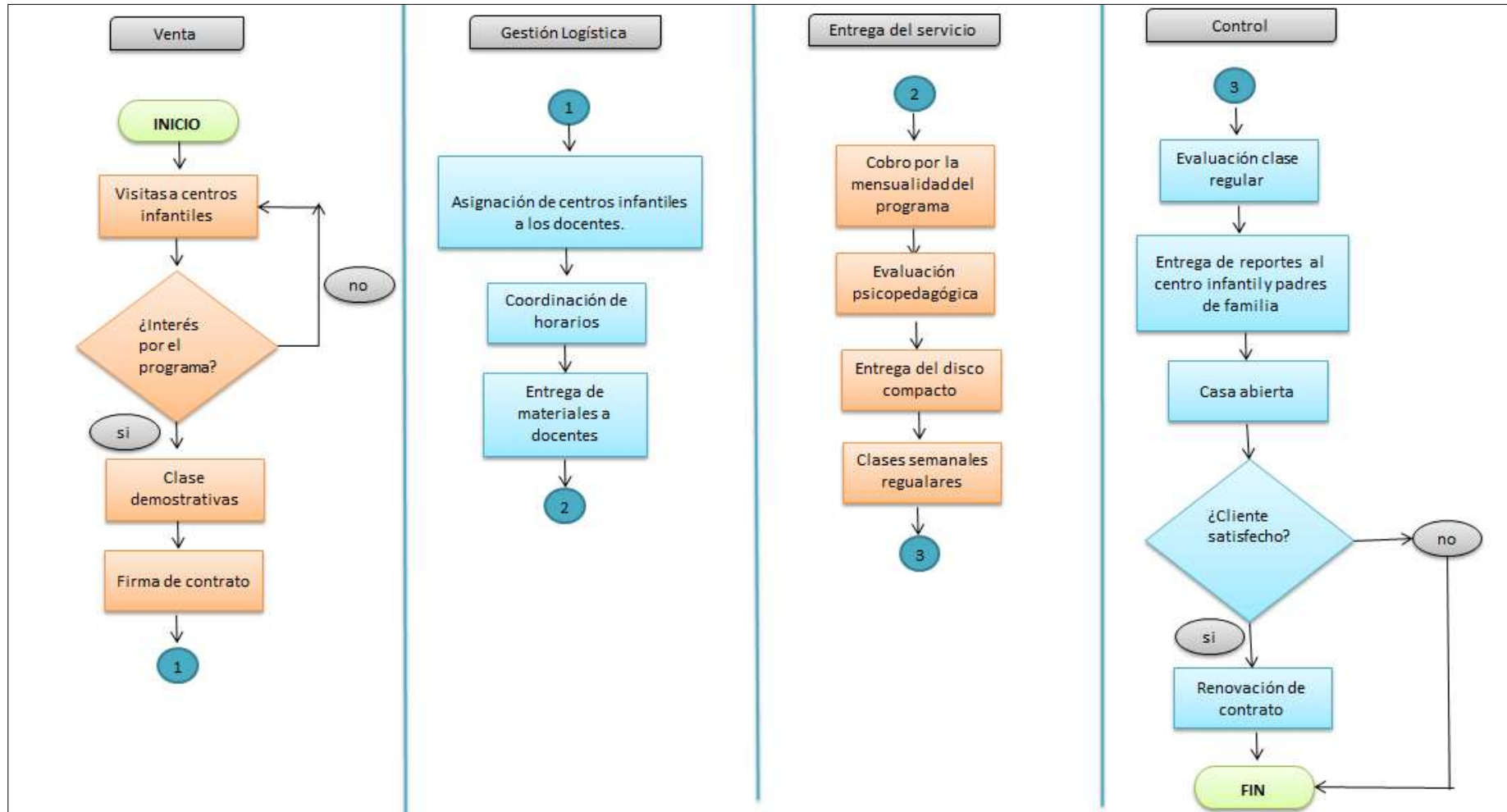
## ANEXO 7: Cotización Community Manager

<b>MUSIKIDS</b>				
Community Manager: Benjamin Suarez				
<b>Presupuesto Estrategia Digital (Community Manager)</b>				
Concepto	Descripción	Tipo pago	Precio unitario	Precio total
Community Management	Creación y publicación de contenidos en redes sociales (mínimo 2 al día de lunes a viernes + publicaciones fines de semana)	Mensual	300.00	300.00
	Creación de contenidos para blog o página web (2 posts a la semana)			
	Organización y gestión de 1 o 2 concursos			
	Atención al cliente: respuesta a usuarios de la red			
	Diseño de piezas promocionales (de la marca) para las RRSS			
	Dinamización de comunidades online			
	Diseño y ejecución de campañas publicitarias en Facebook e Instagram			
Programación blog	Creación desde cero del blog o página web: programación, diseño y organización contenidos	Una sola vez	350.00	350.00
<b>Total primer mes</b>			<b>650.00</b>	
<b>Total resto de meses</b>			<b>300.00</b>	
<b>Total 6 meses</b>			<b>2150.00</b>	

## ANEXO 8: Acciones proyectadas de la mezcla de marketing

Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Disco compacto	\$215,04	\$222,91	\$230,86	\$238,93	\$247,12
Arriendo	\$6.600,00	\$6.753,72	\$6.907,44	\$7.065,21	\$7.225,06
Honorarios profesionales	\$5.760,00	\$5.970,82	\$6.189,35	\$12.175,88	\$12.621,52
Servicios Básicos	\$1.200,00	\$1.243,92	\$1.289,45	\$1.336,64	\$1.385,56
Carpetas Musikids	\$230,00	\$238,42	\$247,14	\$256,19	\$265,57
Transmisión publicitaria en radio	\$1.231,20	\$1.276,26	\$1.322,97	\$1.371,39	\$1.421,59
Community Manager	\$3.950,00	\$3.731,76	\$3.868,34	\$4.009,92	\$4.156,69
Tarjetas de presentación	\$45,00	\$46,65	\$48,35	\$50,12	\$51,96
<b>Total</b>	<b>\$19.231,24</b>	<b>\$19.484,45</b>	<b>\$20.103,90</b>	<b>\$26.504,29</b>	<b>\$27.375,05</b>

### ANEXO 9: Flujograma proceso operativo *MUSIKIDS*



## ANEXO 10: Cálculo inversión inicial

Inversiones PPE	\$	6.799,37
Capital de trabajo	\$	10.341,36
<b>Total inversión inicial</b>	<b>\$</b>	<b>17.140,73</b>

## ANEXO 11: Estructura de capital

Estructura del capital		
Propio	50,00%	\$ 8.570,37
Préstamo	50,00%	\$ 8.570,37
Razón deuda/capital	<b>1</b>	

Tipo	Aspecto
Inversión inicial	\$ 17.140,73
Préstamo	\$ 8.570,37
Tasa de interés anual*	9,33%
Años	5
Períodos	60

\*Tasa de interés efectiva activa máxima a diciembre 2016 BCE

## ANEXO 12: Datos para la evaluación financiera

Tasa libre de riesgo	5,72%
Rendimiento del Mercado	12,56%
Beta	0,47
Beta Apalancada	0,62
Riesgo País	7,47%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	1,00
Costo Deuda Actual	9,33%

Precio S&P 500			
Hoy 5 DIC 2016	2.204,01	Hace 5 Años	1.219,66

## ANEXO 13: Periodo de recuperación de la inversión del proyecto y del inversionista

Periodo de recuperación proyecto		
Año	Flujo de caja	Flujo acumulado
1	\$ (36.512,84)	\$ (36.512,84)
2	\$ (13.299,22)	\$ (49.812,06)
3	\$ 19.020,87	\$ (30.791,18)
4	\$ 40.950,24	\$ 10.159,05
5	\$ 136.748,15	\$ 146.907,21

Descripción	Valor
Período último con flujo acumulado negativo	3
Ultimo flujo acumulado negativo	\$ 30.791,18
Valor del flujo de caja del siguiente periodo	\$ 40.950,24
<b>Periodo de recuperación proyecto</b>	<b>\$ 3,75 años</b>

Periodo de recuperación inversionista		
Año	Flujo de caja	Flujo acumulado
1	\$ (38.417,20)	\$ (38.417,20)
2	\$ (15.249,44)	\$ (53.666,63)
3	\$ 17.020,33	\$ (36.646,31)
4	\$ 38.894,46	\$ 2.248,16
5	\$ 134.631,76	\$ 136.879,92

Descripción	Valor
Período último con flujo acumulado negativo	3
Ultimo flujo acumulado negativo	\$ 36.646,31
Valor del flujo de caja del siguiente periodo	\$ 38.894,46
<b>Periodo de recuperación proyecto</b>	<b>\$ 3,94 años</b>

**ANEXO 14: Cálculo de VAN, TIR e IR basada en el flujo de caja del proyecto y del inversionista.**

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$84.594,58	VAN	\$46.098,98
IR	3,94	IR	4,38
TIR	34,33%	TIR	37,72%

## ANEXO 15: Indicadores financieros

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Promedio <i>MUSIKDS</i>	Promedio Industria
<b><i>Razones de liquidez</i></b>								
Razón circulante	veces	-23,56	-44,67	-6,29	5,31	17,15	-10,41	1,16
<b><i>Razones de apalancamiento</i></b>								
Razón del pasivo total al activo total	veces	-3,12	-0,56	-2,39	0,27	0,05	-1,15	0,43
<b><i>Razones de actividad</i></b>								
Rotación de activos totales	días	-11,59	-4,04	-31,52	6,74	2,51	-7,58	0,91
<b><i>Razones de rentabilidad</i></b>								
Margen bruto de utilidades	%	0,68	0,77	0,84	0,81	0,85	0,79	0,06
ROA	%	7,66	0,63	-4,51	1,23	0,75	1,15	0,05
ROE	%	1,86	0,41	-1,33	1,67	0,80	0,68	0,09



