

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a Dios porque a través de sus designios, ha esculpido mi camino y pone en mi vida, las piezas que me permiten seguir adelante.

A Adolfo Guevara, que gracias a la experiencia laboral junto a él, me invitó a tomar la decisión de seguir la maestría.

A César Cisneros, que gracias a sus consejos, sus anécdotas y la experiencia junto a mi familia, cambió el rumbo de mis anhelos y objetivos.

A Maritza Matute, mi madre, que ha apoyado mi camino con respeto. A su ejemplo de fortaleza y perseverancia que marcan su carácter.

A Teresa Borja por su dirección y experiencia que me ayudaron a conectar mi persona con el entorno. Por ayudarme a conocerme y a conocer los fantasmas que viven en mi interior.

A Fabrizio Noboa, por sus consejos, su confianza y su ánimo. Por sus palabras y experiencia que son mi dirección y pilares importantes en las decisiones empresariales que tomo día a día.

A Hulda Gámez, amiga fiel y sincera, por ser mi ejemplo de puntualidad, eficiencia, carisma y simpatía en cada instante de la vida profesional y personal

A Jorge Reyes, mi gran amigo y consejero. Un gran caballero que me ha enseñado las más importantes lecciones de negocios y de vida.

A José Zurita, por sus consejos y ejemplo de ser un excelente profesional, padre, esposo e hijo de Dios.

A Nelly Tamborini, mi gran amor y compañera. Porque no existen coincidencias en la vida, todo es una consecuencia. Y Dios me preparó para hacer camino junto a ella.

RESUMEN

Se presenta el plan de negocios para la guardería “Cajita de Sorpresas” que implementa la pedagogía Waldorf para niños y niñas de 1 a 5 años. El objetivo de la guardería es descubrir que potencial hay en el niño desarrollarlo, de tal forma que, la intención es formar personas integrales que aporten a la sociedad de nuevas ideas y al desarrollo de nuevos campos del conocimiento.

El trabajo está enfocado en parejas jóvenes que tienen su primer o segundo hijo (a) y quieren una educación integral para ellos. El mercado Objetivo son empleados públicos y bancarios que representa el 38% de la población quiteña. La capacidad operativa del instituto será 3 niveles con 15 niños máximo en cada nivel.

En el presenta trabajo se analiza la oferta actual del mercado, las tendencias y los atributos que generan valor para el cliente y el consumidor; la propuesta comercial que genera una combinación única de valor a través del marketing mix; la estructuración del proyecto analizando las decisiones para establecer una guardería con sus respectivos permisos y la viabilidad del proyecto utilizando herramientas de análisis de mercado, estadísticas y financieras para reducir el riesgo en la viabilidad del proyecto.

ABSTRACT

We present a business plan for the nursery "Cajita de Sorpresas" that implements Waldorf education to children from 1-5 years. The aim of the nursery is to discover that the child's potential and help to develop it. In that way, it build an integrated society that contribute to new ideas and the development of new fields of knowledge.

This work focuses on young couples having their first or second child who look for a complete education for them. The target market is public and bank employees representing 38% of the population of Quito. The operational capacity of the institute will be 3 levels with 15 children in each level.

In the present paper analyzes the current market situation, trends and attributes that create value for the customer and the consumer, the business proposal that creates a unique combination of value through the marketing mix; analyzing project structuring decisions to establish a nursery with their permits and project viability using market analysis tools, and financial statistics to reduce the risk in the project's viability.

TABLA DE CONTENIDOS

Agradecimientos	5
Resumen	6
Abstract	7
Tabla de Contenidos	8
Tablas.....	10
GRÁFICOS.....	11
CAPÍTULO 1: Oportunidad de Negocio	12
Diseño de la Investigación de Mercado	12
Realización de la Investigación de Mercado	20
Resultados de la Investigación de Mercado.....	25
CAPÍTULO 2: Análisis externo.....	29
Situación General del Ecuador.	29
Análisis Sectorial.....	40
Análisis de la Competencia	46
CAPÍTULO 3: Plan Estratégico	48
Estrategia Genérica.....	48
Estrategias Sectoriales	50
Visión Misión y Objetivos Iniciales	53
CAPÍTULO 4: Plan comercial.....	58
Precio.....	58
Producto	58
Plaza.....	64
Publicidad.....	64
CAPÍTULO 5: Plan de operaciones	73
Proceso de selección y logística	73
Matriz Producto – Proceso.....	80
Gestión de la Calidad	81

CAPÍTULO 6: Plan financiero	84
Supuestos Generales	84
Estructura de Capital y Financiamiento	87
Estados Financieros Proyectados	88
Flujo de Efectivo Proyectado.....	89
Punto de Equilibrio	91
Análisis de Sensibilidad.....	94
Análisis Montecarlo:	103
CAPÍTULO 7: Conclusiones.....	105
Bibliografía:.....	109
Anexos	112
Anexo 1	113
Anexo 1.1	115
Anexo 2	117
Anexo 3	120
Anexo 3.1	122
Anexo 4	123
Anexo 5	124
Anexo 6:.....	132
Anexo 7	133
Anexo 7.1	135

TABLAS

Tabla 1	Servicios relevantes de una guardería
Tabla 2	Atributos relevantes de una guardería
Tabla 3	Porcentaje del cuidado de los niños según el miembro del hogar
Tabla 4	Análisis estructural de la estrategia
Tabla 5	Proceso de decisión
Tabla 6	Tasa de descuento para una empresa educativa
Tabla 7	Punto de Equilibrio
Tabla 8	Valor presente de los flujos de Caja
Tabla 9	Tabla de frecuencias niños atendidos
Tabla 10	Retorno esperado sobre rangos analizados

GRÁFICOS

Gráfico 1	Comparativo salario vs. inflación
Gráfico 2	Evolución del desempleo
Gráfico 3	Evolución de la Inflación
Gráfico 4	Total de producción industrial en Ecuador
Gráfico 5	Total de exportaciones
Gráfico 6	Egresos del Presupuesto del Gobierno
Gráfico 7	Distribución de la población por oficio
Gráfico 8	Fuerzas sectoriales de Porter
Gráfico 9	Análisis estructural de la estrategia
Gráfico 10	Organigrama
Gráfico 11	Diseño de habitaciones para el cuidado infantil
Gráfico 12	Matriz Producto - Proceso
Gráfico 13	Punto de Equilibrio
Gráfico 14	Árbol de Decisiones
Gráfico 15	Beneficios Medios

CAPÍTULO 1: Oportunidad de Negocio

Diseño de la Investigación de Mercado

El objetivo de la presente investigación es determinar la factibilidad de instalar una guardería en donde se aplique y se enseñe la pedagogía Waldorf.

La pedagogía Waldorf es un método que

1. Desarrolla conductas como la serenidad, capacidad de reacción, imaginación, sensibilidad artística, solidaridad, tolerancia entre otras.
2. El soporte para ofrecer Este tipo de educación se basa en el arte, las lenguas extranjeras y la gramática a partir de cuentos de hadas, fábulas, poesías, etc. con las que el niño va adquiriendo la formación¹. Esta pedagogía entonces, ayuda al niño a identificar sus fortalezas y a despertar su creatividad, autoestima y seguridad.

Se inicia la investigación identificando el problema a través de entrevistas exploratorias a los padres de familia sobre los atributos y servicios principales que debería tener una guardería. Se realiza una introducción al concepto de la guardería con pedagogía Waldorf (concept Test) y se preguntó la predisposición a ser parte de esta idea innovadora. Este tema se aborda en “la identificación del problema”.

¹ J. Martinez. Método Waldorf. Espacio Logo Pedagógico. Editado en Abril 15 de 2002.

Luego, se analiza el comportamiento de los competidores en la ciudad de Quito, por medio de investigaciones en las guarderías existentes, utilizando la técnica de cliente fantasma u oculto para identificar los servicios que brindan, el grado de limpieza, seguridad en los juegos y precios.

Finalmente, esta información ayuda a estructurar una encuesta cualitativa y cuantitativa que se realizará una vez más a los papás de los niños para determinar el grado de importancia que tienen diferentes servicios y atributos dentro de una guardería, para así diseñar una propuesta creadora de valor para los clientes e interpretar las consecuencias estratégicas que traerían estas acciones².

También se analiza el macro sector y el mercado objetivo con datos estadísticos de la población provistos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y del Banco Central del Ecuador. Las investigaciones realizadas por especialistas como la Organización Mundial de Salud (OMS) y textos relacionados con la Pedagogía Waldorf se utiliza como material de consulta.

Para entrar en materia de la investigación, se debe tener claro la diferencia entre Cliente y Consumidor. Se define como clientes a los padres de familia que están en la búsqueda de una guardería o ya tienen experiencia propia sobre una institución similar, o por recomendación de amistades o familiares que han tenido experiencia al respecto.

² J. Hair, R. Bush, D. Ortinau. Investigación de Mercados – En un ambiente de información digital. Mc Graw Hill. 4ta. Edición. Mexico 2010

Por otro lado, definiremos como consumidor a la persona que recibe el servicio, que en este caso son los niños y el producto es la combinación de los servicios de cuidado, más los servicios de alimentación, salud, actividades realizadas y cariño brindado para la formación de un ser humano integral.

La investigación exploratoria que se detalla a continuación, se utiliza como herramienta para generar datos directos a través de identificar problemas en el sector, analizar e interpretar los datos para así construir oportunidades que entreguen valor.

Identificar el problema de la investigación.

La identificación del problema se elabora lanzando supuestos a los posibles problemas que podría tener un producto o servicio y para tener la capacidad de lanzar estos supuestos, se debe un conocimiento general de toda la situación alrededor del producto. Es por eso que se formulará la siguiente pregunta:

¿Qué tipo de persona es un cliente habitual de una guardería?

¿Que se pretende obtener con esta pregunta? En una primera instancia y como mencionamos anteriormente, entender la situación del servicio de guarderías. Al relacionar los componentes alrededor de una situación o servicio y reorganizarlos, nos muestra un panorama más claro del tipo de cliente al que se va a servir.

Las respuestas que surgieron fueron las siguientes:

Ejecutivos con hijos

Personas en las grandes ciudades

Los papás de Daniel el travieso porque saben que su hijo necesita mucho espacio para jugar y alguien capacitado para que lo cuide de no meterse en problemas

Mamá y Papá trabajan hasta las 6 de la tarde

Que están preocupados por desarrollar correctos valores en sus hijos

Entienden que las asistentes domésticas no tienen la misma educación, los mismos valores de familia

Estas aseveraciones también han mostrado muchas falencias del servicio de guardería:

La guardería atiende solo hasta máximo las 3 de la tarde

Los papás no confían que en una guardería el niño va a estar bien alimentado, en un ambiente limpio y que traten a su hijo con cariño

Los papás creen que la educación en casa y la de una guardería son diferentes, eso confunde al niño

Los papás ven a su niño hacer cosas chistosas como cantar, moverse al ritmo de una canción, ver con atención un animal, una planta o una pintura y saben con cierta melancolía que no tienen el tiempo y el conocimiento necesario para desarrollar esos talentos “escondidos”

Los papás con muchas ocupaciones, se pueden retrasar en llevar a los niños a las revisiones, les gustaría contar con la ayuda de una guardería para estar al día de

todos los chequeos, vacunas y vitaminas necesarias para el correcto crecimiento del niño.

Los padres quisieran salir en las noches o en algún fin de semana a algún lugar para descansar del trabajo, y muchas veces no cuentan con los abuelos o algún familiar o amigos. Es por eso que se desearía tener los servicios profesionales y de confianza de alguien que cuide con cariño a los niños.

Estas debilidades serán recogidas en su mayoría por la guardería “Cajita de Sorpresas” y serán tratadas en el capítulo 1.3

Resultados de la investigación.

En esta primera investigación exploratoria se generan los primeros “insights” o “eso que sé, pero que no sabía que sabía” y con estas ideas se identifica una oportunidad y se desarrolla una propuesta que de una solución a estos insights, los cuales mencionamos a continuación:

Extender la vida del hogar

¡Mi hijo es Talentoso, así como yo cuando era pequeño(a)! Pero no sé cómo desarrollar sus habilidades porque yo tampoco las cultivé de pequeño

¿Cómo crío a mi hijo(a) con ideas positivas en un mundo negativo?

No confío en los cuidados de los abuelos de mi hijo(a), porque cuando eran papás, trabajaban todo el día y no cuidaban de mi (mamá o papá).

Una vez teniendo identificados los insights, debemos evaluar si estos insights son útiles para el proyecto, procederemos a evaluarlos de acuerdo a las “4 Erres + 2”³

Realidad: Tiene que ser real para que el consumidor (en este caso, el cliente) sepa que es verdad.

“Se mostrará el estado de las instalaciones, y los procedimientos para mantener las mismas en óptimas condiciones. Se hablará también del personal calificado de cuidados.”

Relevancia: Debe ser de interés para los consumidores, de tal forma de crear involucramiento.

“La pedagogía Waldorf es un método para despertar los talentos del niño y los padres deben tomar parte activa de estas prácticas y conocimiento.”

Resonancia: Debe Generar recordación. Desarrollar un vínculo emocional

“El tiempo que el niño pasa en la escuela para introducirse luego en la vida, puede ser un poder que lo paralice, en su biografía posterior, que lo enajene consigo mismo, o por el contrario, un feliz impulso de vida que de calor y profundidad a su existencia.”

Reacción: Debe estimular una reacción para que el cliente sienta algo y haga algo.

“Ver los logros de los niños en la guardería Cajita de sorpresas, cómo se hacen más hábiles y qué talentos artísticos se han despertado en ellos, despierta en los padres un

³ N. Jaramillo. La otra P – Fundamentos de Publicidad. Tercera Edición. Exel Impresores Gráficos. Ecuador 2011

sentimiento de que ellos podrían haber llegado a ser completamente diferente... ¡hoy mis hijos tienen esta oportunidad!”

Tendencias: El insight debe estar conectado con el cliente en forma permanente.

“Los papás están seguros de que el niño está cuidado mientras ellos están trabajando”
a través de los informes de salud y nutrición que se realizan semanalmente.

Motivaciones: Es la propuesta o promesa que hace que el cliente acepte realizar la compra. Dentro del concept test, los padres muestran mucho interés en poder contar con un servicio de guardería con esas características. Sin embargo, los padres manifestaban que todo depende del precio por el servicio. Este tema se tratará en la encuesta cualitativa y cuantitativa y se muestra los resultados en el capítulo 1.3.

Al analizar todos los insights, y tratar de condensar el significado y alcance de la guardería, se establece la siguiente frase:

Guardería “Cajita de Sorpresas” ¡En donde se extiende la vida y los cuidados del hogar!

Una vez que se explica a los padres el concepto y las ventajas de una guardería con pedagogía Waldorf, el 80% manifiesta sentirse interesados con la propuesta y matricularían a su hijo en este centro siempre y cuando el precio esté de acuerdo a lo presupuestado en cada economía.

Comportamiento y análisis de los competidores.

Para este tipo de investigación se utilizaron 2 tipos de herramientas de investigación: En primer lugar, una investigación cualitativa, mediante observación directa, de los servicios y estado de las guarderías que hay en la actualidad, esto se realiza por medio de la observación de un cliente oculto.

Se seleccionaron 10 guarderías aleatoriamente y se procedió a realizar una entrevista a las personas que atienden en las instituciones, observando las condiciones de los planteles, cocina, área de juegos, cuartos de descanso, servicios que ofrecen, estado de las instalaciones, horario de juegos, calidad de alimentación.

Identificación de atributos y servicios que generan valor

Luego de analizar la competencia e identificar sus servicios y atributos, se recolectó información en línea (fuentes secundarias) a fin de tener información sobre otras instituciones que manejan la misma pedagogía a nivel mundial, los beneficios de esta pedagogía en el crecimiento intelectual y emocional de los primeros años del niño. Esto con el afán de enriquecer el contenido de la propuesta. Finalmente, se realizó una nueva encuesta a los clientes solicitando calificar el grado de importancia de cada uno de los atributos y servicios identificados en los dos puntos anteriores.

Realización de la Investigación de Mercado

En las encuestas de tipo exploratorias, se realizan 10 encuestas en profundidad a mujeres y hombres (por separado), padres de familia que tienen su primer o segundo hijo y que está entre las edades de 5 meses hasta 1 año 6 meses. Se hacen preguntas respecto a sus preferencias frente a la elección de una guardería. Fueron realizadas en el hogar de cada entrevistado de tal forma que el mismo se sienta cómodo y sincero para responder y que no esté preocupado por el bienestar del niño. Se toman en cuenta tanto sus respuestas objetivas como los comportamientos y se anotaron las principales preocupaciones que suscitaban las preguntas formuladas. A continuación, junto a las respuestas de los encuestados:

¿Qué servicios se busca en una guardería?

Que el niño esté cuidado y protegido

Que atiendan hasta salir del trabajo

Que el niño no esté con el pañal sucio cuando lo retire de la guardería

Que el niño se sienta cómodo y alegre de ir a la guardería

Que tenga espacio para jugar y aprenda a jugar con otros niños

Que el niño se sienta como en casa a pesar de que no están los papás

¿Qué atributos busca en una guardería?

Limpieza

Instalaciones en buen estado

Que no haya peligro que mi hijo salga lastimado (cortaduras, descargas eléctricas, ingerir objetos pequeños / tóxicos

Personal de cuidado cariñoso y profesional

¿Porqué preferiría una guardería antes que una empleada doméstica, un familiar o algún amigo(a) que se quede en casa cuidando a otros niños?

Las empleadas domésticas no le dedican tiempo suficiente a los niños y se crían solos

Las empleadas / amigos no tienen la calificación profesional ni la dirección adecuada para cuidar niños

Dentro de una casa hay tantos peligros, se pueden romper adornos o causar algún accidente si no se dedica tiempo completo al cuidado de los niños.

Los abuelos también trabajan

Poca confianza en los abuelos de los niños, debido a que cuando eran padres, no dedicaron mucho tiempo a los hijos por el trabajo de cada uno de ellos.

La abuela tiene un criterio muy distinto / antiguo que el consejo que indica mi pediatra

Al realizar la primera pregunta se pudo notar en casi todos los encuestados una demanda no cubierta por las guarderías actualmente y es que ninguna persona encuestada conoce alguna guardería que ofrezca su servicio en el mismo horario que dura la jornada laboral. Esto crea inconvenientes puesto que los papás deben retirar a los niños al medio día o máximo 2 de la tarde o en su defecto pedir a los abuelos o empleadas que los vayan a retirar ya que las guarderías no entregan los niños a transportes escolares por seguridad.

Adicionalmente, los padres buscan confiar en una institución que haga sentir a su hijo cómodo y seguro, los encuestados coincidían en afirmar que en la guardería “se extienda la vida del hogar”.

En la segunda pregunta, se identifica bastante interés en la limpieza y la seguridad del niño en la guardería. También muestra temor de que el niño se contagie frecuentemente de gripes o fiebres por el contacto con más niños.

En la tercera pregunta, los padres son conscientes que ni los abuelos, parientes o amigos, tienen la preparación suficiente para atender el correcto desarrollo de los niños. También expresan su preocupación frente a la disyuntiva entre los criterios de los familiares frente a los consejos del pediatra.

Para el análisis de la competencia se seleccionaron 10 guarderías ubicadas en los alrededores del parque La Carolina, más conocido como el *Central Business District (CBD)* por las actividades económicas, financieras que concentra esta zona⁴; También se escogió algunas guarderías ubicadas en Cumbayá para poder observar si existe alguna diferencia entre localidades. Como ya se indicó se utilizará el método de cliente oculto y para realizar esta investigación se depende de la capacidad de observación del encuestador y aplicar ciertas herramientas o métodos para obtener datos primarios sobre pautas de conductas de personas, cosas, sucesos y actividades importantes dentro de las guarderías.

⁴ R. Vallejo. Quito: Capitalidad y Centralidades. Centro-H, Revista de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Centros Históricos. Edición no. 2. Diciembre 2008

Los resultados de esta investigación cualitativa puede verse en detalle en el capítulo 2.3 Análisis de la Competencia.

Finalmente, para establecer los atributos y servicios que generan valor en los consumidores, se desarrolló una encuesta cualitativa y cuantitativa. En la encuesta se utilizarán preguntas estructuradas, las cuales se distinguen por que tienen la opción de elegir una respuesta determinada o calificar un atributo de acuerdo a cierta escala de respuestas. Este tipo de preguntas tienen sus ventajas ya que se elimina el sesgo del entrevistador que puede llenar la encuesta de acuerdo a experiencias personales del entrevistador y esto afectaría la confianza de los resultados. Primero se establece el plan de muestreo y el tamaño de la muestra para luego analizar la encuesta realizada.

Plan de muestreo

Cuando la población objetivo es grande, se debe tomar una muestra que describa el comportamiento de la población con cierto nivel de confianza en estos datos:

Para determinar la factibilidad de establecer una guardería con pedagogía Waldorf en la ciudad de Quito se analiza la situación actual del sector de guarderías. Se observan su comportamiento y su actual oferta (tipo de cuidados, servicios, programas de desarrollo del niño).

Al mismo tiempo, se identifican las necesidades del mercado objetivo de acuerdo al perfil que se presenta a continuación, de acuerdo a las respuestas de la identificación del problema sobre los usuarios de las guarderías:

Perfil del cliente

Madres y/o Padres:

Con hijos entre las edades de 6 meses y 2 años.

Residentes en la ciudad de Quito y alrededores

Papá y Mamá trabajan en relación de dependencia y/o en negocio propio

Familia de clase media - alta

Entienden que las asistentes domésticas no tienen la misma educación ni los mismos valores de familia

Padres que desean una atención más profesional con respecto al cuidado de su hijo

Se encuentran en la búsqueda de un centro educativo para su hijo.

Tamaño de la muestra.

Para determinar el tamaño óptimo de la muestra, se procederá a utilizar la ecuación de proporciones. Este método es utilizado para los casos en los cuales la población es finita, y del cual la desviación estándar es incierta.

Se seleccionó la ciudad de Quito. Para analizar estos datos, se buscará una confianza del 95% y un beta de 0.08 con esto nos indica que el tamaño óptimo de la muestra de 68 encuestas.

En el anexo 1 se presenta el formato del cuestionario realizado y en el Anexo 2 se explica la metodología, el tipo de pregunta y lo que se pretende identificar con cada una de las preguntas del cuestionario.

Resultados de la Investigación de Mercado

De las encuestas realizadas se obtuvo las siguientes conclusiones:

Las primeras entrevistas cualitativas, abiertas y personales identificaron la realidad que se vive en las guarderías hoy en día, en base a la opinión de los clientes. Describieron sus fortalezas y debilidades de acuerdo al relato de anécdotas.

Fuera de las preguntas realizadas, los padres muestran expectativa de poder contar con una propuesta de servicio de guardería que cubra la salud, alimentación y habilidades motrices y de habla para los niños.

Las entrevistas personales revelaron guías e información valiosa para la elaboración la investigación cualitativa a través del cliente fantasma y para la elaboración de la encuesta cuantitativa / cualitativa.

Se pudo identificar las necesidades del cliente no satisfechas comparando los atributos de valor identificados por los clientes y comparados con la investigación cualitativa en las guarderías, para así formular una propuesta atractiva para este nicho.

Analizando a profundidad los resultados obtenidos del estudio de mercado, presentamos la información más relevante. Adicionalmente, entre los datos se analiza las debilidades de la competencia, las cuales han sido resumidas en las siguientes ideas:

La edad promedio que los padres consideran adecuada para enviar al niño a la guardería es 2 años

Horario de atención de las guarderías debe guardar relación con la jornada laboral de trabajo de los papás. La encuesta indica que el 71.43% de los encuestados prefiere el horario de atención está entre las 8 de la mañana y las 6 de la tarde.

Los servicios de una guardería más relevantes que identificaron los padres son los siguientes:

Servicio	Porcentaje de padres que consideran importante el servicio	Calificación sobre 5 puntos
Encontrar Potencial del niño y aprender a desarrollarlo	85.71%	4.50
Educación para que el niño aprenda a socializar	72.36%	4.33
Enfoque en desarrollar valores familiares	57.14%	3.67
Áreas Verdes	28.57%	4.33

Entre las características relevantes que los padres desean encontrar en una guardería, están:

Paciencia

Alimentación Sana, Nutritiva y Balanceada

Cariño / Atención

Seguridad / Limpieza

Los atributos de una guardería más relevantes que identificaron los padres son los siguientes:

Atributo	Porcentaje de padres que consideran importante el atributo	Calificación sobre 5 puntos
Asepsia (entre personas, juguetes y aulas)	71.43%	5.00
Inteligencia Psicomotriz	62.86%	5.00
Normas de Seguridad (Alarmas, Seguridad, protectores en tomas de energía, esquinas con puntas)	50.81%	5.00
Entrenamiento del Personal	43.71%	4.83

Analizando la información, se debe mencionar que actividades como el entrenamiento del personal de cuidado debe ser una responsabilidad exclusiva de la guardería. También identificamos que el 50,00% piensan que la tarea de exámenes físicos y de salud es exclusiva responsabilidad de los padres, sin embargo esta responsabilidad puede ser compartida. Esta realidad puede ser cambiada utilizando correctamente las herramientas de marketing.

Finalmente, obtuvimos el promedio de US\$ 300.00 como propensión a pagar por un servicio de cuidado y guardería de niños con los atributos más importantes seleccionados por

los clientes, acorde a la información proporcionada por los padres y versus lo que cobra la competencia.

CAPÍTULO 2: Análisis externo

Situación General del Ecuador⁵.

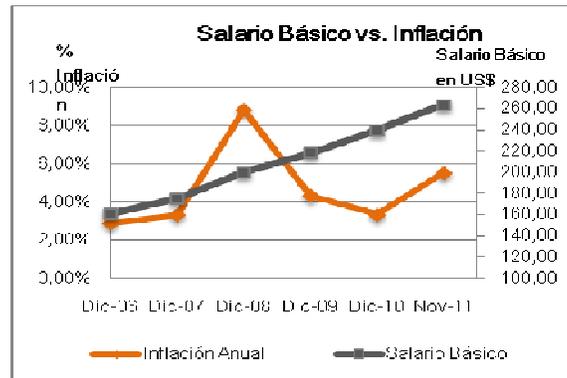
El actual Presidente del Ecuador, Rafael Vicente Correa Delgado, fue elegido en noviembre de 2006 y asumió el cargo el mes de enero siguiente. Debido al cambio de constitución que se realizó gracias a la ganancia de la propuesta de constitución, Rafael Correa, fue reelegido en abril 2009 bajo la nueva constitución y en agosto de 2009 asume por segunda vez el mandato presidencial.

El 2010 se mostró como un año de estabilidad general de precios, es por eso que la inflación acumulada en este periodo fue de 3,33% una de las más bajas registradas durante la crisis financiera mundial. Esta cifra para el cierre de 2010 determina que el Ecuador tenga una de las menores tasas de inflación anual respecto a otros países de Latinoamérica. El salario de US\$ 240,00 se incrementó en 10,00% con relación al salario básico nominal de 2009. Como resultado, se tuvo que el salario básico real de 2010 resulta ser de US\$ 216,95. Según el INEC, La canasta básica se ubicó en US\$ 544,71 dólares en diciembre del 2010, mientras que el ingreso familiar mensual fue de US\$ 448,00 dólares.

⁵ F.Carbo. Calificación de Riesgo Soberano-República del Ecuador. Pacific Credit Rating. Noviembre 2011.

Hasta Noviembre de 2011, la inflación acumulada ha tenido un crecimiento importante que pasó de 0,68% en Enero para finalizar con un valor de 4,99% mostrando un crecimiento de 78,21% con respecto a su similar de 2010.

El salario básico proyectado al 2012 tendrá un incremento de US\$ 28,00 dólares, al pasar de US\$ 264,00 a US\$ 292,00. Esto basado en un estudio en indicadores como la inflación proyectada, la productividad del país, etc. Esto con la intención que los salarios progresivamente se equiparen con la canasta básica (US\$ 572,35).



Fuente: Banco Central del Ecuador e INEC / Elaboración: PCR-PACIFIC CREDIT RATING

En el sector educación, para el 2011 se asignó al presupuesto de Educación US\$ 2.419,82 millones para obras. En este período se desarrollaron estrategias para seguir eliminando barreras de acceso a la educación y fortalecimiento del sistema educativo⁶. Se

⁶ Ministerio de Educación del Ecuador. Programación Cuatrimestral 2011.
<http://www.educacion.gob.ec/transparencia/informacion-financiera.html>

obtuvo como resultados una tasa de alfabetismo de 93.2% a nivel nacional⁷. Para diciembre de este año, se aprobó la Ley Orgánica de Educación Intercultural, esta ley garantiza el derecho a la educación, la interculturalidad y la plurinacionalidad. Todos los ecuatorianos tienen derecho a una educación de calidad, laica y gratuita en los niveles inicial, básico y bachillerato. Según la encuesta realizada por CEDATOS, se muestra una aprobación de la gestión del gobierno con respecto a la educación del 70,00%. Esto indica que el gobierno está invirtiendo para llevar a las economías domésticas a tomar una concientización sobre la importancia de la educación desde los primeros años de vida y procurando el desarrollo de la persona a nivel cultural.

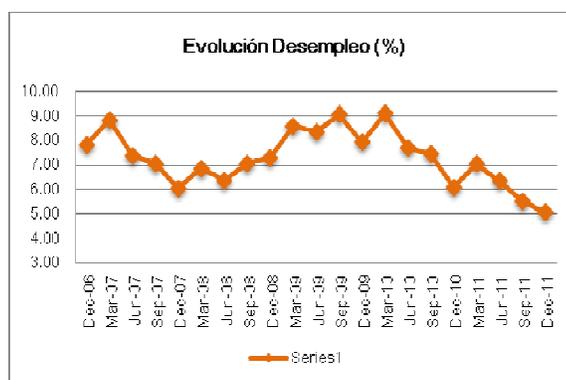
Con relación al empleo en Ecuador, se puede observar que a diciembre de 2010, el desempleo se ubicó en 6.11%, porcentaje inferior al registrado en el mismo período del año 2009, cuando se ubicó en 7,93%. Por su parte, el índice de subempleo en Ecuador se mantiene en un elevado nivel, colocándose en 47,13% para diciembre de 2010, cifra menor en 3,35 puntos porcentuales respecto a lo registrado en el mismo período de 2009 (50,48%).

Con respecto a diciembre de 2011, la tasa de desempleo según el Banco Central el Ecuador fue de 5,07%⁸ mostrando un decrecimiento de 17,01% con respecto a lo registrado en período anterior. Sin embargo, según expertos, expresan que estas cifras son manejadas

⁷ El 35% de la población de Quito nació fuera del cantón (tasa de alfabetismo)
http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=453%3Ael35dela-poblaciondequitonaciofueraelcanton-&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es

⁸ Tasa de desempleo, Diciembre 2011. Banco Central del Ecuador.
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo

intencionalmente por las entidades del gobierno, para ocultar los problemas sociales que acarrea el Ecuador⁹. A pesar de que el indicador ha decrecido durante todo el período analizado, vale resaltar que esto responde a la fuerte inversión pública realizada por parte del gobierno que ha movido el sector productivo. Con respecto a la inversión privada, no ha crecido como antes debido a los impuestos y la política fiscal. Este es un hecho preocupante porque al no haber industria nacional o no valorarla, esto hace que dependamos completamente de las importaciones, esto hace que los capitales sigan fugándose no se genera riqueza por medio de la reinversión en el país.



*Fuente: Banco Central del Ecuador - INEC / Elaboración
PCR – PACIFIC CREDIT RATING*

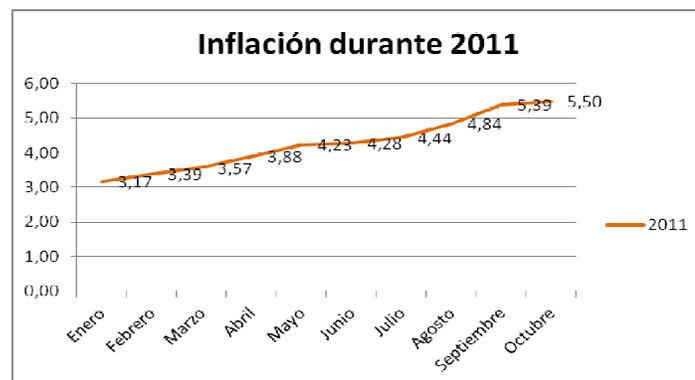
Las ciudades que muestran mayor desempleo a diciembre de 2011 fueron: Guayaquil (5,92%), Machala (4,55%) y Quito (4,31%). Ambato es la ciudad que posee la menor cantidad de desempleados, la cual muestra una tasa de desempleo de 2,30%, causada por la reducción

⁹ En el sector informal laboraron 2,04 millones de personas al cierre de 2011. Diario el Expreso. Enero 19 de 2012.

<http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=2904559&idcat=19308&tipo=2>

de la PEA entre 10 y 17 años, ya que los niños y jóvenes que conforman este grupo se han dedicado exclusivamente al estudio y no están buscando trabajo.

Sin embargo, podemos observar que económica y comercialmente el Ecuador ha tenido un gran desarrollo. Según una encuesta realizada a 323 empresas a nivel nacional, se determinó que los sueldos aumentaron en un 5,70% para Noviembre de 2011¹⁰. ¿Por qué ocurre este ajuste en los salarios? El salario está directamente relacionado al comportamiento de la inflación. La inflación es el incremento generalizado de los precios dentro de un tiempo determinado. Si analizamos el comportamiento de la inflación durante el 2011 podemos observar cómo ha crecido la inflación durante el 2011, que pasó de 3,17% en Enero de 2011 hasta alcanzar el valor de 5,50% para el mes de Diciembre alcanzando un valor de 5,50, por eso vemos que las empresas tratan de ajustar los salarios por encima del valor mencionado.



Fuente: Boletín Estadístico BCE / Elaboración: Autor de la Tesis

¹⁰ Multimedios. Economía Nacionales. Noviembre 11 de 2011.
http://multimedios106.com/nota_ind.aspx?id_modulo=103&id_catgeneral=325&id_detmodulo=42928

Por otro lado, el Producto Interno Bruto (PIB) puede explicar la expansión de la economía y por ende, un aumento de los sueldos (al existir más dinero en el mercado), la forma de cuantificar el crecimiento es analizando los sectores claves que impulsan la economía en el Ecuador, en el siguiente párrafo analizamos la industria en su conjunto como una medición del crecimiento del mismo.

En el periodo analizado Enero – Septiembre de 2011 se puede observar que la industria ha pasando de US\$ 335,43 millones en enero de 2011 hasta US\$ 466,28 millones para septiembre del mismo año mostrando un crecimiento de 4,88% en promedio.



Fuente: Boletín Estadístico BCE / Elaboración: Autor de la Tesis

De igual manera, pero en menor proporción se encuentran los productos exportados, que han experimentado un crecimiento en sus ingresos operacionales pasando de US\$ 1.567,81 millones en Enero de 2011 creciendo en 1,27% hasta alcanzar la cantidad de US\$ 1.647,98 millones en Septiembre de 2011.



Fuente: Boletín Estadístico BCE / Elaboración: Autor de la Tesis

Por su lado, analizando históricamente el gasto corriente del Estado, también mostro un crecimiento significativo al pasar de US\$ 3.134,06 millones en 2000 y creciendo a una razón del 19,38% en promedio alcanzó una cifra de US\$ 15.750,33 millones para el 2010. Recordamos que el gasto público es el que mueve la economía de un país ya que esta cuenta incluyen salarios de maestros, médicos, abogados, obras de construcción y servicios que provee el Estado. Para el 2011 en el periodo de Enero – Julio se ha calculado un gasto público de US\$ 19.268,07 millones lo que representaría un crecimiento del 22,33% con respecto al año 2010.



Fuente: Boletín Estadístico BCE / Elaboración: Autor de la Tesis

Con la evidencia presentada anteriormente podemos constatar claramente que el sector de educación está desarrollándose a nivel de país con lo cual genera una sana competencia para que las opciones de educación privada, busquen nuevas alternativas, metodologías y servicios para procurar el mejor y más sano ambiente para el desarrollo de los niños y jóvenes. Adicionalmente, analizando la economía ecuatoriana en su contexto macroeconómico, podemos concluir que el año 2011 ha sido un año de desarrollo económico para todos los sectores y estratos de la ciudad. Entendemos que los efectos positivos, al ser continuos por varios periodos, y tomando en cuenta que los individuos toman decisiones racionales, podemos concluir que estos efectos positivos se traducen en mayor consumo y uno de los rubros de consumo es la inversión en educación.

Las condiciones de aumento de salario y disminución de la tasa de desempleo, indican que hoy en día la población económicamente activa se encuentra en sus lugares de trabajo como empresas, instituciones comerciales o negocios informales. Hoy en día, tanto hombre como mujer se desarrollan laboralmente en una jornada de 8 horas diarias, sin exceder de 40 horas semanales¹¹.

Este comportamiento deja un enorme vacío en cuanto se refiere a la crianza de los niños. Los jóvenes ejecutivos muestran un gran dilema ya que tienen la responsabilidad de cuidar a un niño pero al mismo tiempo no se cuenta con una propuesta que verdaderamente cubra los aspectos primordiales para el desarrollo de los niños como es la estimulación

¹¹ Régimen Laboral. Pro Ecuador – Centro de Promoción de Exportaciones e Inversiones. <http://www.proecuador.gob.ec/areas/inversiones/entorno-de-negocios/regimen-laboral/>

temprana, la alimentación, la salud, el identificar y potencializar las fortalezas del niño y desarrollarlas como un individuo autónomo y preparado para los desafíos de la sociedad hoy en día.

“Un elemento vital en el desarrollo físico, moral y afectivo de los niños/as es el cuidado y la educación que reciben diariamente en sus familias. El cuidado diario de la niñez ecuatoriana en sus primeros años, tradicionalmente ha recaído sobre sus padres, principalmente, sobre la madre. En el Ecuador contemporáneo, las transformaciones sociales y económicas, han reducido la capacidad de muchos padres y familias para cuidar a sus niños/as pequeños durante los días laborables. Al término de la década del nuevo milenio, el diseño de programas y actividades que apoyen a los padres en el cuidado diario – particularmente con actividades que incluyan educación inicial- continúa siendo un desafío pendiente en el país que sólo pudo ser resuelto parcialmente¹².”

Es por eso que el proyecto de la guardería “Cajita de sorpresas” es una propuesta interesante y que resuelve una verdadera necesidad en nuestra sociedad. Es una guardería enfocada a identificar los rasgos característicos del niño o personalidad, para luego desarrollar su potencial a través de actividades personalizadas. Se pretende equilibrar la adquisición de conocimientos intelectuales con la constante práctica de actividades artísticas y artesanales. Se trabajará diariamente para la coordinación entre la esfera consciente de las percepciones

¹² Los niños y niñas del Ecuador a inicios del Siglo XXI. Observatorio de los Derechos de la Niñez y Adolescencia. Unicef. 2010.
http://www.unicef.org/ecuador/Encuesta_nacional_NNA_siglo_XXI_2_Partel.pdf

sensoriales y representativas; en la esfera semiconsciente de la sensibilidad, la emotividad y la memoria; y la inconsciente de la voluntad; esto con el objetivo de equilibrar esas tres fuerzas del hombre:

Pensamiento

Sentimiento

Voluntad

En el análisis de la ubicación del lugar, Se decide escoger una ciudad satélite o una de las más importantes del país. Se pre seleccionan este tipo de ciudades, porque es en este tipo de sociedades grandes, en donde se presenta el problema de falta de cuidado ya que ambos padres se encuentran laborando. En el siguiente gráfico, podemos observar que región del Ecuador es donde existe mayor demanda de centros de cuidado de niños o guarderías.

Porcentaje de niños menores de 5 años según quién los cuida la mayor parte del día laborable

	2000	2004	2010	Urbano	Rural	Costa	Sierra	Amazonía
Madre	70%	77%	79%	78%	80%	82%	75%	79%
Padres	7%	4%	1%	1%	1%	0%	2%	1%
Madre y Padre por Igual	0%	0%	3%	3%	4%	2%	4%	2%
Abuelos	14%	12%	10%	12%	8%	11%	10%	9%
Miembro del hogar de 10 años y más	1.80%	3%	1%	2%	1%	2%	2%	2%
Otros familiares	0.50%	1%	3%	1%	2%	1%	2%	3%
Otros No familiares	1.80%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	4%
Guardería o centro de cuidado diario	3%	1%	1%	1%	2%	1%	3%	0%

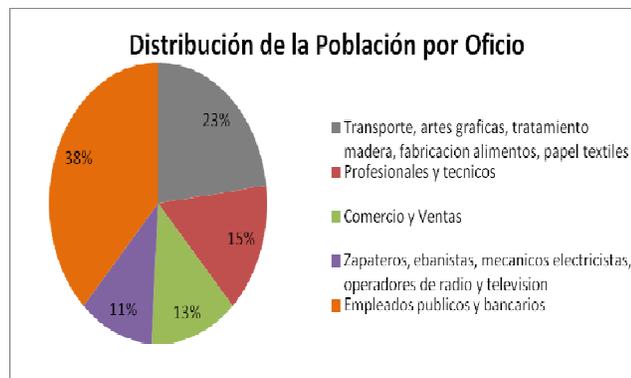
Fuente: UNICEF

Elaboración: Autor de la Tesis

Como podemos observar, la región que consume más del producto guarderías, es la región sierra. Por ende, la ciudad metropolitana de Quito es la ciudad que cumple con los requisitos anteriormente expuestos para nuestra investigación.

La ciudad de Quito tiene una población en el área urbana de 2,24 millones de habitantes¹³ con una densidad poblacional de 269,50 habitantes por km²¹⁴.

La población está distribuida según el siguiente pastel:



Fuente: Portalecuador.ec - INEC / Elaboración: Autor de la Tesis

¹³ INEC entregó resultados del Censo 2010 al Municipio de Quito. Noticias de Quito. 14 de Septiembre de 2011.
http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/inec_entrego_resultados_del_censo_2010_al_municipio_de_quito--4406

¹⁴ Ecuador tiene 14,30 millones de habitantes. Diario El Ciudadano. 27 de Enero de 2011.
http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=20793:ecuador-tiene-143-millones-de-habitantes-&catid=1:archivo

El proyecto está enfocado a la población de Empleados Públicos y bancarios que representa el 38% de la población quiteña. Según el INEC los ingresos promedios en el quintil cinco de la población quiteña es de US\$ 650,00 promedio (US\$ 678,00 hombres, US\$ 620,00 mujeres)¹⁵.

La población de Quito es joven, casi la mitad tiene 20 años, Las principales enfermedades por la que mueren los quiteños son enfermedades del aparato respiratorio, afecciones peri natales, circulación pulmonar, y accidentes de tránsito. Se detallan las primeras para procurar un ambiente que minimice estos riesgos de enfermedades.

Análisis Sectorial

Para poder participar en el mercado de servicios educativos y cuidado de maternal, se debe tener una clara imagen de la industria y los actores que influyen en ella. Es por eso que para entender y hacer frente a la competencia se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter como la herramienta que ayuda a analizar los actores de un mercado como son: Clientes, proveedores, entrantes potenciales y productos sustitutos. Entender estas fuerzas a priori ayuda a definir el potencial de rentabilidad en la industria en el largo plazo. A continuación se ofrece un análisis que describa estas fuerzas:

¹⁵ Panorámica Mercado Laboral-1 – 2010, Instituto de Estadísticas y Censos. 2010. 27 de Enero de 2012

Rivalidad entre los actuales competidores

Las actividades realizadas dentro de la guardería son una herramienta cuya intensidad es alta entre los actuales competidores y es utilizada para captar mayor participación de mercado. Son actividades enfocadas a desarrollar las habilidades congoscitivas (lecturas, identificación de figuras y formas, canciones). También se ofrecen clases de inglés y computación para desarrollar habilidades técnicas; pintura y actuación como actividades para el desarrollo artístico. Estas actividades son realizadas de forma estandarizada para todos los niños.

Con respecto a la infraestructura es un factor de competencia de intensidad alta entre los competidores y tiene relación directa con la decisión de compra por parte del cliente, en otras palabras, los padres se deciden por un centro con amplias áreas para que los niños puedan jugar. Esto representa una debilidad para muchas guarderías debido a que estos centros han sido adaptados en casas con patios pequeños, por lo cual, no cuentan con el espacio suficiente.

Contar con personal de cuidado debidamente capacitado es un factor de competencia de intensidad media debido a que son pocas las personas dentro de una guardería que han hecho cursos de enfermería o tienen capacitación en el cuidado de niños. Muy pocas guarderías cuentan con una psicóloga y/o un pediatra.

Amenaza de entrada de nuevos participantes

En Infraestructura las barreras de entrada son bajas, puesto que, como se mencionó anteriormente, muchas guarderías utilizan un domicilio particular para realizar sus actividades; esto daría incentivos a los posibles competidores para entrar; sin embargo, hay que tener presente que los padres de familia dan un gran peso a factores como, Certificaciones de limpieza, Permisos de funcionamiento, Personal calificado entre otros, los cuales en conjunto podría ser un limitante para los futuros entrantes y a la vez en una ventaja diferenciadora para quien desarrolle congruentemente su cadena de valor.

Reconocimiento de marca juega un papel importante que crea una barrera para los nuevos competidores. Muchas marcas son reconocidas porque son parte de una unidad educativa (jardín, escuela y colegio), es por eso que los padres prefieren guarderías que sean parte de una escuela, de esa forma ya los preparan para la entrada a la misma. Sin embargo aquí también inciden factores como cercanía al hogar o al puesto de trabajo, las marcas blandas son baratas dependiendo del sector.

Requerimientos Sanitarios representan una barrera importante debido a que muchas guarderías privadas funcionan ilegalmente y sin cumplir los permisos y controles sanitarios. De las 1300 guarderías que hay en Quito para niños menores de 5 años, apenas 279 tienen

permiso de funcionamiento, otras 500 están en trámite y 521 no están registradas, es decir que el 40% opera ilegalmente¹⁶.

Productos sustitutos

Actualmente existen muchos sustitutos para el cuidado del niño como son los abuelos, colaboradoras en la limpieza y cuidado del hogar, niñeras y amistades de los familiares. Esta gama de opciones sumado a la gran oferta de guarderías en la ciudad hace que el poder de negociación del cliente sea alto por lo que esto influye bajando la rentabilidad de la industria. Sin embargo esto se realiza en detrimento o renunciando a actividades como el correcto desarrollo físico, intelectual y creativo del infante, al no poder contar con instalaciones amplias y adecuadas para el propósito. También se renuncia a los cuidados médicos y nutricionales y al control que cada institución pueda brindar. Finalmente, se resaltan las buenas intenciones de los agentes que son una opción para la guardería; lamentablemente, estos agentes no cuentan con un perfil profesional ni especializado en el cuidado de niños con lo cual, optar por los productos sustitutos significaría no aprovechar los beneficios de un desarrollo integral del infante. Esto influye positivamente en la rentabilidad o importancia de una guardería, con lo qué, sumado al efecto negativo mencionado anteriormente, quedarían con una rentabilidad media alta en el sector de estudio.

¹⁶ 521 guarderías privadas de 1300 de Quito funcionan ilegalmente. Diario El Comercio. Noticias Sociedad. Abril 24 de 2012.

Poder de negociación de los proveedores

Pueden existir externalidades como falta de suministro de material didáctico o escasez de ciertos alimentos, pero esto no representa un factor que entregue poder a los proveedores en la negociación, ya que existe en el mercado suficientes oferentes y demandantes de este tipo de insumos, por lo que el mercado se comporta de manera competitiva y en consecuencia los proveedores tienen un bajo poder.

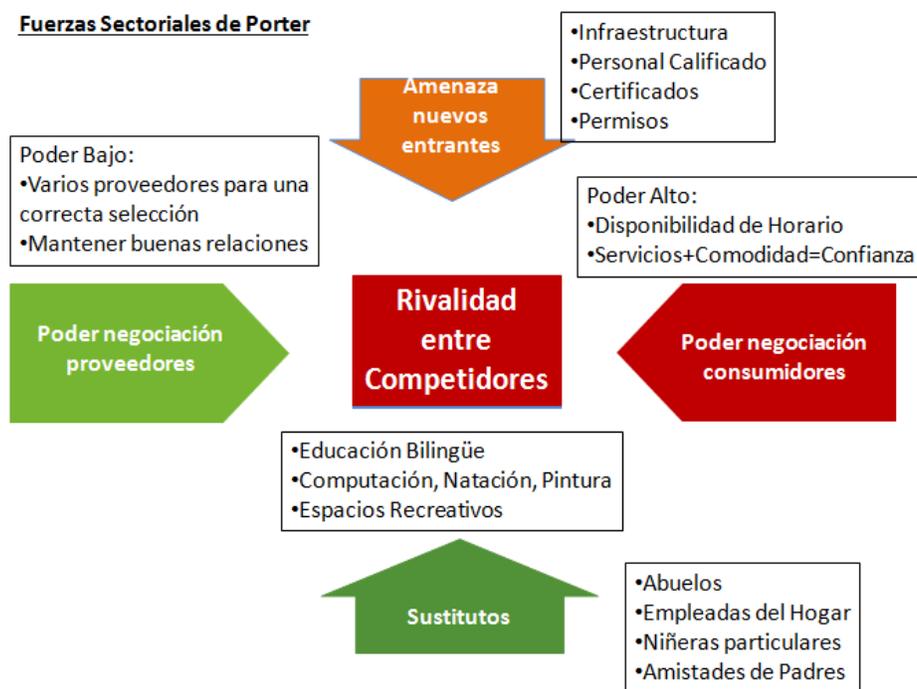
Poder de negociación de los Clientes

Los padres realizan un análisis minucioso de las opciones que tienen para el cuidado de su niño. Buscan en primer lugar, un centro que tenga la disposición de horario de atención acorde a las necesidades del cliente (horario de oficina). En segundo lugar, atributos como, limpieza, seguridad, alimentación, como valores principales. Muchas veces, al no encontrar estos atributos de forma completa, buscan alternativas como los abuelos, o colaboradoras domésticas, sin embargo, no cumplen con la calificación adecuada para fortalecer los ámbitos que desarrollen las capacidades de los niños. Este trade off hace que los padres sean exigentes con el servicio para sus hijos, pero al mismo tiempo son conscientes que este tipo de cuidados y educación no es económico.

Entre los principales factores creadores de valor de una guardería o un centro integral se encuentran seguridad, alimentación, material didáctico y limpieza. Estos factores fueron

identificados por los clientes como primordiales para el desarrollo del centro. Sin embargo, la mayoría de las guarderías no cuentan con todos los servicios, lo que crea insatisfacción en los clientes y es una de las razones por las que se decantan por los bienes sustitutos.

En el siguiente gráfico podemos observar de manera resumida este análisis:



Fuente y Elaboración: Autor de la Tesis

En conclusión se tendrá ser muy rigurosos cumpliendo la propuesta de valor hacia los padres ya que ellos son los tomadores de decisión y su poder es alto, al mismo tiempo se debe resaltar la ventaja que un servicio de guardería tiene frente a sus sustitutos unidos al factor diferenciador que caracteriza a las escuelas Waldorf.

Análisis de la Competencia

Dentro del sector de cuidado infantil y desarrollo integral del niño, se presenta un cuadro comparativo de la guardería frente a las guarderías que actualmente funcionan en el mercado:

	Objetivos Futuros	Supuestos	Estrategia actual	Capacidades
Waldrof Institute	Que el tiempo en la escuela, para un niño, sea trascendental para el desarrollo de la persona y su aporte a la sociedad	¿Qué potencial hay en el niño y qué puede desarrollarse en él? Y así aportar al orden social	Centrada en descubrir y despertar el potencial del niño basado en la libertad y enseñanza de valores	Identificación de carácter Utilización de los colores Autoridad o Libertad Cálculo
Guarderías	Desarrollar habilidades motrices / Control de la Salud y Crecimiento	Cuidado del crecimiento y las habilidades artísticas del niño	Grupo diversificado de alimentación. Ingresos a cereales mediante adquisición: desea presencia pronto.	Juegos Comida Idioma Inglés Natación
Talleres Infantiles	Enseñanza de Habilidades Artísticas y culturales	Aprendizaje de nuevas técnicas artísticas y musicales	Grupo diversificado de alimentación.	Canto Danza Natación Idioma Inglés

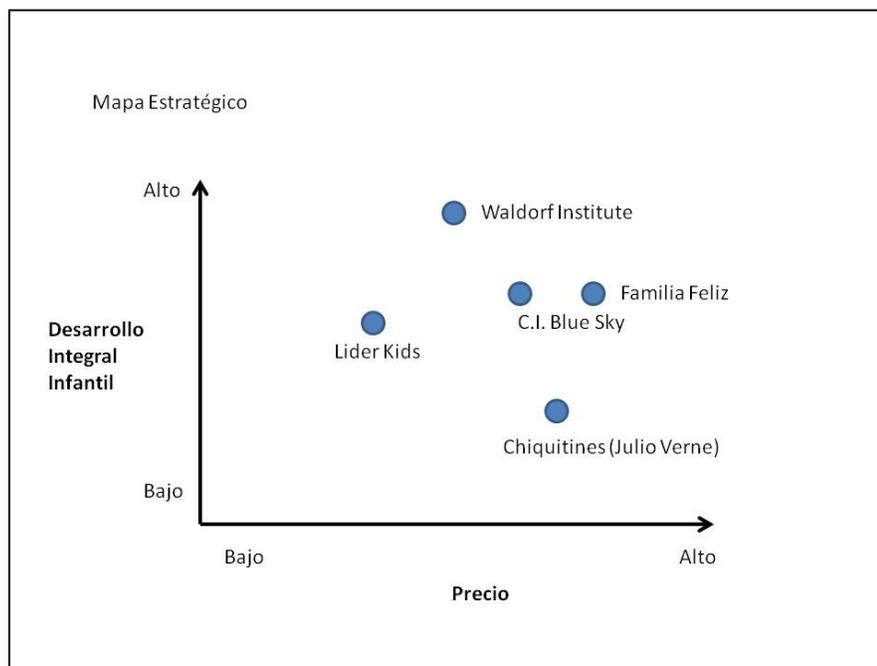
Para ubicar el instituto dentro del mercado de educación preescolar, procederemos a realizar un gráfico utilizando 2 variables de decisión. La metodología para medir y cuantificar los atributos o variables es convirtiendo las mismas en variables bipolares (Alto / Bajo):

Desarrollo integral del niño (Alto / Bajo): esto es medido a través del grado de participación en las actividades grupales e individuales.

Precio (Alto / Bajo): Disposición a pagar por parte de los padres frente al servicio de atención integral que reciben sus hijos.

De acuerdo a estas variables y a la investigación previa del mercado obtuvimos los siguientes resultados:

Mapa Estratégico.



Este gráfico nos indica que las escuelas Waldorf tiene un precio con respecto al promedio, alto, sin embargo, ofrece el mayor nivel de desarrollo integral para el niño, esto representa un valor agregado para la familia por lo que el factor precio está justificado.

CAPÍTULO 3: Plan estratégico

Estrategia Genérica.

La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor¹⁷. Entonces, La estrategia que utilizará “Cajita de sorpresas” está basada en un conjunto de actividades dentro de la cadena de valor que son sensibles y entregan un valor agregado a los clientes del producto. A continuación se revisarán los factores claves o características propias del proyecto que serán potencializadas y comunicadas a los clientes potenciales como ventaja comparativa.

Valor agregado en el producto: no se entrará en esta guerra de precios puesto que este tipo de estrategias es fácilmente imitada por la competencia y una vez que los padres hayan escogido la guardería y tienen una experiencia positiva, crean un vínculo de confianza con los mismos.

La guardería “Cajita de sorpresas” será un centro integral encargado del cuidado de los hijos durante toda la jornada laboral de los padres de Lunes a Viernes. “Cajita de sorpresas no es sólo un centro de cuidado, es una institución que permite el desarrollo del individuo, a aprender a recibir, entender y expresar sentimientos y emociones. ¿Cómo se logrará esto? A

¹⁷ Porter. M. ¿Qué es la Estrategia? Revista Harvard Business Review para América Latina. Diciembre 2011.

través de la identificación de la personalidad y el carácter del niño y sobre esta base, despertar y fortalecer las habilidades propias de cada niño a través de ejercicios y estímulos personalizados. De esta forma el tiempo que pasa el niño en la escuela para introducirse luego en la vida, será un feliz impulso de vida que de calor y profundidad a la existencia.

La guardería “Cajita de Sorpresas” será un organismo con tres escuelas: escuela de padres, escuela de niños y de profesores. Los padres aprenderán y serán parte activa del desarrollo del niño; Las cuidadoras estarán motivadas a construir una relación estrecha con el niño en base a la confianza, el cariño y el respeto; y así, los niños desarrollarán sus habilidades dentro de un ambiente de armónico y seguro. Las actividades se desarrollarán en un ambiente con tres componentes claves: Vivencia de la libertad, cultura y fraternidad. La guía pedagógica se concentra en el estímulo de desarrollo de las facultades de comprensión, creatividad y responsabilidad social del individuo

Diferenciación: Se ofrece un sistema integral en donde el niño y los padres conocerán el perfil y las características del carácter del niño. Una vez identificadas sus fortalezas se las desarrollará a través de actividades enfocadas. Esto dentro de un ambiente enfocado a los valores, prestando atención a la familia como órgano principal.

Enfoque: El proyecto está enfocado a la población de Empleados Públicos y bancarios que representa el 38% de la población quiteña. Son parejas jóvenes que tienen su primer o segundo hijo (a) y quieren una educación integral para ellos, quieren que desarrollen

saludablemente su personalidad, su seguridad como persona, que tenga pensamiento propio y que valore fundamentalmente los valores y la importancia de la familia en la sociedad.

Ejecutivos bancarios....

Que están preocupados por desarrollar correctos valores en sus hijos

Entienden que las asistentes domésticas no tienen la misma educación, los mismos valores de familia

Preocupados por la salud y alimentación correcta de sus hijos.

Conscientes y deseosos de despertar en sus hijos habilidades artísticas y motrices correctas para el desenvolvimiento del individuo.

que no pueden estar en sus casas hasta las 7pm

Estrategias Sectoriales.

Estrategia en la rivalidad entre competidores

Se ha elaborado un plan estratégico para contrarrestar la incidencia de las fuerzas sectoriales, analizadas en el capítulo 2 y que inciden negativamente en la realización de las actividades.

En primer lugar, el servicio de guardería debe estar plenamente diferenciado y comunicar esta clara diferencia frente a la competencia. Esto se logra mediante el cumplimiento de las propuestas de valor, que en combinación crearán una filosofía

institucional muy difícil de copiar. A continuación se detalla las características diferenciadoras que se van a comunicar:

Frente a la oferta que existe actualmente entre las demás guarderías, Cajita de sorpresas resalta el trabajo de las tres escuelas, un trabajo conjunto entre padres – hogar – guardería. En escuela para padres, se los entrena para poner en práctica en el hogar los ejercicios que los niños realizan y que conozcan los beneficios de cada ejercicio.

Muchos de los servicios que ofrecen las guarderías incluyen computación, otros idiomas, panadería, etc., con lo cual causa que el niño distraiga su atención y no se prioriza las competencias básicas que debe dominar. Es por eso que, durante los primeros 3 años de vida en desarrollar fundamentalmente 3 capacidades tan fundamentales, que serán utilizadas diariamente por el resto de la vida del pequeño, estas capacidades son: andar, hablar y pensar.

Con respecto a la metodología de enseñanza, se dispondrá del material audio-visual-didáctico para desarrollar la capacidad del habla y cognoscitivo. Se dispondrá de juguetes, elementos creativos y ejercicios personalizados para fortalecer el sistema motriz del niño. Se contará con el personal adecuado y calificado para esta labor que dará un seguimiento de los avances del niño en base al plan de actividades desarrollado por la institución; se entrenará a los padres para que formen parte activa y sentimental del desarrollo feliz del niño.

Así, a la edad de los 3 años, tendrá la facultad para hablar, opinar y expresar sentimientos de forma clara; adicionalmente tendrá una habilidad psico-motriz adecuada para jugar libremente y con un claro dominio en alguna habilidad artística.

Esta es la promesa del servicio que en un principio se mostrará las estadísticas de efectividad y beneficios en los niños de otros centros a nivel mundial para luego mostrar casos de éxito dentro de la guardería.

Estrategia de negociación con los clientes.

La estrategia de comunicación con los clientes potenciales es tener una página web, en donde aparezcan principalmente las aulas bien equipadas, los juegos recreativos y el jardín de la guardería. Esto será un primer momento de verdad en donde los padres sentirán interés y curiosidad.

Luego, al visitar nuestras instalaciones comprobará su primera impresión que tuvo con las fotos, y se inducirá a una conversación donde entenderá a breves rasgos los principales beneficios de la pedagogía Waldorf. Adicionalmente podrá visitar la cocina y los planes alimenticios que se tiene para los niños y cómo impacta positivamente una correcta alimentación en el desarrollo de los niños.

Finalmente, se comentará los beneficios adicionales de la guardería, como el disponer de un horario cómodo para la jornada laboral, el servicio de niñera los viernes por la noche y los sábados todo el día, para luego cerrar la venta.

Todas estas acciones deberán ser comparadas frente a las opciones sustitutas del servicio para que los padres estén seguros que el niño estará mejor en la guardería que en la casa de los abuelos o a cargo de una colaboradora doméstica. Así se reducirá

significativamente el poder de negociación del cliente ya que la propuesta de la guardería satisface efectivamente las necesidades del cliente ya que se elaboró a base de factores creadores de valor para el mismo (horario, instalaciones, cuidado personalizado y desarrollo individual del niño), lo cual genera al mismo tiempo lealtad y altos niveles de satisfacción.

Visión Misión y Objetivos Iniciales

Visión

Ser un centro educativo integral que cubra preescolar y primaria y secundaria. Que tenga cobertura en el territorio nacional desarrollando el perfil de las nuevas generaciones de ecuatorianos.

Misión

La cajita de sorpresas como parte del Centro Integral Waldorf se encargará de identificar la personalidad de cada niño, despertar las fortalezas y habilidades propias de su carácter a través de actividades personalizadas y además darle la oportunidad de desarrollar competencias que le permitan desenvolverse en la familia y la sociedad como una persona feliz, autónoma e integral que aporte a la sociedad de nuevas ideas y al desarrollo de nuevos campos del conocimiento.

Objetivos

Obtener el reconocimiento de buenas prácticas de las escuelas Waldorf

Crecimiento de la institución: en 5 años crear 3 guarderías en la ciudad de Quito y una proyección de extenderse a otras ciudades.

Estratégicos

Desarrollar la capacidad reflexiva, motriz y expresiva

Entrenar como un equipo a padres y cuidadoras para el aporte conjunto del desarrollo del niño.

Convertirse en solución a los problemas de horario de los padres que trabajan.

Ser un centro guía del cuidado, del desarrollo y salud del niño.

Financieros

Procurar un crecimiento sostenido y un endeudamiento moderado del 30% del activo total.

Para los primeros 3 años, obtener una ganancia sobre los activos del 10%. En los siguientes 5 años obtener una rentabilidad del 20%.

Organigrama Inicial

La guardería “Cajita de sorpresas” cuenta principalmente con personal capacitado en cuidados de niños, enfermería, en nutrición, psicología y desarrollo de habilidades artísticas.

Son personas con deseos de aprender y compartir ya que serán parte de las reuniones semanales para discutir las particularidades de la semana con los niños y aprender sobre la pedagogía Waldorf. Describimos brevemente el alcance de cada puesto:

Director: Es el representante legal de la institución. Estará encargado de la imagen y ventas de la institución a través de charlas en empresas e instituciones sobre las características de esta pedagogía innovadora. Es responsable de velar por la innovación de la institución con tecnología de punta en seguridad, selección de juegos y material pedagógico, plan de mantenimiento y renovación de las instalaciones y juegos, decisiones estratégicas y alianzas de la institución.

Secretaria / Ventas: El alcance de este puesto será trabajar conjuntamente con el director sobre la agenda de visitas de charlas y de ventas. Elaborar informes de los avances de los niños de acuerdo a las reuniones semanales con el equipo, llevar un récord del progreso de cada niño. Es la imagen de la empresa puesto que será la que indique la información de la institución a los padres de familia, entonces se requerirá que maneje inteligentemente las relaciones personales y las herramientas de ventas.

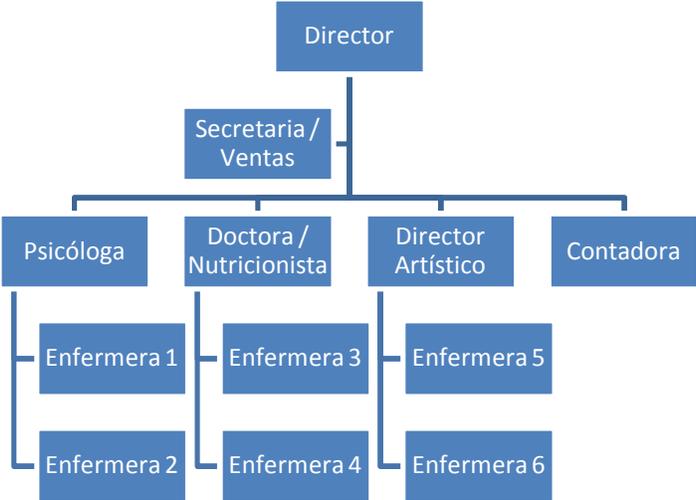
Psicóloga: Será responsable de analizar los comportamientos de los niños, procurando un ambiente artístico, creador y libre, para luego determinar factores relevantes de conducta para tener una idea concreta del carácter y personalidad del niño. Esto dará pauta para la elaboración de actividades y prácticas que ayudarán al desarrollo motor, intelectual, abstracto y artístico de cada participante. Está encargada de coordinar con el director las capacitaciones del personal, de tal forma que las mismas desarrollen una relación amistosa y llena de confianza con los niños y padres. Encargada de seleccionar el material educativo práctico, manual y artístico.

Doctora / Nutricionista: El alcance de esta profesional se basa en mantener altos estándares en la nutrición y desarrollo físico de los participantes. Se encargará de llevar un equilibrio en la comida que se preparará en la institución, esto va de la mano con el tipo de ejercicios que desarrollarán los niños para aprovechar. Responsable de dar capacitación y llevar un control referente a los aspectos sanitarios (asepsia en los cuartos, baños, rincones). Responsable de llevar control del reconocimiento médico realizado en los niños, mantener relaciones profesionales con el ministerio de salud, con los seguros médicos, y con el personal de la institución. Capacitación al personal acerca de la higiene general e individual, la alimentación y la conducta.

Contadora: Responsable de mantener al día los pagos del personal operativo, permisos, impuestos, declaraciones y contratos. Encargada de realizar presupuesto para los diferentes proyectos a emprenderse. Encargada de revisar y evaluar el impacto financiero de cualquier proyecto a realizarse.

Director Académico / Artístico: esta persona deberá tener competencias profundas sobre la pedagogía Waldorf de tal forma de poder establecer una cultura organizacional alrededor de esta pedagogía, su responsabilidad es elaborar y dictar charlas o cursos semanales sobre la pedagogía al equipo operativo.

Las enfermeras o niñeras deben constantemente recibir capacitación de cada uno de los departamentos para el correcto manejo en el cuidado de los niños. Su desempeño será evaluado en el primer año, luego, el desempeño será evaluado en la calidad de las intervenciones y resultados obtenidos en el desarrollo de los niños a su cargo.



CAPÍTULO 4: Plan comercial

Precio

El precio según los resultados de las encuestas realizadas a los padres de familia se estableció por el valor de US\$ 300.00, incluyendo los siguientes servicios según la información proporcionada por los padres:

Cuidado y Atención hasta las 3pm

Nutrición básica (un pequeño refrigerio)

Actividades artísticas

Actividades recreativas

Limpieza y orden en el centro.

Producto

El proyecto de la Guardería y Centro Integral lleva el nombre de “Cajita de Sorpresas” (con pedagogía Waldorf). El nombre viene de las escuelas Waldorf creadas por el filósofo y educador austriaco Rudolf Steiner. La idea fundamental es que la educación debe respetar y apoyar el desarrollo fisiológico, psíquico y espiritual del niño. Para conseguir un buen desarrollo intelectual debe existir una base emocional sólida en base a la confianza. Un lugar

donde se aprende a entender a la persona, para luego pueda descubrir sus habilidades y talentos para que así, finalmente, se desarrolle como un ser feliz que aporte con ideas nuevas y creativas para la sociedad.

De ahí el nombre “cajita de sorpresas” es una guardería enfocada a identificar los rasgos característicos del niño o personalidad, para luego desarrollar su potencial a través de actividades personalizadas para niños y niñas desde los 6 meses de edad hasta los 5 años. Es por eso que a través del juego y los correctos estímulos, se despertarán un mundo de sorpresas que son las habilidades innatas de la persona.

El horizonte del centro será educar a las nuevas generaciones y formar personas integrales que aporten a la sociedad de nuevas ideas y al desarrollo de nuevos campos del conocimiento.

Entre las historias que corroboran la efectividad de la pedagogía Waldorf se cuenta la situación de un joven que rendía un examen importante de Física, ya que una alta calificación le daría la posibilidad de un reconocimiento académico importante. Era un chico brillante pero en este examen estaba en peligro su calificación porque el niño no respondía según las fórmulas enseñadas por sus profesores de física. Le piden al catedrático Ernest Rutherford (Premio Nobel 1908) que determine el futuro de este muchacho. Luego de una larga conversación, Rutherford se dio cuenta que el chico conocía un sin número de métodos para solucionar este problema de física, sin embargo y a pesar de que el chico sabía el resultado según las ecuaciones de física que le pedían, él insistía en otros métodos más sencillos de resolver el problema ya que en la escuela le habían enseñado a pensar y por eso que su respuesta era una gama interminable de posibles soluciones. Este es el ejemplo de Niels Bohr, físico danés, premio Nobel de Física en 1922.

Otro ejemplo lo cuenta El médico de la escuela, Dr. Eugen Kolisko, narro el caso de un niño de siete años que acababa de empezar la escuela y ocasionaba dificultades especiales. "Su andar era torpe y vacilante sin apoyo seguro. Estaba muy pálido, su cara alargada, la mandíbula inferior le colgaba hacia abajo, la frente sombría y ceñuda. No creo que hasta entonces hubiese reído mucho en su vida. Por el más mínimo motivo comenzaba un desmesurado alboroto. Toda la cara parecía una máscara, a través de la cual lo anímico no podía penetrar como sería debido". Ante el asombro de los maestros y del médico, Rudolf Steiner tenía la firme esperanza de que fuera a recuperarse. Aconsejó una serie de medidas médicas y pedagógicas. "Un par de meses después, el niño ya podía reír, tenía una fisonomía verdaderamente humana, despertó, dejó de enfurecerse y se descubrió al final que era un niño muy agradable, de cuya existencia no se había notado absolutamente nada hasta entonces... Después de someterse durante tres años a este tratamiento, se adaptó muy bien al grupo de los demás niños de su clase. Más tarde, sus padres se trasladaron a otro lugar y luego, a los once años, estuvo en otra escuela con compañeros de su edad¹⁸.

La escuela Waldorf "Cajita de sorpresas" es un hogar en donde se recibe al niño con cariño, atención y limpieza. Una vez dentro, el ambiente que se respira es un ambiente de hogar, artístico, creador y libre: Se llama "de hogar" porque se trabaja arduamente para que en la guardería "se extienda la vida del hogar" y llamamos un ambiente libre, porque la atención que recibe el niño es en base a la identificación de su personalidad y carácter y las actividades están personalizadas y encaminadas a despertar y consolidar las fortalezas artísticas de cada niño.

¹⁸ F. Carlgren. Pedagogía Waldorf. Editorial Rudolf Steiner Madrid 1989

Es una guardería con enfoque en el desarrollo individual y comportamiento racional fortaleciendo su relación con el entorno y sus semejantes. Esto se logra identificando los atributos propios del carácter de cada niño como primer lugar, luego despertar los talentos individuales a fin de que sean fructíferos para la sociedad, el contacto con la naturaleza y con las artes manuales y gastronómicas son importantes para este compromiso.

La escuela Waldorf es una institución con tres escuelas:

Escuela de padres

Escuela de niños y

Escuela de profesores.

Cuando funcionan en conjunto producen sinergia con lo cual la diferenciación del aprendizaje es notorio

Las actividades se desarrollan en un ambiente con tres componentes claves: Vivencia de la libertad, cultura y fraternidad. La guía pedagógica se concentra en el estímulo de desarrollo de las facultades de comprensión, creatividad y responsabilidad social del individuo¹⁹.

Escuela de Padres.

Como parte integral de la pedagogía Waldorf, las reuniones, charlas y prácticas con los padres es un oportunidad para que ellos participen, aprendan los juegos y ejercicios que los niños viven diariamente en la escuela:

¹⁹ La escuela Waldorf: Un ejemplo de participación.

Charlas de las principales actividades realizadas por los niños

Orientación y explicación antropológico-pedagógico de las actividades

Avances y progreso de los niños frente a las actividades realizadas (Como se hacen más hábiles)

Talentos artísticos que van despertando los niños (Activación de fuerzas artísticas del interior del niño).

Asesoría pedagógica en el desarrollo de las relaciones humanas desarrolladas por el niño

Involucramiento

Escuela de niños.

La base de la pedagogía es un antropología que muestra al hombre desde 3 direcciones, el ser:

Físico

Anímico

Espiritual

La idea fundamental es que la educación debe respetar y apoyar el desarrollo fisiológico, psíquico y espiritual del niño. Para conseguir un buen desarrollo intelectual debe existir una base emocional sólida²⁰. Es muy importante que exista empatía entre el niño y el profesor ya que en base a esta relación se establece un clima de cooperación.

²⁰ A.Armando. Que es la pedagogía Waldorf: Entrevista a Christopher Clouder. Revista Bebés y más. 22 de Enero de 2009.

La escuela Waldorf pretende equilibrar la adquisición de conocimientos intelectuales con la constante práctica de actividades artísticas y artesanales que mencionamos a continuación:

Pintura

Manualidades

Talla en madera

Modelado

Euritmia

Teatro

Música

Reuniones semanales con las chicas responsables del cuidado.

Las personas de cuidado, no sólo deben saber que actividades desarrollar, sino también desarrollar un ambiente de confianza con los niños ya que es base para desarrollar la cooperación en los niños:

Charlas explicativas de la pedagogía Waldorf, así como los cuidados en cuanto a la asepsia, alimentación, y ejercicios para los niños.

Análisis minucioso e individual de cada participante

Permanente formación y renovación profesional

Preparar a los maestros para que viesen en cada uno de los niños una pregunta, un enigma divino que le educador tiene que resolver mediante el arte de enseñar, llevado a cabo con amor, hasta que el joven se encuentre a si mismo.

Plaza

Norte de la ciudad de Quito. Dirección: Isla Pinzón N-4331 y Emilio Sola. Es un edificio de 3 pisos independientes. Esto se hace con el fin de tener separados a los niños por edad, ya que de esa manera se evita el contagio a los niños más pequeños por parte de los más grandes que tiene sus defensas más desarrolladas. Se cuenta con un patio amplio y adecuado para las actividades recreativas. Un invernadero donde el niño podrá tener un contacto íntimo con la naturaleza. Se tiene establecido tener 15 a 18 niños en cada piso y de acuerdo con los resultados de las encuestas, se atenderán niños a partir de los 2 años.

Publicidad

Tipo de Producto.

El cuidado de niños y atención puede ser considerado de especialización pero de bajo nivel profesional, ya que consiste en actividades básicas como alimentar al niño, jugar con él, mantenerlo limpio y procurar no tener accidentes.

Luego, al destacar atributos como amplios espacios con juegos recreativos y seguros para el desarrollo físico del niño, alimentación balanceada y nutritiva de acuerdo a las necesidades del niño, actividades recreativas e intelectuales como reconocer miembros del hogar, comenzar a hablar, a correr, son actividades que crean una diferenciación y los expertos en marketing y publicidad utilizan estos atributos para alcanzar un posicionamiento.

La guardería “Cajita de Sorpresas” (con pedagogía Waldorf) no sólo recoge todos estos atributos de limpieza, cuidados, y actividades recreativas, sino que analiza más profundamente el comportamiento de los niños dentro de un ambiente de confianza y libertad

que proveen al niño de seguridad y comodidad. Además, realiza actividades focalizadas a desarrollar la imaginación y creatividad del niño a través de la eurtimia, la pintura, la música, y actividades que lo comprometan con el cuidado de la naturaleza y el socializar con otras personas como son la agricultura, y la cocina. En esta idea innovadora en educación, no sólo se beneficia el niño, sino que es un trabajo conjunto y de aprendizaje para padres y encargados del cuidado a través de reuniones, charlas y talleres. En este momento se está ofreciendo un producto especializado para el desarrollo integral del niño.

En conclusión la guardería “Cajita de Sorpresas” es un producto de especialidad. En base a esto, se plantean las acciones a tomar para establecer un posicionamiento a largo plazo y las promociones a realizar para establecer objetivos a corto plazo.

En el siguiente cuadro establecemos en resumen el proceso de decisión que al mismo tiempo utilizaremos de plan a Largo plazo para desarrollar lealtad en nuestros clientes.

Tipo de producto	Especialidad
VARIABLES A CONSIDERAR	
Tiempo de la decisión	Semanas
Precio	Mediano Alto – US\$ 300.00
Ubicación	Por ser un producto de especialidad, la ubicación de cajita de sorpresas en el norte de Quito no representa inconveniente.
Publicidad	Selectiva
Publicidad en Medios	Alianzas con empresas relacionadas

	(pañales y productos de higiene de niño), Charlas a grupos objetivos, Internet, revistas especializadas.
Publicidad Información	Abundante
Promoción	Charlas Informativas, Stands de información, Marketing Boca en boca
Lealtad	Mediana y Alta
Actitud de Compra	Evalúo, luego compro
Nivel de involucramiento	Alto
Toma de decisión	Decisión Compleja
Hábito	Lealtad a la Guardería

Una vez analizado nuestro plan a largo plazo, se establecen las acciones en el corto plazo para dar a conocer el producto.

La publicidad se efectúa a través de 3 canales diferentes.

Charlas informativas: Para la difusión de la pedagogía Waldrof y los beneficios para el desarrollo integral de los niños, se realizarán charlas en Instituciones privadas y públicas, en donde se resaltarán los valores y metodologías con el ánimo de encontrar afinidad, identificación con la propuesta y despertar el interés de los clientes potenciales.

Stands de información: Se establecerán convenios y alianzas con determinadas instituciones (Bebemundo, Fybeca, Fami-Tienda) con el fin de utilizar este canal como una forma de ventas atadas y así dar a conocer de las características de la institución.

Marketing Boca a Boca: Los padres de los niños miembros de la escuela, podrán ser testigos de los avances de su pequeño. Esto creará confianza y satisfacción hacia la institución

Copy Strategy

Grupo Objetivo

Parejas jóvenes que tienen su primer o segundo hijo (a) y quieren una educación integral para ellos, quieren que desarrollen saludablemente su personalidad, su seguridad como persona, que tenga pensamiento propio y que valore fundamentalmente los valores y la importancia de la familia en la sociedad.

Perfil del cliente

Madres y/o Padres:

Con hijos entre las edades de 2 años y 5 años.

Residentes en la ciudad de Quito y alrededores (valles)

Papá y Mamá trabajan en relación de dependencia y/o en negocio propio

Ingresos promedios entre US\$ 1,300.00 y 2,500.00

Que tengan disposición y apertura para las reuniones y asesoría propias de la Pedagogía Waldorf

Familia de clase media – alta

Negocio o empresa ubicada en los alrededores del parque La Carolina, más conocido como el Central Business District (CBD)

Entienden que las asistentes domésticas no tienen la misma educación, los mismos valores de familia

Que no cuentan con el apoyo de los abuelos porque trabajan o evitan conflicto de criterio en la educación del niño

Se encuentran en la búsqueda de un centro educativo para su hijo.

Padres que desean

Aprender a tener “calidad de tiempo” con sus hijos

Que los hijos no pasen viendo Televisión todo el día

Despertar y potenciar las habilidades artísticas de los niños

Aprender juegos que desarrollen las habilidades de sus hijos

Contar con la guardería los fines de semana (día y noche).

Perfil del consumidor

Con respecto al consumidor, se recibirá a todos los niños sin importar raza, color, creencia religiosa, y sin hacer distinción de los 4 tipos de temperamentos básicos identificados por Rudolf Steiner en el cual se basan el estudio²¹.

Melancólico

²¹ C. Frans. Pedagogía Waldorf – Una Educación hacia la Libertad. Editorial Rudolf Steiner. Madrid

Flemático

Sanguíneo

Colérico

Estrategia de selección de candidatos

Cuando los padres están interesados en los servicios de la guardería “Cajita de Sorpresas” se realiza una pequeña entrevista para tener una primera idea del ambiente que rodea al niño ya que de eso dependerá también su comportamiento y carácter:

Selección del candidato

Perfil de los padres

Identificación del carácter a través de una entrevista

Breve examen de personalidad

Identificación de hábitos (practica deportes, cigarrillos, bebidas, calidad de tiempo con la familia)

Identificación de rasgos relevantes en los niños

Entrevista con los padres

Observación del niño siguiendo órdenes o socializando

Examen Médico

Selección del niño

Reconocimiento de la guardería por parte del niño

Instalaciones

Equipo de cuidados

Niños de la guardería

La información proporcionada por los padres servirá como una base para conocer al niño y su entorno, el comportamiento del niño dentro de la guardería será otro indicador para conocer más sobre su carácter. También se procura identificar en los niños afecciones contagiosas como sarampión, varicelas y otras aflicciones al momento de ingreso para evitar la propagación masiva en los demás niños sanos.

Comunicación con el grupo objetivo

La “Cajita de Sorpresas” se anuncia a través de charlas orientativas para padres sobre el desarrollo de habilidades y desenvolvimiento del niño en la sociedad. Nuestra campaña de comunicación pretende comunicar:

Cuidado en la nutrición, salud física, e intelectual del niño

Desarrollo del niño como una persona individual que se relaciona feliz con su entorno

Seguridad y tranquilidad para los padres de poder contar con la ayuda de la guardería, inclusive fines de semana

Diferencias con la competencia

Actualmente las instituciones establecidas en la ciudad ofrecen:

Educación basado en el pensamiento científico materialista

Laboratorios y programas enfocados en números y no en comportamiento racional

Evaluación sometiendo a presión a los niños a través de exámenes y exigencias de rendimiento

Programa de estudios acorde a las necesidades de la industria

En cambio, la propuesta de la Escuela Waldorf es innovadora e interesante y se centra en la educación Waldorf desarrollada por Rudolf Steiner

¿Reason Why?

La guardería “Cajita de sorpresas” implementa la pedagogía de las escuelas Waldorf desarrollada por Rudolf Steiner. Pretende equilibrar la adquisición de conocimientos intelectuales con la constante práctica de actividades artísticas y artesanales. Se trabaja diariamente en la coordinación entre la esfera consciente de las percepciones sensoriales y representativas; en la esfera semiconsciente de la sensibilidad, la emotividad y la memoria; y la inconsciente de la voluntad; esto con el objetivo de equilibrar esas tres fuerzas del hombre:

Estilo y tono comunicacional

Los aspectos psicológicos, emocionales y racionales que se desean comunicar son los siguientes:

Cuidado en los detalles: Fundamentalmente en la Nutrición, salud física, e intelectual del niño; énfasis en el ambiente en las aulas, cuartos cómodos y cuidadosamente decorados; huertos y jardines libres de plagas y químicos.

Niños Íntegros y Creativos: Desarrollo del niño como una persona individual que se relaciona feliz con su entorno

La Guardería presente cuando la necesitas: Seguridad y Tranquilidad para los padres de poder contar con la ayuda de la guardería, inclusive fines de semana

Frase de posicionamiento:

Guardería con la pedagogía Waldorf - Slogan:

Donde se extiende la vida y los cuidados del hogar

Le enseña a los guaguas a ser pilas

Características del mensaje

Simple y claro

Al mencionar hogar implica un ambiente cómodo y lleno de cariño y cuidado

Brinda seguridad y tranquilidad a los padres

Al extender la vida indica que el niño va a sentirse feliz, a brotar lo mejor de él y así aprovechar las ventajas de la educación integral

En el Anexo 5 se puede observar un resumen del Media Strategy.

CAPÍTULO 5: Plan de operaciones

Proceso de selección y logística

En el proceso de selección de personal se debe tener claro las actividades o conjunto de actividades con que desarrollan una ventaja competitiva y un diferenciador frente a la competencia. El nuevo personal debe conocer y hacer propia esta filosofía dentro de la guardería. Se describe a continuación el grupo de actividades y atributos del servicio que entregan valor al cliente:

Pedagogía Waldorf

Colaboración amistosa e igualitaria entre alumnos, maestros y padres.

Ejercicios para el desarrollo individual, la imaginación y el comportamiento racional.

Sistema de calificaciones: No existen notas, pero si un informe sobre la situación y avances de cada niño y en que debe mejorar.

Horario de Atención: desde las 8 de la mañana hasta 6 de la tarde

Personal calificado y constantemente entrenado donde un objetivo principal es desarrollar una relación de confianza con los niños

Charlas, guías y enseñanza para padres y cuidadoras

Gestión de calidad en cuanto a Alimentación, Seguridad y Limpieza.

Dentro de una guardería se deben considerar ciertos cuidados que procuren la seguridad, limpieza, y cuidados que detallamos a consideración²²:

Con respecto al personal

El centro de guardería deberá tener, en todo momento, un director calificado de cuidado infantil.

Las cuidadoras deben tener por lo menos, dos años en un colegio universitario de parvularios.

Las asistentes deben tener por lo menos, terminados sus estudios de bachiller.

El director y todo el personal de cuidado infantil deberán asistir a las charlas semanales de entrenamiento en servicio.

Todos los miembros del personal deberán tener informes médicos actualizados en sus expedientes y demostrar no tener antecedentes de condenas criminales o de abuso y/o negligencia de niños.

Debe estar presente en todo momento una persona certificada para administrar primeros auxilios.

Seguridad en la guardería

El jardín de juegos debe estar cercado y protegido del tráfico externo y otros peligros.

Procurar un espacio amplio entre los juegos para facilitar la visibilidad y control del personal de cuidados.

²² Normas de licenciamiento para Guarderías. Departamento de los servicios del niño y familiares.

Toldos o mallas protectoras para evitar quemaduras en la temporada de verano.

Minimizar la probabilidad de quedar atrapado y otros peligros en los juegos, muebles y enseres a través de eliminar puntas o esquinas afiladas, astillas, clavos o pernos sobresalientes, así como partes que estén sueltas u oxidadas.

Ubicar superficies protectoras en juegos como columpios, resbaladeras, sube y baja, etc. para evitar accidentes.

Utilizar cercas en las piscinas y peceras para evitar accidentes.

Instalar un sistema de cámaras en tiempo real y contactos de la institución como número de teléfono para que los padres estén a todo momento observando las actividades de su hijo(a) .

Nutrición y Comidas

Los menús deberán exhibirse en un lugar visible.

Las comidas deberán satisfacer los requisitos nutritivos aprobados por un nutricionista y/o pediatra

Los niños que reciban cuidado de dos a cinco horas se les deberá servir un snack (Fruta, sánduche y un yogurt); a los niños que reciban cuidado de cinco a diez horas se les deberá servir una comida (crema, arroz o puré de papas, carne, jugo) y dos snacks o dos comidas y un snack. A los niños que reciban cuidado por más de diez horas se les deberá servir dos comidas y dos snacks o una comida y tres snacks.

Tiempo para Tomar la Siesta y para Dormir

Los niños menores de seis años de edad que permanezcan en el centro por cinco horas o más deberán tener la oportunidad de descansar o tomar una siesta.

Los bebés deberán dormir en cunas regulares o cunas portátiles que sean seguras y fuertes.

Los niños que estén empezando a caminar podrán usar cunas de tamaño regular.

Los niños no se pueden dejar desatendidos en ningún momento.

Cuidado durante el Atardecer, la Noche y el Fin de Semana

Se permiten grupos como de familia, de edades mixtas.

Los miembros del personal deberán estar presentes en el área designada para dormir y mantenerse despiertos en todo momento siempre que los niños estén durmiendo.

Cada niño deberá tener su cuna individual.

Deberá servirse una comida al atardecer y un pequeño snack a la hora de acostarse.

Se deberá servir desayuno a todos los niños que hayan permanecido en el local durante la noche y que estén presentes entre las horas de 6:30 AM y 8:30 AM.

Admisión y Despido

Los padres tienen derecho a conocer a las personas que son responsables legalmente del programa, la dirección comercial y el número de teléfono.

Los padres cuentan, por escrito, con la información acerca del programa, los costos, las normas de entrada y salida. Además de los pasos que el cuidador tomará si los niños no son recogidos a la hora acordada, y las normas de guía y disciplina.

Los padres deberán completar una solicitud de registro, que incluye, algunas preguntas que ayudan a determinar el temperamento de los padres y del niño para clasificarlos a breves rasgos en los cuatro tipos de temperamentos (colérico, melancólico, flemático), proveer una el certificado de nacimiento del niño (la cual será copiada por el centro y se devolverá el original a los padres), números de emergencia y personas autorizadas para recoger al niño.

Los niños solamente se podrán entregar a los padres o a otra persona responsable designada por los padres.

El centro deberá llevar registros diarios de entrada y salida.

Guía y Disciplina

Los padres deberán recibir una copia de las normas de guía y disciplina.

Se prohíbe lo siguiente:

Castigo corporal

Amenazas o negar de alimento, descanso o el uso del baño

Lenguaje abusivo o profano

Humillación pública o privada

Abuso emocional, incluyendo el aislar, aterrorizar, avergonzar, o rechazar al niño.

El “Tiempo en Penitencia” (“Time-out”) se ha de limitar a un minuto por cada año de edad. El “Tiempo en Penitencia” no se puede usar para los niños menores de 2 años de edad.

Requisitos de Salud para los Niños

En el expediente de cada niño deberá haber un informe médico indicando que el niño ha sido inmunizado adecuadamente²³.

Se incluirá una prueba cutánea de tuberculina en el examen inicial, a menos que se haya obtenido dispensa de un médico.

El informe médico es válido por dos años para los bebés y los niños de edad preescolar. Los exámenes para los niños de edad escolar se requieren de acuerdo con los requisitos de las escuelas públicas.

Instalaciones y ambientación de aulas²⁴

Zona de reuniones y descanso

Piso alfombrado

Ventanas para facilitar ventilación y uso de persianas para aprovechar la facilidad de oscurecer un ambiente para actividades que así lo requieran.

Corcho o cartelera para ubicar fotos y trabajos de los niños

Hamacas plegables o colchonetas

Divisiones de ambientes (muebles, estanterías de libros)

Variedad de cuentos de hadas e historias sobre valores

Muñecos y juguetes blandos

Instrumentos musicales

²³ Los padres deben informarse sobre las vacunas infantiles visitando la siguiente página web:
http://www.state.il.us/dcfs/daycare/Childhood_Immunizations.shtml.

²⁴ Diseño de Aulas para educación infantil. Universidad de León. León – España.

Rompecabezas

Títeres

Zona de juegos representativos

Pequeña casa o cocina para recrear las actividades realizadas dentro del hogar

(cocinar, limpiar platos, recoger y arrojar la basura, etc.)

Cocina

Disfraces de profesiones (Policía, doctor, bombero, etc.) y de animales (animales de hacienda: Vaca, pato, caballo, etc.)

Utensilios de cocina

Zona de expresión y comunicación

Suelo de baldosa fácil de limpiar (pinturas, acuarelas, goma)

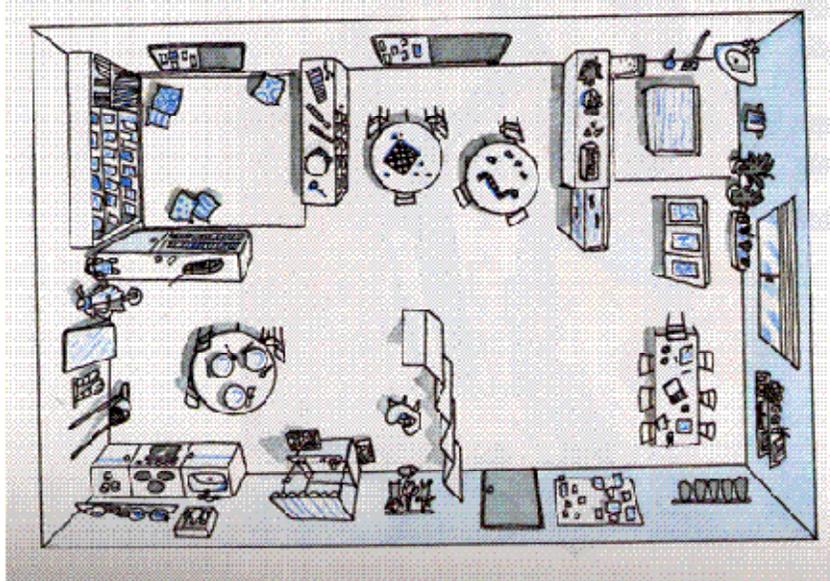
Mesa alargada para realizar manualidades

Temperas, acuarelas, pinturas

Tijeras sin punta, goma

Papeles de diferentes colores

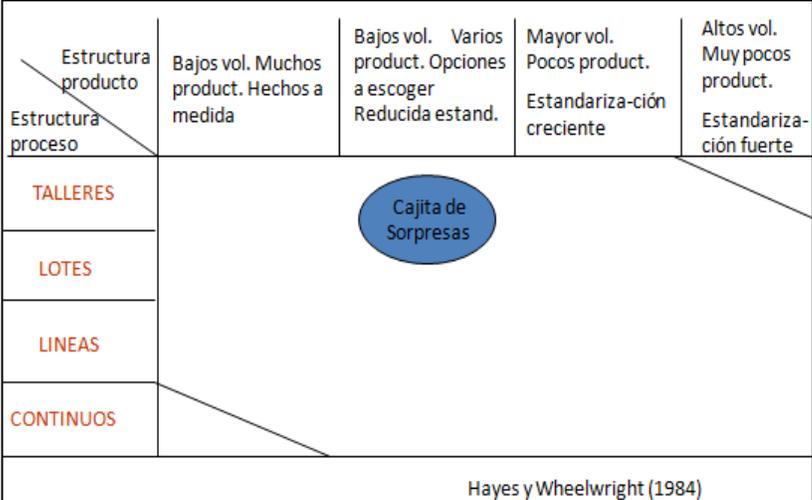
En la siguiente imagen, se detalla el esquema y distribución de las áreas anteriormente mencionadas.



Fuente: Universidad de León

Matriz Producto – Proceso

La guardería “Cajita de Sorpresas” es un servicio a la medida, esto quiere decir que la estructura del servicio se basa en dar atención y cuidados a un grupo pequeño de niños en donde los ejercicios y estímulos son personalizados de acuerdo a cada cliente. La estructura del servicio se da principalmente en las aulas, o en términos de la matriz producto-proceso, en talleres. Los retos de la gerencia se enfocan en la diferenciación de su servicio y en la motivación que reciben las cuidadoras. Una vez detallado los componentes del proyecto, lo graficaremos a continuación tomando en cuenta los criterios explicados anteriormente.

Estructura producto / Estructura proceso	Bajos vol. Muchos product. Hechos a medida	Bajos vol. Varios product. Opciones a escoger Reducida estand.	Mayor vol. Pocos product. Estandariza-ción creciente	Altos vol. Muy pocos product. Estandariza-ción fuerte
TALLERES				
LOTES				
LINEAS				
CONTINUOS				
Hayes y Wheelwright (1984)				

Gestión de la Calidad

Para materializar el cumplimiento de la gestión de calidad se debe contar con todos los permisos oficiales al día, tanto del ministerio de salud pública, bomberos, de emergencia, sanidad y demás normas establecido por la institución. Se establece de forma general las siguientes normas de política de calidad:

Cumplimiento de los permisos al día de funcionamiento, de sanidad y legales de acuerdo a la normativa

Establecer y mantener el control de las actividades que llevan a cumplir con la propuesta de valor propuesta al cliente (padres de familia), la satisfacción de las necesidades del consumidor (el niño) y el desarrollo de las capacidades y habilidades ofrecidas en el programa.

Mejora continua del manejo de la cadena de valor.

La primera parte se podrá comprobar con los permisos de funcionamiento entregados por las autoridades competentes. Esto se realizará durante los 15 primeros días del mes de Enero cuando regularmente se pagan o se renuevan los permisos. En su defecto, se recogería toda la información y se tendría lista la gestión y el valor a pagar de la renovación del permiso en los primeros 10 días antes de la expiración del mismo.

Con respecto al cumplimiento de la propuesta de valor de la guardería, se establecen los siguientes indicadores en cada una de las tres escuelas: Niños, Padres y Cuidadores:

Escuela de Padres

Control de asistencia

Control de lecturas a través de entrevistas

Informe del cumplimiento de las actividades asignadas para el hogar

Escuela para niños

Avances y progreso de los niños frente a las actividades realizadas (Como se hacen más hábiles)

Talentos artísticos que van despertando los niños (Activación de fuerzas artísticas del interior del niño).

Escuela para maestros

Control de asistencia

Control de lecturas

Informes sobre las actividades realizadas a los niños y progreso de los mismos en sus habilidades

Exposiciones de temas que demuestren el dominio de la presentadora frente a diferentes tópicos correspondientes a la pedagogía Waldorf.

CAPÍTULO 6: Plan financiero

Supuestos Generales

Precio.

Para analizar la funcionalidad del proyecto, se debe establecer un precio mínimo a corto plazo en un monto suficientemente alto para cubrir los costos variables. Por consiguiente, en el largo plazo, el precio de venta normal debe establecerse en un monto suficientemente alto para cubrir los costos y gastos (fijos y variables) y proveer una ganancia razonable²⁵.

De esta inducción, podemos concluir que el precio normal puede concebirse como el precio de venta objetivo que se desea alcanzar en el largo plazo. Para establecer este precio tenemos las siguientes metodologías. En primer lugar están los métodos de mercado que son:

Método basado en la demanda

Utilizando el método basado en la demanda, en primer lugar se estableció un lugar de operaciones de acuerdo al perfil del cliente que habíamos determinado. Se decidió ubicar la guardería que esté cerca del cliente (padres de familia) y luego se realizó una encuesta que

²⁵ C. Warren. J. Reeves. P. Fess. Capítulo 8 – Análisis diferencial y fijación de precios de los productos. Contabilidad administrativa 8ava edición. Cengage Learning Editores S.A. 2005 México

realizamos a 68 personas²⁶ en donde se preguntó entre otras cosas, preferencias de ubicación de la guardería, factores de la guardería que generan valor al cliente, predisposición a pagar por el servicio. Detallamos a continuación el perfil de nuestros encuestados:

Edad promedio entre 28 y 45 años

Ingresos entre US\$ 1200.00 y 2500.00 dólares

Ambos miembros de la pareja se encuentran laborando

Características de acuerdo al perfil anteriormente descrito en las características del cliente

En los resultados de las encuestas se estableció que el 71.4% clientes prefieren una guardería cerca del lugar de trabajo, es por eso que el sector de la Jipijapa (cerca del parque La Carolina) es el lugar ideal para la guardería²⁷.

Luego, según datos del Departamento del Niño y Servicios de la Familia de Illinois (DCFS sus siglas en inglés), indica que la proporción del personal de cuidado / niños para la edad de 2 años es de 1 a 8 niños, es por eso que en cada piso de la guardería (con un área total de 8mts x 13mts) contará con una parvularia y una asistente para atender hasta un total máximo de 15 niños²⁸.

²⁶ De acuerdo al tamaño óptimo de muestra analizado en el subcapítulo Tamaño de la muestra.

²⁷ De acuerdo al grupo objetivo determinado en el Anexo 5 Copy Strategy

²⁸ Resumen de las normas de licenciamiento para centros de Guardería. Departamento del Niño y Servicios de la Familia de Illinois (DCFS)

Es así que, la predisposición a pagar por guarderías, considerando las características de la misma más los factores generadores de valor identificados por los clientes es de US\$ 300,00.

Método basado en la competencia

Analizando con respecto a la propuesta que se encuentra en el mercado, utilizamos la técnica de cliente fantasma²⁹. El cliente fantasma o pseudo-compra es una técnica donde el investigador se presenta como un cliente potencial cuando en realidad está obteniendo información de la empresa encuestada. Para este tipo de investigación se tomó información de 20 guarderías que tenían ofertas similares a nuestra propuesta. Según las características que se detallan a continuación:

Cuidado del niño

Estimulación temprana

Actividades adicionales como natación, inglés, computación

Horario de atención promedio desde las 8am hasta las 4pm

1 comida fuerte a la hora del almuerzo

El precio promedio por el servicio de guardería más alimentación fue de US\$ 281.00³⁰.

²⁹ Malhotra, Naresh. Investigación de Mercados, un enfoque aplicado. Pearson Educación. Cuarta edición. México 2004

³⁰ Resultados obtenidos de las encuestas de clientes fantasmas detallados en el Anexo 1.1

De forma alternativa, tenemos los métodos de costo más el cual es una estrategia para no sólo cubrir los costos, sino que adicionalmente establecer una meta de ganancias. Estableceremos el análisis del costo total, el cual, nos indica que debemos sumar nuestros costos operativos y administrativos y luego se debe establecer un margen de ganancia deseada utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje de Sobreprecio} = \text{Ganancia deseada} / \text{Costo total.}$$

Entonces, utilizando los datos del flujo de caja que se muestra en el anexo 7, podemos observar que el costo total unitario por cada niño es de US\$ 256.51, considerando un margen de 20% sobre el costo unitario, tenemos un precio final de US\$ 307.69.

Esto finalmente, nos indica en conclusión que el precio normal a corto plazo, para cubrir costos fijos y variables, con un margen de ganancia de 20% es de US 300.00

Estructura de Capital y Financiamiento

La guardería es un modelo de negocio en donde una persona particular puede empezar su negocio con una inversión del 30% y el 70% con deuda bancaria. Se llega a esta conclusión utilizando la combinación de fuentes financieras denominada “Estructura de capital óptima” desarrollada por Modigliani y Miller.

Se determinó un valor futuro esperado de los beneficios antes de impuestos e intereses (UAI) y luego se establecieron diferentes combinaciones de capital denominado como

acciones y de emisión de obligaciones denominado como deuda. Los costos de contar con estas fuentes de financiamiento están dados por k_o como la tasa pasiva referencial que es el coste de oportunidad de usar capital; k_i es de igual forma, el coste de emitir deuda (en forma de solicitud de un préstamo) y está dado por la tasa nominal de los créditos comerciales.

Como se observan los resultados en el Anexo 7.1 aumentar el grado de endeudamiento, aumenta el coste de las acciones, el coste de capital se mantiene inalterado. Es por eso que, como una herramienta para la materialización del proyecto y estratégica financiera, se procedió a realizar un préstamo bancario por el valor de US\$ 50.000,00; de esta forma, los costos de solicitar deuda se anulan con los beneficios empleados en satisfacer las demandas del accionista resultados de una mayor rentabilidad financiera

El préstamo se lo solicita a través de un crédito comercial ofrecido por el Banco del Pichincha luego de ser calificado como el más idóneo dentro de un análisis referente a los fondos disponibles dentro de la banca privada (US\$ 1.44 millones), el tamaño y bajo riesgo de la cartera por comercial por vencer y finalmente la cantidad de agencias y sucursales que benefician las operaciones del proyecto³¹. El costo del préstamo fija una tasa anual de 11.20%³² a tres años. En el Anexo 4 se presenta el cuadro de amortización de la deuda.

Estados Financieros Proyectados

³¹ Boletines Mensuales Bancos Privados. Superintendencia de Bancos. Diciembre de 2012

³² Costo del Crédito Comercial. Tarifario Banco del Pichincha. Actualizado al 01 de Marzo de 2012.

Los detalles de los estados financieros se observa en el Anexo 7.

Flujo de Efectivo Projectado

El presente proyecto muestra los estados financieros proyectados a 4 años, tiempo en el cual, se aborda un análisis sobre la reposición de activos como computadoras y otros activos que requieran mantenimiento, se analiza también el tiempo de extinción de la deuda y cómo el proyecto maneja el flujo de efectivo buscando apalancamiento financiero en caso de requerirlo. Se presenta a continuación los supuestos que se han tomado en la elaboración de la misma:

La guardería se inscribirá con un capital de US\$ 21.250,00

El capital de trabajo que corresponde a la cobertura de los gastos de operación correspondientes a 3 meses determinados como una política interna de pago de proveedores, asciende a monto de US\$ 18.900,00

El año 2012 se calcularon las operaciones con 10 niños por piso, esto quiere decir un total de 330 niños en el año.

Para el segundo año se espera contar con 15 niños por piso con un total de 495 niños.

Se contrató 3 vendedores temporales que visitaron empresas, casas, y atendieron en stands informativos con el fin de conseguir clientes dos meses antes del inicio de operaciones.

En los años 3 y 4, se mantendrá el tamaño de la guardería. El flujo de caja acumulado se lo utilizará en el año 4 para comprar una casa dentro de la misma área para aumentar las operaciones.

Luego de hacer estos supuestos, realizamos nuestras primeras conclusiones:

Utilizando un interés superior a la tasa de interés del crédito comercial (11.20%) y una tasa de descuento según el siguiente cuadro:

Tasa de descuento para una empresa Educativa		
Beta desapalancada ³³		0.92 ³⁴
rm	market risk	8.71%
rf	free risk	2.63%
r		0.082236
rp	riesgo país ³⁵	6.98%
R		15.20%

Se determinó una tasa del 15.20%. Se proyectaron los flujos de caja bajo el supuesto de que el primer año se brinda el servicio de guardería a 30 niños por piso cada mes, y luego en los 3 años siguientes, se mantiene una atención a 15 niños por piso al mes o un total anual de 495 niños al año. Esto en valor presente arroja un valor del proyecto neto de US\$ 96,408.05.

Luego, se considera la amortización del préstamo y el valor del capital de trabajo en tiempo presente para obtener un valor actual neto más real, lo que muestra un valor de US\$ 25,158.05

³³ Beta Apalancada = Beta Desapalancada (1 + (1 – Impuestos) * (Ratio Deuda / Patrimonio)

³⁴ A. Damodaran. Betas por sector. Escuela de Negocios de Stern, Universidad de New York. Estados Unidos.

³⁵ Country Risk. Banco Central del Ecuador.

Adicionalmente, se analizaron los flujos de efectivo futuros y se determinó la tasa interna de retorno³⁶, dando el valor de 28.11% con lo cual los inversionistas se sienten complacidos sobre los resultados ya que la misma supera el costo de oportunidad del dinero (tasa de interés pasiva).

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el indicador del nivel de ventas en donde un negocio comienza a ser rentable o al menos, cubre con los costos fijos y variables, es decir, no tendrá ni utilidades ni pérdidas como resultado de sus operaciones³⁷.

Para la determinación del costo estándar, es necesario determinar la capacidad de la guardería. De antemano conocemos que la capacidad máxima que tenemos en la guardería es de 45 niños. El costo estándar unitario se determina dividiendo el total de los gastos indirectos para la capacidad de la guardería. Si se vendiera menos de la capacidad productiva habría una pérdida por exceso de capital ocioso.

Para el siguiente análisis realizaremos los siguientes supuestos:

³⁶ Tasa interna de retorno: es una medida de decisión que mide la rentabilidad de fondos monetarios a través del análisis de flujos futuros de ingresos. Se compara con la tasa de interés de mercado y se busca que sea superior a la misma.

³⁷ Warren, Reeve, Fees. Contabilidad Administrativa. Octava Edición. Editorial Cengage Learning. México 2005

Las variaciones en el volumen de ventas toman lugar en el primer año de análisis en donde la guardería busca fidelizar a sus clientes, entonces se realizaron cambios en el volumen en el primer año y en los siguientes se asumió que se pudo alcanzar la capacidad total de la guardería (45 niños) y se mantuvo constante durante los años de análisis para simplificar el modelo y observar el comportamiento de las ventas, el costo unitario, el valor actual neto y la tasa interna de retorno.

El segundo supuesto es mantener el precio de servicio de guardería en US\$ 300.00 y luego en el segundo año y el resto de años analizados, el precio por el servicio aumenta a US\$ 350.00, este incremento del precio está dentro de la propensión a pagar del cliente de acuerdo a los resultados de las entrevistas cuantitativas.

Los resultados de este análisis se puede observar en el siguiente cuadro:

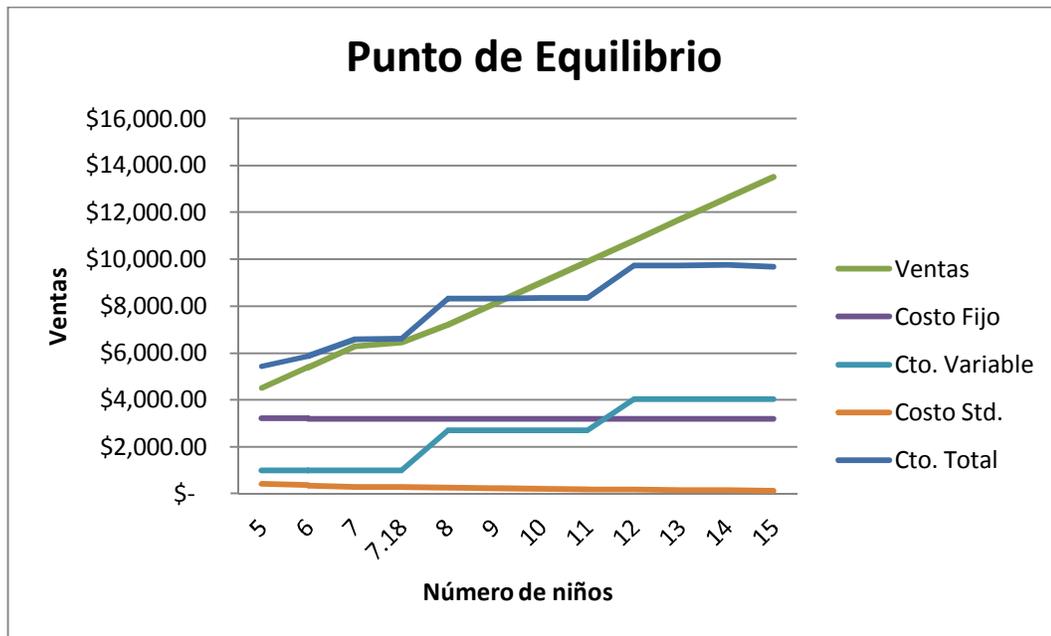
Niños x piso	Cantidad Anual	Ventas	Costo Std.	UN	VAN	TIR
15	495	\$ 148,500.00	\$ 143.59	\$ 41,863.99	\$80,007.59	64.74%
14	462	\$ 138,600.00	\$ 153.85	\$ 35,923.99	\$74,921.97	60.62%
13	429	\$ 128,700.00	\$ 165.68	\$ 29,983.99	\$69,836.36	56.67%
12	396	\$ 118,800.00	\$ 179.49	\$ 24,043.99	\$64,750.74	52.88%
11	363	\$ 108,900.00	\$ 195.81	\$ 18,103.99	\$59,665.12	49.24%
10	330	\$ 99,000.00	\$ 215.39	\$ 12,163.99	\$54,579.51	45.76%
9	297	\$ 89,100.00	\$ 239.32	\$ 6,223.99	\$49,493.89	42.00%
8	264	\$ 79,200.00	\$ 269.23	\$ 283.99	\$44,408.27	39.25%
7.18	236.90	\$ 71,078.00	\$ 300.00	\$ (4,589.21)	\$40,236.01	36.75%
7	231	\$ 69,300.00	\$ 307.70	\$ (5,656.01)	\$39,322.66	36.21%
6	198	\$ 59,400.00	\$ 358.98	\$ (11,596.01)	\$34,237.04	33.30%
5	165	\$ 49,500.00	\$ 430.78	\$ (17,536.01)	\$29,151.42	30.52%

A través de la información mostrada, se puede determinar el punto de equilibrio del proyecto o el nivel de ventas que se requiere para llegar al equilibrio.

Con esta definición podemos variar el volumen de atención en el primer año. Se observa que con un volumen de 330 niños durante el primer año, el costo unitario es de US\$ 215.39 (US\$ 74,153.00/330 niños) lo que representa el 72% de precio establecido (US\$ 300.00). Para los siguientes años, considerando el aumento de la pensión (US\$350.00) y el aumento de la atención de niños (15 niños por piso), el costo unitario será de US\$ 145.60 lo que representa el 49% del precio establecido.

Vale comentar que el punto breakeven o el punto de equilibrio sucederían si la guardería sólo podría atender a 7.18 niños por piso (anualmente 236.9 niños) con lo que el costo unitario sería exactamente igual al precio por el cuidado del niño (US\$ 300.00) pero esto dejaría a la guardería con una pérdida neta de US\$ -4,589.21. La cantidad de niños debe ser entera, por eso que el atender 7 niños por piso muestra un costo unitario de US\$ 307.70 lo que significa que se incurren en mayores costos que lo que la pensión puede cubrir, se tendría una pérdida neta de US\$ -5,656.01 y una tasa interna de retorno de 36.75%.

Para afinar el análisis del punto óptimo, se incluye en el análisis, el préstamo bancario, el valor de las cuentas de depreciación e impuestos y se observa si existe alguna modificación importante en los costos; este análisis se lo realiza durante el primer año de actividades para observar variación del número de niños atendidos. Ahora, los costos variables cambiarán de acuerdo a la cantidad de cuidadoras que se necesita contratar a medida que aumenta el volumen de operación. A continuación se presenta el gráfico de resultados:



Podemos observar que una vez que se agregó la depreciación, impuestos y préstamos, la curva de costo total aumento y ahora corta la curva de los ingresos totales o ventas en el punto 9.5, es decir, que el punto de equilibrio en las operaciones de la guardería se da cuando se tiene un volumen de servicio de 10 niños por piso.

Análisis de Sensibilidad

Se modelaron diferentes escenarios para determinar la sensibilidad del proyecto sobre las ventas, sobre el costo unitario y su impacto sobre la tasa de retorno. Se analizó la variación de las ventas, costo unitario, utilidad neta, valor actual neto y tasa interna de retorno.

En primer lugar, se estableció un precio base de US\$ 300.00. Se mantiene también el contratar a 4 personas encargadas del cuidado de los niños, un pediatra, un cocinero, un psicólogo como personal operativo, los demás costos (juegos, seguridades, sillas mesas implementos de estudio) son costos que ya se han incurrido y no se pueden modificar.

Bajo estas premisas, elaboramos el escenario optimista, en donde se asume que la guardería atiende en su máxima capacidad permitida (15 niños por piso, siendo un total de 495 al año), el costo unitario promedio fue de US\$ 143.59 dólares lo que representa el 47.86% del precio. Se obtiene un valor actual de US\$ 80,007.59 lo que representa un rendimiento de 64.74%

En la elaboración del escenario realista, la meta de la guardería será, en el primer año, es atender a 10 niños por piso (330 niños en el primer año). Esto representa un costo unitario de US\$ 215.39 lo que representa el 71.80% del valor de la pensión, esto nos da una utilidad neta de US\$ 12,163.99 lo que arroja un valor actual neto de US\$ 54,579.51 con una tasa interna de retorno de 45.76%

Para el escenario pesimista se utilizará el punto de equilibrio, ya que es el punto medio entre ganancias y pérdidas del ejercicio y en donde el costo unitario estándar iguala al precio que cobra la guardería (US\$ 300,00). Se observa que, este precio no alcanza a cubrir los costos de préstamos. Tiene una utilidad neta negativa de US\$ -4,589.21 sin embargo un VAN positivo de US\$ 40,236.01 y una tasa interna de rendimiento de 36.75%.

Árbol de decisiones.

Una vez realizado el flujo de efectivo y haber modelado el plan de negocios de acuerdo a los primeros supuestos, ahora se determinara la ruta crítica más probable a seguir de acuerdo al riesgo que represente cada decisión, de tal forma de visualizar cuales serán los resultados financieros del panorama más probable.

Para armar el siguiente árbol de decisiones, debemos determinar los eventos de decisión que se realizaran en el desarrollo del negocio:

Obtención de permisos

Sanitarios

Contratos

Arrendamiento

Administrativos

Operativos

De seguridad (en juegos y aulas)

De vigilancia

Guardianía

Cámaras en tiempo real como servicio para los padres.

Equipo de Ventas

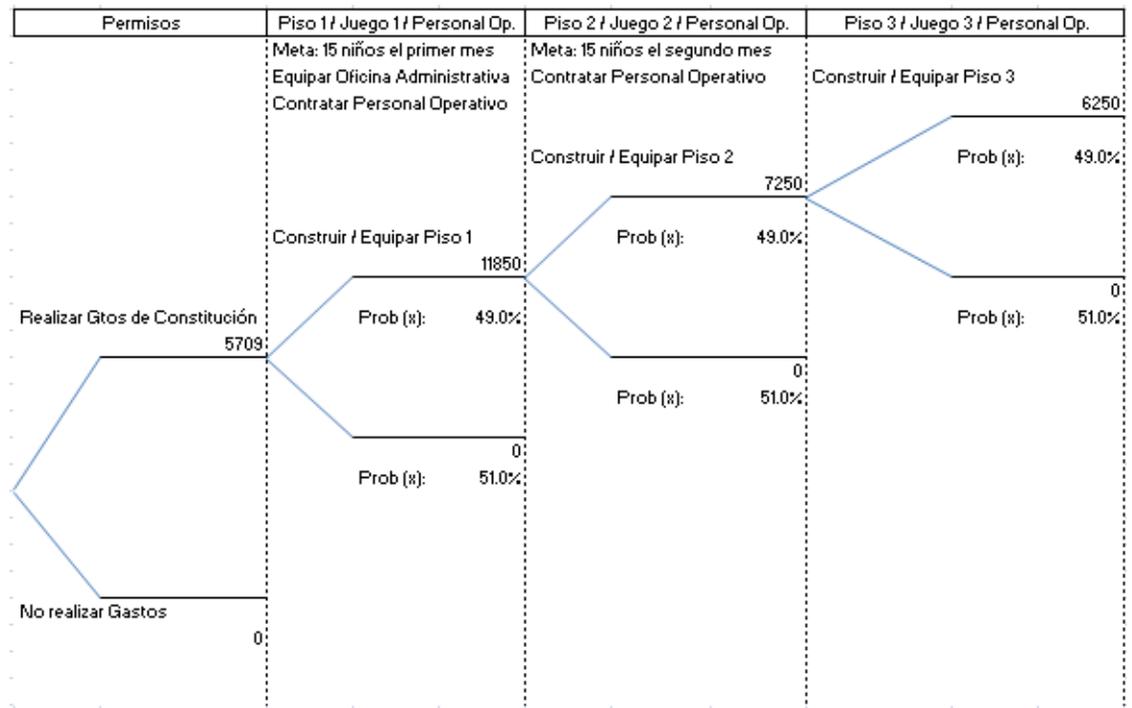
Cumplimiento de objetivos de ventas

Pruebas de mercadotecnia

Equipo de entretenimiento

Instalación de juegos de acuerdo a la capacidad de atención

Incursión de deudas a corto y largo plazo.



Decisión 1

Cada decisión incurre cierto tipo de actividades que serán representadas en valores monetarios y serán medidas por medio del valor presente neto. Las decisiones mostradas en la figura anterior muestran la probabilidad de tomar una decisión entre dos opciones de igual ocurrencia: Sí tomo la decisión y No tomo la decisión (cada opción tiene una probabilidad de ocurrencia de 50%), entonces el determinante de sí tomar la decisión está dado por los pagos o beneficios que se obtenga en cada una de las etapas.

En primer lugar, se deben tomar decisiones con respecto al personal administrativo. Se deberá establecer contrato con en las siguientes ramas

Director de la Guardería, que a su vez, es el representante legal

Psicólogo, que realizará chequeos periódicos y generar informes de cada uno de los niños de la institución

Pediatra, que de igual forma que el psicólogo, se encargara del desarrollo y evolución de los niños en esta rama

Cocinero, encargado de la nutrición y limpieza de la cocina, de elaborar un horario y menú de las comidas del día a día.

Establecer contratos con los anteriores profesionales, hace que se incurran en una inversión de US\$ 3200.00 tiene una probabilidad de 95% de realizarse y 5% de fracaso debido al riesgo de no contratar a la persona indicada³⁸. Este tipo de inversión también es necesaria para obtener los permisos de funcionamiento que detallamos a continuación.

En segundo lugar, se considera la firma de contrato de un piso en el sector de la Carolina, mas detalles de la ubicación se pueden observar en el anexo 6. Además de celebrar el contrato se debe inscribirlo en inquilinato. Como estrategia, se contratara un primer piso, luego de un mes de actividades se planea adecuar y equipar un segundo piso para que, al tercer mes, se pueda adecuar de igual forma un tercer piso.

Establecer el contrato del primer piso con la inscripción en inquilinato asciende al valor de US\$ 580 dólares.

Finalmente se debe proceder a la obtención de permisos de funcionamiento. Cajita de sorpresas debe realizar las siguientes acciones:

Solicitud para permiso de funcionamiento.

³⁸ Entrevista con expertos del sector que cumplen con los requisitos del puesto y que muestran su disposición a aceptar una oferta de trabajo (19 de 20 profesionales) de la guardería.

Planilla de Inspección.

Copia del RUC del establecimiento (En caso de cambio de dirección)

Copias de la Cédula y Certificado de Votación del propietario o representante legal.(En caso de cambio)

Copia de Autorización de Funcionamiento emitido por la Dirección Provincial INFA Pichincha.(Guarderías)

Copia de título del profesional responsable (parvularios)

Copia del título del médico responsable (Registrados en el Ministerio de Salud Pública)

Copia del registro del título en la SENESCYT

Copia de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud (el certificado de salud tiene validez por 1 año desde su emisión)

Certificado del curso de manipulación de alimentos

Permiso de Bomberos (Zona Rural) / Licencia Metropolitana Única de Funcionamiento(Distrito Metropolitano de Quito)

Los gastos de constitución y permiso representan una inversión de US\$ 1929.00 con una probabilidad de éxito del 90% y un fracaso del 10% debido a la gestión y la demora que implican estos trámites³⁹.

³⁹ Encuesta a los funcionarios encargados de si los trámites iban a ser aprobados en la fecha indicada.

De 10 encuestados, 9 respondieron que demoraría la gestión.

La decisión de establecer el negocio y obtener los permisos tiene un coste total de US\$ 5709.00 con una probabilidad de éxito del 85.50% (95%*90%).

Decisión 2

La segunda decisión consiste en la contratación del personal operativo, personal de ventas y promoción. Primero se atenderá la ambientación de exteriores e interiores y equipamiento de la guardería. Se debe en adecuación del piso, de las habitaciones, disponer del material de juegos, didáctico, contar con el personal de cuidado y el correcto equipamiento del departamento administrativo. Por lo que estos costos podrían ser considerados como un costo hundido, ya que el salir de esta decisión implica no solo vender los inmuebles, juegos y equipo, sino que representa gestiones legales ya que se firmaron contratos con médicos, psicólogos, cocinero y equipo operativo e indemnizarlos representaría un costo mayor. Además, este rubro ya está considerado en el capital de trabajo dispuesto por la empresa, el cual cuenta con un colchón financiero operativo por los primeros tres meses.

Adicionalmente el departamento de ventas debe disponer el cumplimiento de la meta de matriculación (15 niños inscritos en el primer mes⁴⁰). Esto es una meta alcanzable ya que según la encuesta realizada a los clientes potenciales, el 49% del mercado meta está dispuesta a pagar US\$ 300.00 mensuales o más por una educación integral para sus hijos, esto representa un mercado objetivo de 2,871 familias. Es decir tenemos una probabilidad de éxito del 49.00%

⁴⁰ Según los supuestos generales del precio en el subcapítulo 6.1.0

Si el plan y la estrategia de ventas son exitosas, el coste por implementar y adecuar el piso, la oficina administrativa y contratar el personal operativo adecuado asciende al monto de US\$ 10,850 dólares y la proyección preliminar de flujo de efectivo para ese año sería de US\$ -7,519.20 y los flujos de los siguientes años serían también negativos puesto que la estructura de la empresa estaría operando muy por debajo de su capacidad y no estaría cubriendo los costos administrativos. El valor presente neto por ende sería de US\$ -5,825.67.

Para que le proyecto comience a ser rentable, es necesario aumentar las operaciones y esto se conseguirá analizando que pasa con el valor presente neto si se aumenta un piso más de operaciones, esto significa atender a 15 niños más y contratar el personal operativo y adecuar las habitaciones. El plan estratégico de aumentar las operaciones a un piso adicional, se ejecutará mensualmente, tiempo en el cual ya estaría adecuadas las instalaciones.

Decisión 3

El coste de la tercera decisión es de US\$ 8,600 e implica la compra de un segundo juego y adecuación de las habitaciones. Se contrata dos cuidadoras más para el segundo piso y una asistente para el piso 1. Ahora el valor del flujo de efectivo para el primer año es positivo con un valor de US\$ 17,395.80 con un valor negativo en el flujo acumulado durante los tres primeros años (debido a que el capital de trabajo es superior al flujo de caja en estos años). El valor presente neto ahora muestra un valor positivo de US\$ 49,883.59 con una tasa interna de retorno de 3%.

Decisión 4

Para la cuarta decisión se implementará el tercer piso, se comprará el tercer juego y se contratarán las dos personas responsables del tercer piso más las asistentes para el piso 2 y 3 respectivamente. El coste de estas acciones llega a un monto de US\$ 7,950.00.

Una vez tomadas las decisiones, se analiza el flujo de caja del primer año teniendo un resultado de US\$ 18,227.76. Ahora, analizando el flujo de caja acumulado se observa que es negativo en los dos primeros años de análisis. Por otro lado, vemos que los siguientes años de análisis el resultado es positivo, con lo que se concluyo que el préstamo se extingue en los primeros dos años.

El valor presente neto del proyecto durante los 4 años de análisis es positivo con un valor de US\$ 110,527.53 y un rendimiento del 36.79%

Ahora para validar el proyecto, y luego de haber tomado las decisiones anteriormente descritas, se debe traer todos los flujos de caja a valor presente utilizando la tasa de descuento actual $((VP/1+15.20\%)^n)$ con lo que se obtiene el siguiente cuadro:

Año	0	1	2	3	4
Inversión	(\$71,250.00)	\$15,822.21	\$35,387.00	\$31,598.42	\$27,719.90
VPN	\$39,277.53				

Podemos observar que los flujos de caja traídos a valor presente y deducidos de la inversión inicial, tienen un valor positivo de US 39,277.53 lo cual es un buen indicador de la viabilidad del proyecto.

Análisis Montecarlo:

La simulación Montecarlo es una técnica que nos ayuda a elaborar, mediante herramientas estadísticas, escenarios aleatorios y así determinar con cierto grado de confianza, la probabilidad de obtener diferentes retornos máximos, mínimos y esperados⁴¹.

Se procede a identificar la variable crítica que va a ser medible el cual es la cantidad de niños atendidos en la guardería y esta misma será la variable a simular. Luego, se generan números aleatorios sobre esta variable y se identifica la frecuencia de los eventos. Para mayor facilidad, agruparemos en rangos el número de niños que se atenderá.

Podemos observar en la siguiente tabla que el rango con mayor frecuencia (y por ende mayor probabilidad de ocurrencia) está en el rango de 31 a 33 niños y esto representa el número esperado de niños atendidos.

	Niños Atendidos	Frecuencia	Prob. f(x)	Prob. Acum.	Intervalo Inferior	Intervalo Superior
1	3	17	0.09	0.09	0.00	0.09
4	6	18	0.09	0.18	0.09	0.18
7	9	10	0.05	0.23	0.18	0.23
10	12	14	0.07	0.30	0.23	0.30
13	15	11	0.06	0.35	0.30	0.35
16	18	12	0.06	0.41	0.35	0.41
19	21	16	0.08	0.49	0.41	0.49
22	24	13	0.07	0.56	0.49	0.56
25	27	10	0.05	0.61	0.56	0.61
28	30	13	0.07	0.67	0.61	0.67
31	33	20	0.10	0.77	0.67	0.77
34	36	12	0.06	0.83	0.77	0.83
37	39	10	0.05	0.88	0.83	0.88
40	42	15	0.08	0.96	0.88	0.96

⁴¹ W. Winston, S. Albright. Practical Management Science: Spreadsheet Modelling and Applications.

43	45	9	0.05	1.00	0.96	1.00
		200	1.00			

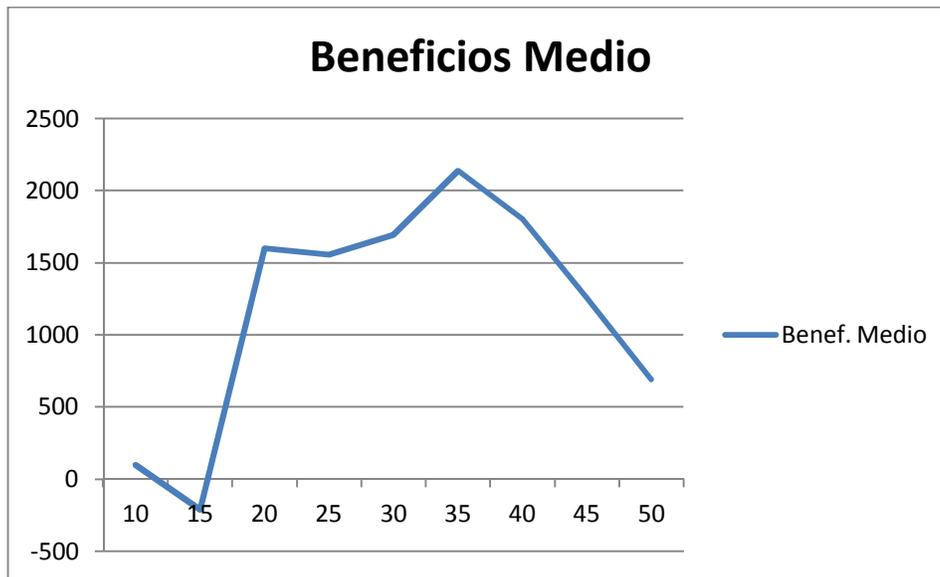
Dentro del análisis de Montecarlo también se puede determinar el retorno esperado sobre los rangos analizados junto con su intervalo de confianza que es el máximo y el mínimo de retorno que se puede obtener bajo el rango analizado. Dentro de este análisis se obtuvieron los siguientes datos:

Resultados para n= 1000 iteraciones

No. Niños	Beneficio Medio ⁴²	Desviación Estándar	Intervalo Confianza 95%	
10	\$ 97.79	511.77	66.06939	129.5084
15	\$ (210.17)	1191.79	-284.033	-136.3
20	\$ 1,601.11	1644.92	1499.16	1703.063
25	\$ 1,555.89	2271.01	1415.133	1696.645
30	\$ 1,694.27	2700.08	1526.917	1861.616
35	\$ 2,138.39	3194.98	1940.366	2336.412
40	\$ 1,802.94	1252.94	1578.538	2027.35
45	\$ 1,254.20	3703.22	1024.676	1483.724
50	\$ 689.86	3833.81	452.2378	927.4733

En donde se puede observar que la mayor ganancia sucede al brindar el servicio de guardería a 35 niños, con un retorno medio de US\$ 2,138.39 con una variación de +/- US\$ 198.02. La dinámica de este método se puede observar en más detalle en el siguiente gráfico:

⁴² Beneficio Medio es la media muestral o el valor esperado de la simulación Montecarlo. Los intervalos de confianza indican el valor mínimo y máximo esperado sobre la cantidad de niños atendidos.



En el gráfico, se observa claramente el punto máximo de la curva, en donde se obtienen los retornos esperados más altos y en el cual, la cantidad de niños atendidos es de 35 niños. Luego de este número, el retorno comienza a descender debido a que los costos totales son mayores que el total de ingresos recibidos.

CAPÍTULO 7: Conclusiones

Un elemento vital en el desarrollo físico, moral y afectivo de los niños/as es el cuidado y la educación que reciben diariamente en sus familias. El cuidado diario de la niñez ecuatoriana en sus primeros años, tradicionalmente ha recaído sobre sus padres, principalmente, sobre la madre. En el Ecuador contemporáneo, las transformaciones sociales y económicas, han reducido la capacidad de muchos padres y familias para cuidar a sus niños/as pequeños durante los días laborables. Al término de la década del nuevo milenio, el

diseño de programas y actividades que apoyen a los padres en el cuidado diario – particularmente con actividades que incluyan educación inicial- continúa siendo un desafío pendiente en el país que sólo pudo ser resuelto parcialmente.

Las guarderías que funcionan en la actualidad muestran algunas debilidades como: horarios de atención no acordes a la jornada laboral; deficiencias alimenticias debido a un mal programa de alimentación o a la falta de asepsia en el manejo de alimentos; desarrollo de las actividades recreativas no enfocadas al desarrollo psico-motriz o no existe un plan de evaluación para determinar los avances en el desarrollo infantil; La relación padres – guardería es mínimo, por lo que las enseñanzas de la guardería no tienen continuidad en el hogar; entre otros.

Es por eso que el proyecto de la guardería “Cajita de sorpresas” es una propuesta interesante y que recoge y resuelve las necesidades en nuestra sociedad. Es un organismo con tres escuelas: escuela de padres, escuela de niños y de profesores. Las actividades se desarrollarán en un ambiente con tres componentes claves: Vivencia de la libertad, cultura y fraternidad. La guía pedagógica se concentra en el estímulo de desarrollo de las facultades de comprensión, creatividad y responsabilidad social del individuo. En pocas palabras, se identifica los rasgos característicos del niño o personalidad, para luego desarrollar su potencial a través de actividades personalizadas.

Para analizar la factibilidad del proyecto se determinó que la región que consume más del producto guarderías, es la región sierra. Por ende, la ciudad metropolitana de Quito es la

ciudad que cumple con los requisitos para nuestra investigación. El proyecto está enfocado a la población de empleados públicos y bancarios que representa el 38% de la población quiteña. Según el INEC los ingresos promedios en el quintil cinco de la población quiteña son de US\$ 650,00 promedio.

Las encuestas realizadas a padres de familia con niños entre 1 a 5 años indica que los servicios y servicios más importantes en una guardería son encontrar el potencial del niño y aprender a desarrollarlo (calificación 4.50/5.00); Educación para que el niño aprenda a socializar (4.33/5.00); Enfoque a desarrollar valores familiares (3.67/5.00); y áreas verdes (4.33/5.00)

Dentro de las mismas encuestas, se indica que la propensión a pagar por un servicio de estas características esta alrededor de US\$ 300.00

Dentro de este mercado se presenta el plan de negocio, que tiene una capacidad de atención de 45 niños, ofreciendo una propuesta de valor que cubre las necesidades del mercado y el cual representa una clara diferenciación ante la competencia que genera lealtad y altos niveles de satisfacción. El proyecto se realizó bajo una proyección de 5 años; exige una inversión de US\$ 71,250.00, con una tasa interna de retorno de 28.11%. Para concretar estos datos, se determina el precio final del servicio de la guardería en US\$ 300.00 luego de analizar la demanda, la competencia y el margen de ganancia exigido para la inversión. Se determinó que el punto donde se maximiza la ganancia en la guardería es atendiendo a un

total de 35 niños mensualmente un retorno medio de US\$ 2,138.39 con una variación de +/- US\$ 198.02.

BIBLIOGRAFÍA:

A. Armando. (2009) *Que es la pedagogía Waldorf: Entrevista a Christopher Clouder*. Revista Bebés y más. 22 de Enero de 2009.

Banco Central del Ecuador. Tasa de desempleo, Diciembre 2011.

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo

Banco Pichincha. *Costo del Crédito Comercial*. Tarifario Banco del Pichincha. Actualizado al 01 de Marzo de 2012.

C. Warren. J. Reeves. P. Fess (2005). Capítulo 8 – Análisis diferencial y fijación de precios de los productos. Contabilidad administrativa 8ava edición. Cengage Learning Editores S.A. 2005 México

Diario El Ciudadano. Ecuador tiene 14,30 millones de habitantes. 27 de Enero de 2011.

http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=20793:ecuador-tiene-143-millones-de-habitantes-&catid=1:archivo

Diario El Comercio. 521 guarderías privadas de 1300 de Quito funcionan ilegalmente. Noticias Sociedad. Abril 24 de 2012.

Diario Expreso. *En el sector informal laboraron 2,04 millones de personas al cierre de 2011*. Enero 19 de 2012.

<http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=2904559&idcat=19308&tipo=2>

Diseño de Aulas para educación infantil. Universidad de León. León – España.

F.Carbo (2011). *Calificación de Riesgo Soberano-República del Ecuador*. Pacific Credit Rating. Noviembre 2011.

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC). El 35% de la población de Quito nació fuera del cantón (tasa de alfabetismo)

http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=453%3Ael35dela-poblaciondequitonaciofuera delcanton-&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es

INEC. *Panorámica Mercado Laboral-1 – 2010*, Instituto de Estadísticas y Censos. 2010. 27 de Enero de 2012

J. Hair, R. Bush, D. Ortinau. *Investigación de Mercados – En un ambiente de información digital.* Mc Graw Hill. 4ta. Edición. Mexico 2010

J. Martinez. *Método Waldorf. Espacio Logo Pedagógico.* Editado en Abril 15 de 2002.

F. Carlgren (1989). *Pedagogía Waldorf.* Editorial Rudolf Steiner Madrid 1989

La escuela Waldorf: Un ejemplo de participación.

<http://barcocoordis.files.wordpress.com/2008/04/malagon-la-escuela-waldorf.pdf>

Malhotra, Naresh (2004). *Investigación de Mercados, un enfoque aplicado.* Pearson Educación. Cuarta edición. México 2004

Ministerio de Educación del Ecuador. Programación Cuatrimestral 2011.

<http://www.educacion.gob.ec/transparencia/informacion-financiera.html>

Multimedios. Economía Nacionales. Noviembre 11 de 2011.

http://multimedios106.com/nota_ind.aspx?id_modulo=103&id_catgeneral=325&id_de_tmodulo=42928

N. Jaramillo. *La otra P – Fundamentos de Publicidad.* Tercera Edición. Exel Impresores Gráficos. Ecuador 2011

Noticias de Quito. INEC entregó resultados del Censo 2010 al Municipio de Quito. 14 de Septiembre de 2011.

http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/inec_entrego_resultados_d_el_censo_2010_al_municipio_de_quito--4406

Normas de licenciamiento para Guarderías. Departamento de los servicios del niño y familiares.

Porter. M (2011). ¿Qué es la Estrategia? Revista Harvard Business Review para América Latina. Diciembre 2011.

Pro Ecuador – Centro de Promoción de Exportaciones e Inversiones. Régimen Laboral.

<http://www.proecuador.gob.ec/areas/inversiones/entorno-de-negocios/regimen-laboral/>

Resumen de las normas de licenciamiento para centros de Guardería. Departamento del Niño y Servicios de la Familia de Illinois (DCFS)

R. Vallejo. Quito: Capitalidad y Centralidades. Centro-H, Revista de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Centros Históricos. Edición no. 2. Diciembre 2008

Unicef. *Los niños y niñas del Ecuador a inicios del Siglo XXI.* Observatorio de los Derechos de la Niñez y Adolescencia. 2010.

http://www.unicef.org/ecuador/Encuesta_nacional_NNA_siglo_XXI_2_Parte1.pdf

W. Winston, S. Albright. Practical Management Science: Spreadsheet Modelling and Applications. Volume 3. Editorial Duxbury Press. Indiana Estados Unidos. 1997.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta de preferencias del consumidor sobre las guarderías

Encuesta de preferencias de consumidor sobre las guarderías.

1- Tiene niños entre las edades de 4 meses a 5 años Si No Edad niño(a) (si respuesta NO, entonces terminar)

2- ¿Su hijo se encuentra en alguna guardería o centro de habilidades? Si No Institución _____

3- Califique en orden de importancia siendo 5 muy importante y 1 poco importante los siguientes atributos respondiendo la pregunta..:

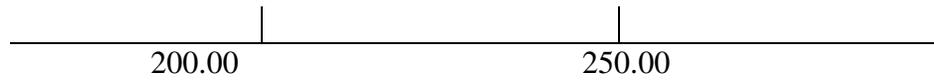
Que la guardería tenga..:

- | | | | |
|----|---|--------------------------|----|
| a- | Expreso Escolar | <input type="checkbox"/> | a- |
| b- | Áreas Verdes | <input type="checkbox"/> | b- |
| c- | Enfoque en despertar valores familiares | <input type="checkbox"/> | c- |
| d- | Enfoque en encontrar el potencial del niño y aprender a desarrollarlo | <input type="checkbox"/> | d- |
| e- | Educación para que los niños aprendan a socializar con su entorno | <input type="checkbox"/> | e- |
| f- | Otra _____ | <input type="checkbox"/> | f- |
| g- | _____ | <input type="checkbox"/> | g- |
| h- | _____ | <input type="checkbox"/> | h- |

4- Si encuentra en una guardería los 3 mejores atributos anteriormente evaluados ¿Cuáles serían?

1- _____ 2- _____ 3- _____

5- Escriba sobre la regla, la cantidad que estaría dispuesto a pagar por la guardería con los atributos anteriormente seleccionados



¡Muchas
Gracias!

Anexo 1.1

Encuesta cliente fantasma para las guarderías

Los clientes fantasmas entran a los centros de cuidado solicitando el servicio para un supuesto hijo. Se analizan los siguientes atributos:

Características Generales: ¿Es dentro de una vivienda o es un edificio dedicado exclusivamente al cuidado de niños? Tamaño de las habitaciones o aulas; Limpieza de la institución.

Educación: Actividades que realiza la institución para el desarrollo del niño; Modo de calificación de los avances del niño; Actividades adicionales que distinga el servicio de cada institución.

Alimentación: ¿Tienen alimentación? ¿Está incluida en el precio o es aparte? ¿Quién determina la dieta que siguen los niños? Limpieza de la cocina (si tuviese).

Horarios: Hasta que hora pueden tener a los niños; ¿Tienen horarios extendidos? ¿Tienen servicio por las noches y fines de semana?

Seguridad: Observar mantenimiento de las instalaciones / juegos; ¿Tienen cámaras de seguridad y/o guardianía? ¿Cuántos niños por cuidadoras atienden en la institución?

Precio: valor a cancelar por los servicios prestados.

Anexo 2

Metodología y técnicas utilizadas en el cuestionario No. 1

Pregunta 1.

Edad de los niños: es una pregunta de escala de medición ordinal⁴³, se busca con esto identificar cuántos hijos tienen en promedio nuestro mercado objetivo. También hay una parte que es una selección binomial para determinar el sexo del niño “hombre o mujer”

Pregunta 2.

¿Se encuentra el niño en alguna guardería?: Esta pregunta es cerrada (Si o No) y busca determinar la propensión de consumo de nuestro mercado objetivo. También hay un componente abierto donde ubicarán el nombre de la institución que brinda los servicios de cuidado.

Pregunta 3.

Edad propicia para un niño de entrar a una guardería: volvemos a utilizar una pregunta de escala. Se pretende identificar cuál es la edad promedio del niño, según los padres, para que comience a asistir a una guardería

Pregunta 4.

⁴³ Medida Ordinal: El nivel ordinal describe las variables a lo largo de un continuo sobre el que se pueden ordenar los valores.

Calificación Servicios: Ahora utilizamos una medida de intervalo⁴⁴ para calificar la importancia que tiene cada atributo en la guardería.

Pregunta 5.

Horario de atención: Medida de intervalo que nos indicará el mejor horario que se ajuste a las necesidades del mercado objetivo al que queremos servir.

Pregunta 6.

Selección de los servicios que generan valor: Esta pregunta pretende clasificar de forma ordinal, los tres principales servicios que requieren los clientes.

Pregunta 7.

Mencionar características esperadas con respecto a educación, Salud y Cuidados:
Pregunta abierta que nos ayuda a determinar los tres atributos más importantes en cuanto a Educación, Salud y Cuidado del niño.

Pregunta 8.

Mostrar preferencias de la ubicación de la guardería: Esta pregunta nos indica cuál es la preferencia de los clientes sobre la cercanía de la guardería hacia el hogar, el trabajo u otro lugar determinado por el cliente.

⁴⁴ Medida de intervalo: Las variables del nivel de intervalos permiten determinar la diferencia entre puntos a lo largo del mismo continuo.

Pregunta 9.

Selección de características deseadas en una guardería: Esta compuesta de dos partes. La primera es de selección múltiple para identificar qué actividades y responsabilidades los padres están dispuestos a compartir con la guardería. Segundo, identificar el grado de importancia de cada atributo para que al momento de formular la propuesta de valor de la guardería, poder incorporar los elementos más importantes valorados por los padres.

Pregunta 10.

Selección de los 3 atributos más importantes: Reafirmar la selección de los atributos más importantes seleccionados por los clientes.

Pregunta 11.

Propensión a pagar: Pregunta de escala de intervalo que muestra la predisposición a pagar del cliente incorporando los atributos más importantes que se habían escogido anteriormente.

Anexo 3

Amortización de Deuda

n	Fecha	Interés	C.Pagado	Dividendo	Saldo	Amortización	Intereses
0	01/01/09				\$50,000.00		
1	31/01/09	466.67	\$1,175.01	\$1,641.68	\$48,824.99		
2	02/03/09	455.70	\$1,185.98	\$1,641.68	\$47,639.02		
3	01/04/09	444.63	\$1,197.04	\$1,641.68	\$46,441.97		
4	01/05/09	433.46	\$1,208.22	\$1,641.68	\$45,233.75		
5	31/05/09	422.18	\$1,219.49	\$1,641.68	\$44,014.26		
6	30/06/09	410.80	\$1,230.88	\$1,641.68	\$42,783.38		
7	30/07/09	399.31	\$1,242.36	\$1,641.68	\$41,541.02		
8	29/08/09	387.72	\$1,253.96	\$1,641.68	\$40,287.06		
9	28/09/09	376.01	\$1,265.66	\$1,641.68	\$39,021.40		
10	28/10/09	364.20	\$1,277.48	\$1,641.68	\$37,743.92		
11	27/11/09	352.28	\$1,289.40	\$1,641.68	\$36,454.52		
12	27/12/09	340.24	\$1,301.43	\$1,641.68	\$35,153.09	\$14,846.91	\$4,853.20
13	26/01/10	328.10	\$1,313.58	\$1,641.68	\$33,839.51		
14	25/02/10	315.84	\$1,325.84	\$1,641.68	\$32,513.67		
15	27/03/10	303.46	\$1,338.21	\$1,641.68	\$31,175.45		
16	26/04/10	290.97	\$1,350.70	\$1,641.68	\$29,824.75		
17	26/05/10	278.36	\$1,363.31	\$1,641.68	\$28,461.44		
18	25/06/10	265.64	\$1,376.04	\$1,641.68	\$27,085.40		
19	25/07/10	252.80	\$1,388.88	\$1,641.68	\$25,696.52		
20	24/08/10	239.83	\$1,401.84	\$1,641.68	\$24,294.68		
21	23/09/10	226.75	\$1,414.93	\$1,641.68	\$22,879.76		
22	23/10/10	213.54	\$1,428.13	\$1,641.68	\$21,451.63		
23	22/11/10	200.22	\$1,441.46	\$1,641.68	\$20,010.17		
24	22/12/10	186.76	\$1,454.91	\$1,641.68	\$18,555.25	\$16,597.84	\$3,102.27
25	21/01/11	173.18	\$1,468.49	\$1,641.68	\$17,086.76		
26	20/02/11	159.48	\$1,482.20	\$1,641.68	\$15,604.56		
27	22/03/11	145.64	\$1,496.03	\$1,641.68	\$14,108.53		
28	21/04/11	131.68	\$1,510.00	\$1,641.68	\$12,598.53		
29	21/05/11	117.59	\$1,524.09	\$1,641.68	\$11,074.44		
30	20/06/11	103.36	\$1,538.31	\$1,641.68	\$9,536.13		
31	20/07/11	89.00	\$1,552.67	\$1,641.68	\$7,983.46		
32	19/08/11	74.51	\$1,567.16	\$1,641.68	\$6,416.29		

33	18/09/11	59.89	\$1,581.79	\$1,641.68	\$4,834.50		
34	18/10/11	45.12	\$1,596.55	\$1,641.68	\$3,237.95		
35	17/11/11	30.22	\$1,611.45	\$1,641.68	\$1,626.49		
36	17/12/11	15.18	\$1,626.49	\$1,641.68	\$0.00	\$18,555.25	\$1,144.85
		\$9,100.32	\$50,000.00	\$59,100.32			

Anexo 4

Análisis de variaciones

	Niños	Ventas	Costo Std.	UN	VAN	TIR
15	495	\$ 148,500.00	\$ 143.59	\$ 41,863.99	\$80,007.59	64.74 %
14	462	\$ 138,600.00	\$ 153.85	\$ 35,923.99	\$74,921.97	60.62 %
13	429	\$ 128,700.00	\$ 165.68	\$ 29,983.99	\$69,836.36	56.67 %
12	396	\$ 118,800.00	\$ 179.49	\$ 24,043.99	\$64,750.74	52.88 %
11	363	\$ 108,900.00	\$ 195.81	\$ 18,103.99	\$59,665.12	49.24 %
10	330	\$ 99,000.00	\$ 215.39	\$ 12,163.99	\$54,579.51	45.76 %
9	297	\$ 89,100.00	\$ 239.32	\$ 6,223.99	\$ 49,493.89	42.00 %
8	264	\$ 79,200.00	\$ 269.23	\$ 283.99	\$44,408.27	39.25 %
7.179595 96	236.93	\$ 71,078.00	\$ 300.00	\$ (4,589.21)	\$40,236.01	36.75 %
7	231	\$ 69,300.00	\$ 307.70	\$ (5,656.01)	\$39,322.66	36.21 %
6	198	\$ 59,400.00	\$ 358.98	\$ (11,596.01)	\$34,237.04	33.30 %
5	165	\$ 49,500.00	\$ 430.78	\$ (17,536.01)	\$29,151.42	30.52 %

Anexo 5

Copy Strategy

GRUPO OBJETIVO

Perfil del cliente

Madres y/o Padres:

Con hijos entre las edades de 2 años y 5 años.

Residentes en la ciudad de Quito y alrededores (valles)

Papá y Mamá trabajan en relación de dependencia y/o en negocio propio

Que tengan disposición y apertura para las reuniones y asesoría propias de la

Pedagogía Waldorf

Familia de clase media – alta

Negocio o empresa ubicada en los alrededores del parque La Carolina, más conocido como el *Central Business District (CBD)*

Entienden que las asistentes domésticas no tienen la misma educación, los mismos valores de familia

Se encuentran en la búsqueda de un centro educativo para su hijo.

Padres que desean

Aprender a tener “calidad de tiempo” con sus hijos

Que los hijos no pasen viendo Televisión todo el día

Despertar y potenciar las habilidades artísticas de los niños

Aprender juegos que desarrollen las habilidades de sus hijos

Contar con la guardería los fines de semana (día y noche).

Perfil del consumidor

Con respecto al consumidor, podemos indicar que se recibirá a todos los niños sin importar raza, color, creencia religiosa, y sin hacer distinción de los 4 tipos de temperamentos básicos identificados por Rudolf Steiner en el cual se basan el estudio⁴⁵.

Melancólico

Flemático

Sanguíneo

Colérico

EL PRODUCTO

El nombre viene de las escuelas Waldorf creadas por el filósofo y educador austriaco Rudolf Steiner. La idea fundamental es que la educación debe respetar y apoyar el desarrollo fisiológico, psíquico y espiritual del niño. se aprende a entender a la persona, para luego pueda descubrir sus habilidades y talentos para que así, finalmente, se desarrolle como un ser feliz, de ahí el nombre “Cajita de sorpresas”

La escuela Waldorf es un organismo con tres escuelas:

Escuela de padres

Aprenden las actividades y juegos claves que realizan los niños para que puedan jugar con ellos en casa

Asesoramiento en el desarrollo de las relaciones humanas desarrolladas por el niño

⁴⁵ C. Frans. Pedagogía Waldorf – Una Educación hacia la Libertad. Editorial Rudolf Steiner. Madrid

Escuela de niños

Cuidados en la nutrición, limpieza y seguridad del niño

Equilibrar la adquisición de conocimientos intelectuales con actividades artísticas y artesanales

Desarrollo individual y comportamiento racional fortaleciendo su relación con el entorno y sus semejantes.

Escuela de profesores.

Inducción a la pedagogía Waldorf así como los cuidados de asepsia, alimentación y ejercicio para los niños

Análisis grupal de los comportamientos cada niño participante y eventos durante el tiempo de cuidado

Desarrollo del perfil de cada profesor para despertar confianza y luego respeto en cada uno de los niños que cuida.

EL PROBLEMA

¿Qué tipo de persona es un cliente habitual de una guardería?

Las respuestas que surgieron fueron las siguientes:

Ejecutivos sin mucha experiencia de ser padres con hijos

Personas en las grandes ciudades

Los papás que saben que su hijo necesita mucho espacio para jugar y alguien capacitado para que lo cuide de no meterse en problemas

Mamá y Papá trabajan hasta las 6 de la tarde

Que están preocupados por desarrollar correctos valores en sus hijos

Entienden que las asistentes domésticas no tienen la misma educación, los mismos valores de familia

Estas aseveraciones también han mostrado muchas falencias del servicio de guardería:

La guardería atiende solo hasta máximo las 3 de la tarde

Los papás no confían que en una guardería el niño va a estar bien alimentado, en un ambiente limpio y que traten a su hijo con cariño

Los papás creen que la educación en casa y la de una guardería son diferentes, eso confunde al niño

Los papás ven a su niño hacer cosas chistosas como cantar, moverse al ritmo de una canción, ver con atención un animal, una planta o una pintura y saben con cierta melancolía que no tienen el tiempo y el conocimiento necesario para desarrollar esos talentos “escondidos”

Los papás con muchas ocupaciones, se pueden retrasar en llevar a los niños a las revisiones, les gustaría contar con la ayuda de una guardería para estar al día de todos los chequeos, vacunas y vitaminas necesarias para el correcto crecimiento del niño.

Los padres quisieran salir en las noches o en algún fin de semana a algún lugar para descansar del trabajo, y muchas veces no cuentan con los abuelos o algún familiar o amigos. Es por eso que se desearía tener los servicios profesionales y de confianza de alguien que cuide con cariño a los niños.

Estas debilidades serán recogidas en su mayoría por la guardería “Cajita de Sorpresas”

POSICIONAMIENTO

La guardería “Cajita de Sorpresas” es un producto de especialidad. En base a esto, definiremos las acciones a tomar para establecer un posicionamiento a largo plazo y las promociones a realizarse para establecer objetivos a corto plazo.

En el siguiente cuadro establecemos en resumen el proceso de decisión que al mismo tiempo utilizaremos de plan a Largo plazo para desarrollar lealtad en nuestros clientes.

Tipo de producto	Guardería Cajita de Sorpresas
Tiempo	Ejecución durante el año con revisiones trimestrales
Precio	Mediano Alto – US\$ 350.00
Plaza	Guardería con énfasis en la limpieza, seguridad, personal bien entrenado, Asesoría en el desarrollo del niño y amplios espacios verdes
Publicidad	Selectiva
Publicidad en Medios	Alianzas con empresas relacionadas, Charlas, Internet, revistas especializadas.
Publicidad Información	Abundante
Promoción	Charlas Informativas, Stands de información, Marketing Boca en boca
Lealtad	Mediana y Alta
Actitud de Compra	Evalúo, luego compro
Nivel de involucramiento	Alto
Toma de decisión	Decisión Compleja
Hábito	Lealtad a la Guardería

OBJETIVOS

¿Qué queremos comunicar?

La “Cajita de Sorpresas” será promocionada a través de Charlas orientativas para padres sobre el desarrollo de habilidades y desenvolvimiento del niño en la sociedad. Nuestra campaña de comunicación pretende comunicar:

Cuidado en la Nutrición, salud física, e intelectual del niño

Desarrollo de habilidades artísticas y cognoscitivas

Formar personas individuales que se relaciona feliz con su entorno

Seguridad y Tranquilidad para los padres de poder contar con la ayuda de la guardería, inclusive fines de semana

Asesoramiento psicológico y pedagógico personalizado

ESTRATEGIAS

¿Cómo?

Características del producto que hará efectivo el concepto clave

Identificar el carácter y potencialidades de niño a través de ejercicios juegos y cuentos de fábulas

Desarrollo de conductas como la solidaridad, la imaginación, sensibilidad artística, entre otras

Escuela para padres que ayuda a aprovechar el tiempo con los hijos y a conocer a sus hijos a través de identificar y aceptar sus habilidades innatas

Estilo y tono comunicacional

Cuidado en los detalles: Fundamentalmente en la Nutrición, salud física, e intelectual del niño; énfasis en el ambiente en las aulas, cuartos cómodos y cuidadosamente decorados; huertos y jardines libres de plagas y químicos.

Niños Íntegros y Creativos: Desarrollo del niño como una persona individual que se relaciona feliz con su entorno

La Guardería presente cuando la necesitas: Seguridad y Tranquilidad para los padres de poder contar con la ayuda de la guardería, inclusive fines de semana

¿Dónde?

Ciudad de Quito

Charlas informativas: Para la difusión de la pedagogía Waldrof y los beneficios para el desarrollo integral de los niños, se realizarán charlas en Instituciones privadas y públicas, en donde se resaltarán los valores y metodologías con el ánimo de encontrar afinidad, identificación con la propuesta y despertar el interés de los clientes potenciales.

Stands de información: Se establecerán convenios y alianzas con determinadas instituciones (Bebemundo, Fybeca, Fami-Tienda) con el fin de utilizar este canal como una forma de ventas atadas y así dar a conocer de las características de la institución.

Marketing Boca a Boca: Los padres de los niños miembros de la escuela, podrán ser testigos de los avances de su pequeño. Esto creará confianza y satisfacción hacia la institución

Marketing

Construimos la competencia personal y social en los niños. Esto es un conjunto de capacidades, que ayuda a la persona construir y valorar su propia identidad, relacionarse satisfactoriamente con otras personas y afrontar las demandas, los retos y las dificultades para así vivir una vida más plena y más satisfactoria.

El tiempo que pasa el niño en la escuela para introducirse luego en la vida, puede ser un poder que lo paralice, en su biografía posterior, que lo enajene consigo mismo, o por el contrario, un feliz impulso de vida que de calor y profundidad a la existencia.

Quiero una institución educativa con sólidos valores familiares, que cuiden de mi hijo porque no puedo estar temprano en casa. Sin despreocuparse de la alimentación y su salud física y emocional.

“Que se extienda la vida del hogar”

Operaciones

Preocupados por desarrollar correctos valores en sus hijos

Enseñar a los niños y a los padres, la importancia de la libertad con responsabilidad

Personal capacitado y especializado en cada área.

Control del crecimiento y el estado de salud de cada participante

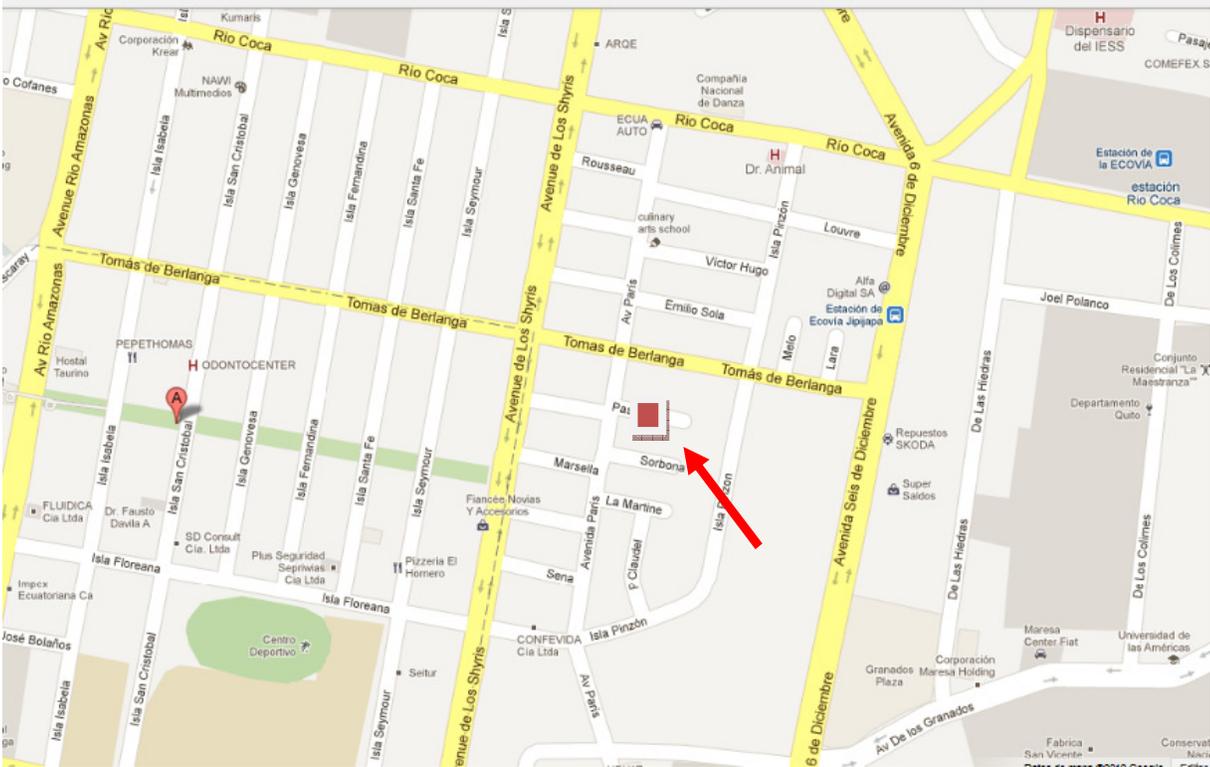
Despertar en los niños habilidades artísticas y motrices correctas para el
desenvolvimiento del individuo.

Atención personalizada hasta las 6pm

Este proyecto es relevante para las parejas profesionales que se encuentran laborando
y que son muy conscientes del desarrollo de valores y habilidades personales en el niño que lo
ayuden a desarrollarse en el mundo cambiante y competitivo de hoy en día.

Anexo 6:

Ubicación



Anexo 7

Proyecciones de Flujo de Caja

CUENTAS		2012	2013	2014	2015
INGRESOS					
Servicio de Cuidado		\$ 148,500.00	\$ 173,250.00	\$ 173,250.00	\$ 173,250.00
Total		\$ 148,500.00	\$ 173,250.00	\$ 173,250.00	\$ 173,250.00
EGRESOS					
Costos Variables		\$ 48,200.00	\$ 10,957.00	\$ 10,957.00	\$ 10,957.00
Costos de Venta		\$ 48,200.00	\$ 10,957.00	\$ 10,957.00	\$ 10,957.00
Costos Fijos Totales:		\$ 79,766.00	\$ 79,766.00	\$ 79,766.00	\$ 79,766.00
Gtos de Sueldo		\$ 79,766.00	\$ 79,766.00	\$ 79,766.00	\$ 79,766.00
Total Costos		\$ 111,200.00	\$ 90,723.00	\$ 90,723.00	\$ 90,723.00
GASTOS					
Gto. Publicidad		\$ 2,080.00	\$ 2,080.00	\$ 2,080.00	\$ 2,080.00
Total Gastos y Costos		\$ 113,280.00	\$ 92,803.00	\$ 92,803.00	\$ 92,803.00
DEPRECIACIÓN					
Eq. De Cómputo		\$ 288.89	\$ 288.89	\$ 288.89	\$ 288.89
Eq. De Oficina		\$ 27.00	\$ 27.00	\$ 27.00	\$ 27.00
Muebles y Enseres		\$ 399.60	\$ 399.60	\$ 399.60	\$ 399.60
Total Depreciación		\$ 715.49	\$ 715.49	\$ 715.49	\$ 715.49
Valor en Libros					
Eq. De Cómputo		\$ -	\$ -	\$ 433.33	\$ -
Eq. De Oficina		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Valor Contable		\$ -	\$ -	\$ 433.33	\$ -
UTILIDAD A. IMP. E INT.		\$ 34,504.51	\$ 79,731.51	\$ 79,298.18	\$ 79,731.51
Intereses		\$ 4,512.95	\$ 3,102.27	\$ 1,144.85	\$ 0.00
UTILIDAD A. IMP.		\$ 29,991.56	\$ 76,629.24	\$ 78,153.32	\$ 79,731.51

Impuestos	25%	\$ 7,497.89	\$ 19,157.31	\$ 19,538.33	\$ 19,932.88
Participación	15%	\$ 4,498.73	\$ 11,494.39	\$ 11,723.00	\$ 11,959.73
UTILIDAD NETA		\$ 17,512.27	\$ 45,977.54	\$ 46,891.99	\$ 47,838.91
(+) Depreciación		\$ 715.49	\$ 987.62	\$ 987.62	\$ 987.62
(+) Valor en libros		\$ -	\$ -	\$ 433.33	\$ -
FEO		\$ 27,722.11	\$ 61,561.82	\$ 60,747.47	\$ 60,786.25
INVERSIÓN INICIAL					
Amortización de Deuda		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ -
Eq. De Cómputo		\$ -	\$ -	(\$1,300.00)	\$ -
Eq. De Oficina		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Valor de Reemplazo		\$ -	\$ -	(\$1,300.00)	\$ -
CAPITAL DE TRABAJO	(\$21,250.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de Desecho		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo	(\$50,000.00)	\$ 14,846.91	\$ 16,597.84	\$ 18,555.25	\$ -
Aporte de Capital Propio					
Flujo de Caja	(\$71,250.00)	\$ 18,227.76	\$ 46,965.16	\$ 48,312.95	\$ 48,826.53
Flujo de Caja Acumulado		(\$53,022.24)	(\$6,057.08)	\$ 42,255.87	\$ 91,082.39
Tasa de descuento	15.2%				
VPN	\$110,527.53				
VAN	\$39,277.53				
CAE	(\$13,814.26)				
TIR	36.79%				

Anexo 7.1

Estructura Óptima de Capital

No.	Capital	# de acciones	UAI	Deuda	Interés	UAI	Impuestos	UN	Util. x accion	(UAI/(1-t)/ko)	(t*D*/ki)/ki	Valor de la Empresa
0	-	7,126	61,309.43	71,260.00	11.20%	53,328.31	40.0%	31,996.98	0.00	882,518.87	28,504.00	911,022.87
1	10,180.00	1,429	61,309.43	61,080.00	6,840.96	54,468.47	21,787.39	32,681.08	22.88	872,451.23	24,432.00	896,883.23
2	20,360.00	2,857	61,309.43	50,900.00	5,700.80	55,608.63	22,243.45	33,365.18	11.68	862,383.59	20,360.00	882,743.59
3	30,540.00	4,286	61,309.43	40,720.00	4,560.64	56,748.79	22,699.52	34,049.27	7.94	852,315.95	16,288.00	868,603.95
4	40,720.00	5,714	61,309.43	30,540.00	3,420.48	57,888.95	23,155.58	34,733.37	6.08	842,248.31	12,216.00	854,464.31
5	50,900.00	7,143	61,309.43	20,360.00	2,280.32	59,029.11	23,611.64	35,417.46	4.96	832,180.68	8,144.00	840,324.68
6	61,080.00	8,571	61,309.43	10,180.00	1,140.16	60,169.27	24,067.71	36,101.56	4.21	822,113.04	4,072.00	826,185.04
7	71,260.00	10,000	61,309.43	-	-	61,309.43	24,523.77	36,785.66	3.68	812,045.40	-	812,045.40

Costo de Capital (ko)	4.53%
Costo de Endeudarse (ki)	11.20%