

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**Cursos de autonomía para personas con Síndrome de
Down que impulsen su inclusión en la sociedad**

**Stephany Belén Sandoval Vallejo
Daniel Sebastián Narváez Jaramillo**

**Santiago Calvopiña
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas

Quito, 04 diciembre 2022

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Cursos de autonomía para personas con Síndrome de Down que impulsen
su inclusión en la sociedad**

Stephany Belén Sandoval Vallejo

Daniel Sebastián Narvárez Jaramillo

Santiago Calvopinña H, MBA
Director de Unidad de Titulación

Ana María Novillo, PhD
Directora del Programa de Maestría en Administración de Empresas

Hugo Burgos, PhD
Decano del Colegio de Posgrados

Quito, diciembre 2022

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: Stephany Belén Sandoval Vallejo

Código de estudiante: 00327608

C.I.: 0401556410

Nombre del estudiante: Daniel Sebastián Narváez Jaramillo

Código de estudiante: 00327606

C.I.: 1723263123

Lugar y fecha: Quito, 04 de diciembre de 2022.

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

RESUMEN

En Ecuador, el Síndrome de Down ocurre en 1 de cada 550 nacidos vivos, promedio mucho mayor a la tasa mundial que es 1 de cada 700 (Jijón, 2019). En el país existen centros que trabajan con esta noble población brindando terapias físicas, psicológicas y cognitivas. Sin embargo, no se encuentran cursos que apoyen a desarrollar su independencia. Este proyecto busca apoyar una real inclusión de las personas con Síndrome de Down a través de la enseñanza de actividades cotidianas que apoyará a mejorar su interacción con la sociedad y el mundo.

A través de una metodología adecuada para enseñar a jóvenes con esta condición, se proponen cinco módulos para estimular su autonomía. El proyecto ofrece una propuesta de valor sólida, única en el país, que será explicada a través de los distintos capítulos de este documento desde su concepción como idea, explorando la real oportunidad de negocio y explicará con argumentos su viabilidad, así como su planteamiento estratégico y sustento financiero, demostrando su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo a la par de cumplir con su noble propósito y dejar una huella en la sociedad.

ABSTRACT

In Ecuador, down syndrome occurs in 1 of 550 live births, an average much higher than the world rate, which is 1 in 700 (Jijón, 2019). In the country there are several facilities that work with this noble population providing physical, psychological and cognitive therapies. However, there are no courses that support the development of their independence. This project seeks to support a real inclusion of people with down syndrome through teaching daily activities that will help improve their interaction with society and the world.

Through an adequate methodology of teaching young people with this condition, five modules are proposed to stimulate their autonomy. The project offers a solid value proposition, unique in the country, which will be explained through different chapters of this document, from its conception as an idea, the real business opportunity and its feasibility with arguments, as well as its strategic approach and financial support, demonstrating its profitability and sustainability over the time while fulfilling its noble purpose and leaving a mark on society.

TABLA DE CONTENIDO

1.	Identificación de la oportunidad	11
1.1	Justificación.....	11
1.2	Análisis de macroentorno	11
1.3	Definición del grupo objetivo	12
1.4	Insights del grupo objetivo	13
1.5	Definición de la oportunidad	14
1.6	Análisis de la competencia	15
2.	Oportunidad de negocio.....	16
2.1	Diseño de la propuesta de valor	17
2.2	Diseño de la investigación	19
2.3	Ejecución de la Investigación	20
2.4	Resultados de la Investigación.....	20
2.5	Volumen del Negocio.....	23
3.	Definición estratégica	25
3.1	Análisis sectorial.....	25
3.2	Estrategia genérica	26
3.3	Posicionamiento estratégico.....	26
3.3.1	FODA.....	26
3.3.2	Estrategia de negocio	30
3.4	Diseño de Modelo de Negocio	31
3.4.1	Propuesta de valor y segmentación	31
3.4.2	Canales y relación con los clientes.....	32
3.4.3	Actividades, recursos y aliados clave.....	33
3.4.4	Estructura de costos y fuente de ingresos	34
3.5	Organigrama inicial y equipo de trabajo	35
4.	Plan comercial	38
4.1	Estrategia de servicio	38
4.2	Estrategia de canales.....	41
4.3	Estrategia de promoción	42
4.4	Estrategia de pricing	45
4.5	Plan de ventas	46
5.	Análisis financiero	48
5.1	Factores macroeconómicos.....	48
5.2	Estructura de Capital.....	52
5.3	Estados Financieros proyectados	55
5.3.1	Políticas contables.....	55
5.3.2	Estados Financieros Proyectados	57
5.4	Estado de Flujo de Efectivo	60
5.5	Ratios Financieros importantes.....	61
5.5.1	Índices de Liquidez	61
5.5.2	Índices de endeudamiento	61
5.5.3	Rendimiento de Activos.....	62
5.5.4	Índices de Rentabilidad	62
5.6	TIR Y VAN	62
5.7	Análisis de Sensibilidad.....	63
5.7.1	Escenario Base	63
5.7.2	Escenario Pesimista.....	65
	CONCLUSIONES.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Price index.....	45
Tabla 2: Escalera de precios – descuentos	45
Tabla 3: Cronograma de módulos	46
Tabla 4: Pronóstico de ventas.....	47
Tabla 5: Tabla de amortización préstamo	53
Tabla 6: Cálculo WACC	54
Tabla 7: Reparto de dividendos.....	54
Tabla 8: Precios quinquenio	57
Tabla 9: Número de clientes proyectados	58
Tabla 10: Mix de venta.....	58
Tabla 11: Estado de situación financiera base	59
Tabla 12: Estado de resultados base.....	60
Tabla 13: Detalle de gastos	60
Tabla 14: Estado de flujo de efectivo.....	61
Tabla 15: Cálculo del VAN y TIR	63
Tabla 16: Estados Financieros Escenario Base	64
Tabla 17: Estado de Resultados Integrales escenario base	64
Tabla 18: Premisas escenario pesimista	66
Tabla 19: Estados Financieros escenario pesimista	66
Tabla 20: Estados de resultados integrales escenario optimista.....	67
Tabla 21: Premisas escenario Optimista	68
Tabla 22: Estados Financieros escenario optimista.....	68
Tabla 23: Estados de Resultados Integrales escenario optimista	69

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Análisis de la competencia.....	16
Ilustración 2: Conocimiento sobre cursos de autonomía en el Ecuador	21
Ilustración 3: Grado de autonomía de jóvenes con Síndrome de Down	21
Ilustración 4: Tiempo sin supervisión de jóvenes con Síndrome de Down	22
Ilustración 5: Horas semanales deseadas por módulo	22
Ilustración 6: Dimensionamiento de mercado	23
Ilustración 7: Análisis de fuerzas de Porter Análisis de fuerzas de Porter	25
Ilustración 8: Análisis FODA.....	27
Ilustración 9: Organigrama inicial.....	35
Ilustración 10: Metodología de enseñanza	38
Ilustración 11: Módulos del curso	39
Ilustración 12: Trisomía 21	40
Ilustración 13: Logo de la marca.....	41
Ilustración 14: Estructura de la página web	44

INTRODUCCIÓN

En Ecuador, el Síndrome de Down ocurre en 1 de cada 550 nacidos vivos, promedio mucho mayor a la tasa mundial que es 1 de cada 700 (Jijón, 2019). Según la Misión Manuela Espejo existen 7.457 personas con síndrome de Down en el país y de ellas, el 95% no tienen acceso a una educación de calidad. ¿Cómo es posible esta estadística? ¿Es que una población tan noble no tiene derecho a más? El propósito de este proyecto es aportar con un grano de arena para cambiar ese rumbo y que los jóvenes con esta condición tengan más oportunidades de inclusión en la sociedad.

Los niños y jóvenes con Síndrome de Down pueden hacer la mayoría de las cosas que hace cualquier persona con el apropiado acompañamiento tanto de familiares como especialistas que impulsen su independencia. Bajo este concepto, el presente proyecto plantea una propuesta de valor única en el país que busca estimular la autonomía de estos jóvenes a través de cursos presenciales divididos en 5 módulos que se enfocarán en enseñar actividades cotidianas para que las puedan realizar de manera independiente. Para ello se utilizará una metodología adecuada y nos apoyaremos con talento humano especializado, además de fomentar un apoyo continuo en casa para reforzar estas habilidades.

Para sustentar este documento, se han realizado diversos estudios a los decisores de compra (padres de familia) para evaluar la oportunidad de negocio y su potencial, además de un profundo análisis del macroentorno, sustitutos de servicio y planteamiento estratégico que ha permitido construir una interesante propuesta de valor y los cimientos de una marca reconocida en el mediano plazo y rentable financieramente.

DESARROLLO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1. Identificación de la oportunidad

1.1 Justificación

En Ecuador, el síndrome de Down ocurre en 1 de cada 550 nacidos vivos, promedio mucho mayor a la tasa mundial que es 1 de cada 700 (Jijón, 2019). En el país existen centros que trabajan con niños desde un mes de nacidos hasta los 21 años y se brindan terapias físicas, de lenguaje, cognitiva, ocupacional y apoyo psicológico a las familias. Sin embargo, no se encuentran cursos que apoyen a desarrollar la independencia de las personas con esta condición. Este proyecto busca apoyar una real inclusión de las personas con Síndrome de Down porque se enfoca en estimular su autonomía a través de la enseñanza de actividades cotidianas que apoyara en su interacción con la sociedad y el mundo.

1.2 Análisis de macroentorno

Según la OMS (Organización Mundial de la Salud) El síndrome de Down es una alteración genética causada por la existencia de material genético extra en el cromosoma 21 que se traduce en discapacidad intelectual.¹

Según la Misión Manuela Espejo existen 7.457 personas con síndrome de Down, presentándose 3.597 (48,24%) son mujeres y 3.860 (51,76%) hombres.²

En cuanto a educación, según el Departamento de Educación Especial del Ministerio de Educación el 95% de personas con Síndrome de Down no tienen acceso a una educación de calidad. Y es que, aunque la ley lo exija, la mayoría de las escuelas no tienen las condiciones para recibir a niños y jóvenes con discapacidad.³

¹ Información de la página web: <https://www.un.org/es/observances/down-syndrome-day>

² Información de la página web <https://www.edicionmedica.ec/secciones/salud-publica/la-tasa-de-sindrome-de-down-en-ecuador>

³ Diseño de una guía didáctica educacional para padres de niños y niñas con Síndrome de Down (Aguirre, 2015)

El mayor número de personas con Síndrome de Down en el país se encuentra por debajo de los 25 años y la mayoría no ha recibido atención psicopedagógica. Y según datos de la Misión Manuela Espejo, el 99.06% no tiene vínculo laboral. La inclusión social y laboral de estas personas, depende mucho de la responsabilidad del padre de familia, y del tratamiento que los niños y jóvenes reciban.

Los padres juegan un rol importante en el desarrollo de la vida de una persona con Síndrome de Down y son los encargados de las decisiones que sobre los jóvenes afectará a su futuro.

En el país existen centros que trabajan con niños desde un mes de nacidos hasta los 21 años y se brindan terapias físicas, de lenguaje, cognitiva, ocupacional y apoyo psicológico a las familias. Sin embargo, no se encuentran cursos que apoyen a desarrollar la independencia y autonomía de las personas con esta condición. Existen alrededor de 125 escuelas o colegios que cuentan con educación especial, cada provincia en el país cuenta con al menos un establecimiento de los mencionados.⁴

1.3 Definición del grupo objetivo

Los cursos de autonomía tienen dos grupos objetivo, el primero enfocado a los usuarios, es decir personas con Síndrome de Down entre 15 y 25 años de edad, y el segundo direccionado a los decisores de la adquisición de este servicio que son los padres de familia y familiares de personas que presentan esta condición, interesados en brindarles más oportunidades para incluirlos en la sociedad. Existen dos etapas en las que se brindaran los

⁴ Tomado de la página web: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/en-ecuador-existen-125-escuelas-especializadas>

cursos, la primera es de forma presencial en la Ciudad de Quito y posterior a esta, se analizara la posibilidad de brindar clases de manera virtual para expandirnos dentro del país y fuera del país.

1.4 Insights del grupo objetivo

Tener un hijo/a con discapacidad intelectual en el desarrollo trae consigo consecuencias en la vida de toda la familia a largo plazo (Green, 2002; Hartshorne, 2002; Simmerman, 2001), dadas las exigencias emocionales, físicas y económicas que implica su crianza y su cuidado (Povee et al., 2012; Sari et al., 2006).

Se realizó un estudio a 6 padres de familia que tienen jóvenes con Síndrome de Down (SD) para indagar sobre este tema. Sus preocupaciones se relacionan sobre su salud en desarrollo educativo en aceptación social en y su incorporación al ámbito laboral y profesional en el futuro. La mayoría coincide en que tener una persona con SD es una montaña rusa de emociones en la cual cada logro viene cargado de mucha felicidad, pero también implica miedo e incertidumbre cuando inicia una nueva etapa y constantemente durante la misma.

Otro punto en el cual coincidieron fue el dolor de sentir que sus hijos puedan ser rechazados o discriminados y que, si no están bajo su supervisión, puedan actuar de una manera que genere incomodidad a las personas, aumentando así su hipotético rechazo.

El temor más grande es no saber qué va a pasar con sus hijos si en algún momento llega a faltar mamá o papá, y a la vez existe un miedo al no saber cómo ayudar de la mejor manera a desarrollar la independencia de su hijo.

Para una educación exitosa de jóvenes con síndrome de Down, es recomendable la práctica de actividades que desarrollen y estimulen sus habilidades.

No existe ningún impedimento para que un niño con síndrome de Down asista a una escuela convencional. De hecho, es recomendable para lograr la integración social con otros niños con la misma alteración y sin ella. Eso le dará autoestima, confianza y lo ayudará a establecer vínculos. (Colmenares, 2022).

En el ámbito educativo, es probable que los jóvenes con síndrome de Down vayan a un ritmo distinto respecto a los demás jóvenes de su clase. Sin embargo, esto se podría solventar con la ayuda del maestro, psicólogos y de mamá y papá en casa. No hay que olvidar que estos pequeños viven las etapas del crecimiento de forma particular por lo que necesitan soporte de especialistas y familiares. (Colmenares, 2022).⁵

1.5 Definición de la oportunidad

Los niños y jóvenes con Síndrome de Down pasan por las mismas etapas de desarrollo de cualquier otro niño o joven, pero su desarrollo es lento. Permanecen más tiempo en cada etapa, el ritmo de su desarrollo mental tiende a disminuir según avanza su edad (Henao & Ramírez & Giraldo, 2000).

Las personas afectadas por el Síndrome de Down poseen varias alteraciones cerebrales que explican su discapacidad intelectual, la cual también varía en cada caso. Sin embargo, los niños y jóvenes con Síndrome de Down pueden hacer la mayoría de las cosas que hace cualquier persona con el apropiado acompañamiento tanto de familiares como especialistas que impulsen su independencia.

⁵ Tomado en la página web: <https://mejorconsalud.as.com/ninos-sindrome-down>

Por lo tanto, se identifica una clara y noble oportunidad para mitigar los miedos y frustraciones de los padres de familia respecto al desarrollo de la autonomía de sus hijos, implementando cursos para jóvenes con Síndrome de Down enfocado en tareas y actividades que enfrentarán en su día a día, pero sobre todo para que se sientan capaces de hacer cosas por sí solos, aumentado su autoestima e impulsando su desarrollo personal.

1.6 Análisis de la competencia

El mapa estratégico del análisis de la competencia es el resultado del mismo grupo entrevistado de los 6 padres de familia, es difícil encontrar un competidor directo debido a la especialización del servicio, sin embargo, se ha considerado como competidores directos a los padres de familia y tutores que enseñan de manera empírica como ser independiente a sus jóvenes con Síndrome de Down en casa. Como competidores sustitutos hemos identificado a:

- a) Colegios y escuelas: Los jóvenes con Síndrome de Down pueden acceder a cualquier Colegio y Escuela en donde les imparten la malla curricular regular, por ejemplo, matemáticas, ciencias sociales, escritura, etcétera.
- b) Escuelas especiales: ya que brindan enseñanzas a personas con capacidades diferentes con personal y recursos especializados para personas con Síndrome de Down. Solo se enseñan temas técnicos específicos que apoyan en la inclusión laboral como, por ejemplo: confección textil, programas técnico-productivos en calzado, carpintería, cosmetología, jardinería, panadería y pastelería, computación, masajes entre otros.⁶

⁶ Tomado de la página web Orientación Universitaria

- c) Fundaciones para personas con discapacidades: que se encuentran enfocadas a la inclusión familiar, social y protección educativa y laboral de las personas con Síndrome de Down.

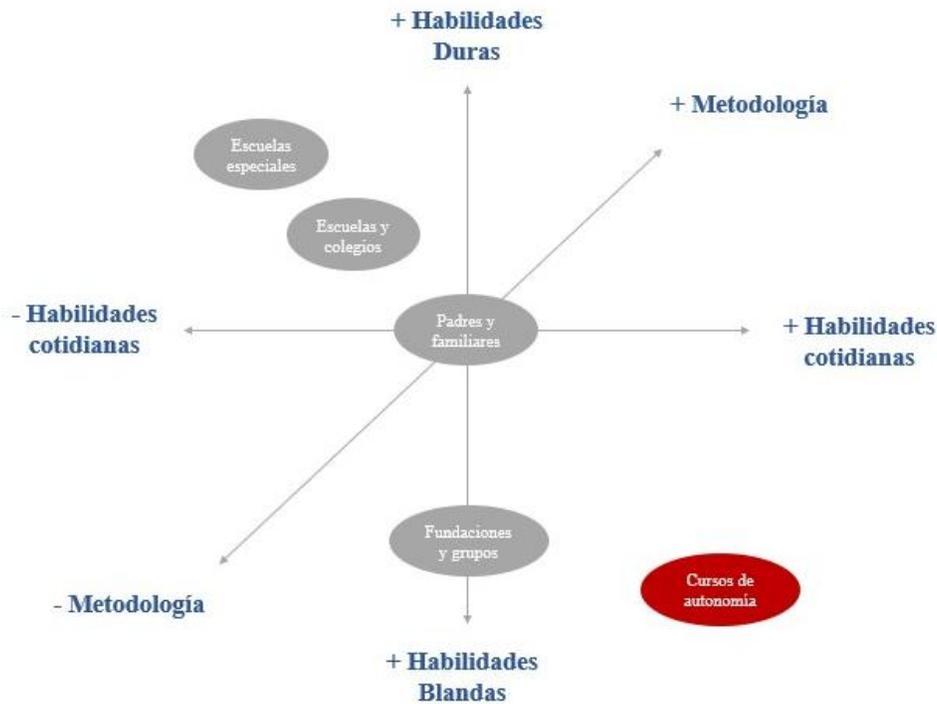


Ilustración 1: Análisis de la competencia

Las variables de medición tomados para este mapa estratégico se seleccionaron en base a la información comentada por los padres de familia sobre cuáles han sido las herramientas, mecanismos, terapias y/o escuelas que han utilizado para fomentar la independencia en sus hijos. La lógica utilizada para esta selección se basa en encontrar una oportunidad de negocio a partir de brindar un servicio en el segmento no atendido.

2. Oportunidad de negocio

Este segundo capítulo se busca evidenciar los resultados de la investigación basada en focus group y encuestas a padres de familia de jóvenes con Síndrome de Down. Gracias a la información, retro alimentación y vivencias de cada uno de los encuestados, pudimos

palpar la realidad sobre la autonomía de los jóvenes con Síndrome de Down en Quito. Encontramos la respuesta a muchas preguntas en las encuestas de qué actividades realizan los jóvenes con Síndrome de Down en sus casas; y en el focus group pudimos evidenciar que la mayoría de los quehaceres del hogar y aseo personal en los casos que son realizados, son con ayuda y supervisión. Si bien lo que buscamos es un impacto social debemos validar que este sea posible y que sobre todo sea de interés y brinde un valor diferenciador a personas con Síndrome de Down y sus familias.

Existen algunos retos que nos han permitido como investigadores replantearnos la visión que tenemos del proyecto sin perder los objetivos y enfoque. Uno de los temas que más nos preocupa es que las personas con Síndrome de Down en Quito no tienen una auténtica autonomía de actividades cotidianas y como futuros magísteres queremos aportar a este sector, siendo parte del cambio, implementando cursos que les ayude a las personas con Síndrome de Down a ser más independientes ayudando a su crecimiento personal.

2.1 Diseño de la propuesta de valor

Nuestros cursos de autonomía ayudarán a jóvenes con Síndrome de Down a ser más independientes enseñándoles a realizar actividades cotidianas a través de una metodología neo- conductista y tecnológica que refuercen tres aspectos: individualización y dominio de la habilidad; enseñanza directa de la habilidad y seguimiento continuo durante todo el proceso que permita identificar puntos a reforzar en cada módulo si fuera necesario.

En una primera etapa las clases se impartirán de manera presencial en nuestra matriz la cual se situará en una ubicación estratégica que permita el fácil acceso a nuestros consumidores. Las instalaciones serán equipadas en función de las necesidades de jóvenes con Síndrome de Down lo cual permitirá clases dinámicas y divertidas que impulsaran su

desarrollo integral. Todas las clases serán grabadas con la finalidad de que los padres puedan reforzar en casa los conocimientos impartidos en el aula. Las instalaciones también tendrán cámaras en todos los espacios compartidos que permitan desde cualquier dispositivo digital de los padres tener acceso en vivo.

Nuestros cursos se dividirán en cinco módulos que buscan desarrollar habilidades de autonomía en jóvenes con Síndrome de Down:

- a) Aseo y limpieza: en este módulo nos enfocaremos en enseñar y practicar actividades de higiene personal como un adecuado lavado de dientes, peinarse por sí solos, verificar la limpieza de su ropa entre otros.
- b) Crear rutinas de quehaceres del hogar: buscaremos que los jóvenes aprendan a realizar actividades como tender su cama, doblar su ropa, limpiar su cuarto, ayudar en casa, etcétera.
- c) Cocina básica en esta etapa se enseñará de manera divertida recetas básicas.
- d) Normas de etiqueta: se enseñará todo lo referente al buen comportamiento. Incluyendo desde el saludo y el gesto de cortesía que debe hacerse a todo el mundo, hasta los hábitos al comer; modales muy importantes en personas de cualquier edad.
- e) Rutinas fuera de casa: Este es uno de los módulos más importantes ya que se enseñará cosas cotidianas que ocurren fuera de la casa como comprar en una tienda, coger un medio de transporte, pedir comida a domicilio (uso de aplicaciones), comprar en un restaurante entre otros.

En una segunda etapa de nuestro proyecto se implementará un sistema híbrido de enseñanza para las personas o familias que no puedan asistir a clase de manera presencial cuenten con las herramientas para incentivar la autonomía de sus hijos o familiares en casa.

2.2 Diseño de la investigación

Es indispensable para esta investigación conocer a fondo qué es lo que los papas de jóvenes con Síndrome de Down les preocupa o les frustra sobre la educación y el futuro de sus hijos. Para esto nos enfocaremos en levantar información a través de métodos cuantitativos y cualitativos. Los datos de mercado se obtendrán directamente a través de encuestas y focus group a los segmentos principales identificados y señalados anteriormente.

- Encuesta: Se desea a través de este medio identificar si existe una verdadera preocupación de los padres o tutores con Síndrome de Down en relación con la autonomía de sus hijos y si nuestro servicio ayudara a llenar estos vacíos de independencia. Las encuestas realizaremos a 100 padres o tutores de jóvenes con síndrome de Down mayores a 15 años. Ver anexo 1.
- Focus group: A través de este medio se busca la apreciación sobre la autonomía y desarrollo de jóvenes con Síndrome de Down de padres, que nos permitan conocer sobre cuáles son las principales preocupaciones sobre la autonomía de sus hijos. La idea es conocer el grado de autonomía que han desarrollado sus hijos de manera empírica dentro de sus hogares y saber si les gustaría la prestación de un servicio especializado que incentive más actividades y tareas dentro de hogar que permitan a sus hijos desarrollarse como individuos. El tamaño de la muestra será de 12 personas. Ver anexo 2.

2.3 Ejecución de la Investigación

Para analizar el tamaño de mercado de este proyecto se ha estudiado a nuestros potenciales decisores de compra: padres de jóvenes de entre 15 y 25 años de edad con Síndrome de Down. La base de clientes fue captada a través de contacto con fundaciones y grupos en redes sociales donde se expuso el objetivo de este trabajo de titulación y su noble propósito. Las encuestas y focus group fueron realizadas a personas que residen en la ciudad de Quito y sus valles. El resultado nos daría la claridad sobre la viabilidad del proyecto, pero además la intención de uso de este servicio y su disposición de pago. La investigación buscaba confirmar insights que habíamos identificado en el capítulo 1 pero sobre todo proponer una solución a las necesidades de este segmento de mercado, que confirmamos, se siente poco atendido por parte del Gobierno y la sociedad en general. Esto nos generó un compromiso aún mayor con el proyecto para apoyar en la inclusión de esta noble población y tratar de cambiar su futuro.

2.4 Resultados de la Investigación

Tanto con las encuestas como con los Focus Group los resultados de la investigación fueron favorables para los Cursos de autonomía para jóvenes con Síndrome de Down y en base a la misma pudimos identificar rango de precios y periodicidad con los que se brindarían nuestros cursos. De igual forma pudimos constatar que si bien es cierto en los últimos años se ha hablado mucho sobre la inclusión, ninguna mamá siente que su hijo ha tenido una verdadera inclusión y que aún existe mucho por trabajar con las personas con Síndrome de Down para que puedan desarrollarse integralmente.

Gracias a la información que obtuvimos corroboramos que en el país no existen cursos de autonomía, sin embargo, algunas personas habían escuchado de cursos similares en otros

países que se han dado de forma esporádica en ciudades como Lima, Bogotá y Europa, de estas personas que habían escuchado conformaban el 7% de la población.

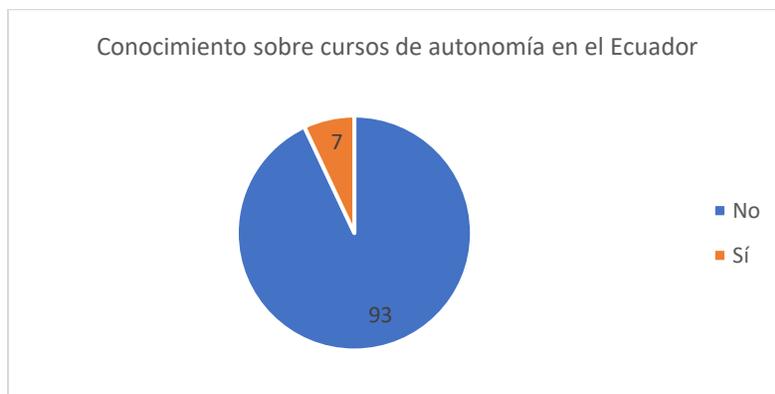


Ilustración 2: Conocimiento sobre cursos de autonomía en el Ecuador

De igual forma nos comentaron que los quehaceres de la casa muchas veces no son enseñados y son las mamás de la casa quienes lo realizan o a su vez las cosas básicas son explicados de manera empírica dentro de los hogares.

Pudimos constatar que el grado de autonomía que las mamás perciben de sus hijos es bajo; en un rango de 1 al 5 siendo el 5 el grado más alto de autonomía el 96% respondió que sus hijos cuentan con un grado de autonomía igual o inferior a 3, concentrándose un 60% en 2 como podemos ver en la siguiente gráfica 3:

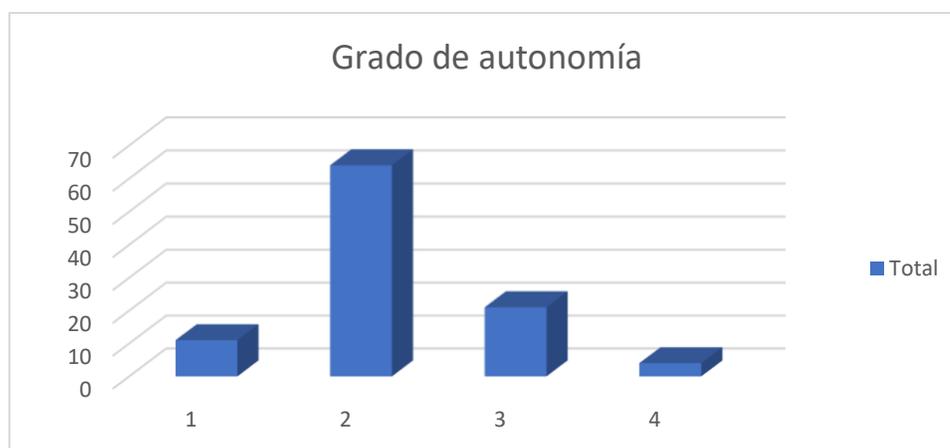


Ilustración 3: Grado de autonomía de jóvenes con Síndrome de Down

Y los resultados de la percepción fueron consistentes con que solo el 16% de sus hijos tenían una rutina de aseo por sí solos, un 92% de los jóvenes no va por sí solo a comprar a la tienda, el 100% no ha tomado el transporte público por sí solo, el 99% no realiza quehaceres domésticos sin supervisión o recetas de cocina básicas sin uso de fuego y un 71% de los jóvenes no se queda solo en casa, del 29% restante se quedan desde 1 hora a 4 horas solos como podemos ver en la gráfica que sigue.

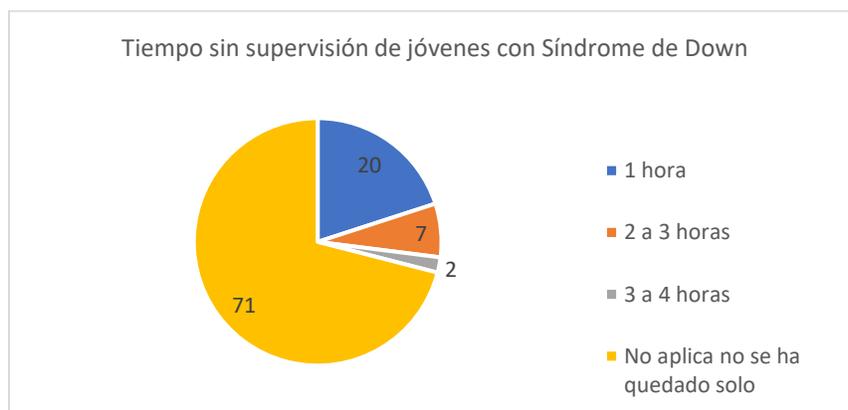


Ilustración 4: Tiempo sin supervisión de jóvenes con Síndrome de Down

Para finalizar el 70% está dispuesto a pagar por un curso de autonomía con dos clases a la semana y pagar mensualmente de 70 a 90 dólares y el 30% entre 90 a 110 dólares con tres horas de clases a la semana, por lo que en una etapa inicial empezaremos con un costo de \$90 dólares por dos clases a la semana con talleres de apoyo durante el mes.

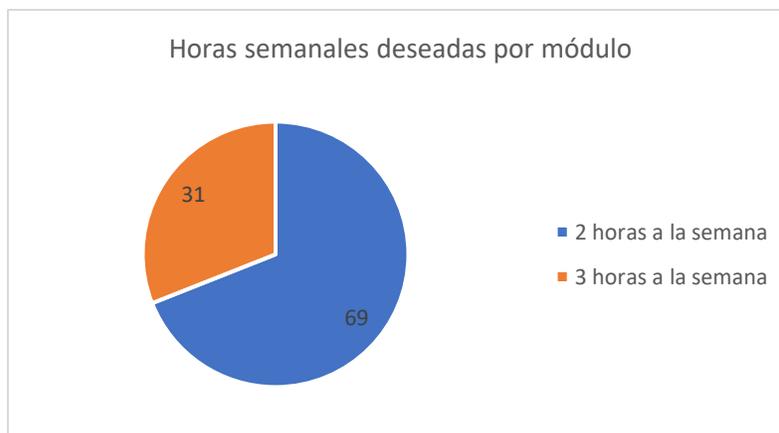


Ilustración 5: Horas semanales deseadas por módulo

2.5 Volumen del Negocio

Según Jijón, el universo total de personas con Síndrome de Down en el país es de 32.500 personas (TAM), considerando que 1 de cada 550 personas nacidas tienen esta condición.

Para determinar el SAM, se toma en cuenta la ciudad de Quito, cuya población representa el 17% del total de habitantes en el país. Si aplicamos este porcentaje a nuestro TAM, tenemos que 5.445 personas tienen Síndrome de Down en Quito.

Finalmente, si tomamos en cuenta la pirámide de edades del Ecuador de diciembre 2021, y asumimos una distribución similar en la capital, el porcentaje de personas de entre 15 y 25 años es del 17,45%, por lo tanto, tenemos como resultado un SOM de 967 jóvenes con Síndrome de Down.

En la figura 6 se resume el ejercicio de dimensionamiento de mercado donde se puede evidenciar el total de clientes potenciales en la ciudad de Quito.

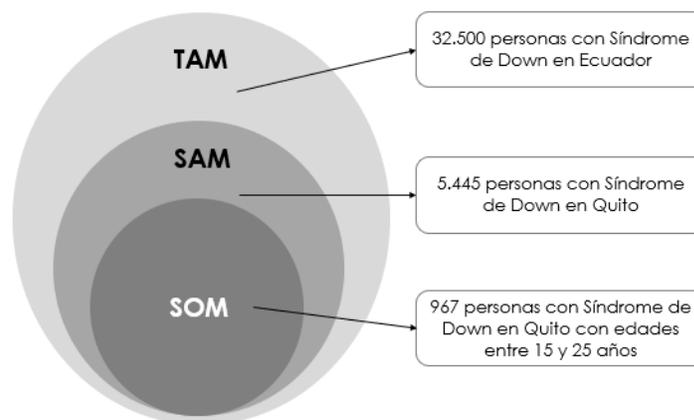


Ilustración 6: Dimensionamiento de mercado

La Fundación Manuela Espejo atiende a 8.000 personas con Síndrome de Down, lo cual representa un 25% del TAM (32.500 personas). Si consideramos esta participación en nuestro SOM, podemos decir que 242 jóvenes serían parte de nuestros cursos de

autonomía. En el estudio cuantitativa realizado, la disposición de pago mensual es de \$90, por lo tanto, nuestro techo de ingresos/mes sería de \$21.780.

3. Definición estratégica

En este capítulo se desarrollará la parte medular de nuestro proyecto, nuestro modelo de negocio. Exploraremos a través de un profundo análisis las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas con las que este noble servicio saldrá a competir en el mercado. Se podrá entender cómo se estructuró la estrategia, partiendo desde la necesidad oculta de nuestro comprador (padres de familia), hasta posicionarnos como una empresa que genera valor y aporta a la sociedad.

3.1 Análisis sectorial

Para determinar si el mercado de cursos de autonomía para personas con Síndrome de Down mantendrá su rentabilidad en el largo plazo se empleará un análisis mediante las cinco fuerzas de Porter. La Figura 7 muestra un análisis resumido de las fuerzas y su accionar en este entorno.

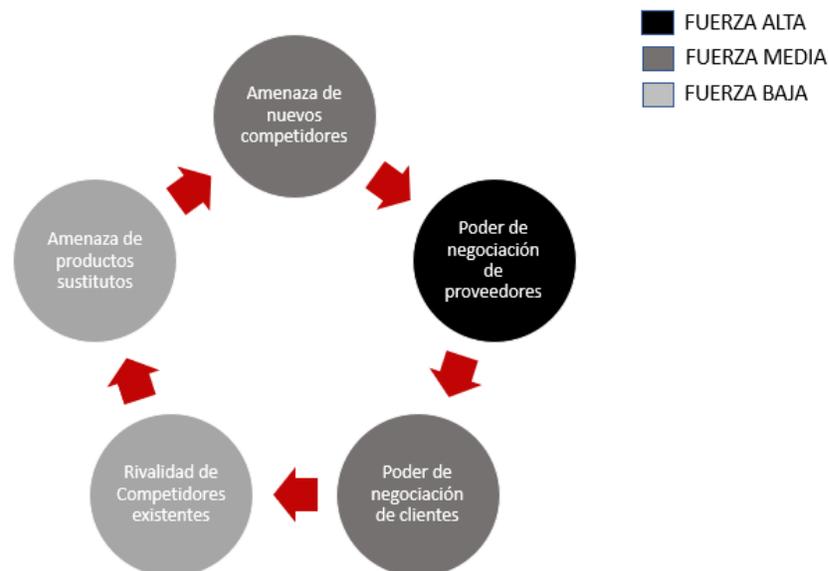


Ilustración 7: Análisis de fuerzas de Porter Análisis de fuerzas de Porter

De este análisis sectorial se puede determinar que el mercado de cursos de autonomía podría ser sostenible en tiempo. Tiene una fuerza alta que podría comprometer la

rentabilidad: poder negociación de proveedores. Por otra parte, amenazas de nuevos competidores, poder de negociación de los clientes y amenaza de productos sustitutos son fuerzas medias que pueden ser mitigadas con planes de acción que refuercen nuestra ventaja competitiva. Es importante definir una adecuada estrategia basada en fortalezas internas de nuestra organización para mitigar nuestras debilidades, aprovechar las oportunidades para hacer frente a las amenazas externas.

3.2 Estrategia genérica

Según Michael Porter en su libro “Ventaja competitiva”, existen 3 estrategias genéricas fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque de segmento, y a su vez, ésta última puede combinarse con las 2 primeras. Para los cursos de autonomía, la estrategia genérica es clara: enfoque de segmento con diferenciación. Nuestro target son padres o tutores que tienen a su cargo personas con Síndrome de Down y que les preocupa la autonomía y desarrollo integral de sus hijos.

Así, nuestra empresa busca la posibilidad de desarrollar un servicio específico para un segmento de mercado definido, y en donde la competencia es prácticamente nula por lo cual también tendremos cierta flexibilidad con el ajuste de precios y márgenes.

3.3 Posicionamiento estratégico

3.3.1 FODA

Se realizó un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), con el fin de clarificar la proyección de la situación del negocio como también la posible sostenibilidad y viabilidad del proyecto. Para este análisis se tomó en cuenta el estudio que

se realizó a padres de familia quienes opinaron acerca de los cursos de autonomía, su intención de compra y el precio que están dispuestos a pagar.

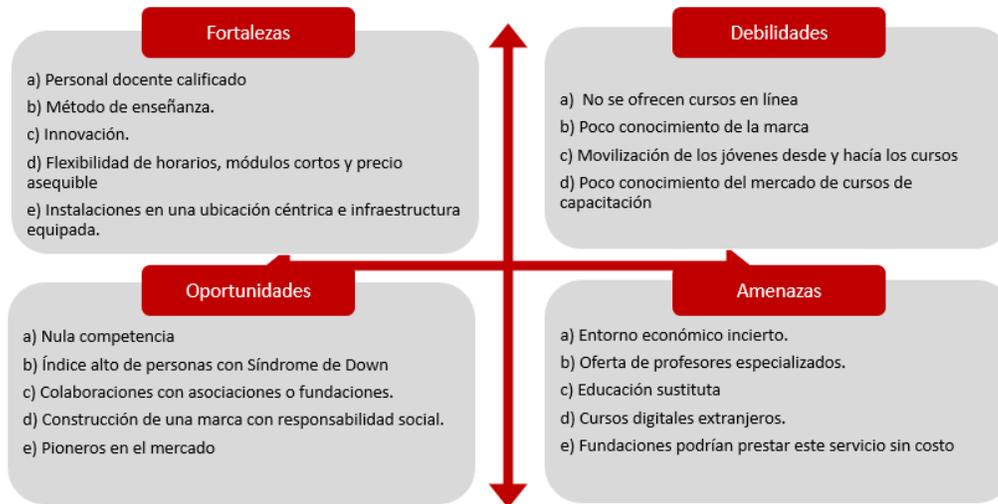


Ilustración 8: Análisis FODA

3.3.1.1 Fortalezas

- a) Nuestros cursos van a contar con personal docente calificado y actualizado en la enseñanza y aprendizaje de personas con Síndrome de Down orientados a educación no tradicional esto nos hace fuertes frente a los servicios sustitutos que se brindan en el país
- b) El método de enseñanza está enfocado a actividades diarias y cotidianas que con práctica y constancia permitan que la persona se desarrolle en sociedad de manera independiente.
- c) Nuestros cursos son innovadores debido que en el país no existen programas similares.
- d) La flexibilidad de horarios permite que nos adaptemos a los horarios de los diferentes jóvenes y tengan la posibilidad de complementar su educación tradicional, rehabilitaciones y tiempo. Los precios que se definieron tomando en cuenta nuestro estudio de mercado son bastante asequibles

tomando en consideración que los papás que tiene hijos con Síndrome de Down deben hacer altos gastos para rehabilitaciones, cursos, educación, terapias de sus hijos.

3.3.1.2 Oportunidades

- a) En el país no existen cursos presenciales parecidos a lo que ofreceremos por lo cual la competencia es casi nula (a excepción de cursos digitales en el extranjero) lo cual representa una importante ventaja sobre nuevos futuros competidores pues seremos la única marca conocida.
- b) En Ecuador, el síndrome de Down ocurre en 1 de cada 550 nacidos vivos, promedio mucho mayor a la tasa mundial que es 1 de cada 700, según el genetista Milton Jijón
- c) El Síndrome de Down es una condición con la cual muchas empresas públicas y privadas se han comprometido para que las personas que lo padecen puedan ser incluidos en la sociedad. Por lo tanto, esta causa noble une muchas alianzas estratégicas en pro de una sociedad que brida más oportunidades.
- d) Desde el inicio, nuestra marca estará asociada a responsabilidad social, lo cual representa una oportunidad para hacerla crecer exponencialmente, teniendo en cuenta en que estas épocas la responsabilidad de las empresas es algo bien visto pero sobre todo demandado por los consumidores.
- d) Ser los primeros en el mercado en ofrecer un servicio nos permitirá imponer ciertos factores como precios y márgenes, pero además tendremos la oportunidad de captar una mayor parte de nuestro segmento.

3.3.1.3 Debilidades

- a) Debido al método de enseñanza, no exploraremos aún en esta primera etapa cursos en línea, a pesar de su tendencia creciente, Creemos que para garantizar los resultados es fundamental tener cursos 100% presenciales.
- b) Al ser un nuevo negocio, la marca inicia con un awarness desde cero, por lo que es importante invertir en comunicación peros sobre todo trabajar de manera efectiva en nuestra ventaja competitiva y la calidad de nuestros servicios para que los resultados impulsen y construyan una marca con el tiempo,
- c) En esta primera etapa del proyecto, no se ofrecerá transporte puerta a puerta para los estudiantes, sin embargo, nos preocuparemos de ofrecer nuestros servicios en una ubicación estratégica que sea cercana y de fáciles accesos para todas las zonas de Quito.
- d) Hemos pasado por aulas de clase en universidades y maestrías, incluso uno de los líderes del proyecto tiene un familiar con Síndrome de Down que ha sido una de las inspiraciones para el proyecto, sin embargo, no hemos tenido experiencia en manejar un negocio dentro del área de educación por lo cual la curva de aprendizaje podría ser más larga.

3.3.1.4 Amenazas

- a) El entorno económico incierto puede incidir en que los padres prefieran enseñar a ser independientes a sus hijos en casa, sin embargo, nuestro servicio al contar con varios jóvenes con Síndrome de Down estimulará de manera distinta y diferenciada el aprendizaje

- b) Puede existir una oferta baja de profesores especializados en educación especial para personas con Síndrome de Down por lo que realizaremos en un inicio contrataciones por honorarios de forma que los profesores puedan seguir participando de sus otros trabajos y no tengan que decidir por renunciar para irse a un negocio relativamente nuevo
- c) Existen cursos de autonomía en el exterior por lo que hay una posibilidad que brindan cursos en línea y personas del Ecuador se inscriban, es por eso que nuestros cursos serán presenciales de forma que sean didácticos y prácticos.
- d) Existe la posibilidad que las fundaciones que hoy en día presentan ayuda a familias de personas con Síndrome de Down empiecen a brindar nuestro servicio a costos bajos o casi nulos por lo cual para nosotros es indispensable tener alianzas estratégicas con fundaciones que nos permita seguir trabajando por nuestra noble causa de acompañar en el desarrollo personal de las personas con Síndrome de Down.

3.3.2 Estrategia de negocio

Con el fin de contrarrestar la amenaza de nuevos competidores vamos a posicionar mediante comunicación la importancia de recibir este tipo de cursos con profesores altamente calificados y especializados pues las personas con Síndrome de Down necesitan una pedagogía diferenciada para sacar su máximo potencial y poder desarrollarse integralmente.

El poder de negociación de proveedores lo manejaremos de tal manera que los profesores encuentren en los cursos de autonomía una razón más para continuar apoyando a las personas con Síndrome de Down, que, sin lugar a duda, debe ser una de sus pasiones.

Además, la propuesta de flexibilidad de horarios y pago por horas permitirá que los docentes no abandonen ni descuiden sus trabajos fijos, lo que representará ingresos adicionales al tiempo que apoyan a esta noble causa.

La campaña de comunicación con la que se lanzarán nuestros cursos de autonomía tendrá un pilar fundamental que será concientizar sobre la importancia de una enseñanza metodológica y guiada por expertos para jóvenes que tienen esta condición especial y que el apoyo en casa, en el ámbito de autonomía, es muy importante pero complementario.

A pesar de que la rivalidad entre competidores y la amenaza de productos sustitutos es relativamente baja debido a que no existe competencia directa como tal, es importante reconocer la amenaza de que fundaciones sin fines de lucro intenten brindar algo similar a nuestros servicios. Por lo tanto, es fundamental, generar alianzas estratégicas con escuelas y fundaciones con la intención de clarificar el rol complementario y la importancia de cada uno en el desarrollo de jóvenes con Síndrome de Down. Por ejemplo, las escuelas imparten un conocimiento de tipo técnico (lenguaje, matemáticas, etc), las fundaciones cumplen un noble propósito de apoyar la inclusión de estas personas a la sociedad, mientras que nuestros cursos de autonomía cierran el círculo pues impulsan su independencia a través de la enseñanza de actividades cotidianas.

3.4 Diseño de Modelo de Negocio

3.4.1 Propuesta de valor y segmentación

Los cursos de autonomía ayudarán a jóvenes con Síndrome de Down a ser más independientes enseñándoles a realizar actividades cotidianas a través de una metodología neo-conductista y tecnológica que refuerce tres aspectos: individualización y dominio de la habilidad; enseñanza directa de la habilidad y seguimiento continuo durante todo el proceso que permita identificar puntos a reforzar en cada módulo.

Nuestros consumidores serán jóvenes de entre 15 y 25 años con Síndrome de Down, sin embargo, es importante diferenciar a los decisores de compra que serán en realidad los padres de familia. Inicialmente los segmentaremos de una manera tradicional, es decir a través de datos demográficos. Nos enfocaremos en la ciudad de Quito manteniendo un tono de comunicación para un target medio típico, tratando de captar a segmentos medio-bajo y medio alto pues al final, el insight identificado sobre la preocupación a largo plazo respecto a la autonomía de un hijo con esta condición, es transversal para todos los niveles socioeconómicos.

Nuestro propósito es ayudar en el desarrollo integral de los jóvenes con Síndrome de Down, generando mayor inclusión en la sociedad y dejando una huella positiva en estas nobles personas y sus familias. Creemos en sus capacidades para desarrollarse y tener una vida digna, como cualquiera de nosotros.

Los cursos serán presenciales debido a su metodología, sin embargo, en una segunda etapa se explorará expandirlos a través de medios digitales, una vez tengamos una marca reconocida por nuestros resultados pero sobre todo por nuestro propósito social. Las instalaciones estarán ubicadas en un sector estratégico de la ciudad de Quito y tendrán condiciones adecuadas para la enseñanza del curso, facilitando el aprendizaje de nuestros alumnos.

3.4.2 Canales y relación con los clientes

Nuestros canales de ventas serán: Presencial, Televenta, Institucional y Digital. Estos canales han sido pensados en abarcar todas las vías en las que este tipo de consumidor

podría frecuentar, pero también se realizó un benchmarking con otras instituciones educativas (especialmente colegios) con el fin de diseñar nuestro modelo de go to market.

Se utilizará una comunicación con un mensaje consistente en todas las plataformas que transmita nuestro propósito, dinámica de servicio y beneficios de este, adaptado a cada uno de los canales venta para optimizar el alcance en cada uno.

La idea es fomentar desde el primer día una relación cercana con nuestros potenciales decisores de compra pues ofrecemos un servicio que ayudará a mitigar una necesidad que parte de un insight muy profundo. De hecho, uno de los autores de esta trabajo de titulación tiene un hermano con Síndrome de Down y ha sido inspiración para desarrollar este proyecto por lo que queremos llegar a nuestra audiencia con esta dosis de empatía y dejar una huella en cada uno de los jóvenes que participen en estos cursos, sus familias y aportar con un grano en la inclusión de estas nobles personas en la sociedad.

3.4.3 Actividades, recursos y aliados clave

El negocio estará formado, en un inicio, por 2 áreas fundamentales para su giro. En primer lugar, el área académica la cual estará conformada por un profesor especializado en educación para personas con Síndrome de Down. Esta persona, diseñará el programa educativo, los objetivos, actividades y evaluación de cada módulo en conjunto con los socios fundadores de este proyecto para garantizar la excelencia metodológica y resultados del programa educativo. El o los profesores serán el principal aliado de estos cursos de autonomía, pues en esta primera etapa se los contratará bajo un modelo de trabajo por horas.

Por otro lado, el área administrativa gestionará, supervisará y garantizará el correcto funcionamiento del resto de actividades clave que serán de vital importancia para la sostenibilidad del negocio, entre las que se encuentran la venta de nuestro servicio en los canales mencionados anteriormente, sistema de facturación, abastecimiento de insumos para asegurar infraestructura y apoyo de materiales, el pago a aliados o proveedores académicos, mantenimiento y limpieza, servicios básicos y obligaciones tributarias. Además, coordinará la comunicación de la oferta de nuestros servicios a través de los distintos medios y bajo lineamiento de los socios fundadores.

3.4.4 Estructura de costos y fuente de ingresos

El modelo de monetización es sencillo, los cursos costarán \$90 por módulo y los estudiantes tendrán acceso a 3 horas semanales (1 hora por día: lunes, miércoles y viernes), es decir 12 horas al mes por cada módulo. Ofreceremos 5 módulos enfocados en estimular la autonomía de los jóvenes. Los principales costos del negocio están conformados por el profesor, la renta de las instalaciones, su mantenimiento y servicios básicos, el personal administrativo que apoyará a en la operación diaria y actividades de mercadeo. Las inversiones clave para iniciar el proyecto son el amueblado de las instalaciones, que serán diseñadas para facilitar una adecuada enseñanza de los distintos módulos de nuestros cursos. Por ejemplo, necesitaremos colchones y cobijas para nuestro módulo de rutina y quehaceres del hogar. También es necesario incorporar sala, comedor y cocina completos con todos sus utensilios para nuestros módulos de cocina básica y módulos de etiqueta.

La fuente secundaria de ingresos estará dada por eventos que impulsaremos 1 vez al mes los días sábado, con el objetivo fortalecer el vínculo familiar y ampliar la red de contactos entre personas que tienen jóvenes con la misma condición. Estos eventos tendrán un valor de \$12 por persona lo que nos permitirá cubrir gastos como alimentación, escenografía, insumos para

juegos y actividades, tratando de aliarnos con entidades gubernamentales o municipales para brindar al público atractivos espectáculos manteniendo la eficiencia en nuestra operación.

Además, se ofrecerán cursos vacacionales una vez al año en los meses de junio, julio y agosto por un valor de \$100, 20 horas a la semana.

3.5 Organigrama inicial y equipo de trabajo

Nuestra empresa tiene un claro y noble propósito lo que nos permitirá diseñar estrategias aterrizadas y alineadas a la visión de los fundadores. En ese sentido, una parte fundamental para alcanzar nuestros objetivos es la cultura organizacional, la cual se basará en un modelo de relaciones humanas tipo clan. La idea es tener a la interna un sentimiento de familia y trabajo en equipo. Permitir que los colaboradores sepan que puede participar, compartir su opinión y el sentimiento de que existe una relación interpersonal cercana con los fundadores y equipo de trabajo. A pesar de que en un inicio la operación será soportada por un administrador a medio tiempo y un profesor por honorarios, este modelo nos permitirá desarrollar a las personas, fortalecer las bases de la cultura organizacional y al mismo tiempo crear un compromiso leal con la empresa.

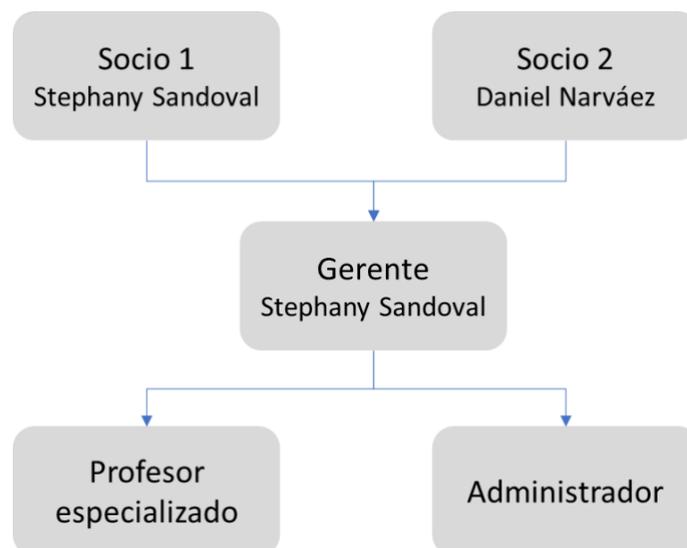


Ilustración 9: Organigrama inicial

El tipo de estructura organizacional, no solo por el número de trabajadores sino alineada con la cultura organizacional, será de tipo horizontal, es decir tendremos un organigrama plano sin la presencia de gerencias. Este diseño permitirá que los colaboradores tengan cierta libertad y autonomía, evidentemente anclado a políticas de aprobación.

En el ejercicio financiero proyectado a cinco años que se presentará en el capítulo 5 se tomó en consideración al mismo equipo de trabajo mencionado en párrafos anteriores, debido a que la capacidad estimada de nuestro talento humano aún tendrá el espacio para cubrir las diversas actividades de la operación en el quinquenio. Además, nuestro principal aliado que será el profesor especializado tendrá una remuneración por horas, lo que nos permitirá tener flexibilidad en un hipotético crecimiento de la demanda, incluso cubrir la necesidad de un maestro adicional bajo la misma .

El equipo fundador de este proyecto tiene diversas fortalezas no solo por su experiencia profesional, sino también por sus aprendizajes personales. En los anexos 6 y 7 se podrá visualizar las hojas de vida de estos socios, confirmando las áreas de expertise de cada uno que son complementarias y apoyarán al desarrollo de este proyecto de manera integral.

Stephany Sandoval se ha especializado en el área de auditoría por lo cual cuenta con bastos conocimientos en materia contable, tributaria y financiera, además de haber sido gerente consultora en diferentes industrias y giros de negocio lo que será un plus para incorporar las buenas prácticas de diferentes empresas. Además, garantizará la buena salud financiera de este proyecto, así como el correcto funcionamiento de su operación a través del diseño de procesos, políticas y control. Otro aporte fundamental de Stephany y una de las mayores fortalezas del equipo es su experiencia personal, pues su hermano tiene Síndrome de Down y fue quién

inspiró la creación de este proyecto. De esta manera, nuestra propuesta de valor fue diseñada bajo un entendimiento y cercanía con el consumidor y potenciales decisores de compra.

Por su parte, Daniel Narváz es un profesional con 8 años de experiencia en marketing, desarrollando y creando marcas que generan valor agregado al consumidor lo que le permitirá aportar de manera importante en este noble proyecto en la construcción de la marca, estrategia de comunicación, branding, una sólida propuesta de valor, estrategia y expansión de negocio.

4. Plan comercial

4.1 Estrategia de servicio

Nuestra empresa se encarga de brindar cursos de autonomía que ayudarán a jóvenes con Síndrome de Down a ser más independientes. Nos enfocaremos en enseñar a realizar actividades cotidianas en base a una metodología neo- conductista y tecnológica a través de tres pilares los cuales son: individualización y dominio de la habilidad; enseñanza directa de la habilidad y seguimiento continuo durante todo el proceso que permita identificar puntos a reforzar en cada módulo si fuera necesario.



Ilustración 10: Metodología de enseñanza

Enseñanza directa de la habilidad: describir de la forma más concreta posible la conducta que se desea modificar. El nivel de precisión inicial establece los pasos para facilitar la medida y la verificación de la intervención.

Individualización y dominio de la habilidad: Medir la conducta directa, repetidamente y de varias formas: el objetivo es detectar el incremento (frecuencia de la conducta), a partir de la situación inicial (diseño de línea base). Realizar cambios en el contexto inmediato para acelerar o decelerar (extinguir) las respuestas del alumno.

Seguimiento continuo: Evaluar para determinar si el progreso es satisfactorio. La corrección del error es inmediata y directa. En esta etapa de la metodología es fundamental

el apoyo de los padres de familia y familiares para reforzar en casa los conocimientos adquiridos en clase, pues ayudarán a generar recordación y finalmente hábito en los jóvenes estudiantes.

Nuestros cursos se dividirán en cinco módulos que buscan desarrollar habilidades de autonomía en jóvenes con Síndrome de Down:

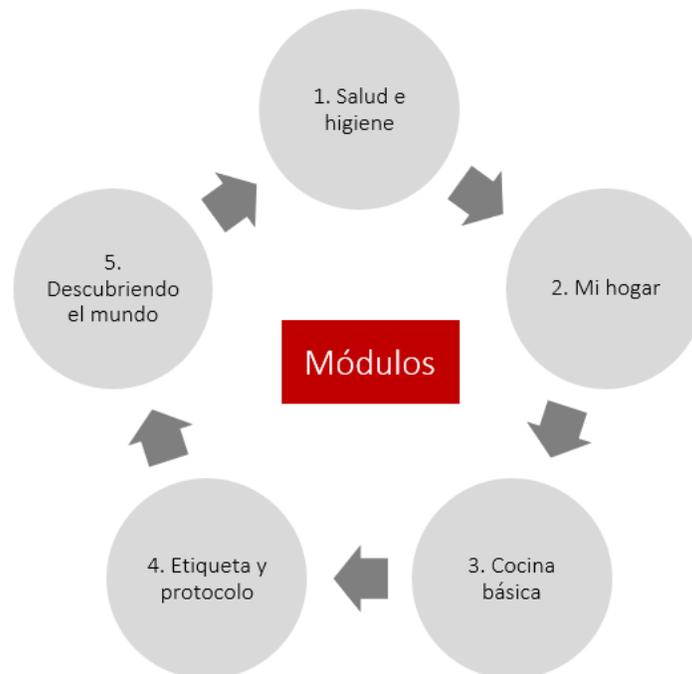


Ilustración 11: Módulos del curso

- **Salud e higiene:** en este módulo nos enfocaremos en enseñar y practicar actividades de higiene personal como un adecuado lavado de dientes, peinarse por sí solos, verificar la limpieza de su ropa entre otros.
- **Mi hogar:** buscaremos que los jóvenes aprendan a realizar actividades como tender su cama, doblar su ropa, limpiar su cuarto, ayudar en casa, etcétera.
- **Cocina básica:** en esta etapa se enseñará de manera divertida recetas básicas.
- **Etiqueta y protocolo:** se enseñará todo lo referente al buen comportamiento. Incluyendo desde el saludo y el gesto de cortesía que debe

hacerse a todo el mundo, hasta los hábitos al comer; modales muy importantes en personas de cualquier edad.

- **Descubriendo el mundo:** Rutinas fuera de casa: Este es uno de los módulos más importantes ya que se enseñará cosas cotidianas que ocurren fuera de la casa como comprar en una tienda, coger un medio de transporte, pedir comida a domicilio (uso de aplicaciones), comprar en un restaurante entre otros.

Nuestros cursos de autonomía serán comunicados y comercializados bajo la marca “Extraordinarios”, cuyo nombre proviene del sufijo “extra” en honor a las personas con síndrome de Down que tienen un cromosoma adicional en el par 21.

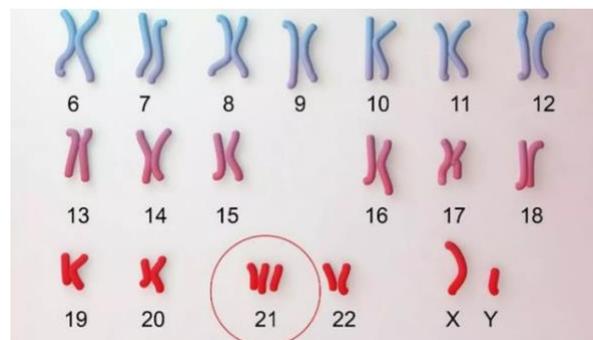


Ilustración 12: Trisomía 21

Además, el nombre de la marca transmite el significado en sí de la palabra pues creemos firmemente en las capacidades de nuestro noble público objetivo con quienes estamos comprometidos. Nuestro propósito es ayudar en su desarrollo integral, y generando mayor inclusión en la sociedad, dejando una huella positiva en los jóvenes con síndrome de Down y sus familias. Por ello, nuestro eslogan de marca es: “Transformando Vidas”.



Ilustración 13: Logo de la marca

El logo de la marca es técnicamente un imagotipo, que comunica el significado de la marca. El lazo azul es uno de los principales símbolos asociados a las personas con Síndrome de Down, el círculo de colores representa la sociedad en sí y su diversidad. La posición del círculo alrededor del lazo se interpreta como la inclusión de la sociedad a este noble grupo de personas.

Nuestro servicio ofrece elementos de valor como la enseñanza de conocimiento a través de una metodología técnica, el apoyo a la integración de personas con Síndrome de Down a la sociedad y ayudar a generar transformación de vidas no solo de los jóvenes con esta condición sino también de sus padres y familiares.

4.2 Estrategia de canales

Dada la naturaleza de nuestro servicio, nuestros principales canales de venta serán en su mayoría en contacto directo con el consumidor final. A continuación, se detallan los mismos:

- Presencial: este será uno de nuestros principales canales, debido a que, inclusive, dentro del proceso de venta a través de otros canales, invitaremos a conocer

nuestras instalaciones mientras construimos una marca sólida y conocida. La idea es poder cerrar las negociaciones con padres de familia presencialmente dándoles la seguridad y certeza de que nuestra propuesta de valor es totalmente alcanzable.

- Televenta: este canal de venta tendrá algunas funciones. La primera, será invitar a nuestros consumidores a conocer las instalaciones de “Extraordinarios”. La segunda función está relacionada con el seguimiento y cierre de transacción de potenciales clientes con los cuales ya se tuvo un primer acercamiento en el canal presencial o institucional.
- Institucional: este canal es uno de los que más potencial tendría para nuestro negocio debido a la cantidad de personas que podríamos impactar. La idea es vender cursos express a las fundaciones o instituciones relacionadas a personas con Síndrome de Down cuando realicen eventos. Además, aprovechar el canal para promocionar en nuestros cursos de autonomía y aumentar la base de consumidores interesados.
- Digital: es uno de los canales más prometedores debido a la tendencia en alza de compras en línea que tiene el mundo y el país. Debido a la alta inversión para implementarlo y al desconocimiento de nuestra marca en los primeros años, se lo activará en una segunda etapa del proyecto.

4.3 Estrategia de promoción

Nuestra comunicación debe enfocarse en generar conocimiento de nuestra marca, concientizar sobre la importancia de generar autonomía en las personas con Síndrome de Down y publicitar los principales beneficios de los cursos que ofrecemos, por lo que hemos identificado las siguientes herramientas que nos ayudarán construir y fortalecer nuestro

posicionamiento. La inversión en estas herramientas ha sido proyectado a cinco años y se detallará en el capítulo 5, sin embargo es importante mencionar que podrían variar de acuerdo a sus resultados y el ROI de cada uno para ser eficientes con el uso de los recursos económicos:

- Redes sociales: usaremos este medio para lograr la mayor cantidad de alcance optimizando nuestra inversión de mercadeo. Facebook, es una herramienta que nos permitirá medir el impacto de nuestras campañas y segmentar la comunicación hacia el público objetivo (sobre todo padres familiares) que deseamos llegar. Instagram, nos permitirá generar contenido diferente, mucho más visual y trendy mediante reels, historias y posteos para un público de diferentes edades (padres de familia y familiares). Además, será un medio también para comunicar promociones y descuentos.
- Página web: el sitio oficial de nuestra marca tendrá el objetivo de ser una matriz del contenido que se publica en otros medios (cursos/módulos, blog de artículos, metodología, fotos, videos, horarios, precios, contactos) y por supuesto comunicar nuestra propuesta de valor de manera cercana.



Ilustración 14: Estructura de la página web

- **Material en punto de venta:** a pesar de que los medios digitales están en vertiginoso crecimiento, se debe trabajar en un mix adecuado de medios de comunicación, por lo cual son importantes aún los materiales tradicionales, especialmente para el canal presencial. Es por ello que se implementará en las instalaciones un brandeo que sea consistente con lo comunicado en redes sociales u otros medios y dotaremos de rótulos, afiches, tend cards y volantes informativos.
- **Activaciones en punto de venta/clientes institucionales:** se realizarán impulsos en nuestras instalaciones y en socios estratégicos como fundaciones con stands y personal capacitado para brindar información sobre nuestros cursos y sus beneficios de manera dinámica con el objetivo de aumentar la base de clientes potenciales.

4.4 Estrategia de pricing

En la evaluación de la oportunidad de negocio se realizó una investigación no solo conceptual del potencial de este proyecto sino también cuantitativo a nivel de precios que estaría dispuesto a pagar nuestro segmento objetivo por mes. Al ser, Extraordinarios, una propuesta de valor distinta y única en el Ecuador, los precios consultados estuvieron atados a diferentes servicios que los padres con hijos que tienen Síndrome de Down suelen contratar como psicólogos, fisioterapias, terapias de lenguaje, cursos deportivos, etc, considerando que podrían ser convertirse en servicios sustitutos o complementarios de nuestros cursos de autonomía. A continuación, se muestra un price index que ilustra nuestra competitividad:

Tabla 1: Price index

Actividades	# horas/mes	Desembolso/ mes	Índex Desembolso/ mes	\$/hora	Índex \$/hora
Extraordinarios	12	\$ 90,00	100%	\$ 7,50	100%
Curso de natación	8	\$ 120,00	133%	\$ 15,00	200%
Fisioterapia	8	\$ 112,00	124%	\$ 14,00	187%
Curso de cocina	12	\$ 108,00	120%	\$ 9,00	120%
Terapia de lenguaje	8	\$ 96,00	107%	\$ 12,00	160%

Además de tener precios convenientes en comparación con otro tipo de servicios sustitutos, nuestro propósito de apoyar a los jóvenes con Síndrome de Down nos impulsa a tener precios especiales en el caso de la contratación de más de 1 módulo, poniendo a disposición de los decisores de compra una escalera de descuentos por “volumen” que se explica en el siguiente cuadro:

Tabla 2: Escalera de precios – descuentos

Contratación	Full price	Precio especial	Descuento \$	Precio especial por hora
1 módulo	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ -	\$ 7,50
2 módulos	\$ 180,00	\$ 170,00	-\$ 10,00	\$ 7,08
3 módulos	\$ 270,00	\$ 250,00	-\$ 20,00	\$ 6,94
4 módulos	\$ 360,00	\$ 330,00	-\$ 30,00	\$ 6,88
5 módulos	\$ 450,00	\$ 410,00	-\$ 40,00	\$ 6,83

El precio de los eventos recreacionales será de \$12 y como se explicó en el capítulo 3 está diseñado para cubrir los gastos mínimos de la coordinación de este tipo de actividades. La entrada aplica para 2 integrantes de la familia, además del estudiante, pues el objetivo primordial es estimular los vínculos entre familiares, pero también entre distintas personas que pasan por la misma situación, generando una comunidad unida. Por otro último, los módulos vacacionales tendrán un valor de \$100 por mes y se ha fijado el precio en base un promedio de cursos del mismo estilo en la ciudad de Quito.

4.5 Plan de ventas

Para la estimación de ventas se ha considerado un escenario conservador. El número de personas estimadas en el año serán 70, aproximadamente 30% de los clientes realmente potenciales calculados en el capítulo 2, específicamente en el subcapítulo volumen de negocio.

Además, se ha considerado ciertos parámetros que serán propios del giro de negocio por temas de eficiencia de recursos como la creación de un cronograma que indicará los inicios de cada uno de los 5 módulos a lo largo de los 12 meses. Cada módulo se dictará 4 veces en el año (total 20 módulos) de la siguiente manera:

Tabla 3: Cronograma de módulos

Mes/Módulo	Salud e Higiene	Mi Hogar	Cocina Básica	Etiqueta y Protocolo	Descubriendo el Mundo
Enero	x				
Febrero		x			
Marzo	x		x		
Abril		x		x	
Mayo	x		x		x
Junio		x		x	
Julio			x		x
Agosto	x			x	
Septiembre		x			x
Octubre			x		
Noviembre				x	
Diciembre					x

Otra premisa utilizada es que el primer semestre contaremos con la asistencia de 7 jóvenes por módulo, el tercer trimestre la cifra subirá a 8 y el último bimestre 9, entendiendo que con el pasar de los meses tendremos un mayor awareness de marca, dando como resultado 151 cursos vendidos en total, cifra a la que se debe aplicar el precio mix esperado de \$7,06 calculado de acuerdo con lo expuesto en el anexo 4.

Finalmente, se estima un total de 15 personas cada sábado para los eventos recreacionales tomando en cuenta que el valor de \$12 cubre solamente la entrada para 3 personas y se podrán vender más entradas para amigos y resto de familiares. En el caso de los cursos vacacionales se apunta a tener a 15 personas, que representa aproximadamente un 20% del total esperado en los cursos regulares del año.

Tabla 4: Pronóstico de ventas

Módulos	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Salud e Higiene	7		7		7			8					29
Mi Hogar		7		7		7			8				29
Cocina Básica			7		7		8			8			30
Etiqueta y Protocolo				7		7		8			9		31
Descubriendo amigos					7		8		8			9	32
Total cursos	7	7	14	14	21	14	16	16	16	8	9	9	151
Horas vendidas	84	84	168	168	252	168	192	192	192	96	108	108	1812
Precio mix	\$ 7,06	\$7,06	\$ 7,06	\$7,06	\$7,06	\$7,06							
Venta total cursos	\$ 593	\$ 593	\$1.186	\$1.186	\$1.779	\$1.186	\$1.355	\$1.355	\$1.355	\$ 678	\$ 762	\$ 762	\$12.790
Eventos recreacionales	15	15	15	15	15	15			15	15	15	15	150
Cursos vacacionales						16	16	16					48
Venta total complementarios	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$1.780	\$1.600	\$1.600	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 6.600
Total ingresos	\$ 773	\$ 773	\$1.366	\$1.366	\$1.959	\$2.966	\$2.955	\$2.955	\$1.535	\$ 858	\$ 942	\$ 942	\$19.390

5. Análisis financiero

En este capítulo se analizó la situación financiera de la compañía en los siguientes 5 años, analizando el entorno macro y micro económico de la misma.

El Banco Mundial revisó al alza las previsiones de crecimiento de la economía de Ecuador para 2022 y 2023. El organismo proyecta que el Producto Interno Bruto de Ecuador (PIB) crecerá 4,3% en 2022, lo que significa una mejora respecto de su previsión de enero, cuando pronosticó un 3,1%.

Para 2023, el Banco prevé un crecimiento de la economía ecuatoriana del 3,1%. La anterior previsión era de 2,5%. Las cifras son parte del informe Consolidar la recuperación: aprovechando las oportunidades del crecimiento verde, publicado por el Banco Mundial este 7 de abril de 2022.

5.1 Factores macroeconómicos

Según el boletín de la Asociación de Bancos de septiembre 2022, existen algunos factores a tomar en consideración a nivel macroeconómico. A continuación, una cita textual de los datos claves de este informe:

“**Deuda pública:** A julio de 2022, la deuda agregada de Ecuador se ubicó en USD 62.856 millones, lo cual representa el 55,2% del PIB previsto para 2022. Al comparar este resultado con julio de 2021, se puede evidenciar una reducción de 3,5 p.p (58,7%). Mediante un análisis desagregado, se observa que la deuda externa representó el 74% del total con USD 46.485 millones, lo que implicó un incremento anual de 5,3% (USD 2.336 millones) que se explica principalmente por el aumento de la deuda con multilaterales en 19,4%. Por otra parte, la deuda interna fue de USD 13.979 millones (lo que representa el 22% del total de deuda), misma que se contrajo en 13% de forma anual (USD 2.085 millones) destacando

la reducción de los bonos del sector público (-10,3%), la deuda con los GAD (-80,6%), en CETES (-21,2%) y con la seguridad social (-94,6%).” (Asobanca, 2022, p3).

“Sector fiscal: De acuerdo con el BCE, existe un superávit del Gobierno Central de USD 664 millones en el primer semestre de 2022, mientras que, en el mismo periodo de 2021, reflejó un déficit de USD 1.062 millones. El resultado positivo en 2022 se debe al aumento de los ingresos que, durante este periodo, llegaron a USD 15.533 millones. Así, los ingresos petroleros aumentaron en 50,5% debido al incremento en el precio del petróleo, mientras que los ingresos no petroleros crecieron en 17,5%, principalmente como consecuencia de la reforma tributaria. Por otro lado, los gastos también incrementaron, llegando a USD 14.869 millones en el primer semestre de 2022, donde el gasto permanente creció de forma anual en 26,0% y el no permanente disminuyó en 32,5%. Esto se explica porque el MEF tiene como prioridad reducir el déficit fiscal a través del gasto en inversión, debido a la rigidez del gasto permanente. Asimismo, esta institución prevé cerrar el 2022 con un déficit fiscal del 2% del PIB (entre USD 2.200 a USD 2.400 millones).” (Asobanca, 2022, p3).

“Inflación: Los precios en Ecuador han llegado a su punto más alto después de mantener una tendencia creciente durante los primeros meses de 2022. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la inflación anual a agosto de 2022 se ubicó en 3,8%. Este resultado frena el alza de los precios en la economía nacional, la cual venía acentuándose desde meses atrás e incluso alcanzando niveles no vistos desde hace más de 5 años. Si se compara con los meses de junio (4,2%)

y julio (3,9%) del presente año, la inflación actual se sitúa 0,5 y 0,1 p.p. por debajo de sus valores correspondientes. A nivel de división de bienes y servicios, el transporte obtuvo la variación anual más alta con el 7,4%, seguido por bebidas alcohólicas y tabaco (6,8%), y alimentos y bebidas (5,9%). Por otra parte, a nivel regional las presiones inflacionarias aún no dan señales de desaparecer en el corto plazo, como es el caso de Colombia (10,8%), Brasil (8,8%) y Perú (8,4%); este aspecto podría significar un retraso importante en su recuperación económica postpandemia.” (Asobanca, 2022, p3).

“Previsiones económicas: La economía global presenta un escenario de bajo crecimiento y aceleración inflacionaria, lo cual, junto con el endurecimiento de las políticas monetarias, apreciación del dólar y menor crecimiento del comercio, afectarán a América Latina. No obstante, de acuerdo con CEPAL, el crecimiento de la región en 2022 será de 2,7%, cifra mayor al 1,8% proyectado previamente. Este organismo, en línea con S&P Global, prevén que la economía ecuatoriana crecerá 2,7% en 2022, reflejo de que la administración seguirá comprometida con el manejo de las presiones fiscales, acompañada del acceso a financiamiento y el alivio del servicio de la deuda. Por otro lado, Fitch Ratings y el BCE proyectan un crecimiento de la economía ecuatoriana de 3,2% y 2,7% en 2022, respectivamente; esto, como consecuencia del fuerte consumo privado soportado por el crecimiento del crédito- además del incremento de la inversión y exportaciones.” (Asobanca, 2022, p3).

Según el reconocido diario digital Primicias existen factores adicionales a tomar en cuenta dentro del análisis macroeconómico:

“Secuelas de Pandemia: El Banco Mundial dice que las economías de América Latina y el Caribe van camino a una recuperación tras la pandemia de Covid-19, aunque las secuelas de la crisis sanitaria persisten. Lo que impulsa la necesidad de un crecimiento dinámico, inclusivo y sostenible es cada vez más urgente, apunta el Banco en su informe. Luego de un rebote de 6,9% en 2021, el Banco Mundial proyecta que el PIB de la región crezca 2,3% en 2022 y un 2,2% adicional en 2023. La mayoría de países, como Perú y Colombia, logró revertir hasta 2021 las pérdidas de PIB que tuvieron lugar durante la crisis pandémica. Entre esas naciones no está Ecuador, que acumulaba pérdidas de 3,77% del PIB. Si la previsión de 4,3% prevista para 2022 por el Banco Mundial se cumple, Ecuador recién podría revertir las pérdidas de la crisis sanitaria en este año. Pero la proyección del Banco Mundial es más optimista que la del Banco Central del Ecuador, que prevé una recuperación del PIB más modesta, de 2,8%. La previsión del Banco Central considera el impacto de la invasión rusa a Ucrania, que restringe las exportaciones ecuatorianas a la zona Euroasiática. No obstante, estas modestas proyecciones colocan al crecimiento regional entre los más bajos del mundo en un momento en que, según el Banco Mundial, la región enfrenta grandes incertidumbres, como:

- La posible aparición de nuevas variantes del coronavirus.
- Un aumento de la presión inflacionaria.
- Y la invasión rusa de Ucrania, que amenaza la recuperación mundial.”

(Asobanca, septiembre 2022).” (Primicias, 2022).

“Conflicto Rusia – Ucrania: De hecho, la previsión de crecimiento regional fue revisada a la baja en 0,4% tras la invasión rusa de Ucrania. En el caso de algunos países, como Ecuador, Rusia es un importante mercado de exportación. Del lado

positivo, el proceso de vacunación se ha generalizado en la región, las empresas nuevamente están contratando y las escuelas reabren sus puertas.” (Primicias, 2022)

“Pobreza y pérdidas de aprendizaje: Las secuelas a largo plazo de la crisis generada por la pandemia persisten y necesitan atención, según el Banco Mundial. La tasa de pobreza a nivel regional se elevó a 27,5% en 2021 y sigue por encima de su nivel prepandémico de 25,6%. Mientras tanto, las pérdidas de aprendizaje podrían resultar en una reducción del 10% en los ingresos futuros de millones de jóvenes en edad escolar. Para evitar el regreso de las bajas tasas de crecimiento de la década de 2010, el Banco Mundial sugiere a los países de la región llevar a cabo "una serie de reformas estructurales largamente postergadas". Los ajustes deben enfocarse en promover el crecimiento en infraestructura, la educación y la innovación, y las inversiones, sugiere el organismo multilateral.” (Primicias, 2022)

5.2 Estructura de Capital

Después de nuestro análisis realizado concluimos que el proyecto necesita US\$,5,000 para iniciar el proyecto. La inversión por parte de los dos accionistas es de US\$1,000 cada uno, por lo que el monto invertido por parte de accionistas asciende a US\$2,000. De igual forma se solicitará en momento cero un préstamo al Banco del Pichincha de US\$3,000 categorizado como Educativo Social a una tasa efectiva máxima de 7.5% del cual se pagaran cuotas de US\$60,27 por 5 años.

A continuación, la tabla de amortización a 5 años:

Tabla 5: Tabla de amortización préstamo

Método de cálculo Frances
 Préstamo US\$3,000
 Tasa de interés 7.50%
 Años 5

Numero:	Año	Cuota	Interés	Reducción del Capital	Adeudado
1	1	60.27	19.01	41.26	2,958.74
2	1	60.27	18.75	41.52	2,917.22
3	1	60.27	18.48	41.78	2,875.43
4	1	60.27	18.22	42.05	2,833.39
5	1	60.27	17.95	42.31	2,791.07
6	1	60.27	17.69	42.58	2,748.49
7	1	60.27	17.42	42.85	2,705.63
8	1	60.27	17.14	43.12	2,662.51
9	1	60.27	16.87	43.40	2,619.11
10	1	60.27	16.60	43.67	2,575.44
11	1	60.27	16.32	43.95	2,531.49
12	1	60.27	16.04	44.23	2,487.26
13	2	60.27	15.76	44.51	2,442.75
14	2	60.27	15.48	44.79	2,397.96
15	2	60.27	15.19	45.07	2,352.88
16	2	60.27	14.91	45.36	2,307.52
17	2	60.27	14.62	45.65	2,261.88
18	2	60.27	14.33	45.94	2,215.94
19	2	60.27	14.04	46.23	2,169.71
20	2	60.27	13.75	46.52	2,123.19
21	2	60.27	13.45	46.81	2,076.37
22	2	60.27	13.16	47.11	2,029.26
23	2	60.27	12.86	47.41	1,981.85
24	2	60.27	12.56	47.71	1,934.14
25	3	60.27	12.26	48.01	1,886.13
26	3	60.27	11.95	48.32	1,837.81
27	3	60.27	11.64	48.62	1,789.18
28	3	60.27	11.34	48.93	1,740.25
29	3	60.27	11.03	49.24	1,691.01
30	3	60.27	10.71	49.55	1,641.46
31	3	60.27	10.40	49.87	1,591.59
32	3	60.27	10.08	50.18	1,541.40
33	3	60.27	9.77	50.50	1,490.90
34	3	60.27	9.45	50.82	1,440.08
35	3	60.27	9.12	51.14	1,388.93
36	3	60.27	8.80	51.47	1,337.46
37	4	60.27	8.47	51.79	1,285.67
38	4	60.27	8.15	52.12	1,233.55
39	4	60.27	7.82	52.45	1,181.09
40	4	60.27	7.48	52.78	1,128.31
41	4	60.27	7.15	53.12	1,075.19
42	4	60.27	6.81	53.46	1,021.73
43	4	60.27	6.47	53.79	967.94
44	4	60.27	6.13	54.14	913.80
45	4	60.27	5.79	54.48	859.32
46	4	60.27	5.44	54.82	804.49
47	4	60.27	5.10	55.17	749.32
48	4	60.27	4.75	55.52	693.80
49	5	60.27	4.40	55.87	637.93
50	5	60.27	4.04	56.23	581.70
51	5	60.27	3.69	56.58	525.12
52	5	60.27	3.33	56.94	468.17
53	5	60.27	2.97	57.30	410.87
54	5	60.27	2.60	57.67	353.20
55	5	60.27	2.24	58.03	295.17
56	5	60.27	1.87	58.40	236.77
57	5	60.27	1.50	58.77	178.00
58	5	60.27	1.13	59.14	118.86
59	5	60.27	0.75	59.52	59.34
60	5	59.72	0.38	59.34	-

El costo promedio ponderado de capital (WACC) calculado para nuestro proyecto es de 15.89%, la utilización de este dato se reflejará en la interpretación del VAN y TIR para evaluar la rentabilidad del proyecto.

Tabla 6: Cálculo WACC

Deuda	Monto	Tasa	Tasa de impuestos	kd (costo de la deuda) * (1-tax)
Bancos	3,000.00	7.50%	25%	5.625%
Fuentes de financiamiento				
	Montos	Costos	Ponderación	Costo Ponderado
Fondos propios	2,000.00	31.29%	40%	12.52%
Bancos	3,000.00	5.63%	60%	3.38%
	5,000.00		100.00%	15.89%

Para el reparto de dividendos se ha establecido por unanimidad de los accionistas que durante 5 años se mantendrán retenidas, con esta distribución se está dando preferencia a la estabilidad financiera del negocio en los primeros 5 años que son los años críticos para determinar la sostenibilidad del proyecto y consolidar la parte financiera para ser sujeto de créditos más grandes y posterior a los 5 años evaluar la posibilidad de invertir en una casa propia, debido a que el costo más relevante corresponde al arrendamiento. Es importante mencionar que la repartición de dividendos puede ser cambiada solo por petición de los accionistas y sin poner en riesgo la liquidez de la empresa.

Tabla 7: Reparto de dividendos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Reparto de Dividendos a accionistas	0%	0%	0%	0%	0%
Capitalización de dividendos	100%	100%	100%	100%	100%

5.3 Estados Financieros proyectados

5.3.1 Políticas contables

Hemos definido políticas contables para la compañía Extraordinarios con el fin de que nuestros Estados Financieros actuales como los proyectados sean comparables entre sí.

5.3.1.1 Moneda

Los estados financieros actuales y proyectados se presentan en la moneda que se maneja en el Ecuador que corresponde a los dólares de los Estados Unidos de América. En caso de existir transacciones en otra moneda, haremos la conversión a dólares de los Estados Unidos de América.

5.3.1.2 Efectivo

En el efectivo se encuentra registrado los saldos de la cuenta del Banco.

5.3.1.3 Activos financieros

En los Estados financieros actuales y proyectados de Extraordinarios incluyen activos financieros como efectivo. Al ser una empresa nueva no hemos considerado dar créditos, ni registrar cuentas por cobrar.

5.3.1.4 Pasivos financieros

Los pasivos financieros que actualmente tiene extraordinarios y que se encuentran proyectados son las obligaciones financieras, las cuales se encuentran registradas a su costo amortizado y el interés generado se encuentra en el resultado del periodo con los valores considerados en la tabla de amortización del préstamo.

En el estado de situación financiera se encuentran clasificadas en el pasivo corriente los montos que se esperan desembolsar en menos de un año y en el largo plazo el restante.

5.3.1.5 Equipos

La compañía en los estados financieros actuales y proyectados mantiene equipos de oficina, a los cuáles hemos estimado una vida útil de 10 años con valor residual cero. El cálculo de depreciación es en línea recta y anualmente se revisarán las estimaciones de vidas útiles y valores residuales y en caso de existir una variación relevante serán ajustadas al cierre del año.

5.3.1.6 Impuesto a la renta corriente

Hemos considerado las normas tributarias del país y definido un 25% de impuesto a la renta sobre las utilidades gravables. El impuesto a la renta se cancela al año siguiente del año generado.

5.3.1.7 Beneficios sociales

Tomando en consideración que Extraordinarios es una empresa nueva, los beneficios sociales corresponden a una persona con contrato medio tiempo, a quien le corresponde el 15% de utilidades, que es el porcentaje establecido en la legislación ecuatoriana. Y los beneficios de ley como vacaciones, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo. Estos montos han sido provisionados y se encuentran contemplados en el Estados de Situación Financiera y en el Estado de Resultados.

5.3.1.8 Distribución de dividendos

La distribución de dividendos corresponde a una decisión de los accionistas, y solo con su aprobación se hace la correspondiente repartición.

5.3.1.9 Reserva legal

Corresponde al 10% de la utilidad neta según lo estipulado en la legislación ecuatoriana, el monto no puede pasar del 50% del capital social, puede ser utilizado para absorber pérdidas pero no se toma en consideración para la repartición de dividendos.

5.3.1.10 Reconocimiento de ingresos

Extraordinarios tiene 3 tipos de ingresos. Su ingreso principal corresponde a los servicios por el curso de autonomía y dos tipos de ingreso complementarios que corresponden a cursos recreacionales y cursos vacacionales. Los módulos corresponden a meses cerrados por lo cuál el ingreso es reconocido dentro del periodo que se brinda el servicio.

5.3.2 Estados Financieros Proyectados

Para la proyección de los estados financieros se ha tomado en consideración que los cursos de autonomía tienen un precio que oscila dependiendo de cuantos módulos se compra por joven y este precio en los 5 años no se va a aumentar. Se ha decidido esta diferenciación debido a que nuestro propósito es captar el mayor número de jóvenes al que podamos acompañar en su proceso de autonomía y queremos dar esas facilidades sin descuidar la rentabilidad del proyecto. Con relación a los cursos recreacionales y vacacionales se espera un aumento de precios del 5% por temas inflacionarios.

A continuación, podemos ver los precios establecidos para los 5 años.

Tabla 8: Precios quinquenio

Tipo de Curso	Descripción	Precio Año 1	Precio Año 2	Precio Año 3	Precio Año 4	Precio Año 5
Autonomía-1	Corresponde a un Joven que compra 1 módulo	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00
Autonomía-2	Corresponde a un Joven que compra 2 módulos	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00
Autonomía-3	Corresponde a un Joven que compra 3 módulos	260.00	260.00	260.00	260.00	260.00
Autonomía-4	Corresponde a un Joven que compra 4 módulos	345.00	345.00	345.00	345.00	345.00
Autonomía-5	Corresponde a un Joven que compra 5 módulos	430.00	430.00	430.00	430.00	430.00
Recreacionales	Curso recreacional	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00
Vacacionales	Curso vacacional	100.00	105.00	111.00	117.00	123.00

De igual forma a medida que pasen los años al ganar reputación y confianza en el mercado, esperamos que aumente el número de jóvenes en un 8% como se indica a continuación:

Tabla 9: Número de clientes proyectados

Tipo de Curso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso de Autonomía	70	75	81	87	93
Curso Recreacional	15	17	19	21	23
Curso Vacacional	16	18	20	22	24

y que la concentración de ventas con el tiempo cambie y aumentemos nuestras ventas a un mismo joven más módulos. En nuestro escenario base esperamos la siguiente concentración:

Tabla 10: Mix de venta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Porcentaje por modulo				
Autonomía-1	40%	35%	30%	25%	20%
Autonomía-2	30%	25%	20%	20%	15%
Autonomía-3	15%	15%	20%	20%	15%
Autonomía-4	10%	15%	15%	15%	25%
Autonomía-5	5%	10%	15%	20%	25%

Con relación a los costos y gastos el análisis se hizo analizando rubro por rubro y se determinó si se espera un aumento de precio debido a temas inflacionarios o si en su defecto se necesita mayor inversión en temas de marketing para el crecimiento en las ventas.

Con lo mencionado anteriormente se encuentran a continuación nuestros estados financieros:

Estado de Situación Financiera

Tabla 11: Estado de situación financiera base

ACTIVOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos corrientes						
Efectivo	3,700.00	2,632.80	4,998.08	7,582.92	11,499.18	17,765.66
Total de activos corrientes	3,700.00	2,632.80	4,998.08	7,582.92	11,499.18	17,765.66
Activos no corrientes						
Equipos	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00
Depreciación acumulada Equipos	-	-260.00	-520.00	-780.00	-1,040.00	-1,300.00
Total activos no corrientes	1,300.00	1,040.00	780.00	520.00	260.00	-
Total activos	5,000.00	3,672.80	5,778.08	8,102.92	11,759.18	17,765.66
Pasivos corrientes						
Obligaciones financieras	512.75	569.17	609.25	652.44	698.54	-
Impuesto a la renta por pagar	-	-	665.47	997.51	1,474.99	2,266.25
Beneficios a empleados	-	-	399.28	598.51	885.00	1,359.75
Total pasivos corrientes	512.75	569.17	1,674.01	2,248.46	3,058.53	3,626.00
Pasivos no corriente						
Obligaciones financieras	2,487.25	1,934.12	1,337.43	693.79	-	-
Total pasivos no corrientes	2,487.25	1,934.12	1,337.43	693.79	-	-
Total pasivos	3,000.00	2,503.29	3,011.44	2,942.25	3,058.53	3,626.00
Patrimonio						
Capital social	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Reserva legal	-	-	-	239.40	593.40	1,137.30
Resultados acumulados	-	-	-830.49	766.64	2,921.27	6,107.25
Resultado del año	-	-830.49	1,597.13	2,154.63	3,185.98	4,895.10
Total patrimonio	2,000.00	1,169.51	2,766.64	5,160.67	8,700.66	14,139.66
Total pasivos y patrimonio	5,000.00	3,672.80	5,778	8,102.92	11,759.18	17,765.66

Tabla 12: Estado de resultados base

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Ingresos por servicios	19,790	23,445.00	25,848.00	29,036.00	33,839.00
Costo de servicios provistos	-5,065	-5,635.00	-5,980.00	-6,460.00	-7,225.00
Utilidad bruta	<u>14,725</u>	<u>17,810</u>	<u>19,868</u>	<u>22,576</u>	<u>26,614</u>
Gastos de administración	-12,255	-11,780	-12,440	-13,166	-13,965
Gastos de venta	-3,090	-3,198	-3,311	-3,430	-3,555
Utilidad operacional	<u>-620</u>	<u>2,832</u>	<u>4,117</u>	<u>5,980</u>	<u>9,094</u>
Gastos financieros	-210	-170	-127	-80	-29
Utilidad antes de impuesto a la renta	<u>-830</u>	<u>2,662</u>	<u>3,990</u>	<u>5,900</u>	<u>9,065</u>
Participación trabajadores	-	-399.3	-598.5	-885.0	-1,359.8
Impuesto a la renta	-	-665	-998	-1,475	-2,266
(Pérdida) Utilidad neta del año	-830	1,597	2,394	3,540	5,439

El desglose de los gastos se encuentra a continuación:

Tabla 13: Detalle de gastos

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Adecuaciones	700	-	-	-	-
Depreciación	260	260	260	260	260
Arriendos	6,000	6,600	7,260	7,986	8,785
Gastos de creación empresa	375	-	-	-	-
Limpieza	960	960	960	960	960
Asistente medio tiempo	2,640	2,665	2,690	2,715	2,740
Beneficios de ley	240	240	240	240	240
Servicios básicos	900	900	900	900	900
Celular	180	180	180	180	180
Redes sociales	2,160	2,268	2,381	2,500	2,625
Página web	600	630	662	695	729
Material promocional	150	158	165	174	182
Activaciones / eventos	180	189	198	208	219
<u>Total gastos de ventas y administración</u>	<u>15,345</u>	<u>15,049.50</u>	<u>15,896.73</u>	<u>16,818.06</u>	<u>17,820.51</u>

5.4 Estado de Flujo de Efectivo

Debido a que son servicios que se cobran mensualmente, se cuenta con un flujo de efectivo suficiente para responder a las necesidades de la operación y responder con nuestras obligaciones si algún imprevisto no contemplado nos obliga a paralizar por algunos meses la operación, podemos observar que con el financiamiento actual es suficiente para cubrir nuestra

operación e inversiones y siendo conservadores se ha estimado en 5 años no repartir dividendos con miras a crecimiento del proyecto y liquidez del mismo.

Tabla 14: Estado de flujo de efectivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja						
Utilidad Neta	-	-830.49	1,554.23	2,306.84	3,407.03	5,258.75
(+) Depreciaciones y amortizaciones	-	260.00	260.00	260.00	260.00	260.00
(+) Variación impuestos por pagar	-	-	647.60	313.58	458.41	771.55
(+) Provisiones beneficios por empleados	-	-	388.56	188.15	275.05	462.93
Total Flujo operativo	-	-570.49	2,850.39	3,068.57	4,400.49	6,753.23
Flujo de caja inversión						
Inversión en propiedad planta y equipo	-1,300.00	-	-	-	-	-
Total Flujo Inversión	-1,300.00	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Financiero						
Desembolso de Capital	2,000.00					
Desembolso Préstamo	3,000.00					
Pago de Deuda		-496.71	-556.61	-600.45	-647.69	-698.54
Total Flujo financiamiento	5,000.00	-496.71	-556.61	-600.45	-647.69	-698.54
Incremento Neto en Efectivo	3,700.00	-1,067.20	2,293.78	2,468.12	3,752.80	6,054.69
efectivo Inicial		3,700.00	2,632.80	4,926.58	7,394.70	11,147.50
Balance de Efectivo al cierre	3,700.00	2,632.80	4,926.58	7,394.70	11,147.50	17,202.19

5.5 Ratios Financieros importantes

5.5.1 Índices de Liquidez

Tomando en consideración los Estados financieros base, los índices de liquidez de los 5 años proyectados nos permite concluir que existe gran facilidad para pagar las obligaciones corrientes deshaciéndonos de nuestro efectivo del banco. Es importante mencionar que al tener ventas al contado nuestro activo corriente más representativo es el efectivo que corresponde al activo con mayor liquidez. (Ver anexo 5)

5.5.2 Índices de endeudamiento

Tomando en consideración los Estados financieros base, los índices de endeudamiento de los 5 años proyectados nos permite concluir que el mayor riesgo se da en el año 1 en el que

existe una razón de 1,5. Es decir la empresa tiene un alto endeudamiento con relación al patrimonio, sin embargo, esta razón va disminuyendo conforme pasa los años y la compañía va cancelando su deuda. La deuda adquirida al banco es de US\$3,000 y el aporte de los accionistas es US\$2,000. De igual forma el riesgo disminuye ya que por decisión de los accionistas en los 5 años no se ha repartido dividendos con el objetivo de fortalecer la liquidez y la situación financiera.

5.5.3 Rendimiento de Activos

Comparando los Ingresos generados con los activos, podemos decir que el rendimiento de los activos actuales es en todos los años al menos de 3. Es decir que, por cada dólar de activo, se generan 3 dólares en ventas. En el cálculo del ROA para ver el rendimiento de los activos con relación a la utilidad neta, podemos ver como a medida que pasan los años el rendimiento con los mismos activos va aumentando y pasa de un -23% del primer año que se generó pérdida a un 31% del último año que US\$17,202 en activos generaron de utilidad US\$5,259

5.5.4 Índices de Rentabilidad

El margen de ganancia con relación a las ventas va aumentando en la medida que pasan los años ya que con las estrategias de aumento de personas y cambio en la concentración de ventas nos vamos haciendo mas eficientes. El mismo análisis podemos concluir del cálculo del Margen del EBITDA y la Rentabilidad del Patrimonio.

5.6 TIR Y VAN

El VAN del cálculo de nuestro proyecto es positivo lo que significa que es viable, ya que el valor actual de los flujos después de 5 años es mayor al desembolso de dinero que se realizo en el momento cero (US\$5,000). La TIR del proyecto es del 27%, que corresponde al indicador de rentabilidad que al ser mayor a la tasa de descuento esperada nos reconfirma que el proyecto es viable.

Tabla 15: Cálculo del VAN y TIR

CÁLCULO DE VAN Y TIR	
Tasa de descuento	15.89%
INVERSIÓN	-5,000
F1	-1,067
F2	2,294
F3	2,468
F4	3,753
F5	6,055
VAN	\$2,349.04
TIR	27%

5.7 Análisis de Sensibilidad

Las Variables que más impactan en nuestro proyecto son el precio y la concentración de las ventas por joven, que nos determina si una misma persona esta comprando 1 o 5 módulos. Es por la cual hemos tomado esta información como variable para nuestro análisis. Hemos mantenido en los 3 escenarios el aumento de 5 personas por año.

5.7.1 Escenario Base

Premisas

En el escenario base existe un cambio paulatino en el porcentaje de concentración de ventas por persona. Empezando con un 40% de 70 personas en el año 1 compran un solo módulo a el 20% de 90 personas en el año 5 comprando 1 módulo. Así como el 5% de 70 personas en el año 1 comprando los 5 módulos y en el año el 5 el 25% de 90 personas compran 5 módulos.

Con relación a las personas se mantiene la premisa que se espera el aumento de 5 jóvenes por año.

Y con relación a la diferenciación de precios en el escenario base, se espera dar un descuento de 5 dólares por cada módulo adicional comprado.

Estados Financieros Escenario Base

Tabla 16: Estados Financieros Escenario Base

ACTIVOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos corrientes						
Efectivo	3,700.00	2,632.80	4,926.58	7,394.70	11,147.50	17,202.19
Total de activos corrientes	<u>3,700.00</u>	<u>2,632.80</u>	<u>4,926.58</u>	<u>7,394.70</u>	<u>11,147.50</u>	<u>17,202.19</u>
Activos no corrientes						
Equipos	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00
Depreciación acumulada Equipos	-	-260.00	-520.00	-780.00	-1,040.00	-1,300.00
Total activos no corrientes	<u>1,300.00</u>	<u>1,040.00</u>	<u>780.00</u>	<u>520.00</u>	<u>260.00</u>	<u>-</u>
Total activos	<u><u>5,000.00</u></u>	<u><u>3,672.80</u></u>	<u><u>5,706.58</u></u>	<u><u>7,914.70</u></u>	<u><u>11,407.50</u></u>	<u><u>17,202.19</u></u>
Pasivos corrientes						
Obligaciones financieras	512.75	569.17	609.25	652.44	698.54	-
Impuesto a la renta por pagar	-	-	647.60	961.18	1,419.59	2,191.15
Beneficios a empleados	-	-	388.56	576.71	851.76	1,314.69
Total pasivos corrientes	<u>512.75</u>	<u>569.17</u>	<u>1,645.41</u>	<u>2,190.33</u>	<u>2,969.89</u>	<u>3,505.83</u>
Pasivos no corriente						
Obligaciones financieras	2,487.25	1,934.12	1,337.43	693.79	-	-
Total pasivos no corrientes	<u>2,487.25</u>	<u>1,934.12</u>	<u>1,337.43</u>	<u>693.79</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Total pasivos	<u><u>3,000.00</u></u>	<u><u>2,503.29</u></u>	<u><u>2,982.84</u></u>	<u><u>2,884.12</u></u>	<u><u>2,969.89</u></u>	<u><u>3,505.83</u></u>
Patrimonio						
Capital social	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Reserva legal	-	-	-	230.68	571.39	1,097.26
Resultados acumulados	-	-	-830.49	723.74	2,799.90	5,866.22
Resultado del año	-	-830.49	1,554.23	2,076.15	3,066.32	4,732.88
Total patrimonio	<u>2,000.00</u>	<u>1,169.51</u>	<u>2,723.74</u>	<u>5,030.58</u>	<u>8,437.61</u>	<u>13,696.36</u>
Total pasivos y patrimonio	<u><u>5,000.00</u></u>	<u><u>3,672.80</u></u>	<u><u>5,707</u></u>	<u><u>7,914.70</u></u>	<u><u>11,407.50</u></u>	<u><u>17,202.19</u></u>

Estado de Resultados Integrales escenario base

Tabla 17: Estado de Resultados Integrales escenario base

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por servicios	19,790	23,445.00	25,848.00	29,036.00	33,839.00
Costo de servicios provistos	-5,065	-5,635.00	-5,980.00	-6,460.00	-7,225.00
Utilidad bruta	<u>14,725</u>	<u>17,810</u>	<u>19,868</u>	<u>22,576</u>	<u>26,614</u>
Gastos de administración	-12,255	-11,805	-12,490	-13,241	-14,065
Gastos de venta	-3,090	-3,245	-3,407	-3,577	-3,756
Utilidad operacional	<u>-620</u>	<u>2,761</u>	<u>3,971</u>	<u>5,758</u>	<u>8,793</u>
Gastos financieros	-210	-170	-127	-80	-29
Utilidad antes de impuesto a la renta	<u>-830</u>	<u>2,590</u>	<u>3,845</u>	<u>5,678</u>	<u>8,765</u>
Participación trabajadores	-	-388.6	-576.7	-851.8	-1,314.7
Impuesto a la renta	-	-648	-961	-1,420	-2,191
(Pérdida) Utilidad neta del año	<u>-830</u>	<u>1,554</u>	<u>2,307</u>	<u>3,407</u>	<u>5,259</u>

En el escenario base al cabo de 5 años nuestra utilidad es de US\$5,209, tenemos suficiente flujo para cumplir con nuestras obligaciones a corto y largo plazo. El

VAN es positivo y la TIR del 27% lo que hace que sea viable que podamos tener esta diferenciación de precios que hemos considerado importante para que los jóvenes puedan acceder a varios módulos y poder acompañarlos en su proceso de autonomía. Con la relación a la concentración de clientes se espera un leve cambio del año 1 al año 5. Por ejemplo, en el año 1 se espera que un 5% de todos los jóvenes acceda a los 5 módulos y en el año 5 se espera que un 15% acceda a todos los módulos. Este escenario es bastante conservador tomando en consideración que los cursos de autonomía para personas con Síndrome de Down no existen en el Ecuador.

5.7.2 Escenario Pesimista

Premisas

Para el escenario pesimista, estamos considerando que el mercado se va a demorar en conocerlos y por lo tanto la concentración en ventas también se va a demorar en conseguir en manera de ejemplo si tomamos el año 1 el 40% de las personas en el año 1 compran 1 módulo, en el año 5 la concentración baja a 30% que compran 1 módulo. Con relación a los 5 cursos en el año 1 el 5% de las personas compran 5 módulos, al año 5 apenas un 15% compran 5 módulos. En este escenario se espera que el crecimiento no sea tan relevante y de la misma forma en este escenario para captar clientes se ha considerado en dar un descuento de 10 dólares por cada persona que compre un módulo adicional.

Tabla 18: Premisas escenario pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Porcentaje por modulo				
Autonomía-1	40%	40%	35%	35%	30%
Autonomía-2	30%	30%	25%	25%	20%
Autonomía-3	15%	15%	15%	15%	20%
Autonomía-4	10%	10%	15%	15%	15%
Autonomía-5	5%	5%	10%	10%	15%
	100%	100%	100%	100%	100%
Personas	70	75	80	85	90
Autonomía-1	90	90	90	90	90
Autonomía-2	170	170	170	170	170
Autonomía-3	255	255	255	255	255
Autonomía-4	340	340	340	340	340
Autonomía-5	425	425	425	425	425
Recreacionales-6	12	13	14	15	16
Vacacionales-3	100	105	111	117	123

Estados Financieros escenario pesimista

Tabla 19: Estados Financieros escenario pesimista

ACTIVOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos corrientes						
Efectivo	3,700.00	2,417.80	3,093.08	5,338.92	8,041.43	12,482.38
Total de activos corrientes	<u>3,700.00</u>	<u>2,417.80</u>	<u>3,093.08</u>	<u>5,338.92</u>	<u>8,041.43</u>	<u>12,482.38</u>
Activos no corrientes						
Equipos	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00
Depreciación acumulada Equipos	-	-260.00	-520.00	-780.00	-1,040.00	-1,300.00
Total activos no corrientes	<u>1,300.00</u>	<u>1,040.00</u>	<u>780.00</u>	<u>520.00</u>	<u>260.00</u>	<u>-</u>
Total activos	<u>5,000.00</u>	<u>3,457.80</u>	<u>3,873.08</u>	<u>5,858.92</u>	<u>8,301.43</u>	<u>12,482.38</u>
Pasivos corrientes						
Obligaciones financieras	512.75	569.17	609.25	652.44	698.54	-
Impuesto a la renta por pagar	-	-	242.97	743.76	1,070.06	1,647.89
Beneficios a empleados	-	-	145.78	446.26	642.03	988.74
Total pasivos corrientes	<u>512.75</u>	<u>569.17</u>	<u>998.01</u>	<u>1,842.46</u>	<u>2,410.63</u>	<u>2,636.63</u>
Pasivos no corriente						
Obligaciones financieras	2,487.25	1,934.12	1,337.43	693.79	-	-
Total pasivos no corrientes	<u>2,487.25</u>	<u>1,934.12</u>	<u>1,337.43</u>	<u>693.79</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Total pasivos	<u>3,000.00</u>	<u>2,503.29</u>	<u>2,335.44</u>	<u>2,536.25</u>	<u>2,410.63</u>	<u>2,636.63</u>
Patrimonio						
Capital social	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Reserva legal	-	-	-	178.50	435.32	830.81
Resultados acumulados	-	-	-1,045.49	-462.36	1,144.17	3,455.49
Resultado del año	-	-1,045.49	583.13	1,606.53	2,311.32	3,559.45
Total patrimonio	<u>2,000.00</u>	<u>954.51</u>	<u>1,537.64</u>	<u>3,322.67</u>	<u>5,890.81</u>	<u>9,845.75</u>
Total pasivos y patrimonio	<u>5,000.00</u>	<u>3,457.80</u>	<u>3,873</u>	<u>5,858.92</u>	<u>8,301.43</u>	<u>12,482.38</u>

Estados de Resultados Integrales escenario pesimista

Tabla 20: Estados de resultados integrales escenario optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por servicios	19,575	21,080.00	23,888.00	25,866.00	29,094.00
Costo de servicios provistos	-5,065	-5,260.00	-5,680.00	-5,950.00	-6,445.00
Utilidad bruta	14,510	15,820	18,208	19,916	22,649
Gastos de administración	-12,255	-11,480	-11,795	-12,126	-12,473
Gastos de venta	-3,090	-3,198	-3,311	-3,430	-3,555
Utilidad operacional	-835	1,142	3,102	4,360	6,620
Gastos financieros	-210	-170	-127	-80	-29
Utilidad antes de impuesto a la renta	-1,045	972	2,975	4,280	6,592
Participación trabajadores	-	-145.8	-446.3	-642.0	-988.7
Impuesto a la renta	-	-243	-744	-1,070	-1,648
(Pérdida) Utilidad neta del año	-1,045	583	1,785	2,568	3,955

Bajo este escenario pesimista, tomando en consideración la misma tasa de descuento esperada, el VAN es negativo por lo que no sería viable el proyecto bajo este panorama. La TIR es de 13% y al ser más baja que el WACC nos reconfirma que no debemos seguir con el proyecto.

5.7.3 Escenario Optimista

Premisas

En un escenario optimista proyectamos 70 alumnos al año y al igual que en los anteriores escenarios un aumento de 5 alumnos nuevos cada año. El monto de los precios en el escenario optimista esperamos dar un descuento a partir de los 3 cursos 5 dólares menos.

Es importante mencionar que bajo este escenario se ha aumentado el gasto en publicidad ya que es necesario realizar esta inversión para captar la atención de nuestros clientes e incentivar a que por persona nos compren más de dos o 3 cursos.

Con relación al porcentaje de concentración de personas se espera que al cabo de los 5 años al menos un 30% compre los 5 cursos, que apenas un 15% compre un solo curso y el porcentaje restante compre entre 2 a 4 cursos.

Tabla 21: Premisas escenario Optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Porcentaje por modulo				
Autonomía-1	40%	30%	25%	20%	15%
Autonomía-2	30%	20%	20%	15%	10%
Autonomía-3	15%	20%	20%	15%	15%
Autonomía-4	10%	15%	15%	25%	30%
Autonomía-5	5%	15%	20%	25%	30%
	100%	100%	100%	100%	100%
Personas	70	75	80	85	90
Autonomía-1	90	90	90	90	90
Autonomía-2	180	180	180	180	180
Autonomía-3	265	265	265	265	265
Autonomía-4	350	350	350	350	350
Autonomía-5	435	435	435	435	435
Recreacionales-6	12	14	16	18	20
Vacacionales-3	100	110	121	134	148

Los estados financieros en el escenario optimista son los siguientes:

Tabla 22: Estados Financieros escenario optimista

ACTIVOS	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Activos corrientes						
Efectivo	3,700.00	2,847.80	7,033.08	11,039.92	18,162.18	26,422.26
Total de activos corrientes	<u>3,700.00</u>	<u>2,847.80</u>	<u>7,033.08</u>	<u>11,039.92</u>	<u>18,162.18</u>	<u>26,422.26</u>
Activos no corrientes						
Equipos	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00
Depreciación acumulada Equipos	-	-260.00	-520.00	-780.00	-1,040.00	-1,300.00
Total activos no corrientes	<u>1,300.00</u>	<u>1,040.00</u>	<u>780.00</u>	<u>520.00</u>	<u>260.00</u>	<u>-</u>
Total activos	<u>5,000.00</u>	<u>3,887.80</u>	<u>7,813.08</u>	<u>11,559.92</u>	<u>18,422.18</u>	<u>26,422.26</u>
Pasivos corrientes						
Obligaciones financieras	512.75	569.17	609.25	652.44	698.54	-
Impuesto a la renta por pagar	-	-	1,120.47	1,535.01	2,491.49	3,171.25
Beneficios a empleados	-	-	672.28	921.01	1,494.90	1,902.75
Total pasivos corrientes	<u>512.75</u>	<u>569.17</u>	<u>2,402.01</u>	<u>3,108.46</u>	<u>4,684.93</u>	<u>5,074.00</u>
Pasivos no corriente						
Obligaciones financieras	2,487.25	1,934.12	1,337.43	693.79	-	-
Total pasivos no corrientes	<u>2,487.25</u>	<u>1,934.12</u>	<u>1,337.43</u>	<u>693.79</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Total pasivos	<u>3,000.00</u>	<u>2,503.29</u>	<u>3,739.44</u>	<u>3,802.25</u>	<u>4,684.93</u>	<u>5,074.00</u>
Patrimonio						
Capital social	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Reserva legal	-	-	-	368.40	966.36	1,727.46
Resultados acumulados	-	-	-615.49	2,073.64	5,389.27	10,770.89
Resultado del año	-	-615.49	2,689.13	3,315.63	5,381.62	6,849.90
Total patrimonio	<u>2,000.00</u>	<u>1,384.51</u>	<u>4,073.64</u>	<u>7,757.67</u>	<u>13,737.26</u>	<u>21,348.26</u>
Total pasivos y patrimonio	<u>5,000.00</u>	<u>3,887.80</u>	<u>7,813</u>	<u>11,559.92</u>	<u>18,422.18</u>	<u>26,422.26</u>

Tabla 23: Estados de Resultados Integrales escenario optimista

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Ingresos por servicios	20,005	25,545.00	28,288.00	33,717.00	37,889.00
Costo de servicios provistos	<u>-5,065</u>	<u>-5,890.00</u>	<u>-6,220.00</u>	<u>-7,000.00</u>	<u>-7,555.00</u>
Utilidad bruta	<u>14,940</u>	<u>19,655</u>	<u>22,068</u>	<u>26,717</u>	<u>30,334</u>
Gastos de administración	-12,255	-11,805	-12,490	-13,241	-14,065
Gastos de venta	<u>-3,090</u>	<u>-3,198</u>	<u>-3,311</u>	<u>-3,430</u>	<u>-3,555</u>
Utilidad operacional	<u>-405</u>	<u>4,652</u>	<u>6,267</u>	<u>10,046</u>	<u>12,714</u>
Gastos financieros	<u>-210</u>	<u>-170</u>	<u>-127</u>	<u>-80</u>	<u>-29</u>
Utilidad antes de impuesto a la renta	<u>-615</u>	<u>4,482</u>	<u>6,140</u>	<u>9,966</u>	<u>12,685</u>
Participación trabajadores	-	-672.3	-921.0	-1,494.9	-1,902.8
Impuesto a la renta	<u>-</u>	<u>-1,120</u>	<u>-1,535</u>	<u>-2,491</u>	<u>-3,171</u>
(Pérdida) Utilidad neta del año	-615	2,689	3,684	5,980	7,611

En el escenario optimista se espera al año 5 tener una rentabilidad de US\$7,611. El VAN en el escenario optimista es positivo y el TIR es de 50%, es un escenario en el que es rentable y viable nuestro proyecto.

CONCLUSIONES

- Una vez analizado el potencial de mercado para los cursos de autonomía para personas con Síndrome de Down evidenciamos que nuestro SOM será de 967 jóvenes de entre 15 y 25 años. Si consideramos una participación del 25%, nuestro techo de ingresos/mes sería de \$21.780, cifra calculada en base una estrategia de pricing conveniente y competitiva. La intención de pago fue corroborada con un estudio de mercado a nuestro segmento objetivo.
- Nuestro proyecto cumple con el propósito social de aportar un granito en la inclusión, en la socialización autoestima y en la preparación para la vida adulta de personas con Síndrome de Down a través de cursos que estimulen su autonomía enseñándoles a realizar actividades cotidianas a través de una metodología neo-conductista y tecnológica.
- Después de realizar nuestro análisis financiero, tomando en consideración diferenciación de precios para dar la oportunidad a más jóvenes de acompañar en su proceso de desarrollar su autonomía los indicadores son positivos, tenemos un TIR del 27% y un VAN del US2,349 que nos indica que el proyecto es viable.

REFERENCIAS

- **LA ECONOMÍA DE ECUADOR CRECERÁ 4,3% EN 2022, PROYECTA EL BANCO MUNDIAL. PRIMICIAS. (2022, JULY 21). RETRIEVED DECEMBER 3, 2022, FROM <https://www.primicias.ec/noticias/economia/economia-ecuador-crecimiento-banco-mundial/>**
- **BOLETÍN MACROECONÓMICO SEPTIEMBRE 2022. (2022, SEPTEMBER). <https://asobanca.org.ec/>**
 - **INSTITUCIONES EDUCACIÓN ESPECIAL. (2013, MARCH). <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/instituciones-educacion-especial.pdf>**
- **UNITED NATIONS. (N.D.). DÍA MUNDIAL DEL SÍNDROME DE DOWN | NACIONES UNIDAS. <https://www.un.org/es/observances/down-syndrome-day>**
- **EDICIÓN MÉDICA. A LA VANGUARDIA DE LA INFORMACIÓN DE SALUD. (N.D.). <https://www.edicionmedica.ec/secciones/salud-publica/la-tasa-de-sindrome-de-down-en-ecuador>**
- **DISEÑO DE UNA GUÍA DIDÁCTICA EDUCOMUNICACIONAL PARA PADRES DE NIÑOS Y NIÑAS CON SÍNDROME DE DOWN (AGUIRRE, 2015)**
 - **TELÉGRAFO, E. (2015, APRIL 21). EN ECUADOR EXISTEN 125 ESCUELAS ESPECIALIZADAS (VIDEO). EL TELÉGRAFO. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/en-ecuador-existen-125-escuelas-especializadas>**

Anexo 1: Preguntas Encuesta (Cuantitativa)

- ¿Usted considera que la sociedad ecuatoriana es inclusiva con las personas con síndrome de Down? (Si/No)
- ¿Ha escuchado sobre cursos de autonomía para personas con Síndrome de Down en el país? (Si/No)
- Si la respuesta es sí, mencione cuáles.
- ¿Qué grado de autonomía cree que tiene su hijo/a? (del 1 al 5)
- ¿Ha dejado a su hijo solo en casa? (Si/No)
- Si la respuesta es sí, ¿Cuántas horas se ha quedado solo su hijo en casa?
- ¿Ha enviado solo a su hijo a comprar en la tienda? (Si/No)
- ¿Su hijo ha tomado transporte urbano solo? (Si/No)
- ¿Su hijo puede preparar recetas básicas sin supervisión? (Si/No)
- ¿Su hijo realice quehaceres domésticos sin supervisión? (Si/No)
- ¿Su hijo tiene una rutina de aseo personal de manera autónoma? (Si/No)
- ¿Estaría dispuesto a pagar un curso que desarrolle la autonomía e independencia de su hijo?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por este tipo de cursos?
- ¿Con qué frecuencia le gustaría que su hijo tenga estos cursos?

Anexo 2: Guía De Preguntas Focus Group (Cualitativo)

- ¿Qué representa su hijo/a en su vida?
- ¿Cuáles son los retos de tener a un familiar con Síndrome de Down?
- ¿Dónde visualiza a su hijo en 10 años?
- ¿Cuáles son sus principales preocupaciones en el desarrollo de su hijo?
- ¿Qué opina de la inserción de personas con Síndrome de Down en la sociedad? ¿Crees que está siendo adecuada? ¿Qué oportunidades de mejora visualiza?
- ¿Cree que la educación es importante para la inserción de su hijo/a en la sociedad?
- ¿Ha escuchado de cursos que se enfoquen en desarrollar la autonomía de jóvenes con Síndrome de Down en el país? ¿Qué opina?
- Si la respuesta es sí, ¿cuáles son y qué pueden mejorar?
- *Explicación propuesta de valor*
- ¿Estaría dispuesto a inscribirle a su hijo/a en este tipo de cursos? ¿Por qué?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este tipo de cursos?
- ¿Qué otras habilidades le gustaría que este tipo de cursos enseñe o refuerce?

Anexo 3: Análisis Sectorial

Nuestro proyecto apunta a la industria de la educación para personas con Síndrome de Down. Este sector tradicionalmente ha estado dominado por fundaciones, escuelas especiales, tradicionales y enseñanza en casa.

Amenaza de nuevos entrantes (Media)

Las barreras de entrada para el ingreso al sector de la educación y específicamente para la capacitación de un determinado tema son bajas debido a que solo se necesita un título de tercer o cuarto nivel y capacitación de pedagogía de 40 horas.

Sin embargo, en nuestro caso, los cursos irán dirigidos para personas con Síndrome de Down, por lo tanto, es necesario personal calificado para impartir el conocimiento a través de una pedagogía especial y adecuada. Esto hace que la barrera de entrada de nuevos competidores sea de una complejidad media, debido a que un certificado de enseñanza para personas a las cuales se dirigen este curso, aunque es relativamente barato, dura entre 3 a 4 meses de estudio. Además, maestrías en este campo tienen costos elevados y duran entre 12 a 18 meses.

Poder de los proveedores (Alto)

Nuestros principales proveedores serán los maestros especializados en enseñanza pedagógica para personas con Síndrome de Down. Debido a que nuestro modelo de negocio se basa en la prestación de sus servicios (por horas), su poder de negociación será alto. Sin embargo, podremos mitigar esta amenaza conforme la demanda de nuestros cursos se incremente pues

nos encontraremos en una situación más favorable para contratarlos bajo relación de dependencia.

Poder de los clientes (Medio)

El servicio es altamente diferenciado para el consumidor debido a que no existe empresa que brinde algo similar, aunque nuestro principal sustituto son los propios padres de familia. Es por lo segundo que hemos considerado al poder de clientes como una fuerza de impacto medio debido a que puede existir cierta resistencia de una parte del segmento mientras construimos nuestra marca a través de resultados.

Rivalidad entre competidores (Bajo)

Según el Ministerio de Educación, en su página oficial, en Ecuador existen 108 escuelas especiales y apenas 8 en la provincia de Pichincha. De este último número, 4 escuelas tienen especialidades como motricidad o audición. El resto corresponden a educación general para personas con discapacidad. Sin embargo, como se puede evidenciar, no existe una institución educativa enfocada a la enseñanza de personas con Síndrome de Down. Adicionalmente, sí existen fundaciones dirigidas a personas con esta condición para mejorar la inclusión y lenguaje. Al apoyar a una noble causa social, todos los servicios son complementarios y los cursos de autonomía no representarían una amenaza a estas organizaciones por lo tanto la rivalidad entre competidores es baja.

Amenaza de productos sustitutos (Medio)

A pesar de la diferenciación de nuestro servicio, estamos conscientes que nuestro principal sustituto son los padres o familiares de las personas con Síndrome de Down pues la enseñanza podía ser impartida de manera diaria en casa. Sin embargo, según en el estudio realizado para

este trabajo de titulación, la independencia o autonomía de estas nobles personas sigue siendo un tema de preocupación para sus familias, es decir no se ha podido mejorar en el tiempo dejando claro que existe una oportunidad para apoyar a nuestra sociedad con nuestros cursos especializados y guiados por expertos que permitan ver resultados reales y sostenibles.

Anexo 4: Precio mix

Contratación	Precio x Modulo	Personas	Modulos	Horas vendidas	Mix horas	Total Ingresos	Ingreso por hora
1 módulo	90	28	28	336	18,5%	2.520	\$ 7,50
2 módulos	170	21	42	504	27,8%	3.570	\$ 7,08
3 módulos	250	11	33	396	21,9%	2.750	\$ 6,94
4 módulos	330	7	28	336	18,5%	2.310	\$ 6,88
5 módulos	410	4	20	240	13,2%	1.640	\$ 6,83
Total		71	151	1812		Precio mix	\$ 7,06

Anexo 5: Ratios Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
índices de liquidez					
<u>índice corriente</u>	4.63	2.99	3.38	3.75	4.91
<u>Activo corriente</u>	= <u>2,632.80</u>	= <u>4,926.58</u>	= <u>7,394.70</u>	= <u>11,147.50</u>	= <u>17,202.19</u>
<u>Pasivo corriente</u>	<u>569.17</u>	<u>1,645.41</u>	<u>2,190.33</u>	<u>2,969.89</u>	<u>3,505.83</u>
índices de endeudamiento					
<u>Razón de deuda total</u>	0.54	0.20	0.34	0.44	0.49
<u>(Activo Total- Pasivo Total)</u>	= <u>2,000.00</u>	= <u>1,169.51</u>	= <u>2,723.74</u>	= <u>5,030.58</u>	= <u>8,437.61</u>
<u>Activo Total</u>	<u>3,672.80</u>	<u>5,706.58</u>	<u>7,914.70</u>	<u>11,407.50</u>	<u>17,202.19</u>
<u>Apalancamiento</u>	1.50	1.25	0.97	0.67	0.35
<u>Deuda</u>	= <u>3,000.00</u>	= <u>2,503.29</u>	= <u>1,946.68</u>	= <u>1,346.23</u>	= <u>698.54</u>
<u>Patrimonio</u>	<u>2,000.00</u>	<u>2,000.00</u>	<u>2,000.00</u>	<u>2,000.00</u>	<u>2,000.00</u>
índices del activo					
<u>Rendimiento Activo</u>	5.39	4.11	3.27	2.55	1.97
<u>Ventas</u>	= <u>19,790.00</u>	= <u>23,445.00</u>	= <u>25,848.00</u>	= <u>29,036.00</u>	= <u>33,839.00</u>
<u>Total Activos</u>	<u>3,672.80</u>	<u>5,706.58</u>	<u>7,914.70</u>	<u>11,407.50</u>	<u>17,202.19</u>
<u>Rentabilidad de los activos (ROA)</u>	-23%	27%	29%	30%	31%
<u>Utilidad Neta</u>	= <u>-830</u>	= <u>1,554</u>	= <u>2,307</u>	= <u>3,407</u>	= <u>5,259</u>
<u>Total de Activos</u>	<u>3,673</u>	<u>5,707</u>	<u>7,915</u>	<u>11,407</u>	<u>17,202</u>
índices de rentabilidad					
<u>Margen de ganancia</u>	-4%	7%	9%	12%	16%
<u>Utilidad Neta</u>	= <u>-830</u>	= <u>1,554</u>	= <u>2,307</u>	= <u>3,407</u>	= <u>5,259</u>
<u>Ventas</u>	<u>19,790</u>	<u>23,445</u>	<u>25,848</u>	<u>29,036</u>	<u>33,839</u>
<u>Rentabilidad del Patrimonio (ROE)</u>	-42%	133%	85%	68%	62%
<u>Utilidad Neta</u>	= <u>-830</u>	= <u>1,554</u>	= <u>2,307</u>	= <u>3,407</u>	= <u>5,259</u>
<u>Total Patrimonio</u>	<u>2,000</u>	<u>1,170</u>	<u>2,724</u>	<u>5,031</u>	<u>8,438</u>
<u>Margen EBITDA (UAIIDA)</u>	-2%	13%	16%	21%	27%
<u>EBITDA</u>	= <u>-360</u>	= <u>3,021</u>	= <u>4,231</u>	= <u>6,018</u>	= <u>9,053</u>
<u>Ventas</u>	<u>19,790</u>	<u>23,445</u>	<u>25,848</u>	<u>29,036</u>	<u>33,839</u>

Anexo 6: HOJA DE VIDA STEPHANY SANDOVAL

Datos Personales

Nombres: Stephnay Belén
Apellidos: Sandoval Vallejo
Cédula de Identidad: 0401556410
Fecha de Nacimiento: 16/06/1995
Lugar de Nacimiento: Quito
Nacionalidad: Ecuatoriano Estado
Edad: 27 años

Dirección Domiciliaria: Urbanización los Almendros, Lote E9, Lumbisi - Cumbaya.
Teléfono: 0995090536

Email: stephany.sandoval@pwc.com / stefly.sbv@gmail.com



Ocupación Actual

Gerente de Auditoría - PricewaterhouseCoopers del Ecuador Cía. Ltda.

Formación Académica

Colegio: Institución Educativa Nacional "Sucre"- Ipiales, Colombia.
Universidad: Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Carrera: Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, CPA.

Estudios Academicos Actuales

Universidad: Universidad San Francisco de Quito USFQ.
Maestría: Maestría en Administración de Empresas (MBA)
Duración: 2021-Dic 2022

Experiencia

Lugar: PricewaterhouseCoopers del Ecuador Cía. Ltda. (6 años, 2 meses)
Ocupación: Gerente de Auditoría

Lugar: "Akros" Soluciones Tecnológicas Quito - Ecuador
Ocupación: Pasante de Contabilidad (4 meses)

Cursos y Certificaciones

- Business intelligence para decisiones financieras – Escuela de Empresas USFQ
- Certificado Instructor Digital Academy - PwC. Por haber facilitado las capacitaciones de Alteryx y PowerBi, parte del programa Digitizing the Network, a los profesionales de Assurance.
- Global: Digital Acumen knowledge badge - PwC Network Badge
- Inclusive Mindset knowledge badge - PwC Network Badge

Características Personales

- Proactivo
- Trabajo en equipo
- Trabajo bajo presión
- Facilidad de Comunicación
- Flexible y Adaptable
- Capacidad de análisis y resolución de problemas
- Excelente Presentación y Organización
- Actitud de Liderazgo
- Responsable
- Capacidad de razonamiento

Experiencia - PricewaterhouseCoopers del Ecuador Cía. Ltda

La experiencia obtenida en PwC Ecuador está relacionado con la administración de proyectos en etapas de análisis de riesgo inicial previo al proceso de contratación, coordinación de la ejecución del trabajo de auditoría en todas sus fases (planificación, ejecución, finalización, emisión de informes), control de presupuestos de cada proyecto administrado, control de programaciones de recursos y cronogramas de visita para la ejecución del trabajo de auditoría de los profesionales a cargo, diseño y propuesta de la estrategia de revisión de auditoría, entre otros trabajos administrativos internos propios del Cargo.

Conocimientos de Auditoría y en gestión del cargo

Elaboración de reportes, revisión y análisis:

- Control de presupuestos
- Revisión de Ingresos
- Revisión de Seguros
- Revisión de Reservas técnicas
- Revisión de reaseguros
- Revisión de Conciliaciones bancarias
- Revisión Obligaciones Financieras (préstamos)
- Revisión de Propiedad, Planta y Equipo
- Revisión de Nómina
- Revisión de Transacciones Intercompañía
- Revisión de Inventario
- Revisión activo minero
- Revisión de cuentas Patrimoniales
- Revisión Arrendamientos financieros
- Revisión de Instrumento financieros
- Revisión de obligaciones sociales largo plazo
- Revisión Movimiento Patrimonial

Elaboración de Informes de presentación

- Elaboración de Estados Financieros
- Elaboración de Notas aclaratorias/explicativas a los Estados Financieros
- Elaboración y Análisis de Informes de Cumplimiento Tributario
- Elaboración de Informe de Lavado de Activos
- Elaboración de Cartas de Control Interno

Otros conocimientos

- Seguimiento de los procesos establecidos por la organización para la identificación y análisis de los puntos estratégicos de control Interno de la Organización (Análisis COSO).
- Elaboración de Notas aclaratorias/explicativas a los Estados Financieros
- Elaboración y análisis de Informes de Cumplimiento Tributario
- Elaboración de informe de lavado de activos
- Elaboración de Matriz de Controles Clave
- Elaboración de flujo de Procesos
- Análisis de Indicadores Financieros
- Análisis horizontal y vertical
- Análisis de Capital de Trabajo
- Análisis de Valor Presente y Valor Futuro
- Conocimientos de Matemática financiera
- Asesoramiento Contable
- Soluciones Financieras
- Analisis de documentos Contables y Estados Financieros
- Manejo de Equipos

Tipos de industrias Auditadas:

- Industria Financiera (Bancos y fideicomisos)
- Industria de Seguros
- Industria Comercial
- Industria de Servicios
- Industria Minera
- Industria Petrolera

Empresas Auditadas:

- Banco Diners Club del Ecuador S. A. (Banco)
- Banco VisionFund Ecuador S.A. (Banco)
- BUPA Ecuador S.A. Compañía de Seguros (Seguros)
- Ecuadorfortescue S.A. (Minera)
- Exploraciones Mineras Andinas S.A. Ecuador EMSAEC (Minera)
- Ecuacorriente S.A. (Minera)
- Hy Tech Drilling Ecuador S.A. (Servicios de perforación)
- Amerafin S.A. (Servicios financieros)
- Grupo NH Ecuador (Servicios Hoteleros)
- Evonik Ecuador S.A. (Comercial)
- Goodyear de Chile – Sucursal Ecuador (Servicios)
- Fideicomiso por Todos – (Fideicomiso)
- Asurion Ecuador (Servicios de aseguramiento)
- Grupo Tecpetrol (Petrolera)
- Grupo Solgold (Minera)

- ACNUR Colombia (22 proyectos – Organización de las Naciones Unidas)
- Moderna Alimentos S.A. (Comercial)
- Entre otros

Experiencia "Akros" Soluciones Tecnológicas Quito - Ecuador

Pasante de Contabilidad y Recursos Humanos

Responsabilidades

- Soporte de Cartera
- Conciliaciones Bancarias
- Soporte de impuestos
- Soporte de nómina

Hitos Alcanzados

- Rondas de capacitación como moderador de Power BI y Alteryx a Pwc Ecuador y PwC Colombia.
- Instructor de cursos Year 3 PwC

Conocimientos Informáticos

- Paquete Office:

-Microsoft Word

-Microsoft Excel (Nivel Avanzado)

-Microsoft Power Point

- Alteryx
- Power BI
- Base de Auditoría – Aura
- Herramienta para muestreo estadístico de auditoría – ACL
- Herramienta Informática – Lotus Notes

Seminarios de Capacitación

Academia Digital -Formación de Instructores LAN

PricewaterhouseCoopers del Ecuador Cía. Ltda., 14 de Diciembre de 2020

Duración: 40 Horas

Anexo 7: HOJA DE VIDA Daniel Narváez

Daniel Sebastián Narváez Jaramillo

danielnarvaezj@gmail.com

Pasaje OE4 y Belisario Quevedo | Quito, Ecuador | 0992552746

PERFIL PROFESIONAL:

Profesional con visión estratégica y analítica de negocios, 8 años de experiencia en consumo masivo desarrollando y creando marcas que generan valor agregado al consumidor, maximizando rentabilidad. Excelentes habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, agilidad en relaciones interpersonales, proactividad, orientación a resultados y respondimiento.



EDUCACIÓN:

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION | UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Escuela de Empresas USFQ, Quito, Ecuador

GPA: 3.87/4.00

Grad:

dic 2022

Cursos relevantes:

Marketing Estratégico y Digital

Estrategia de

Negocios

Gerencia de Ventas

Finanzas Corporativas

Cadena de Suministro

Autoconocimiento y Liderazgo de equipos

INGENIERO COMERCIAL | PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Quito, Ecuador

GPA: 3.70/4.00

Grad: abr

2017

CAPACITACIONES

Liderazgo 1 y 2 | Universidad San Francisco de Quito

ago – nov 2021

Marketing | Wharton Business School, U. of Pennsylvania

feb 2018

Innovación y creatividad | PRONACA

may 2017

Habilidades Conversacionales 1 y 2 | PRONACA

jun – oct 2016

Comunicación Efectiva | PRONACA

may 2016

EXPERIENCIA LABORAL:

Zaimella del Ecuador

Quito, Ecuador

BRAND MARKETING MANAGER | Pañales de Bebé: Panolini, Pompis y Bombachitos

abr 2022 -

Presente

- Responsable del P&G del negocio de Pañales de Bebé y cumplimiento de KPIs, comerciales, logísticos y financieros
- Diseñar, implementar y monitorear el plan estratégico de marca, inversión de mercadeo (\$2,0MM), presupuesto de ventas (\$100MM) y desarrollo de estudios de mercado
- Generar estrategias para incrementar el share of market y brand equity
- Desarrollar estrategias de revenue management, precios, promociones
- Diseñar y liderar la ejecución de estrategias de marca para todos los canales
- Liderar campañas masivas 360, ATL, BTL y digital a través de manejo de agencias publicitarias.
- Liderar desarrollo de nuevos productos y marcas (Panolini Premium Pants): segmentación de mercado, estrategia de marca, portafolio, línea gráfica y estrategia de precios
- Presentar resultados de negocio a Comité Ejecutivo

Pronaca, Procesadora Nacional de Alimentos C.A.

Quito, Ecuador

JEFE DE MARCA | Mr. Pollo, Mr. Chanco, Mr. Pavo, Ave Campo, La Estancia, Indaves

mar 2019 -

mar 2022

- Diseñar, implementar y monitorear el plan estratégico de Marca y ventas (\$500MM)
- Planificar, gestionar y controlar presupuesto de mercadeo (\$2,5MM) y estudios de mercado
- Desarrollar estrategias de marca para todos los canales
- Liderar agencias de publicidad y medios para diseñar y desarrollar campañas masivas 360, ATL, BTL y digital
- Analizar tendencias y generar estrategias para incrementar brand equity y share of market

- Liderar desarrollo de nuevos productos y nuevas marcas (Ave Campo): segmentación de mercado, estrategia de marca, portafolio, línea gráfica y estrategia de precios
- Presentar resultados de campañas y KPI de área a Comité Ejecutivo

Pronaca, Procesadora Nacional de Alimentos C.A.

Quito, Ecuador

ASISTENTE DE MARCA SENIOR | Mr. Pollo

ene 2018 - feb 2019

- Manejar y controlar el presupuesto de mercadeo y ventas
- Diseñar y ejecutar promociones de todos los canales de ventas

- Analizar y monitorear campañas de publicidad ATL y BTL
- Coordinar lanzamientos de nuevos productos y seguimiento de KPIs

Pronaca, Procesadora Nacional de Alimentos C.A.

Quito, Ecuador

ASISTENTE DE MARCA | Embutidos: Plumrose, Fritz, Mr. Pollo, Danesa, Food Service **oct 2016 - dic 2017**

- Diseñar e implementar material POP en todos los canales de ventas y ejecución de promociones
- Levantar información de la competencia: Price index, productos, empaques, promociones, actividades, material POP
- Apoyar en planificación de presupuesto de ventas, desarrollo de nuevos productos y seguimiento de KPIs del área

Pronaca, Procesadora Nacional de Alimentos C.A.

Quito, Ecuador

AUXILIAR DE TRADE MARKETING | Canal Food Service

ene 2015 - sep 2016

- Analizar, implementar, capacitar y monitorear actividades de generación de demanda
- Analizar y planificar promociones dirigidas al canal y consumidor
- Garantizar creación, adquisición y colocación de material y exhibición en punto de venta
- Investigar y analizar las motivaciones de compra y consumo de clientes B2B

Pronaca, Procesadora Nacional de Alimentos C.A.

Quito, Ecuador

PASANTE DE MARKETING | Negocio de Pollos y Embutidos

jun 2014-dic 2014

- Apoyar en planificación y logística de actividades, lanzamientos, eventos y cambios de etiquetas
- Elaborar Price index e información comercial

COMPETENCIAS, SOFTWARE E IDIOMAS:

- Planeación estratégica, análisis, creatividad, proactividad. inteligencia emocional, empatía, resiliencia, orientación a resultados, aprendizaje acelerado.
- Microsoft Word, Excel, Power Point, S&OP, QlikView, SAP y Think Cell
- Nivel de inglés intermedio, capaz de hablar, escribir, leer y traducir