



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

**NEVERLAND: Servicio de cuidado infantil especializado
en centros comerciales en Guayaquil**

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En Dirección
De Empresas

Elaborador Por:

Malena Teresa Alvarado Pincay

Guayaquil, a los **15** días del mes de octubre del año **2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO
CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera Malena Teresa Alvarado Pincay, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

DIRECTOR DE TESIS

Guillermo Guerrero

REVISORES:



DIRECTOR DEL PROGRAMA

Patricio Vergara

Guayaquil, a los 15 días del mes de octubre del año 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, MALENA TERESA ALVARADO PINCAY

DECLARO QUE:

La Tesis "NEVERLAND: Servicio de cuidado infantil especializado en centros comerciales en Guayaquil" previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 15 días del mes de octubre del año 2013

El autor:

Malena Teresa Alvarado Pincay



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

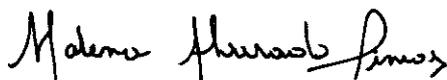
AUTORIZACIÓN

YO, MALENA TERESA ALVARADO PINCAY

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "NEVERLAND: Servicio de cuidado infantil especializado en centros comerciales en Guayaquil", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 días del mes de octubre del año 2013

El autor:


Malena Teresa Alvarado Pincay

ÍNDICE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	11
ANTECEDENTES.....	1
INTRODUCCION	2
CAPITULO I	3
1. EL PROBLEMA	3
1.1. Problemática.....	3
1.2. Objetivos.....	5
1.2.1. Objetivo General	5
1.2.2. Objetivos Específicos	5
1.3. Hipótesis.....	5
1.4. Justificación del tema	5
CAPITULO II.....	6
2. MARCO TEORICO	6
2.1. Teorías para la definición del negocio	6
2.1.1. La estrategia del océano azul	6
2.1.2. Metodología CANVAS	6
2.2. Teorías sobre Educación Inicial.....	7
2.3. Teorías para el análisis de la industria	8
2.3.1. Cinco fuerzas de Porter.....	8
2.3.2. Análisis PEST	9
2.4. Teorías para el estudio de mercado	9
2.4.1. Investigación Concluyente.....	9

2.4.2. Teorías Aplicadas al Plan de Marketing	9
2.4.3. Mix de marketing	10
2.4.4. Diferenciación	10
2.4.5. Posicionamiento	10
2.5. Plan de Operaciones	11
2.5.1. Flujograma de procesos	11
2.5.2. Capacidad.....	11
2.6. Teorías para el Plan de Recursos Humanos	11
2.6.1. Cultura organizacional.....	11
2.6.2. Comunicación organizacional.....	12
2.7. Plan Financiero.....	12
2.7.1. Tasa Interna de Retorno TIR.....	12
2.7.2. Valor Presente Neto.....	12
2.8. Teoría de análisis de riesgos.....	13
2.8.1. Riesgo operacional	13
2.9. Marco Legal.....	13
2.9.1. Sociedad Anónima	13
CAPITULO III	15
3. DESARROLLO DEL PROYECTO	15
3.1. DEFINICION DEL NEGOCIO.....	15
3.1.1. Nombre del negocio	15
3.1.2. Factores clave de éxito.....	15
3.1.3. Misión.....	15
3.1.4. Visión.....	16
3.2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA	16
3.2.1. Nivel de crecimiento de la industria.....	16
3.2.2. Potencial de la industria.....	17
3.2.3. Análisis Pest.....	17
3.2.3.1. Político	17
3.2.3.2. Económico.....	18

3.2.3.3.	Social.....	19
3.2.3.4.	Tecnológico.....	19
3.2.4.	Las 5 fuerzas de Porter	21
3.2.4.1.	Amenaza de entrada de nuevos competidores: BAJA	21
3.2.4.2.	La rivalidad entre los competidores: MODERADA	22
3.2.4.3.	Poder de negociación de los proveedores: BAJA.....	23
3.2.4.4.	Poder de negociación de los compradores: ALTA	23
3.2.4.5.	Amenaza de ingreso de productos sustitutos: MODERADA	24
3.2.4.6.	Análisis final.....	24
3.3.	MERCADO OBJETIVO.....	25
3.3.1.	Mercado Potencial.....	25
3.3.2.	Identificación del mercado.....	27
3.3.3.	Descripción del mercado	28
3.3.4.	Investigación de Mercado	30
3.3.4.1.	Objetivo General.....	30
3.3.4.2.	Objetivos Específicos.....	30
3.3.4.3.	Población.....	30
3.3.4.4.	Muestra.....	31
3.3.5.	Diseño de Investigación.....	32
3.3.5.1.	Encuesta	32
3.3.6.	Análisis de la investigación	37
3.3.6.1.	Análisis Exploratorio de la competencia	38
3.3.6.2.	Posición Estratégica.....	38
3.3.6.3.	Estrategia Competitiva.....	38
3.3.6.4.	Diferenciales.....	39
3.3.6.5.	Posicionamiento.....	39
3.4.	PLAN DE MARKETING	40
3.4.1.	Producto o Servicio	40
3.4.2.	Precio	40
3.4.3.	Distribución.....	40
3.4.4.	Promoción y Comunicación.....	40
3.4.4.1.	Nombre de la empresa	41
3.4.4.2.	Slogan	41
3.4.4.3.	Logo.....	41
3.4.4.4.	Plan de medios.....	42
3.5.	PLAN DE OPERACIONES.....	43

3.5.1. Diseño del local.....	43
3.5.2. El flujograma de procesos.....	43
3.6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	45
3.6.1. Cultura	45
3.6.2. Valores	45
3.6.3. Principios	45
3.6.4. Organigrama.....	46
3.7. PLAN FINANCIERO	48
3.7.1. Inversión Inicial.....	48
3.7.1.1. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.....	48
3.7.2. Indicadores Financieros	49
3.7.3. Análisis de Punto de Equilibrio.....	50
3.7.4. Balance Proyectado	50
3.7.5. Flujo de Caja Proyectado.....	51
3.8. PLAN DE EJECUCION	54
3.8.1. Objetivos.....	54
3.8.2. Cronograma de implementación	54
3.8.3. Plan futuro de la Empresa	55
3.8.4. Riesgos internos	55
3.8.5. Riesgos externos.....	56
3.8.6. Planes de contingencia.....	56
CAPITULO IV.....	57
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
4.1. Conclusiones	57
4.2. Recomendaciones	58
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS	60

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Evolución de la PEA en Ecuador – Periodo 1990 al 2005	3
Ilustración 2. Ecuador: tasa promedio anual de crecimiento de la PEA por sexo	4
Ilustración 3. Tasa de crecimiento poblacional de los Guayasenses	16
Ilustración 4. Mujeres guayasenses en etapa reproductiva	17
Ilustración 5. Población Económicamente activa en Guayaquil por sector	18
Ilustración 6. Uso de la tecnología de los guayasenses	20
Ilustración 7. Fuerzas de Porter	21
Ilustración 8. Amenaza de nuevos competidores	21
Ilustración 9. Rivalidad entre competidores.....	22
Ilustración 10. Poder de negociación de proveedores.....	23
Ilustración 11. Poder de negociación de los clientes	23
Ilustración 12. Amenaza de sustitutos	24
Ilustración 13. Análisis final Porter	24
Ilustración 14. Segmentos de mercado por grupos socioeconómicos	25
Ilustración 15. Estructura porcentual de matrimonios por Edad y Sexo Año 2010 .	26
Ilustración 16. Matrimonios por sexo según nivel de instrucción 2012	26
Ilustración 17. En que trabajan los guayasenses.....	27
Ilustración 18. Encuesta: Pregunta 1.....	33
Ilustración 19. Encuesta: Pregunta 2.....	33
Ilustración 20. Encuesta: Pregunta 3.....	34
Ilustración 21. Encuesta: Pregunta 4.....	34
Ilustración 22. Encuesta: Pregunta 5.....	35
Ilustración 23. Encuesta: Pregunta 6.....	35
Ilustración 24. Encuesta: Pregunta 7.....	36
Ilustración 25. Encuesta: Pregunta 8.....	36
Ilustración 26. Encuesta: Pregunta 9.....	37
Ilustración 27. Estrategia competitiva NEVERLAND	39
Ilustración 28. Logo NEVERLAND	41
Ilustración 29. Diseño del local	43
Ilustración 30. Flujograma de procesos	44
Ilustración 31. Organigrama.....	46
Ilustración 32. Estado de Pérdidas y Ganancias	49
Ilustración 33. Índices financieros	49
Ilustración 34. Punto de equilibrio.....	50
Ilustración 35. Balance proyectado.....	51
Ilustración 36. Flujo del accionista	51

Ilustración 37. Free cash flow	52
Ilustración 38. Valoración del proyecto	52
Ilustración 39. Escenarios de valoración del proyecto.....	53
Ilustración 40. Cronograma de implementación.....	54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta NEVERLAND	60
Anexo 2. Datos de la competencia	61
Anexo 3. LINEAMIENTOS PARA EL TRÁMITE DE AUTORIZACIÓN DE FUNCIONAMIENTO DE UN CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL, EN APLICACIÓN DEL REGLAMENTO VIGENTE, APROBADO MEDIANTE ACUERDO MINISTERIAL No. 2324 DEL 22 DE MARZO DEL 2001	62
Anexo 4. Formulario de ingreso y salida del niño	71
Anexo 5. Inversión inicial	72
Anexo 6. Gastos de sueldos y salarios	73
Anexo 7. Gastos fijos de operación	74
Anexo 8. Murales NEVERLAND	75
Anexo 9. Juegos para niños de 2 a 4 años	76
Anexo 10. Juegos para niños de 4 a 6 años	76
Anexo 11. Juegos para niños de 7 a 10 años	77
Anexo 12. Mobiliario infantil	77
Anexo 13. Rincones infantiles	78

RESUMEN EJECUTIVO

NEVERLAND es una compañía pionera en el cuidado infantil especializado en centros comerciales en la ciudad de Guayaquil, con personal altamente calificado, instalaciones cómodas, seguras y en un ambiente cálido que garantiza a padres y madres que sus pequeños se encuentran en las mejores manos.

La apertura del primer local está prevista para el primer trimestre del 2015 y se situará en el Mall del Sol por ser el centro comercial con más afluencia de visitantes y por reunir a la mayoría de los clientes potenciales, en el mediano plazo se proyecta la apertura de locales en Mall del Sur y San Marino, segundo y tercer centro comercial más concurrido de la ciudad respectivamente para, más adelante concentrarnos en la expansión a nivel nacional, ofreciendo un servicio innovador y construyendo relaciones a largo plazo con todos aquellos que son parte medular del negocio (clientes internos y externos, proveedores).

El crecimiento económico que se ha dado en Ecuador en los últimos años ha propiciado un ambiente bastante competitivo donde cada individuo intenta sobresalir profesional y socialmente.

En este contexto las personas más afectadas son aquellas que tienen hijos, ya que el padre y la madre se han visto forzados a trabajar para aportar económicamente al hogar, dichas obligaciones sumadas al escaso tiempo y el ritmo de vida tan acelerado que se vive en la actualidad provoca en los padres y madres tensión y stress.

El propósito de este proyecto innovador es hacer gratificante para padres e hijos la visita al centro comercial, los padres podrán realizar sus actividades sin la preocupación de que los niños se aburran y se irriten al verse forzados a acompañarlos a hacer compras al supermercado, largas filas en los bancos, compartir un momento social con amigos (café, cine, comida) mientras los niños se divierten en un establecimiento dedicado para ellos, donde encontraran un ambiente seguro, cálido, amigable y muy divertido.

A partir de aquello se desarrolla el plan de negocios para la implementación de un centro de cuidado infantil especializado en centros comerciales en Guayaquil, estableciendo las herramientas idóneas que tomaran en cuenta todos los riesgos y alcances de la oportunidad de negocio prevista, el establecimiento de objetivos correctos para la empresa, la estructura operativa de las actividades, proyección ventas, el punto de equilibrio y la obtención de estrategias específicas para asegurar una rentabilidad razonable.

A continuación los datos del negocio:

Razón social: NEVERLAND
Tipo societario: Sociedad anónima
Sector económico: Servicios
Actividad económica: Guardería, cuidado de niños
Ubicada en: Centro Comercial Mall del Sol

Los servicios que ofrece NEVERLAND son:

- Cuidado de niños por horas
- Cuidado de niños por contrato mensual

La característica diferenciadora de NEVERLAND es la excelencia en el servicio, la seguridad de los pequeños y en consecuencia la tranquilidad para los padres. Esto se logra a través de una exhaustiva selección del Talento Humano así como la permanente capacitación y motivación de todo el personal. Contará además con instalaciones nuevas y seguras, con cámaras de video vigilancia y un seguro por accidentes para terceros.

El **mercado objetivo** al que apunta NEVERLAND son padres y madres que tienen hijos entre 2 a 10 años, quienes buscan un servicio que brinde todas las seguridades garantizando la diversión para los más pequeños. Los segmentos de mercado con más probabilidad de usar este servicio son familias con doble ingreso, es decir personas de clase media típica y media alta (NSE B y C+) generalmente profesionales de ingresos medios y altos, que disponen de una mayor cantidad de dinero para invertir en este tipo de actividades.

En el **plan de Marketing** se desarrollan las estrategias marketing mix y un riguroso plan de medios para llegar efectivamente a los clientes potenciales. Los medios de comunicación que se emplearán para la difusión del negocio serán principalmente en colaboración con los locales del centro comercial a través de material visual informativo (circulares, folletos, letreros, afiches). Asimismo se utilizarán las redes sociales Facebook y Twitter para atraer socios clave y clientes potenciales.

El **plan de Recursos Humanos** detalla el grupo de trabajo de NEVERLAND, el mismo que está conformado por cinco personas:

- 1 Director Administrativo.
- 1 Director de RRHH.
- 1 Relaciones Públicas.
- 3 parvularios.

El **Plan Financiero** de NEVERLAND muestra una inversión inicial de 58.909,00 USD que incluye la compra de Equipos, Mobiliario, Gastos de constitución y los Gastos de arranque. Para el primer año se proyecta una venta de 86.400 USD.

El **Plan de ejecución** prevé que en aproximadamente 75 días a partir del inicio de los trámites para su funcionamiento, NEVERLAND estará abriendo sus operaciones.

Finalmente se concluye que NEVERLAND no solo se preocupa del aspecto social con adecuadas técnicas educativas en el cuidado infantil sino que además representa una oportunidad de negocios atractiva y rentable con un gran potencial empresarial.

ANTECEDENTES

Las guarderías infantiles no constituyen un fenómeno de reciente aparición. Su historia como servicio instituido, reconocido, se remonta al siglo XIX. Su popularidad ha atravesado por fases de incremento y disminución, de acuerdo a las circunstancias sociales, económicas y políticas.

La aparición de guarderías tuvo lugar en Europa en el inicio del siglo XIX con el incremento del trabajo de las mujeres en la industria. La ausencia de las madres en sus casas, provocó que una enorme variedad de instituciones caritativas se ocuparan de los niños mientras las madres trabajaban.

El primer nombre conocido por su actividad en este campo fue el del filántropo Jean Baptiste Firmin Marbeau, quien en 1846 fundó el Crèche (del francés ‘cuna’), con el objetivo de cuidar a los niños. En poco tiempo aparecieron guarderías en numerosas partes de Francia y otros países europeos. Muchas de ellas eran subvencionadas total o parcialmente por las administraciones locales y estatales; además, se instalaron guarderías en las fábricas lo que permitió a las mujeres poder utilizar breves tiempos durante el trabajo para atender a sus bebés.

Para trazar la historia de las guarderías en América hemos de considerar 2 corrientes: Guarderías de día y guarderías-escuelas. Las guarderías de día fueron creadas como respuesta a la ola de inmigración que trajo a Estados Unidos más de cinco millones de familias extranjeras entre 1815 y 1850, y la industrialización y urbanización que propulsó el que las mujeres, durante dicho periodo, abandonasen sus hogares para trabajar en las fábricas. Los niños de corta edad tenían que valerse por sí mismo, encerrados en sus casas, vagabundeando por la calle o permaneciendo bajo el eventual cuidado de un vecino o hermano.

Las primeras guarderías-escuelas de los Estados Unidos comenzaron bajo la protección de los colegios y universidades, sirvieron como laboratorios para el estudio de los problemas infantiles, la educación de los profesores y de los padres¹.

En Ecuador la primera guardería fue creada el 29 de septiembre de 1960, mediante Decreto Ejecutivo No. 175, el entonces presidente de la República, Dr. José María Velasco Ibarra, aprobó el primer Estatuto de la Fundación del Patronato Nacional del Niño en el Ecuador y el 13 de junio de 1980 se aprobó el nuevo Estatuto con el cambio de denominación, llamándose desde esa fecha Instituto Nacional del Niño y la Familia (INNFA) que promueve el desarrollo infantil en salud, educación, cuidado diario, entre otros².

¹ Clarke-Stewart A (1982). Guarderías y Cuidado Infantil

²www.lahora.com.ec. 29 de Septiembre 2004

INTRODUCCION

El 52% de los padres y madres que acuden a un centro comercial a realizar compras en el supermercado, trámites bancarios, encuentros sociales (cine, café, comida) entre otras actividades propias de los adultos se ven forzados a llevar consigo a sus hijos ya que no cuentan con ayuda de alguien que pueda cuidar a los pequeños en un ambiente acorde a su edad y sus intereses.

A partir de ello se desarrolla proyecto de un centro de cuidado infantil especializado en centros comerciales en Guayaquil con la finalidad de satisfacer a aquellos padres e hijos que hasta el momento no cuentan con ninguna alternativa para estos casos.

El capítulo uno está conformado por el planteamiento del problema, seguido por los objetivos que persigue, la formulación de la hipótesis y la justificación del tema.

El segundo capítulo está dedicado al marco teórico, donde encontraremos todos los conceptos científicos que fundamentan el presente trabajo.

El tercer capítulo se desarrollará la investigación de mercado detallando cada aspecto que conlleva la realización del mismo, se indica la fórmula que se utilizará para determinar el tamaño de la muestra y se analiza cada interrogante de la encuesta mostrando de forma preliminar de qué manera se pondrá en ejecución el plan de negocios y los objetivos que se buscan.

El tercer capítulo describe detalladamente al negocio, misión, visión, valores; analiza el mercado global; el macro-entorno hasta el análisis del sector comercial de las fuerzas de Porter, la planificación estratégica empresarial que se pondrá en marcha. Aquí se define el negocio, su direccionamiento estratégico, el análisis FODA, los objetivos, las políticas y las estrategias sobre los cuales se desenvolverá la gestión de la organización, así como también los planes de acción y el sistema de control que se llevará a cabo. El mercado objetivo, la competitividad que existe y a la que la compañía hará frente. Se define el área legal y los parámetros organizacionales de la empresa, su estructura jurídica, el requerimiento del personal, la descripción y el perfil de los cargos, los gastos en que se incurrirán y los sistemas de información que se manejarán para poder optimizar y lograr la fluidez ejecutorial.

Por último, contamos con el plan de inversión y financiamiento en el que se detalla la proyección contable, económica y de inversión que tendrá la organización, desde su inversión inicial hasta su balance general proyectado haciendo un espacio también para el análisis de la evaluación financiera, con los índices más importantes para saber con mayor proximidad qué tan rentable será la empresa.

Las conclusiones y recomendaciones estarán resumidas en el capítulo cuatro.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

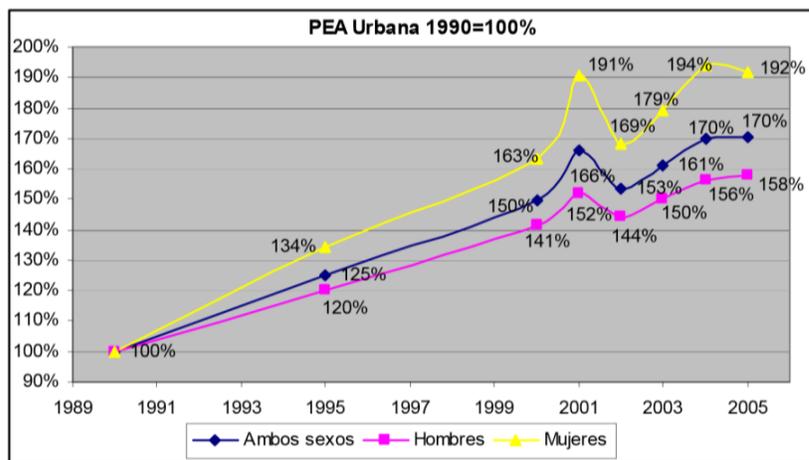
1.1. Problemática

Por razones culturales hasta hace algunos años se le atribuía a la mujer la responsabilidad doméstica debiendo permanecer en casa al cuidado de los hijos, mientras que el hombre debía trabajar para mantener el hogar siendo el único responsable por la economía.

La incursión de la mujer al mercado laboral en Ecuador se dio a raíz del crecimiento en la década de los setenta y la crisis económica de los ochenta, situación que permanece invariable en la actualidad ocasionando que se requieran dos sueldos si se desea mantener un buen nivel de vida.

De la información proveniente de las encuestas de empleo es factible deducir, con ayuda del gráfico siguiente, el acentuado ritmo de crecimiento que ha tenido la población económicamente activa urbana, especialmente la femenina, de manera que en el lapso de quince años casi se ha duplicado, mientras que la PEA masculina ha crecido en 58% en el mismo período, lo cual ha obedecido tanto al incremento poblacional, como al mayor grado de participación en la actividad económica, en especial cuando consideramos a la población femenina, que antaño solía tener menor grado de participación y en el período de quince años que hemos evaluado prácticamente se ha duplicado³.

Ilustración 1. Evolución de la PEA en Ecuador – Periodo 1990 al 2005



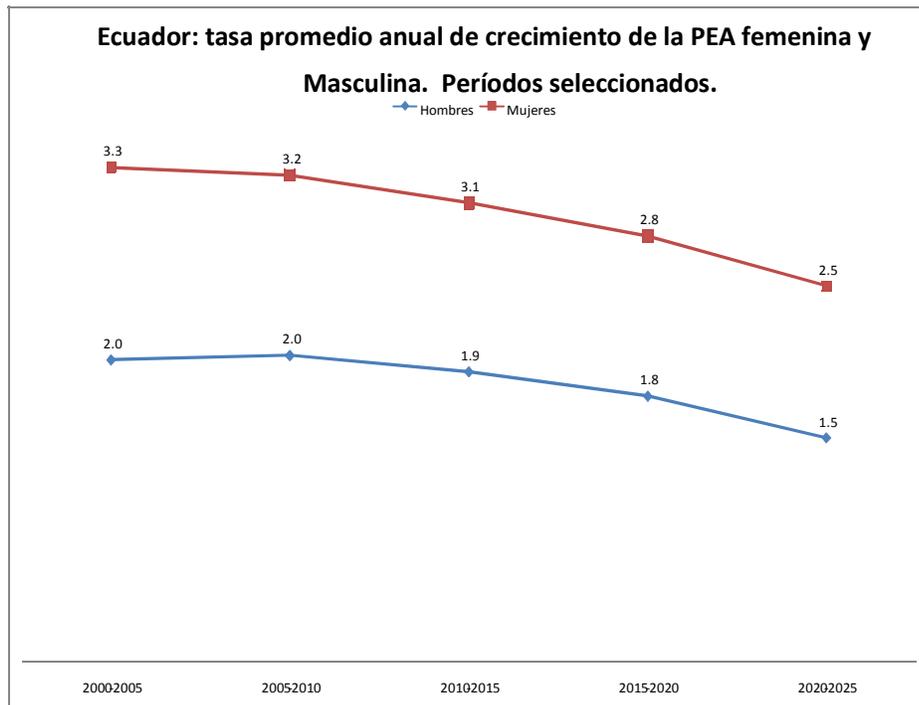
Fuente: Datos de las Encuestas de empleo – INEC

³http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_remository&Itemid=420&func=startdown&id=945&lang=es

Finalmente, las proyecciones ponen en evidencia que el tamaño de la población económicamente activa (PEA) de 15 y más años de edad, aumentará a una velocidad promedio anual de 2.2%, lo que en términos absolutos implicará un incremento aproximado de 170 mil efectivos anuales en promedio.

Conforme las mismas proyecciones, la PEA femenina exhibirá un mayor dinamismo en el curso de los próximos años (Grafico 2). Entre los años 2010 y 2025 el número de mujeres económicamente activas se incrementará a una velocidad promedio anual de 2.8%; ritmo de cambio 1.6 veces mayor al estimado para la población masculina (1.7%). En términos absolutos, estos subconjuntos de población aumentarán en 1.3 millones y 1.2 millones durante esos 15 años. Si bien la importancia relativa de los hombres continuará siendo mayoritaria en el volumen de la PEA total (58.1% frente a 41.9%), las mayores demandas por empleo provendrán de la población femenina⁴.

Ilustración 2. Ecuador: tasa promedio anual de crecimiento de la PEA por sexo



Fuente: Datos de las encuestas de empleos - INEC

⁴ http://www.sni.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=1455e34f-091c-452b-84c4-9b033f9a1f8c

1.2. Objetivos

Dada la acelerada incursión de la mujer a la PEA en nuestro país y considerando las exigencias sociales y profesionales de los padres y madres en la actualidad, se plantean los siguientes objetivos:

1.2.1. Objetivo General

Evaluar la viabilidad social, económica y financiera de implementar un centro de cuidado infantil especializado en centros comerciales en Guayaquil.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar una investigación de mercado que nos permita conocer los atributos más valorados por los padres y madres en cuanto al servicio de cuidado para sus hijos, cuanto estarían dispuestos a pagar y la demanda potencial del servicio.
- Definir el marco teórico sobre el cual se desarrolla la idea del negocio.
- Determinar la estructura organizacional y las operaciones del negocio: Objetivos, valores, procesos, ventaja competitiva.
- Establecer el mercado meta para definir el posicionamiento que se dará a NEVERLAND.
- Presentar el plan financiero que permita proyectar los recursos financieros y ofrecer un negocio rentable y sostenible en el largo plazo.

1.3. Hipótesis

Si se implementan centros de cuidado infantil especializado en centros comerciales en Guayaquil, entonces se satisfacen las necesidades sociales y profesionales de padres con hijos entre 2 y 10 años. ¿Sería o no este un negocio rentable?

1.4. Justificación del tema

El escaso tiempo con el que cuentan actualmente los padres, como consecuencia de la necesidad de sobresalir profesional y socialmente, sumado a la insuficiencia de niñeras, su alto costo y la inseguridad que muchas representan, hace que los padres se vean forzados a llevar consigo al centro comercial a sus pequeños a realizar actividades propias de los adultos haciendo que la experiencia se torne agotadora, estresante y agobiante para niños y adultos.

La propuesta de **NEVERLAND** es satisfacer la necesidad de un gran número de familias que acuden al centro comercial ofreciendo un servicio totalmente seguro, en un ambiente cómodo, cálido y muy entretenido para los más pequeños, a un costo razonable mientras los padres cumplen con sus responsabilidades y satisfacen sus necesidades sociales.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. Teorías para la definición del negocio

2.1.1. La estrategia del océano azul

La idea central de este libro (*Mauborgne & Chan Kim, 2005*) se basa en **que la mejor estrategia para sacar del juego a la competencia no es competir directamente con esta, sino todo lo contrario: dejar de competir**. En otras palabras: en vez de tratar de superar a la competencia con el fin de captar una porción del mercado existente (océano rojo), se debe buscar un “océano azul”, un mercado virgen que nadie haya tocado aun, donde la competencia sea irrelevante y que tenga el potencial de crecer.

La estrategia del océano azul se refiere a que las empresas exitosas serán aquellas que no enfrenten a su competencia, sino aquellas que vayan en la búsqueda de mercados vírgenes con productos o servicios innovadores.

2.1.2. Metodología CANVAS

De acuerdo con (*Osterwalder & Pigneur, 2011*) creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicara en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa:

- Segmentos de mercado
- Propuesta de valor
- Canales
- Relaciones con clientes
- Fuentes de ingresos
- Recursos claves
- Actividades claves
- Asociaciones claves
- Estructura de costes (Pág. 21)

La metodología CANVAS es una herramienta eficaz que nos ayuda a pensar de una manera integral en todas las variables del negocio. En este lienzo se definen nueve áreas clave que debemos ir rellenando conforme se avanza en el proyecto.

2.2. Teorías sobre Educación Inicial

Según la teoría sobre la Educación Inicial para poder desempeñarse en el campo de la educación inicial se debe poseer las competencias básicas, se precisa tener un profundo conocimiento del desarrollo evolutivo del niño y la niña, de las formas como aprenden, de sus intereses y necesidades básicas, de sus derechos, de sus potencialidades y de su realidad sociocultural.

La teoría de aprendizaje según Gallimore y Tharp (1993)...con el tiempo, un niño necesita cada vez menos ayuda para su desempeño, ya que su capacidad de autorregulación aumenta. En consecuencia, el progreso a través de la zona de desarrollo próximo (del desempeño con ayuda al autorregulado y sin ayuda) es gradual...". (Pág. 200)

El entorno donde una persona se desenvuelve es crucial para su aprendizaje, y este es adquirido a lo largo de la vida a través de la interrelación con los demás, el mismo que es expresado a través del lenguaje oral o escrito.

En la teoría del aprendizaje por descubrimiento guiado de Belohlavek (2005) El maestro es un individuo cuyo propósito es ir conducir con el educando un proceso de aprendizaje. Lo contrario sería reafirmar el hecho real de que muchos alumnos aprenden a pesar de sus maestros. (Pág. 20)

Tiene como protagonista un mediador quien trata de satisfacer las necesidades o preocupaciones de los alumnos. Relaciona lo que el alumno ya sabe con lo que va a aprender.

La teoría sociocultural de Stassen Berguer (2006) Teoría emergente que sostiene que el desarrollo humano proviene de la interacción dinámica entre cada persona y las fuerzas sociales y culturales de su entorno. Esta teoría apunta a las diferencias y similitudes que hay entre los niños que se crían en diferentes naciones, grupos étnicos y épocas. (Pág. 49)

Esta teoría menciona el desarrollo humano de acuerdo al contexto donde se desenvuelven las personas, donde la cultura es parte integral del desarrollo de las personas.

Según Godall y Hospital (2000) las actividades motrices guiadas por grupos de edades indica que para la mayoría de niños y niñas es el primer año de escolarización o de asistencia a escuelas maternas en grupos muy reducidos y con ambiente familiar, y debemos considerar un tiempo de adaptación y de aprendizaje de normas, puntos de referencia, familiarización con los espacios, materiales, adultos, niños, etc. (Pág. 6)

La organización de centros de cuidado infantil está organizada por edades, por lo que es importante establecer actividades apropiadas para cada grupo de edad.

De acuerdo a Rigal (2006) la motricidad fina es la coordinación de movimientos que solicitan el uso de la mano en relación con la visión (escritura, lanzamientos a un blanco o diana). Ejercicios de recorte, de copia, de escritura, de pintura, de plastilina, de construcción, táctiles, lego, tuercas y tornillos, atrapar pelotas o balones. (Pág. 20)

Asimismo Rigal (2006) indica que la motricidad gruesa es la coordinación de los movimientos de distintos grupos musculares que producen un movimiento adaptado a la meta buscada (marcha, carrera, salto, lanzamiento, etc.). (Pág. 20)

Por su parte el concepto de juego infantil según Navarro Adelantado (2002) se nutre de la parte más pura del significado general de juego-jugar. Juego infantil es un concepto cuyo significado está asociado a la diversión, el placer a la risa, a la libertad, el entretenimiento a la actividad constante de buscar situaciones de juego. (Pág. 30)

El juego potencia la comunicación y la relación con los otros orientado hacia el entretenimiento, la diversión, el esparcimiento, que nos llevan a gozar, reír, gritar e inclusive llorar en una verdadera fuente generadora de emociones.

2.3. Teorías para el análisis de la industria

2.3.1. Cinco fuerzas de Porter

(Porter, 2008) LA LABOR FUNDAMENTAL DEL ESTRATEGA es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, a menudo, los directivos definen la competencia en términos demasiado estrechos de miras, como si esta solo se produjera entre los competidores directos de la actualidad. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella. (Pág. 31)

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa es el propuesto por Michael E. Porter quien establece que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia de la industria.

2.3.2. Análisis PEST

Según Matilla (2008) en el análisis del entorno o análisis Pest, conviene estar atentos a la naturaleza que configura sus fuerzas, ya que condicionaran la respuesta de la organización desde un punto de vista estratégico. Así, si las fuerzas del entorno lo convierten en complejo, turbulento e incierto, la respuesta con mucha probabilidad solo podrá ser reactiva. Si el entorno es estable y predecible, la respuesta podrá ser planificada (proactiva). En consecuencia, pues si el entorno puede ser modificado o influenciado, la respuesta podrá basarse en la pro actividad. (Pág. 81)

El análisis PEST es una herramienta que se utiliza para estudiar el macro entorno, es decir aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene control pero que una vez estudiadas contribuyen a reducir los posibles impactos del entorno que afecten a la compañía. PEST son las siglas para los siguientes factores:

- Político
- Económico
- Social
- Tecnológico

2.4. Teorías para el estudio de mercado

La investigación de Mercados nos permite pronosticar las tendencias del sector analizado, a través de herramientas estadísticas, como el muestreo o el censo. La investigación se relaciona con el análisis del mercado, la evaluación de oportunidades, a través de la tabulación de la información recolectada con la finalidad de pronosticar las tendencias. **NEVERLAND** desarrollo una investigación concluyente.

2.4.1. Investigación Concluyente

(Esteban, 2008) Por el contrario, esta trata de contrastar hipótesis previamente especificadas con el fin de evaluar las distintas alternativas que faciliten la toma de una decisión. Utiliza grandes muestras y un proceso estructurado de investigación que se interesa en el aspecto cuantitativo de la información recogida. La investigación concluyente puede ser a su vez descriptiva o causal, pudiéndose distinguir estudios descriptivos transversales y longitudinales. (Pág. 315)

La investigación concluyente es aquella que suministra al investigador suficiente información de modo que le permita seleccionar el camino a seguir.

2.4.2. Teorías Aplicadas al Plan de Marketing

El plan de mercadotecnia es un instrumento de comunicación plasmado en un documento escrito que describe con claridad lo siguiente: 1) la situación de

mercadotecnia actual, 2) los resultados que se esperan conseguir en un determinado periodo de tiempo, 3) el cómo se los va a lograr mediante la estrategia y los programas de mercadotecnia, 4) los recursos de la compañía que se van a emplear y 5) las medidas de monitoreo y control que se van a utilizar.

2.4.3. Mix de marketing

(*Esteban, 2008*) Todas las decisiones referidas al producto, precio, comunicación y distribución deben ser integradas y coordinadas para conseguir alcanzar los objetivos de la organización. El Plan de marketing constituye el desarrollo del concepto de marketing, resultando esencial para la eficacia y rentabilidad de cualquier producto o servicio de la empresa. Esta herramienta de gestión toma forma en un documento escrito donde se la identifican. (Pág. 220)

El Marketing Mix es una herramienta que los mercadólogos utilizan para alcanzar metas a través de la combinación de elementos o mezcla (mix), también conocida con el nombre de las cuatro P del marketing a saber:

- Producto (product)
- Precio (price)
- Promoción (promotion)
- Distribución (placement)

2.4.4. Diferenciación

(*Daft, 2007*) En una estrategia de diferenciación, las organizaciones intentan distinguir sus productos o servicios de los demás en la industria. Una organización puede utilizar la publicidad, las características distintivas de sus productos, un servicio excepcional o una nueva tecnología para lograr que el producto se perciba como único. Por lo general estas estrategias están orientadas a clientes que no están interesados en el precio, así que pueden llegar a ser muy rentables. (Pag.64)

Esta estrategia consiste en producir o vender un producto que sea único y original que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta. Puede haber diferenciación, por ejemplo, en el diseño del producto, en sus atributos o características, en la marca, en la calidad, en brindar un buen servicio o atención al cliente, en ofrecer servicios adicionales, en la rapidez en la entrega, etc.

2.4.5. Posicionamiento

(*Kotler & Gary, 1999*) Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia en mercado meta. (Pág. 235)

Es el lugar mental que ocupa el producto o servicio en la mente del consumidor, indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y los productos que existen en el mercado.

2.5. Plan de Operaciones

2.5.1. Flujoograma de procesos

(*Mejia Garcia, 2006*) La organización de personas, procedimientos (métodos) y maquinas (tecnología), dentro de una serie de actividades (funciones, decisiones) necesarias para transformar materiales y/o información en un resultado final específico. (Pág. 4)

Se define como todos los procesos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. Contiene cuatro partes: productos o servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias.

2.5.2. Capacidad

(*Huertas Garcia & Dominguez Galceran, 2008*) Definimos capacidad como la cantidad de servicio que puede ser obtenido de una determinada unidad productiva durante un cierto periodo de tiempo. Consideramos capacidad como una decisión a medio o largo plazo, es decir, al menos no se modificaría en los próximos dos años. (Pág. 174)

La capacidad es la facultad que un proceso productivo para generar el máximo de su producción.

2.6. Teorías para el Plan de Recursos Humanos

2.6.1. Cultura organizacional

(*Gamez Gastelum*) En primer lugar tenemos a (García y Dolan 1997) que definen a la cultura como: “la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa”, hay definiciones presentadas por varios autores y la mayoría coinciden en que “la cultura es todo aquello que identifica a una organización”. (Pág. 63)

La cultura organizacional es lo que identifica a una empresa. Es forma de actuar de cada miembro ante los problemas y oportunidades, ante los cambios, los factores internos y externos y que se manifiesta en la manera de vivir, pensar y actuar.

2.6.2. Comunicación organizacional

(*Rebeil & Celia, 1998*) En este contexto, se estará entendiendo por comunicación organizacional aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo. La comunicación organizacional incluye en sus funciones tres dimensiones: la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad). (Pág. 15)

En la actualidad una comunicación eficaz en las empresas es un factor de poder ya que genera la coordinación de las acciones para el logro de los objetivos. Por tal motivo tanto las empresas públicas como privadas buscan apoyo de comunicadores organizacionales para propagar el conocimiento entre todos sus colaboradores (empleados y directivos)

2.7. Plan Financiero

2.7.1. Tasa Interna de Retorno TIR

(*Chavez, 2003*) Técnicamente, todo proyecto con VAN positivo, aunque pequeño, debería instrumentarse ya que ello significa que la actividad que genera paga los recursos que utiliza y “sobra” algo que tiene valor hoy aunque lo perciba después, mientras que los proyectos de VAN negativo deberían rechazarse. Así mismo, un proyecto con mayor TIR es mejor que aquel de TIR inferior.

La TIR es la tasa de descuento de un proyecto de inversión que permite que el Beneficio Neto Actualizado (BNA) sea igual a la inversión (VAN igual a 0). La TIR es la máxima tasa de descuento que puede tener un proyecto para que sea rentable, pues una mayor tasa ocasionaría que el BNA sea menor que la inversión (VAN menor que 0).

2.7.2. Valor Presente Neto

(*Emery & Finnerty, 1996*) El valor presente de un conjunto de flujos de efectivo futuros esperados menos su costo.

Es un concepto importante porque es un marco de referencia para la toma de decisiones. La diferencia entre lo que vale un activo (valor presente de sus flujos futuros esperados) y su costo es el valor presente neto del activo.

2.8. Teoría de análisis de riesgos

2.8.1. Riesgo operacional

(Fernandez-Laviada, 2010)“Riesgo operacional es aquel que puede provocar pérdidas como consecuencia de procesos internos, recursos humanos o sistemas inadecuados o defectuosos, o por causas externas”. (Pág. 181)

El riesgo o incertidumbre es una característica propia de todo proyecto, ya que difícilmente conocemos los posibles resultados de una estrategia. Los riesgos pueden ser internos (créditos, postventa, operativos) y/o externos (de mercado, jurídicos)

2.9. Marco Legal

2.9.1. Sociedad Anónima

NEVERLAND se establecerá como sociedad anónima de propiedad de la Ing. Malena Alvarado Pincay, la Ing. Mónica Aguilar Toro y la Prof. Parvularia Marietta Mora Vergara.

A continuación el detalle de los requisitos para el establecimiento de la compañía anónima detallado en la sección VI, del artículo 143 al artículo 300 de la Ley de Compañías dispone lo siguiente:

(Congreso Nacional, 1999)**Requisitos:**

Son aplicables a esta compañía los requisitos precisados en los numerales 1.1.1, 1.1.2, 1.1.5 y 1.1.6, sobre los requisitos de la compañía de responsabilidad limitada. No obstante lo dicho, se aclara que la compañía anónima no puede tener por nombre una razón social, con las salvedades correspondientes, perfectamente identificadas.

Forma de constitución

Constitución simultánea.- Se constituye en un solo acto por convenio entre los que otorguen la escritura y suscriben las acciones, quienes serán los fundadores. Artículos 148 y 149 de la Ley de Compañías.

Constitución sucesiva.- Por suscripción pública de acciones, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción serán promotores

Accionistas

Capacidad: Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor (constitución sucesiva) o fundador (constitución simultánea) se requiere la capacidad civil para contratar. Sin embargo no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre hijos no emancipados. Artículo 145 de la Ley de Compañías.

Números de accionistas.- La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. La compañía

anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.

Capital

Capital mínimo.- El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía. Sin embargo, si se tratare de constituir una compañía cuyo **objeto sea la explotación de los servicios de transporte aéreo interno o internacional**, se requerirá que tal compañía específicamente se dedique a esa actividad con un capital no inferior a veinte veces el monto señalado por la Ley de Compañías para las sociedades anónimas (Dieciséis mil dólares de los Estados Unidos de América), , según lo dispuesto en el Art. 46 de la Ley de Aviación Civil, reformada por la Ley No. 126, publicada en el R. O. 379 de 8 de agosto de 1998.

Así también, si se desea constituir una compañía **de salud y medicina prepagada**, conforme lo dispone el artículo 4 de la Ley que regula el funcionamiento de las Empresas Privadas de Salud y Medicina Prepagada, publicada en el R. O. 12, del 26 de agosto de 1998, deberán ser sociedades anónimas, nacionales o extranjeras. Su objeto social será el financiamiento de los servicios de salud y medicina y tendrá un capital pagado mínimo de ochenta mil (80,000) UVC`S (doscientos diez mil trescientos doce dólares de los Estados Unidos de América.

La sociedad anónima permite establecer un capital autorizado, que no es sino el cupo hasta el cual pueden llegar tanto el capital suscrito como el capital pagado. Ese cupo no podrá exceder del doble del importe del capital suscrito (Art. 160 de la Ley de Compañías). Lo expresado para el aporte y transferías de dominio de bienes tangibles e intangibles, así como aportes consistentes en inmuebles sometidos al régimen de propiedad horizontal descritos en la constitución de la compañía limitada, es válido para la constitución de la anónima.

Acciones.- La acción confiere a su titular legítimo la calidad de accionista y le atribuye, como mínimo, los derechos fundamentales que de ella derivan y se establecen en la Ley. Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto, artículo 170 de la Ley de Compañías, se pueden negociar libremente, conforme lo determina el artículo 191 de la misma Ley. La compañía podrá emitir certificados provisionales o títulos definitivos, artículo 168 de la susodicha Ley

CAPITULO III

3. DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1. DEFINICION DEL NEGOCIO

El negocio se desarrolla dentro de la industria de la educación infantil, la misma que ha logrado su mayor progreso en los últimos años como respuesta a las necesidades laborales, educativas y psicosociales de padres e hijos.

3.1.1. Nombre del negocio

La razón social de la empresa es NEVERLAND S.A. por su asociación con la novela Peter Pan escrita por J.M. Barrie (1904) que describe un país imaginario donde los niños no crecen y sólo existen la diversión y la felicidad, que es justamente lo que se ofrecerá a los pequeños.

3.1.2. Factores clave de éxito

Algunos de los factores claves de éxito que NEVERLAND posee y que representa su ventaja competitiva dentro de la industria son:

- Situada en la ciudad más poblada del Ecuador, en el centro comercial con mayor afluencia de personas por día (50.000 visitantes).
- Horarios amplios y flexibles.
- Ambiente seguro, cómodo y acogedor.
- Personal cálido y afable.
- Suficiente personal cumpliendo con la normativa legal del mínimo requerido de manera que padres e hijos se sientan siempre satisfechos con el servicio.
- Retroalimentación absolutamente transparente de las actividades realizadas por los pequeños a través de la entrega de un informe tras cada visita.
- Cuidadosa selección del talento humano, promoviendo y motivando constantemente.

3.1.3. Misión

“NEVERLAND será el primero y más reconocido centro de cuidado infantil inaugurado dentro de centros comerciales en la ciudad de Guayaquil, ofreciendo un servicio de calidad, experiencia única y con un serio compromiso en el cuidado infantil y su desarrollo integral, generando familiaridad con los clientes internos y externos a través de una propuesta de valor innovadora.

3.1.4. Visión

Ser líderes, protagonistas de cambio y desarrollo en la industria del cuidado infantil, con presencia local y nacional, proyectándonos exitosamente en el largo plazo. Los factores que contribuirán para el logro serán:

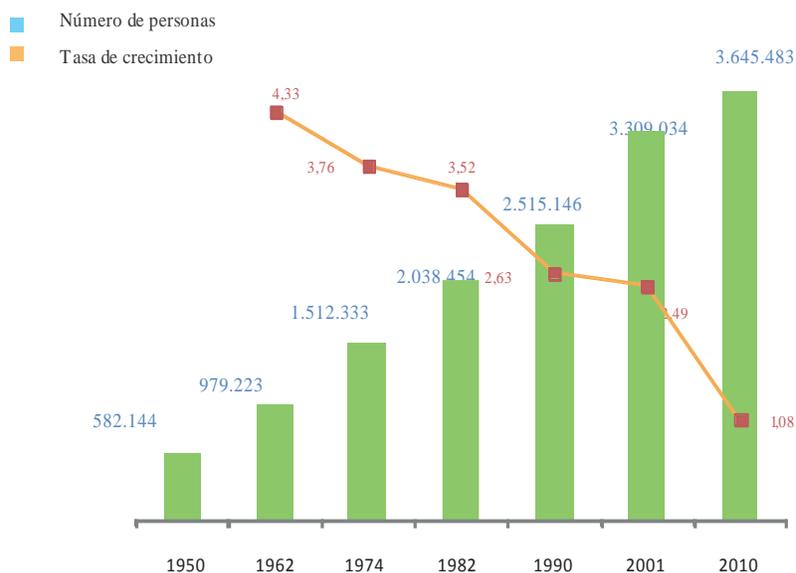
- Inversión en la marca NEVERLAND, que debe ser sinónimo de excelencia en el recurso humano, en el servicio ofrecido y en su infraestructura.
- Entrenamiento, capacitación y motivación constante para estandarizar el servicio diferenciado ofrecido y que este sea replicable para la apertura de nuevos locales.

3.2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

3.2.1. Nivel de crecimiento de la industria

En este apartado se considera la tasa de crecimiento poblacional de los guayasenses que en la actualidad es de 1,08% como se detalla en el siguiente cuadro:

Ilustración 3. Tasa de crecimiento poblacional de los Guayasenses



Fuente: Resultados Censo Provincial 2010

3.2.2. Potencial de la industria

El potencial de la industria son las mujeres guayasenses que se encuentran en etapa reproductiva:

Ilustración 4. Mujeres guayasenses en etapa reproductiva



Fuente: Resultados Censo Provincial 2010

3.2.3. Análisis Pest

Entre los factores del macro entorno que pueden afectar al logro de los objetivos planteados, encontramos los siguientes:

3.2.3.1. Político

En 2006, tras una década de profunda inestabilidad institucional, Ecuador eligió presidente de la República a un economista de izquierda cuya carrera política, verdaderamente fulgurante, coronó en pocos meses al frente de la Alianza PAIS. Rafael Correa triunfó con un programa centrado en un proceso constituyente, completado en 2008, para refundar el Estado y la democracia ecuatorianos, fortalecer las instituciones a costa de los poderes fácticos tradicionales, priorizar el gasto social y alcanzar la soberanía energética y financiera. Sus divisas de la revolución ciudadana y el socialismo del siglo XXI, controvertidas, han sido, empero, masivamente respaldadas en las urnas, en dos referendos y en tres elecciones, la última de las cuales, en febrero de 2013, ha revalidado su mandato hasta 2017. En política exterior, Correa se ha alejado de Estados Unidos, ha tenido conflictos con Colombia y, sobre todo, se ha adherido al bloque bolivariano que hasta hace poco estaba liderado por el venezolano Hugo Chávez.

Resumiendo, los aspectos económico-políticos y constitucionales mencionados en el presente análisis son señales que advierten una línea de continuidad y coherencia

(legitimidad y eficacia) con las propuestas originales planteadas por la “Revolución Ciudadana”.

En cuanto a las reglamentaciones para la implementación de CDI (Centros de Desarrollo Infantil) en el anexo 3 se detalla la normativa.

3.2.3.2. Económico

La provincia del Guayas está considerada como la capital económica del país pues sigue siendo la que más riqueza vierte sobre la economía nacional. Su industria, su oficio agrícola y su espíritu comerciante, que desde sus inicios y es propio de los puertos marítimos y las ciudades tropicales, son tres de los motores que han contribuido a que destaque en el podio económico ecuatoriano.

Según cifras de la Dirección Nacional de Estadísticas Económicas del Banco Central del Ecuador, al 200 el Producto Interno Bruto (PIB) de esta provincia sumó 12.772 millones de dólares. El segundo lugar fue para Pichincha, con 12.429 millones de dólares. Azuay, la tercera jurisdicción más emblemática de Ecuador⁵.

Por su parte Guayaquil es el cantón que cuenta con el más alto porcentaje de actividad económica en la provincia con una Población Económicamente Activa (PEA a partir de los 15 años) de 1.185.401 habitantes.

Ilustración 5. Población Económicamente activa en Guayaquil por sector

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO LABORAL	GUAYAQUIL		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Población Económicamente Activa (PEA)	1.185.401	664.885	520.516
Ocupados	1.114.585	622.066	492.518
Sector Formal	483.504	305.579	177.924
Sector Informal	576.712	301.961	274.751
No Clasificados por sectores	13.741	7.280	6.461
Servicio Doméstico	40.628	7.246	33.382
Desocupados	70.816	42.818	27.998

Fuente: Indicadores Laborales a Junio 2013 – INEC

⁵ <http://comercioexterior.com.ec/qs/content/guayas-la-que-m%C3%A1s-aporta-al-pib>

3.2.3.3. Social

El cantón Guayaquil está ubicado en la parte suroccidental de la provincia del Guayas. La ciudad de Guayaquil es su cabecera cantonal y está situada entre los 2°3' y 2°17' de latitud sur; y los 79°59' y 79°49' de longitud oeste. El Cantón Guayaquil está compuesto por 16 Parroquias Urbanas y 5 Parroquias Rurales. La ciudad de Guayaquil constituye el más importante centro económico de la zona, siendo el que produce mayores ingresos a todo el país. Se encuentra aproximadamente a 420 km. de la ciudad de Quito, capital de la República. Posee un aeropuerto internacional y numerosas carreteras que parten de ella y le permiten una comunicación directa con toda la República y con los países vecinos.

Desde 1920 hacia el presente puede decirse que la provincia del Guayas y la ciudad de Guayaquil experimentaron mayor crecimiento concentrando el mayor número de población. Esto se acelera desde 1925 cuando la ciudad de Guayaquil transita del 37% de la población provincial al 52,16%, en 1962; hasta llegar a ser 64%, en el 2013 (2.350.915 habitantes).

En el Guayaquil de hoy, las mujeres son mayoría. Según los resultados del último Censo de Población y Vivienda 2010, realizado el pasado 28 de noviembre, por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), de los 2'278.691 de habitantes de la ciudad, el 50.83% de la población pertenece al género femenino, mientras que el 49.17% son hombres.

Guayaquil también encabeza el primer lugar en la lista de las 10 ciudades más pobladas del país.

Santiago de Guayaquil se destaca entre las ciudades ecuatorianas por su elevado uso de tránsito masivo, y por su densidad total y la diversidad de su población. El puerto de la ciudad es uno de los más importantes de la costa del Pacífico oriental. El 70% de las exportaciones privadas del país sale por sus instalaciones, ingresando el 83% de las importaciones. Además, por su posición de centro comercial, se ha denominado a la ciudad como la "capital económica del país", debido a la cantidad de empresas, fábricas y locales comerciales que existen en toda la ciudad.⁶

3.2.3.4. Tecnológico

Ecuador ocupa el lugar 96 de un 'ranking' de 142 países donde la brecha digital persiste, según el último informe sobre tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que presentó en Nueva York el Foro Económico Mundial (FEM). En los últimos años,

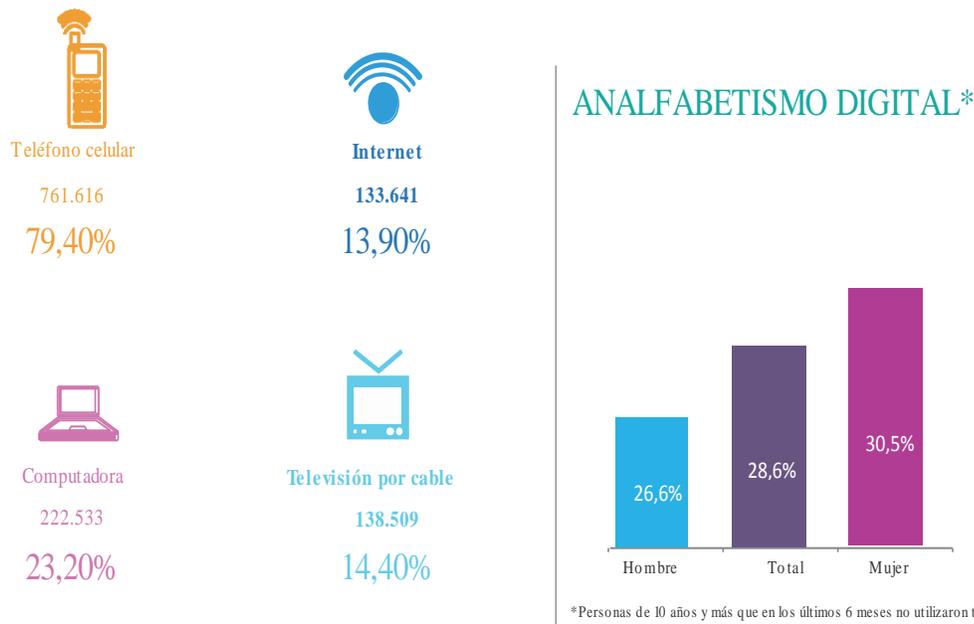
⁶ <http://cesarpc.8m.com/Gua-general.htm>

Ecuador mejoró en esta área. En el informe 2010-2011, el país se encontraba en el lugar 108. Mientras, en el 2009 Ecuador se ubicaba en el 114. El informe presentado hoy por FEM revela que de Sudamérica, Ecuador se encuentra por encima de Perú (106), Venezuela (107), Paraguay (111) y Bolivia (127).⁷

A continuación se presentan algunos datos presentados en el Reporte Anual de Estadísticas sobre tecnologías de la información y comunicación en Ecuador presentados por el INEC en el 2011:⁸

- El **23,2%** de los hogares tienen computadora de escritorio y el **9,8%** de los hogares tienen computador portátil.
- El **79,4%** de los hogares posee telefonía celular, **8,9 puntos** más que lo registrado en el 2008. En ese mismo periodo la tenencia de telefonía fija subió **2,8 puntos**.
- El 46,6% de la población tiene por lo menos un celular activado.
- El 31,4% de la población de Ecuador ha utilizado Internet en los últimos 12 meses, 5,7 puntos más que lo registrado en el 2008.

Ilustración 6. Uso de la tecnología de los guayasenses

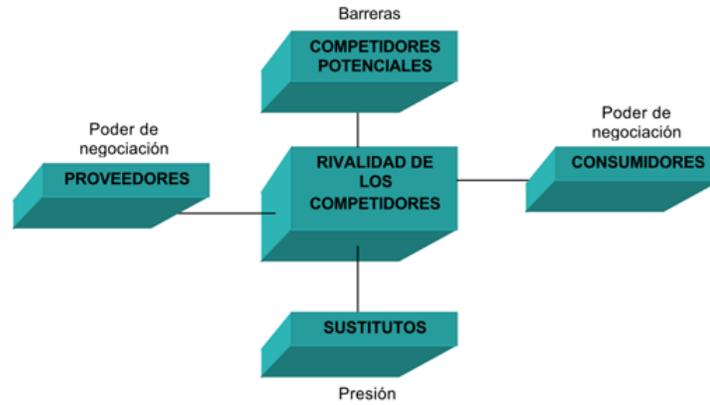


⁷http://www.revistalideres.ec/tecnologia/Ecuador-panales-tecnologia-conectividad_0_676132396.html

⁸ <http://es.scribd.com/doc/99246887/Estadisticas-TICs-2011-Ecuador>

3.2.4. Las 5 fuerzas de Porter

Ilustración 7. Fuerzas de Porter



Fuente: Porter 2001

3.2.4.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: BAJA

Ilustración 8. Amenaza de nuevos competidores

	Si (+)	No (-)
¿Tienen las grandes empresas ventajas de costo o desempeño en el segmento de la industria donde usted compite?		x
¿Existen productos patentados que generen diferencias en su industria?		x
¿Existen marcas claramente identificadas en su industria?		x
¿Sus clientes deben incurrir en costos significativos para cambiar de proveedores?		x
¿Se requiere grandes inversiones de capital para entrar a su industria?	x	
¿Los equipos usados, pero útiles aún, son costosos?		x
¿Los nuevos competidores en su industria enfrentarían dificultades para obtener acceso a los canales de distribución?	x	
¿La experiencia en el negocio ayuda a reducir continuamente los costos?		x
¿Los nuevos competidores en su industria enfrentarían dificultades para obtener gente entrenada para realizar el trabajo, materias primas u otras provisiones en general?		x
¿Tiene su producto o servicio alguna protección (patente o similares) difíciles de obtener?		x
¿Existen licencias, permisos, seguros, calificaciones, otros que sean difíciles de obtener?	x	
¿Los nuevos competidores deberían esperar fuertes represalias en caso de entrar al mercado?		x

Tomado de: Caso CF Motorfreight 1992

Elaborado por: El autor

Análisis: La amenaza de nuevos competidores se califica como fuerte ya que no hay mayores barreras de entrada, ya que una vez superado el tema de los permisos y normativas expedidas por el Ministerio de Bienestar Social, contando con el capital se puede proceder a la habilitación de una guardería. La ventaja competitiva estaría dada en primer lugar por ser los pioneros en la implementación del centro de cuidado infantil en el centro comercial y en segundo lugar por la propuesta de valor en el servicio diferenciado que ofrece NEVERLAND.

3.2.4.2. La rivalidad entre los competidores: MODERADA

Ilustración 9. Rivalidad entre competidores

	Si (+)		No (-)
¿La industria está creciendo?		x	
¿La industria no es cíclica (sobre capacidad de producción intermitente)?			x
¿Los costos fijos del negocio son relativamente bajos con respecto al total de los costos?		x	
¿Existen importantes diferencias del producto y de las marcas entre los competidores?		x	
¿Los competidores son diversificados más que especializados?			x
¿Las barreras de salida no son altas porque no hay inversiones grandes que desmontar, o contratos de largo plazo que honrar, etc.?	x		
¿Mis clientes deberían incurrir en costos importantes para cambiarse a un competidor?			x
¿Mi producto es complejo y requiere de un entendimiento detallado de parte de mi cliente?		x	
¿Mi producto tiene características únicas que lo diferencian claramente de la competencia?	x		
¿Los negocios de mis competidores son más pequeños en tamaño que el mío?		x	

Tomado de: Caso CF Motorfreight 1992

Elaborado por: El autor

Análisis: La rivalidad está calificada como moderada ya que viene dada por las guarderías actualmente establecidas en los alrededores del centro comercial, donde los servicios son similares y se compite por precios a diferencia de la propuesta que ofrece NEVERLAND donde el servicio es lo más importante.

3.2.4.3. Poder de negociación de los proveedores: BAJA

Ilustración 10. Poder de negociación de proveedores

	Si (+)		No (-)
¿Los inputs (materia prima, mano de obra, servicios, u otros requerimientos para la producción / prestación del servicio) son estándares en lugar de únicos o diferenciados?	x		
¿Puedo cambiar de proveedores rápidamente y sin mayores costos?	x		
¿Mis proveedores tendrían dificultades en entrar en mi negocio?			x
¿Puedo sustituir fácilmente los inputs		x	
¿Tengo muchos proveedores potenciales?	x		
¿Los proveedores no pueden imponer sus precios			x
¿Es mi negocio importante para los proveedores?		x	
¿Los costos de los inputs tienen un impacto significativo en el total de mis costos?			x

Tomado de: Caso CF Motorfreight 1992

Elaborado por: El autor

Análisis: Los proveedores en esta industria no tienen gran poder de negociación por lo que esta se ha calificado como baja. Los proveedores serán seleccionados por la calidad de los productos, puntualidad en las entregas y la atención post venta.

3.2.4.4. Poder de negociación de los compradores: ALTA

Ilustración 11. Poder de negociación de los clientes

	Si (+)		No (-)
¿Existe un número relativamente grande de compradores comparado contra el número de empresas?	x		
¿Tiene un número grande de clientes, cada uno de los cuales realiza compras por montos pequeños?	x		
¿Sus clientes enfrentarían altos costos de cambiar de proveedores?			x
¿Los compradores requieren informarse abundantemente para realizar la compra?	x		
¿Existen factores que impiden que sus compradores pudieran desarrollar ellos mismos su producto o servicio?	x		
¿Son sus clientes insensibles al precio?		x	
¿Es su producto único en algún sentido? Tiene una marca reconocida?		x	
¿Son sus clientes negocios rentables / viables?	x		
¿Provee usted incentivos a los tomadores de decisiones?	x		

Tomado de: Caso CF Motorfreight 1992

Elaborado por: El autor

Análisis: Calificada como alta por lo sensible que es ceder el cuidado de los hijos a “extraños”, cualquier inconformidad por parte de padres y/o hijos se traduce en una pérdida para el negocio.

3.2.4.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: MODERADA

Ilustración 12. Amenaza de sustitutos

	Si (+)		No (-)
¿No existen muchos productos / servicios que podrían / pueden sustituir al que usted entrega?		x	
¿Los sustitutos tienen limitaciones de desempeño que compensan su bajo precio?	x		
¿El mejor desempeño de los sustitutos no justifica su precio mayor?			x
¿Sus clientes enfrentarían altos costos de cambiar a sustitutos?		x	
¿Sus clientes no tienen realmente un sustituto que valga la pena		x	
¿Sus clientes difícilmente cambiarían su producto / servicio?	x		

Tomado de: Caso CF Motorfreight 1992

Elaborado por: El autor

Análisis: Calificada como moderada ya que en este caso los sustitutos son aquellas guarderías cercanas al centro comercial, que finalmente no cumplen las expectativas de los padres al no encontrarse dentro del centro comercial.

3.2.4.6. Análisis final

Ilustración 13. Análisis final Porter

	Fuerte	Moderada	Débil
Competidores potenciales	x		
Rivalidad entre competidores		x	
Poder de negociación de proveedores			x
Poder de negociación de clientes	x		
Amenaza de Sustitutos		x	

Tomado de: Caso CF Motorfreight 1992

Elaborado por: El autor

Es indispensable desarrollar ventajas competitivas a nivel de servicio, calidad, talento humano y todo lo que asegure una diferenciación en relación a los demás competidores en el mercado para asegurar la fidelidad de los clientes.

3.3. MERCADO OBJETIVO

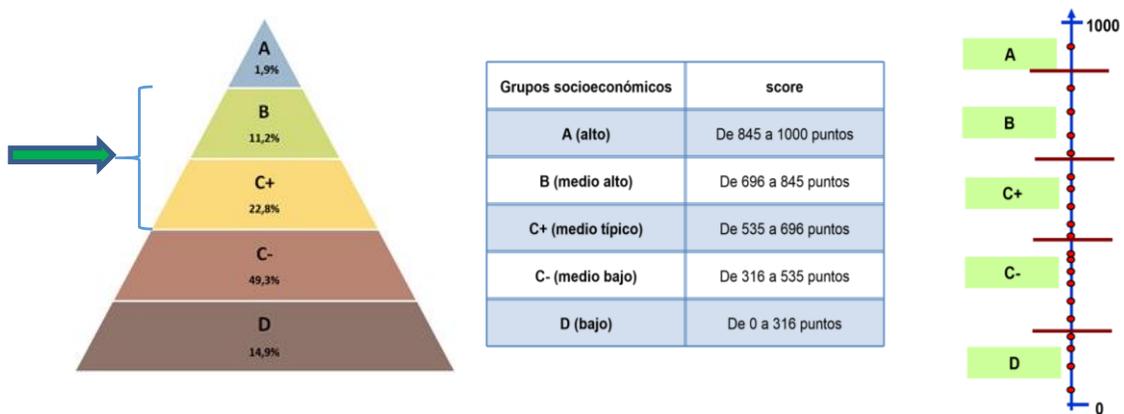
El estudio de mercado se efectuó con el objetivo de estudiar la percepción de padres y madres en cuanto al servicio de guardería en centros comerciales, cuanto estarían dispuestos a invertir y sobretodo el factor diferenciador para la toma de la decisión del uso del servicio.

Por otro lado nos permitió estimar el número de clientes potenciales que existen en la ciudad de Guayaquil y alrededores: Durán, Samborondón, etc.

3.3.1. Mercado Potencial

NEVERLAND ofrece sus servicios a padres y madres que tienen hijos entre 2 a 10 años, quienes buscan un servicio que brinde todas las seguridades con la garantía de distracción y diversión para los más pequeños. Los segmentos de mercado con más probabilidad de usar este servicio son familias con doble ingreso, es decir personas de clase media típica y media alta (NSE B y C+) generalmente profesionales de ingresos medios y altos, que disponen de una mayor cantidad de dinero para invertir en este tipo de actividades.⁹

Ilustración 14. Segmentos de mercado por grupos socioeconómicos

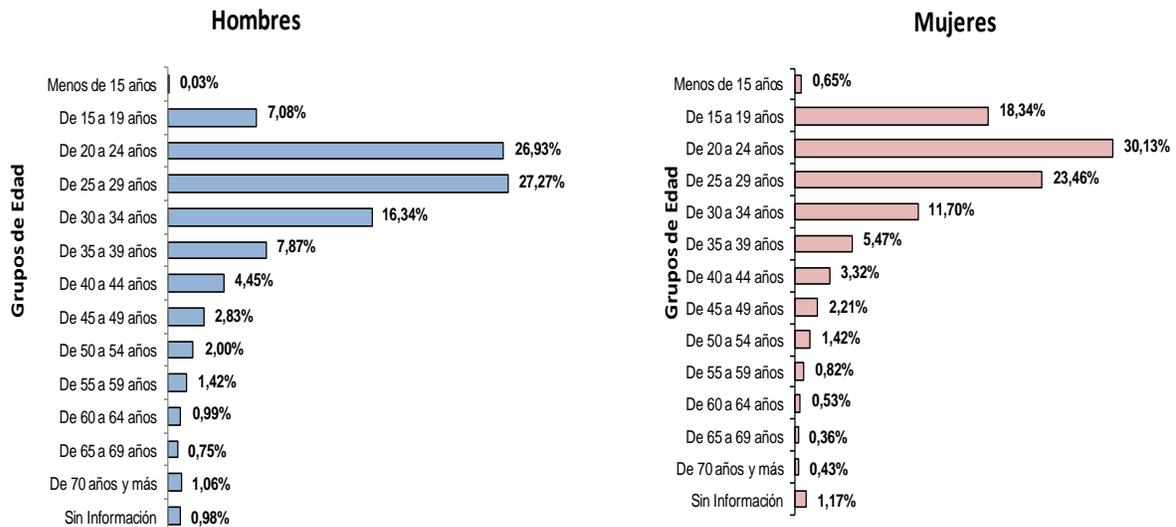


Fuente: Encuesta de Estratificación del Nivel socioeconómico NSE 2011 - INEC

⁹ http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&

Hemos tomado en cuenta las estadísticas del censo de Estructura porcentual de matrimonios según grupos de edad y sexo del contrayente Año 2010, donde observamos que los clientes potenciales son personas entre 20 y 34 años, siendo mayor porcentaje de matrimonios.

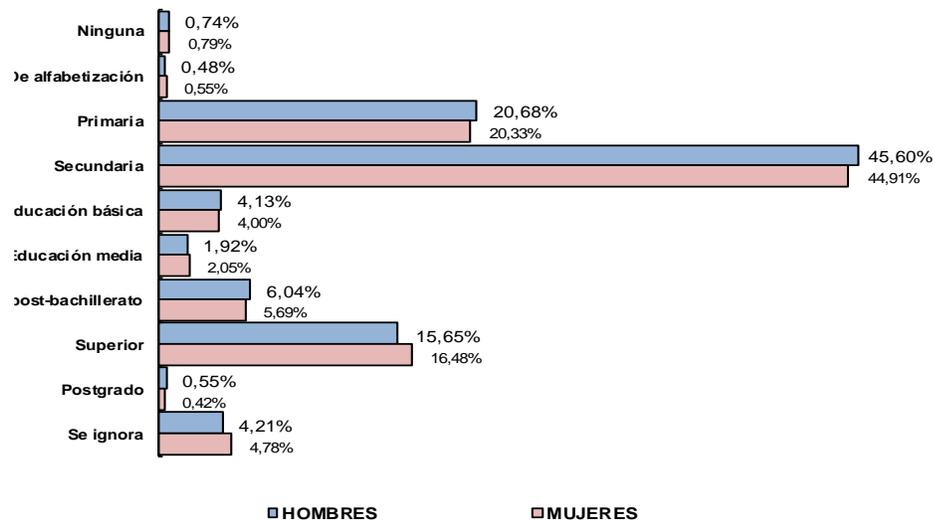
Ilustración 15. Estructura porcentual de matrimonios por Edad y Sexo Año 2010



Fuente: Base de datos Matrimonios y Divorcios 2011 - INEC

El desglose de Matrimonios por sexo según nivel de instrucción es un factor importante porque es el target al que apunta NEVERLAND, al ser de NSE B y C+, el grado de preparación debe ser de personas que han cursado mínimo los estudios secundarios.

Ilustración 16. Matrimonios por sexo según nivel de instrucción 2012

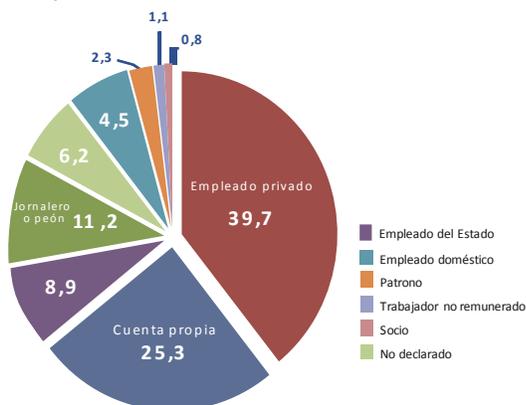


Fuente: Base de datos Matrimonios y Divorcios 2011 – INEC

Adicional a esto debemos tomar en cuenta de donde provienen los ingresos de los guayasenses, a continuación el detalle:

Ilustración 17. En que trabajan los guayasenses

¿ EN QUÉ TRABAJAN LOS GUAYASENSES?



Ocupación*	Hombre	Mujer
Empleado privado	375.630	178.368
Cuenta propia	237.918	16.351
Jornalero o peón	146.754	9.190
Empleado u obrero del Estado, Municipio o Consejo Provincial	73.065	51.115
No declarado	49.856	36.095
Empleada doméstica	5.141	58.200
Patrono	20.587	11.900
Trabajador no remunerado	10.196	5.184
Socio	7.295	4.090
	926.442	469.493

Fuente: Resultados Censo Provincial 2010

Podemos observar que el 39,7% de la población trabaja en relación de dependencia como empleado privado, el 25,3% trabaja por “cuenta propia”.

3.3.2. Identificación del mercado

El mercado está conformado por todos los centros comerciales que se encuentran en la ciudad:

1. Policentro (inaugurado el 25 de julio de 1979)
2. Albán Borja (inaugurado el 10 de marzo de 1983)
3. Plaza Triángulo (inaugurado a principios de los 80)
4. Garzocentro (inaugurado el 23 de noviembre de 1988)
5. Plaza Quil (inaugurada el 5 de octubre de 1989)
6. Plaza Mayor (inaugurado en 1990)
7. Las Vitrinas (inaugurado a principios de los 90)
8. La Rotonda (inaugurado en 1994)
9. Mall del Sol (inaugurado en 1997)
10. Riocentro Los Ceibos (inaugurado el 20 de octubre de 1997)
11. Malecón 2000 (área del centro comercial inaugurada el 25 de julio de 2000)
12. Bahía Mall (inaugurado en 2001)
13. Aventura Plaza (inaugurado el 4 de julio de 2003)

14. San Marino Shopping (inaugurado el 25 de julio de 2003)
15. Riocentro Sur (inaugurado el 30 de julio de 2004)
16. Mall del Sur (inaugurado el 28 de octubre de 2004)
17. El Trébol (inaugurado el 15 de diciembre de 2004)
18. La Piazza Ceibos (inaugurada en 2007)
19. Outlet Terminal Terrestre (inaugurado el 30 de noviembre de 2007)
20. El Paseo Shopping Vía a Daule (inaugurado el 3 de junio de 2008)
21. Riocentro Norte (inaugurado el 28 de noviembre de 2010)
22. CityMall (inaugurado el 26 de octubre de 2011)
23. Plaza 9 (inaugurado en diciembre de 2011)
24. Blue Coast Business Center (inaugurado el 30 de abril de 2012)
25. Plaza Colonia (inaugurado en octubre de 2012)
26. Plaza TIA (inaugurado el 19 de abril de 2013)
27. Costalmar Shopping (15 de agosto de 2013)

3.3.3. Descripción del mercado

A continuación una descripción de los centros comerciales más influyentes en la ciudad de Guayaquil, mercado en el cual se establecerá NEVERLAND:

- **POLICENTRO.-** Es el primer centro comercial de Guayaquil, fue inaugurado en 1979 por el presidente Jaime Roldós. Con un área de 60 mil metros cuadrados, 150 locales y capacidad para 1.050 vehículos. Se encuentra ubicado en la ciudadela Kennedy Vieja, a lado de la Clínica Kennedy en las Avenidas Carlos Luis Plaza Dañín y San Jorge frente al San Marino Shopping. Tiene un promedio de 30.000 visitantes por día.
- **ALBANBORJA.-** Inaugurado en 1983, cuenta con una excelente ubicación (Av. Las Monjas y Carlos Julio Arosemena). Su principal atractivo es un local de diversión infantil, un supermercado y tiendas de electrodomésticos. Cuenta con 50 locales y 50 oficinas. Tiene un promedio de 10.000 visitantes por día.
- **PLAZA MAYOR.-** Inaugurado en 1990, este CC está dividido en Plaza Mayor 1, 2, y cuatro grandes cadenas de almacenes, cada una con administración independiente. El más visitado es Plaza Mayor 1, por encontrarse los Albocines con 3 salas que acogen hasta 800 personas. Cuenta con una sala de juegos electrónicos y variedad de locales. Está ubicado en la ciudadela Alborada III etapa. Tiene un promedio de 18.000 visitantes por día.
- **LA ROTONDA.-** Inaugurado en 1990, ubicado en la ciudadela Alborada X etapa es uno de los más visitados en el Norte de la ciudad. Sus mayores atractivos son sus grandes almacenes. Cuenta con 51 locales. Tiene un promedio de 15.000 visitantes por día.
- **RIOCENTRO SUR.-** Inaugurado en 1994. El centro comercial ocupa un área de 35.000 metros cuadrados y cuenta con más de 100 locales comerciales, patio

de comidas y diez salas de cine de la cadena Supercines. Tiene un promedio de 30.000 visitantes por día.

- **RIOCENTRO ENTRERIOS.-** Inaugurado en 1995. Cuenta con 100 locales, salas de cine y patio de comidas. Tiene un promedio de 9.000 visitantes por día.
- **MALL DEL SOL.-** Inaugurado en 1997. Al momento de su inauguración pasó a ser el centro comercial más grande de la costa del Pacífico Sur, con 100 mil metros cuadrados, 197 locales comerciales y más de 40 islas. Alberga los más importantes negocios, marcas y franquicias internacionales. Antes se pensaba que las personas solo lo visitaban para vitrinear y no hacer compras, esto ha cambiado, pues actualmente la oferta del Mall del Sol está dirigida a todos los estratos económicos. Otra ancla fuerte (espacio para atraer a un grupo masivo de personas) es el hipermercado (Megamaxi), adonde acude gente de clase media alta y alta. Tiene un promedio de 50.000 visitantes por día.
- **RIOCENTRO CEIBOS.-** Inaugurado en 1997. Este mall está ubicado en los Ceibos vía a la Costa. Cuenta con 162 locales, salas de cine, patio de comidas y se realizan eventos como desfiles, exhibiciones de autos, entre otros. Tiene un promedio de 20.000 visitantes por día.
- **SAN MARINO SHOPPING.-** Inaugurado en 2003. Está ubicado en la Av. Francisco de Orellana y Plaza Dañín (norte de la ciudad de Guayaquil). En el primer piso están los denominados fashion island, que son locales con artículos de moda. Marcas exclusivas francesas, norteamericanas, colombianas y de otras nacionalidades estarán presentes con lo último de la temporada. En el segundo piso se ubica el patio de comidas con alrededor de 800 asientos y diez salas de cine de la cadena Supercines. Así también, restaurantes nacionales y extranjeros. En total cuenta con 200 locales. Tiene un promedio de 50.000 visitantes por día.
- **MALL DEL SUR.-** Inaugurado en 2004. Es un proyecto que nació hace cinco años conjuntamente con el Mall del Sol. Isidro Romero y Ronny Wright son los promotores de este centro comercial ubicado en la Av. 25 de Julio y Ernesto Albán. El centro comercial posee 62.000 metros cuadrados de construcción³ y cuenta con 127 locales comerciales, 27 islas, un patio de comidas y siete salas de cine de la cadena Cinemark. Tiene un promedio de 40.000 visitantes por día.
- **VILLAGE PLAZA.-** Inaugurado en el 2010, de Propiedad de Corporación Favorita, ubicado en el kilómetro 1,5 de la Av. Samborondón. Fue edificado en cuatro pisos sobre un área de 45.000 metros cuadrados.
- **RIOCENTRO NORTE.** Inaugurado en el 2010. El centro comercial tiene un área de construcción de 100.000 metros cuadrados y cuenta con 140 locales comerciales, patio de comidas y diez salas de cine de la cadena Supercines.
- **CITY MALL.-** Inaugurado en el 2010. El centro comercial ocupa un área de 85.000 metros cuadrados y cuenta con 124 locales comerciales, 45 islas, un patio de comidas y seis salas de cine de la cadena Cinemark.

3.3.4. Investigación de Mercado

3.3.4.1. Objetivo General

Identificar las oportunidades del mercado potencial, sectores insatisfechos que la competencia no ha explotado.

3.3.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar el centro comercial donde sería viable abrir el centro de cuidado infantil.
- Identificar las razones de compra del mercado meta como precio, calidad en el servicio, entre otros.
- Proveer aquellos servicios que satisfagan las necesidades insatisfechas del mercado.
- Identificar los rangos de edades de los clientes potenciales (niños).
- Establecer cuáles son los atributos más valorados por los padres.
- Recopilar datos relevantes sobre el gasto promedio que los padres estarían dispuestos a pagar por el cuidado de sus hijos.

3.3.4.3. Población

Una vez descrito el mercado, se seleccionó para la apertura del primer local por atraer a un gran número de clientes potenciales: hombres o mujeres que visitan el Mall del Sol con hijos entre 2 a 10 años, los resultados obtenidos arrojan que un 30% de las personas que visitan este centro comercial están acorde al segmento de mercado que NEVERLAND espera conquistar:

Datos:

# visitantes centro comercial día	50.000
% con perfil cliente potencial	30%
% a captar	20%
# días	360

Resultados:

# visitantes con perfil cliente potencial	15.000
# clientes día	3.000
# clientes potenciales año	1.080.000

3.3.4.4. Muestra

La siguiente fórmula nos ayudara a obtener el tamaño de la muestra, es decir, el número de personas que debemos encuestar:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n: muestra: es el número representativo del grupo de personas que queremos estudiar (población) y, por tanto, el número de encuestas que debemos realizar, o el número de personas que debemos encuestar.

N: población: es el grupo de personas que vamos a estudiar, las cuales podrían estar conformadas, por ejemplo, por el público objetivo.

z: nivel de confianza: mide la confiabilidad de los resultados. Lo usual es utilizar un nivel de confianza de 95% (1.96) o de 90% (1.65). Mientras mayor sea el nivel de confianza, mayor confiabilidad tendrán los resultados, pero, por otro lado, mayor será el número de la muestra, es decir, mayores encuestas tendremos que realizar.

e: grado de error: mide el porcentaje de error que puede haber en los resultados. Lo usual es utilizar un grado de error de 5% o de 10%. Mientras menor margen de error, mayor validez tendrán los resultados, pero, por otro lado, mayor será el número de la muestra, es decir, mayores encuestas tendremos que realizar.

p: probabilidad de ocurrencia: probabilidad de que ocurra el evento. Lo usual es utilizar una probabilidad de ocurrencia del 50%.

q: probabilidad de no ocurrencia: probabilidad de que no ocurra el evento. Lo usual es utilizar una probabilidad de no ocurrencia del 50%. La suma de “p” más “q” siempre debe dar 100%”

N	1.080.000,00	
Z		1,645
z²	2,71	
p	0,50	
q=(1-p)	0,50	
e	0,05	
e²	0,0025	

$$n = \frac{(1.645)^2(0.5)(0.5)1'080.000}{1'080.000(0.05)^2 + (1.645)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(2,71)(0.25)1'080.000}{1'080.000(0.0025) + (2.71)(0.25)}$$

$$n = \frac{(2,71)(270.000)}{2.700 + (0,6775)}$$

$$n = \frac{731.700}{2.700,6775}$$

$$n = 270,93$$

Por lo tanto se realizarán 270 encuestas con las que se espera recolectar los datos más reales posibles.

3.3.5. Diseño de Investigación

La principal fuente de información será primaria, considerando los siguientes criterios:

- Conductuales.
- Geográficos.
- Demográficos.
- Psicográficos.

Se realiza una encuesta que contiene 9 preguntas de opción múltiple.

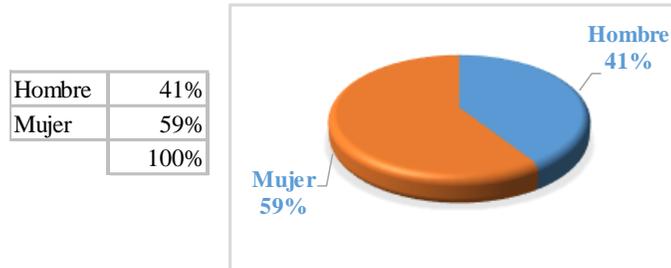
3.3.5.1. Encuesta

La encuesta fue realizada en el Centro Comercial Mall del Sol, prevaleciendo aquellas personas que se encontraban acompañadas por niños entre 2 y 10 años.

A continuación se detallan algunos de los puntos más relevantes de la encuesta con su respectivo análisis:

1. Género: **Hombre** **Mujer**

Ilustración 18. Encuesta: Pregunta 1

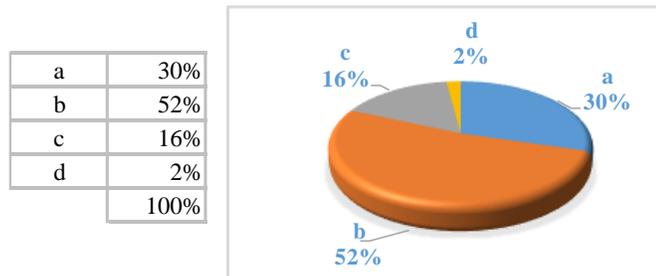


Fuente: Encuestas
Elaborado por: El autor

Análisis: El 59% de las personas encuestadas pertenecen al sexo femenino y el 41% al sexo masculino.

2. Sector donde vive:
- a. Vía a la Costa, Vía a Samborondon, Urdesa
 - b. Alborada, Sauces, Garzota, Samanes, Centenario
 - c. Martha Roldos, Mapasingue, Centro, Ciudadelas del Sur
 - d. Guasmos, Perimetral, Suroeste

Ilustración 19. Encuesta: Pregunta 2

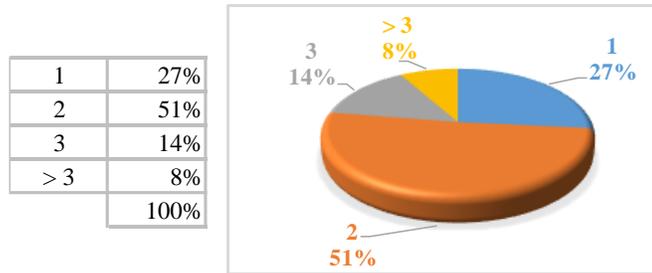


Fuente: Encuestas
Elaborado por: El autor

Análisis: El 52% de los encuestados viven en zonas consideradas de estrato C+ o clase media típica, seguido por un 30% de NSE A y B que viven en la Vía a Samborondon y Vía a la Costa y Urdesa. El 16% de los encuestados vive en barrios de clase media baja.

3. ¿Cuántos hijos tiene entre 2 y 10 años?

Ilustración 20. Encuesta: Pregunta 3

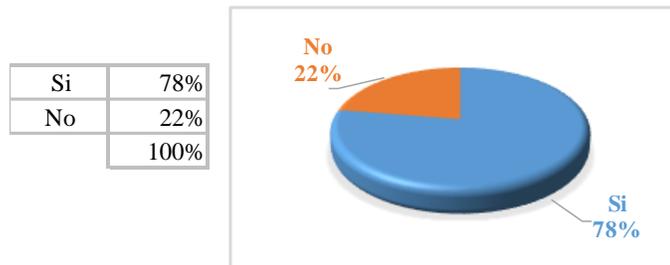


Fuente: Encuestas
Elaborado por: El autor

Análisis: El 51% de los encuestados tiene hijos entre 2 y 10 años, seguido por 27% que tiene hijo único y solo el 8% tiene más de tres hijos entre esos rangos de edades.

4. ¿Acude con frecuencia a centros comerciales?

Ilustración 21. Encuesta: Pregunta 4

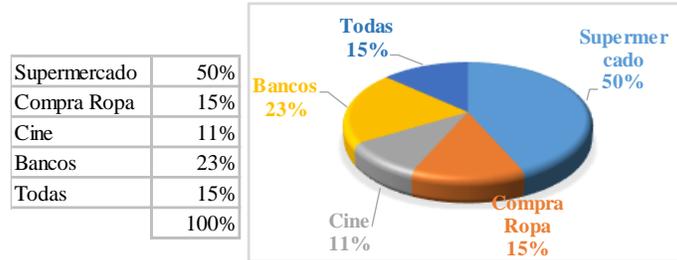


Fuente: Encuestas
Elaborado por: El autor

Análisis: El 78% de los encuestados visita frecuentemente (al menos una vez por semana) el centro comercial.

5. ¿las siguientes actividades que realiza en un centro comercial.Cuál de ellas prefiere hacer sin la compañía de niños pequeños?

Ilustración 22. Encuesta: Pregunta 5

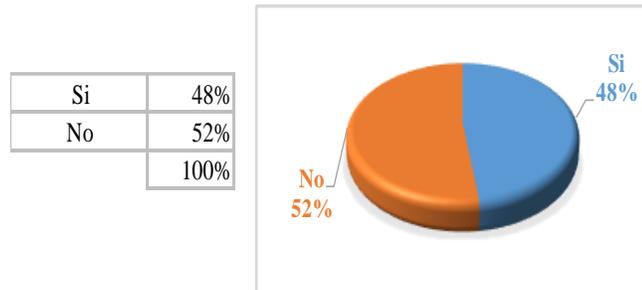


Fuente: Encuestas
Elaborado por: El autor

Análisis: El 50% de los encuestados prefiere ir de compras al supermercado sin la compañía de los hijos, el 23% no gusta de realizar trámites bancarios con los más pequeños y empatados al 15% están la compra de ropa y todas las anteriores.

6. ¿Tiene con quien dejar a sus hijos al momento de realizar alguna de las actividades anteriores?

Ilustración 23. Encuesta: Pregunta 6

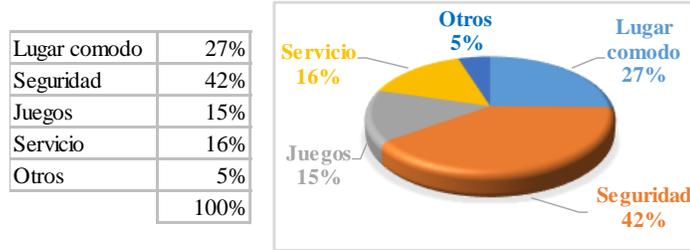


Fuente: Encuestas
Elaborado por: El autor

Análisis: El 48% de los encuestados si tiene con quien dejar a sus hijos mientras visita el centro comercial en tanto que el 52% tiene que llevarlos consigo puesto que no tiene quien cuide de los niños.

7. ¿Qué valoraría más en una guardería ubicada en un centro comercial?

Ilustración 24. Encuesta: Pregunta 7

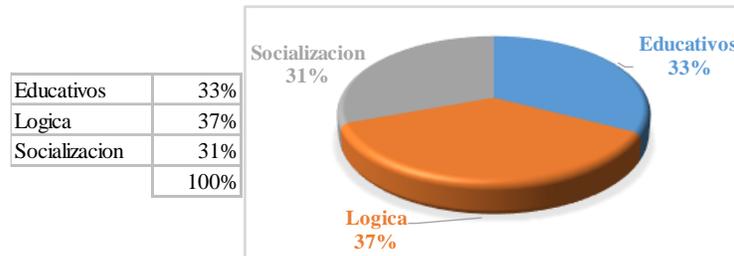


Fuente: Encuestas
Elaborado por: El autor

Análisis: Para el 42% de los encuestados el atributo más importante es la seguridad que pueda ofrecer una guardería, seguido por la comodidad y el servicio personalizado.

8. ¿Qué tipo de juegos prefiere para sus hijos?

Ilustración 25. Encuesta: Pregunta 8

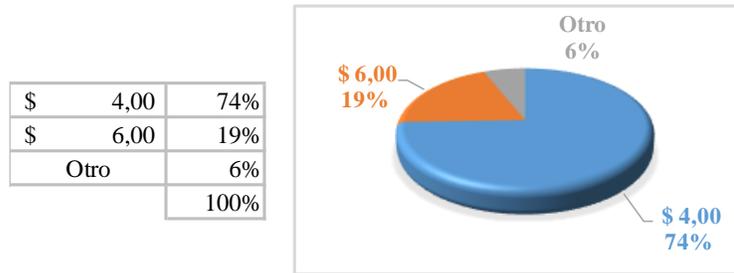


Fuente: Encuestas
Elaborado por: El autor

Análisis: El 37% de los encuestados prefieren para sus hijos juegos de razonamiento lógico (rompecabezas, lógica matemática). Podríamos indicar que en este punto la opinión de los padres está bastante fragmentada.

9. ¿Cuánto pagaría por una hora de servicio de guardería en el centro comercial?

Ilustración 26. Encuesta: Pregunta 9



Fuente: Encuestas
Elaborado por: El autor

Análisis: Como era de esperarse la mayoría de los encuestados, el 74%, escogieron el precio más bajo (\$4,00), mientras que el 19% estarían dispuestos a pagar \$6,00.

3.3.6. Análisis de la investigación

Podemos resumir que el 59% de los encuestados fueron mujeres y el 41% hombres. El 52% de los encuestados pertenece al NSE medio típico, seguido por un 30% de NSE medio alto y alto. El 51% de los encuestados tiene hijos entre 2 y 10 años, seguido por 27% que tiene hijo único y solo el 8% tiene más de tres hijos entre esos rangos de edades.

El 78% de los encuestados visita al menos una vez por semana el centro comercial. Entre las actividades que el 50% de los encuestados prefiere realizar sin niños es hacer compras en el supermercado, el 23% considera los trámites bancarios estresantes en compañía de niños.

El 48% de los encuestados si tiene con quien dejar a sus hijos mientras visita el centro comercial en tanto que el 52% tiene que llevarlos consigo puesto que no tiene quien cuide de los niños.

Para el 42% de los encuestados el atributo más importante es la seguridad y tranquilidad que pueda ofrecerles una guardería, seguido por la comodidad del local y en tercer lugar el servicio personalizado. El 37% de los encuestados prefieren para sus hijos juegos de razonamiento lógico (rompecabezas, lógica matemática).

En cuanto al costo del servicio, la mayoría de los encuestados, el 74%, decidió el precio más bajo (\$4,00), mientras que el 19% estarían dispuestos a pagar \$6,00.

3.3.6.1. Análisis Exploratorio de la competencia

La competencia la componen las guarderías cercanas al centro comercial, cuya ventaja competitiva podrían ser precios más accesibles.

Muchas de las pequeñas empresas que ofrecen cuidado infantil lo hacen a domicilio, o desde una casa particular. En contraste, los negocios basados en centros (no en una casa particular) suelen ser más grandes e incluyen guarderías de propiedad individual o cooperativa, en un centro laboral y patrocinado por una organización pública o privada. En la actualidad, el 15% de las madres que trabajan utilizan centros de cuidado infantil para sus hijos en edad pre-escolar como la principal fuente de cuidado infantil. Un 13% adicional de las madres que trabajan utilizan los centros de cuidado infantil como una fuente secundaria y contratan los servicios de una niñera o recurren a un miembro de la familia como primera opción para el cuidado de sus hijos. Las familias con mejor educación y mayores ingresos optan por los centros de cuidado infantil y prefieren pagar por el cuidado de sus hijos, en contraposición a las familias de bajos ingresos que, en su mayoría, recurren a sus parientes.

En el análisis exploratorio del sector se encontraron varias guarderías (Anexo 2) las cuales en su mayoría no cumplen con los estándares mínimos de salud, higiene y seguridad.

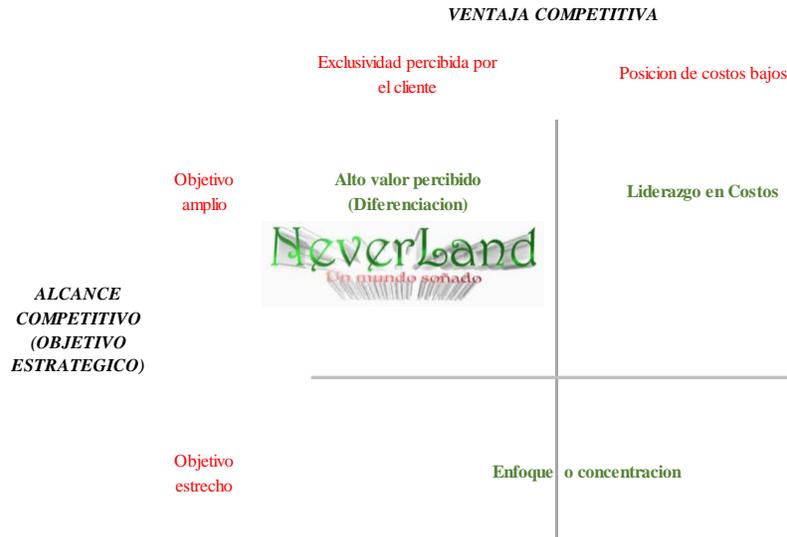
3.3.6.2. Posición Estratégica

La posición estratégica adoptada por NEVERLAND será la Diferenciación, creando un alto valor de modo que el mercado lo perciba como único y que será trasladable a los clientes de la empresa.

3.3.6.3. Estrategia Competitiva

En principio la ventaja competitiva de NEVERLAND será ser los primeros en el mercado en ofrecer el servicio de guardería en centros comerciales.

Ilustración 27. Estrategia competitiva NEVERLAND



Elaborado por: El autor

El objetivo estratégico de NEVERLAND se resume en la diferenciación o el alto valor percibido por los usuarios del servicio (padres e hijos) que serán fieles y además recomendarán a terceros el uso del mismo, puesto que no existe actualmente un servicio como este en centros comerciales en la ciudad de Guayaquil.

3.3.6.4. Diferenciales

- **Seguridad.** En NEVERLAND los pequeños estarán en un lugar totalmente seguro ya que desde su ingreso hasta la salida contaremos con todos los filtros de seguridad que garanticen la tranquilidad a los padres, siendo este el atributo más importante en la elección de un centro para el cuidado de sus hijos. Otro factor que es parte de la seguridad es el Talento Humano con el que contaremos, personal profesional, capaz, comprometido y cuidadosamente seleccionado.
- **Comodidad.** Este es un factor muy importante también ya que los pequeños estarán más felices en un lugar cálido y acogedor donde puedan divertirse, interactuar con otros niños y aprender jugando.

3.3.6.5. Posicionamiento

El posicionamiento será definido por los dos atributos más relevantes en este mercado:
“Pioneros en cuidado infantil en centros comerciales en Guayaquil”

3.4. PLAN DE MARKETING

3.4.1. Producto o Servicio

NEVERLAND ofrece un servicio seguro, cálido y confiable con gran sentido de responsabilidad y compromiso, con una permanente y fluida comunicación con la finalidad de construir relaciones a largo plazo con los clientes internos y externos. Desarrollando el talento humano, premiando el desempeño e innovando permanentemente en beneficio de la satisfacción de padres e hijos.

3.4.2. Precio

Para el establecimiento del precio se toman en consideración los Gastos de Constitución, la Inversión Inicial y los precios de la competencia, es decir el precio que paga actualmente un padre o madre al contratar un servicio de guardería. Factores determinantes para definir el precio que NEVERLAND dará a sus servicios; manteniéndonos fieles a los objetivos de calidad de la empresa y el servicio diferenciado.

Los precios asignados a los 2 tipos de servicios que ofrece NEVERLAND son:

- Servicios por contrato mensual: \$ 120 mensuales.
- Servicios esporádicos: \$5,00 por hora.

3.4.3. Distribución

Los canales a través de los cuales se dará a conocer NEVERLAND principalmente serán el boca a boca de aquellos clientes que han recibido el servicio y los locales comerciales del centro comercial, por lo que la principal inversión será en la imagen y en lograr que la experiencia de cada padre e hijo sea lo más satisfactoria posible lo que nos permitirá desarrollar una red confiable de clientes leales dispuestos a referirnos a terceros.

3.4.4. Promoción y Comunicación

Las promociones se manejarán en el servicio por contrato, establecidas con la finalidad asegurar un ingreso fijo mensual que nos permita apalancar los gastos de la compañía.

La estrategia publicitaria de NEVERLAND será un manejo adecuado de la imagen, la misma que reflejara la seguridad y calidez que se ofrece a todos los clientes. Como parte de la inversión en la marca se colocaran letreros visibles y atractivos, además de afiches informativos donde se expondrán los servicios que ofrece la compañía, horarios de atención, programas especiales agendados, entre otros.

Otros medios de comunicación serán las redes sociales y la creación una página web donde los usuarios podrán acceder a la información que requieran.

3.4.4.1. Nombre de la empresa

La razón social de la empresa es NEVERLAND S.A. por su asociación con la novela Peter Pan escrita por J.M. Barrie (1904) que describe un país imaginario donde los niños no crecen y sólo existen la diversión y la felicidad, que es justamente lo que se ofrecerá a los pequeños.

3.4.4.2. Slogan

El slogan que representa la marca NEVERLAND será:

“Un mundo soñado”

3.4.4.3. Logo

Ilustración 28. Logo NEVERLAND



Elaborado por: El autor

3.4.4.4. Plan de medios

Minimedia

Circulares

Se entregaran circulares en varios puntos de la ciudad, con la finalidad de que la mayor cantidad de personas posibles conozcan el servicio.

Folletos

Se entregarán folletos en tiendas especializadas en niños, supermercados, tiendas por departamentos, entre otras dentro del centro comercial, donde el cliente potencial dispondrá de información detallada de los servicios que ofrece NEVERLAND.

Marketing de boca a boca

La calidad del servicio ofrecido será la mejor herramienta con la que contará NEVERLAND para darse a conocer, generando comentarios positivos entre familiares, amigos y todo tipo de referencias.

Maximedia

Revistas y periódicos

Se pautara en los periódicos y revistas de mayor circulación a nivel nacional y se participará de ediciones especiales por el día del Niño y todo evento relacionado al cuidado infantil.

Nuevos medios

Página Web

Se desarrollara una página Web, donde el usuario tendrá acceso a toda la información relacionada con NEVERLAND, historia, misión, visión, valores, servicios, equipo humano, promociones, videos y fotos del local y las actividades que se realizan.

3.5. PLAN DE OPERACIONES

3.5.1. Diseño del local

El local consta de 2 pisos, distribuidos de la siguiente manera:

Ilustración 29. Diseño del local



Elaborado por: El autor

3.5.2. El flujograma de procesos

1. Ingreso del niño.
2. Inscripción del niño.
 - a. Se transmite información requerida del niño en recepción con la encargada de relaciones públicas, contestando ciertos datos que se ingresa al sistema.
 - b. Cuando se generen filas de espera se entregará a los padres el formulario de inscripción para que sea llenado manualmente, luego se entrega a la directora de Recursos Humanos y asesoría educativa, para que ella revise los datos, confirme la hora de ingreso, solicite un documento de identificación, licencia o cedula, procede a firmar confirmando la información para que más adelante, en recepción se ingresen los datos al sistema. (Anexo 3)
3. La Directora de RRHH procede a entregar el niño a la parvularia, quien lo llevará hasta el área que corresponda de acuerdo a su edad, para que la responsable se encargue de las actividades del mismo.

4. Salida del niño:

5. Padre se acerca a recepción:

- a. Con el documento de identificación, licencia o cédula, se verifican los datos del menor para proceder al cobro.

6. La Directora de RRHH o la parvularia verifica los datos y procede a la entrega del menor, con todas las seguridades del caso. En caso de solicitarlo, se le entrega al padre un informe de las actividades realizadas por el niño.

7. Se entrega a los padres una encuesta de satisfacción al cliente para tener retroalimentación de la eficacia del servicio.

El flujograma gráficamente se representa:

Ilustración 30. Flujograma de procesos



Elaborado por: El autor

3.6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

3.6.1. Cultura

La cultura de NEVERLAND está fundamentada en la excelencia en el servicio entregado a padres e hijos, respondiendo eficazmente ante sus necesidades. El lema que lo caracteriza es:

“EXCELENCIA INTEGRAL AL SERVICIO DE LOS NIÑOS”

3.6.2. Valores

Los valores que distinguen a NEVERLAND de la competencia son los siguientes:

La ventaja competitiva: El Talento Humano.- La cuidadosa selección del personal, su vocación de servicio y la capacitación constante hacen que el equipo de NEVERLAND brinde una excelencia integral a padres e hijos.

Compromiso, transparencia y trabajo en equipo.- El compromiso, responsabilidad y la transparencia de cada miembro, la familiaridad y respeto que se profesa convergen hacia el logro de las metas y los objetivos planteados por NEVERLAND.

Innovación y Creatividad.- Siendo pioneros la innovación y creatividad son inmutables, explorando nuevas oportunidades para expandir y evolucionar cada uno de los servicios que ofrece NEVERLAND.

3.6.3. Principios

Honestidad: Somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de los principios y valores empresariales; es un valor que manifestamos con actitudes correctas, claras, transparentes y éticas.

Confianza: Credibilidad construida y generada por la Organización frente a sus Asociados, clientes y colaboradores. Capacidad para decidir y actuar individualmente o en grupo, sin reserva, dentro de la ética y la moral.

Calidad: Satisfacemos y superamos las expectativas de quienes esperan una respuesta de la empresa, generando un ambiente de tranquilidad, confianza mutua y fidelidad.

3.6.4. Organigrama

Ilustración 31. Organigrama



Elaborado por: El autor

Director Administrativo

Estará a cargo del direccionamiento Estratégico de la compañía y de la toma de decisiones que se necesiten para cumplir y hacer cumplir los objetivos que la empresa persigue. Será responsable del camino y acciones que realice la compañía.

Funciones:

- Elaboración de nóminas
- Pago de impuestos
- Trámites oficiales
- Control de asistencia
- Enfermedades y/o epidemias que puedan presentarse.
- Labor contable
- Negociación con proveedores

Requerimientos Mínimos:

- Estudios superiores de Ing. Comercial, Administración, Marketing y/o Economía.
- Curso de relaciones humanas.
- Experiencia en el manejo de personal.

Cualidades Necesarias:

- Liderazgo.
- Don de mando.
- Alto nivel de ética profesional.
- Personalidad definida y dinámica.
- Habilidad para analizar y resolver problemas.

Director de Recursos Humanos

El trato personalizado y profesional será la diferenciación frente la competencia, por lo que la selección de personal será elemento determinante en el éxito de NEVERLAND.

Funciones:

- Selección de personal.
- Supervisión de parvularios.
- Capacitación de parvularios.
- Seguridad, Salud e Higiene en el Trabajo.
- Elaboración de agenda infantil.
- Atención a padres.

Requerimientos Mínimos:

- Estudios superiores de Educación de Párvulos o afines.
- Experiencia mínima de un año en cargos similares.
- Experiencia en manejo de persona

Cualidades Necesarias:

- Pro actividad.
- Habilidad para analizar y resolver problemas.
- Empatía.

Relaciones Públicas- Recepción

Será la persona encargada de atención de atención al público y de la comunicación interna y externa.

Funciones:

- Atención al público.
- Control de caja.
- Estudios de mercado de la competencia.
- Comunicación interna y externa.

Requerimientos Mínimos:

- Estudiante universitaria.
- Manejo de utilitarios.

Cualidades Necesarias:

- Pro actividad.
- Organización.

3.7. PLAN FINANCIERO

3.7.1. Inversión Inicial

El plan financiero de NEVERLAND considera un horizonte de inversión de 5 años. Se financiará exclusivamente con aporte de los 3 socios.

Para la operación del negocio se requiere una inversión inicial de 58.909,00 USD los cuales corresponden a:

- 8.268,00 USD para la adquisición de Equipos, los mismos que se depreciaran a 5 años.
- 44.900,00 para la compra de Mobiliario de oficina y Mobiliario infantil, el mismo que será depreciado a 3 años. Por lo que se requerirá una inversión de 2.000,00 USD
- 5.741,00 USD corresponden a las necesidades operativas de fondos (NOF) que se requiere para el arranque del negocio.

3.7.1.1. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Se estima una venta de 86.400,00 USD en el primer año de operación, se estima que en el año uno pasaran por las instalaciones de NEVERLAND 14.400 niños esporádicos y 120 niños fijos. A continuación el detalle para la proyección de ventas a partir del año 2:

	Niños por contrato		Niños esporadicos	
	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad
Año 1	\$ 120,00	120	\$ 5,00	14.400
Año 2	\$ 120,00	180	\$ 6,00	15.840
Año 3	\$ 125,00	180	\$ 7,00	17.424
Año 4	\$ 125,00	180	\$ 8,00	19.166
Año 5	\$ 130,00	180	\$ 9,00	21.083

Los costos de venta equivalen a un 13,92% de las ventas que incluyen los salarios de las parvularias y la materia prima (material didáctico).

Los gastos de administración en el primer año ascienden a 68.889,00 USD que incluye Gastos por Sueldos y Salarios Administrativos más los Gastos Operacionales. La proyección de gastos se incrementa en un 3% para Sueldos y Salarios y un 5% para Gastos operacionales.

Ilustración 32. Estado de Pérdidas y Ganancias

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	86.400,00	116.640,00	144.468,00	175.831,20	213.147,36
Costo de Ventas	12.025,84	12.405,82	17.825,93	17.900,50	17.978,35
Margen Bruto	74.374,16	104.234,18	126.642,07	157.930,70	195.169,01
Gastos Generales					
Gastos Sueldos y Salarios	49.268,70	50.746,76	52.269,16	53.837,24	55.452,36
Gastos Fijos de Operación	19.620,00	20.169,00	21.007,65	21.899,97	22.847,71
Total Gastos Generales	68.888,70	70.915,77	73.276,82	75.737,21	78.300,07
EBITDA	5.485,46	33.318,42	53.365,25	82.193,50	116.868,93
Depreciación	11.486,93	11.486,93	12.153,60	10.020,27	10.020,27
EBIT	-6.001,48	21.831,49	41.211,65	72.173,23	106.848,67
Gastos Financieros					
EBT	-6.001,48	21.831,49	41.211,65	72.173,23	106.848,67
Participación de Trabajadores	0,00	3.274,72	6.181,75	10.825,98	16.027,30
Impuesto de la Renta	0,00	4.082,49	7.706,58	13.496,39	19.980,70
	0,00	7.357,21	13.888,33	24.322,38	36.008,00
BENEFICIO NETO	-6.001,48	14.474,28	27.323,32	47.850,85	70.840,67

Elaborado por: El autor

3.7.2. Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son una medida de control de la gestión, los seleccionados son los más notables y se detallan a continuación:

Ilustración 33. Índices financieros

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RoS (Margen Neto/Ventas)	-6,95%	12,41%	18,91%	27,21%	33,24%
Margen Operativo (Ebit/Ventas)	-6,95%	18,72%	28,53%	41,05%	50,13%
Gastos de Operación/Ventas	22,71%	17,29%	14,54%	12,46%	10,72%
Apalancamiento (Activo Neto/Equity)	1,0	1,0	1,0	1,0	
RoE	-12,61%	39,87%	103,69%	289,21%	
RoA	-12,61%	39,87%	103,69%	289,21%	
NOF/Ventas	6,84%	5,24%	4,37%	3,71%	

Elaborado por: El autor

3.7.3. Análisis de Punto de Equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio, se define que el valor promedio de venta será de 5,95 USD, del cual se descuenta el 86,08% correspondiente para obtener el margen unitario. Al dividir el margen unitario para el costo fijo total se determina que se requerirán 15.692 niños para cubrir las operaciones de NEVERLAND, debiendo ser el movimiento óptimo anual 130 niños con contrato y 15.562 niños flotantes.

Ilustración 34. Punto de equilibrio

Punto de Equilibrio	Formula = (PxU)-(CvuxU)-CF = 0				
Costos Fijos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de administración	68.888,70	70.915,77	73.276,82	75.737,21	78.300,07
Depreciación	11.486,93	11.486,93	12.153,60	10.020,27	10.020,27
Costo Fijo Total (USD)	80.375,64	82.402,70	85.430,42	85.757,47	88.320,34
Precio Promedio Unitario	5,95	6,25	6,56	6,89	7,23
Costo Unitario	0,83	0,87	0,91	0,96	1,01
Margen Unitario (USD)	5,12	5,38	5,65	5,93	6,23
Cantidad Requerida Anual (NIÑOS)	15.692	15.321	15.128	14.463	14.186
Monto Requerido	93.371,88	95.726,70	99.243,99	99.623,92	102.601,19
Costo de venta	12.996,24	13.324,00	13.813,57	13.866,45	14.280,85
Costo Fijo Total (USD)	80.375,64	82.402,70	85.430,42	85.757,47	88.320,34

Elaborado por: El autor

3.7.4. Balance Proyectado

El balance proyectado considera los siguientes supuestos:

- La caja mínima se estima en 30 días sobre el costo de venta más los gastos de administración del año siguiente.
- Toda venta se realiza de contado, es decir que tras recibir el servicio, el cliente procederá a cancelar el mismo, por lo que no existen Cuentas por Cobrar.
- Por ser una empresa de servicios no hay inventarios.
- Los pagos a los proveedores se realizan a 30 días.
- El financiamiento del proyecto es con aportaciones de los socios, por lo que no hay deuda adquirida.
- Tasas impositivas de impuesto a la renta de 22% y 15% por repartición de beneficios a los trabajadores.

Ilustración 35. Balance proyectado

Período	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja mínima	6.742,88	6.943,47	7.591,90	7.803,14	8.023,20	-
Cuentas por cobrar						
Inventarios						
Activos fijos	53.168,00	41.681,07	30.194,13	20.040,53	10.020,27	-
Total activos	59.910,88	48.624,53	37.786,03	27.843,68	18.043,47	-
Cuentas por pagar	1.002,15	1.033,82	1.485,49	1.491,71	1.498,20	-
Deuda	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar						
Capital	58.908,73	58.908,73	58.908,73	58.908,73	58.908,73	58.908,73
Utilidades retenidas		(6.001,48)	8.472,80	35.796,12	83.646,97	154.487,64
Dividendos retirados		(5.316,53)	(31.080,99)	(68.352,88)	(126.010,42)	(213.396,36)
Total pasivos	59.910,88	48.624,53	37.786,03	27.843,68	18.043,47	-

Elaborado por: El autor

3.7.5. Flujo de Caja Proyectado

Los flujos de caja también consideran un horizonte de 5 años, se muestra a continuación el flujo del accionista y el free cash flow, que serán presentados a los socios.

El flujo del accionista permite evaluar la porción del accionista, donde se observa la inversión inicial que realizo para la compra de los activos fijos.

Ilustración 36. Flujo del accionista

Período	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIO NETO		(6.001,48)	14.474,28	27.323,32	47.850,85	70.840,67
Más depreciación		11.486,93	11.486,93	12.153,60	10.020,27	10.020,27
Cambio en la deuda	-	-	-	-	-	-
Cambio en NOF	(5.740,73)	(168,92)	(196,75)	(205,03)	(213,57)	6.525,01
Cambio en activos fijos	(53.168,00)	-	-	(2.000,00)	-	-
ECF: flujo del accionista	(58.908,73)	5.316,53	25.764,45	37.271,89	57.657,55	87.385,94

Elaborado por: El autor

En este caso el flujo del accionista y el flujo de caja libre (Free Cash Flow) son iguales por cuanto la empresa no tiene deuda. La tasa interna de retorno TIR será del 41,96% mostrando la viabilidad financiera del proyecto.

Ilustración 37. Free cash flow

Período	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ECF: flujo del accionista	(58.908,73)	5.316,53	25.764,45	37.271,89	57.657,55	87.385,94
Más intereses	-	-	-	-	-	-
Menos escudo fiscal interés	-	-	-	-	-	-
Reversa cambio en la deuda	-	-	-	-	-	-
FCF: flujo caja libre	(58.908,73)	5.316,53	25.764,45	37.271,89	57.657,55	87.385,94

Elaborado por: El autor

Valor Presente del Proyecto

El proyecto fue valorado a través del método del valor presente ajustado VPA; calculando flujo de caja por el método directo y el flujo de la deuda.

Ilustración 38. Valoración del proyecto

Período	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA		5.485,46	33.318,42	53.365,25	82.193,50	116.868,93
Menos depreciación		11.486,93	11.486,93	12.153,60	10.020,27	10.020,27
EBIT		16.972,39	44.805,35	65.518,85	92.213,76	126.889,20
Impuestos (15% + 22%)		5.719,70	15.099,40	22.079,85	31.076,04	42.761,66
BDT		11.252,69	29.705,95	43.439,00	61.137,73	84.127,54
Mas depreciación		(11.486,93)	(11.486,93)	(12.153,60)	(10.020,27)	(10.020,27)
Cambio en NOF	(5.740,73)	(168,92)	(196,75)	(205,03)	(213,57)	6.525,01
Cambio en activos fijos	(53.168,00)	-	-	(2.000,00)	-	-
FCF: flujo caja libre	(58.908,73)	(403,16)	18.022,26	29.080,36	50.903,89	80.632,28

Valoración	
Valor presente FCF	50.332,32
Valor presente escudo fiscal	0,00
Valor presente proyecto	50.332,32

Fórmulas
$\beta_o = \beta_e / ((1 + D/E) * (1 - T_c))$
$K_o = r_f + (r_m - r_f) * \beta_o$
$K_o Ec = K_o + \text{riesgo país}$

Datos	
$\beta_e \text{ indust}$	0,91
D/E indust	24,73%
Tc indust	21,72%
$\beta_o \text{ sin D}$	0,86
r _f	1,85%
r _m - r _f	5,50%
K _o indust	6,60%
Riesgo país	6,31%
K _o Ecuador	12,91%

Elaborado por: El autor

A continuación los datos que se estimaron para la tasa de descuento (Ko Ecuador) para los flujos proyectados, tomados del mercado de valores de EEUU:

- Beta de la industria de servicios de educación 0.91¹⁰.
- Tasa de impuesto del 21,72%.
- Nivel de deuda sobre patrimonio del 24,73%.
- Tasa libre de riesgo a 5 años plazo es de 1.85%¹¹.
- Premio por riesgo histórico entre el índice del mercado de valores y la tasa libre de riesgo es de 5.5%.
- El riesgo país en 6.31%¹². (Datos al mes de Septiembre de 2013).

Con la tasa de descuento (Ko del Ecuador) de 12,91% se determinó que el valor presente de los flujos es de 50.332,32 USD siendo este el valor presente del proyecto.

El análisis de los escenarios para la valoración permite comprobar el efecto que tiene el riesgo país sobre el valor del proyecto; de esta manera se establece que la variación de 1 punto del riesgo país (12,91% +/- 1%) provoca una variación de 8% sobre el valor del proyecto.

Ilustración 39. Escenarios de valoración del proyecto

ANALISIS DE ESCENARIOS DE VALORACIÓN DEL PROYECTO			
Ko Industria	6,60%	6,60%	6,60%
Riesgo País	5,31%	6,31%	7,31%
Ko Ecuador (Ko Ind-Riesgo País)	11,91%	12,91%	13,91%
Valor presente FCF	54.262,44	50.332,32	46.580,41
Valor presente escudo fiscal	0,00	0,00	0,00
Valor presente proyecto	54.262,44	50.332,32	46.580,41
Variación	7,8%	1,00	-7,5%

Elaborado por: El autor

¹⁰ Fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

¹¹ Fuente: https://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp

¹² http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

3.8. PLAN DE EJECUCION

3.8.1. Objetivos

El objetivo en esta etapa es darle seguimiento y control a cada uno de los procesos involucrados para asegurar los cumplimientos de los objetivos y metas planteados por los directivos de NEVERLAND.

3.8.2. Cronograma de implementación

Se prevé que el negocio estará en marcha y funcionando la segunda quincena del mes de Marzo/2015. A continuación el detalle de actividades previas a su operatividad:

Ilustración 40. Cronograma de implementación

Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Duración
		i ▾	
Tramites legales de constitucion	05/01/15	28/01/15	18
Aprobación de nombre	05/01/15	07/01/15	3
Elevación de escritura publica	12/01/15	14/01/15	3
Permisos municipales	13/01/15	23/01/15	9
Inscripcion en Registro mercantil	26/01/15	27/01/15	2
Solicitud del RUC	28/01/15	28/01/15	1
Adecuacion local	02/02/15	02/03/15	21
Instalaciones varias (baños)	02/02/15	13/02/15	10
Adecuacion areas recepcion, sala de espera, oficinas y areas infantiles	16/02/15	23/02/15	6
Decoracion	24/02/15	02/03/15	5
Seleccion y capacitacion de Personal	02/02/15	27/02/15	20
Recepcion de carpetas	02/02/15	06/02/15	5
Entrevistas preliminares	09/02/15	20/02/15	10
Asignacion de cargos	23/02/15	23/02/15	1
Induccion a la empresa	24/02/15	27/02/15	4
Campaña de expectativa	02/03/15	14/03/15	10
Dentro y fuera del centro comercial	02/03/15	13/03/15	10
Open house	14/03/15	14/03/15	1
Negocio en marcha	15/03/15		
Dia de apertura	15/03/15	15/03/15	1

Elaborado por: El autor

3.8.3. Plan futuro de la Empresa

El plan futuro de NEVERLAND se resume a continuación:

- **2015.** Posicionamiento de la marca NEVERLAND como la pionera en servicios de cuidado infantil en centros comerciales con el mejor costo-benéfico de la ciudad.
- **2016-2017.** Apertura de nuevos locales en los centros comerciales más concurridos de la ciudad (Mall del Sur y San Marino Shopping).
- **2017-2019.** Expansión a nivel nacional iniciando en las principales ciudades del país (Quito y Cuenca).

Se contempla además la posibilidad de franquiciar la marca una vez esta se encuentre establecida en la ciudad de Guayaquil.

3.8.4. Riesgos internos

NEVERLAND se crea escogiendo cuidadosamente a su equipo organizacional, esto ofrece una ventaja competitiva ya que al contar con un personal altamente calificado y con experiencia contribuye a reducir posibles fallas en el servicio, en las actividades programadas, optimiza gastos y ofrece una experiencia atrayente para padres e hijos. Algunos de los principales riesgos internos que se han determinado son:

- **Riesgo.-** No cubrir las expectativas en cuanto a la excelencia en el servicio, y sobre todo no ser capaces de ofrecer actividades variadas haciendo que el pequeño se aburra y no quiera regresar.
 - ✓ **Plan de acción.-** Ser exhaustivos en la selección del personal cuya característica inexorable será la proactividad, el carisma y la vocación al servicio los niños.
- **Riesgo.-** Considerando que los costos fijos de la operación son elevados, un riesgo podría ser que estos sean superados por los ingresos, afectándose la calidad del servicio por la reducción de gastos que habría que implementar.
 - ✓ **Plan de acción.-** Establecer alianzas con los proveedores para salvaguardar los costos y evitar la subida de precios.

3.8.5. Riesgos externos

Los riesgos externos a los que está expuesto el negocio son:

- Económicos
- Políticos
- Sociales

Estos son factores sobre los que ninguna compañía tiene control. Algunos de los riesgos externos a los que está expuesta la compañía son:

- Dificultad para mantener los precios de los servicios, especialmente cuando se vive en una economía con problemas de inflación y paros constantes lo que incrementa la incertidumbre de los consumidores.
- Competir contra empresas que ofrecen este servicio a un menor precio pero que no ofrecen la adecuada atención a sus usuarios.

3.8.6. Planes de contingencia

La vulnerabilidad de la economía ecuatoriana precisa un plan de contingencia para respaldar las inversiones cuando no se cumplen las expectativas financieras del proyecto planteadas.

Los planes de contingencia que NEVERLAND propone como respaldo si el proyecto no resulta viable:

- Extensión de línea: servicios de fiestas infantiles, control de tareas, servicio de cuidado infantil a domicilio.
- Apertura de locales en lugares que cumplan las características de tránsito de personas por ejemplo: clínicas, hospitales, gimnasios.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

El mercado del cuidado infantil es competitivo ya que cuenta con frágiles barreras de entrada debido a que el consumidor es muy exigente y muestra su inconformidad abandonando el servicio si se percibe insatisfecho. De acuerdo al estudio realizado, se presentan las conclusiones a continuación:

- ✓ El proyecto se ha desarrollado consistentemente de tal manera que se puede dar ejecución a la empresa de forma exitosa, abarcando todas las variables que determinan la rentabilidad y el éxito del negocio.
- ✓ Las características diferenciadoras y la ventaja competitiva harán de NEVERLAND el lugar idóneo para el mercado potencial.
- ✓ La principal razón del consumo de este tipo de servicios es la seguridad que ofrece a los padres.
- ✓ El análisis del sector comercial de las fuerzas de Porter mostró que a pesar de la moderada competitividad que existe en el mercado, sus barreras de entrada son mínimas, por lo que existe una alta probabilidad que nuevas empresas incursionen en el negocio si lo perciben atractivo.
- ✓ La comunicación y promoción juegan un papel fundamental en el éxito del negocio, ya que para poder alcanzar los volúmenes de venta deseados, es primordial que el negocio se posicione fuertemente en el mercado meta, a través de la oferta y el cumplimiento de la diferenciación en el servicio frente a la competencia.

4.2. Recomendaciones

A lo largo del proyecto se observa que este es viable y atractivo para la inversión, sin embargo hay que tomar en cuenta algunas recomendaciones:

- ✓ Desarrollar una estrategia de publicidad enfocada en la propuesta de valor y en las ventajas competitivas de NEVERLAND para asegurar un impacto positivo en los segmentos objetivos del mercado y su rápida captación.
- ✓ Establecer una comunicación fluida acercando el producto al cliente, además de una atención personalizada que procure vínculos afectivos por parte del cliente y su fidelidad en el largo plazo.
- ✓ Mantener una continua investigación del mercado para conocer la percepción ante el producto, el precio de venta y los cambios en gustos, preferencias y economía del mismo.
- ✓ Estudiar a la competencia permanentemente creando estrategias innovadoras que permitan mantener la brecha creada al ser pioneros en la rama.
- ✓ Crear alianzas estratégicas con empresas relacionadas al cuidado infantil (alimentos, ropa, artículos infantiles) para que a través de esto se vean incrementados los beneficios del negocio tanto económicamente como en imagen.
- ✓ Trabajar en el control y el seguimiento de cada uno de los procesos para el logro de los objetivos propuestos en NEVERLAND.

Bibliografía

- Belohlavek, P. (2005). *Aprendizaje guiado por consejeros*. Buenos Aires: Blue Eagle Group.
- Chavez, J. (2003). *Finanzas Teoria aplicada para empresas*. Quito: Ediciones Abya-Yala.
- Congreso Nacional. (1999). *Ley de Compañías*. Quito.
- Daft, R. L. (2007). *Teoria y diseño organizacional*. Mexico.
- Emery, D., & Finnerty, J. J. (1996). *Fundamentos de administracion financiera*. EEUU: Prentice Hall.
- Esteban, A. (2008). *Principios de Marketin*. Madrid: ESIC Editorial.
- Fernandez-Laviada, A. (2010). *La gestion del riesgo operacional. De la teoria a la aplicacion*. Madrid: LIMUSA.
- Gallimore, R., & Tharp, R. (1993). *Concepcion educativa de la sociedad*.
- Gamez Gastelum, R. (n.d.). *Comunicacion y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*.
- Godall, T., & Hospital, A. (2000). *50 propuestas de actividades motrices para el segundo ciclo de educacion infantil*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Huertas Garcia, R., & Dominguez Galceran, R. (2008). *Decisiones estrategicas para la direccion de operaciones en empresas de servicios y turisticas*. Barcelona: Publications I Edicions.
- Kotler, P., & Gary, A. (1999). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw Hill.
- Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificacion estrategica en la teoria se las relaciones publicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Mauborgne, & Chan Kim, W. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press.
- Mejia Garcia, B. (2006). *Gerencia de Procesos*. Bogota: ECOE Ediciones.
- Navarro Adelantado, V. (2002). *El afan de jugar. Teoria y practica de los juegos motrices*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generacion de modelo de negocios*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Porter, M. E. (2008). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Rebeil, M. A., & Celia, R. (1998). *El poder de la comunicacio en las organizaciones*. Mexico: Asoc. Mexicana de comunicadores.
- Rigal, R. (2006). *Educacion motriz y educacion psicomotriz en preescolar y primaria*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Stassen Berguer, K. (2006). *Psicologia del desarrollo. Infancia y Adolescencia*. Madrid: Editorial Medico Panamericana.

Anexo 2. Datos de la competencia

Nombre	Ubicado en	Infraestructura	Datos importantes	Horario de atención	Costo
Centro psicopedagógico Crecer	Cdla. Garzota Av. Eloy Cevallos Mz. 87 villa 2 y 3	Casa con 2 aulas y un patio, las instalaciones se encuentran en mal estado. No hay aire acondicionado	Ingles intensivo, Aula de recursos, Cognición, Autoayuda, Programa de lenguaje, Estimulación temprana, control de tareas escolares, cuidado de niños por horas, Motricidad, Educación integral y personalizada, Autoayuda y Socialización	9AM a 8PM	\$ 100,00 mensualidad \$6,00 la hora
Jardin de Infantes Sueños Dorados	Cdla. Garzota Mz. 88 villa 21	Casa de dos pisos con 4 aulas y un baño, las instalaciones se encuentran descuidadas. No hay aire acondicionado	Tiene una buena ubicación, sin embargo solo tiene 10 niños dentro de su preescolar debido al mal aspecto que se observa dentro del jardín. Juegos y colchonetas desgastados	9AM a 8PM	NI
Jardin de Infantes Mega Mundo	Cdla Simon Bolivar Mz 4 SI 50	Aula deteriorada y sin aire acondicionado	Todos los alumnos reciben clase en el mismo salon. Personal insuficiente. Mal aspecto en aula, cocina y baño. No hay servicio de guardiania	9AM a 8PM	\$ 90,00 mensualidad \$4,00 la hora
Jardin de Infantes Maria Montessori	Cdla. Garzota Mz. 10 villa 11	Aulas deterioradas y sin aire acondicionado	Pocos alumnos. Falta de personal. Todos los alumnos comen en una mesa fuera del aula. No hay servicio de guardiania.	NI	\$ 100,00 mensualidad

Elaborado por: El autor

Anexo 3. LINEAMIENTOS PARA EL TRÁMITE DE AUTORIZACIÓN DE FUNCIONAMIENTO DE UN CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL, EN APLICACIÓN DEL REGLAMENTO VIGENTE, APROBADO MEDIANTE ACUERDO MINISTERIAL No. 2324 DEL 22 DE MARZO DEL 2001

El presente documento facilitará a los interesados en obtener la autorización del funcionamiento de un Centro de Desarrollo Infantil, las orientaciones pertinentes para que presenten la documentación requerida para el efecto y como una estrategia para direccionar hacia lo que significa la organización, instalación, dirección, administración y funcionamiento de un Centro de Desarrollo Infantil.

El interesado o los interesados, deben tomar en cuenta que para que funcione un Centro de Desarrollo Infantil debe obtener previamente la autorización del Ministerio de Bienestar Social. Para ello debe cumplir los requisitos previstos en el Art. 12 del Reglamento vigente el mismo se encuentra publicado en el Registro Oficial No. 309 de 19 de abril del 2001, y que son los siguientes:

a) **SOLICITUD.** – Si el solicitante es una persona natural, debe presentar la solicitud al Director de Atención Integral a Niñez y Adolescencia en el caso de Quito; a los Subsecretarios de Bienestar Social del Litoral o Austro, si se trata de las ciudades de Guayaquil o Cuenca respectivamente; o a las Direcciones Provinciales de Bienestar Social en el caso de las demás provincias.

Si el Centro de Desarrollo Infantil es parte de una Organización No Gubernamental, la solicitud debe suscribir el representante legal de la organización, adjuntar copia certificada del Estatuto, copia certificada del Acuerdo Ministerial de aprobación de la organización y el registro actualizado de la Directiva.

En la solicitud debe constar expresamente que solicita la autorización del funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil, indique el nombre del Centro, su ubicación (provincia, ciudad) haga referencia de que para el efecto adjunta la documentación según lo determina el Reglamento, así como copia de su Cédula de Ciudadanía y certificado de votación.

b) **DOCUMENTO REFERENTE AL INMUEBLE.-** Si el local en el que va a funcionar el Centro de Desarrollo Infantil es arrendado presente el contrato de arrendamiento, el mismo que debe estar registrado en el Juzgado de Inquilinato, o Juzgado de lo Civil. **Si el local es propio,** presente la escritura pública de propiedad. Tome en cuenta que en ambos casos, deberá haber correspondencia en el nombre del contratante o dueño con el nombre del propietario o del representante legal del Centro. Para elegir el local, considere lo establecido en el Art. 18 del Reglamento.

c) **PLANO DEL LOCAL.-** Plano del local, a mano alzada en el que se visualice la distribución del espacio físico, con los metros cuadrados disponibles en las respectivas áreas. Tome en cuenta que según los estándares de calidad debe disponer por cada niño y niñas de 2 metros cuadrados en el área de construcción y de 2,5 metros cuadrados por cada niño, en el área exterior, espacio verde y de recreación; no olvide registrar lo correspondiente a baterías sanitarias.

d) **PLAN DE TRABAJO.-** El plan debe contener los siguientes aspectos:

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CENTRO (hoja aparte)

Nombre del Centro.- Tome en cuenta que el nombre debe ser de fácil pronunciación y familiaridad para los niños; que el nombre no debe ser igual al de otro centro legalizado en la misma provincia, para lo cual deberá consultar en el Ministerio de Bienestar Social, de la respectiva jurisdicción.

Ubicación.- Detalle la provincia, cantón, parroquia, sector, dirección domiciliaria exacta, teléfono, fax y e mail.

Nombre completo del representante legal del Centro. Su dirección domiciliaria y teléfono.

Nombre de la persona que ejercerá la Dirección del Centro. Si el propietario no reúne el perfil determinado para ser Director, éste debe obligatoriamente contratar un director que asuma dicho rol, con énfasis para la organización, coordinación y supervisión interna en todo lo relacionado con la atención de los niños. El Ministerio de Bienestar Social aplicará los estándares mínimos de calidad en los Centros de Desarrollo Infantil, para verificar el cumplimiento de este aspecto, así como el grado de permanencia de este Director(a) y las funciones que realiza.

Número de Niños y Niñas.- Especifique el número de niños(as) que aspira atender, que debe estar en relación con la capacidad de las instalaciones.

Edades de atención.- Escriba las edades que desea atender. Ejemplo: de 3 meses a 5 años; de 2 a 5 años, de 4 a 5 años, etc. según la decisión de su propietario (a) o representante legal, y la capacidad del local. Si el local es pequeño y la capacidad es para 20 niños o menos, se recomienda atender una sola edad, a fin de asegurar calidad en la atención, ya que con pocos niños no podrá cubrir los costos de operación del servicio, por el número de Educadoras que se requiere, de conformidad con los estándares de calidad.

Para determinar el cupo y edades de atención tome en cuenta que cada grupo etéreo debe disponer de su espacio específico, a más de las áreas comunes para actividades de alimentación, descanso y exterior.

2.- ANTECEDENTES (hoja aparte)

En este acápite haga referencia a las razones que tiene para abrir este CDI; si realizó un sondeo de demanda de servicio. De ser así, cuáles son sus resultados. Indique si es una iniciativa personal o de una Organización. En este último caso, especifique la base legal que le ampara, sus fines y objetivos que guarden relación con el ámbito de menores de 5 años.

3.- JUSTIFICACIÓN (hoja aparte)

Para redactar este aspecto tome en consideración los derechos de los niños y niñas estipulados en leyes y normas vigentes en el país. Para su información se detalla los principales mandatos relativos al tema y que deben ser conocidos y asumidos por quienes aspiran mantener un CDI.

La Constitución Política de la República del Ecuador en el Art. 6 dice *“Todos los ecuatorianos son ciudadanos y como tales gozarán de los derechos establecidos en esta Constitución, que se ejercerán en los casos y con los requisitos que determine la Ley”* Este mandato implica reconocer a los niños en su calidad de ciudadanos, esto es con iguales derechos que el resto de personas y también con responsabilidades de acuerdo a su edad como persona en proceso de desarrollo.

En esta misma **Constitución en el Art. 47 dice:** *“En el ámbito público y privado recibirán atención prioritaria, preferente y especializada los niños y adolescentes...”*
En el Art. 48 dice: *“Será obligación del Estado, la sociedad y la familia, promover con máxima prioridad el desarrollo integral de niños y adolescentes y asegurar el ejercicio pleno de sus derechos. En todos los casos se aplicará el interés superior de los niños, y sus derechos prevalecerán sobre los de los demás”.*
En el Art. 49 dice: *“Los niños y adolescentes gozarán de los derechos comunes al ser humano, además de los específicos de su edad. El Estado les asegurará y garantizará el derecho a la vida, desde su concepción; a la integridad física y psíquica; a su identidad, nombre y ciudadanía; a la salud integral y nutrición; a la educación y cultura; al deporte y recreación; a la seguridad social; a tener una familia y disfrutar de la convivencia familiar y comunitaria; a la participación social, al respeto a su libertad y dignidad, y a ser consultado en los asuntos que les afecten”.*
En el Art. 50 dice: *“El Estado adoptará las medidas que aseguren a los niños y adolescentes las siguientes garantías: 1.- Atención prioritaria para los menores de seis años que garantice nutrición, salud, educación y cuidado diario...”*

Con este marco legal, relacione cómo su Centro apoyará al cumplimiento de los derechos de los niños(as).

4.- OBJETIVOS (hoja aparte)

Redacte el **objetivo general** considerando lo que quiere lograr con los niños en el marco de lo descrito en el punto anterior y de lo que indica el Art. 2 del Reglamento para el establecimiento y funcionamiento de los Centros de Desarrollo Infantil; la importancia de la educación inicial en los primeros años de vida de las personas.

Los **Objetivos específicos** redacte desglosando los aspectos o componentes de lo quiere lograr en relación con los servicios que oferta; considere los principios en los que se fundamentan los Centros de Desarrollo Infantil.

Considere la posibilidad de atender a niños que adolezcan de discapacidad mental leve, que pueden ser incluidos en el Centro, para garantizar su derecho para desarrollarse en las mejores condiciones y contribuir a la formación de la conciencia social de brindar iguales oportunidades a estos niños(as)

5.- ORGANIZACIÓN INTERNA (hoja aparte)

En este punto, indique la estructura orgánica, cómo van a estar distribuidos los niños(as), con qué horarios van a atender; cómo y con qué criterios organizará el tiempo, los espacios y los materiales para el trabajo con los niños. Recuerde que un Centro de Desarrollo Infantil debe trabajar con metodología activa y por tanto se organizará los rincones de trabajo como medio de propiciar el aprendizaje activo y significativo de los niños. Debe elaborar un organigrama, que visualice la estructura del Centro.

6.- SERVICIOS QUE OFERTA EL CDI. (Hoja aparte)

Es preciso que usted considere que obligatoriamente los CDI deben brindar los servicios que se detallan a continuación. (Para redactar este punto, únicamente describa en términos generales el servicio, y la frecuencia de la atención).

6.1. EDUCACIÓN INICIAL

Los Centros deben asumir y aplicar el programa establecido por el Ministerio de Bienestar Social.

Recuerde que, en los procesos de seguimiento, evaluación y control, el Ministerio de Bienestar Social verificará este aspecto que es un componente importante dentro de los estándares de calidad de los Centros de Desarrollo Infantil. Si necesita asesoría, solicítelo en la oficina correspondiente del Ministerio de Bienestar Social.

6.2.- ATENCIÓN MÉDICA:

El Centro debe contar con un programa médico que contemple la prevención, la atención, fomento de la salud, condiciones de salubridad, los mecanismos de coordinación con el personal del Centro, aspectos relativos a charlas o programas específicos de orientación y/o formación en el área de salud para el personal y padres de familia.

Recuerde que cada niño debe tener la ficha médica, y será la establecida por el Ministerio de Salud. Ésta debe permanecer en el Centro. Si deciden contratar un servicio médico a través de una compañía aseguradora, tome en cuenta que una cosa es el seguro médico y otra es lo relativo a la atención médica, para lo cual el pediatra de la aseguradora deberá acudir al Centro para dar el servicio.

El Centro debe asegurarse, al ingreso de un niño, el certificado de salud, la forma de ubicar a los padres en caso de emergencia. Si el niño tiene algún antecedente importante en lo relativo a salud (alergias, tratamientos especiales, etc.), la forma de coordinación entre la familia y el Centro, la importancia de preservar la salud de todos los niños y en tal razón concienciar sobre la necesidad de que en caso de enfermedad infecto contagiosa del niño, éste deberá permanecer en casa mientras dure tal situación.

Plantee estrategias para evaluar el estado nutricional de los niños, la forma de orientar a niños, personal y padres sobre este aspecto. El Centro debe contar con un botiquín con insumos para primeros auxilios

El programa médico, debe contener: Objetivos, actividades, responsables, horarios de atención.

6.3.- ATENCIÓN PSICOLÓGICA.-

Detalle el programa psicológico el mismo que contendrá: objetivos, actividades, responsable. Tome en cuenta que el trabajo de este profesional debe apuntar a los aspectos profilácticos más que a una evaluación estandarizada; que su labor debe orientarse hacia los niños, coordinación con el personal del Centro y orientación a los padres de familia.

El profesional psicólogo educativo, debe abrir la ficha correspondiente a todos los niños(as); las evaluaciones específicas se realizarán únicamente en los casos que

se requieran aplicando test apropiados de acuerdo a la problemática del niño(a). Puede solicitar el modelo de ficha psicológica en el Ministerio de Bienestar Social.

6.4.- COORDINACIÓN CON LA FAMILIA

Considere la importancia de mantener estrecha coordinación entre el Centro y los Padres y Madres de Familia. Todo Centro debe planificar acciones educativas para los padres en temas relativos a la salud, nutrición, educación, buen trato, etc. de tal manera que la acción de la comunidad educativa sea efectiva y redunde en beneficio del niño(a).

Debe implementar el Programa de Escuela para Padres. El Ministerio de Bienestar Social ofrece la formación de facilitadores para este importante aspecto en la formación de los niños.

6.5.- SERVICIOS ADICIONALES (OPTATIVOS)

Un Centro de Desarrollo Infantil puede ofrecer otros servicios adicionales como son:

- **ALIMENTACIÓN:** un Centro, particularmente si el servicio es de tiempo completo, debe considerar los refrigerios y el almuerzo, los mismos que pueden ser servicios que preste el Centro, que lo contrate a una empresa especializada o que los padres lo lleven. En cualquier caso, debe asegurar que la alimentación sea nutritiva, balanceada y agradable para la buena aceptación de los niños.
- **SEGURO MÉDICO:** El Centro puede optar por proponer este servicio adicional, para lo cual debe contar con el correspondiente contrato y tener la aceptación de los padres. De ser así, indique este particular y anexe el contrato.
- **NATACIÓN:** Si decide dar este servicio, describa en qué consiste y cómo lo aplicará. Hay que poner especial cuidado en este servicio, para prevenir accidentes.
- **ENSEÑANZA DE OTRO IDIOMA:** Indique en qué consiste, cómo lo va a aplicar.
- **COMPUTACIÓN:** Indique cómo lo va a aplicar. Este servicio es cada vez más importante.
- **TRANSPORTE:** Indique cómo va a operar. Si tiene este servicio, debe considerar que siempre acompañe una educadora en los recorridos; así como contar con todas las precauciones para evitar accidentes o inconvenientes.

7.- EVALUACIÓN

Considere la importancia de la evaluación como un mecanismo de retroalimentación para el mejoramiento institucional. Detalle los procedimientos, frecuencia y manejo de la información, en los diferentes aspectos o componentes del plan, particularmente en lo relativo al cumplimiento de los objetivos previstos, que deben guardar relación con los servicios que oferta.

e) MANUAL DE PROCEDIMIENTO INTERNO (hoja aparte)

Para contribuir a la buena marcha de la institución es necesario que elabore este instrumento que norma las acciones, derechos y responsabilidades de los involucrados en la vida del Centro y que son parte integrante de la Comunidad Educativa.

Para redactar este instrumento, revise detenidamente el Reglamento para el establecimiento y funcionamiento de los Centros de Desarrollo Infantil. Se recomienda considerar los siguientes aspectos:

- Determine los requisitos de admisión: partida de nacimiento, el párvulo debe estar en las edades previstas para la atención en estos Centros; certificado de vacunación (copia), certificado de salud; fotos, etc. Los padres deben presentar previo al ingreso del niño(a)
- Entrevista inicial del padre, madre o de los dos, o de quien sea el representante del niño(a), con la Psicóloga y Directora, con el fin de obtener la información básica necesaria.
- De las matrículas y pensiones: detalle los costos y la forma de pago.
- Funciones o responsabilidades de cada uno de los empleados y/o colaboradores del CDI.
- Derechos generales para el personal del Centro de Desarrollo Infantil. □ Derechos y deberes de los padres de familia.
- Derechos y responsabilidades de los niños(as)
- De las becas: recuerde que debe ajustarse a lo que determina el Art. 20 del Reglamento para el establecimiento y funcionamiento de los Centros de Desarrollo Infantil.
- De la relación, coordinación y responsabilidades del Centro con el Ministerio de Bienestar Social, según la jurisdicción que le corresponda.

Este documento, será debidamente estudiado y aprobado en el proceso de legalización del Centro.

f) NÓMINA DEL PERSONAL (hoja aparte)

Para cumplir este requisito, escriba en una hoja dividida en tres columnas, el listado del personal con el que trabajará, el título respectivo y la función que desempeñará. Anexe el currículum vitae de cada uno. Al final de cada currículum debe constar la respectiva firma de responsabilidad. El técnico del Ministerio de Bienestar Social que realice el estudio de la carpeta para la concesión de la autorización de funcionamiento del Centro solicitará los documentos de respaldo del currículum, para la correspondiente verificación de lo detallado en el documento, así como para determinar la correspondencia con lo exigido en el Reglamento para el desempeño de las diferentes funciones (Art.15).

Para seleccionar a sus colaboradores, es preciso que tome debida nota de lo establecido en el Art. 15 del Reglamento respecto a los perfiles de personal que se requiere y los estándares de calidad para los Centros de Desarrollo Infantil, los que establecen que para atender a:

- Bebés (tres meses a 1 año) habrá una educadora para cada 5 niños.
- Niños de 1 a 2 años, habrá una educadora para cada 10 niños.
- Niños de 2 a 3 años, una educadora para cada 15 niños
- Niños de 3 a 4 años, una educadora para 20 niños.
- Niños de 4 a 5 años, una educadora para cada 25 niños.

Si el número de niños supera a los descritos, deberá contratar los servicios de 1 auxiliar infantil, la que no será la responsable del grupo.

Por otra parte, para seleccionar al personal considere que éste reúna ciertas características como son: que tenga capacidad de dar y recibir afecto, que sea responsable, con calidad humana, con aspiraciones de superación, de crecimiento personal y con apertura al cambio.

g) PRESUPUESTO (hoja aparte)

Para elaborar el presupuesto tome en consideración el número de niños que proyecta atender.

Elabore un cuadro en el que conste: INGRESOS: El concepto, costo, número de niños, valor mensual y valor anual. El concepto se refiere a: matrícula, pensión, alimentación, transporte, seguro médico u otros servicios adicionales que tenga o piense ofertar.

Para los EGRESOS igualmente elabore un cuadro en el que conste: concepto, valor mensual y valor anual. En el concepto considere: Pago de local, pago de personal, alimentación, pago de servicios (luz, agua, teléfono), pago de seguros, transporte,

mantenimiento, adecuaciones, equipamiento, mobiliario, material didáctico, equipos de recreación, etc.

Es necesario que usted conozca y aplique la tabla salarial del sector, para pago de sueldos al personal, lo cual es establecido anualmente por el Ministerio de Trabajo.

h) INVENTARIO DE MOBILIARIO Y MATERIAL DIDÁCTICO. (Hoja aparte)

Describa por áreas o servicios, el mobiliario y materiales disponibles. Tome en cuenta que el mobiliario y materiales de trabajo de los niños, deben ser suficientes, acordes con la edad, características y número de niños(as) que va a atender. Considere que deben garantizar seguridad, bienestar y posibilidades de aprendizajes.

Anexo 4. Formulario de ingreso y salida del niño

INFORMACION DEL NIÑO	
Apellidos:	
Nombres:	
Fecha de Nacimiento:	
Edad:	
Sexo:	Niño () Niña ()
Actividades favoritas:	
DATOS MEDICOS	
Alergias:	
Asma:	
Diabetes:	
Epilepsia:	
Gripe:	
Otros:	

INFORMACION DEL REPRESENTANTE	
Apellidos:	
Nombres:	
Cedula de identidad:	
Telefonos de contacto:	
Observaciones:	
Firma del representante	

Hora ingreso: <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px; margin-top: 5px;"></div>	Revisado por, <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/>	Hora salida: <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px; margin-top: 5px;"></div>
Director de RRHH		

Elaborado por: El autor

Anexo 5. Inversión inicial

	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Equipamiento			38.500
Equipos			8.268
Camaras circuito cerrado	4	300	1.200
Consolas de videojuegos	3	500	1.500
Juegos de Video	10	30	300
Equipos telefonicos	3	70	210
Impresoras	2	79	158
Computadoras	4	550	2.200
TV 42"	3	900	2.700
Muebles y Enseres			6.400
Escritorios	2	400	800
Mobiliario infantil	8	500	4.000
Mobiliario sala espera	2	800	1.600
NOF			5.741
INVERSION INICIAL			58.909

Elaborado por: El autor

Anexo 6. Gastos de sueldos y salarios

SUELDOS Y SALARIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Incremento Porcentual</i>		3%	3%	3%	3%
Sueldos					
Director Administrativo	\$ 19.200,00	\$ 19.776,00	\$ 20.369,28	\$ 20.980,36	\$ 21.609,77
Director RRHH	\$ 14.400,00	\$ 14.832,00	\$ 15.276,96	\$ 15.735,27	\$ 16.207,33
Relaciones Publicas	\$ 4.200,00	\$ 4.326,00	\$ 4.455,78	\$ 4.589,45	\$ 4.727,14
Total Sueldos administrativo	\$ 37.800,00	\$ 38.934,00	\$ 40.102,02	\$ 41.305,08	\$ 42.544,23

Aporte patronal	\$ 4.214,70	\$ 4.341,14	\$ 4.471,38	\$ 4.605,52	\$ 4.743,68
Décimo Tercero	\$ 3.150,00	\$ 3.244,50	\$ 3.341,84	\$ 3.442,09	\$ 3.545,35
Décimo Cuarto	\$ 954,00	\$ 982,62	\$ 1.012,10	\$ 1.042,46	\$ 1.073,74
Vacaciones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Fondos de reserva	\$ 3.150,00	\$ 3.244,50	\$ 3.341,84	\$ 3.442,09	\$ 3.545,35
Total de Impuestos y Beneficios Laborales	\$ 11.468,70	\$ 11.812,76	\$ 12.167,14	\$ 12.532,16	\$ 12.908,12
Total Sueldos + Beneficios Administrativo	\$ 49.268,70	\$ 50.746,76	\$ 52.269,16	\$ 53.837,24	\$ 55.452,36

<i># de colaboradores</i>	2	2	3	3	3
Sueldos Personal Operativo (parvularias)	\$ 8.160,00	\$ 8.404,80	\$ 12.607,20	\$ 12.607,20	\$ 12.607,20

Aporte patronal	\$ 909,84	\$ 937,14	\$ 1.405,70	\$ 1.405,70	\$ 1.405,70
Décimo Tercero	\$ 680,00	\$ 700,40	\$ 1.050,60	\$ 1.050,60	\$ 1.050,60
Décimo Cuarto	\$ 636,00	\$ 655,08	\$ 982,62	\$ 982,62	\$ 982,62
Vacaciones		0	0	0	0
Fondos de reserva	\$ 680,00	\$ 700,40	\$ 721,41	\$ 743,05	\$ 765,35
Total de Impuestos y Beneficios Laborales	\$ 2.905,84	\$ 2.993,02	\$ 4.160,33	\$ 4.181,98	\$ 4.204,27
Total Sueldos + Beneficios Mano obra	\$ 11.065,84	\$ 11.397,82	\$ 16.767,53	\$ 16.789,18	\$ 16.811,47

Total Sueldos y Salarios	\$ 60.334,54	\$ 62.144,58	\$ 69.036,70	\$ 70.626,42	\$ 72.263,82
---------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Elaborado por: El autor

Anexo 7. Gastos fijos de operación

Gastos de Oficina					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		5%	5%	5%	5%
Alquiler del local	\$ 13.440,00	\$ 14.112,00	\$ 14.817,60	\$ 15.558,48	\$ 16.336,40
Seguros	\$ 800,00	\$ 840,00	\$ 882,00	\$ 926,10	\$ 972,41
Servicios de Luz, Agua y Teléfono	\$ 720,00	\$ 756,00	\$ 793,80	\$ 833,49	\$ 875,16
Internet Fijo	\$ 420,00	\$ 441,00	\$ 463,05	\$ 486,20	\$ 510,51
Suministros	\$ 360,00	\$ 378,00	\$ 396,90	\$ 416,75	\$ 437,58
Total	\$ 15.740,00	\$ 16.527,00	\$ 17.353,35	\$ 18.221,02	\$ 19.132,07

Gastos de Marketing					
Publicidad Medios	\$ 2.400,00	\$ 2.160,00	\$ 2.268,00	\$ 2.381,40	\$ 2.500,47
Pagina Web	\$ 480,00	\$ 432,00	\$ 388,80	\$ 349,92	\$ 314,93
Material publicitario	\$ 1.000,00	\$ 1.050,00	\$ 997,50	\$ 947,63	\$ 900,24
Total Gastos de Marketing	\$ 3.880,00	\$ 3.642,00	\$ 3.654,30	\$ 3.678,95	\$ 3.715,64

TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 19.620,00	\$ 20.169,00	\$ 21.007,65	\$ 21.899,97	\$ 22.847,71
--------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

GASTOS DEPRECIACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de Depreciación					
Equipos	\$ 1.653,60	\$ 1.653,60	\$ 1.653,60	\$ 1.653,60	\$ 1.653,60
Muebles y Enseres	\$ 2.133,33	\$ 2.133,33	\$ 2.133,33		
Equipamiento	\$ 7.700,00	\$ 7.700,00	\$ 7.700,00	\$ 7.700,00	\$ 7.700,00
Actualizacion de mobiliario infantil			\$ 666,67	\$ 666,67	\$ 666,67
TOTAL GASTOS DE DEPRECIACION	\$ 11.486,93	\$ 11.486,93	\$ 12.153,60	\$ 10.020,27	\$ 10.020,27

NUEVAS INVERSIONES (AÑO 3)	
Actualización de Mobiliario infantil	\$ 2.000,00
TOTAL NUEVA INVERSIÓN	\$ 2.000,00

Materia prima	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materiales (hojas, crayones)	\$ 960,00	\$ 1.008,00	\$ 1.058,40	\$ 1.111,32	\$ 1.166,89
Total Materia prima	\$ 960,00	\$ 1.008,00	\$ 1.058,40	\$ 1.111,32	\$ 1.166,89

Elaborado por: El autor

Anexo 8. Murales NEVERLAND

Primer piso



Segundo piso



Anexo 9. Juegos para niños de 2 a 4 años



Anexo 10. Juegos para niños de 4 a 6 años



Anexo 11. Juegos para niños de 7 a 10 años



Anexo 12. Mobiliario infantil



Anexo 13. Rincones infantiles

