



“CESCIL”
CENTRO DE SOLUCIONES DE CUIDADO INFANTIL
Parte I

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

Alumno: Karen Lorena Velásquez Vega
Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, Diciembre 2022

Contenido

| | |
|--|-----------|
| Resumen Ejecutivo..... | 5 |
| 1. Oportunidad de negocio..... | 6 |
| 2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes..... | 7 |
| i. <i>Industria.....</i> | 7 |
| ii. <i>Tendencias de la industria.....</i> | 8 |
| iii. <i>Análisis PESTEL.....</i> | 8 |
| iv. <i>Análisis de Porter.....</i> | 9 |
| v. <i>Tamaño de Mercado.....</i> | 10 |
| vi. <i>Competidores.....</i> | 11 |
| vii. <i>Clientes.....</i> | 13 |
| 3. Descripción de la empresa y propuesta de valor..... | 14 |
| i. <i>Modelo de negocios.....</i> | 14 |
| ii. <i>Análisis VRIO.....</i> | 16 |
| iii. <i>Descripción de la empresa.....</i> | 17 |
| <i>Misión 17</i> | |
| <i>Visión 18</i> | |
| <i>Objetivos.....</i> | 18 |
| iv. <i>Análisis FODA.....</i> | 18 |
| v. <i>Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....</i> | 18 |
| <i>Primera etapa.....</i> | 18 |
| <i>Segunda etapa.....</i> | 18 |
| <i>Tercera etapa.....</i> | 18 |
| vi. <i>RSE y sustentabilidad.....</i> | 19 |
| 4. Plan de Marketing..... | 19 |
| i. <i>Objetivos de marketing.....</i> | 19 |
| ii. <i>Estrategia de segmentación.....</i> | 20 |
| <i>Ingresos y clasificación socioeconómica:.....</i> | 20 |
| <i>Psicográficos:.....</i> | 21 |
| <i>Conductuales:.....</i> | 21 |
| <i>Uso Digital:.....</i> | 21 |
| <i>Ingresos y clasificación socioeconómica:.....</i> | 22 |
| <i>Psicográficos:.....</i> | 22 |
| <i>Conductuales:.....</i> | 22 |

| | |
|--|-----------|
| Uso Digital:..... | 23 |
| Arquetipos:..... | 23 |
| ♣ Los emprendedores maternas:..... | 24 |
| iii. Estrategia de servicio | 25 |
| iv. Estrategia de Precio..... | 25 |
| v. Estrategia de Distribución..... | 26 |
| vi. Estrategia de Comunicación y ventas | 27 |
| Logotipo | 27 |
| vii. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual..... | 27 |
| viii. Presupuesto de Marketing cronograma..... | 28 |
| | |
| 5. Plan de Operaciones..... | 29 |
| 1. Recursos Claves: En el Anexo 5.1 se encuentra la ubicación de la oficina | 29 |
| i. Flujo de operaciones | 29 |
| ii. Plan de desarrollo e implementación..... | 29 |
| iii. Dotación | 29 |
| i. Equipo gestor..... | 30 |
| ii. Estructura organizacional | 30 |
| iii. Incentivos y Compensaciones | 30 |
| i. Estimación de ingresos..... | 31 |
| ii. Estado de resultados..... | 31 |
| iii. Inversión..... | 31 |
| iv. Inversión en capital de trabajo..... | 31 |
| v. Evaluación financiera del proyecto | 31 |
| a) Evaluación del proyecto en estado puro | 31 |
| i. Tasa de descuento | 32 |
| ii. Flujo de caja a 5 años | 32 |
| iii. Flujo de caja a perpetuidad..... | 32 |
| De los datos obtenidos el VAN es de \$34.102.397 TIR 73% y Payback, detalle en la tabla 22 de la parte II..... | 32 |
| i. Principales ratios financieros | 32 |
| ii. Análisis de sensibilidad | 33 |
| | |
| 8. Riesgos críticos | 33 |
| | |
| 9. Propuesta Inversionista..... | 34 |
| | |
| 10. Conclusiones..... | 34 |
| | |
| 11. Bibliografía..... | 35 |

| | | |
|------|--|----|
| 12. | Anexos..... | 36 |
| 1.2 | Principales resultados de la encuesta..... | 36 |
| | ¿En qué horario le gustaría que sus hijos asistan al centro de cuidado infantil? | 37 |
| 2.1 | Análisis PESTEL de la IndustriaEscenario Político..... | 37 |
| | Escenario Legal | 37 |
| | Reglamento 156 del código del trabajo | 38 |
| | Escenario Económico | 38 |
| | Aspecto Social..... | 39 |
| | Escenario Tecnológico..... | 39 |
| | Escenario Ecológico | 40 |
| 2.2 | Análisis de las 5 Fuerzas de Porter | 40 |
| | Nuevos Competidores – Amenaza..... | 40 |
| | Actuales Competidores – Rivalidad | 40 |
| | Productos Sustitutos – Amenaza..... | 40 |
| | Clientes – Poder de Negociación | 41 |
| | Proveedores – Poder de Negociación..... | 41 |
| 2.3 | Tamaño de Mercado..... | 41 |
| 3.1 | Análisis FODA..... | 42 |
| 4.1 | Objetivos de Marketing | 43 |
| 4.2 | Gastos de Marketing..... | 44 |
| 5.1 | Ubicación oficina CeSciL..... | 44 |
| 5.2 | Detalle de equipamiento del centro | 44 |
| 6. | Cálculo de tasa la tasa de descuento | 45 |
| 6.1. | Cálculo de la tasa de descuento a perpetuidad..... | 45 |
| 7. | Proyecto Puro | 45 |

Resumen Ejecutivo

En la actualidad se ha atestiguado un cambio en la estructura familiar en lo referente a la inserción de las cabezas de familia en la actividad laboral, pues ambos cónyuges trabajan a tiempo completo, generando que una de sus principales preocupaciones a la hora de ir al trabajo sea contar con un servicio de cuidado infantil seguro y adecuado para sus hijos, durante el tiempo que ellos se encuentran desempeñando sus laborales.

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

De la encuesta realizada se observa que el 21.4% de los encuestados casi siempre no tienen con quien dejar a sus hijos, mientras que 42.9% pocas veces 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. Este proyecto brindará una experiencia no conocida en el mercado, captando un nicho actualmente no explorado en este sector con un público objetivo masivo y escalable.

Los servicios ofertados por CeSciL se proyectan en un segmento muy prometedor aprovechando las necesidades insatisfechas de este segmento de mercado con una atención a niños de 5 a 12 años hijos de padres y madres insertos en una actividad laboral en empresas medianas y grandes. 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 compuesto por la inversión en equipamiento, infraestructura, constitución y capital de trabajo (primer mes). 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

Hoy en día, la estructura familiar ha dado un giro en lo que respecta a la actividad laboral de los miembros de la misma. En la actualidad, ambos cónyuges trabajan. En la mayoría de los casos laboran tiempo completo fuera de casa. De esta manera, los principales problemas a los que se enfrentan los padres de familia a nivel mundial 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 se pudo observar lo siguiente: su costo es elevado, los padres 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 que se decidan por contratar estos servicios y busquen alternativas de cuidado: algún familiar o un conocido. Por ende, exponen a sus hijos a cuidados erróneos.

A partir de que existe un segmento 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 la finalidad de brindar comodidad, seguridad, precios asequibles en base a lo ofertado en el mercado. De esta manera, se permite a los padres conciliar su jornada laboral con el cuidado seguro para sus hijos.

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. Por otra parte, el 35.7% indicó que “algunas veces” no tienen con quien dejar a sus hijos. Finalmente, el 42.9% señaló que “pocas veces” 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; pues se sentirán tranquilos, debido a que ya no tendrían que preocuparse con la incertidumbre de no estar seguros de dónde dejar a sus hijos. Este sosiego permitiría generar una mayor productividad al momento de desarrollar sus funciones. Respecto a la disposición a pagar se pudo identificar que estarían dispuestos a contratar este servicio si el precio oscilara entre los \$ 57.391,00 y los \$114.783,00

En base a la investigación de mercado se pudo observar que a nivel local (Cuenca-Ecuador) a la fecha existen diez centros de desarrollo infantil que atienden alrededor de 560 niños y niñas en edades comprendidas entre uno a cuatro años. Los servicios que ofrecen estos centros están destinados a ser utilizados por las madres que trabajan en los mercados¹, por lo cual no se consideraría como competencia. También se pudo denotar que existen centros privados que ofertan estos servicios de cuidado y apoyo para desarrollar las tareas de la escuela. Estos centros, por lo general, ofertan atención en horario matutino, vespertino o los dos. No se encontraron 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. De esta manera, se generará comodidad, tranquilidad y buen desempeño laboral mientras que sus hijos permanecen bajo el cuidado de personal calificado en medio de un ambiente sano y divertido cerca de ellos.

La capacidad de los emprendedores de esta idea sin duda es alta, ya que el equipo cuenta con motivación para sacar adelante esta idea de negocio, a lo que se debe sumar que las emprendedoras tienen conocimiento profesional, con asesoría en la parte técnica, financiera y operativa. Además, cuentan con una red de contactos en el segmento socioeconómico en el cual se quiere implementar el centro.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

i. Industria

El ámbito de desarrollo del presente proyecto se encuentra en la industria del cuidado infantil tanto para niños de escuelas particulares como fiscales. En esta macro industria la tasa neta de asistencia a la Educación General Básica en la provincia del Azuay para el área urbana para el año 2020 fue del 96,69%. De acuerdo con sexo el 97,69% eran hombres y el 95,62% eran mujeres (Consejo Nacional para la igualdad intergeneracional, 2021).

Sin embargo, en la actualidad a nivel mundial, millones de niños no tienen acceso a cuidado infantil. De acuerdo con los datos recabados por UNICEF, uno de cada cinco niños menores de cinco años no tiene supervisión por parte de un adulto, lo que puede ocasionar en el niño un desarrollo inadecuado. (2019)

¹ Mercado: infraestructuras urbanas dentro de las cuales se expenden productos alimenticios de primera necesidad y víveres en general

CeSciL (Centro de Soluciones de Cuidado Infantil) está inserta en la industria del servicio del cuidado infantil para niños y niñas de 5 a 12 años en el lugar de trabajo de sus progenitores y/o tutores, presentándose en la ciudad Cuenca muchas oportunidades para desarrollar esta propuesta.

ii. Tendencias de la industria

Sin duda, el cuidado infantil especializado es muy importante para alcanzar el desarrollo óptimo de todas las facultades psicomotrices e intelectuales que los niños requieren actualmente. Es por ello que el apoyo gubernamental y empresarial en este aspecto es de fundamental importancia al procurar, garantizar y permitir que exista un servicio de cuidado infantil asequible y de calidad. De esta manera, se garantiza el bienestar de los niños. Así también, genera conformidad entre padres y madres; esto se traduce en progenitores más felices y productivos.

En la investigación secundaria de mercado se pudo observar que el entorno de la educación se encuentra en un constante cambio, por lo que los Centros de Cuidado Infantil deben adaptarse a esta nueva realidad, pues tanto los métodos de enseñanza, el avance tecnológico, y los nuevos perfiles de las nuevas generaciones, plantean nuevos retos en el mercado de la educación.

Uno de estos cambios es el apoyo del aprendizaje mediante el *EdTech*. Es una herramienta para educar a los niños de una manera más sencilla. Se logra a través de la personalización de la educación. Pues depende de las capacidades, aptitudes y preferencias de cada niño y niña.

El objetivo tendrá un buen fin mediante la implementación de recursos tecnológicos de asistencia educativa a través de plataformas interactivas que se adaptan a las capacidades individuales de los usuarios. Es así que se potencia la oferta educativa, ofreciendo un mayor abanico de alternativas metodológicas formativas.

Los principales aportes de estas tecnologías son:

- ♣ Facilitar el acceso a contenido de calidad
- ♣ Mantener una constante actividad de aprendizaje
- ♣ Contenido con múltiples alternativas de aplicación.
- ♣ El recurso es diverso y atractivo

iii. Análisis PESTEL

Del análisis PESTEL², se concluye que los factores más críticos corresponden a los factores políticos - legales y socioeconómicos. El primero, debido a las dificultades que el gobierno atraviesa, especialmente en el ámbito de empleo y la seguridad. Existe una baja generación de empleo a nivel nacional y, por otro lado, la crisis de seguridad que se vive actualmente (delitos comunes y presencia de crimen organizado). A lo que se debe sumar huelgas, aumento de la deuda externa, disminución del presupuesto tanto en salud como en educación. Respecto al segundo factor se puede evidenciar que el proceso para crear una sociedad y para la obtener los permisos de funcionamiento del centro son largos y costos, generando que la operación se pueda retrasar. El tercer factor después de la emergencia sanitaria el país entró en una profunda recesión generando un repunte de los índices de pobreza. Además, la economía y la población están expuestos a diferentes riesgos asociados a factores externos como: la desaceleración de las principales economías del mundo, el aumento de los precios de los alimentos, entre otros. Es así que el desempeño económico y la estabilidad política y social se vean afectados.

Por su parte, factores socioculturales, tecnológicos y medio ambientales no son factores críticos, sino más bien son elementos positivos que aportan para el desarrollo del proyecto.

Tabla 1, *Análisis PESTEL*

| FACTORES | IMPACTO | DETALLE |
|----------------------------|----------------|---|
| Políticos - Legales | POSITIVO | Reglamento 156 del código del trabajo |
| | NEGATIVO | Inestabilidad política |
| Económicos | POSITIVO | Sueldo básico USD 425,00 y economía dolarizada |
| | POSITIVO | Proyección del crecimiento de la economía en el año 2022 y 2023 en 4,3% |
| | NEGATIVO | Aumento del desempleo |
| | NEGATIVO | Aumento de la pobreza |
| | NEGATIVO | Alta competitividad en el sector educativo |
| Socioculturales | POSITIVO | Mayor participación de las mujeres en la fuerza laboral |
| | POSITIVO | Mayor preocupación por la educación de los hijos |
| Tecnológicos | POSITIVO | Uso de internet, buena conectividad |
| | POSITIVO | Dispositivos tecnológicos para revisión de información (computadora, tableta, celular) |
| | POSITIVO | No se necesita mayor inversión en investigación y desarrollo |
| Medio Ambientales | POSITIVO | Mayor preocupación por el medio ambiente |
| | POSITIVO | Mayor concientización por el cuidado del medio ambiente (reducción uso de hojas, cuadernos, etc.) |

Elaboración grupo

iv. Análisis de Porter

² Revisar Anexo 2.1

La tendencia de la industria educativa proyecta que los consumidores y los usuarios demandan un servicio más asequible, seguro y que brinde comodidad a sus clientes.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter³, arroja como resultado la existencia de un segmento de mercado prometedor al cual ofrecer los servicios de CeSciL, aprovechando las necesidades insatisfechas de este segmento de mercado: aumento de padres y madres insertos en una actividad laboral en la grande⁴ y mediana⁵ empresa. El factor innovador de CeSciL no es ofertado por la competencia, a saber, el brindar el servicio de cuidado especializado a los hijos, de 5 a 12 años, de los colaboradores de la empresa, lo cual marcará una diferencia en la prestación de estos servicios.

Tabla 2, Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

| PORTER | | |
|---|-------|---|
| Barreras de entrada (nuevos competidores con formado CeSciL) | Medio | Baja barreras de entrada |
| | | Media inversión inicial |
| | | Alto know how en el mercado |
| | | La mayor barrera es los convenidos con las instituciones y empresas |
| | | Permisos y gastos para creación de la empresa |
| Poder de los Proveedores | Bajo | Gran variedad de oferta para la adecuación del local |
| | | Gran variedad de oferta de insumos y materiales |
| | | Proveedores poseen un bajo impacto en los márgenes de ganancia de CeSciL |
| Poder Compradores y Consumidores | Alto | Alta sensibilidad al precio |
| | | Alta sensibilidad al servicio ofertado |
| | | Medio número de sustitutos |
| Amenaza de sustitutos | Alto | Guarderías o centros de cuidado infantil que pueden ser sustitutos al prestar los servicios en lugares diferentes al lugar de trabajo |
| | | Costos de cambio bajo |
| Determinantes de la rivalidad/Barrera de Salida | Medio | Demanda en aumento, por la inserción en el mercado laboral de las mujeres |
| | | Bajas barreras de salida |

Elaboración grupo

En general, la industria de cuidado infantil especializados es un mercado no atractivo, a pesar de ello se considera seguir con el proyecto. Motivo por el cual, es importante plantear una estrategia robusta de diferenciación, especialmente en la comodidad, seguridad y precios competitivos de acuerdo con el mercado

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. El tamaño fue calculado considerando la población objetivo de las

³ Revisar Anexo 2.2

⁴ Las grandes empresas tienen de 200 a más trabajadores

⁵ Se clasifican en "A y B" la mediana empresa "A" tienen entre 50 y 99 trabajadores; mientras que la empresa mediana "B" entre 100 y 199 trabajadores.

grandes y medianas empresas de Cuenca, así como otros indicadores de ajuste como se describe a continuación (ver Anexo 2.4):

- ♣ La población objetivo lo conforman los colaboradores de medianas y grandes empresas con dependientes entre cinco a 12 años de edad, pues son quienes contratarían el servicio. El total de colaboradores asciende a 32.413 personas que son parte de 118 empresas. Este total es ajustado según el índice de número de dependientes por colaborador que es de 0,39, dando un estimado de 12702 dependientes quienes conforman los clientes finales.
- ♣ Conforme a los resultados de la encuesta realizada al Grupo Empresarial Sarmiento Fernández la disposición a pagar y utilizar el servicio de cuidado infantil es del 100%.
- ♣ Tamaño de mercado: considerando un 100% de disposición a utilizar el servicio, el valor a pagar por mes, 10 meses de servicio y el total de clientes se estima el valor del tamaño de mercado para toda la ciudad con periodicidad anual. Considerando el prorrato de un escenario, se considera que del total del tamaño anual del mercado es de \$4.629.805.015.

vi. Competidores

Los competidores directos de CeSciL son espacios de centros de educación o desarrollo infantil que ofrecen sus servicios en la Municipalidad de Cuenca a través de talleres, proyectos, materiales didácticos; los cuales están enfocados de acuerdo con las necesidades de los niños a través de la definición de diferentes espacios de aprendizaje. Enfocándonos en el Core del negocio “soluciones para el cuidado infantil” la cartera de competidores directos no es amplia, ya que principalmente los centros de desarrollo infantil tienen su público objetivo orientado a las madres que laboran en los mercados en donde ofrecen servicios de cuidado, talleres, alimentación. Por otra parte, los centros privados que ofrecen el servicio de cuidado y apoyo de tareas, no brindan el servicio directamente en los lugares de trabajo.

Dado lo anterior, en la Municipalidad de Cuenca, que es el objeto de este estudio, se observan los principales competidores:

| No. | COMPETIDOR | UBICACIÓN | FORTALEZAS | DEBILIDADES | ESTRATEGIA DE PRECIO | REDES SOCIAL ES | CONTACTO |
|-----|---|--|---|--|--|-----------------|---|
| 1 | Huahua-Runa | Los canarios 1-114 los gorriones | Atención a niños de 0 a 12 años | No cuenta con espacios físicos en empresas | \$168.872,40 | Facebook | http://www.lluchupamba.org/huahua-run |
| | | Azuay, Cuenca, | Modalidad presencial | Educación Regular | | | |
| | | | Jornada Matutina y vespertina | 2 docentes | | | |
| | | | | Espacio arrendado | | | |
| | | | | Nivel educativo Inicial | | | |
| 2 | Centro de desarrollo integral Mis Ángeles | El batán 6-40 entre Esmeraldas y Unidad Nacional Cuenca, Azuay Ecuador | Estimulación temprana de 3 meses a 5 años | No cuenta con espacios físicos en empresas | \$150.108,80 | Facebook | |
| | | | Cuidado lactante | Nivel educativo inicial | | | |
| | | | Atención presencial, mixta, híbrido Control de tareas en la tarde | Costos altos | | | |
| 3 | Bambú | Los Pinos 1-79 y Av Ordoñez Lasso | Educación personalizada | No cuenta con espacios físicos en empresas | \$197.017,80 | | https://bambu.edu.ec/ |
| | | Pueblo Shuar y autopista Cuenca Azogues | Desarrollo Neurológico | Horario de 8:00 a 13:00 de lunes a viernes | | | |
| | | | Trabajo de inteligencias múltiples | Costos altos | | | |
| | | | Servicio de alimentación | | | | |
| | | | Bilingüe | | | | |
| 4 | Mundo Juguete | Gonzalo Cordero 1-75 y Avenida Solano | Servicio de alimentación | Atención de 2 meses a 4 años | Matricula \$106.905,61 | | https://mundodejuguete.net/ |
| | | | Actividades extracurriculares | No cuenta con espacios físicos en empresas | Material \$182.945,10 a \$243.926,80 | | |
| | | | Bilingüe | Costos altos | Control de tareas | | |
| | | | Estimulación temprana | | \$ 75.054,40 a \$ 131.345,20 | | |
| | | | Servicio de transporte | | Servicio de alimentación \$ 34.262,33– \$74.116,22 | | |
| | | | Control de tareas | | | | |

Elaboración grupo. - Tabla 3, Tabla competidores

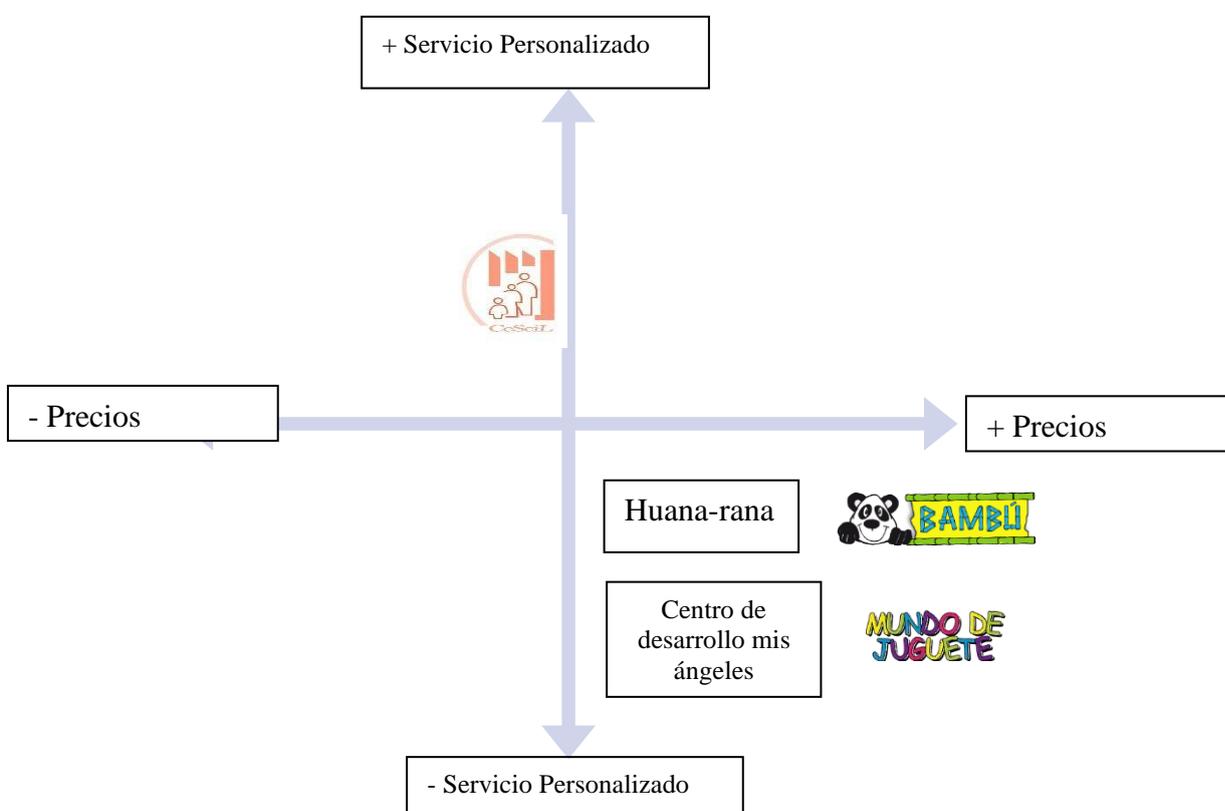
Si bien la mayoría de los competidores tienen una ubicación adecuada, tan solo un centro educativo tiene dos sedes lo que permite atender mayor número de niños. Sin embargo, las personas que lo pueden pagar son padres con ingresos económicos altos lo que presenta cierta dificultad porque no todos pueden acceder a este servicio. Con relación a los demás centros, en términos de costos, siguen siendo más altos que los servicios ofrecidos por CeSciL. Para tener mayor comodidad de acceso ofrecen servicio de transporte. En donde en comparación con CeSciL es un centro de cuidado que se encuentra en un sitio más asequible ya que esta puede estar en las mismas instalaciones de las empresas, los servicios que ofrece y los costos son llamativos y generan beneficios adicionales para los empleados.

Este panorama es de gran beneficio para CeSciL ya que puede tener un posicionamiento fuerte en el mercado versus la oferta actual, generando opciones de crecimiento y diferentes alternativas de cuidado.

a. **Mapa de posicionamiento**

Se presenta un mapa de posicionamiento el cual contempla en sus ejes el grado de segmentación del servicio y el tamaño de negocio (número de centros de cuidado), reconocimiento de marca y amplitud de servicios complementarios.

Ilustración 1, Mapa de Posicionamiento para Centros de cuidado infantil en la Municipalidad de Cuenca



Elaboración grupo

En el mapa de posicionamiento se destacan los atributos ofrecidos por CeSciL el cual no tiene una competencia directa, en donde el eje de servicio personalizado se encuentra orientado a la definición de la propuesta de valor de CeSciL en donde su principal diferencial es brindar un servicio de cuidado infantil en las instalaciones de la empresa con quien se realice el convenio en beneficio de sus trabajadores. Asimismo, se encuentra hacia el eje de menores precios ya que el propósito del servicio es que puedan acceder con precios asequibles en comparación a los centros de cuidado similares de Cuenca que ofrecen un cuidado infantil en instalaciones propias con precios más altos y servicios personalizados más limitados. CeSciL con respecto a las empresas ya existentes que ofrecen cuidados infantiles se ubica en el cuadrante superior izquierdo en función del estándar de otros centros de cuidado considerando su diferenciación de los servicios que ofrece y el enfoque de público objetivo siendo estos los atributos esenciales de CeSciL.

Se puede ver también que aun cuando CeSciL no tiene competencia directa debido al enfoque de atributos que ofrece, los demás centros de cuidado infantil que existen actualmente tienen una baja segmentación en el mercado debido a que son espacios fijos ubicados en la ciudad.

vii. Clientes

Los clientes de CeSciL son personas que trabajan en instituciones que tienen hijos y/o son sus tutores legales. Identificando así 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. Trabajadores de grandes o medianas empresas dentro del grupo socioeconómico medio y alto.
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. Además, se considera promulgar la recomendación directa que realicen los principales clientes a sus amigos, familiares y conocidos, pues dicho servicio se basa en la confianza que se tenga con la empresa.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

i. Modelo de negocios

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| <p>Aliados Clave</p> <p>Empresas grandes y medianas de la ciudad de Cuenca, que quieran adaptar un ambiente para un centro de soluciones de cuidado infantil</p> <p>Padres de familia y/o tutores de niños de 5 a 12 años de la ciudad de Cuenca</p> <p>Proveedores de insumos materiales.</p> <p>Carreras de educación inicial</p> | <p>Actividades Clave</p> <p>Cuidado extraescolar para niños y niñas de 5 a 12 años, (después de las actividades educativas, y en vacaciones).</p> <p>Preparar reportes de las distintas actividades que se desarrollan en el centro de soluciones de cuidado infantil</p> <p>Informar y formación continua y directa a madres y padres de familia respecto al desarrollo y situaciones diversas de sus hijos.</p> <p>Preparar actividades para los niños y niñas de acuerdo a sus edades</p> <p>Capacitar a los colaboradores constantemente</p> <p>Trasladar a los usuarios desde la recepción de la empresa al centro de cuidado infantil</p> <p>Seguridad en el cuidado de los niños en cuanto a protocolos de bioseguridad e infraestructura y, seguimiento de los usuarios a través de cámaras de seguridad</p> | <p>Propuesta de Valor</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Centro de soluciones de cuidado infantil que brinda el servicio en el lugar de trabajo de los padres de familia y/o tutores</p> <p>Servicio de cuidado infantil de primera calidad</p> <p>Atención personalizada para la mejor atención y estimulación de los estudiantes.</p> <p>Acompañamiento de tareas mediante un modelo pedagógico a través de la experimentación y juegos</p> <p>Brindar un enfoque y experiencia única para el consumidor y usuario.</p> | <p>Relación con el Cliente</p> <p>Reuniones con el representante legal de la empresa, para presentar reportes de las distintas actividades que se desarrollan en el centro de soluciones de cuidado infantil</p> <p>Atención personalizada con los padres y/o tutores de los niños y niñas para resolver dudas o inquietudes en el desarrollo de este servicio.</p> <p>Canales – Canales de distribución</p> <p>Publicidad en redes sociales (Facebook, Instagram, Tiktok)</p> <p>Cuñas radiales</p> <p>Oferta del programa de cuidado mediante el departamento de Recursos Humanos de las empresas</p> <p>Página Web</p> <p>La asistente polifuncional será la encargada de recoger a todos los niños y niñas de la recepción de la empresa y llevarlos al centro de cuidado.</p> | <p>Segmentos de Clientes</p> <p>Padres de familia y/o tutores</p> <p>Segmento B2B</p> |
| <p>Estructura de Costes</p> <p>Adecuación y decoración</p> <p>Costos de personal</p> <p>Costos de página web</p> <p>Costos de inventario</p> <p>Costos de Publicidad</p> | | <p>Estructura de Ingresos</p> <p>Matrícula y mensualidad</p> | | |

Tabla 4, Canvas B2C y B2B
Elaboración grupo

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). Servicio que se oferta en el lugar de trabajo de los padres de familia y/o tutores. De esta manera, se introduce un modelo de negocio distinto al que se oferta convencionalmente en Cuenca. En otros países como Estados Unidos y en países de Europa está siendo tendencia. Esto, posibilita la creación de una marca e identidad en el sector de los centros de cuidado infantil.
- ♣ Capital Humano: El capital humano es un factor clave, considerando que los niños y niñas deben tener un cuidado de calidad y de acuerdo con sus necesidades. Por lo que, el equipo está conformado por excelentes profesionales con título en pedagogía, educación parvularia, educación de párvulos y alta formación pedagógica.
- ♣ Atributos distintivos: El modelo de negocio plantea un enfoque distintivo, lo que le permite ser diferenciable de la competencia, con su plus que es brindar el servicio en el lugar de trabajo de los progenitores y/o tutores.

Las principales debilidades que se observan, corresponden a:

- ♣ Costos Fijos: Se consideran costos fijos más altos, ya que el centro debe invertir en adecuación y decoración.
- ♣ Demanda Limitada: Depende de las negociaciones que se puedan lograr con las distintas empresas de tamaño grande o medias de la ciudad de Cuenca.

ii. Análisis VRIO

Para identificar la ventaja competitiva del proyecto se presenta un análisis VRIO

Tabla 5, Análisis VRIO

| Recursos | | | Organización alineada con recursos | Definición |
|-----------------------|------|-------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| Valioso | Raro | Difícil de imitar | | |
| Ubicación | | | | Ventaja Competitiva |
| ✓ | ✓ | x | ✓ | |
| Variedad de servicios | | | | Ventaja Competitiva Temporal |
| ✓ | ✓ | x | ✓ | |
| Alianza con empresas | | | | Ventaja Competitiva por Explotar |
| ✓ | ✓ | x | ✓ | |

Elaboración grupo

Del análisis VRIO se puede concluir que existen 3 recursos claves que generan ventaja competitiva. Una de ellas es sostenible y corresponde a la ubicación, existe otra ventaja competitiva que se identifica como temporal que es la variedad de servicios, finalmente se identifica una ventaja competitiva por explorar que es la alianza con empresa.

Existen centros de cuidado infantil en la ciudad de Cuenca, pero no brindan el servicio cuidado en el lugar de trabajo de los padres de familia y/o tutores, generando que los padres de familia busquen otras alternativas para el cuidado de sus hijos. Por tal motivo, uno de los factores fundamentales para llegar al cliente objetivo de CeSciL es que el centro de cuidado infantil se encuentra en el lugar de trabajo de los padres de familia y/o tutores, lo que genera una ventaja competitiva. Si bien esta ventaja es temporal, se considera como ventaja sostenible, debido que hasta que sea imitada por la competencia la empresa puede posicionar su marca en el mercado local.

Se pudo identificar también que al momento los clientes no pueden encontrar en un mismo lugar todos los servicios que necesitan para que el cuidado de sus hijos sea satisfactorio pues deben contratar varios servicios como: acompañamiento de tareas, talleres recreacionales, cuidado personalizado, buseta para el traslado al lugar, entre otros, en varios centros. Con la propuesta de CeSciL los clientes tienen todos los servicios que necesitan en un mismo lugar.

Alianza con empresas es un recurso que debe ser explorado pues estas estrategias permiten que los centros de cuidado infantil puedan generar un plus en su servicio, como es brindar el cuidado a los hijos de los colaboradores de dichas empresas. Propuesta que tiene como modelo de negocio CeSciL, y la cual debe ser aprovechada hasta que la competencia pueda imitar esta gestión.

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 que cuenta con recursos y capital propio para poder brindar un servicio de soluciones de cuidado infantil a los menores de 5 a 12 años. Esta modalidad también colmará las necesidades de los padres de familia y/o tutores.

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 (ver Anexo 3.1), 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 tanto, la orientación estará en las fortalezas y oportunidades que se han identificado, como es la ubicación, los planes estratégicos y operativos con los que se manejará la empresa, 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, y de maximizar los atributos diferenciadores, permitiendo así posicionar la marca a nivel nacional.

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 que estará ubicado en el “Corporativo Sarmiento Fernández”.

Además, en esta etapa se potencia el modelo de negocio y se posiciona la marca de la empresa a nivel local, mediante estrategias de marketing segmentado.

Segunda etapa

La 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 gracias al equipo altamente calificado que trabaja en la empresa. Para ello se delegan funciones y se crean nuevos grupos de trabajo.

Tercera etapa

En esta etapa se trabaja en la definición de la industria, dominio y el crecimiento a escala de la empresa, mediante la apertura de nuevos locales en otras compañías grandes y

medias de la ciudad de Cuenca. Para ello, se aumenta el número de colaboradores para satisfacer las necesidades del negocio brindando un excelente servicio.

vi. RSE y sustentabilidad

Debido a que, CeSciL, funciona en un entorno dinámico se ve la necesidad de generar distintos procesos intensificados que permiten promover un impacto tanto en las personas que laboran en la empresa (área administrativa, docentes y estudiantes) como en su entorno social y natural.

Para ello la institución está organizada para ser consistente, alinear los objetivos, misión, estructura y forma de laborar para ser coherentes con los valores institucionales. Es decir, las decisiones son tomadas en base a un liderazgo consciente sobre los impactos negativos y positivos que pueden tener las distintas estrategias que se implementan en el centro de soluciones de cuidado infantil en el lugar de trabajo.

Es por esto que 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.

En otras palabras, para lograr la responsabilidad social se plantean las siguientes estrategias:

- ♣ La responsabilidad social es un valor obligatorio en los valores organizacionales, así como en la estructura organizacional.
- ♣ El entorno de enseñanza se plantea mediante el ecosistema económico que tiene como finalidad adaptarse a las necesidades de los usuarios y clientes.
- ♣ Brindar becas a estudiantes que tengan escasos recursos económicos.
- ♣ La enseñanza se realizará mediante una metodología de las 3R (reducir, reciclar y reutilizar) de los materiales de trabajo.

4. Plan de Marketing

i. Objetivos de marketing

Se han definido tres objetivos principales de marketing, el primero es fortalecer el reconocimiento de la marca a nivel local y nacional. El segundo es incrementar el número de clientes y el tercer objetivo es fidelizar a los clientes de CeSciL.

En el anexo 4.1, se muestran los objetivos propuestos, los KPIs complementarios que permiten lograr los objetivos al 100% y así guiar tanto su eficiencia como su eficacia.

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.

En razón a lo anterior y con base en la información consultada en fuentes secundarias, descritas en el presente documento, se define el *target* de la siguiente manera:

- ♣ **Padres protectores e inspiradores:** Hombres y mujeres entre 25 y 45 años que viven en la ciudad de Cuenca, cuyo grupo socioeconómico sean A, B y C+ que se caracterizan por buscar espacios de cuidado que brinden seguridad y aprendizaje a sus hijos en edades comprendidas entre los 5 a 12 años.

Variables de segmentación:

Geográfica: Cuenca - Ecuador

Demográficos: Mujeres y hombres entre 25 y 45 años - (Millenials y Generación x)

Ingresos y clasificación socioeconómica:

- ♣ **A:** En este grupo socioeconómico representa 1,9% de la población en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala. El ingreso promedio mensual por persona es de \$1.833.897,00 en adelante.
- ♣ **B:** En este grupo socioeconómico representa 11,2% de la población en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala. El ingreso promedio mensual por persona es de \$669.607,52 en adelante.
- ♣ **C+:** En este grupo socioeconómico representa 22,8% de la población en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala. El ingreso promedio mensual por persona es de \$300.947,20 en adelante.
- ♣ **C-:** En este grupo socioeconómico representa 49,3% de la población en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala. El ingreso promedio mensual por persona es de \$125.081,18 en adelante.
- ♣ **D:** En este grupo socioeconómico representa 14,9% de la población en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala. El ingreso promedio mensual por persona es de \$40.439,78 en adelante.

Psicográficos:

- ♣ Personas que buscan bienestar educativo para sus hijos.
- ♣ Personas que quieren tener buenas oportunidades laborales para darle una mejor calidad de vida a sus hijos.
- ♣ Personas que buscan formarse profesionalmente para acceder a mejores trabajos que permitan darles medios económicos para el aprendizaje de sus hijos.

Conductuales:

- ♣ Clientes que buscan espacios educativos de formación continua para sus hijos.
- ♣ Clientes que buscan espacios seguros para el cuidado de sus hijos.
- ♣ Clientes que buscan espacios de aprendizaje que sean de costos accesibles.

Uso Digital:

- ♣ Usuarios activos en las redes sociales de *Facebook, Instagram y Twitter*
 - ♣ Su principal medio de comunicación *WhatsApp*.
 - ♣ Utilizan plataformas de *Spotify y YouTube* versión (gratuita y premium) para escuchar contenido musical.
 - ♣ Realizan compras en línea en diferentes *retailers* y plataformas como *Amazon, Aliexpress y Mercado Libre*
 - ♣ Usan las aplicaciones web de supermercados para realizar sus compras.
 - ♣ Realizan pedidos en *Pedidos YA, Rappi y Uber Eats*.
 - ♣ Pagos, transferencias y demás transacciones bancarias lo utilizan desde la web o la aplicación.
- ♣ **Padres emprendedores, productivos y maternas:**

Hombres y mujeres entre 25 y 60 años que viven en la ciudad de Cuenca, cuyo grupo socioeconómico sean A, B y C+ que se caracterizan por buscar espacios que brinden seguridad y aprendizaje a sus hijos en edades comprendidas entre los 5 a 12 años.

Variables de segmentación:

Geográfica: Cuenca - Ecuador

Demográficos: Mujeres y hombres entre 25 y 60 años - (Millenials, Generación X y Baby Boomers)

Ingresos y clasificación socioeconómica:

♣ **A:** En este grupo socioeconómico representa 1,9% de la población en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala. El ingreso promedio mensual por persona es de \$1.833.897,00 en adelante.

♣ **B:** En este grupo socioeconómico representa 11,2% de la población en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala. El ingreso promedio mensual por persona es de \$669.607,52 en adelante.

♣ **C+:** En este grupo socioeconómico representa 22,8% de la población en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala. El ingreso promedio mensual por persona es de \$300.947,20 en adelante.

♣ **C-:** En este grupo socioeconómico representa 49,3% de la población en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala. El ingreso promedio mensual por persona es de \$125.081,18 en adelante.

♣ **D:** En este grupo socioeconómico representa 14,9% de la población en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala. El ingreso promedio mensual por persona es de \$40.439,78 en adelante.

Psicográficos:

- ♣ Personas que quieren desempeñarse laboralmente y tener un espacio para el cuidado de sus hijos con costos flexibles.
- ♣ Personas que quieren, en las empresas donde laboran, espacios para tener cerca a sus hijos después de la jornada del jardín o de la escuela.
- ♣ Personas que buscan incrementar su productividad laboral con la tranquilidad de tener a sus hijos cerca en un espacio que les apoye en la realización de tareas o refuerzos mientras ellos terminan su jornada laboral.

Conductuales:

- ♣ Clientes que buscan espacios de recreación y cuidado para sus hijos.

- ♣ Clientes que buscan espacios que refuercen el aprendizaje del Inicial y de la Escuela cerca de su lugar de trabajo.
- ♣ Clientes que buscan que sus empresas les ofrezcan beneficios para apoyar el cuidado de sus hijos.

Uso Digital:

- ♣ Usuarios activos en las redes sociales de *Facebook, Instagram y Twitter*.
- ♣ Su principal medio de comunicación *WhatsApp*.
- ♣ Utilizan plataformas de *Spotify y YouTube* (versión gratuita y premium) para escuchar contenido musical.
- ♣ Realizan compras en línea en diferentes retailers y plataformas como *Amazon, Aliexpress y Mercado Libre*.
- ♣ En su mayoría realizan compras de manera presencial y vía web en supermercados
- ♣ Realizan pedidos en *Pedidos YA, Rappi y Uber Eats*.
- ♣ Pagos, transferencias y demás transacciones bancarias lo utilizan desde la web o la app o de manera presencial

Arquetipos:

- ♣ **Los protectores:**

Ilustración 2, Arquetipo los protectores

| | |
|---|---|
|  | <p>Cristian Robledo y María Santana, estudiantes de MBA en la Universidad de Chile, modalidad Online, de 38 años respectivamente viven en Cuenca y tienen dos hijos de 5 y 7 años.</p> <p>Son trabajadores dependientes, con contrato indefinido y un ingreso promedio de hogar de USD 1.692.828 y principalmente lo utilizan para los gastos de la casa y su familia.</p> <p>Durante el ultimo tiempo, estan buscando espacios de aprendizaje para sus hijos despues de la jornada escolar con costos flexibles y cerca de nuestra casa o nuestro trabajo.</p> |
| Dispositivos | Smart watch, Smartphone, Computador, Smart TV y Play Station 5 |
| Redes Sociales | Tik Tok |
| | Twitter |
| | Instagram |
| | Whatsapp |
| | YouTube |
| Servicios Online | * Spotify, Amazon, Netflix, Prime, HBO |
| Compra en: | * Mercado libre, Uber Eats, Instagram |
| Cómo podemos ayudar | <p>* Ofrecer un servicio de aprendizaje para sus hijos despues de la jornada escolar</p> <p>* Ofrecer espacios seguros con costos flexibles</p> |
| Comentarios | * Necesitamos un espacio seguro de aprendizaje para nuestros hijos con horarios y precios flexibles |
| Quejas comunes | * No hay espacios de cuidado y aprendizaje cerca a nuestra casa o de nuestro trabajo con horarios y costos flexibles |
| Mensaje de Marketing | * Centro de soluciones de cuidado integral para sus hijos |
| Mensaje de ventas | * Te ofrecemos una solución integral para el cuidado de tus hijos después de la jornada escolar |

Elaboración grupo

❖ **Los emprendedores maternales:**

Ilustración 3, Arquetipo los emprendedores maternas

| | |
|---|--|
|  | <p>Eduardo Santos y Valeria Quiroga, empleados del Grupo , de 50 y 48 años respectivamente viven en Cuenca y tienen dos hijos de 7 y 9 años. Son trabajadores del Grupo Corporativo Sarmiento Fernández, con contrato indefinido y un ingreso promedio de hogar de USD 2.351.150 y principalmente lo utilizan para los gastos de la casa y su familia. Durante el ultimo tiempo, estan aportando iniciativas para que desde la empresa se implementen beneficios de apoyo al cuidado de los hijos de los empleados en el espacio laboral acorde a sus horarios de trabajo.</p> |
| Dispositivos | Smart watch, Smartphone, Computador, Smart TV y Play Station 5 |
| Redes Sociales | Tik Tok |
| | Facebook |
| | Instagram |
| | Whatsapp |
| | YouTube |
| Servicios Online | * Spotify, Amazon, Netflix, Prime, HBO, Disney Channel |
| Compra en: | * Mercado libre, Uber Eats, Instagram |
| Cómo podemos ayudar | <p>* Ofrecer un servicio de aprendizaje para sus hijos en espacios dentro de la empresa</p> <p>* Ofrecer servicio de aprendizaje y refuerzo para sus hijos mientras se encuentran en su jornada laboral</p> |
| Comentarios | * Necesitamos espacios en la empresa que nos permita estar más pendientes de nuestros hijos después de la jornada escolar. |
| Quejas comunes | * No hay espacios de cuidado y aprendizaje en nuestro trabajo que nos permita estar más tranquilos por el bienestar de nuestros hijos y permitirnos ser más productivos en nuestro trabajo. |
| Mensaje de Marketing | * Centro de soluciones de cuidado integral para sus hijos |
| Mensaje de ventas | * Te ofrecemos una solución integral de aprendizaje y cuidado de tus hijos en la empresa en donde trabajas. |

Elaboración grupo

iii. Estrategia de servicio

CeSciL, se caracteriza por ofrecer un servicio de cuidado infantil, apoyo en tareas escolares, recreación y alternativas educativas extracurriculares artísticas y ocupacionales en el lugar de trabajo. La diferencia entre los planes ofertados radica en el periodo que se elija y que en el plan mensual se da acompañamiento de las tareas lo cual no se lo realiza en el plan de vacaciones. La siguiente tabla presenta los planes disponibles:

Tabla 6, Planes CeSciL

| PLAN | ACTIVIDAD |
|-------------------|--|
| MENSUAL | 21 sesiones al mes, en el horario de 14:00 a 18:00. Durante 10 meses. |
| VACACIONAL | Acompañamiento de tareas 21 sesiones al mes, en el horario de 8:30 a 17:30. Durante 2 meses |

Elaboración grupo

iv. Estrategia de Precio

Para la estrategia de precios se ha considerado la variable plan para la fijación del mismo. A continuación, se presenta una tabla con los precios asignados de acuerdo con las fuentes secundarias consultadas.

Tabla 7, Estrategia de Precio

| | PLAN | Actividad | Personal y recurso relacionado |
|------------------------------|-------------------|--|--|
| ESTRATEGIA DE PRECIOS | MENSUAL | Mensualidad estandarizada por valor de \$58.081 repartidos en el porcentaje que se acuerde que asume la empresa y los empleados. | La empresa que contrata el servicio define el valor que asumirá el colaborador |
| | | *Descuento por pronto pago del 10% por descuento por el costo total del servicio en pago anual. | |
| | | *Descuento a clientes actuales (Padres de Familia del Corporativo): 5% por concepto de mensualidades por pago dentro de los primeros 5 días. | |
| | VACACIONES | Mensualidad estandarizada por valor de \$ 46.585,5 repartidos en el porcentaje que se acuerde que asume la empresa y los empleados. | La empresa que contrata el servicio define el valor que asumirá el colaborador |

Elaboración grupo

Debido a que en el mercado existen sustitutos y la empresa es nueva, se ha considerado una estrategia competitiva con un enfoque diferenciador. Por lo que se define como estrategia de precios de entrada un descuento del 5% en la matrícula del plan mensual. Esta estrategia tendrá la finalidad de atraer clientes y posicionar a CeSciL como una empresa que ofrece un servicio de alta calidad brindando comodidad, seguridad, precios asequibles en base a lo ofertado en el mercado y ahorro para los hogares. Esta estrategia estará vigente durante el primer mes.

v. Estrategia de Distribución

CeSciL tendrá 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.

Por lo que el canal funcionará previo contrato firmado con la institución, para lo cual se realizarán las distintas adecuaciones y decoraciones del local con la autorización del representante legal de la compañía que contrata el servicio.

Al estar el centro en el mismo lugar de trabajo de los padres de familia, la asistente polifuncional será la encargada de recoger a todos los niños y niñas de la recepción de la empresa. Para ello los padres de familia deben dejar a sus hijos en este lugar cinco minutos antes de las 14:00; una vez que estén todos los niños, la asistente los llevará al centro de

soluciones, ahí les esperarán los pasantes, quienes serán los encargados de llevarlos a las diferentes aulas.

vi. Estrategia de Comunicación y ventas

El plan de comunicación se realizará a través de las principales redes sociales, publicidad mediante canales de comunicación elegidos estratégicamente como página web del centro, página web de la institución que contrate el servicio y las distintas cuñas radiales de la ciudad.

Se considera la elaboración de la página web con un perfil atractivo para el centro de soluciones de cuidado infantil, además esta página contará con testimonios de los clientes y usuarios.

Se define un eslogan que identificará a la empresa.

“Tus hijos te acompañan, nosotros acompañamos a tus hijos”

Finalmente, el logotipo identifica a la empresa de igual manera que su marca, el cual busca ser representado por medio de los 3 símbolos elegidos y la combinación de colores.

Logotipo

Está 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 su respectiva 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, se plantea una participación de mercado de CeSciL para la duración del plan de negocio del 0,5%, 1,5%, 2%, 2,5% y 3% durante los cinco años, respectivamente.

Tabla 8, 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 9, 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

El presupuesto de marketing para los dos primeros años será muy relevante y significativo dado que la empresa es nueva y necesita posicionarse a nivel local y nacional. Se necesita invertir en estrategia de segmentación, estrategia de posicionamiento de marca, estrategia de penetración en el mercado y en estrategia de marketing digital.

Tabla 10, Presupuesto de Marketing

| DETALLE | UNIDAD DE MEDIDA | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL |
|--|------------------|----------------|------------------------|
| Influencers | Bimensual | \$75.526,40 | \$453.158,40 |
| Publicidad pagada | Semestral | \$94.408,00 | \$188.816,00 |
| Diseñador gráfico generación de contenidos para la página web y redes sociales (Facebook – instagram-tik tok) | Mensual | \$398.654,25 | \$4.783.851 |
| Cuñas radiales | Trimestral | \$47.204,00 | \$188.816,00 |
| TOTAL, ESTIMADO | | | \$ 5.614.641,40 |

Elaboración grupo

En el anexo 4.2 se presenta una proyección de los gastos en marketing para los primeros 5 años.

5. Plan de Operaciones

El detalle del Plan de Operaciones se encuentra en la Parte II, a continuación, se indicarán los aspectos más relevantes de este capítulo:

i. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Para los cinco (5) primeros años de operación (periodo de evaluación del proyecto) la empresa ofrecerá sus servicios en la ciudad de Cuenca considerando su expansión a las principales ciudades del país (Quito y Guayaquil).

1. Recursos Claves: En el Anexo 5.1 se encuentra la ubicación de la oficina

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.

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 preprofesionales
- ♣ 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

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.

6. Equipo del proyecto

El detalle del Equipo del proyecto se encuentra en la Parte II, a continuación, se indicarán los aspectos más relevantes de este capítulo:

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.

ii. Estructura organizacional

La Estructura Organizacional se encuentra en detalle en la Parte II, esta se encuentra compuesta por el equipo gestor y el equipo de trabajo que hará parte de CESCIL.

iii. Incentivos y Compensaciones

Con el fin de lograr los objetivos estratégicos de la empresas CeScil contará con un sistema de incentivos y compensaciones descritos en la Parte II.

7. Plan Financiero

El detalle del Plan Financiero se encuentra en la Parte II, a continuación, se indicarán los aspectos más relevantes de este capítulo:

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

- 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 generados a través de la matrícula, el plan mensual y el plan de vacaciones. La estimación de los ingresos considera una proporción de inflación de precios del 1%, adicionalmente se considera que los planes vacacionales duran dos meses máximo, el detalle se encuentra en la parte II.

ii. Estado de resultados

Se realiza una proyección del estado de resultados para los cinco años de duración del plan de negocio. Para el primer año se estima que se obtendrá el 50% de los ingresos hasta que el plan de marketing de efectividad, el detalle se encuentra en la parte II.

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 puede ver en el detalle de la tabla 16 Estado de Resultados en la Parte II. La financiación de la inversión es de 80% capital propio y 20% vía préstamo bancario. Para el otro caso sin financiamiento externo se requiere una inversión inicial de \$ 6.846.398,49. Este escenario comparativo se realiza con la finalidad de tener una mejor visión del escenario financiero para estipular que escenario es más rentable para el inversionista. El detalle de l cálculo de la inversión se describe en la parte II.

iv. Inversión en capital de trabajo

El déficit operacional de los primeros meses requiere una inversión en capital de trabajo de \$1.079.683, este se detalla en la tabla 18 de la parte II.

v. Evaluación financiera del proyecto

Para la 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, el detalle de la evaluación se encuentra en la tabla 19 de la parte II.

i. 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. Se establece una tasa de descuento del 19.99% en un flujo de 5 años, en la tabla 20 de la parte II se detalla la tasa de descuento con deuda.

En cuanto a la tasa referencial activa corresponde al segmento de microcrédito minorista. Para el cálculo de la tasa de inversión activo a largo plazo, revisar anexo 6 y 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

ii. 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. El detalle se encuentra en la tabla 21 de la parte II.

iii. Flujo de caja a perpetuidad

De los datos obtenidos el VAN es de \$34.102.397 TIR 73% y Payback, detalle en la tabla 22 de la parte II.

i. Principales ratios financieros

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. El detalle se encuentra en la tabla 23 de la parte II.

ii. 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. El detalle se encuentra desde la tabla 26 en la Parte II.

8. Riesgos críticos

Se consideran los siguientes riesgos críticos para CeSciL:

Tabla 30, *Riesgos críticos de CeSciL*

| TIPO | RIESGO | PLAN MITIGACIÓN |
|-----------------|---|--|
| Internos | 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 quebrinde el pasante en el centro. |
| Externos | 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 conocedores 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

9. Propuesta Inversionista

Para el desarrollo del proyecto a 5 años, se requiere de una inversión total de \$6.846.398 el cual se encuentra compuesto por la inversión en equipamiento, infraestructura y decoración, constitución y capital de trabajo del primer mes. De acuerdo con la evaluación financiera, el proyecto obtendrá un VAN de \$9.908.430, TIR de 47% y el payback de 3,16 años, detalle en la tabla 31 y 32 de la parte II.

10. Conclusiones

CeSciL, está dirigida a brindar un servicio de soluciones de cuidado infantil en empresas grandes y medianas de la ciudad de Cuenca 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 mientras que el plan vacacional de \$46.585,50.

Respecto a 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 seis 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.

11. 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 igualda 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
- 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
- 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
- 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
- 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

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

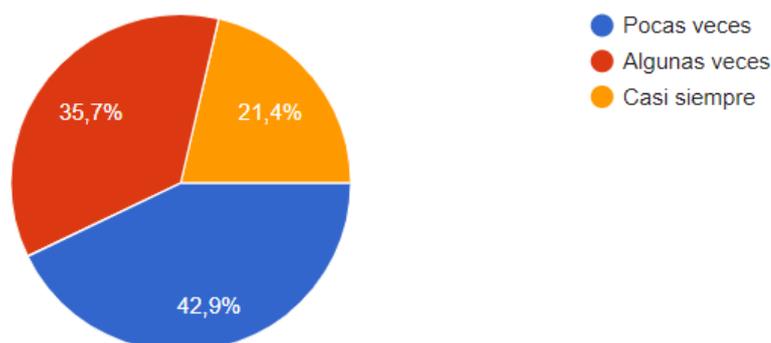
12. Anexos

1.1 Encuesta

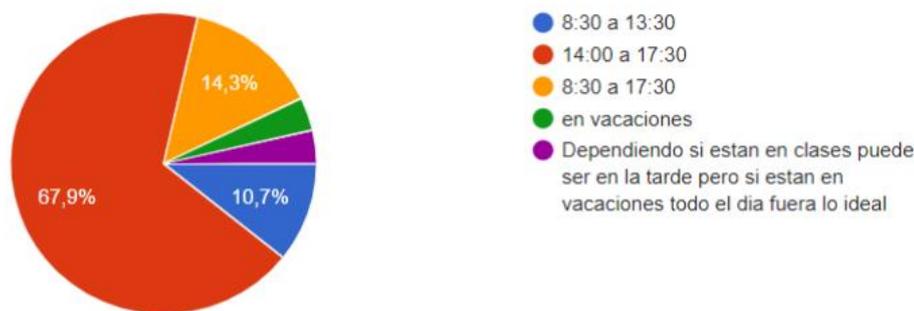
- 1 Sexo
- 2 ¿Cuál es su edad?
- 3 ¿Cuál es su estado civil?
- 4 ¿Tiene hijos/as.? Si su respuesta es afirmativa continuar con la encuesta.
- 5 Indique cuántos hijos tiene.
- 6 ¿Cuál es la edad de su hijo/a?
- 7 Ha habido ocasiones en las cuales no tiene con quien dejar a sus hijos
- 8 ¿Cree usted que si la empresa donde usted trabaja le brindaría el servicio de un centro de cuidado infantil dentro de la institución le ayudaría?
¿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?
- 9 En qué horario le gustaría que sus hijos asistan al centro de cuidado infantil
- 10 ¿Qué tipo de servicio le gustaría que ofreciera el centro de cuidado infantil?
¿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?
- 11
- 12

1.2 Principales resultados de la encuesta

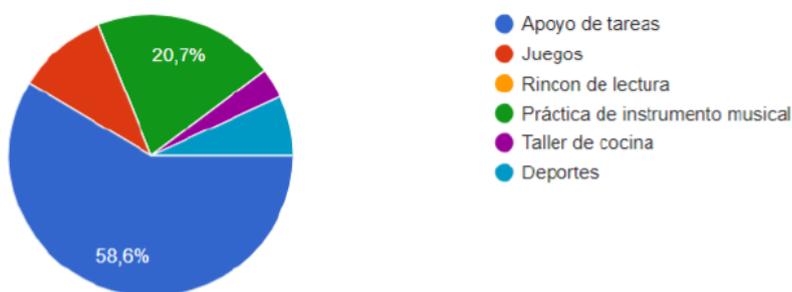
¿Ha habido ocasiones en las cuales no tiene con quien dejarles a sus hijos?



¿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 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 largos y complejos. 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.

Clientes – 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.

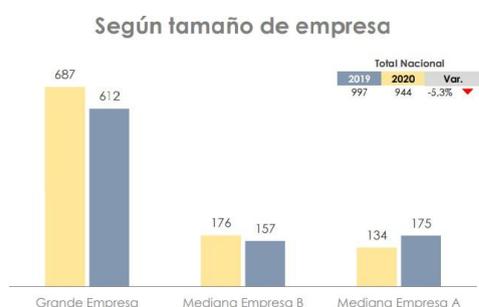
Proveedores – Poder de Negociación

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 33, *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 |
| Total | 118 | 32.413 |

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2021)

Tabla 34, *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 |
| prorrateo 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 35, *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 36, *Objetivos de Marketing*

| Categoría | Objetivo | Kpi complementario | Fecha meta |
|-------------------------------------|--|---|-------------------|
| Reconocimiento de marca | 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 | |
| Captación de nuevos clientes | 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 | |
| Fidelizar clientes | 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 37, 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 5, Ubicación oficina CeSciL



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

5.2 Detalle de equipamiento del centro

Tabla 38. 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 |
| TOTAL | | | | \$ 4.968.269,52 |

Elaboración grupo

6. Cálculo de tasa la tasa de descuento

Tabla 39, 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

Premio por riesgo de mercado para

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 40, 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 41, 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 |

| | |
|--------------------------|---------------|
| Tasa de descuento | 21,42% |
| VAN | \$9.065.928 |
| TIR | 47% |
| Payback | 3,16 |

Elaboración grupo