

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Plan de negocios: empresa que ofrece servicios de niñeras en la
Ciudad de Quito**

**Augusto Bucheli
Roberto Olmedo**

Fabrizio Noboa, PhD., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster
en Administración de Empresas

Quito, agosto de 2014

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Postgrados**

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Plan de negocios: empresa que ofrece servicios de niñeras en la
Ciudad de Quito**

**Augusto Bucheli
Roberto Olmedo**

Fabrizio Noboa S., PhD.
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Director de Tesis

Matías Santana, PhD.
Miembro del Comité de Tesis

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité de Tesis

Thomas Gura, PhD.
Decano del Colegio de
Administración y Economía

Víctor Viteri, PhD.
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, agosto de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

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

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Carlos Augusto Bucheli Madera.

C. I.: 1713981890

Firma:

Nombre: Roberto Carlos Olmedo Charro

C. I.: 1714563846

Fecha: Quito, agosto de 2014

Agradecimiento

A mis padres por apoyarme en todos mis proyectos y locuras en especial en estos dos años en los que me han brindado de su tiempo y paciencia para lograr el objetivo de finalizar la maestría y continuar con los retos deportivos y profesionales.

A la Universidad San Francisco, en especial a la Escuela de Negocios encabezada por Fabrizio Noboa por llenarme de conocimientos y crecimiento académico.

A mis jefes y colaboradores de la empresa Flores Latitud 0 e International Logistic Flowercentre por la apertura en los horarios y facilidades para cumplir con la maestría y con las labores en la empresa.

Roberto Olmedo

A mi esposa Pao, por tratar al máximo posible de entenderme y comprenderme a lo largo del programa y por su apoyo amoroso.

A mi padre Ramiro, por enseñarme el valor del trabajo duro.

A mi madre Miti, por su abnegación de madre la cual no conoce límites.

A mi pequeña hermana Daniela, por ser el complemento ideal de nuestra familia, por su carisma y simplicidad.

A mi compañero de Roberto, por su paciencia y apoyo.

A la Escuela de Negocios de la Universidad San Francisco de Quito por su entereza por la educación de excelencia.

Augusto Bucheli Madera

Dedicatoria

Dedico estos años de estudio y sacrificio a Dios ya que me mantiene firme guiando día a día por una vida llena de aprendizaje y nuevos desafíos.

Roberto Olmedo

Todo el trabajo y esfuerzo a lo largo del programa de MBA va dedicado a Dios y a mi familia, quienes son los que me brindan todo el apoyo posible para salir adelante.

Augusto Bucheli Madera

Resumen

El presente plan de negocios “Como Mama” estudia la viabilidad económica de la creación del servicio de niñeras profesionales en la zona norte y valles de la ciudad de Quito, a través de análisis del macro entorno, competencia e identificando las necesidades de los clientes en este sector. Este servicio estará enfocado a los padres de familia con limitada disponibilidad de tiempo y con hijos en edades comprendidas entre 1 – 5 años.

El objetivo es contar con un servicio diferenciado de niñeras formal y profesional en horarios flexibles. Actualmente en la ciudad de Quito no existe una marca reconocida que brinde dicho servicio, además de existir gran oferta informal y no flexible en horarios, favoreciendo la propuesta del presente plan de negocios.

El proyecto es viable, además requiere una inversión inicial de USD 20.0670 con un VAN de 242.875 y un TIR de 49% en su escenario esperado, lo que demuestra que es una oportunidad de negocio importante.

Abstract

This business plan "Like Mama" studying the economic feasibility of establishing service professional nannies in the north zone and valleys of Quito area, through analysis of the macro environment, competence and identifying the needs of customers this sector. This service is aimed at parents with limited time availability with children aged 1-5 years.

The goal is to have a differentiated service formal and professional babysitters at flexible times. Currently in Quito does not exist a recognized brand that provides that service, besides existing large informal and offer flexible schedules, favoring the proposal of this business plan.

The project is viable, also requires an initial investment of USD 20.0670 with an NPV of 242,875 and a TIR of 49% on your expected scenario, which shows that it is a significant business opportunity.

Tabla de Contenido

1	Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno	12
1.1	Tendencias del Macro Entorno	12
1.2	Fuerzas Sectoriales	13
1.3	Análisis de la competencia.....	14
2	Capítulo 2: Oportunidad de negocio.....	18
2.1	Volumétrico	19
2.2	Diseño de la investigación del mercado	20
2.2.1	Objetivos de la investigación del mercado.	20
2.2.2	Técnicas a usarse en la investigación de mercado.....	21
2.3	Realización de la investigación del mercado	22
2.3.1	Entrevista a profundidad.	22
2.3.2	Encuesta de mercado.....	22
2.4	Resultados de la investigación del mercado.....	23
2.4.1	Entrevista a profundidad (Resultado cualitativo).....	23
2.4.2	Encuesta de mercado (Resultado cuantitativo).....	24
2.4.3	Tamaño del mercado.	31
3	Capítulo 3: Definición Estratégica.....	33
3.1	Estrategia Genérica.....	33
3.2	Posicionamiento Estratégico.....	34
3.3	Recursos y capacidades distintivas	35
3.4	Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.....	35
4	Capítulo 4: Plan Comercial	38
4.1	Producto (Servicio).....	38
4.2	Precio	38
4.3	Plaza.....	38
4.4	Promoción	39
4.5	Publicidad.....	39
4.5.1	Copy strategy.....	40
5	Capítulo 5: Plan de Operaciones.....	41
5.1	Operación del negocio	41
5.1.1	Consideraciones del servicio.....	42
5.2	Manejo de Flujos.....	43
5.2.1	Nivel de servicio	43
5.3	Gestión de la calidad	44

5.3.1	Criterios de percepción de calidad.	44
5.3.2	Balance Score Card.....	46
6	Capítulo 6: Plan Financiero.....	49
6.1	Supuestos Generales.....	49
6.2	Estructura de capital	50
6.3	Balances proyectados	52
6.4	Estado de pérdidas y ganancias proyectados.....	53
6.5	Flujo de Efectivo Proyectado.....	53
6.6	Tasa de descuento	54
6.7	VAN y TIR.....	55
6.8	Punto de Equilibrio.....	56
6.9	Análisis Sensibilidad.....	56
7	Capítulo 7: Conclusiones	59
8	Referencias.....	61
9	Anexo 1: Análisis de las Fuerzas Sectoriales.....	64
10	Anexo 2: Pirámide Socioeconómica.....	67
11	Anexo 3: Resultados encuesta.....	68
11.1	Factores que inciden en la decisión entre un servicio de niñeras.	68
11.2	Nivel de importancia de los factores	68
11.3	Competencia.....	69
12	Anexo 4: Calculo volumetría.....	70
13	Anexo 5: Preguntas guion entrevista a profundidad.....	71
14	Anexo 6: Encuesta de mercado electrónica.....	72
15	Anexo 7: Tabulación resultados de la encuesta.....	73
16	Anexo 8: Roles y funciones del organigrama	75
17	Anexo 9: Perfiles profesionales	77
18	Anexo 10: Modelo de filas de espera	82
19	Anexo 11: Activos Fijos.....	83
20	Anexo 12: Detalle Capital de Trabajo.....	84
21	Anexo 13: Detalle Crédito.....	85
22	Anexo 14: Proyección Ventas	86

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Resumen análisis fuerzas sectoriales	13
<i>Figura 2.</i> Mapa estratégico.....	16
<i>Figura 3.</i> Posicionamiento de “Como Mamá” en el mapa estratégico	17
<i>Figura 4.</i> Prueba de concepto. Aceptación reacción del servicio.	25
<i>Figura 5.</i> Prueba de concepto. Nivel de interés por adquirir el servicio	25
<i>Figura 6.</i> Prueba de concepto. Servicio por horas.....	26
<i>Figura 7.</i> Prueba de concepto. Servicio por medio tiempo	26
<i>Figura 8.</i> Prueba de concepto. Servicio tiempo completo.....	27
<i>Figura 9.</i> Frecuencia de uso	28
<i>Figura 10.</i> Prueba de precio	28
<i>Figura 11.</i> Nivel de satisfacción	29
<i>Figura 12.</i> Ideas centrales publicidad.....	30
<i>Figura 13.</i> Organigrama “Como Mamá”	36
<i>Figura 14.</i> Matriz Servicio Proceso (Render & Heizer, 1996)	41
<i>Figura 15.</i> Flujo de trabajo	43
<i>Figura 16.</i> Mapa estratégico.....	47
<i>Figura 17.</i> Tablero de mando.....	47
<i>Figura 18.</i> Análisis sensibilidad.....	57

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Volumétrico</i>	20
Tabla 2 <i>Estimación mercado potencial</i>	32
Tabla 3 <i>Captación de mercado esperado (horas anuales)</i>	50
Tabla 4 <i>Inversión del Proyecto</i>	51
Tabla 5 <i>Balances proyectados</i>	52
Tabla 6 <i>Estado de pérdidas y ganancias proyectados</i>	53
Tabla 7 <i>Flujo de Efectivo Proyectado</i>	53
Tabla 8 <i>Costo Capital Accionario</i>	54
Tabla 9 <i>Costo Capital Promedio Ponderado</i>	54
Tabla 10 <i>Tasa descuento proyecto</i>	55
Tabla 11 <i>VAN Y TIR</i>	55
Tabla 12 <i>Punto Equilibrio</i>	56

1 Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno

1.1 Tendencias del Macro Entorno

Existen tres tendencias que alimentan la creación de un negocio de servicio especializado de niñeras en la ciudad de Quito: a) la disminución del tiempo promedio semanal que dedican los ecuatorianos a los niños y adolescentes; b) aumento en la demanda de los servicios relacionados con el cuidado de niños; c) aumento de ingresos económicos en los hogares.

En primer lugar, según fuentes del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, entre 2010 y 2012 los ecuatorianos dedicaron 1,74 horas menos a cuidar niños. Esta reducción corresponde a un 16% con respecto al número de horas en el año 2010 (11.48 horas). Este porcentaje es ligeramente inferior a la reducción en la tasa de natalidad del Ecuador en el mismo periodo, que fue de 15%.

En segundo lugar, según reportajes escritos en medios de comunicación locales Diario Hoy (guarderías amplían servicios para padres que trabajan, 2013) y El Comercio (521 guarderías privadas de 1,300 de Quito funcionan ilegalmente, 2011), la tendencia de la demanda por servicios de cuidado de niños se ha incrementado. Entre el 2013 y 2011 el número de centros infantiles creció en un 33% evidenciando claramente el aumento en la demanda por el servicio de cuidado de niños.

Finalmente, según estudios de la consultora Habitus publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2013) en el Ecuador la clase media ha tenido un crecimiento del 21% en los últimos 10 años. Para finales del 2012 el 35% de la población es clase media. Según este estudio una de las razones fundamentales de este ascenso es la incorporación de la mujer como fuerza laboral, esta razón se evidencia en las cifras

publicadas por El Comercio (La clase media en Ecuador se eleva, 2013); en donde el promedio de perceptores por hogar pasó de 1,7 a 2 entre 1975 y el 2012, además se estableció que el ingreso mensual promedio en hogares urbanos es de 1046 USD.

El hecho de que las horas destinadas al cuidado de los niños por parte de las familias ecuatorianas decrezcan con una tasa considerable, que exista más demanda por servicios de cuidados infantiles y que los hogares tengan mayor poder adquisitivo en la ciudad de Quito, justifica la creación de un negocio destinado a ofrecer servicio personalizado de niñeras.

1.2 Fuerzas Sectoriales

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de servicios de niñeras en Quito, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980).



Figura 1. Resumen análisis fuerzas sectoriales

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de servicio de niñeras en Quito probablemente superará o igualará el costo de oportunidad del capital debido a que tiene dos fuerzas que son contrarias a la rentabilidad, como poder de negociación de los proveedores y amenazas de entrada; pero tienen dos fuerzas a favor

de la rentabilidad, grado de rivalidad y poder de negociación de los consumidores. El análisis a profundidad puede verse en el Anexo 1.

1.3 Análisis de la competencia

El negocio que se plantea se va a enfocar en brindar servicio de niñeras especializado y profesional en Quito; este negocio tendrá como mercado objetivo padres de familia que pertenecen a las clases socioeconómicas A, B, C+ (Anexo 2). Uno de los objetivos que se persigue con este negocio es que los padres puedan disfrutar tiempo junto o en sociedad sin tener que restringirse por no tener con quién dejar a sus hijos.

Para poder analizar correctamente la competencia dentro de este sector se deben encontrar los factores claves para clasificar la competencia que se enfoca en este mismo mercado. Para identificar los factores relevantes se realizó una encuesta electrónica a 20 padres de familia de la ciudad de Quito los días comprendidos entre el 10 y el 11 de septiembre de 2013. La tabulación de los resultados puede verse en el Anexo 2.

La investigación demuestra que los factores considerados importantes por los consumidores para adquirir un servicio de niñeras son confianza, responsabilidad, perfil de la niñera, flexibilidad del horario, seguridad y precio.

Con esta investigación no fue factible observar claramente dos factores que resalten sobre los demás, por esta razón se procedió a realizar una segunda encuesta electrónica a 30 padres de familia de la ciudad de Quito los días comprendidos entre el 12 y el 15 de septiembre de 2013. En esta investigación se solicitó que los encuestados mencionen el primer nombre de un servicio de niñeras que se le venga a la cabeza y que además califiquen por nivel de importancia los factores, que a su vez fueron agrupados de la siguiente manera:

- Confiable, seguro y responsable se agruparon como formalidad del servicio.
- Flexibilidad de servicio, está relacionado con la flexibilidad de horarios y de contratación.
- Perfil de niñera
- Precio

Los resultados pueden verse en el Anexo 3. Con estos resultados es razonable clasificar a los competidores según la formalidad y flexibilidad del servicio que ofrece. Las dos variables son relevantes para determinar el perfil de los competidores.

La formalidad (confiable, seguro y responsable) es una variable relevante para el consumidor pues la mayoría de familias no puede dejar a sus hijos en manos de gente desconocida, y la flexibilidad del servicio es un atributo también valorado en el mercado pues permite al consumidor contratar el servicio por horas, medio tiempo, fines de semana o de ser necesario tiempo completo.

Además se identificó que en este sector no existe una marca líder pues el 80 % de los encuestados no conocía de ninguna empresa que brinde estos servicios. Sin embargo dentro del análisis de la competencia se ha considerado importante tomar en cuenta a personas que brinda servicios de niñeras de manera informal, pues estas personas están consideradas como un servicio sustituto.

Estas variables permiten construir un mapa estratégico como el que se indica en el Figura 2.

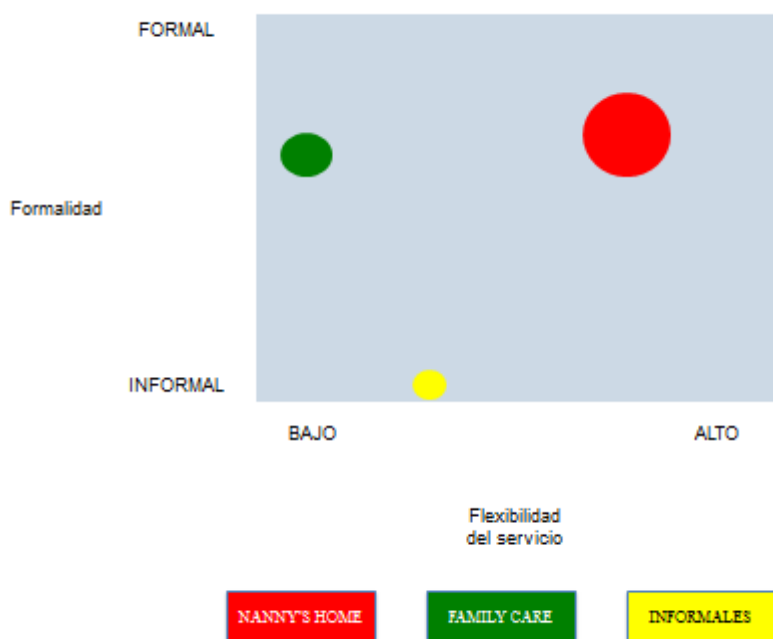


Figura 2. Mapa estratégico

Existe un competidor que ha optado por competir con alto nivel de flexibilidad en el servicio y con formalidad, este es el mismo espacio estratégico que podría ser ocupado por el servicio de niñeras especializado que es la propuesta de este documento. Al ser una industria relativamente nueva no existe una identidad de marca en este servicio en la ciudad de Quito, la capacidad instalada para competir en este sector es alcanzable, el tamaño de esta empresa es pequeño, no existen costos de cambio para el consumidor. Por lo tanto existen posibilidades de competir dentro de este mismo espacio estratégico, como se indica en el Figura 3.

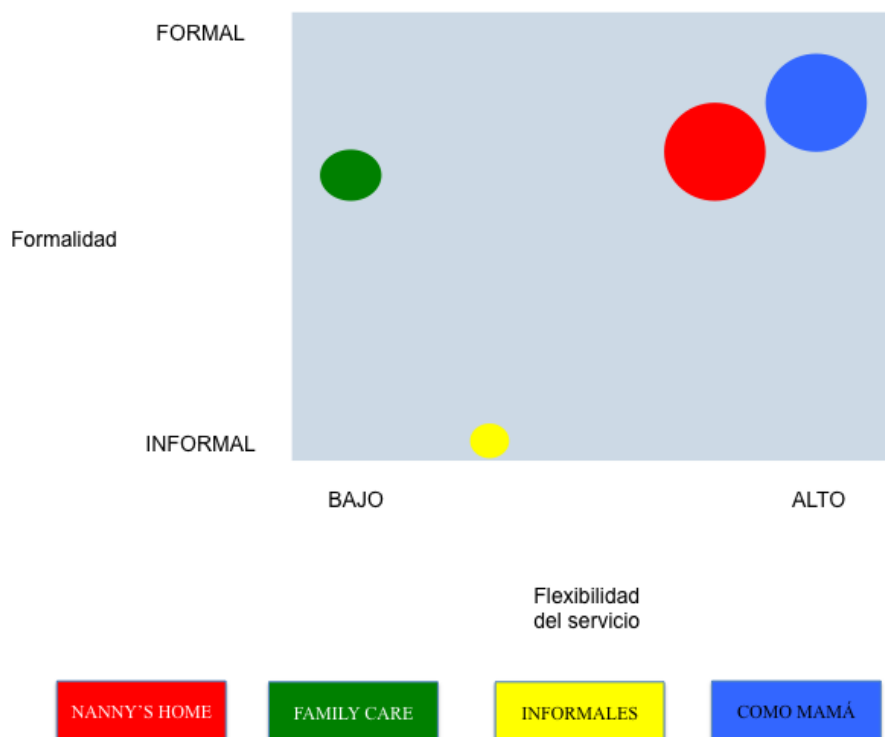


Figura 3. Posicionamiento de “Como Mamá” en el mapa estratégico

Finalmente en este capítulo se ha demostrado que existe tendencias en el macro entorno favorables para el desarrollo del presente plan de negocios. Además se realizó un breve análisis de la competencia que permitió identificar como viable el espacio estratégico que se ha definido para “Como Mamá”. En el siguiente capítulo se analizará la oportunidad de negocio.

2 Capítulo 2: Oportunidad de negocio

En la ciudad de Quito, actualmente no existe reconocimiento de marca para el servicio especializado de niñeras. Es difícil contratar éste servicio por horas ya que se tiene la percepción de que el cuidado de los niños puede realizarse por la persona encargada de los servicios domésticos.

La disminución de horas semanales dedicadas al cuidado de los niños durante los últimos años en el país y el aumento de la oferta en servicios infantiles son las bases fundamentales que sostienen la oportunidad del presente modelo de negocio.

El objetivo principal es ofrecer un servicio de niñeras diferenciado, especializado, confiable, seguro y flexible al horario. Lo que se busca es que la niñera vaya al hogar por un determinado tiempo en lugar de que los padres busquen servicios de guarderías o la ayuda sus familiares. ¿Crees que tus hijos quedan en las mejores manos?

Algo muy importante que se busca en este nuevo servicio es identificarlo por la seguridad que se va a ofrecer, sin duda este es uno de los factores diferenciadores pues en el Ecuador han existido casos de maltrato infantil en centros de cuidado de niños. Por ejemplo en el 2011 fueron cerrados definitivamente cuatro centros infantiles y veinte y dos de manera temporal. En estas guarderías ocurrieron casos de maltrato infantil (El Comercio, 2013).

Se ha detectado que actualmente se requiere de un servicio de niñeras especializado, dirigido a padres con hijos de edades entre los 0 años a 5 años. La personalidad de los padres son nuevos padres, emprendedores, profesionales, ocupados y siempre pendientes de nuevos productos para el cuidado de sus niños. Las actividades que realizan los padres son: cotidianas, trabajo todos los días laborables, tiempos libres en deportes, con hobbies de paseos familiares, reuniones con amigos y fiestas.

Las cinco R's del plan de negocios planteado se las detalla a continuación:

- **Real:** actualmente hay padres que no tienen tiempo suficiente para cuidar a sus hijos.
- **Relevante:** Los padres quieren siempre lo mejor para sus hijos, el cuidado y la educación en los primeros años es importante. Nadie quiere que su hijo sea maltratado.
- **Resonancia:** Como tu mamá te enseñaba a colorear.
- **Reacción:** En que manos quieres dejar a tus niños, opta por Como Mamá. Nosotros cuidamos a tus hijos, ustedes salgan a farrear tranquilos.
- **Respeto**

2.1 Volumétrico

Para encontrar el volumen del negocio se utilizó la información primaria publicada por el Municipio de Quito (2013), obtenida en el último censo poblacional realizado en el Ecuador en el año 2010, dentro de su sección de información estadística.

Primero se realizó una segmentación geográfica determinando las parroquias ubicadas en el centro, norte y valles de Quito que puedan albergar a familias de nivel socio económico A, B y C+. En segundo lugar se realizó una segmentación por edades con el fin de determinar la población de niños entre 0 y 5 años de edad en estas parroquias de la ciudad de Quito. Finalmente el Instituto de la Ciudad de Quito publica la tasa de niños menores a cinco años que reciben cuidados pagados y la tasa de niños menores a cinco años que reciben cuidados por parte de conocidos sin costo.

Con toda esta información se puede estimar el posible volumen del mercado del presente plan de negocios. En el Anexo 4, se puede observar el detalle de los cálculos. La

siguiente tabla muestra el volumen de niños entre 0 y 5 años que podrían recibir el servicio especializado de niñeras que plantea este plan de negocio.

Tabla 1 *Volumétrico*

Parroquia	Total niños de 0 a 5 años susceptibles al servicio especializado de niñeras
Condado	661
Ponciano	329
Cumbayá	196
Iñaquito	245
Jipijapa	178
Concepción	133
Rumipamba	162
Conocoto (Los Chillos)	484
TOTAL	2.390

Fuente: Instituto de la Ciudad de Quito

El volumen del presente plan de negocios es de aproximadamente 2390 niños.

2.2 Diseño de la investigación del mercado

2.2.1 Objetivos de la investigación del mercado.

En el capítulo anterior del presente plan de negocios, se realizó una pequeña investigación de mercado con el fin de construir el mapa estratégico. Como resultados se identificó dos variables o factores relevantes (formalidad del servicio y flexibilidad en los horarios) para un servicio de niñeras especializado y que dentro de este sector no existe un marca líder posicionada. Por esta razón esta investigación de mercado tendrá los siguientes objetivos:

- Conocer de forma general cual es la percepción del mercado sobre el servicio de niñeras en la ciudad de Quito.

- Validar que el concepto de un servicio de niñeras calificado, especializado, seguro y a domicilio tiene aceptación en un esquema de contratación flexible en horarios (contratación por horas).
- Conocer una percepción general de los competidores por parte del mercado.
- Determinar qué precio estarían los padres de familia dispuestos a pagar por el servicio.
- Determinar si los padres de familia estarían dispuestos a adquirir el servicio de niñeras especializado a medio tiempo y tiempo completo.
- Determinar con qué frecuencia ocuparían el servicio.
- Conocer sobre la satisfacción de los clientes con respecto a servicios similares de la competencia.
- Identificar en que situaciones los padres de familia estarían motivados a contratar este servicio.

2.2.2 Técnicas a usarse en la investigación de mercado.

Con la finalidad de cubrir los objetivos planteados para esta investigación de mercado, se empleará dos técnicas las cuales se detallan a continuación:

- Entrevista a profundidad, esta técnica cualitativa se enfocará sobre los cuatro primeros objetivos de la investigación de mercado. Se ha seleccionado este instrumento puesto que a través de un proceso de comunicación se puede apreciar las percepciones, actitudes u opiniones de la persona entrevistada.
- Encuesta de mercado, esta técnica cuantitativa se enfocará sobre los demás objetivos. Este instrumento nos permitirá recoger y analizar datos sobre variables relacionados con los siguientes estudios cuantitativos:

- Prueba de concepto y uso.
- Prueba de precio.
- Satisfacción del consumidor.
- Investigación publicitaria, con el fin de encontrar ideas centrales para la publicidad.

2.3 Realización de la investigación del mercado

2.3.1 Entrevista a profundidad.

El objetivo fundamental de esta técnica fue recabar información relevante sobre las percepciones del servicio de niñeras en la ciudad de Quito. La entrevista fue aplicada a cuatro madres entre los 25 y 35 años que tenían hijos entre los 0 y 5 años. El promedio de tiempo de las entrevistas fue de 15 minutos y el procedimiento consistió en utilizar las cuatro preguntas pre establecidas como un guion para entablar una breve conversación y tomar apuntes más importantes sobre las respuestas dadas por las entrevistadas. Las preguntas usadas como guion de la entrevista a profundidad se pueden observar en el Anexo 5.

Con la realización de estas entrevistas en profundidad se pudo obtener información detallada y de primera mano sobre el servicio de niñeras en Quito. La información obtenida sirvió como partida para la construcción de la encuesta de mercado principalmente para la prueba de precio.

2.3.2 Encuesta de mercado.

El objetivo de la encuesta de mercado es la recolección sistemática de datos que permitan cuantificar ciertas variables relacionadas al servicio de niñeras especializado que propone el presente plan de negocios.

La encuesta fue construida usando un software que permite publicar la encuesta de forma digital y en el Internet. El perfil de las personas encuestadas cumple con las siguientes características:

- Madres o padres entre los 22 y 40 años de edad.
- Hijos entre a 0 y 5 años de edad.
- La ubicación de la residencia de preferencia debe pertenecer a una de las parroquias usadas para definir el volumen del negocio, caso contrario que estén ubicadas en el centro norte y norte de la ciudad de Quito.

La encuesta contiene un total de nueve preguntas con varias opciones de respuestas que buscan aclarar los objetivos cuantitativos establecidos para esta técnica. La encuesta realizada se la puede observar a detalle en el Anexo 6.

La encuesta fue aplicada a treinta personas con el perfil mencionado anteriormente, sin embargo es importante mencionar que previamente se realizó una prueba de concepto a cuatro personas que permitió corregir fallas en las preguntas que presentaron inconvenientes así como también agregar información adicional a la encuesta.

2.4 Resultados de la investigación del mercado

2.4.1 Entrevista a profundidad (Resultado cualitativo).

De las entrevistas realizadas a profundidad se pudo obtener la siguiente información general por parte de los entrevistados:

- Todos los entrevistados coincidieron en que el servicio de niñeras en la ciudad de Quito es escaso o insuficiente y que además son poco promocionados. También mencionaron que las niñeras se pueden contratar de forma informal, sin embargo esta forma genera desconfianza a los padres.

- Los entrevistados reconocen máximo a una empresa, en algunos casos no conocen a ninguna que brinde los servicios de niñeras en la ciudad de Quito. Además se pudo recopilar la siguiente información complementaria:
 - El servicio de niñeras es un adicional de ciertas empresas cuyo negocio principal es el sector educativo de niños. Este servicio tiene restricciones y limitaciones.
 - Si bien conocen sobre alguna empresa que brinde el servicio aún no lo han probado, debido a que no está disponible al horario cuando lo necesitan o porque les genera desconfianza.
- La idea de un servicio de niñeras especializado calificado, formal y con horario flexible fue aceptado exitosamente. Todas las entrevistadas coincidieron en que era una idea excelente, ideal y de gran ayuda.
- Cuando se conversó acerca del precio que estarían dispuestas a pagar las madres entrevistadas, la mayoría mencionó el valor de ocho dólares la hora como referencia.

2.4.2 Encuesta de mercado (Resultado cuantitativo).

En el Anexo 7, se muestran los resultados correspondientes a la encuesta electrónica realizada. La información relacionada con los objetivos cuantitativos planteados para la investigación de mercado se detalla a continuación.

Con respecto a la prueba de concepto los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Descripción del servicio: “Este servicio ofrece niñeras especializadas y calificadas en el cuidado de niños con la posibilidad de adquirir el servicio con flexibilidad de tiempo y horarios. Este servicio es ofrecido en tu hogar en un ambiente de total amor, seguridad y confianza.”



Figura 4. Prueba de concepto. Aceptación reacción del servicio.
Fuente: Encuesta de mercado



Figura 5. Prueba de concepto. Nivel de interés por adquirir el servicio
Fuente: Encuesta de mercado



Figura 6. Prueba de concepto. Servicio por horas.
Fuente: Encuesta de mercado



Figura 7. Prueba de concepto. Servicio por medio tiempo
Fuente: Encuesta de mercado



Figura 8. Prueba de concepto. Servicio tiempo completo
Fuente: Encuesta de mercado

- El 60% de los encuestados piensa que la descripción del servicio es muy buena y excelente, 0% piensa que es pobre. Por otro lado el 90% muestra un nivel de interés por adquirir el servicio.
- El 87% estaría dispuesto a contratar el servicio por horas.
- El 57% estaría dispuesto a contratar el servicio por medio tiempo.
- El 17% estaría dispuesto a contratar el servicio por tiempo completo.

Con respecto a la frecuencia de uso del servicio los resultados obtenidos fueron los que se muestra a continuación.



Figura 9. Frecuencia de uso
Fuente: Encuesta de mercado

- El 83% de los encuestados utilizaría el servicio al menos de 1 a 4 horas semanales.
- Más de la mitad de los encuestados utilizaría de 1 a 4 horas semanales.
- Un 23% utilizaría el servicio entre 5 y 8 horas semanales.

En lo que respecta a la prueba de precios los resultados se muestra a continuación.

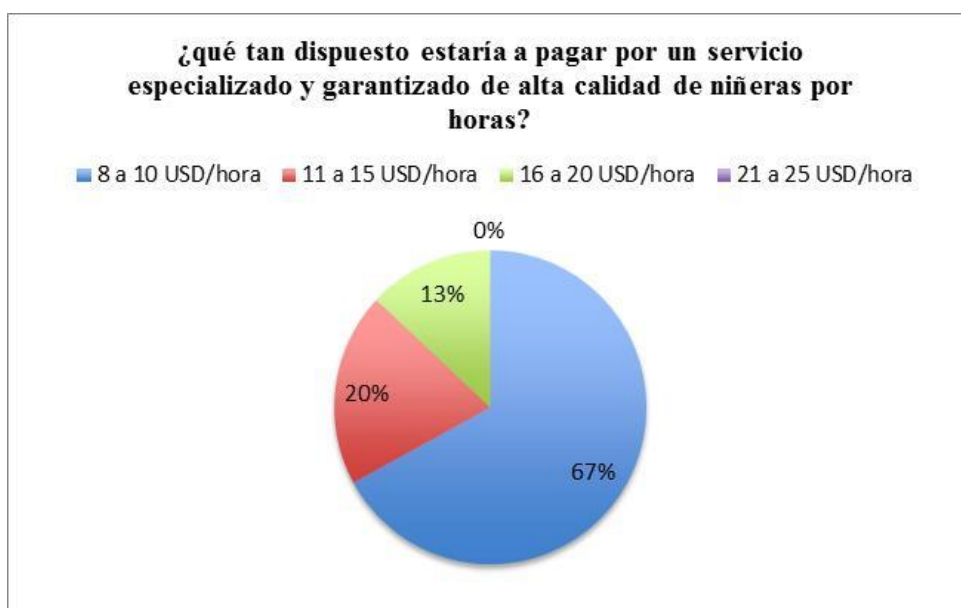


Figura 10. Prueba de precio
Fuente: Encuesta de mercado

- El 67% estaría dispuesto a pagar por el servicio entre 8 y 10 dólares la hora.
- Un 20% estaría dispuesto a pagar entre 11 y 15 dólares la hora.
- Existe un 13% que estaría dispuesto a pagar entre 16 y 20 dólares la hora.

En relación al nivel de satisfacción del servicio utilizado que fue proporcionada por otra(s) empresa(s), los resultados fueron.



Figura 11. Nivel de satisfacción
Fuente: Encuesta de mercado

- El 80% de los encuestados no han contratado un servicio de niñeras especializado, entre las principales razones que se menciona están: no conocen a una empresa que brinde estos servicios, no les gustó la persona que entrevistaron como niñera, la niñera fue abusiva con respecto a la confianza, imagen de desconfianza mostrada por la niñera.
- A penas un 10% percibe que el servicio recibido fue bueno.

Para la parte de investigación publicitaria con el fin de encontrar ideas centrales para la posible publicidad de lanzamiento, los resultados obtenidos fueron:



Figura 12. Ideas centrales publicidad
Fuente: Encuesta de mercado

- El 70% de los encuestados usaría este servicio cuando tenga compromisos sociales.
- Existe un 60% de encuestados que requerirían de este servicio por asuntos laborales.
- Un 37% de los encuestados necesitaría este servicio con el fin de obtener tiempo para compartir en pareja.
- Un bajo porcentaje de 10% necesitaría de este servicio al momento de realizar tareas deportivas.

Como conclusión, los resultados obtenidos en la investigación de mercado realizada, muestran que existe una oportunidad de negocio, puesto que el posicionamiento de este plan de negocio para el servicio de niñeras especializados es que sea un servicio formal (confiable, seguro) que tiene un aceptación del 60% (excelente y muy buena) y flexible en cuanto a horarios cuya aceptación es de un 83%. Por otro lado se obtuvo resultados que indican que es un servicio escaso en el mercado y muy poco promocionado, pues de los encuestados un 80% no ha contratado un servicio de este estilo por varias razones, ratificando

lo anteriormente expuesto de que no existe un marca líder o posicionada dentro de este mercado. Es importante tomar en cuenta que un 57% está dispuesto a adquirir el servicio por medio tiempo y un 17% por tiempo completo, lo que indica que estas otras modalidades del servicio tienen una aceptación considerable y no deberían ser descartadas al momento de planificar los diferentes tipos de servicio que va ofrecer la empresa. Finalmente se obtuvo un grupo de ideas centrales que pueden ser útiles al momento de lanzar la publicidad del servicio, los resultados indican que las ocasiones en la que los padres requerían el servicio están relacionadas con la posibilidad de asistir a compromisos sociales, por cuestiones laborales y al tiempo que planifican las parejas para compartir.

2.4.3 Tamaño del mercado.

En base a la investigación de mercado y la volumetría previamente calculada se puede estimar que el tamaño del mercado potencial estará aproximadamente entre 5 y 6 millones de dólares anuales.

Para el cálculo se ha tomado como referencia el resultado de frecuencia de uso del servicio obtenido en la investigación de mercado y se ha tomado como referencia con 20 horas mensuales (5 semanales) en promedio de demanda. Además de calcular con el precio de 10 USD la hora. Más adelante se establecerá el precio a usar para el análisis financiero.

Las siguientes tablas muestran la forma en que se realizaron los cálculos del tamaño del mercado.

Tabla 2 *Estimación mercado potencial*

Estimación mercado potencial	
Volumetría (niños)	2390
Número de horas promedio estimadas mensuales	20
Minímo precio USD	10
Mercado potencial dólares (Mensual)	478,000
Mercado potencial dólares (Anual)	5,736,000

Fuente: Investigación de mercado

En la encuesta de mercado se obtuvo que un 33% está muy interesado y un 57% interesado en adquirir este servicio si estuviera disponible. El proyecto “Como Mamá” en un principio espera tomar un 5% del mercado potencial.

En este capítulo se ha presentado el estudio del mercado que demuestra la oportunidad de negocio a partir del insight, apoyándose en técnicas cualitativas y cuantitativas. Además de haber identificado la volumetría del negocio. En el siguiente capítulo se procede a definir la estrategia para lograr las ventajas competitivas del presente plan de negocios.

3 Capítulo 3: Definición Estratégica

3.1 Estrategia Genérica

La definición de la Estrategia Genérica dentro de una empresa señalará el camino o directriz que le permitirá superar el costo de oportunidad de capital del negocio en referencia, con el objetivo final de que la empresa alcance ventaja competitiva. Para ello las empresas deben contrarrestar las fuerzas externas, además de generar recursos y capacidades distintivas mediante una estrategia genérica. El presente plan de negocio propone una estrategia de diferenciación.

Se ha elegido una estrategia de diferenciación que enfatiza la imagen de formalidad y confianza que se proyecta a los clientes. En el estudio de mercado realizado en el capítulo 2 del presente plan de negocio, se encontró que existe un 90% de interés por adquirir el servicio de niñeras con los atributos diferenciadores, un 67% está dispuesto a pagar entre \$8 – \$10 la hora y un 20% entre \$11 - \$15; la oferta actual en el mercado, la mayor parte informal, está entre \$5 - \$8 la hora. Para conseguir lo antes mencionado es importante contar con un equipo de niñeras profesionales parvularias con conocimientos afines que garanticen que el cuidado de los niños sea el adecuado y a la vez se aproveche el tiempo en pro de su educación. Por lo tanto el proceso de reclutamiento juega un papel importante dentro de la cadena de valor de este servicio.

Otro atributo no identificado dentro del sector es la facilidad de contratar el servicio, en la industria el proceso de contratar una niñera es largo y poco ofertado, por lo que el servicio que sugiere el presente plan de negocios busca que el proceso de contratación de niñeras tome poco tiempo y sea flexible a las necesidades de tiempo de los clientes. El estudio de mercado como resultado que el 80% de los encuestados no ha contratado un servicio de niñeras especializado, entre las razones principales estuvieron que no conocen

de una empresa que ofrezca el servicio y que nos les gustó la niñera durante la entrevista por la imagen de desconfianza generada. Sin duda estos factores conllevan a que en la actualidad el adquirir el servicio de niñeras sea complicado y muchas de las veces demoroso.

3.2 Posicionamiento Estratégico

En el análisis de fuerzas sectoriales realizado en el capítulo 1 del presente plan de negocios se identificó que las fuerzas que podrían perjudicar la rentabilidad a largo plazo del negocio son: amenazas de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y productos sustitutos.

En lo que respecta a la amenaza de entrada de nuevos competidores es importante elevar las barreras de entrada. En la investigación de mercado se identificó que no existe una marca líder en la industria por lo tanto como estrategia se plantea la creación de una marca y darle valor a la misma. Teniendo en mente que futuros nuevos competidores tengan que hacer altos gastos en marketing.

Para neutralizar el alto poder de negociación de los proveedores se planea establecer alianzas estratégicas con las universidades de la ciudad de Quito con el fin de que los estudiantes puedan realizar prácticas pre profesionales y de esta forma fortalecer el proceso de reclutamiento, identificado como factor clave. Además se ha pensado en apoyar a la creación de la Asociación de Parvularios de Pichincha con la finalidad de establecer fuertes relaciones con este sector profesional.

Para la fuerza sectorial relacionada con los productos sustitutos, si bien se identificó como una fuerza neutral, se cree que con la estrategia de generar una marca y darle valor caracterizada por la confianza y seguridad del servicio brindado por una niñera calificada y especializada; esta fuerza será contrarrestada. Como sustitutos se identificó principalmente

al cuidado ofrecido por familiares y por el servicio doméstico, si los esfuerzos de marketing se enfocan en que el tiempo que los niños pasan con una niñera debe ser de calidad y productivo a diferencia de lo que puede ofrecer un familiar o el servicio doméstico. Cuanto mejor se logre transmitir este concepto al mercado, la presión de los sustitutos disminuirá.

3.3 Recursos y capacidades distintivas

La ventaja competitiva que las empresas alcanzan en un sector puede ser sostenida a lo largo del tiempo si se identifican los recursos y capacidades distintivas que apalancan la estrategia genérica. Para el presente plan de negocios un recurso estratégico clave son las niñeras especializadas y como capacidades estratégicas claves están: la capacidad de mercadeo del servicio, de creación de marca y la capacidad de reclutar excelentes niñeras.

La estrategia genérica de diferenciación no sería posible si no se cuenta con las niñeras especializadas que permitan resaltar los atributos del servicio. La capacidad de reclutamiento se ha identificado como clave y en la sección anterior de este documento se menciona que estrategia a utilizar para este factor. Para reforzar la estrategia de diferenciación, la capacidad de mercadeo del servicio y creación de marca es vital pues como se ha demostrado en la investigación de mercado del presente documento no existe una marca líder dentro del sector.

3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

Según Jonson G, Schools K, Whinttigon R. (2006) es importante definir estructuras formales dentro de una organización por los siguientes factores; primero, la estructura de la jerarquía afecta los patrones de comunicación y el intercambio de conocimiento. Segundo, el tipo de posiciones estructurales en la cúspide sugiere el tipo de habilidades necesarias para avanzar en la organización.

Para el presente plan de negocios se ha elegido una estructura funcional debido a que en este tipo de estructuras se define claramente las responsabilidades en función de los principales procesos dentro de la organización, además que esta división de trabajo genera que exista especialistas los cuales contribuyan en forma positiva en actividades concretas de la cadena de valor. Otra característica por la que se ha elegido la estructura funcional se debe a que el director general dentro de esta estructura estará en contacto con todas las operaciones.

El organigrama sugerido puede verse en el Figura 13. La definición de roles y funciones sugeridas consta en el Anexo 8.



Figura 13. Organigrama “Como Mamá”

El organigrama sugiere contar con un gerente general, un jefe del departamento de niñeras, un jefe del departamento de marketing y ventas y un jefe del departamento administrativo. En el Anexo 9 se puede encontrar el CV del gerente general y los perfiles profesionales sugeridos para los otros cargos.

En este capítulo se ha establecido una estrategia de diferenciación enfatizando la imagen de formalidad y confianza hacia los clientes, por lo que es importante en la cadena de valor del servicio el reclutamiento del personal de niñeras profesionales parvularias para garantizar la confianza y también la flexibilidad de los horarios. Además se ha planteado estrategias para contrarrestar las fuerzas contrarias identificadas en modelo de Porter. Por otro lado, se ha identificado las capacidades estratégicas del plan de negocios, que son: la capacidad de mercadeo del servicio, creación de marca y capacidad de reclutar niñeras. En el siguiente capítulo se desarrollará el plan comercial.

4 Capítulo 4: Plan Comercial

4.1 Producto (Servicio)

Este servicio consiste en ofrecer niñeras especializadas a domicilio en la ciudad de Quito, el cual podrá ser adquirido por horas para cualquier día de la semana. La esencia de este servicio es la atención profesional y especializada de las niñeras a los niños brindando tiempo de calidad durante su cuidado.

4.2 Precio

Según el estudio realizado en el capítulo 2 del presente plan de negocios se identificó que el precio dispuesto a pagar por parte de los padres esta entre 8 y 10 USD, sin embargo existe un grupo de padres que estaría dispuesto a pagar entre 11 y 15 USD. Para este servicio se utilizará 10 USD la hora para horario no nocturno y 15 USD para horario nocturno, lo cual representa un 25% sobre el precio del mercado de servicio de niñeras formales y un 50% del precio de servicio de niñeras informales. Es importante mencionar que este es el precio de cuidado por 1 niño.

4.3 Plaza

El servicio será ofrecido a través de un portal web el que contará con algunas funcionalidades que mantendrá este sitio electrónico como son: revisar perfiles de niñeras, observar disponibilidades de las niñeras, agendar citas, realizar las reservas y confirmación del servicio. Adicional “Como Mamá” tendrá una oficina en el sector norte de la ciudad de Quito en la que se tendrá la infraestructura necesaria para las entrevistas con las niñeras.

4.4 Promoción

Este servicio maneja tres tipos de promoción:

- Bienvenido a “Como Mamá”: esta promoción tendrá lugar cuando sea la primera vez que se contrate el servicio obteniendo dos horas gratis.
- Preséntanos una nueva mamá: por cada referido que contrate el servicio el referente obtendrá dos horas de servicio gratis a usarse cuando lo crea conveniente.
- Clientes VIP: clientes que excedan las 30 horas al mes del uso del servicio obtendrán 10% de horas gratis del total de horas acumuladas que podrán ser utilizadas al siguiente mes.

4.5 Publicidad

Dentro de la publicidad se considera los siguientes esfuerzos:

- Redes sociales: Facebook, Twitter, Youtube, Instagram, las cuales permitirán llegar a los clientes a través de campañas, noticias, videos, etc.
- Banners publicitarios digitales, se utilizará las principales herramientas que provee el Internet tales como los motores de búsqueda (Google, Bing) con la finalidad de que los clientes puedan encontrar la información del servicio de una forma más ágil y eficiente.
- Auspicios en eventos relacionados con el cuidado de niños, y en las carreras de parvularias de las universidades de Quito.
- Al no ser un servicio masivo la publicidad será focalizada por medios escritos especializados, como: revistas de hogar, estados de cuenta tarjetas de crédito.

4.5.1 Copy strategy.

Frase posicionamiento. “Como Mamá”, cuidado de niños profesional.

Promesa básica. Servicio de niñeras profesional.

La razón (Why?). Por contar con staff de profesionales especializados en el cuidado de los niños.

Slogan. Porque el amor de mamá se contagia.

Rol de la publicidad. La publicidad de “Como Mamá”, debe convencer a padres jóvenes de 25 a 40 años, de los niveles socio económico medio, medio alto y alto, que el servicio de niñeras “Como Mamá”, por contar con un staff de profesionales especializados en el cuidado de los niños, es el servicio de niñeras más seguro.

En este capítulo se ha analizado: producto, precio, plazo y promoción. Adicionalmente se ha construido el Copy Strategy del plan de negocios. Ya establecido el plan comercial es necesario realizar el plan de operaciones donde se analiza el proceso y procedimientos para efectuar el negocio.

5 Capítulo 5: Plan de Operaciones

5.1 Operación del negocio

La ventaja competitiva de “Como Mamá” se originó al encontrar que en la ciudad de Quito no existe una marca reconocida que brinde el servicio de niñeras y además de existir gran oferta informal y no flexible en horarios.

“Como Mamá” basa su ventaja competitiva en contar con un staff de parvularias profesionales y brindar flexibilidad de horarios a sus clientes, todo esto bajo un contexto de confianza y seguridad. Además de trabajar continuamente en la creación de una marca que genere valor y reconocimiento año a año dentro del segmento de mercado en el que se enfoca.

Para poder diseñar y definir el plan de operaciones del presente proyecto se analizara la matriz servicio proceso. Esta matriz permite identificar el tipo de servicio en función del grado de interacción / adaptación y el grado de intensidad de la mano de obra (Render & Heizer, 1996).

		Grado de Interacción ó Personalización	
		Bajo	Alto
Grado de Intesidad de Trabajo	Bajo	Fábrica de Servicios <ul style="list-style-type: none"> • Aerolíneas • Transporte Pesado • Hoteles • Resort 	Taller de Sevicios <ul style="list-style-type: none"> • Hospitales • Reparación Automóviles • Otros servicios de reparación
	Alto	Servicios Masivos <ul style="list-style-type: none"> • Venta al por menor • Venta al por mayor • Escuelas • Banca comercial 	Servicios Profesionales <ul style="list-style-type: none"> • Doctores • Abogados • Contadores • Arquitectos

Figura 14. Matriz Servicio Proceso (Render & Heizer, 1996)

“Como Mamá” se ubica en el cuadrante de servicios profesionales pues es un servicio que requiere de mucha interacción y adaptación con el cliente y además de necesitar un alto nivel de intensidad en mano de obra.

5.1.1 Consideraciones del servicio.

Infraestructura. “Como Mamá” para brindar el servicio requiere contar con una oficina de por lo menos 60 metros cuadrados que le permita recibir a los clientes y de igual manera realizar el proceso de reclutamiento de las niñeras profesionales.

La ubicación de la oficina de preferencia debe ser en el norte de la ciudad de Quito, debido a que el servicio está enfocado a los sectores centro norte y valles de la ciudad.

Plataforma tecnológica. El servicio debe contar con una plataforma tecnológica que permita a los clientes poder acceder a él desde cualquier lugar, por lo tanto esta plataforma debe estar montada sobre internet y debe estar disponible tanto en dispositivos móviles como en equipos de escritorio. Dicha plataforma tecnológica se basará en el sistema de gestión de contenido web llamado Joomla con las personalizaciones necesarias.

Servicio. El servicio tiene como principal finalidad el de cuidar de forma profesional a los hijos de los clientes, con el objetivo de que puedan planificar su tiempo libre, compromisos sociales, etc.

Al ser un servicio en el que la relación y la transparencia con el cliente es importante, se piensa establecer un proceso de suscripción con los clientes “Clientes VIP” con el fin de establecer un canal de comunicación bidireccional.

Este servicio brinda la facilidad de que la niñera va hasta su hogar y permanece en el mismo por el número de horas contratadas, para la movilización del personal se externalizara esta operación con empresas de transporte privado.

Seguridad. El proceso para reclutar las parvularias tiene que ser estricto ya que depende el negocio directamente del funcionamiento de las mismas.

Es importante realizar evaluaciones personales y visitas domiciliarias para comprobar que la información es verídica. Los requisitos para aplicar en la empresa son los documentos personales como cédula de identidad, certificado de votación actualizado, certificado médico, también se revisara el record policial en la página web de la Policía Nacional y se solicitará cartas de recomendación personales.

Es necesario realizar visitas domiciliarias para comprobar el lugar de residencia y visualizar si no existe algo sospechoso o ilícito.

Clientes. Una vez finalizado el servicio se procederá con un proceso de evaluación del mismo, el cual se lo realizara a través del sitio web. Esto se realiza con la finalidad de evaluar a la niñera y el servicio en miras de un proceso de mejora continua.

5.2 Manejo de Flujos

Se realiza el siguiente flujo de trabajo para el proceso de contratación del servicio.

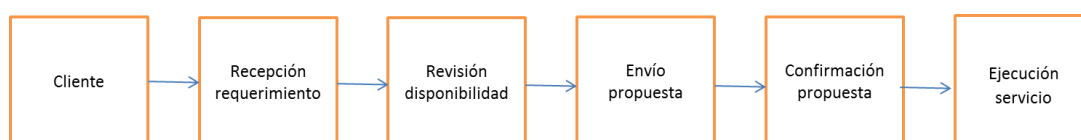


Figura 15. Flujo de trabajo

5.2.1 Nivel de servicio

El presente plan de negocios ha establecido que el nivel de servicio debe ser de al menos 95%, para lo cual se utilizará un modelo de filas de espera. Se ha establecido contar con un staff de 15 niñeras que nos dan una capacidad de atender 365 horas semanales del servicio (aproximadamente 4 horas diarias tomando en cuenta 6 días a la semana). Con información obtenida en el capítulo 2 se puede estimar que la demanda de

horas semanales estaría alrededor de 302 horas. La simulación del modelo de filas de espera se puede encontrar en el Anexo 10.

Esta simulación confirma que para obtener un nivel del servicio del 95% es necesario contar con 15 niñeras

5.3 Gestión de la calidad

5.3.1 Criterios de percepción de calidad.

Empresas de servicios centran su atención a la relación directa con los clientes por lo que la calidad adquiere mayor importancia. La percepción de calidad de un servicio está relacionada con el control percibido por el cliente; es decir si el cliente pierde el control de la situación del consumo del servicio empezará a fluir un sentimiento de incomodidad (Cuatrecasas, 2010).

Grönroos (1994) afirman que existen 6 criterios de percepción de buena calidad en los servicios, que son:

Profesionalidad y habilidad. “Como Mamá” se caracterizará por contar con un staff de niñeras profesionales que demuestren conocimiento y la habilidad necesaria para resolver los problemas de los clientes de una manera profesional.

Actitud y comportamiento. Mantener una actitud amigable y profesional con los clientes ante cualquier situación. Demostrar entereza ante las necesidades y problemas que se presenten con el fin de mostrar que “Como Mamá” se preocupa por sus clientes.

Se establecerá como política que una vez finalizado el servicio, el cliente recibirá una encuesta digital relacionada con la calidad del servicio recibido.

Accesibilidad y flexibilidad. Con respecto a este criterio el servicio del presente plan de negocios contará con un portal web desde el cual se podrá acceder información y

solicitud del servicio, además en días y horarios laborales se podrá realizar este proceso por medio de vía telefónica o en las oficinas.

Con respecto a la flexibilidad una de las características es que el servicio puede ser contratado en horarios flexibles. Finalmente se establecerá como política de la empresa que toda solicitud de servicio o requerimiento de información debe tener una respuesta en máximo 24 horas.

Fiabilidad y formalidad. La empresa al contar con un staff de niñeras profesionales (15 niñeras) garantizará el criterio de fiabilidad y formalidad que los clientes esperan del servicio.

Restablecimiento. Ante cualquier eventualidad durante la prestación del servicio en la que el cliente sienta que no fluye bien, tendrá la posibilidad de comunicarse con un representante de “Como Mamá” quien tendrá la responsabilidad de solventar el problema con la finalidad de mantener el control del servicio y la satisfacción del cliente. Adicional existirá un proceso de entrevistas de padres hacia niñeras con el fin de mitigar problemas durante la prestación del servicio.

Reputación y credibilidad. Idearium (2014) propone los siguientes principios que se enfocan en cubrir los aspectos para evaluar la reputación de una empresa.

- Proveer del mejor ambiente laboral que mantenga a los colaboradores con la mejor actitud, con la finalidad de hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Cuidar la imagen corporativa.
- Satisfacer las necesidades del cliente.
- Realizar el trabajo siempre de forma profesional.
- Ser positivos y optimistas.
- Tener buen trato con los clientes.
- Ser responsable y generar confianza.

5.3.2 Balance Score Card.

El cuadro de mando integral permitirá medir la consecución de los objetivos establecidos por la organización, con el fin de gestionar la calidad del servicio que ofrece el presente plan de negocios.

Misión. La Misión de “Como Mamá” es brindar servicios de niñeras profesionales a nuestros clientes brindando tiempo de calidad a sus hijos bajo un contexto seguro y confiable.

Visión. Ser los líderes en el servicio de cuidados profesionales en la ciudad de Quito, ser reconocidos por nuestros clientes como la mejor compañía en este sector, generando buenos resultados para todos.

Valores.

- Confianza.
- Honestidad.
- Profesionalismo.
- Integridad y ética.
- Respeto por todas las personas.
- Excelencia.
- Compromiso personal con la satisfacción del cliente.

Al ser una empresa nueva y al dificultarse la obtención de datos históricos de empresas similares en la industria, los valores metas que se presentan han sido definidos por los inversionistas en una primera aproximación. Es importante mencionar que los valores meta deben ser revisados y ajustados periódicamente durante la ejecución del proyecto.

Mapa Estratégico.

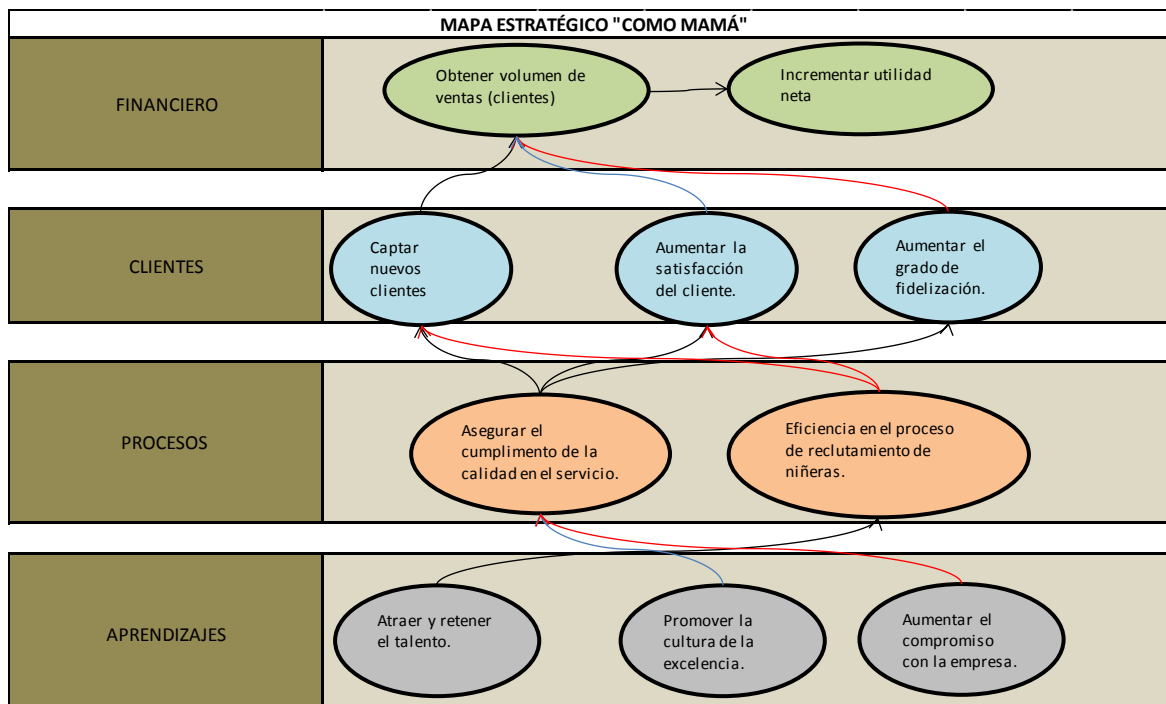


Figura 16. Mapa estratégico

Tablero de mando.

Objetivo estratégico	Medida (anual)	Iniciativa	Desempeño Meta	Desempeño Real
Perspectiva Financiera				
Aumentar volumen de ventas (clientes)	Ingresos	Estrategias de Marketing	10%	-
Incrementar la utilidad neta	Rentabilidad	Estrategias de Marketing y Ventas	20%	-
Perspectiva Clientes				
Captar nuevos clientes.	% nuevos clientes	Estrategias de Marketing	20%	-
Aumentar la satisfacción del cliente.	% quejas del servicio	Encuestas post ventas	2%	-
Aumentar el grado de fidelización.	% reuso del servicio	Seguimiento y promociones a clientes antiguos		-
Perspectiva Procesos internos				
Asegurar el cumplimiento de la calidad en el servicio.	Evaluación de desempeño (1 malo -5 excelente)	Realizar evaluaciones a los colaboradores mensualmente	4	-
Eficiencia en el proceso de reclutamiento de niñeras.	% rotación	Estricto proceso de reclutamiento	10%	-
Perspectiva Aprendizaje y conocimiento				
Atraer y retener el talento.	Promedio horas capacitación (anual)	Inversión en formación	20	-
Promover la cultura de la excelencia.	% cumplimiento reglamento interno empresa	Sociabilizar el reglamento interno. Reconocimiento por cumplimiento	95%	-
Aumentar el compromiso con la empresa.	Evaluación de satisfacción de los colaboradores	Fomentar la participación de los colaboradores. Sociabilizar los planes de la empresa.	80%	-

Figura 17. Tablero de mando

Este capítulo ha descrito la operación del negocio, nivel de servicio y los componentes para gestionar la calidad. En el próximo capítulo se revisará la viabilidad financiera del plan de negocio.

6 Capítulo 6: Plan Financiero

El siguiente estudio financiero tiene como objetivo demostrar la viabilidad financiera del presente plan de negocio.

6.1 Supuestos Generales

El presente plan ha tomado en cuenta los siguientes supuestos:

1. El horizonte del análisis económico financiero del presente plan de negocios es de 5 años, a partir del sexto año se supondrá que los flujos de caja se estabilizarán por lo que se considerará una perpetuidad a partir de este flujo de caja.
2. Volumen de ventas. El presente plan de negocios busca introducir un servicio de niñeras profesionales en el sector centro norte y valles de la ciudad de Quito. En el capítulo 2 se estimó que el volumen total para este negocio es de 2390 niños, considerando el resultado de las encuestas realizadas se puede determinar que el 87% de padres que intervinieron en el estudio de mercado estarían dispuestos a adquirir el servicio.

En base al mercado potencial y a la respuesta 7 del estudio de mercado se puede determinar que se requiere de 24160 horas mensuales de cuidado de niños (sin tomar en cuenta las personas que contratarían más de 8 horas semanales el servicio). De este total de horas y en función de la pregunta 6 se puede determinar que el 52% de horas pertenecerían al grupo de horas especiales, que están enfocadas a brindar el servicio en horarios nocturnos.

En función del análisis anterior se plantea como meta cubrir inicialmente al menos el 5% del mercado potencial, lo que representa 14496 horas anuales. Se contará con un staff de 15 niñeras para atender esta demanda.

“Como Mamá” tiene como objetivo lograr incrementar la captación del mercado potencial por lo que se considera fundamental los primeros años los esfuerzos de marketing a realizarse. En la siguiente tabla se muestra el detalle las metas de captación del mercado potencial.

Tabla 3 *Captación de mercado esperado (horas anuales)*

AÑO	MERCADO POTENCIAL (HORAS)	CAPTACIÓN ESPERADA (HORAS)
1	289.920	5%
2	289.920	5,5%
3	289.920	6%
4	289.920	7%
5	289.920	8%

3. Inflación. Se utilizará el valor acumulado de la inflación del año 2013 en el sector económico relacionado a servicios, este valor es de 4.09% (Banco Central del Ecuador-Estadísticas Económicas, 2014).
4. Depreciación. Se empleará lo recomendado por el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, en el que indica que el porcentaje de depreciación anual será de acuerdo a los siguientes porcentajes: inmuebles excepto terrenos el 5%, instalaciones, maquinarias y equipos 10%, vehículos y equipos de transporte 20%, equipos de computación y software 33% (Servicio de Rentas Internas, 2014).

6.2 Estructura de capital

Las empresas pueden elegir cuales es la razón de deuda capital con el fin de financiar sus operaciones. Las decisiones sobre la estructura de capital va en dirección de maximizar el valor de toda la empresa (Ross, Westerfield, Jordan, 2010).

La proposición I de Modigliani y Miller con impuestos indica que el valor de la empresa aumenta debido a la protección fiscal de los intereses. El financiamiento mediante deudas tiene ventajas por lo que una estructura óptima de capital podría ser aquella que tenga 100% de deuda (Ross, Westerfield, Jordan, 2010).

En función de lo mencionado en los párrafos anteriores y la aversión al riesgo de los inversionistas, la razón deuda capital con la que los accionistas se sienten cómodos es de 60% de deuda y 40% de capital propio.

La inversión inicial del proyecto es de \$20.060,64 de los cuales el 27% corresponde a activos fijos, 10% activos diferidos, 63% capital de trabajo. El detalle sobre la composición de la inversión se puede observar en los Anexo 11 y 12

Tabla 4 *Inversión del Proyecto*

Inversion Total		
Activos Fijos	\$ 5.360,00	27%
Activos Diferido	\$ 2.000,00	10%
Capital de Trabajo	\$ 12.700,64	63%
Total	\$ 20.060,64	

El 60% de la inversión se obtendrá a través de un crédito, el cual puede ser otorgado por la Corporación Financiera Nacional a una tasa de interés fija anual de 11.20% (Banco Central del Ecuador, 2014). El detalle del crédito se puede observar en el Anexo13.

Como política se establece mantener \$5000 en caja que representa la totalidad del costo fijo del capital de trabajo mensual. De existir dinero adicional se colocará en inversiones y en caso de faltantes se decidirá tomar un préstamo para cumplir con este requerimiento mínimo de caja.

6.4 Estado de pérdidas y ganancias proyectados

Tabla 6 *Estado de pérdidas y ganancias proyectados*

Estado de Pérdidas y Ganancias					
	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 182,649.60	\$ 200,914.56	\$ 219,179.52	\$ 255,709.44	\$ 292,239.36
Otros ingresos					
Total Ingresos:	\$ 182,649.60	\$ 200,914.56	\$ 219,179.52	\$ 255,709.44	\$ 292,239.36
(-) Gasto Operación	\$ 102,631.68	\$ 112,894.85	\$ 123,158.02	\$ 143,684.35	\$ 164,210.69
Total Gasto Servicio:	\$ 102,631.68	\$ 112,894.85	\$ 123,158.02	\$ 143,684.35	\$ 164,210.69
Utilidad Bruta:	\$ 80,017.92	\$ 88,019.71	\$ 96,021.50	\$ 112,025.09	\$ 128,028.67
(-) Gastos administrativos y ventas					
Gastos publicidad	\$ 5,000.00	\$ 6,000.00	\$ 7,200.00	\$ 8,640.00	\$ 10,368.00
Amortizaciones	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Depreciación de muebles y equipo	\$ 1,329.33	\$ 1,329.33	\$ 1,329.33	\$ 196.00	\$ 196.00
Suministros	\$ 170.00	\$ 178.50	\$ 187.43	\$ 196.80	\$ 206.64
Gastos de Nomina	\$ 51,809.20	\$ 53,928.20	\$ 56,133.86	\$ 58,429.73	\$ 60,819.51
Servicios basicos	\$ 1,560.00	\$ 1,623.80	\$ 1,690.22	\$ 1,759.35	\$ 1,831.30
Otros	\$ 1,600.00	\$ 1,665.44	\$ 1,733.56	\$ 1,804.46	\$ 1,878.26
Arriendo Oficina	\$ 4,800.00	\$ 4,996.32	\$ 5,200.67	\$ 5,413.38	\$ 5,634.78
Plataforma Tecnológica	\$ 79.32	\$ 82.56	\$ 85.94	\$ 89.46	\$ 93.11
Total Gastos Administrativos y Ventas	\$ 66,747.85	\$ 70,204.16	\$ 73,961.00	\$ 76,929.17	\$ 81,427.61
Utilidad Operacional	\$ 13,270.07	\$ 17,815.55	\$ 22,060.50	\$ 35,095.92	\$ 46,601.06
(-) Gastos Financieros					
Interes Bancarios	\$ 1,348.08	\$ 1,132.47	\$ 892.72	\$ 626.12	\$ 329.66
Total Gastos Financieros	\$ 1,348.08	\$ 1,132.47	\$ 892.72	\$ 626.12	\$ 329.66
Utilidad antes de Impuestos	\$ 11,921.99	\$ 16,683.08	\$ 21,167.78	\$ 34,469.79	\$ 46,271.40
15% Participación Trabajadores	\$ 1,788.30	\$ 2,502.46	\$ 3,175.17	\$ 5,170.47	\$ 6,940.71
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	\$ 10,133.69	\$ 14,180.62	\$ 17,992.61	\$ 29,299.33	\$ 39,330.69
22% Impuesto a la Renta	\$ 2,229.41	\$ 3,119.74	\$ 3,958.37	\$ 6,445.85	\$ 8,652.75
Utilidad del Ejercicio	\$ 7,904.28	\$ 11,060.88	\$ 14,034.24	\$ 22,853.47	\$ 30,677.94

6.5 Flujo de Efectivo Proyectado

Tabla 7 *Flujo de Efectivo Proyectado*

Flujo de Caja						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 182,649.60	\$ 200,914.56	\$ 219,179.52	\$ 255,709.44	\$ 292,239.36	
(-) Egresos	\$ 102,631.68	\$ 112,894.85	\$ 123,158.02	\$ 143,684.35	\$ 164,210.69	
Utilidad Bruta	\$ 80,017.92	\$ 88,019.71	\$ 96,021.50	\$ 112,025.09	\$ 128,028.67	
(-) Gastos administrativos	\$ 66,747.85	\$ 70,204.16	\$ 73,961.00	\$ 76,929.17	\$ 81,427.61	
Utilidad Operativa	\$ 13,270.07	\$ 17,815.55	\$ 22,060.50	\$ 35,095.92	\$ 46,601.06	
(-) Gastos financieros	\$ 1,348.08	\$ 1,132.47	\$ 892.72	\$ 626.12	\$ 329.66	
Utilidad Antes del Impuesto a la Renta	\$ 11,921.99	\$ 16,683.08	\$ 21,167.78	\$ 34,469.79	\$ 46,271.40	
Utilidad de Ejercicio	\$ 7,904.28	\$ 11,060.88	\$ 14,034.24	\$ 22,853.47	\$ 30,677.94	
(+) Depreciación	\$ 1,329.33	\$ 1,329.33	\$ 1,329.33	\$ 196.00	\$ 196.00	
(-) Amortización deuda	\$ 1,925.01	\$ 2,140.62	\$ 2,380.36	\$ 2,646.97	\$ 2,943.43	
(-) Inversion	\$ -20,060.64					
(+) Incrementos Capital de trabajo		\$ -1,024.92	\$ -1,031.86	\$ -1,894.34	\$ -1,901.86	
FLUJO DE CAJA NETO	\$ -20,060.64	\$ 7,308.60	\$ 9,224.68	\$ 11,951.35	\$ 18,508.17	\$ 26,028.65

6.6 Tasa de descuento

Para calcular la tasa de descuento se utilizará la fórmula del Costo Promedio Ponderado, cuyas siglas en ingles son WACC (Weghted Average Cost of Capital).

El WACC puede ser interpretado como el rendimiento requerido de cualquier inversión que tenga riesgos similares y por lo tanto puede ser usado para descontar los flujos de efectivo (Ross, Westerfield, Jordan, 2010).

$$WACC = E/V * Re + (D/V) * Rd * (1 - Tc)$$

Para calcular el costo de capital de los accionistas Re se usará la fórmula del modelo de Capital Asset Pricing Model CAPM (Ross, Westerfield, Jordan, 2010).

$$CAPM = Rf + \beta(Rm - Rf)$$

Tabla 8 *Costo Capital Accionario*

	Descripción	Valor	Fuente
Rf	Tasa libre de riesgo	1,60%	(U.S Department of the Treasury, 2014)
β	Beta	0,79	(Damodaran, 2014)
Rm	Tasa de rendimiento del mercado esperado	17,40%	(Retorns, Morning Star.com:Industry, 2014)

Una vez aplicada la fórmula se obtiene que el Costo del Capital Accionario es de 14.08%.

Con este valor obtenido se procede a calcular el WACC

Tabla 9 *Costo Capital Promedio Ponderado*

	Descripción	Valor	Fuente
E/V	Estructura de capital	40%	
D/V	Estructura deuda	60%	
Re	Costo capital accionario	14,08%	
Rd	Costo capital deuda	11,20%	(Banco Central del Ecuador, 2014)
Tc	Tasa impositiva	22%	(Servicio de Rentas Internas, 2014)

Aplicada la fórmula, el WACC obtenido es del 10.87%.

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académicamente y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variable índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes hasta sistemas que incorporan variables económicas, políticas y financieras. El riesgo país se expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella que implica en bonos del tesoro de los Estados Unidos (Banco Central del Ecuador-Contenido, 2014).

En función de lo mencionado en el párrafo anterior se sumará el riesgo país a la tasa obtenida anteriormente.

Tabla 10 *Tasa descuento proyecto*

Descripción	Valor	Fuente
Tasa de descuento	10.87%	
Riesgo país (marzo 2014)	5.84%	(Banco Central del Ecuador-Contenido, 2014)
Tasa de descuento total	16.71%	

6.7 VAN y TIR

En función de los flujos de caja proyectados y con la tasa de descuento calculada en la sección anterior se puede obtener el VAN y el TIR del proyecto. Adicionalmente se ha considerado una perpetuidad en base del flujo del sexto año considerando la misma tasa de descuento. Los resultados son los que se puede observar a continuación.

Tabla 11 *VAN Y TIR*

	Flujo de Caja						
	0	1	2	3	4	5	6
Flujo de Caja Neto	\$ -20,060.64	\$ 7,308.60	\$ 9,224.68	\$ 11,951.35	\$ 18,508.17	\$ 26,028.65	\$ 32,892.65
Tasa de descuento	16.71%						
VAN (incluido perpetuidad)	\$ 242,875.07			Valor perpetuidad	\$ 223,607.42		
TIR	49%						

El resultado del estudio del presente modelo de negocios arroja un **VAN positivo** con una tasa de descuento (WACC) del 16.71%. Esto indica que el proyecto es viable económicamente.

El TIR obtenido de los flujos de caja es del 49%, que indica que es un proyecto rentable.

6.8 Punto de Equilibrio

En la siguiente tabla se puede observar el cálculo del punto de equilibrio.

Tabla 12 *Punto Equilibrio*

Relación porcentual del costo variable					
	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 182,649.60	\$ 200,914.56	\$ 219,179.52	\$ 255,709.44	\$ 292,239.36
Costo variable total	\$ 102,631.68	\$ 112,894.85	\$ 123,158.02	\$ 143,684.35	\$ 164,210.69
Relación porcentaje CVT respecto ingresos	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56
Punto Equilibrio					
	1	2	3	4	5
Costo variable total	\$ 102,631.68	\$ 112,894.85	\$ 123,158.02	\$ 143,684.35	\$ 164,210.69
Costo variable unitario	\$ 7.02	\$ 7.02	\$ 7.02	\$ 7.02	\$ 7.02
Precio promedio hora	\$ 12.50	\$ 12.50	\$ 12.50	\$ 12.50	\$ 12.50
Margen contribución unitario	\$ 5.48	\$ 5.48	\$ 5.48	\$ 5.48	\$ 5.48
Costos fijos	\$ 66,747.85	\$ 70,204.16	\$ 73,961.00	\$ 76,929.17	\$ 81,427.61
Punto de equilibrio en cantidad (horas año)	12,188.74	12,819.89	13,505.92	14,047.94	14,869.39
Punto de equilibrio en dólares	\$ 152,359.23	\$ 160,248.62	\$ 168,824.03	\$ 175,599.19	\$ 185,867.37

6.9 Análisis Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se utilizó la herramienta Palisade @Risk, que es un programa de software que funciona como complemento de Microsoft Excel y permite realizar simulaciones con el método Monte Carlo.

Para el modelo se tomaron en cuenta las siguientes variables:

- Tasa captación nuevo mercado, puesto que los ingresos vienen de las horas de servicio que se pueda captar del total del mercado.
- Tasa costos variables, es el porcentaje que representa los costos variables de los ingresos.
- Costos fijos.
- Inflación.

En la siguiente imagen se muestra el análisis de sensibilidad.

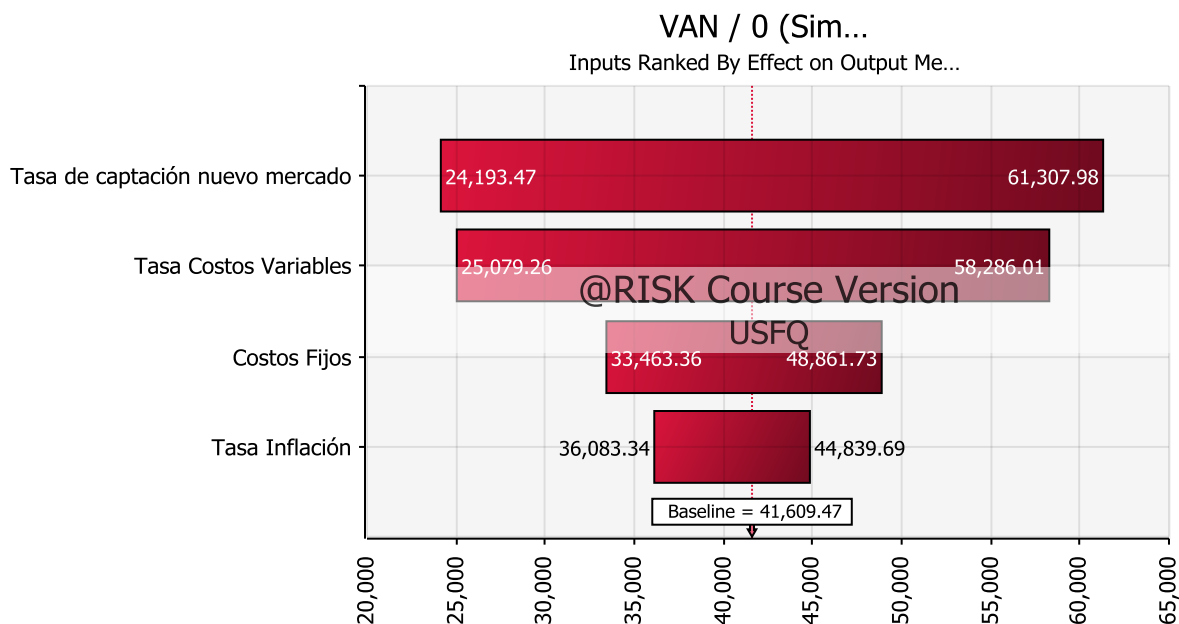


Figura 18. Análisis sensibilidad

Como se puede observar el VAN del proyecto es más sensible a la tasa de captación en el mercado y así como al costo variable relacionado al sueldo de las niñeras. También se puede observar que los costos fijos no afectan mayormente al modelo del negocio.

También se puede determinar que el modelo de negocio no se ve afectado mayormente por la inflación.

Una vez identificadas las variables más sensibles para este modelo de negocio en el caso de la tasa de captación de nuevo mercado el control y el monitoreo de esta variable estará a cargo del departamento de marketing y ventas, quienes serán los responsables de crear una estrategia para la marca y su publicidad las cuales deben estar direccionadas a la captación de nuevos clientes con el fin de contrastar con los porcentajes proyectados. Adicionalmente este departamento periódicamente podrá solicitar la revisión del presupuesto destinado con el fin de ajustarse a la estrategia.

Con respecto a la variable tasa de costos variables, para este modelo el total del costo variable representa el pago por el servicio de las niñeras por horas brindadas. Con el fin de que la cantidad de horas demandadas no disminuya se establecerá un proceso gestión de calidad del servicio el cual nos permita tener retroalimentación de nuestros clientes con la finalidad de que el servicio este en mejora continua en miras de satisfacer las necesidades que requiere el cliente. Por otro lado todos los esfuerzos de marketing que estén dentro de la estrategia planteada por el departamento de marketing y ventas deberán también estar enfocados a este objetivo.

7 Capítulo 7: Conclusiones

El sector de niñeras en la ciudad de Quito es atractivo y se espera que crezca en los próximos años debido a las tendencias mencionadas en el capítulo 1 en donde se demuestra que los ecuatorianos cada vez tienen menos tiempo para cuidar a sus hijos y que cada vez existe mayor preocupación por el tiempo que los niños puedan pasar solos.

Si bien actualmente existe una empresa parecida a la propuesta de este plan de negocios, se puede afirmar que no existe una marca posicionada en el mercado y por el momento las barreras de entrada son bajas. Por lo tanto una de las estrategias principales del plan de negocio es invertir en generar una marca que a futuro nos permita elevar las barreras de entrada.

El presente plan de negocios es rentable pues se identifica un VAN positivo, la inversión necesaria para arrancar el negocio no es significativamente alta con respecto a otros modelos de negocios, obteniendo una Tasa Interna de Retorno (TIR) de mayor rentabilidad que la tasa de descuento. Se identificó que la sensibilidad del modelo de negocio viene dada por captación en el mercado de nuevos clientes y por los honorarios que se les pagaría a las niñeras, por lo tanto los esfuerzos deben estar enfocados en marketing y ventas, así como también en el proceso de reclutamiento de niñeras.

Si bien es cierto el costo para iniciar un proyecto como este no es alto, toma tiempo adquirir la imagen de seguridad y confianza que los padres valoran, por esta razón empresas que empiecen lo más pronto posible tienen ventaja en la construcción de la imagen y marca valorada.

Es importante para este plan de negocios enfocarse en la satisfacción del cliente por lo que es fundamental que las métricas establecidas en el Balance Score Card se revisen trimestralmente con el propósito de que las operaciones estén alienadas a la misión y visión de la empresa.

Este modelo de negocio se ha enfocado en ciertos sectores de la ciudad de Quito, se podría analizar la posibilidad de replicar el modelo de negocio en diferentes ciudades del país.

8 Referencias

- Banco Central del Ecuador. (18 de 05 de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/tablaprueba>
- Banco Central del Ecuador. (19 de 05 de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador-Contenido. (23 de 06 de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador-Estadísticas Económicas. (19 de 05 de 2014). *Estadísticas Económicas*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Butazzi, R. (1974). *Investigación comercial*. Bilbao: Ediciones Deusto Barraincúa.
- Byron Villacis y Daniela Carrillo. (04 de 10 de 2013). *País atrevido: Nueva cara sociodemográfica del Ecuador*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/publicaciones_libros/Nuevacarademograficadeecuador.pdf
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad: implantación, control y certificación*. Profit Editorial.
- Charles Lamb, Carl McDaniel. (2006). *Fundamentos de Marketing*. Cengage Learning .
- Damodaran, A. (20 de 05 de 2014). *Damodaran*. Obtenido de www.damodaran.com
- Diario Hoy. (13 de 01 de 2013). *Guarderías amplían servicios para los padres que trabajan*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/guarderias-amplian-servicios-para-los-padres-que-trabajan-571351.html>
- El Comercio. (18 de 03 de 2013). *La clase media en Ecuador se eleva*. Obtenido de http://www.elcomercio.ec/negocios/clase-media-Ecuador-eleva_0_884911560.html

- El Comercio. (24 de 04 de 2011). *521 guarderías privadas de 1 300 de Quito funcionan ilegalmente*. Obtenido de http://www.elcomercio.com/sociedad/guarderias-privadas-Quito-funcionan-ilegalmente_0_468553196.html
- El Comercio. (27 de 10 de 2013). *El Comercio Sociedad*. Obtenido de http://www.elcomercio.ec/sociedad/expuestos-escaso-control-guarderias-Quito_0_649735037.html
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Idearium. (17 de 05 de 2014). *Idearium 3.0 Marketing & Comunicación*. Obtenido de <http://www.idearium30.com/5-aspectos-para-evaluar-la-reputacion-de-tu-empresa-i65>
- INEC. (30 de 09 de 2013). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico: <http://www.inec.gob.ec/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (05 de 09 de 2013). *Instituto nacional de estadísticas y censos*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/variosdos/Usotiempo.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (05 de 09 de 2013). *Instituto nacional de estadísticas y censos*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=311&Itemid=403&lang=es
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (30 de 09 de 2013). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico: <http://www.inec.gob.ec/>
- Jonson G, Schools K, Whinttigon R. (2006). *Introducción a la Estrategia* (Septima ed.). Pearson Education.

- Municipio de Quito. (23 de 10 de 2013). *Instituto de la ciudad*. Obtenido de <http://www.institutodelaciudad.com.ec/index.php/informacion-estadistica/territorial/47-tabulados-censo-de-poblacion-y-vivenda>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. In Porter, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: First Free Press Edition.
- Render, B., & Heizer, J. (1996). *Principles of Operations Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Returns, Morning Star.com:Industry. (21 de 06 de 2014). *Monning Star*. Obtenido de <http://news.morningstar.com/stockReturns/CapWtdIndustryReturns.html>
- Ronald Frank, Alfred Kuehn, William Massy. (1969). *Análisis de Mercado Técnicas Cuantitativas*. México: Editorial Trillas.
- Ross, Westerfield, Jordan. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. En W. J. Ross, *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (págs. 437-450, 509, 521-523). México: Mc Graw Hill.
- Servicio de Rentas Internas. (14 de 06 de 2014). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/depreciacion-acelarada-de-activos-fijos>
- U.S Department of the Treasury. (21 de 06 de 2014). *U.S Department of the Treasury*. Obtenido de <http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

9 Anexo 1: Análisis de las Fuerzas Sectoriales

Sector: servicios de niñeras en Quito.

Grado de Rivalidad: Baja

Competidores formales. La competencia formal relacionada únicamente con el servicio especializado de niñeras es poca. En la ciudad de Quito existen otras empresas que dentro de su portafolio ofrecen este servicio, sin embargo no es personalizado o especializado.

Generalmente consiste en reclutar niñeras y ubicarlas en familias que las demandan, muy similar al servicio de personal para trabajo doméstico.

Competidores informales. La competencia informal que se la puede encontrar en medios de comunicación como Internet es media sin embargo esta informalidad genera desconfianza hacia los padres por el servicio que van a recibir sus hijos. La informalidad en este sector tiene muy poco espacio.

Tamaño de los competidores. Todas las empresas de este sector son de tamaño pequeño, además la existencia del servicio informal ofrecido seguramente de forma personal podría afectar la rentabilidad a largo plazo del negocio.

Espacio para la diferenciación. Es un servicio que si ofrece espacio para la diferenciación, los consumidores van a valorar la calidad y satisfacción del servicio recibido sobre el precio que este tenga. Dentro de esta industria los costos de cambio que enfrenta el consumidor son nulos.

Barreras de salida. Las barreras de salidas son bajas, pues no son recursos altamente especializados. Por la modalidad del servicio que se brinda la mayor parte de la operación se la realiza por los medios de comunicación internet y teléfono, lo que no exige tener una estructura física especializada a diferencia de una guardería o centro de cuidados infantiles. Además en este sector la modalidad de contratación que se usa es por horas o servicios profesionales, lo que a una eventual salida permite enfrentar costos fijos no tan elevados.

Por otro lado no existen restricciones gubernamentales para cerrar un negocio dentro de este sector.

Amenazas de Entrada: Alto

Identidad de marca. En este sector no se puede identificar una marca líder. Por lo que los gastos para quebrar la lealtad del cliente hacia una empresa pueden ser bajos. Se puede observar muy poca publicidad de empresas en este sector.

Requisitos de capital. El requerimiento de capital no es alto al no necesitar gran inversión de recursos financieros en instalaciones físicas especializadas.

La mayor parte de empresas en este sector poseen modestas oficinas desde donde gestionan la operación, algunas funcionan desde su hogar con un teléfono.

Regulaciones. El sector de servicio de niñeras no ha sido considerado por las regulaciones que exige el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) para la creación de centros de cuidado especializado como son las guarderías. En las guarderías existen regulaciones para: funcionamiento, instalaciones físicas, seguridad, salud y educación. El servicio de niñeras, principalmente al ser un servicio que se va a ejecutar en los domicilios de los clientes no entra en las regulaciones del MIES; se podría considerar como servicio ocasional el cual debe ajusta a las regulaciones laborales.

Productos sustitutos: Medio

Sustitutos. La necesidad que satisface este sector consiste en brindar servicios de cuidado de niños. Dentro de servicios sustitutos se encuentran los ofrecidos por las guarderías, si bien estos servicios no son personalizados, pueden ser más baratos y ejercerían mayor presión cuando los niños estén en edades pre escolares, en donde el servicio de guardería puede ofrecer mayor ventaja sobre un servicio personalizado de niñeras. Por otro lado como sustitutos se encuentran el cuidado de los niños por parte de algún familiar. Este es el

más usado en la actualidad; sin embargo el tiempo dedicado por un familiar al cuidado de un niño puede ser de menor calidad que el de una niñera especializada.

Otro sustituto para este servicio es los servicios domésticos que los hogares adquieren, es muy común que la persona encargada de los servicios domésticos tenga como actividad extra el cuidado de niños, sin embargo generalmente esta persona no es la más adecuada para realizar esta actividad.

Poder de Negociación de los consumidores: Bajo

Tamaño del Consumidor. Los consumidores de este sector son las familias, generalmente es un núcleo pequeño de personas. Por la naturaleza de la familia actúa como una unidad y no se encuentra concentrada o formando organizaciones que les permitan negociar en el mercado de productos y servicios.

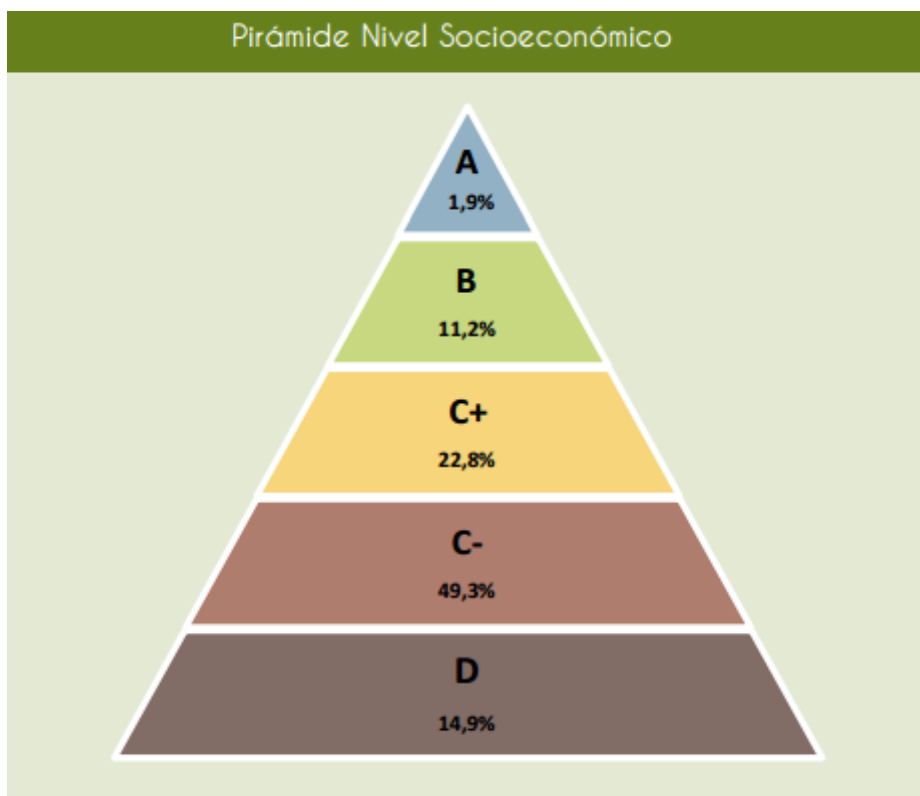
Nivel de información del consumidor. Al ser un servicio nuevo y no tan difundido el nivel de información del consumidor es relativamente bajo. Sin embargo la información puede ser de fácil acceso.

Perfil del producto. Al ser un servicio con un espacio alto para la diferenciación, el consumidor es menos sensible al precio y por ende su poder de negociación es menor.

Poder de negociación de los proveedores: Alto

Proveedores. El proveedor principal es la mano de obra, en este caso parvularias. Si bien las parvularias no se encuentran organizadas, pues no existen asociaciones ni colegios en Quito ni en el país, es una mano de obra calificada, profesional y especializada por tanto el valor de los sueldos estaría dado por el mercado laboral en función del número de profesionales que existan y la demanda de estos en el sector. Por estas razones el proveedor tendría un alto poder de negociación.

10 Anexo 2: Pirámide Socioeconómica



FUENTE: http://www.inec.gob.ec/publicaciones_libros/Nuevacarademograficadeecuador.pdf

En el 2011 se presentó una herramienta para homologar estratificaciones y segmentación de acuerdo al consumo, la determinación de niveles se basó en un sistema de puntuación de variables de seis dimensiones: vivienda, educación, económica, bienes, tecnología y hábitos de consumo. Los resultados obtenidos son que el 1.9% de la población pertenece al estrato A, el 11.2% al estrato B, el 22.8% al estrato C+, el 49.3% al estrato C- y el 14.9% al estrato D; siendo el estrato A el de mayor nivel socioeconómico y el D menor. (Byron Villacis y Daniela Carrillo, 2013)

11 Anexo 3: Resultados encuesta

11.1 Factores que inciden en la decisión entre un servicio de niñeras.

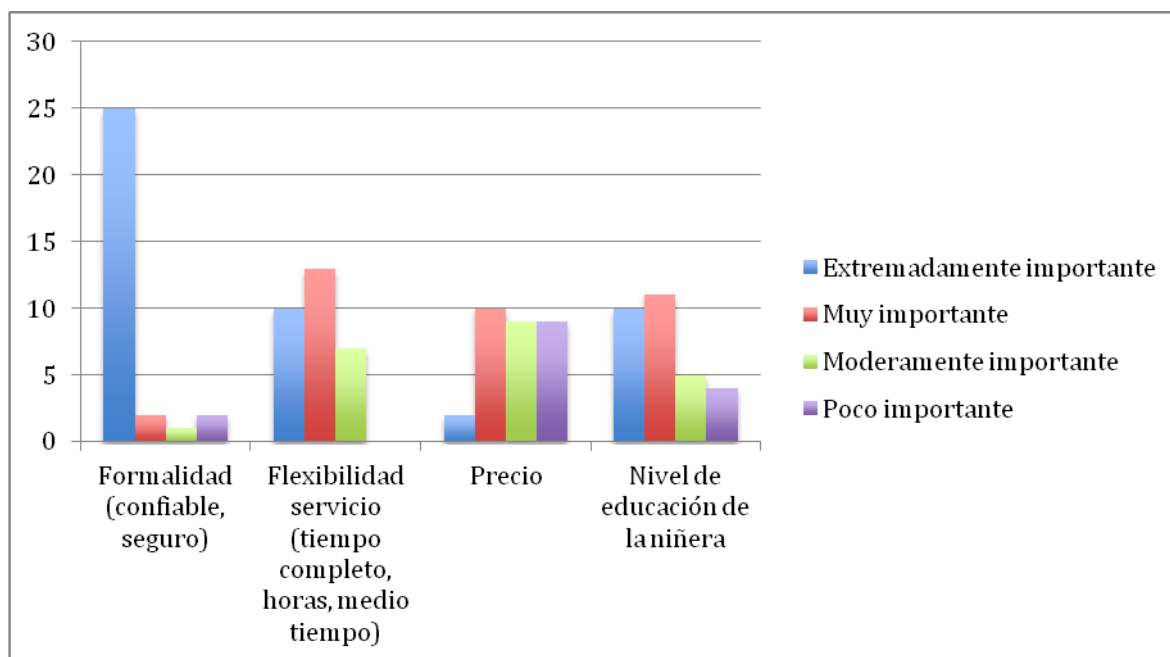
Número de encuestas 20

Factores	Frecuencia
Confiable- Responsable	16
Perfil niñera	11
Flexibilidad Horario	10
Seguro	9
Precio	7
Otros	2

11.2 Nivel de importancia de los factores

Número de Encuestas 30

Factores / Importancia	Extremadamente importante	Muy importante	Moderadamente importante	Poco importante	Total	Resultado
Formalidad (confiable, seguro)	25	2	1	2	30	110
Flexibilidad servicio (tiempo completo, horas, medio tiempo)	10	13	7	0	30	93
Precio	2	10	9	9	30	65
Nivel de educación de la niñera	10	11	5	4	30	87
Peso	4	3	2	1		



11.3 Competencia

Número de encuestas 30

Factores	Frecuencia	Porcentaje
Nanny's Home	5	17%
Family Care	1	3%
Ninguna	24	80%

12 Anexo 4: Calculo volumetría

		Población	Niños hasta 1 año		Niños de 1 a 5 años	
			Tasa	Total Niños	Tasa	Total Niños
Ciudad	Quito	2.239.191	1,60%	35.827	9,16%	205.110
Sector						
Parroquia	Condado	85.845	1,80%	1.545	10,51%	9.022
Parroquia	Ponciano	53.892	1,43%	771	7,65%	4.123
Parroquia	Cumbaya	31.463	1,30%	409	8,14%	2.561
Parroquia	Iñaquito	44.149	1,11%	490	5,28%	2.331
Parroquia	Jipijapa	34.677	1,24%	430	6,30%	2.185
Parroquia	Concepción	31.892	1,09%	348	5,75%	1.834
Parroquia	Rumipamba	31.330	1,14%	357	6,03%	1.889
Parroquia	Conocoto (Los Chillos)	82.072	1,51%	1239	8,54%	7.009

	Parroquia	Total Niños de 0 a 5 años	Tasa niños menores de 5 años que reciben cuidado de conocidos con paga	Total niños de 0 a 5 años que reciben cuidados pagados	Tasa niños menores de 5 años que reciben cuidado de conocidos sin paga	Total niños de 0 a 5 años que reciben cuidados no pagados	Obtenemos 3% del mercado que recibe cuidado sin paga
Parroquia	Condado	10.568	4,30%	454	65,20%	6.890	207
Parroquia	Ponciano	4.893	4,83%	236	63,30%	3.098	93
Parroquia	Cumbaya	2.970	4,92%	146	56,45%	1.677	50
Parroquia	Iñaquito	2.821	7,15%	202	51,53%	1.454	44
Parroquia	Jipijapa	2.615	5,06%	132	58,19%	1.521	46
Parroquia	Concepción	2.181	4,48%	98	54,42%	1.187	36
Parroquia	Rumipamba	2.246	5,68%	128	51,29%	1.152	35
Parroquia	Conocoto (Los Chillos)	8.248	3,79%	313	69,43%	5.727	172
Total	TOTAL	36.543		1.709			681
	MERCADO TOTAL	2.390					

13 Anexo 5: Preguntas guion entrevista a profundidad

Entrevista a profundidad Servicio de niñeras especializado

1. ¿Cuál es su apreciación del servicio de niñeras en la ciudad de Quito?

2. Usted identifica empresas que brinden servicio de niñeras en la ciudad de Quito. ¿Qué le parece los servicios que brindan?

3. ¿Qué le parece la idea del servicio de niñeras capacitadas con un horario flexible, por ejemplo: contrato por horas, medio tiempo, tiempo completo, fines de semana?

4. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio mencionado anteriormente?

14 Anexo 6: Encuesta de mercado electrónica

Servicio de niñeras especializado

Por favor lea la siguiente descripción del servicio antes de completar la encuesta.

Este servicio ofrece niñeras especializadas y calificadas en el cuidado de niños con la posibilidad de adquirir el servicio con flexibilidad de tiempo y horarios. Este servicio es ofrecido en tu hogar en un ambiente de total amor, seguridad y confianza.



*1. En general, ¿cuál es su reacción para la descripción del servicio mencionada en la sección superior?

- Pobre
 Buena
 Muy Buena
 Excelente

*2. En general, ¿cuán interesado/a estaría en adquirir este servicio si estuviera disponible?

- Nada interesado
 Poco interesado
 Algo interesado
 Muy interesado

*3. En general, ¿está usted interesado en contratar los servicios de niñeras especializado por horas?

- Si
 No

*4. En general, ¿está usted interesado en contratar los servicios de niñeras especializado por medio tiempo?

- Si
 No

*5. En general, ¿está usted interesado en contratar los servicios de niñeras especializado por tiempo completo?

- Si
 No

*6. En general, ¿en qué situaciones usted estaría dispuesto a contratar este servicio?

- Compromisos sociales (fiestas)
 Para hacer deporte
 Por trabajo
 Compartir tiempo en pareja
 Viajes

Otro (especifique)

*7. En general, ¿con qué frecuencia utilizaría este servicio si la modalidad fuera por horas?

- 1 a 4 horas semanales
 5 a 8 horas semanales
 Más de 8 horas semanales

*8. En general, ¿qué tan dispuesto estaría a pagar por un servicio especializado y garantizado de alta calidad de niñeras por horas?

- De 8 - 10 USD/hora
 De 11-15 USD/hora
 De 16 - 20 USD/hora
 De 21-25 USD/hora

*9. En general, ¿cómo calificaría a un servicio de niñeras que usted haya contratado?

- Pésimo
 Aceptable
 Bueno
 Excelente
 No he contratado

¿Qué es lo que menos le ha gustado de servicios similares?

Listo

15 Anexo 7: Tabulación resultados de la encuesta

1. En general, ¿cuál es su reacción para la descripción del servicio mencionado en la sección anterior?

Pobre	0%
Buena	40%
Muy Buena	43%
Excelente	17%
	100%

2. En general, ¿cuán interesado/a estaría en adquirir este servicio si estuviera disponible?

Nada interesado	0%
Poco interesado	10%
Algo interesado	57%
Muy interesado	33%
	100%

3. En general, ¿está usted interesado en contratar los servicios de niñeras especializado por horas?

Si	87%
No	13%
	100%

4. En general, ¿está usted interesado en contratar los servicios de niñeras especializado por medio tiempo?

Si	57%
No	43%
	100%

5. En general, ¿está usted interesado en contratar los servicios de niñeras especializado por tiempo completo?

Si	17%
No	83%
	100%

6. En general, ¿en qué situaciones usted estaría dispuesto a contratar este servicio?

Compromisos sociales (fiestas)	70%
Para hacer deporte	10%

Por trabajo	60%
Compartir tiempo en pareja	37%
Viajes	10%
	187%

7. En general, ¿con que frecuencia utilizaría este servicio si la modalidad fuera por horas?

1 a 4 horas semanales	60%
5 a 8 horas semanales	23%
Más de 8 horas semanales	17%
	100%

8. En general, ¿qué tan dispuesto estaría a pagar por un servicio especializado y garantizado de alta calidad de niñeras por hora?

De 8 -10 USD/hora	67%
De 11-15 USD/hora	20%
De 16-20 USD/hora	13%
De 21-25 USD/hora	0%
	100%

9. En general, ¿cómo calificaría a un servicio de niñeras que usted haya contratado?

Pésimo	3%
Aceptable	7%
Bueno	10%
Excelente	0%
No he contratado	80%
	100%

16 Anexo 8: Roles y funciones del organigrama

Gerente general

- Administración de la empresa.
- Definir e implementar la estrategia.
- Planeación y desarrollo de metas a largo y corto plazo para la empresa.
- Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de funciones y objetivos de los colaboradores de la empresa.
- Responsable del cumplimiento del presupuesto anual.
- Crear y mantener buenas relaciones con clientes, proveedores estableciendo convenios y alianzas que permitan la obtención de los objetivos de la empresa.
- Representante legal de la empresa.

Jefe del departamento de niñeras

- Reclutamiento de niñeras.
- Responsable de formar el equipo de niñeras necesario.
- Capacitación del personal.
- Control de horarios y servicio ofrecido.
- Participación en el estudio para la estimación de gastos del departamento y establecer el presupuesto anual.

Jefe de marketing y ventas

- Participar y colaborar con el Gerente General en el estudio de mercado para identificar las tendencias y comercializar el servicio que brinda la empresa.
- Responsable de crear y ejecutar el plan de marketing.

- Participación en el estudio para la estimación de gastos del departamento y establecer el presupuesto anual.
- Estudio del presupuesto de ventas anual.
- Coordinación y logística con los clientes y las niñeras.

Jefe administrativo y financiero

- Responsable de la contabilidad de la empresa.
- Presentación de balances y estados financieros.
- Control de cuentas por pagar y cobrar con los proveedores y clientes.
- Mantener obligaciones tributarias, responsabilidades patronales, pago de nómina.
- Velar por el bienestar de los colaboradores de la empresa.

17 Anexo 9: Perfiles profesionales

CV GERENTE GENERAL

Roberto Carlos Olmedo Charro.

DIRECCIÓN

Av. Mariano Paredes N 70-115
y Moisés Luna Andrade.
Quito, Ecuador

Email: roberto_cfh@hotmail.com

Tel: (593) 22480031
(593) 0984580928

ESTUDIOS REALIZADOS

Enero 2003 - Diciembre 2006 Ingeniero Agropecuario. Escuela Agrícola Panamericana El Zamorano, Honduras.
Tesis: Efecto de la variación en la curva de enfriamiento y en el proceso de empaque sobre la calidad biológica del semen bovino, Fondo Ganadero, Comayagua, Honduras.

Agosto 2012- Cursando Maestría en Administración de empresa y negocios MBA. Universidad San Francisco.

EXPERIENCIA DE TRABAJO

2005 Trabajo en plantas de procesamiento: cárnicos, hortofrutícola, lácteos.

Enero 2006 Procesamiento de semen bovino en la empresa AGSO-GENES, Quito, Ecuador.

Enero 2006 Nutrición de toros sementales en la empresa AGSO-GENES, Quito, Ecuador.

Mayo 2006 Obtención del título de Técnico Inseminador. Asociación de Ganaderos Sierra y Oriente, Quito, Ecuador.

Julio 2006 Asistente de profesor y laboratorio de reproducción animal, Zamorano.

Julio 2006 Procesamiento de semen bovino en el Fondo Ganadero, Comayagua, Honduras.

2003 – 2006 Experiencia en sistemas productivos agropecuarios (cerdos, aves, ganado bovino, ganado ovino, acuicultura), procesamiento y mercadeo de productos agrarios. Aprender Haciendo, EAP. Zamorano.

2006 Manejo de estudiantes y personal en los distintos módulos de trabajo en Zamorano, Honduras.

2006-2007 Finca La Victoria Hilsea Investment. Producción de Gypsophilla, Hypericum.

2007- 2011 Finca Latitude 0 Farms, Jefe de pos cosecha y embarques. Producción Hypericum y Eryngium procesamiento de flor para despachos aéreos y marítimos.

2011- 2013 Finca Latitude 0 Farms, Account manager. Venta, comercialización de Hypericum y Eryngium y logística a países de América del Norte, América del Sur, Asia y Europa. (Aire y mar).

2013-Actualmente **Flower Centre, Gerente de operaciones**, Administración del centro logístico del Grupo Floral Chain con servicio de consolidación de carga y logística para países de América del Norte, América del Sur, Asia y Europa. (Aire y mar)

OTRAS EXPERIENCIAS

2003 Participante activo del club hípico Zamorano durante 1 periodo académico.

- 2004** Participante activo del club de rodeo Zamorano durante 1 periodo académico.
- 2005** Participante activo del club de orquídeas Zamorano durante 1 periodo académico.
- 2006** Participante y representante de Zamorano en El Primer Congreso Nacional de Abonos Orgánicos y Bioplaguicidas. Managua, Nicaragua.
- 2011** Jefe de seguridad BASC Flores Latitud 0.

SEMINARIOS

2005- 2006 Zamorano, Honduras

Acuicultura.
Capacidades eficaces de la gerencia.
Nutrición animal
Nutrición de rumiantes pequeños: Cabras y Ovejas.
Producción Aves.
Producción Cerdos.
Producción Ganado Vacuno.
Reproducción animal.
Salud animal

2006 Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente

Inseminación Artificial en Bovinos

DEPARTAMENTO DE NIÑERAS**CARGO:** Jefe**PERFIL PROFESIONAL****Edad**

Entre 35 y 45 años

Formación Académica

Profesional graduado de parvularia especializado en educación inicial.

Conocimientos sobre recursos humanos o manejo de personal (deseable).

Conocimiento del sector de parvularias en la ciudad Quito.

Experiencia Laboral

Experiencias anteriores en guarderías o en trabajos relacionado con cuidados infantiles.

Experiencia en el sector educativo infantil mínimo 5 años.

Experiencia como administrador de guardería o centro educativo infantil.

DEPARTAMENTO DE MARKETING Y VENTAS**CARGO:** Jefe**PERFIL PROFESIONAL****Edad**

Entre 30 y 45 años

Formación Académica

Profesional graduado en marketing, ventas o afines.

Conocimientos sobre publicidad, promoción, creación de marca.

Experiencia Laboral

Experiencia de trabajo en áreas de marketing y ventas, mínimo 3 años.

Experiencia en el lanzamiento y desarrollo de productos o servicios nuevos.

Experiencia en la creación de campañas de publicidad y promoción.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**CARGO:** Jefe**PERFIL PROFESIONAL****Edad**

Entre 25 y 35 años

Formación Académica

Profesional graduada administración, finanzas, contabilidad, afines.

Conocimientos sobre tributación y contabilidad (requerido).

Experiencia Laboral

Experiencia de trabajo en áreas administrativas, mínimo 2 años.

18 Anexo 10: Modelo de filas de espera

Lamda 302 Horas semanales demandadas U 365 Capacidad en horas Lamda/U 0,82739726		
Numero de unidades en el sistema	Probabilidad	Probabilidad acumulada
0	0,17	0,17
1	0,14	0,32
2	0,12	0,43
3	0,10	0,53
4	0,08	0,61
5	0,07	0,68
6	0,06	0,73
7	0,05	0,78
8	0,04	0,82
9	0,03	0,85
10	0,03	0,88
11	0,02	0,90
12	0,02	0,91
13	0,01	0,93
14	0,01	0,94
15	0,01	0,95
16	0,01	0,96

19 Anexo 11: Activos Fijos

EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computadora (Intel i3, impresora, mueble)	3	600	1800
Sistema Informático web	1	1600	1600
TOTAL			3400
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escritorio	4	150	600
Silla giratoria	4	100	400
Telefono inalámbrico	2	75	150
Archivador vertical 3 gavetas	3	120	360
Mesa reuniones	1	200	200
Silla sala reuniones	5	50	250
TOTAL			1960
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS			
DETALLE	VALOR		
Equipo de computación y software	3400		
Muebles y equipos de oficina	1960		
TOTAL	5360		

20 Anexo 12: Detalle Capital de Trabajo

Inversión	
Activos Fijos	
Equipos de computación y software	\$ 3,400.00
Muebles y equipos de oficina	\$ 1,960.00
Total Activos Fijos	\$ 5,360.00
Activos Diferidos	
Gastos Constitución	\$ 2,000.00
Total Activos Diferidos	\$ 2,000.00
Capital de Trabajo	
Periodo Medio de Maduración (Mes)	\$ 1.00
Costos Fijos (Mensual)	
Arriendo Oficina	\$ 400.00
Nomina	\$ 3,547.20
Servicios Básicos	\$ 130.00
Limpieza y seguridad	\$ 50.00
Suministro de Oficina	\$ 14.20
Plataforma Tecnológica	\$ 6.60
Total Costos Fijos	\$ 4,148.00
Costo Variable (Mensual)	
Pago Niñeras Mensual	\$ 8,552.64
Total Costos Variables	\$ 8,552.64
Total Capital de Trabajo	\$ 12,700.64

21 Anexo 13: Detalle Crédito

Corporacion Financiera								
Tasa Interes		11.20%						
Periodo	Monto	Plazo	Tasa de Interes	V. Cuota	V. Interes	V. Capital		
1	12,036.38	5	11.20%	\$3,273.09	\$1,348.08	\$1,925.01		\$10,111.37
2			11.20%	\$3,273.09	\$1,132.47	\$2,140.62		\$7,970.75
3			11.20%	\$3,273.09	\$892.72	\$2,380.36		\$5,590.39
4			11.20%	\$3,273.09	\$626.12	\$2,646.97		\$2,943.43
5			11.20%	\$3,273.09	\$329.66	\$2,943.43		\$0.00

22 Anexo 14: Proyección Ventas

Análisis de la Demanda					
Variables \ Años	1	2	3	4	5
Total horas requeridas de servicio de	289,920.00	289,920.00	289,920.00	289,920.00	289,920.00
% captación mercado	5%	5.5%	6%	7%	8%
Total Anual Horas	14,496.00	15,945.60	17,395.20	20,294.40	23,193.60
Demanda mensual	1,208.00	1,328.80	1,449.60	1,691.20	1,932.80
Demanda diaria	40.27	44.29	48.32	56.37	64.43

Servicios Ofrecidos	Precio	Porcentaje Solicitado			
Servicio Especial	\$15.00	52%			
Servicio Normal	\$10.00	48%			
Servicios Ofrecidos	1	2	3	4	5
Servicio Especial	\$ 113,068.80	\$ 124,375.68	\$ 135,682.56	\$ 158,296.32	\$ 180,910.08
Servicio Normal	\$ 69,580.80	\$ 76,538.88	\$ 83,496.96	\$ 97,413.12	\$ 111,329.28
Total Ingresos Anuales	\$ 182,649.60	\$ 200,914.56	\$ 219,179.52	\$ 255,709.44	\$ 292,239.36