



# **“CENTRO DE SOLUCIONES DE CUIDADO INFANTIL (CESCIL)”**

## **Parte II**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Paula Zúñiga Arévalo  
Profesor Guía: Arturo Toutin**

**Santiago, diciembre 2022**

## Tabla de contenido

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Oportunidad de negocio</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Descripción de la empresa y propuesta de valor</b> .....	<b>7</b>
<b>4. Plan de Marketing</b> .....	<b>9</b>
<b>5. Plan de Operaciones</b> .....	<b>11</b>
<b>6. Equipo del proyecto</b> .....	<b>16</b>
<b>7. Plan Financiero</b> .....	<b>18</b>
<b>3. Riesgos críticos</b> .....	<b>25</b>
<b>4. Propuesta Inversionista</b> .....	<b>26</b>
<b>5. Conclusiones</b> .....	<b>27</b>
<b>6. Bibliografía</b> .....	<b>28</b>
<b>7. Anexos</b> .....	<b>29</b>

## Contenido de tablas

<b>Tabla 1,</b> Estimación de la demanda de CeSciL y proyección de crecimiento durante cinco años .....	<b>11</b>
<b>Tabla 2,</b> Estimación de la capacidad diaria .....	<b>11</b>
<b>Tabla 3,</b> Cronograma de Actividades .....	<b>14</b>
<b>Tabla 4,</b> Gantt de desarrollo e implantación .....	<b>15</b>
<b>Tabla 5,</b> Detalle del personal de CeSciL .....	<b>16</b>
<b>Tabla 6,</b> Estimación de ingresos anuales .....	<b>19</b>
<b>Tabla 7,</b> Descomposición de la Venta por meses año 1 .....	<b>19</b>
<b>Tabla 8,</b> Estado de Resultados .....	<b>20</b>
<b>Tabla 9,</b> Resumen de inversión inicial.....	<b>21</b>
<b>Tabla 10,</b> Inversión en capital de trabajo.....	<b>21</b>
<b>Tabla 11,</b> Estructura capital .....	<b>22</b>
<b>Tabla 12,</b> Tasa de descuento con deuda.....	<b>22</b>
<b>Tabla 13,</b> Flujo de caja para CeSciL.....	<b>23</b>
<b>Tabla 14,</b> Flujo de caja a perpetuidad .....	<b>23</b>
<b>Tabla 15,</b> Principales ratios financieros.....	<b>23</b>
<b>Tabla 16,</b> Balance proyectado .....	<b>24</b>
<b>Tabla 17,</b> Comparativo proyecto apalancado vs proyecto puro .....	<b>24</b>
<b>Tabla 18,</b> Variación precio plan vacacional .....	<b>25</b>
<b>Tabla 19,</b> Variación precio plan mensual .....	<b>25</b>
<b>Tabla 20,</b> Análisis VAN cero .....	<b>25</b>
<b>Tabla 21,</b> Precio mínimo .....	<b>25</b>
<b>Tabla 22,</b> Riesgos críticos de CeSciL .....	<b>26</b>
<b>Tabla 23,</b> Propuesta Inversionista.....	<b>26</b>
<b>Tabla 24,</b> Detalle inversión.....	<b>27</b>

<b>Tabla 25</b> , Tamaño de Mercado .....	34
<b>Tabla 26</b> , Estimación Tamaño de Mercado .....	35
<b>Tabla 27</b> , Análisis FODA .....	35
<b>Tabla 28</b> , Objetivos de Marketing .....	36
<b>Tabla 29</b> , Gastos de Marketing .....	37
<b>Tabla 30</b> , Equipamiento del centro .....	37
<b>Tabla 31</b> , Tasa de descuento .....	38
<b>Tabla 32</b> , Tasa de descuento perpetuidad .....	38
<b>Tabla 33</b> , Flujo de caja proyecto Puro .....	39

### **Contenido de ilustraciones**

<b>Ilustración 1</b> , Organigrama estructura.....	17
<b>Ilustración 2</b> , Ubicación oficina CeSciL.....	37

## **Resumen Ejecutivo**

En la actualidad se ha identificado un cambio en la estructura familiar respecto a la inserción de las cabezas de familia en la actividad laboral, en la mayoría de los casos ambos cónyuges trabajan a tiempo completo, por lo que una de sus principales preocupaciones a la hora de ir al trabajo es contar con un servicio de cuidado infantil seguro y adecuado para sus hijos, mientras los progenitores se encuentran desempeñando sus laborales.

El presente proyecto, estudia la oportunidad de ofrecer, mediante un centro de soluciones, un servicio de cuidado infantil, que brindará los siguientes servicios en el lugar de trabajo de los padres de familia y/o tutores: apoyo en tareas escolares, recreación y alternativas educativas extracurriculares artísticas y ocupacionales, con precios asequibles en comparación con la base ofertada en el mercado, permitiendo así a los progenitores conciliar su jornada laboral con el cuidado seguro para sus hijos.

De la encuesta realizada se pudo observar que el 21.4% de los encuestados casi siempre no tienen con quien dejar a sus hijos. Además, se pudo observar que el 100% de las personas encuestadas creen que, si la empresa en donde trabajan les brindara el servicio de un centro de cuidado infantil, su rendimiento laboral mejoraría considerablemente pues ya no tendrían la preocupación de donde dejar a sus hijos mientras ellos salen a laborar. Otro dato importante que se pudo observar fue que el 67,9% de las personas encuestadas indicaron que les gustaría que el centro de cuidado tenga un horario de atención de 14:00 a 18:00. Este plan de negocio tiene como finalidad brindar una experiencia no conocida en el mercado, captando un nicho actualmente no explorado en este sector con un público prometedor.

Los servicios ofertados por CeSciL se proyectan en un segmento insatisfecho, su propuesta es brindar sus servicios de atención a niños de 5 a 12 años hijos de padres y madres insertos en una actividad laboral en empresas medianas y grandes de la ciudad de Cuenca - Ecuador. El servicio focalizado de CeSciL no es ofertado por otros centros de cuidado lo cual no genera una competencia directa, marcando una diferencia en la prestación de estos servicios.

Del análisis financiero se pudo observar que para la ejecución del proyecto se requiere una inversión total de \$6.846.398. La financiación de la inversión es de 80% propio y 20% vía préstamo bancario. El VAN es de \$9.908.430; la TIR de 47% y el Playback de 3,16 años.

## **1. Oportunidad de negocio**

En la actualidad, la estructura familiar ha dado un giro en lo referente a la actividad laboral de los miembros de la misma. En la mayoría de los casos, ambos cónyuges trabajan tiempo completo fuera de casa. Por lo que, los principales problemas a los que se enfrentan los progenitores es encontrar cuidados infantiles para sus hijos mientras ellos se encuentran en sus lugares de trabajo. Si bien existen centros que ofertan el servicio de guarderías o centros de cuidado infantil, a través de un análisis de mercado secundario se pudo observar lo siguiente: su costo es elevado, los progenitores no confían a cabalidad en estos lugares y que, en algunos casos, los centros de renombre no se encuentran cerca de su lugar de trabajo o de su vivienda. Es así que dificultan a los padres para contratar estos servicios.

Debido a que existe un nicho de mercado que no se encuentra satisfecho con los servicios ofertados, se identificó la oportunidad de ofrecer servicios de cuidado infantil, apoyo en tareas escolares, recreación y alternativas educativas extracurriculares artísticas y ocupacionales en el mismo lugar de trabajo. Esta propuesta tiene como objetivo brindar comodidad, seguridad, precios asequibles en base a lo ofertado en el mercado.

Mediante el estudio de mercado realizado (ver Anexo 1.1 y 1.2), se observa que el 21.4% de las personas encuestadas indicaron que “casi siempre” no tienen con quien dejar a sus hijos. Otro dato importante que reveló la encuesta fue que el 100% de las personas encuestadas indicaron que creen que, si la empresa en donde trabajan les brindara el servicio de un centro de cuidado infantil, dentro de la misma institución, su rendimiento laboral mejoraría considerablemente.

En base a la investigación de mercado se pudo concluir que existen centros privados que ofertan estos servicios de cuidado y apoyo para desarrollar las tareas de la escuela. Por lo general, estos centros, atienden en horario matutino, vespertino o los dos. No se identificaron centros que oferten el servicio en el lugar de trabajo de los padres, por lo que la oportunidad de negocio identificada es ofrecer un servicio de centro de soluciones de cuidado infantil en el lugar de trabajo de los progenitores. (El detalle de este capítulo se encuentra en la parte I).

## **2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes**

### **i. Industria**

El ámbito de desarrollo del presente proyecto se centra en la industria del cuidado infantil tanto para niños y niñas de 5 a 12 años de escuelas privadas como fiscales.

## **ii. Tendencias de la industria**

El cuidado infantil es muy importante para alcanzar un desarrollo óptimo de las facultades psicomotrices e intelectuales que los niños y niñas requieren actualmente.

En la investigación secundaria de mercado se pudo observar que el entorno de la educación se encuentra en un constante cambio. Uno de estos cambios es el apoyo del aprendizaje mediante el *EdTech*.

## **iii. Análisis PESTEL**

Mediante el desarrollo del análisis PESTEL<sup>1</sup>, se puede concluir que los factores más críticos corresponden a los siguientes factores:

1. Políticos: dificultades que el gobierno atraviesa, especialmente en el ámbito de empleo y la seguridad
2. Legales: el proceso para crear una sociedad y para obtener los permisos de funcionamiento del centro son largos y costos
3. Socioeconómicos: después de la emergencia sanitaria el país entró en una profunda recesión generando un repunte de los índices de pobreza.

Los factores socioculturales, tecnológicos y medio ambientales por su parte no son factores críticos, sino más bien son elementos positivos que aportan para el desarrollo del proyecto (el detalle de este capítulo se encuentra en la parte I).

## **iv. Análisis de Porter**

Del análisis de las 5 fuerzas de Porter<sup>2</sup>, se evidencia que existe un segmento de mercado prometedor al cual ofrecer los servicios de CeSciL, aprovechando las necesidades insatisfechas de este segmento de mercado. Debido a que el factor innovador de CeSciL no es ofertado por la competencia, lo cual marcará una diferencia en la prestación de estos servicios (el detalle de este capítulo se encuentra en la parte I).

## **v. Tamaño de Mercado**

Se estima que el tamaño de mercado de cuidado infantil en la ciudad de Cuenca asciende a \$4.629.805.015. Para el cálculo se consideró la población objetivo de las grandes y medianas empresas de Cuenca, así como otros indicadores de ajuste (ver Anexo 2.3).

## **vi. Competidores**

---

<sup>1</sup> Revisar Anexo 2.1

<sup>2</sup> Revisar Anexo 2.2

Enfocándonos en el negocio de CeSciL “soluciones para el cuidado infantil” la cartera de competidores directos no es amplia debido a que los centros privados que ofrecen el servicio de cuidado y apoyo de tareas, no brindan el servicio directamente en los lugares de trabajo de los padres de familia.

#### **vii. Clientes**

Los clientes de CeSciL se identifican en dos segmentos de mercado:

1. Hombres y mujeres o grupo familiar entre las edades de 25 años a 45 años que viven en la ciudad de Cuenca. Con hijos en edades comprendidas entre los 5 a 12 años.
2. Segmento B2B: Empresas que están dispuestas a invertir en cuidado infantil en el lugar de trabajo, habilitando un espacio para la implementación del centro de soluciones de cuidado infantil para que los hijos de sus colaboradores hagan uso de él.

**Usuario:** niños y niñas de 5 a 12 años

**Influenciadores:** Padres de familia, redes sociales, empresas

### **3. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

#### **i. Modelo de negocios**

Las principales propuestas de valor son:

- ♣ Centro de soluciones de cuidado infantil donde los padres y/o tutores puedan hacer uso de él, dejando a sus hijos de lunes a viernes de 14:00 a 18:00.
- ♣ Centro de soluciones de cuidado infantil donde los padres y/o tutores puedan hacer uso de él, dejando a sus hijos en la época de vacaciones.

Las actividades claves son:

- ♣ Cuidado extraescolar para niños y niñas de 5 a 12 años, (después de las actividades educativas, y en vacaciones).
- ♣ Preparar reportes de las distintas actividades
- ♣ Formación continua y directa a madres y padres de familia respecto al desarrollo y situaciones diversas de sus hijos.
- ♣ Capacitar a los colaboradores constantemente

Las principales fortalezas que se observan del negocio son:

- ♣ Pioneros en el cuidado extraescolar para niños y niñas de 5 a 12 años (después de las actividades educativas, y en vacaciones).
- ♣ Capital Humano:
- ♣ Atributos distintivos

Las principales debilidades que se observan, corresponden a:

- ♣ Costos Fijos
- ♣ Demanda Limitada

(El detalle de este capítulo se encuentra en la parte I).

## **ii. Análisis VRIO**

Del análisis VRIO se puede concluir que existen 3 recursos claves que generan ventaja competitiva, 1) sostenible en el tiempo y corresponde a la ubicación, 2) ventaja competitiva que se identifica como temporal que es la variedad de servicios y 3) ventaja competitiva por explorar que es la alianza con empresa.

## **iii. Descripción de la empresa**

CeSciL (Centro de Soluciones de Cuidado Infantil) es una sociedad anónima con fines de lucro. Su giro de negocio es un Centro de Soluciones de Cuidado Infantil en el lugar de trabajo.

Las principales ventajas competitivas son: cuenta con recursos y capital propio para poder brindar un servicio de soluciones de cuidado infantil a menores de 5 a 12 años.

### **Misión**

Brindar un servicio de soluciones de cuidado infantil en el lugar de trabajo. Destinado a niños y niñas entre 5 a 12 años a través de una práctica de calidad, desarrollando y fortaleciendo las competencias mediante un asesoramiento y cuidado personalizado.

### **Visión**

Ser un centro de soluciones de cuidado infantil especializado en el lugar de trabajo, reconocida por su forma de enseñanza y aprendizaje de los niños y niñas que proporcione el más alto nivel de cuidado integral.

### **Objetivos**

- ♣ Aumentar el rendimiento laboral de los colaboradores que tienen hijos.
- ♣ Atraer a trabajadores con mejores cualificaciones
- ♣ Incrementar los ingresos de las familias.
- ♣ Contribuir al desarrollo de capital humano.

## **iv. Análisis FODA**

De acuerdo con el análisis FODA<sup>3</sup>, se concluye que a pesar de que existen sustitutos y competidores, no ofrecen los mismos servicios que CeSciL, por lo que no se está acaparando todo el mercado. Por tal motivo, la orientación estará en las fortalezas y

---

<sup>3</sup> Revisar Anexo 3.1



oportunidades del negocio que se han identificado, como es la ubicación, los planes estratégicos y operativos, el posicionamiento y la adaptabilidad al cambio. A lo que se puede sumar las oportunidades que tienen los clientes al momento de contratar dicho servicio.

#### **v. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global**

El modelo de negocio de CeSciL es escalable mediante tres etapas:

##### **Primera etapa**

En esta etapa se potencia el desarrollo de la idea con el primer centro de soluciones de cuidado infantil.

##### **Segunda etapa**

Se caracteriza por enfocar el 100% de las ventas en el mercado objetivo, aumentar la oferta del servicio y ampliar la gama de productos ofertados.

##### **Tercera etapa**

Se trabaja en la definición de la industria, dominio y el crecimiento a escala de la empresa.

#### **vi. RSE y sustentabilidad**

El modo de gestión es integral (humanos, parte social y ambiental), para ello se tiene un involucramiento activo y comprometido con los distintos agentes económicos.

(El detalle de este capítulo se encuentra en la parte I).

## **4. Plan de Marketing**

### **i. Objetivos de marketing**

Se han definido tres objetivos<sup>4</sup> principales de marketing, 1) fortalecer el reconocimiento de la marca a nivel local y nacional, 2) incrementar el número de clientes y 3) fidelizar a los clientes de CeSciL.

### **ii. Estrategia de segmentación**

El posicionamiento que se busca es situar a CeSciL como el primer centro de soluciones de cuidado infantil en el lugar de trabajo, brindando un enfoque y experiencia única para el consumidor y usuario.

### **iii. Estrategia de servicio**

Se ofrecen dos planes:

---

<sup>4</sup> Revisar anexo 4.1

- ♣ Plan mensual: 21 sesiones, de lunes a viernes en el horario de 14:00 a 18:00
- ♣ Plan Vacacional: 21 sesiones, solo en vacaciones en horario de 8:30 a 17:30

Los planes contarán con servicio de cuidado infantil, apoyo en tareas escolares, recreación y alternativas educativas extracurriculares artísticas y ocupacionales.

#### **iv. Estrategia de Precio**

Para la estrategia de precios se consideró la variable plan, el precio de la competencia y la disposición a pagar por los clientes. Los precios asignados son los siguientes:

- ♣ Plan mensual: \$58.081
- ♣ Plan vacacional: \$46.585.50
- ♣ Matricula: \$48.753

#### **v. Estrategia de Distribución**

CeSciL contará con un único canal de distribución que será un centro físico en el lugar de trabajo de las distintas empresas grandes y medianas que contraten el servicio.

El canal funcionará previo contrato firmado con la institución.

#### **vi. Estrategia de Comunicación y ventas**

Se realizará a través de las principales redes sociales, publicidad mediante canales de comunicación, página web del centro, página web de la institución que contrate el servicio y cuñas radiales de la ciudad.

#### **Logotipo**

Representado por 3 símbolos:

- 1) la empresa
- 2) la familia
- 3) cuidado.



Los colores elegidos son cálidos que representan cercanía y alegría.

#### **vii. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual**

La demanda y la proyección se realiza con base en el tamaño de mercado actual que es de \$4.629.805.015. Considerando un crecimiento anual de 0,5% del tamaño de mercado y el nivel de la competencia. La participación de mercado de CeSciL planteada para la duración del plan de negocio del 0,5%, 1,5%, 2%, 2,5% y 3% durante los cinco años, respectivamente.

*Tabla 1, Estimación de la demanda de CeSciL y proyección de crecimiento durante cinco años*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño de mercado	\$4.629.805.015	\$4.768.699.165	\$4.911.760.140	\$5.059.112.944	\$5.210.886.333
Participación de mercado	0,5%	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%
Ventas totales	\$23.149.025	\$71.530.487	\$98.235.203	\$126.477.824	\$156.326.590

Elaboración grupo

*Tabla 2, Estimación de la capacidad diaria*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas mensuales	\$2.314.903	\$7.153.049	\$9.823.520	\$12.647.782	\$15.632.659
Ventas promedio	\$1.929.085	\$5.960.874	\$8.186.267	\$10.539.819	\$13.027.216
Servicios mensuales (núm clientes)	64	191	254	318	381
Servicios diarios capacidad total	57	171	229	286	343

Elaboración grupo

### viii. Presupuesto de Marketing cronograma

Se considera un presupuesto de marketing para los dos primeros años muy relevante y significativo debido que la empresa es nueva. Es necesario invertir en estrategia de segmentación, estrategia de posicionamiento de marca, estrategia de penetración en el mercado y en estrategia de marketing digital.

## 5. Plan de Operaciones

### i. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Para los cinco primeros años de operación (periodo de evaluación del proyecto) la empresa ofrecerá sus servicios en la ciudad de Cuenca considerando la expansión a las principales ciudades del país (Quito y Guayaquil).

#### 1. Recursos Claves

- ♣ **Infraestructura física:** No se dispondrá de un centro de cuidado propio ya que los centros serán adecuados y decorados en las empresas que contraten el servicio. Sin embargo, CeSciL si contará con una oficina pequeña en donde se realizarán las reuniones con los futuros clientes. En este lugar podrán recibir información detallada del servicio que se ofrece y el asesoramiento personalizado para satisfacer las necesidades que desean. Esta oficina estará situada en el centro de la ciudad (Miguel Ángel Estrella 6-68 y Presidente Córdova)<sup>5</sup>.
- ♣ **Infraestructura tecnológica:** CeSciL dispondrá de una página web, equipos (computadoras, tabletas, proyectores). Además, contará con acceso a plataformas educativas interactivas que se adaptan a las

<sup>5</sup> En el anexo 5.1 se puede observar la ubicación de la oficina.

capacidades individuales de los usuarios. También dispondrá de cámaras de vigilancia

1. **Página web:** Esta página permitirá a los clientes conocer de los servicios disponibles, solicitar mayor información. Así también, podrán ver testimonio de los clientes o de los usuarios. Estarán visibles las actividades que se desempeñan en el centro.
2. **Equipos y plataforma:** El centro estará adecuado para brindar una infraestructura tecnológica de calidad. Contará con computadoras y tabletas para que puedan utilizar cuando la necesidad lo permita. Estos equipos tendrán acceso a diferentes plataformas para que los niños puedan desarrollar sus deberes y estar en constante aprendizaje, teniendo una experiencia didáctica y entornos de trabajo colaborativos.
3. **Sistema de seguridad:** Contará con cámaras que permitirán a los padres de familia y/o tutores conocer como están sus hijos, lo que les permitirá tener mayor tranquilidad.

♣ **Capacidad de atención:** La capacidad de atención está dada por la capacidad física del centro. Existe una limitación en base al espacio físico que tendrá cada local. Respecto al tiempo de atención por cada profesional serán de cinco horas al día. En el caso de que llegasen a existir horas ociosas, se destinarán para capacitaciones.

♣ **Equipamiento:** El centro estará perfectamente equipado para que los usuarios puedan tener una experiencia divertida. Ver anexo 5.2

♣ **Contrato:** Los usuarios escogen el programa (mensual o vacacional) al que asistirán sus hijos. Una vez seleccionado el plan recibirán un correo de bienvenida, y un recordatorio de las reglas básicas e instrucciones para tener una mejor convivencia.

♣ **Inicio del programa:** Los usuarios vendrán al centro de cuidado después de clases o en vacaciones de acuerdo con el plan

elegido. Los cuidadores estarán prestos a brindar un servicio de excelencia.

♣ **Evaluación del servicio:** Se realizarán evaluaciones periódicas del servicio mediante la página web de la empresa. Los resultados serán un referente para ver en qué se debe mejorar y que se está haciendo bien, o si existen clientes insatisfechos

♣ **Contacto postventa:** Si en las encuestas se identifica que un cliente ha tenido un mal servicio o una mala experiencia, será contactado de inmediato para indagar la situación, por lo que se brindarán alternativas que aseguren el mejorar su nivel de satisfacción.

#### **i. Flujo de operaciones**

CeSciL tendrá un horario de atención para niños de lunes a viernes desde las 14:00 hasta las 18:00 horas. Este horario se ajusta a la salida de los establecimientos educativos de horario matutino y fin de la jornada laboral de sus progenitores.

Durante el tiempo que los menores permanezcan en el centro estarán a cargo de los profesionales y serán monitoreados para seguridad y tranquilidad de sus padres.

De igual manera, cuando lleguen al centro un profesional les recibirá y los dejará en la zona de actividades para eliminar el estrés y ayudas por el ejercicio, lugar donde podrán dejar sus pertenencias (tendrán casilleros propios).

Se establece un cronograma para que los usuarios puedan acceder a los distintos sectores para desarrollar las actividades que les tocan.

♣ **Actividades de desestres y ejercicios:** como los niños van a llegar cansados de sus clases se ha visto una buena opción realizar actividades que les ayuden a desestresarse y así puedan tener mayor concentración al momento de realizar sus tareas educativas.

♣ **Refuerzo pedagógico:** CeSciL contará con acceso a diferentes plataformas que le permitirán aprender de una manera didáctica. Además, los profesionales estarán pendientes de los deberes que deben desarrollar para brindar un refuerzo oportuno y acorde a la necesidad de cada niño.

♣ **Colación:** El refrigerio que se les dé a los niños será avalada por un nutricionista.

♣ **Taller:** Los talleres han sido considerados de acuerdo con la investigación de mercado, se ha visto necesario dividir por niveles según su rango de edad:

- a. **Nivel 1:** 5 y 6 años
- b. **Nivel 2:** 7 y 9 años
- c. **Nivel 3:** 10 y 12 años

A continuación, se presenta el cronograma de actividades.

*Tabla 3, Cronograma de Actividades*

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES					
HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
14:00 a 14:30	Actividades de estrés - ejercicios	Actividades de estrés - ejercicios	Actividades de estrés - ejercicios	Actividades de estrés - ejercicios	Actividades de estrés - ejercicios
14:30 a 15:30	Pendientes escolares / reforzamiento/estudio	Pendientes escolares / reforzamiento/estudio	Pendientes escolares / reforzamiento/estudio	Pendientes escolares / reforzamiento/estudio	Pendientes escolares / reforzamiento/estudio
15:30 a 15:45	Recreo/colación	Recreo/colación	Recreo/colación	Recreo/colación	Recreo/colación
15:45 a 16:45	Taller 1	Taller 3	Taller 1	Taller 3	Taller 1
16:45 a 17:45	Taller 2	Taller 4	Taller 2	Taller 4	Taller 2
17:45 a 18:00	Actividades de estrés - ejercicios	Actividades de estrés - ejercicios	Actividades de estrés - ejercicios	Actividades de estrés - ejercicios	Actividades de estrés - ejercicios

Elaboración grupo

## ii. Plan de desarrollo e implementación

Para dar inicio a las operaciones de CeSciL se deben contemplar las siguientes actividades

- ♣ Constitución de la empresa
- ♣ Firma de convenios con la Universidad de Cuenca y la Universidad del Azuay para que los estudiantes puedan hacer prácticas pre profesionales
- ♣ Negociación con futuros clientes
- ♣ Firma de contrato con clientes
- ♣ Acondicionamiento, reparaciones y abastecimiento
- ♣ Publicación de requerimientos y selección del personal
- ♣ Aprobación plan de marketing
- ♣ Capacitación de todos los colaboradores

Para la primera etapa los recursos necesarios son de financiamiento, es decir se considera la inversión inicial y los gastos necesarios para comenzar la operación. Una vez comenzada la operación los recursos necesarios será el financiamiento para cubrir los costos fijos y costos variables.

En la tabla 4 se detalla el Gantt de desarrollo e implantación:

Tabla 4, Gantt de desarrollo e implantación

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	1				2				3				4			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Constitución de la Empresa</b>	Karen Velásquez - Paula Zúñiga		X	X	X												
<b>Firma de convenios con la Universidad de Cuenca y la Universidad del Azuay</b>	Karen Velásquez - Paula Zúñiga					x	x										
<b>Negociación con futuros clientes</b>	Karen Velásquez - Paula Zúñiga					x											
<b>Firma de contratos</b>	Karen Velásquez - Paula Zúñiga						x										
<b>Acondicionamiento, reparaciones y abastecimiento</b>	Karen Velásquez - Paula Zúñiga							x	x	x	x						
<b>Publicación de requerimientos y selección del personal</b>	Karen Velásquez - Paula Zúñiga								x								
<b>Aprobación plan de marketing</b>	Karen Velásquez - Paula Zúñiga								x								
<b>Contratación colaboradores</b>	Karen Velásquez - Paula Zúñiga										x						
<b>Capacitación</b>	Karen Velásquez - Paula Zúñiga											x	x				
<b>Inicio actividades</b>	Karen Velásquez - Paula Zúñiga															x	
<b>Emisión primer contrato</b>	Karen Velásquez - Paula Zúñiga												x				
<b>Revisión y firma contrato</b>	Karen Velásquez - Paula Zúñiga														x		
<b>Primera factura</b>	Karen Velásquez - Paula Zúñiga															x	
<b>Cobro primera factura</b>	Karen Velásquez - Paula Zúñiga															x	

Elaboración grupo

### iii. Dotación

CeSciL contará con educadores, nutricionista, administrador, un diseñador web y personal polifuncional para desempeñar distintas actividades de marketing, recursos humanos y finanzas.

Para la primera etapa del proyecto, se requerirá asesoramiento por parte de un abogado para constituir la sociedad. Se realizará el pago por honorarios profesionales. Para el acondicionamiento y reparaciones del local, se trabajará con un decorador de interiores para que el diseño sea el acordado con la empresa contratada y realizar las adecuaciones correctas.

Adicionalmente, en la primera etapa el diseñador web será el encargado de crear la página y las distintas redes sociales de la empresa y posteriormente darle mantenimiento y actualización de la información.

Para dar a conocer a la empresa, se realizará publicidad pagada en las distintas redes sociales. Tendrá la finalidad de que la información llegue al público objetivo. Además,

se realizará un contrato con emisoras locales convenientes para que se puedan emitir cuñas radiales durante dos meses.

En la tabla 5, se detalla el personal que prestará servicios en CeSciL:

Tabla 5, Detalle del personal de CeSciL

DETALLE	DETALLE	CANTIDAD
<b>Indefinido con 3 meses de prueba</b>	Educadores	4
	Administrador	1
	Diseñador gráfico	1
	Asistente Polifuncional	1
<b>Contrato ocasional</b>	Abogado	1
	Decorador	1
	Nutricionista	1
<b>Otro</b>	Pasantes	5
<b>Prestación de Servicios</b>	Personal de limpieza	1

Elaboración grupo

## 6. Equipo del proyecto

### i. Equipo gestor

El equipo gestor para llevar a cabo el proyecto estará compuesto por dos compañeras con sólidos conocimientos en administración y con la experiencia de tener pequeños en el hogar. El equipo comprende la necesidad de contar con un centro de soluciones de cuidado en el lugar de trabajo después de las jornadas escolares. Se conocieron en el *MBA Weekend* de la Universidad de Chile, y continúan con esta amistad por dos años, compartiendo sus experiencias como madre y como tía. Viendo la necesidad de ellas y de conocidos del entorno nace la idea de negocio de CeSciL, ya que comparten esta problemática en su vida personal como en su vida laboral.

♣ **Paula Lorena Zúñiga Arévalo:** Economista de la Universidad de Cuenca – Ecuador. Egresada del MBA Wekeend de la Universidad de Chile, con cinco años de experiencia en áreas administrativas y comerciales. Trabaja como jefa de Compras y Abastecimiento del Corporativo Sarmiento Fernández. Es líder de un grupo de siete personas de los cuales cuatro son padres, y muchas veces le piden permiso para poder cuidar a sus hijos.

♣ **Karen Lorena Velásquez Vega:** Administradora de Empresas de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – Bogotá Colombia. Especialista en Finanzas Públicas, con un MBA en la Universidad de Chile. Con más de doce años de experiencia en áreas de planeación y recursos humanos. Trabaja en el Ministerio de Educación como profesional de la Oficina de Innovación Educativa.

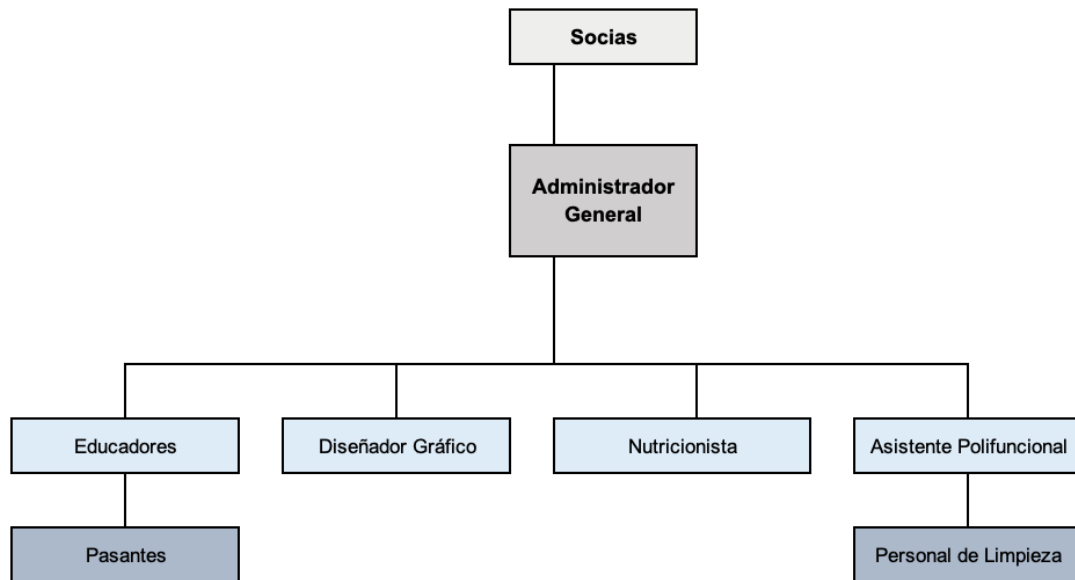


Mamá de una niña de ocho años la cual debe dejar al cuidado de sus abuelos en la jornada después del colegio

## ii. Estructura organizacional

El organigrama estructural de CeSciL es el siguiente:

*Ilustración 1, Organigrama estructura*



Elaboración grupo

- ♣ **Administrador General (1):** Profesional universitario con título de administrador o economista. Las funciones principales son: mantener el orden del establecimiento, controlar el correcto funcionamiento de la operación, presentación de informes periódicos de gastos e ingresos. Buscar potenciales clientes.
- ♣ **Educadoras (4):** Profesionales con título de educación parvularia, educación en párvulos o formación pedagógica. Serán los encargados de apoyar en las distintas actividades a los niños y niñas en el centro que estarán bajo el cuidado de ellas.
  - **Pasantes (5):** Apoyarán a las educadoras con ello se pretende brindar un mayor cuidado para los niños y niñas.
- ♣ **Diseñador Gráfico (1):** Profesional universitario con título de diseñador gráfico o técnico en diseño gráfico. Estará encargado de la creación de la página web y de redes sociales. Dará mantenimiento a las aplicaciones y tendrá actualizadas con información relevante.
- ♣ **Nutricionista (1):** Profesional universitario con título de nutricionista. Será el encargado de aprobar el cronograma mensual de refrigerios.

- ♣ **Asistente Polifuncional (1):** Profesional universitario con título de administrador. Trabaja directamente con el administrador general y será el encargado de abastecer y comprar los productos. Solicitar mensualmente los refrigerios. Recibirá a los niños y niñas a la hora de ingreso y estará pendiente para que los padres de familia les retiren del centro.
- ♣ **Personal de Limpieza (1):** No es necesario que tenga estudios de tercer nivel.

### iii. Incentivos y compensaciones

Con el fin de lograr los objetivos estratégicos de la empresa CeSciL contará con un sistema de incentivos y compensaciones.

A los colaboradores con contrato indefinido se les pagará un sueldo competitivo de acuerdo con el mercado y beneficios adicionales (seguro privado, regalo por cumpleaños y bono de alimentación). Además, estarán en constante capacitación mediante cursos de *e-learning* donde se realizarán diferentes convenios para los colaboradores.

Anualmente, se les realizará un incremento de sueldo del 10%, y a los colaboradores que hayan tenido un mejor desempeño se les dará un bono de cumplimiento.

## 7. Plan Financiero

Se plantean ciertos supuestos que serán utilizados para la evaluación financiera con la finalidad de dar consistencia al plan.

### Supuestos

- a) Se establece una duración del plan financiero de cinco años a partir de enero 2023.
- b) El pago a proveedores es máximo a 15 días
- c) Los ingresos por concepto de ventas incluyen: ingresos por matrícula, plan mensual y plan de vacaciones.
- d) La proyección de costos e ingresos se utiliza una proporción de inflación anual.
- e) En la construcción del estado de resultados se considera que el nivel de prestación de servicios alcanza solamente el 50% del estimado de ingresos para el primer año. Esto con el fin de considerar que el negocio recién inicia y requiere tiempo de adaptación, así como la generación de flujo de clientes.
- f) Cálculos con datos en pesos chilenos

### i. Estimación de ingresos

CeSciL tendrá ingresos por la matrícula, el plan mensual, plan de vacaciones, se detalla a continuación los ingresos:

*Tabla 6, Estimación de ingresos anuales*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Num clientes año	64	191	254	318	381
Ventas estimado por planes mensuales	\$3.688.838	\$11.177.179	\$16.393.197	\$22.540.645	\$29.753.652
Precio plan mensual	\$58.081	\$58.662	\$64.528	\$70.981	\$78.079
Precio plan vacacional	46586	47051	47522	47997	48477
Precio matrícula	48753	49241	49733	50230	50733
Ventas por planes vacacionales	\$2.958.736	\$8.964.971	\$12.072.828	\$15.241.945	\$18.473.238
Ventas por matrícula	\$3.096.404	\$9.382.105	\$12.634.568	\$15.951.142	\$19.332.784
Ventas totales	\$9.743.979	\$29.524.256	\$41.100.593	\$53.733.733	\$67.559.674
Ventas promedio mensual	\$811.998	\$2.460.355	\$3.425.049	\$4.477.811	\$5.629.973

Elaboración grupo

La estimación de ingresos considera una proporción de inflación de precios del 1%, además se considera que los planes vacacionales duran dos meses máximo.

*Tabla 7, Descomposición de la Venta por meses año 1*

Descripción	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8
Ventas estimado por planes mensuales	\$409.871	\$409.871	\$409.871	\$409.871	\$409.871
Ventas por planes vacacionales				\$1.479.368	\$1.479.368
Ventas por matrícula	\$344.045	\$344.045	\$344.045	\$344.045	\$344.045
Ventas Totales	\$753.916	\$753.916	\$753.916	\$2.233.284	\$2.233.284
Descripción	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Ventas estimado por planes mensuales	\$409.871	\$409.871	\$409.871	\$409.871	\$3.688.838
Ventas por planes vacacionales					\$2.958.736
Ventas por matrícula	\$344.045	\$344.045	\$344.045	\$344.045	\$3.096.404
Ventas Totales	\$753.916	\$753.916	\$753.916	\$753.916	\$9.743.979

Elaboración grupo

## ii. Estado de resultados

Utilizando la información sobre ingresos y gastos, se realiza una proyección del estado de resultados para los cinco años de duración del plan de negocio. Es importante indicar que se estima que en el primer año se obtendrá el 50% de los ingresos estimados hasta que el plan de marketing de efectividad.

**Tabla 8, Estado de Resultados<sup>6</sup>**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas estimado por plan	\$1.844.419	\$11.177.179	\$16.393.197	\$22.540.645	\$29.753.652
Ventas por planes vacaci	\$1.479.368	\$8.964.971	\$12.072.828	\$15.241.945	\$18.473.238
Ventas por matrícula	\$1.548.202	\$9.382.105	\$12.634.568	\$15.951.142	\$19.332.784
Ventas totales	\$4.871.989	\$29.524.256	\$41.100.593	\$53.733.733	\$67.559.674
Proporción costo	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Costo total	\$2.435.995	\$14.762.128	\$20.550.296	\$26.866.866	\$33.779.837
Resultado bruto	\$2.435.995	\$14.762.128	\$20.550.296	\$26.866.866	\$33.779.837
Gastos administración y	\$563.694	\$2.878.435	\$3.937.526	\$5.049.966	\$6.218.005
Remuneraciones	\$2.525.592	\$2.651.872	\$2.784.465	\$2.923.688	\$3.069.873
Estrategia de marketing	\$1.229.445	\$2.434.300	\$2.677.730	\$2.811.617	\$2.952.198
Resultado operacional	-\$1.882.736	\$6.797.521	\$11.150.574	\$16.081.595	\$21.539.762
Depreciación	\$1.327.187	\$1.327.187	\$1.327.187	\$1.327.187	\$1.327.187
Utilidad antes de interes	-\$3.209.923	\$5.470.335	\$9.823.388	\$14.754.408	\$20.212.575
Gastos financieros	\$252.829	\$252.829	\$252.829	\$252.829	\$252.829
Utilidad antes de impuesto y participación	-\$3.462.752	\$5.217.506	\$9.570.559	\$14.501.579	\$19.959.746
15% participación trabajadores		\$782.626	\$1.435.584	\$2.175.237	\$2.993.962
Impuesto a la renta (25%)		\$1.108.720	\$2.033.744	\$3.081.586	\$4.241.446
Utilidad/pérdida del ejer	-\$3.462.752	\$3.326.160	\$6.101.231	\$9.244.757	\$12.724.338

Elaboración grupo

### iii. Inversión

Para poder cubrir la inversión de constitución, de equipamiento inmobiliario, tecnológico, decoración y remuneraciones del primer mes se estima una inversión de \$ 6.846.398,49, como se muestra en la tabla 16. La financiación de la inversión es de 80% propio y 20% vía préstamo bancario. Para el otro caso sin financiamiento externo se requiere una inversión inicial de \$ 6.846.398,49. El comparativo se realiza con la finalidad de tener una mejor visión del escenario financiero para estipular que escenario es más rentable para el inversionista.

<sup>6</sup> En el Art. 97 del Código del Trabajo, establece que el empleador reconocerá en beneficio de sus trabajadores el 15% de las utilidades líquidas. Para la determinación de las mismas, se toma como base las declaraciones o liquidaciones del pago del impuesto a la renta. El porcentaje se distribuye 10% se reparte para los trabajadores de manera igualitaria, y el 5% restante se lo reparte a los trabajadores en virtud de sus cargas familiares.

El impuesto a la renta (25%) de paga después del cálculo del 15% de los trabajadores

Tabla 9, Resumen de inversión inicial

	DETALLE	VALOR
Inversión Inicial	Constitución Sociedad	\$ 1.667.662,98
	Equipamiento inmobiliario	\$ 680.289,25
	Equipamiento tecnología	\$ 3.959.564,77
	Decoración	\$ 328.415,50
	Remuneraciones 1er mes	\$ 210.465,99
<b>Total</b>		\$ 6.846.398,49

Elaboración grupo

#### iv. Inversión en capital de trabajo

El déficit operacional de los primeros meses requiere una inversión en capital de trabajo de \$1.079.683

Tabla 10, Inversión en capital de trabajo

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos por venta	\$0	\$0	\$0	\$705.705	\$705.705	\$705.705
Costo por venta	\$0	\$0	\$0	\$352.852	\$352.852	\$352.852
Gastos adm y ventas	\$46.975	\$46.975	\$46.975	\$46.975	\$46.975	\$46.975
Remuneraciones	\$210.466	\$210.466	\$210.466	\$210.466	\$210.466	\$210.466
Estrategia de marketing	\$102.454	\$102.454	\$102.454	\$102.454	\$102.454	\$102.454
Resultado operacional	-\$359.894	-\$359.894	-\$359.894	-\$7.042	-\$7.042	-\$7.042
Resultado operacional acum	-\$359.894	-\$719.788	-\$1.079.683	-\$1.086.724	-\$1.093.766	-\$1.100.808

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
\$	705.704,99	705.704,99	705.704,99	705.704,99	705.704,99	705.704,99
\$	352.852,49	352.852,49	352.852,49	352.852,49	352.852,49	352.852,49
\$	46.974,52	46.974,52	46.974,52	46.974,52	46.974,52	46.974,52
\$	210.465,99	210.465,99	210.465,99	210.465,99	210.465,99	210.465,99
\$	102.453,72	102.453,72	102.453,72	102.453,72	102.453,72	102.453,72
\$	-7.041,74	-7.041,74	-7.041,74	-7.041,74	-7.041,74	-7.041,74
\$	-1.107.849,68	-1.114.891,42	-1.121.933,17	-1.128.974,91	-1.136.016,65	-1.143.058,39

Elaboración grupo

Nota: ingresos y egresos incluyen IVA.

#### v. Evaluación financiera del proyecto

Con la finalidad de realizar una evaluación del proyecto, se analiza en dos escenarios en estado puro (sin financiación de terceros) y en estado apalancado (con financiación de terceros) con el fin de cuantificar la rentabilidad generada por el apalancamiento financiero.

##### a) Evaluación del proyecto en estado puro

Se considera que el proyecto no cuenta con financiación bancaria para ejecutarlo, provocando que los socios aporten el 100% del capital como se demuestra en la siguiente tabla:

Tabla 11, Estructura capital

Requerido	Valor
Aporte Socia 1	\$3.423.199,25
Aporte Socia 2	\$3.423.199,25
<b>Total</b>	<b>\$6.846.398,49</b>

Elaboración grupo

## ii. Tasa de descuento

El cálculo de la tasa de descuento se basa en el costo promedio ponderado del capital (CPPC) y se utiliza cuando se dispone de varias fuentes de financiamiento.

$$CPPC = k_d(1 - tx) * D + k_e C$$

Donde,  $k_d$  es el costo de la deuda,  $tx$  es la tasa impositiva,  $D$  es la proporción de la deuda,  $k_e$  es el costo de capital propio y  $C$  es la proporción del capital propio.

En la siguiente tabla se presenta los valores para el cálculo del CPPC. Por lo que se establece que la tasa de descuento es de 19,99% para flujo a 5 años.

Tabla 12, Tasa de descuento con deuda

Elemento	Valor	Descripción
kd	19,05%	Tasa referencial activa
tx	25%	Impuesto a la renta
D	20%	Proporción deuda
ke	21%	Tasa inversión activo a largo plazo
C	80%	Proporción capital propio
<b>CPPC</b>	<b>19,99%</b>	<b>Costo promedio ponderado de capital</b>

Elaboración grupo

La tasa referencial activa corresponde al segmento de microcrédito minorista. Revisar anexo 6 para el cálculo de la tasa de inversión activo a largo plazo.

Para el cálculo de la tasa de descuento a perpetuidad se consideró la tasa libre de riesgo a bonos del Banco Central a 30 años. Revisar anexo 6.1

## iii. Flujo de caja a 5 años

Utilizando la información previa, con una tasa de descuento de 19.99% y con una inversión inicial de \$6.846.398, se obtiene un valor actual neto (VAN) positivo y una tasa interna de retorno de 47% que es mayor a la tasa de descuento. Según los resultados el tiempo de recuperación es de 3,16 años.

Tabla 13, Flujo de caja para CeSciL

Descripción	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad/pérdida del ejercicio		-\$3.462.752	\$3.326.160	\$6.101.231	\$9.244.757	\$12.724.338
Depreciación	\$0	\$1.327.187	\$1.327.187	\$1.327.187	\$1.327.187	\$1.327.187
Inversión	-\$6.846.398					
Inversión en capital de trabajo	-\$1.079.683					
Devolución de capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.079.683
Venta activos 45%						\$2.235.721
Flujo de caja	-\$7.926.081	-\$2.135.565	\$4.653.347	\$7.428.418	\$10.571.943	\$17.366.928
Flujo acumulado	-\$7.926.081	-\$10.061.646	-\$5.408.300	\$2.020.118	\$12.592.061	\$29.958.989

Tasa de descuento	19,99%
VAN	\$9.908.430
TIR	47%
Payback	3,16

Elaboración grupo

### i. Flujo de caja a perpetuidad

De los datos obtenidos se puede observar que el VAN de \$34.535.755 TIR 73% y Payback de 3,16 años.

Tabla 14, Flujo de caja a perpetuidad

Descripción	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad/pérdida del ejercicio		-\$3.462.752	\$3.326.160	\$6.101.231	\$9.244.757	\$12.724.338
Depreciación	\$0	\$1.327.187	\$1.327.187	\$1.327.187	\$1.327.187	\$1.327.187
Inversión	-\$6.846.398					
Inversión en capital de trabajo	-\$1.079.683					
Devolución de capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.079.683
Flujos futuros a perpetuidad						\$63.653.517
Flujo de caja	-\$7.926.081	-\$2.135.565	\$4.653.347	\$7.428.418	\$10.571.943	\$78.784.724
Flujo acumulado	-\$7.926.081	-\$10.061.646	-\$5.408.300	\$2.020.118	\$12.592.061	\$91.376.786

Tasa de descuento	20,03%
VAN	\$34.535.755
TIR	73%
Payback	3,16

Elaboración grupo

### ii. Principales ratios financieros

Analizando los indicadores financieros principales para el plan de negocio se observa que las ventas son crecientes especialmente del año uno al dos debido a que en el primer año se espera tener el 50% de la demanda estimada, y en el segundo año se espera llegar el 100% de la participación objetivo. Los indicadores sobre utilidad reflejan un rendimiento negativo para el primer año, pero mejora significativamente los años posteriores.

Tabla 15, Principales ratios financieros

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$9.743.979	\$29.524.256	\$41.100.593	\$53.733.733	\$67.559.674
Resultado operacional	-\$1.882.736	\$6.797.521	\$11.150.574	\$16.081.595	\$21.539.762
Variación anual ventas		203%	39%	31%	26%
Utilidad bruta/ventas	25%	38%	40%	41%	43%
Utilidad operacional/ventas	-19%	23%	27%	30%	32%
Utilidad neta/ventas	-36%	11%	15%	17%	19%
Utilidad Neta/Patrimonio (ROE)	-52%	41%	65%	86%	103%
Utilidad Neta/Activo (ROA)	-50%	40%	63%	80%	98%

Elaboración grupo

### iii. Balance del proyecto proyectado

Tabla 16, Balance proyectado

	AÑO 1 \$	AÑO 2 \$	AÑO 3 \$	AÑO 4 \$	AÑO 5 \$
<b>Activos</b>					
Caja	\$97.440	\$295.243	\$411.006	\$537.337	\$675.597
Bancos	\$1.453.344	\$2.952.426	\$4.110.059	\$5.373.373	\$6.755.967
Ctas por cobrar	\$29.232	\$88.573	\$411.006	\$537.337	\$202.679
<b>Total activos corrientes</b>	<b>\$1.580.016</b>	<b>\$3.336.241</b>	<b>\$4.932.071</b>	<b>\$6.448.048</b>	<b>\$7.634.243</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Muebles y enseres y deco	\$680.289	\$748.318	\$823.150	\$905.465	\$996.011
Equipos de computo	\$3.959.565	\$4.157.543	\$4.365.420	\$4.583.691	\$4.812.876
Decoración	\$328.416	\$344.836	\$840.861	\$882.904	\$927.049
Constitución	\$1.667.663				
Depreciación	\$1.327.187	\$1.327.187	\$1.327.187	\$1.327.187	\$1.327.187
Construcción y adecuación		\$1.125.782			
Total activo fijo neto	<b>\$5.308.746</b>	<b>\$5.049.293</b>	<b>\$4.702.245</b>	<b>\$5.044.874</b>	<b>\$5.408.750</b>
<b>Total Activo</b>	<b>\$6.888.762</b>	<b>\$8.385.534</b>	<b>\$9.634.316</b>	<b>\$11.492.921</b>	<b>\$13.042.993</b>
<b>Pasivo</b>					
App - proveedores				\$ 444.019	\$ 428.279
Obligaciones Financieras	252.829	\$252.829	\$252.829	\$252.829	\$252.829
<b>Total pasivo</b>	<b>\$ 252.829</b>	<b>\$ 252.829</b>	<b>\$ 252.829</b>	<b>\$ 696.848</b>	<b>\$ 681.108</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital pagado	\$ 6.635.933	\$ 6.635.933	\$ 6.635.933	\$ 6.635.933	\$ 6.635.933
Utilidad del ejercicio		\$3.326.160	\$6.101.231	\$9.244.757	\$12.724.338
Retiros		\$1.829.388	\$3.355.677	\$5.084.616	\$6.998.386
<b>Total patrimonio</b>	<b>\$6.635.933</b>	<b>\$8.132.705</b>	<b>\$9.381.487</b>	<b>\$10.796.073</b>	<b>\$12.361.885</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$6.888.762</b>	<b>\$8.385.534</b>	<b>\$9.634.316</b>	<b>\$11.492.921</b>	<b>\$13.042.993</b>

Elaboración grupo

### iv. Proyecto puro vs Proyecto apalancado

Se presenta una tabla comparativa del proyecto puro y apalancado

Tabla 17, Comparativo proyecto apalancado vs proyecto puro

Proyecto Apalancado		Comparación	Proyecto Puro	
VAN	\$9.908.430	Mayor que	VAN	\$9.065.928
TIR	47%	Igual	TIR	47%
Playback	3,16	Igual	Playback	3,16
Inversión	\$ 5.477.118,79	Menor que	Inversión	\$ 6.846.398

Elaboración grupo

En el anexo 7 se presenta el proyecto puro

### v. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se realizó en función de un aumento en la proporción de costos con una variación del 5% al 25% adicional, y con una disminución del precio de matrícula del plan vacacional con una variación del 5% al 25% menor al precio estipulado. Los resultados del VAN muestran que a pesar del incremento de costos y de un menor precio, el VAN sigue siendo positivo.



**Tabla 18, Variación precio plan vacacional**

		Variación precio plan vacacional						
		\$9.908.430	46.586	44.256	41.927	39.598	37.268	34.939
Variación proporción de costos operacionales	2.435.995	\$ 9.908.429,72	\$ 9.908.429,72	\$ 9.908.429,72	\$ 9.908.429,72	\$ 9.908.429,72	\$ 9.908.429,72	\$ 9.908.429,72
	2.557.794	\$ 9.806.921,48	\$ 9.806.921,48	\$ 9.806.921,48	\$ 9.806.921,48	\$ 9.806.921,48	\$ 9.806.921,48	\$ 9.806.921,48
	2.679.594	\$ 9.593.754,18	\$ 9.593.754,18	\$ 9.593.754,18	\$ 9.593.754,18	\$ 9.593.754,18	\$ 9.593.754,18	\$ 9.593.754,18
	2.801.394	\$ 9.242.028,14	\$ 9.242.028,14	\$ 9.242.028,14	\$ 9.242.028,14	\$ 9.242.028,14	\$ 9.242.028,14	\$ 9.242.028,14
	2.923.194	\$ 8.702.714,87	\$ 8.702.714,87	\$ 8.702.714,87	\$ 8.702.714,87	\$ 8.702.714,87	\$ 8.702.714,87	\$ 8.702.714,87
	3.044.993	\$ 7.893.744,97	\$ 7.893.744,97	\$ 7.893.744,97	\$ 7.893.744,97	\$ 7.893.744,97	\$ 7.893.744,97	\$ 7.893.744,97

Elaboración grupo

Además, se realiza un análisis de sensibilidad disminuyendo la capacidad de atención anual, y con una disminución del precio de matrícula del plan mensual con una variación del 5% al 25% menor al precio estipulado. Los resultados del VAN muestran que, a pesar del precio y la disminución de la capacidad de atención, el VAN sigue siendo positivo.

**Tabla 19, Variación precio plan mensual**

		Variación precio plan mensual						
		\$9.908.430	58.081	55.177	52.273	49.369	46.464	43.560
Variación capacidad de atención	64	\$ 9.923.936,64	\$ 9.246.304,89	\$ 8.568.673,15	\$ 7.891.041,41	\$ 7.213.409,66	\$ 6.535.777,92	\$ 6.535.777,92
	61	\$ 9.826.519,51	\$ 9.150.731,75	\$ 8.474.943,99	\$ 7.799.156,23	\$ 7.123.368,47	\$ 6.447.580,71	\$ 6.447.580,71
	58	\$ 9.737.958,49	\$ 9.063.847,07	\$ 8.389.735,66	\$ 7.715.624,24	\$ 7.041.512,83	\$ 6.367.401,42	\$ 6.367.401,42
	56	\$ 9.657.098,42	\$ 8.984.517,58	\$ 8.311.936,75	\$ 7.639.355,91	\$ 6.966.775,08	\$ 6.294.194,24	\$ 6.294.194,24
	53	\$ 9.582.976,69	\$ 8.911.798,89	\$ 8.240.621,08	\$ 7.569.443,28	\$ 6.898.265,47	\$ 6.227.087,66	\$ 6.227.087,66
	51	\$ 9.514.784,70	\$ 8.844.897,68	\$ 8.175.010,67	\$ 7.505.123,65	\$ 6.835.236,63	\$ 6.165.349,61	\$ 6.165.349,61

Elaboración grupo

Por último, se analizó cual debería ser el precio mínimo al cual se debe bajar para obtener un VAN de cero, siendo el resultado el siguiente:

**Tabla 20, Análisis VAN cero**

		Variación precio plan mensual						
		\$9.908.430	58.081	29.040	20.328	17.424	14.520	11.616
Variación capacidad de atención	64	\$ 9.923.936,64	\$ 3.147.619,21	\$ 1.114.723,98	\$ 437.092,23	\$ -240.539,51	\$ -918.171,25	\$ -918.171,25
	61	\$ 9.826.519,51	\$ 3.068.641,90	\$ 1.041.278,62	\$ 365.490,86	\$ -310.296,90	\$ -986.084,67	\$ -986.084,67
	58	\$ 9.737.958,49	\$ 2.996.844,35	\$ 974.510,11	\$ 300.398,70	\$ -373.712,72	\$ -1.047.824,13	\$ -1.047.824,13
	56	\$ 9.657.098,42	\$ 2.931.290,07	\$ 913.547,56	\$ 240.966,72	\$ -431.614,11	\$ -1.104.194,95	\$ -1.104.194,95
	53	\$ 9.582.976,69	\$ 2.871.198,64	\$ 857.665,22	\$ 186.487,42	\$ -484.690,39	\$ -1.155.868,19	\$ -1.155.868,19
	51	\$ 9.514.784,70	\$ 2.815.914,52	\$ 806.253,47	\$ 136.366,45	\$ -533.520,57	\$ -1.203.407,58	\$ -1.203.407,58

Elaboración grupo

Por lo que el precio mínimo que se puede tener es de \$15.599,34

**Tabla 21, Precio mínimo**

VAN	0
PRECIO	\$ 15.599,34

Elaboración grupo

### 3. Riesgos críticos

Se consideran los siguientes riesgos críticos para CeSciL

Tabla 22, Riesgos críticos de CeSciL

TIPO	RIESGO	PLAN MITIGACIÓN
<b>Internos</b>	Que el servicio no cumpla con las expectativas de los clientes, y que eso genere una mala reputación en el mercado para CeSciL, lo que se vería plasmado en la demanda del servicio generando un problema para cubrir los costos fijos y variables	Brindar siempre un servicio de calidad y contar con personal altamente cualificado. Además de hacer planes de visitas de los padres para que puedan conocer el servicio que se brinda y la calidad del mismo
	Que los pasantes que realizan las prácticas preprofesionales en el centro no cumplan con las políticas de la empresa, provocando el cese de funciones de ellos, porque lo se deberían realizar más contrataciones de personal cualificado, generando un aumento de costos fijos	Firmar un contrato con las universidades en el cual se detalle el trabajo que se espera que brinde el pasante en el centro.
<b>Externos</b>	No obtener los permisos de funcionamiento en el tiempo estipulado o que no se logre obtener el permiso de funcionamiento como centro de soluciones de cuidado infantil en las diferentes empresas que se ofrecerá el servicio	Asesoramiento con abogados concedores del tema para conseguir los permisos estipulados y que el centro pueda funcionar sin ningún inconveniente
	No conseguir los contratos esperados con las empresas, por lo que no se podría cubrir los costos	Se realizarán diferentes campañas para dar a conocer la empresa y poder atraer clientes, además se realizarán visitas a las diferentes empresas grandes y medianas de la ciudad
	Que la competencia copie el modelo de negocio, generando un riesgo para CeSciL	Conseguir fidelización de los clientes en los primeros meses mediante las diferentes campañas de marketing establecida.

Elaboración grupo

#### 4. Propuesta Inversionista

Para el desarrollo del proyecto a 5 años, es necesario una inversión total de \$6.846.398 compuesto por la inversión en equipamiento, infraestructura y decoración, constitución y capital de trabajo del primer mes. De acuerdo a la evaluación financiera, el proyecto obtendrá un VAN de \$9.908.430, TIR de 47% y el payback de 3,16 años.

Tabla 23, Propuesta Inversionista

Tasa de descuento	19.99%
<b>VAN</b>	\$9.908.430
<b>TIR</b>	47%
<b>Payback</b>	3,16

Elaboración grupo

Se ofrece distribuir la participación societaria en dos partes, un 80% a cargo de las socias fundadoras. Es decir, cada socia tendrá una participación del 40% en función de sus aportes iniciales, y el 20% restante será financiado por un socio inversionista.

*Tabla 24, Detalle inversión*

<b>Requerido</b>	<b>Valor</b>
Aporte Socia 1	\$ 2.738.559,40
Aporte Socia 2	\$ 2.738.559,40
Aporte Socio Inversionista	\$ 1.369.279,70

Elaboración grupo

Las socias 1 y 2 también participarán en la gestión y dirección de la empresa, aportando con recomendaciones para la mejora continua.

## **5. Conclusiones**

CeSciL, está dirigida a brindar un servicio de soluciones de cuidado infantil en empresas grandes y medianas de la ciudad de Cuenca - Ecuador que busca ofrecer servicios de cuidado infantil, apoyo en tareas escolares, recreación y alternativas educativas extracurriculares artísticas y ocupacionales, en el lugar de trabajo de los padres de familia; con la finalidad de brindarles comodidad, seguridad y precios asequibles en base a lo ofertado en el mercado, permitiéndoles conciliar su jornada laboral con el cuidado seguro para sus hijos.

Este plan de negocio presenta grandes posibilidades de crecimiento a futuro ya que en la actualidad no existen competidores directos generando una ventaja competitiva para la empresa. Esta ventaja también puede ser aprovechada gracias a los precios y planes que tendrá CeSciL, pues son más económicos con respecto a la competencia, el plan mensual tiene un precio de \$58.081, el plan vacacional de \$46.585,50 y la matrícula de \$48.753.

Para la implementación del proyecto, se ha visto necesario considerar una estrategia competitiva con un enfoque diferenciador, con el fin de atraer clientes y posicionar a CeSciL como una empresa que ofrece un servicio de alta calidad.

Finalmente, se realizó un análisis financiero para determinar la factibilidad del proyecto. Se establecieron supuestos claves para poder realizar este análisis donde se concluyó con los siguientes resultados: la inversión inicial del proyecto será de \$6.846.398,49 que incluye inversión de constitución, por equipamiento inmobiliario y tecnológico, decoración e inversión en capital de trabajo del primer mes, la cual será financiada 80% de capital propio y el 20% restante mediante un préstamo de un banco local. También se

pudo observar que con una tasa de descuento de 19.99% y con la inversión inicial antes mencionada, se obtiene un valor actual neto (VAN) positivo y una tasa interna de retorno de 47% que es mayor a la tasa de descuento. Según los resultados el tiempo de recuperación es de 3,16 años demostrando que el proyecto es financieramente viable. Por lo que este plan de negocio es viable tanto financiera como técnicamente en la ciudad de Cuenca, pues al no tener competidores ni sustitutos directos se obtiene una gran ventaja siendo un plan de negocio basado en una necesidad insatisfecha para el nicho de mercado establecido. Sin embargo, se deben considerar los diferentes riesgos internos y externos que se pudieron encontrar, con la finalidad de mitigar estas complicaciones a futuro, y lograr así ejecutar el proyecto, sin ninguna dificultad.

## 6. Bibliografía

- Banco Central del Ecuador. (2022, 10). *Tasa de Interés*. From <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes102022.htm>
- Castillo, S. (2022, 02 14). *Prensa. ec*. From Educación 4.0: La tecnología como aliado de la comunidad educativa en Ecuador: <https://prensa.ec/2022/02/14/educacion-4-0-la-tecnologia-como-aliado-de-la-comunidad-educativa-en-ecuador/>
- Cazco, H. (2012). *Código del trabajo*. From <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Código-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Consejo Nacional para la igualdad intergeneracional. (2021). *Tasas netas de asistencia a educación general básica*. From <http://indicadores.igualdad.gob.ec/DatosIndicadores-42-7-101>
- INEC. (2021). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), julio 2021*. Quito. From [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Julio-2021/202107\\_Boletin\\_empleo.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Julio-2021/202107_Boletin_empleo.pdf)
- INEC. (2022). *Encuesta Estructural Empresarial*. Quito. From [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Encuesta\\_Estructural\\_Empresarial/2020/2020\\_ENESEM\\_Principales\\_Resultados.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Estructural_Empresarial/2020/2020_ENESEM_Principales_Resultados.pdf)
- INEC. (2022). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), enero 2022*. Quito. From [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2022/Enero-2022/202201\\_Boletin\\_empleo.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2022/Enero-2022/202201_Boletin_empleo.pdf)
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2021). *Rendición de cuentas 2021*. Quito. From [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/03/informe\\_narrativo\\_rendicion\\_cuentas\\_2021.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/03/informe_narrativo_rendicion_cuentas_2021.pdf)
- UNICEF. (2019). *CUIDADO INFANTIL Y FAMILIAS TRABAJADORAS: ¿UNA NUEVA OPORTUNIDAD O UN VÍNCULO PERDIDO?* Nueva York. From <https://www.unicef.org/media/95111/file/Child-Care-ES.pdf>
- Hein, C., & Cassirer, N. (2010). *Informe OIT*. Obtenido de Soluciones para el cuidado infantil en el lugar de trabajo:

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms\\_151190.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms_151190.pdf)

JLL. (2018). ¿Cómo las guarderías dentro de la empresa pueden ser una ventaja?  
Corporación Financiera Internacional. (2017). Obtenido de Abordar el cuidado infantil:  
GUÍA SOBRE LOS SERVICIOS DE CUIDADO INFANTIL RESPALDADOS  
POR EL EMPLEADOR: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/beafc67a-2942-4440-9511-e2b6e9ab6a93/2019\\_ChildcareGuide\\_Spanish.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nqh2aLS](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/beafc67a-2942-4440-9511-e2b6e9ab6a93/2019_ChildcareGuide_Spanish.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nqh2aLS)

Superintendencia de Compañías. (2021). Ranking de Empresarial - Cuenca. Obtenido de <https://appscvsconsultas.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=01&tipo=>

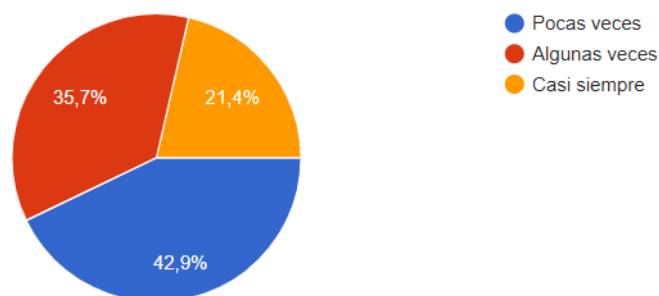
## 7. Anexos

### 1.1 Encuesta

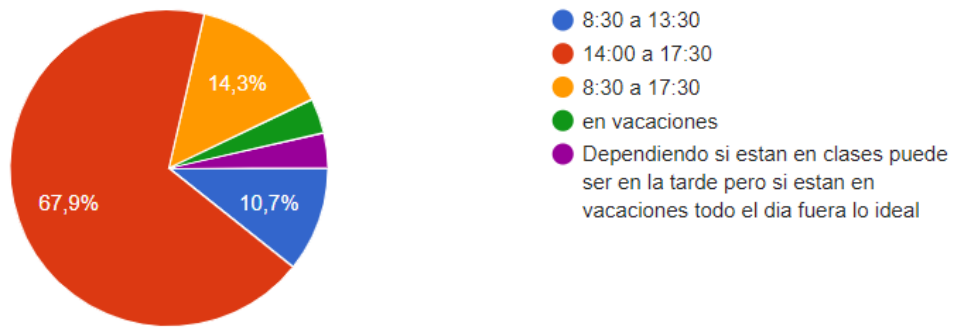
- 1 Sexo
- 2 ¿Cuál es su edad?
- 3 ¿Cuál es su estado civil?
- 4 ¿Tiene hijos/as.? Si su respuesta es afirmativa continuar con la encuesta.
- 5 Indique cuántos hijos tiene.
- 6 ¿Cuál es la edad de su hijo/a?
- 7 Ha habido ocasiones en las cuales no tiene con quien dejar a sus hijos
- 8 ¿Cree usted que si la empresa donde usted trabaja le brindaría el servicio de un centro de cuidado infantil dentro de la institución le ayudaría?
- 9 ¿Cree usted que su rendimiento laboral mejoraría si pudiera gozar del beneficio de un centro de cuidado infantil, para que sus hijos puedan asistir después de clases, o en vacaciones o cuando no tenga con quién dejarles a sus hijos? ¿Por qué?
- 10 En qué horario le gustaría que sus hijos asistan al centro de cuidado infantil
- 11 ¿Qué tipo de servicio le gustaría que ofreciera el centro de cuidado infantil?
- 12 ¿Si la empresa brindara el servicio, pero usted tendría que pagar una parte del servicio para el centro de cuidado infantil estaría de acuerdo? Qué valor estaría dispuesto a cancelar, sabiendo que en dicho centro su hijo/a tendría una atención de primera en donde tendría apoyo para hacer los deberes, practicar deportes, juegos, idiomas, instrumentos, entre otros servicios?

### 1.2 Principales resultados de la encuesta

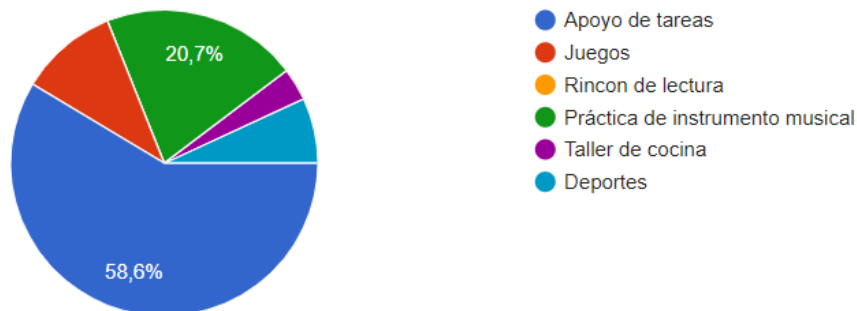
**¿Ha habido ocasiones en las cuales no tiene con quien dejarles a sus hijos?**



## ¿En qué horario le gustaría que sus hijos asistan al centro de cuidado infantil?



## ¿Qué tipo de servicio le gustaría que oferte el centro de cuidado infantil?



## 2.1 Análisis PESTEL de la Industria

### Escenario Político

A pesar de que el gobierno de turno ha buscado mejorar la eficiencia de sus políticas públicas con la finalidad de brindar mejor calidad de vida a la población más vulnerable y ofrecer mejores oportunidades, se ha encontrado con varias limitaciones debido a la disminución del presupuesto en educación y salud. Además, el retiro de la subvención de los combustibles ha traído malestar para la población. El descontento se ha traducido en huelgas y rechazo a las políticas planteadas. Por lo que el gobierno se encuentra en un tiempo de desafíos y retos.

### Escenario Legal

El proceso para constituir una empresa en Ecuador puede ser largo y complejo. A continuación, se presentan los principales pasos que se deben seguir:

- ♣ Identificar la estructura legal de la empresa
- ♣ Reservar un nombre (Superintendencia de Compañías)
- ♣ Elaboración del estatuto social (Abogado)
- ♣ Apertura cuenta de integración (Banco)
- ♣ Eleva a escritura pública el estatuto social (Notario)
- ♣ Aprueba el estatuto

- ♣ Publicar en un diario
- ♣ Obtener los permisos municipales
- ♣ Inscribir la compañía
- ♣ Realizar la Junta General de Accionistas
- ♣ Obtener los documentos habilitantes
- ♣ Inscribir el nombramiento del representante legal
- ♣ Obtener el Ruc
- ♣ Obtener la carta para el banco

### **Reglamento 156 del código del trabajo**

El art. 4 del reglamento al art. 155 del código de trabajo establece que el servicio de guardería infantil es una asistencia que debe prestar el empleador a los hijos de sus colaboradores. Se considera infante el menor que aun no ha cumplido siete años.

El código de trabajo vigente en el art. 155, establece que las empresas que cuenten con cincuenta o más trabajadores, el empleador establecerá anexo o próximo a la empresa un servicio de guardería infantil para la atención de los hijos de los trabajadores (Cazco, 2012)

### **Escenario Económico**

Después de la emergencia sanitaria causada por el brote de COVID 19, el país tuvo una profunda recesión que influyó en el aumento de la pobreza. Esta crisis sanitaria resaltó las debilidades estructurales como la carencia de amortiguadores macroeconómicos, un sistema de salud y de servicios básicos deficiente, entre otros problemas. Sin embargo, existen otros factores que afectan la economía del país como el aumento insostenible de la deuda pública que a julio del presente año se ubicó en USD 62.856 millones, representando el 55,2% del PIB previsto para el 2022; mientras que la deuda externa representa el 74% del total, esta deuda tuvo un incremento del 5,3%.

Respecto a los precios de los productos, se evidenció que han llegado a su punto más alto después de tener una tendencia creciente en el primer trimestre del presente año.

Ecuador, a la fecha, tiene un riesgo país de 1.730. El más alto durante los dos últimos años. Esto se da por la tendencia a la baja del precio del petróleo y la subida de las tasas de interés de Estados Unidos, estos son los principales factores que han motivado para el alza de este indicador.

Por lo que el país todavía requiere impulsar un crecimiento que le permita sostenerse en el mediano y largo plazo, mediante un mejor sistema de inversiones, logrando así disminuir su dependencia de los ingresos provenientes del petróleo.

### **Aspecto Social**

Como ya se ha mencionado en los incisos anteriores el Ecuador está pasando por una crisis económica, social y política que afecta a las personas que viven en su territorio. Un gran número de compatriotas buscan mejores oportunidades en otros países, puesto que la crisis del COVID 19 provocó una amenaza en el sector laboral, tanto en la reducción de puestos de trabajo como en el deterioro de su calidad. De hecho, la caída del crecimiento del país está relacionada con la reducción del empleo adecuado y el aumento del subempleo.

A lo que se puede sumar la desigualdad de género, por lo que esta crisis tiene mayor repercusión para las mujeres. La participación en el mercado laboral de las mujeres para el año 2021 fue de 49,3% mientras que los hombres del 75,1% (INEC, 2021). En el año 2022 la participación de las mujeres aumento en 1,8 puntos porcentuales pasando de 49.3% a 51.1% (INEC, 2022).

Para atender la problemática ocasionada por la crisis sanitaria, el gobierno planteo un diseño y ejecución de políticas públicas para el sistema de educación, trazando así cinco ejes y 20 acciones de trabajo (Ministerio de Educación del Ecuador, 2021)

### **Escenario Tecnológico**

El Ministerio de Telecomunicaciones pretende acelerar la transformación digital, plan que esta propuesto para el año 2022-2025. Una de las principales metas es la implementación de una tarifa social para los servicios de telecomunicaciones, con la finalidad de que sea asequible para toda la población. Además, se pretende fomentar la cultura digital y el uso de las TIC.

En el ámbito educativo, la tecnología está jugando un papel muy importante, pues forma parte de los procesos para respaldar ambientes educativos y aprendizajes didácticos. Por lo que representa un desafío para la comunidad educativa la implementación de equipos innovadores y nuevas tecnologías que puedan facilitar los distintos esquemas de aprendizaje que existen hoy en día (Castillo, 2022).



## **Escenario Ecológico**

El gobierno ha implementado jornadas de educación ambiental para el desarrollo sostenible avanzando hacia la transición ecológica, con ello se pretende generar un cambio y generar conciencia ambiental.

Además, se realizan diferentes encuentros de educación ambiental denominados “Diálogos EducAmbientales”. Esos encuentros sirven para que se pueden comprender las principales necesidades territoriales.

## **2.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

### **Nuevos Competidores – Amenaza**

La industria de los centros de cuidado infantil se caracteriza por ser muy competitiva. Existen un gran número a nivel país, reflejando las bajas barreras de entrada que posee esta industria, por lo que muchos emprendedores ven como una buena opción este segmento. A lo que se puede sumar que no se necesita una inversión alta para poner en marcha este negocio. Respecto al *know how* del negocio es una barrera alta. Principalmente por el desarrollo profesional que se tiene a lo que se puede sumar que los proveedores también se encuentran capacitados para brindar los mejores equipos y materiales para tener una mejor experiencia para los usuarios. Sin embargo, una barrera alta que existe son los permisos y los gastos que se necesitan para la creación de la empresa, siendo esta la principal barrera de entrada.

Se puede concluir que la industria posee barreras de entrada medias para nuevos competidores.

### **Actuales Competidores – Rivalidad**

En la actualidad existen centros de apoyo para realizar las tareas y para el cuidado. Además, existen guarderías para niños más pequeños. Sin duda, la cartera de competidores es amplia. No obstante, no hay competidores directos con los mismos atributos. Por tal motivo, no se han identificado competidores directos, ya que la competencia actual está orientada en el modelo tradicional que se orienta a ofrecer el servicio en lugares diferentes a los lugares de trabajo de los progenitores y/o tutores.

### **Productos Sustitutos – Amenaza**

Los sustitutos se les puede considerar guarderías o centros de cuidado infantil, sin embargo, no cuentan con el servicio de centro de soluciones de cuidado en el lugar de trabajo.

No obstante, el bajo costo de cambio de servidor se puede considerar como una amenaza alta.

Se concluye que existe una amenaza alta de sustitutos indirectos considerando el escenario actual.

### **Cientes – Poder de Negociación**

Se han identificado dos grupos de clientes el segmento B2B y el B2C. En el primer segmento, los clientes son las empresas que quieren implementar un centro de cuidado infantil para brindar este servicio como un beneficio para los colaboradores de su empresa, generando así un mayor rendimiento. Por lo que buscan un precio accesible y cómodo para que se puedan beneficiar los colaboradores como ellos como empresa. Por su parte, el segundo segmento está enfocado para los padres de familia y/o tutores legales que buscan un servicio de calidad, comodidad y a un precio competitivo. Existiendo así un alto poder de negociación por parte de los clientes.

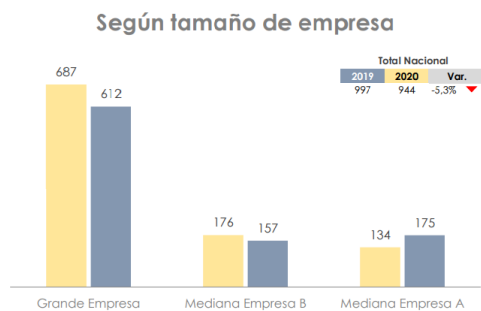
### **Proveedores – Poder de Negociación**

Los proveedores se dividen en:

- ♣ Proveedores para compra de materias y suministros
- ♣ Proveedores para la decoración y adecuación del local
- ♣ Proveedores varios

Al existir varios proveedores en el mercado, existe una constante guerra de precios, por lo que se puede mejorar el margen de ganancia y eficiencia en la gestión de compra y abastecimiento.

## **2.3 Tamaño de Mercado**



De acuerdo con (INEC, 2022) en el año 2020 las grandes empresas emplearon al 64,8% de las personas que trabajaban en las empresas encuestadas.

## **2.4 Estimación Tamaño de Mercado**

*Tabla 25, Tamaño de Mercado*

**EMPRESAS SUJETAS AL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS AÑO 2021**

Definición	Total, Empresas	Total, Colaboradores
Grandes	72	28.673
Medianas	46	3.740
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>32.413</b>

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2021)

Tabla 26, Estimación Tamaño de Mercado

Estimación Tamaño de mercado	
Horario de cuidado	Valor 1
No. de días de cuidado por mes	21
Matricula anual	58.080,60
Total a pagar por mes	\$52.069
No. de colaboradores del Corporativo Sarmiento Fernández	148
Total de niños de 5 a 12 años Corporativo Sarmiento Fernández	58
Dependientes por colaborador	0,39
No. de colaboradores de medianas y grandes empresas	32413
Total niños 5-12 años	12702
Disposición a usar	100%
Tamaño de mercado	\$6.614.007.164
prorrato según investigación de mercado	70%
tamaño de mercado ajustado	\$4.629.805.015
Tamaño de mercado total	\$4.629.805.015

Elaboración grupo

### 3.1 Análisis FODA

Tabla 27, Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Ubicación estratégica	Los padres podrán observar cómo tratan a sus hijos
Adaptabilidad al cambio	Desarrollo de tecnologías de la información
Posicionamiento enfocado en el valor agregado	Crecimiento del mercado
Presencia del plan estratégico anual y planes operativos	Mayor inserción laboral de las mujeres
	Capacitaciones periódicas
	Convenios con universidades
Debilidades	Amenazas
Poca cartera de clientes	Ingreso de competidores
Alto costo de la infraestructura	Sustitutos
Necesidad de personal cualificado para trabajar con niños de 5 a 12 años	Cambio de normas en el sector educativo

Elaboración grupo

### 4.1 Objetivos de Marketing

Tabla 28, Objetivos de Marketing

Categoría	Objetivo	Kpi complementario	Fecha meta
<b>Reconocimiento de marca</b>	Aumentar en un 10% el posicionamiento digital, para el año 2024 con respecto al año 2023	Medir las visitas de los usuarios en la página web oficial mensualmente durante todo el año 2023	Un año
		Medir las visitas de los usuarios en las redes sociales (Facebook - Instagram) mensualmente durante todo el año 2023	
<b>Captación de nuevos clientes</b>	Incrementar el número de clientes en un 5% del centro de soluciones de cuidado infantil, para el año 2024 respecto al año 2023.	Medir el ingreso de clientes a para el servicio mensualmente durante todo el año 2023	Un año
		Revisar los resultados de estrategias de servicio para la captación de nuevos clientes mensualmente durante todo el año 2023	
<b>Fidelizar clientes</b>	Mantener el 80% de los clientes ofreciendo nuevas experiencias de cuidado y aprendizaje manteniendo su confianza y su continuidad utilizando el servicio	Revisar a través de las encuestas de satisfacción la aceptación del servicio y la satisfacción del mismo prestado a los niños y niñas mensualmente durante todo el año 2023.	Un año
		En los espacios de retroalimentación con los padres y/o tutores identificar las necesidades y nuevas oportunidades que se pueden desarrollar para mejorar la prestación del servicio bimensualmente durante todo el año 2023.	

Elaboración grupo

## 4.2 Gastos de Marketing

Tabla 29, Gastos de Marketing

PROYECCIÓN 5 AÑOS					
Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Influencers	\$ 453.158,40	\$ 475.816,32	\$ 490.090,81	\$ 453.158,40	\$ 453.158,40
Publicidad pagada	\$ 188.816,00	\$ 198.256,80	\$ 208.169,64	\$ 188.816,00	\$ 188.816,00
Diseñador gráfico generación de contenidos para la página web y redes sociales (Facebook – instagram-tik tok)	\$ 398.654,25	\$ 398.654,25	\$ 398.654,25	\$ 398.654,25	\$ 398.654,25
Cuñas radiales	\$ 188.816,00	\$ 188.816,00	\$ 188.816,00	\$ 188.816,00	\$ 188.816,00
Total, por año	\$ 1.229.444,65	\$ 1.261.543,37	\$ 1.285.730,70	\$ 1.229.444,65	\$ 1.229.444,65
Total 5 años	\$ 6.235.608,02				

Elaboración grupo

## 5.1 Ubicación oficina CeSciL

Ilustración 2, Ubicación oficina CeSciL



Dirección: Miguel Ángel Estrella 6-68 y Presidente Córdova.

## 5.2 Detalle de equipamiento del centro

Tabla 30, Equipamiento del centro

Detalle equipamiento				
Equipamiento		Unidad	Precio	Total
Mobiliario				\$ 680.289,25
	Sillas	25	\$ 9.383,30	\$ 234.582,50
	Mesas	25	\$ 14.074,95	\$ 351.873,75
	Repisas	4	\$ 23.458,25	\$ 93.833,00
Tecnología				\$ 3.959.564,77
	Plasma Indurama 55''	1	\$ 703.747,50	\$ 703.747,50
	Radio Bose Portátil	1	\$ 145.253,48	\$ 145.253,48
	Infocus	1	\$ 112.599,60	\$ 112.599,60
	Lenovo Computadora all in	5	\$ 537.663,09	\$ 2.688.315,45
	Samsung Galaxy Tab S7 Plus	6	\$ 51.589,38	\$ 309.536,28
	Cámara de seguridad y vigilancia	4	\$ 105.524,59	\$ 112,46
Decoración				\$ 328.415,50
	Decoración	1	\$ 140.749,50	\$ 140.749,50
	Arreglos varios	1	\$ 187.666,00	\$ 187.666,00
<b>TOTAL</b>				\$ 4.968.269,52

Elaboración grupo

## 6. Cálculo de tasa la tasa de descuento

Tabla 31, Tasa de descuento

Elemento	Valor	Descripción
Rf	7,51%	Tasa libre de riesgo
Bi	1,13	Beta patrimonial con deuda
E(Rm)-Rf	7%	Premio por riesgo de mercado
PPL	4%	Premio por liquidez
PRSU	2%	Premio por riesgo Start Up
E(Ri)	21,42%	Tasa de descuento

Elaboración grupo

Donde:

Tasa libre de riesgo: Considera BCP 5 años

<https://larrainvial.finmarketslive.cl/www/v2/index.html?mercado=chile>

Beta patrimonial con deuda para el sector de educación

[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Premio por riesgo de mercado para

[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html)

Premio por liquidez y premio por riesgo de start up considerado de Planes de Negocio

Universidad de Chile.

## 6.1. Cálculo de la tasa de descuento a perpetuidad

Tabla 32, Tasa de descuento perpetuidad

Elemento	Valor	Descripción
kd	19,05%	Tasa referencial activa
tx	25%	Impuesto a la renta
D	20%	Proporción deuda
ke	18%	Tasa inversión activo a largo plazo
C	80%	Proporción capital propio
CPPC	23,06%	Costo promedio ponderado de capital

Elaboración grupo

Donde:

Tasa libre de riesgo: Considera BCP 10 años

<https://larrainvial.finmarketslive.cl/www/v2/index.html?mercado=chile>

## 7. Proyecto Puro

*Tabla 33, Flujo de caja proyecto Puro*

Descripción	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad/pérdida del ejercicio		-\$3.462.752	\$3.326.160	\$6.101.231	\$9.244.757	\$12.724.338
Depreciación	\$0	\$1.327.187	\$1.327.187	\$1.327.187	\$1.327.187	\$1.327.187
Inversión	-\$6.846.398					
Inversión en capital de tr.	-\$1.079.683					
Devolución de capital de	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.079.683
Venta activos 45%						\$2.235.721
Flujo de caja	-\$7.926.081	-\$2.135.565	\$4.653.347	\$7.428.418	\$10.571.943	\$17.366.928
Flujo acumulado	-\$7.926.081	-\$10.061.646	-\$5.408.300	\$2.020.118	\$12.592.061	\$29.958.989

<b>Tasa de descuento</b>	<b>21,42%</b>
VAN	\$9.065.928
TIR	47%
Payback	3,16

Elaboración grupo