

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UN
CENTRO INFANTIL,
CASO: PEKEREKOS**

JOSUÉ FERNANDO PIEDRA GUERRERO

DIRECTOR: ING. RAMIRO SORIA, MBA.

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, JUNIO 2019

DIRECTOR:

Ing. Ramiro Soria, MBA

INFORMANTES:

Mgtr. Yaskarina Galárraga

Mgtr. Paulina Cadena

DEDICATORIA

Este trabajo lo quiero dedicar a mi familia que siempre ha estado ahí en todo momento, tanto a mis padres como a mi hermano que siempre me han estado apoyando para que esto pueda ser posible.

Josué

AGRADECIMIENTO

Primero quiero agradecer a mis padres por todo el apoyo tanto físico como sentimental que siempre me han brindado en cada uno de estos años de estudio, así como al resto de mi familia que siempre ha estado pendiente de mí apoyándome en todo lo que he necesitado.

Por otro lado, quiero agradecer a mi tutor Ramiro Soria que me ha apoyado en cada una de las etapas de este trabajo, guiándome y enseñándome con el fin de que el trabajo salga de la mejor manera.

Por último, quiero agradecer a mis compañeros de estudio que siempre me han sabido ayudar y acompañar en cada uno de los años a pesar de cualquier dificultad, siendo para mí un apoyo en todo el transcurso de la carrera.

Josué

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. GENERALIDADES	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Historia del negocio	5
1.3 Actividades principales	6
1.4 Ubicación	8
1.5 Principales clientes	9
1.6 Modelo de negocio actual	10
1.6.1 Segmentos de mercado	10
1.6.2 Propuestas de valor	12
1.6.3 Canales	14
1.6.4 Relaciones con clientes	17
1.6.5 Fuentes de ingresos	18
1.6.6 Recursos clave	20
1.6.7 Actividades clave	21
1.6.8 Asociaciones clave	23
1.6.9 Estructura de costes	24
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	28
2.1 Análisis Externo	28
2.1.1 Análisis del Macroentorno	28
2.1.1.1 Factores políticos y legales	28
2.1.1.2 Factores económicos	32
2.1.1.3 Factores socioculturales y demográficos	37
2.1.1.4 Factores tecnológicos	41
2.1.2 Microentorno	42
2.1.2.1 Amenaza de nuevos entrantes	42

2.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores	44
2.1.2.3 Poder de negociación de los compradores	45
2.1.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	45
2.1.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes	47
2.1.3 Matriz EFE	48
2.2 Análisis Interno	50
2.2.1 Análisis de recursos de la empresa.....	50
2.2.1.1 Recursos tangibles.....	51
2.2.1.2 Recursos intangibles.....	53
2.2.2 Análisis de capacidades.....	55
2.2.3 Matriz EFI	56
3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	59
3.1 Misión	59
3.2 Visión	60
3.3 Valores corporativos	61
3.4 Políticas	63
3.5 Matriz FODA	64
3.6 Lineamientos estratégicos	66
3.7 Modelo de negocio To Be	68
3.7.1 Segmentos de mercado.....	68
3.7.2 Propuestas de valor	69
3.7.3 Canales	70
3.7.4 Relaciones con clientes	71
3.7.5 Fuentes de ingresos	72
3.7.6 Recursos clave.....	73
3.7.7 Actividades clave	74
3.7.8 Asociaciones clave	75

3.7.9 Estructura de costes.....	76
3.7 Objetivos estratégicos	79
3.8 Indicadores	80
3.9 Metas	81
3.10 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral.....	82
3.10.1 Mapa estratégico	82
3.10.2 Cuadro de Mando Integral	83
3.11 Planes operativos.....	85
3.11.1 Plan de acción 1	85
3.11.2 Plan de acción 2	88
3.11.3 Plan de acción 3	90
3.11.4 Plan de acción 4	92
4. ESTUDIO FINANCIERO	94
4.1 Activos	94
4.2 Balance general	94
4.3 Estado de resultados	97
4.4 Análisis del proyecto.....	100
4.4.1 Flujo de efectivo.....	100
4.4.2 WACC.....	101
4.4.3 VAN	101
4.4.4 TIR	102
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	104
5.1 Conclusiones	104
5.2 Recomendaciones.....	105
6. BIBLIOGRAFÍA	107
7. ANEXOS.....	110

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Oportunidades y amenazas de los factores políticos y legales	32
Tabla 2: Tasa activa.....	35
Tabla 3: Tasa de interés pasiva	36
Tabla 4: Oportunidades y amenazas de los factores económicos	36
Tabla 5: Tasas de matrícula en educación general básica	39
Tabla 6: Estructura de la población.....	40
Tabla 7: Oportunidades de los factores sociales.	41
Tabla 8: Índice de preparación en red.....	41
Tabla 9: Oportunidades y amenazas de los factores tecnológicos.....	42
Tabla 10: Oportunidades y amenazas de la amenaza de nuevos entrantes.....	43
Tabla 11: Oportunidades y amenazas del microentorno	44
Tabla 12: Oportunidades y amenazas del microentorno	45
Tabla 13: Oportunidades y amenazas del microentorno	47
Tabla 14: Oportunidades y amenazas del microentorno	48
Tabla 15: Matriz EFE.....	49
Tabla 16: Fortalezas y debilidades de los recursos financieros	52
Tabla 17: Fortalezas y debilidades de los recursos físicos	53
Tabla 18: Fortalezas de los activos humanos y capital intelectual	54
Tabla 19: Fortalezas y debilidades de Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación	55
Tabla 20: Fortalezas y debilidades del análisis de capacidades.....	56
Tabla 21: Matriz EFI.....	58
Tabla 22: Matriz FODA	65
Tabla 23: Objetivos estratégicos.....	80
Tabla 24: Indicadores	81
Tabla 25: Metas.....	82
Tabla 26: Mapa Estratégico	83
Tabla 27: Cuadro de Mando Integral	84
Tabla 28: Planes de acción	85
Tabla 29: Plan de acción 1	87
Tabla 30: Plan de acción 2	89

Tabla 31: Plan de acción 3	91
Tabla 32: Plan de acción 4	93
Tabla 33: Activos	94
Tabla 34: Balance general.....	96
Tabla 35: Estado de resultados.....	98
Tabla 36: Estado de Resultados proyectado sin proyectos	99
Tabla 37: Estado de Resultados proyectado con proyectos	99
Tabla 38: Flujo de efectivo	100
Tabla 39: Flujo diferencial y cálculo del VAN	102
Tabla 40: Flujo diferencial y cálculo de la TIR.....	103
Tabla 41: Informe de recolección de información	110
Tabla 42: Registros mensuales.....	111

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Instituciones con Educación Inicial en Quito.....	4
Figura 2 Rincón Lógico Matemático	7
Figura 3: Rincón Literatura y Construcción	7
Figura 4: Ubicación Centro Infantil Pekerekos	9
Figura 5: Mercado objetivo del Centro Infantil Pekerekos.....	10
Figura 6: Segmentos de mercado	11
Figura 7: Segmentos de mercado	12
Figura 8: Propuestas de valor.....	13
Figura 9: Propuestas de valor.....	14
Figura 10: Canales	16
Figura 11: Canales	16
Figura 12: Relaciones con clientes	17
Figura 13: Relaciones con clientes	18
Figura 14: Fuentes de ingresos	19
Figura 15: Fuentes de ingresos	19
Figura 16: Recursos clave.....	20
Figura 17: Recursos clave.....	21
Figura 18: Actividades clave	22
Figura 19: Actividades clave	22
Figura 20: Asociaciones clave	23
Figura 21: Asociaciones clave	24
Figura 22: Estructura de costes	25
Figura 23: Estructura de costes	25
Figura 24: Modelo de negocio	27
Figura 25: Déficit fiscal	30
Figura 26: Crecimiento PIB per cápita	33
Figura 27: Inflación Acumulada	34
Figura 28: Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural	37
Figura 29: Tasa de analfabetismo	38
Figura 30: Rezago escolar.....	39
Figura 31: Segmentos de mercado	69

Figura 32: Propuestas de valor.....	70
Figura 33: Canales	71
Figura 34: Relaciones con clientes	72
Figura 35: Fuentes de ingresos	73
Figura 36: Recursos clave.....	74
Figura 37: Actividades clave	75
Figura 38: Asociaciones clave	76
Figura 39: Estructura de costes	77
Figura 40: Modelo de Negocio To Be	78
Figura 41: WACC.....	101

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un plan estratégico para la microempresa Pekerekos la cual durante los años ha tenido todo el potencial para crecer, pero por falta de conocimiento en el ámbito administrativo no ha podido llegar a todo su potencial, se espera por eso ayudar a que la empresa pueda establecer objetivos y acciones que ayuden a que pueda sobresalir en el mercado.

Para realizar la formulación del plan estratégico primero se identificó las generalidades de la empresa en las cuales se analiza la situación actual de la misma, así como su modelo de negocio. Después se realiza el diagnóstico estratégico en el cual se analiza tanto la parte externa de la empresa como la parte interna de manera que se puedan identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa. Con estos puntos claros dentro de la formulación estratégica primero se realiza el direccionamiento estratégico, luego se realiza la matriz FODA la cual ayuda a que se pueda conocer cómo se va a actuar tomando en cuenta la realidad de la empresa. Posteriormente se analiza cuáles van a ser los objetivos, estrategias y planes que deberá ejecutar la empresa y se termina con un estudio financiero en el cual se podrán ver la viabilidad del proyecto y sus resultados.

Con esta propuesta se espera que la empresa pueda implementar estas herramientas de manera que se pueda beneficiar de una mejor planificación logrando así mejores resultados.

INTRODUCCIÓN

Dentro del Ecuador una gran parte de la economía es producida por las empresas denominadas PYMES, es decir pequeñas y microempresas que realizan todo tipo de actividad dentro del país tanto de productos como de servicios, lastimosamente muy pocas son las empresas que siguen creciendo debido al poco conocimiento administrativo que tienen. La mayoría de las microempresas se mantienen o desaparecen con el tiempo, lo que hace que la economía del país se vea afectada y afecta principalmente a esas personas que invirtieron en sus negocios tanto dinero como tiempo teniendo malos resultados.

En los últimos años tal como lo expresa la revista (Líderes, 2019) las micro y pequeñas empresas están creciendo, mencionando así que son el motor de la economía en el país, es por eso por lo que para crecer de una manera correcta y no tener complicaciones en el futuro es necesario tener una planificación en la cual la empresa se pueda tener objetivos claros para la ejecución de sus actividades. Debido a eso Pekerekos ha decidido dar una oportunidad a esta planificación estratégica con el fin de que esta pueda ayudar en ciertos aspectos que en el giro del negocio no se toman en cuenta y pueden causar gran cambio en el manejo del centro.

El sector educativo en el Ecuador es bastante competitivo por la gran variedad de establecimientos que existen, además el estado genera educación de manera gratuita a todas las personas lo que hace que se reduzca el número de niños dentro de la parte privada, en el caso de los centros infantiles tal como menciona (Quito informa,2019) el nuevo proyecto del gobierno de los “Guagua centros” que para el 2019 ya tiene 180 centros en el distrito, ha hecho que muchos padres de familia escojan dichos centros debido a que no deben pagar nada, lo que no toman en cuenta es el trato que se les da a sus niños en esos centros y eso es lo que los centros infantiles privados deben hacer notar a sus clientes y no lo hacen, es por eso que en el caso de Pekerekos el generar esa comunicación con los clientes ayudará a que se pueda ver el servicio desde la calidad y no desde el precio.

Pekerekos, microempresa dedicada al cuidado de niños y niñas en sus primeras etapas de vida, esta empresa durante el pasar del tiempo no ha podido crecer debido a problemas económicos y una falta de administración de los recursos, además de otros problemas que han hecho que la empresa disminuya sus ingresos y sus clientes, además por falta de tiempo y conocimiento la empresa nunca ha realizado ningún tipo de publicidad por lo que en los últimos no han obtenido nuevos clientes.

Una buena planificación estratégica puede ayudar a que estas empresas como Pekerekos puedan tener proyectos a corto y largo plazo con el fin de que la empresa pueda ir creciendo con el tiempo manteniendo y aumentando el número de clientes con una mayor participación en el mercado, además, una buena planificación puede mostrar la realidad de la empresa y poder analizar tanto las fortalezas como las debilidades que tiene la empresa y así junto con un análisis externo generar oportunidades de mejora que ayuden a la empresa.

1. GENERALIDADES

1.1 Antecedentes

La Educación Inicial es sumamente importante en la vida de los niños, ya que favorece al desarrollo integral de la niña y niño, reconociendo, estimulando y fortaleciendo las capacidades infantiles, mediante una educación de calidad. De esta manera la educación inicial pretende generar los mejores recursos para entender focalmente las necesidades e intereses de los niños (Concepción, 2012)

Según la revista Ibero Americana menciona que tomando en cuenta algunos puntos de vista como puede ser la fisiología como la ciencia de la salud, la sociología, entre otras menciona la importancia de una educación temprana a los niños, no solo para la formación enteramente de su inteligencia, es decir, su parte intelectual, sino también menciona que ayuda a su desarrollo cognitivo, así como también a su psicomotor o la forma en la que se relacionan las personas por lo que cada vez más tanto en Europa como en América existen Centros infantiles u otras organizaciones que ayudan con la Educación Inicial a los niños. La Comisión de las Comunidades Europeas mencionan que al realizar un análisis, los niños que cursaron una Educación Inicial o como ellos la llaman Preescolar se pudo ver que estos niños sobrellevaban de mejor manera el resto de sus estudios comparado a un niño que solo entró a la educación obligatoria y debido a esto siguen estudios mucho más largos y con mejores resultados. (Revista Iberoamericana de Educación, 2018)

La UNESCO dentro de su página web menciona que la Educación Inicial es decir la de primera infancia es una de las mejores inversiones que puede hacer un país para poder combatir con problemas como la igualdad de sexo, el desarrollo de los recursos humanos, entre otros, ya que menciona que esta educación ayuda a los niños en todas sus necesidades y ayuda como cimiento sólido para su bienestar y el de los demás a lo largo de su vida. (UNESCO, 2018)

UNICEF por su parte igual menciona que cada niño debería tener una Educación Inicial de calidad por lo que se debe aportar para su crecimiento en todos los aspectos de su vida, por lo que dentro de cada país se busca mejorar en la educación que se da a cada uno de los niños.

En el Ecuador la Educación Inicial es decir la educación que se brinda de los 0 a los 3 años 11 meses es considerada opcional y queda a consideración de los padres de familia el inscribir o no a sus hijos en estos niveles, a pesar de eso muchas de las escuelas de educación básica generan requisitos de pasar primero por una Educación Inicial ya que afirman que es muy útil para el niño o niña.(Forosecuador, 2018) Debido a esto como se puede ver en la Figura 1 las instituciones tanto de Educación Básica como las Instituciones de Educación en Bachillerato han optado por incluir a la Educación Inicial a pesar de ser opcional.

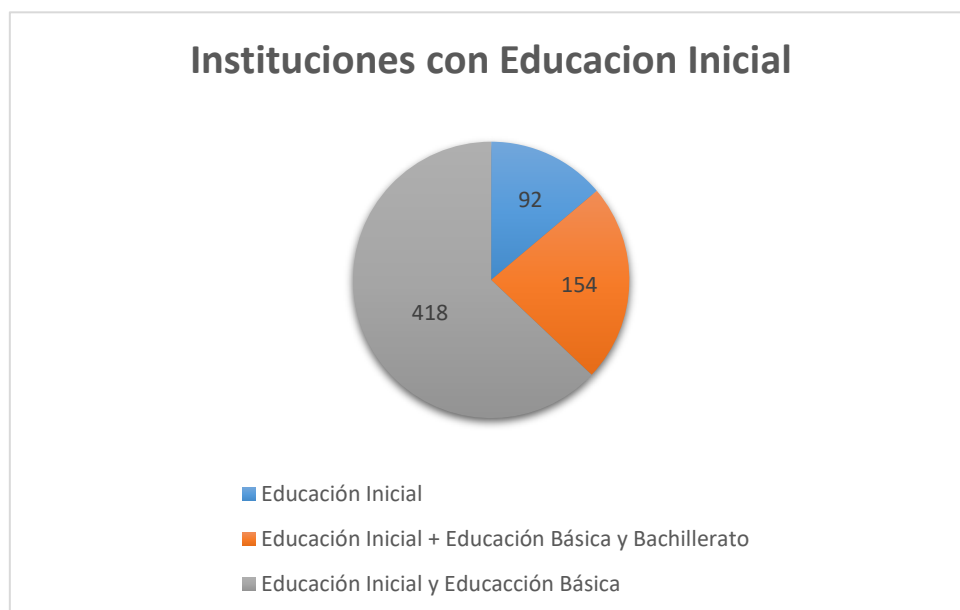


Figura 1: Instituciones con Educación Inicial en Quito
Fuente: (Ministerio de Educación, 2018)

Dentro de la legislación vigente del Ecuador hacia la educación inicial menciona que el objetivo principal de dicha educación es el desarrollo del niño en ámbitos como su parte motriz, el desarrollo psicológico del niño, los valores éticos y sociales, entre otros, de manera que se pueda lograr su integración en la sociedad con la participación de su familia.

En la ciudad de Quito se encuentran registrados 664 centros de educación inicial lo que significa el 8,13% del total de los centros infantiles dentro del Ecuador. Dentro del paso del tiempo el crecimiento cada vez ha sido mayor debido a que en la actualidad en el Ecuador se le da mucha importancia a la educación inicial a pesar de ser opcional según el Ministerio de Educación. (Ministerio de educación, 2018)

1.2 Historia del negocio

El negocio fue formado por la Licenciada Diana Bolaños, quien en el año 2001 después de empezar a estudiar la carrera de Educación Inicial empieza a cuidar a un par de niños, hijos de amigos de ella de manera informal. Al ver el deseo de los padres por dejar a sus hijos a su cuidado, en el año 2003 decide establecer un centro infantil con el nombre de Pekerekos, en 2007 se encontró otra necesidad dentro del mercado ya que tenía referidos que necesitaban la ayuda con niños de escuela debido a que no podían pasar con ellos en las tardes debido al trabajo y los niños no realizaban de manera correcta sus deberes y trabajos, dado esto decide agregar un nuevo servicio en el cuidado y enseñanza de los niños que son los deberes dirigidos a niños de 4 a 12 años de edad, es decir desde inicial 2 hasta séptimo de básica.

Con estos servicios adicionales en el año 2009 tuvo un total de 23 niños que cuidaba de manera diaria tanto en guardería como en deberes dirigidos. Con ese número de clientes decide trasladar su centro infantil a un lugar más grande con la esperanza de que el negocio siga creciendo, esto fue así hasta el año 2014 donde el negocio tuvo una baja sumamente fuerte debido al cambio económico de los padres de familia, por lo que a la poca respuesta del negocio a esta baja se ve obligado a volver al lugar de antes para poder reducir costos. Dentro de los últimos años poco a poco ha ido en aumento el número de niños inscritos en centro por lo que se ha visto la necesidad de crear una planificación que ayude a generar un crecimiento sostenible en la empresa.

1.3 Actividades principales

Dentro de las actividades fundamentales de la empresa se encuentra dividido en dos partes, por un lado, se encuentra lo que es la guardería y por el otro todo lo que es deberes dirigidos.

Dentro de la parte de la guardería se realiza el cuidado de los niños que consta en generar un espacio seguro para ellos, dar una alimentación adecuada a su edad que consta de dos refrigerios y un almuerzo y cuidar su salud en caso de enfermedades o dolencias que se puedan generar durante el día, por otro lado se genera el aprendizaje y desarrollo en todas sus etapas evolutivas las cuales son: RN, Maternal, Maternal 1 e Inicial 1, cada una se encuentran delimitadas por la edad del niño, en cada una de estas etapas el centro infantil se encarga de generar en los niños un desarrollo en áreas como:

- Área social
- Área afectiva
- Área cognitiva
- Motricidad fina y gruesa
- Lenguaje y,
- Valores

Para el desarrollo de cada una de estas áreas el Centro Infantil realiza una planificación semanal en el que incluye diferentes actividades y trabajos para cada una de las edades de los niños. Como se puede ver en la Figura 2 y 3 para la realización de cada una de las actividades el centro infantil cuenta con espacios específicos que ayudan al niño a ser más organizado y que las actividades se puedan realizar de la mejor manera.



Figura 2 Rincón Lógico Matemático
Fuente: Centro Infantil Pekerekos



Figura 3: Rincón Literatura y Construcción
Fuente: Centro Infantil Pekerekos

A parte de esto realiza un servicio adicional que no se da en otros centros infantiles que es el trabajo con los padres de familia, así como de todo su círculo familiar permitiendo que ellos sean parte de ciertas actividades como juegos y canciones con el fin de que el niño siempre sienta que está en un contorno familiar y de esa manera crear confianza en el niño, además se generan informes diarios a los padres de familia en persona para que así los padres se encuentren informados del desarrollo de su hijo. Como otro servicio adicional se encuentra la ayuda fuera de los horarios de trabajo que se pueden generar por circunstancias específicas con los niños y también existe la escuela para padres que son conversatorios de manera grupal y personal para ayudar en temas comunes y específicos que se den en el diario vivir en la relación del padre o madre con su hijo/a.

Por parte de los deberes dirigidos existe la ayuda a los niños en sus tareas y trabajos escolares, así como en el estudio para exámenes y lecciones que puedan tener, en caso de necesitar un mayor refuerzo se genera trabajo extra para ayudar al niño a mejorar en ciertas materias, todo el trabajo que genera el niño se lo realiza sin dejar de lado el cansancio natural que puede tener el niño así que se procura que el niño pueda tener tiempo de descanso o juego libre en el cual pueda convivir con otros niños de su misma edad así como de niños menores para de esa manera generar una sensibilidad con sus pares. Dentro del servicio también se encuentra contemplado el hecho de que la gerente del centro infantil es la representante legal de los niños en sus escuelas de manera que recibe todos los comunicados escolares y pone al tanto a los padres de los informes de sus hijos y de ser necesario el centro infantil es responsable de ir a ver al niño si por algún motivo de salud necesita ser retirado del establecimiento educativo antes de la hora de salida. En deberes dirigidos al igual que en guardería se encuentra contemplado la alimentación y los cuidados de enfermería.

1.4 Ubicación

El centro infantil se encuentra ubicado en el norte de Quito en el sector de Ponceano, calle José Ponce Martínez. Aquí existe un gran número de hogares familiares, así como un número razonable de establecimientos educativos por lo que existe una mayor probabilidad de obtener nuevos clientes.



Figura 4: Ubicación Centro Infantil Pekerekos
Fuente: (Google Maps, 2018).

1.5 Principales clientes

El centro infantil busca entregar sus servicios en el norte de Quito, debido al servicio personalizado ha optado por no ampliar mucho su mercado objetivo ya que al producir visitas personalizadas fuera del horario de trabajo la distancia que existe puede ser un limitante.

Tomando esto en cuenta el centro infantil tiene como límites, al norte el barrio de Pomasqui, al sur la Avenida 6 de Diciembre y Av. Galo Plaza Lazo como se puede ver en la Figura 5.

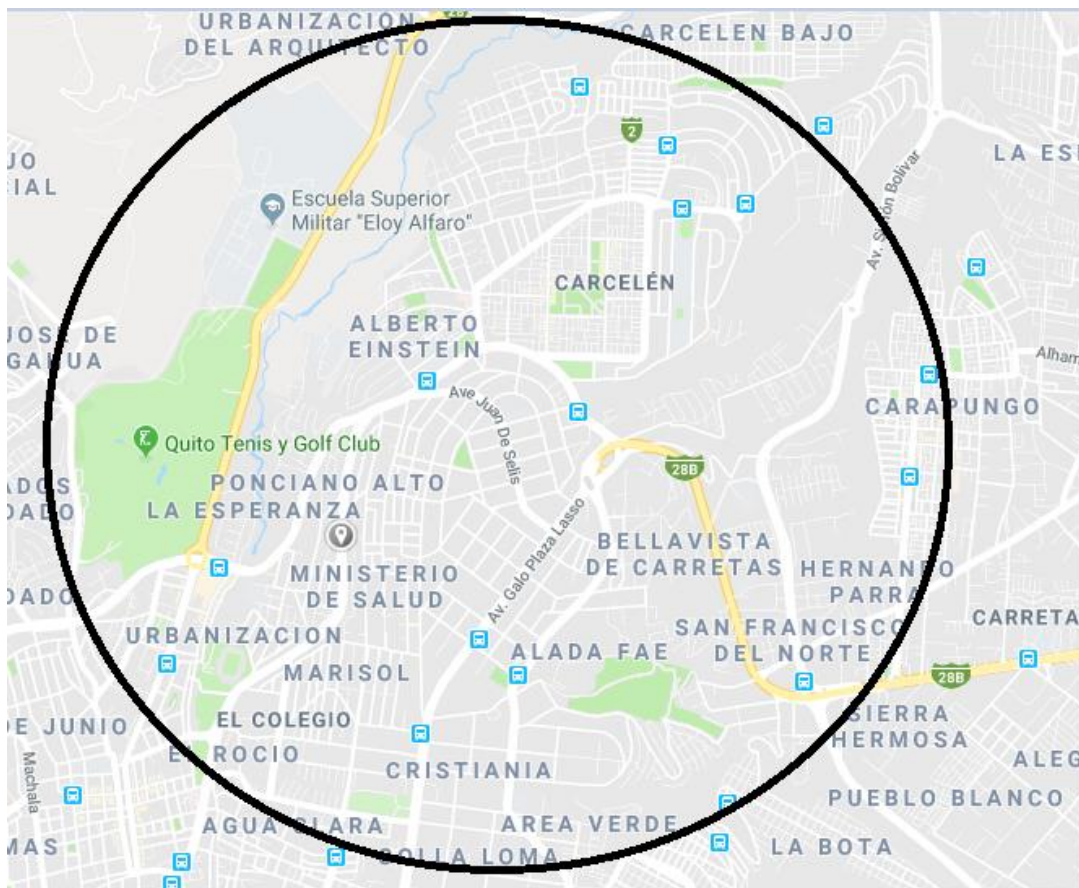


Figura 5: Mercado objetivo del Centro Infantil Pekerekos
Fuente: (Google Maps, 2018).

1.6 Modelo de negocio actual

Para poder conocer la situación en la que se encuentra la empresa se ha decidido realizar el modelo de negocio el cual describe de manera clara como la organización crea, distribuye y recibe valor. Para realizarlo, el modelo de negocio se describe en nueve bloques los cuales ayudan a entender como la empresa genera ingresos y valor para todos sus clientes y colaboradores. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

1.6.1 Segmentos de mercado

Dentro de este módulo se van a tener que identificar todos los grupos de personas a los cuales la empresa se va a dirigir, esto se realiza primero debido a que los clientes es lo primordial dentro de un modelo de negocio ya que sin clientes es imposible que una empresa pueda sobrevivir, por esto la empresa debe dividir a los clientes en segmentos y seleccionar a que segmentos va a dirigirse y a cuales no, de esa manera se logrará tener

una mejor relación con los clientes ya que se va a poder satisfacer de mejor forma sus necesidades. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Los grupos de clientes para Osterwalder (2011) pueden tener un segmento diferente por diversas razones:

- En el caso de que las necesidades requieran una oferta diferente y se justifique el cambio.
- Si se necesita buscar nuevos canales de distribución para poder llegar a ellos.
- Si la relación que se tiene con el resto no funciona de la misma manera con ellos.
- Si el índice de rentabilidad es muy diferente al de los demás.
- Están dispuestos a pagar por otro tipo de servicios.

En la figura 6 se puede ver en qué parte se posiciona la parte de Segmentos de mercado el momento de hacer el modelo de negocio.

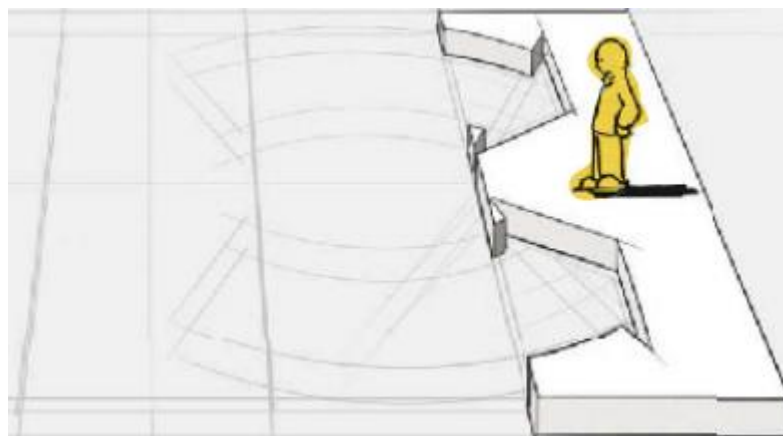


Figura 6: Segmentos de mercado

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 20)

En el caso de Pekerekos al analizar los clientes se obtuvieron dos diferentes tipos de segmentos de mercado, ya que se toman diferentes tipos de servicios, estos son los segmentos de mercado encontrados:

- El primer segmento son todos los padres de familia que tienen un niño o niña desde su nacimiento hasta los cuatro años.
- En el segundo segmento se encuentran todos los padres de familia de niños que varían desde los cuatro años hasta los doce años.

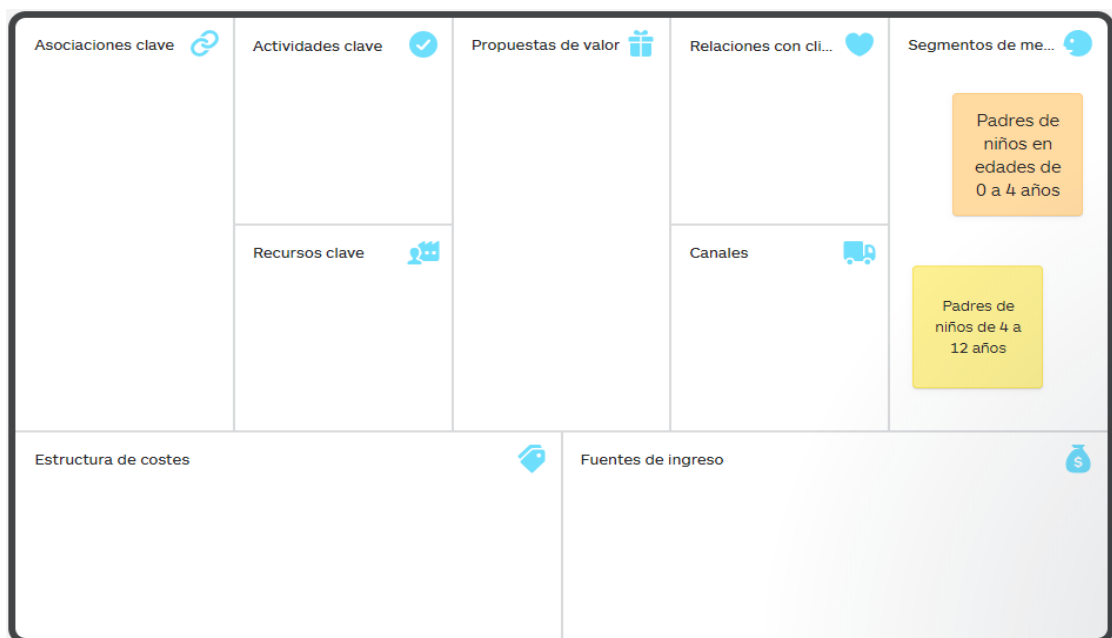


Figura 7: Segmentos de mercado

1.6.2 Propuestas de valor

Propuesta de valor se refiere a todos los productos o servicios de una empresa que crean valor a un grupo de personas llamado segmento de mercado específico, de manera que todos estos productos o servicios solucionen problemas o satisfagan necesidades de los clientes lo que hará que el cliente escoja esa empresa en lugar de las demás. Esta propuesta de valor puede ser innovadora es decir muy diferente a lo que normalmente se ofrece, o también puede ser parecida a la oferta actual pero incluido alguna característica o algún atributo diferenciador. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Una propuesta de valor se llega a conformar de una mezcla de elementos específica para cubrir las necesidades específicas de un segmento, esto se puede hacer con elementos cuantitativos como es el precio, la velocidad del servicio entre otros, así como también puede ser cualitativo es decir que tenga cambios en el diseño, en la experiencia al cliente, entre otros. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

En la figura 8 se puede ver en qué parte se posiciona la Propuesta de valor el momento de hacer el modelo de negocio.

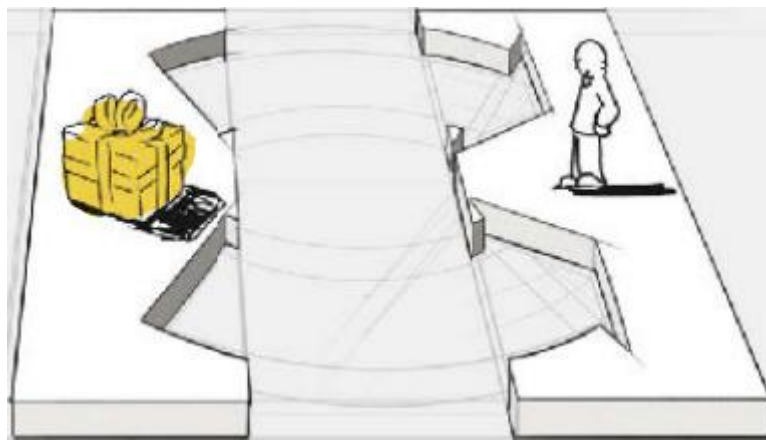


Figura 8: Propuestas de valor
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 22)

Dentro de la propuesta de valor de Pekerekos se encuentra el servicio de cuidado y enseñanza a los niños de edades tempranas para el desarrollo de sus facultades mentales, físicas y emocionales de la manera más didáctica posible en un entorno familiar y con servicio especializado según las necesidades del niño informando diariamente a los padres del avance de sus niños. Por lo que dentro de todas sus actividades desde la mañana hasta la tarde están llenos de aprendizaje con pausas que le permiten al niño/a poder tener una relación con sus compañeros y así aprender ciertas otras cosas como el compañerismo, junto con otros valores.

Todos sus estudiantes tienen dos refrigerios en el día más el almuerzo lo que les ayuda a tener una buena alimentación y los más chiquitos también tienen una siesta que les permite recobrar fuerzas por su temprana edad. Por lo que en todo momento están en un

entero aprendizaje, no solo con trabajos o manualidades sino de valores y comportamientos que marcaran su vida en el futuro.

Por otro lado, brinda servicio de acompañamiento a los estudiantes en educación primaria, enseñando y ayudando tanto en deberes como en preparación para pruebas a los estudiantes en todas sus materias e informando a sus padres de los avances y de los trabajos realizados.

Dentro de este punto el centro infantil recibe todos los días a los niños después de su horario de escuela, se les da un almuerzo con el fin de que estén saludables y recibe la libreta de sus tareas. Se les pone a hacer sus tareas de una en una con el fin de revisar lo realizado y corregir de ser el caso y enseñar lo que se está haciendo mal, por otro lado, se les enseña a tener buenas prácticas de estudio el momento de los exámenes para que puedan estar listos para rendirlos.



Figura 9: Propuestas de valor

1.6.3 Canales

Los canales son la forma de comunicación que tiene la empresa con cada uno de sus segmentos de mercado para ofrecer la propuesta de valor, estos canales son tanto de

comunicación, de distribución y de venta a los clientes, el tener unos buenos canales de comunicación con los clientes hará que su experiencia de compra sea mejor. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Osterwalder & Pigneur (2011) menciona que estos canales tienen como primordial estas funciones:

- Dar a conocer a cada uno de los clientes los productos o servicios que ofrece.
- Permitir que los clientes comprendan servicios o productos específicos.
- Dar a los clientes de cada segmento una propuesta de valor.
- Ofrecer un servicio de posventa a los clientes.
- Ayudar a que los clientes puedan evaluar la propuesta dada por la empresa.

Existen dos tipos de canales los cuales se pueden manejar de manera separada o mezclados dependiendo la empresa.

- La primera utilizar una propiedad directa o ser propietarios directos, dentro de este canal todos los procesos son llevados por la misma empresa, lo que ayuda a mejorar los márgenes de ganancia, pero también genera mayores costos.
- El segundo canal es el socio indirecto, el cual implica que ciertas actividades del proceso son llevadas por terceros, lo que genera una menor rentabilidad, pero genera mayores relaciones.

En la figura 10 se puede ver en qué parte se posiciona la parte de los canales en el momento de hacer el modelo de negocio.

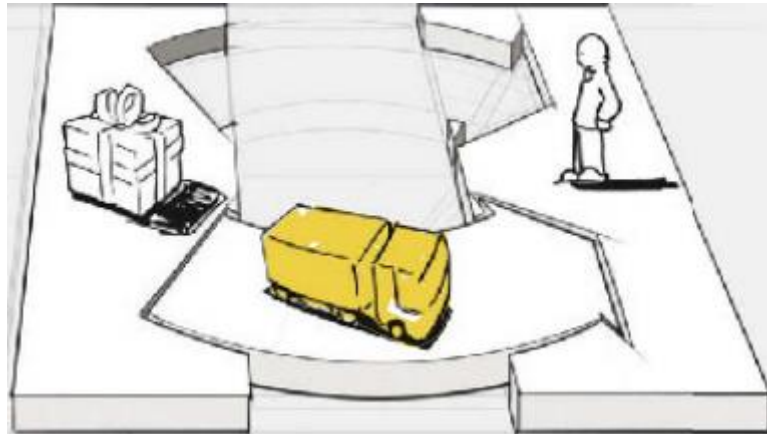


Figura 10: Canales

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 26)

Dentro de los canales para llegar a los clientes se utiliza una propiedad directa ya que se tiene un punto propio para la prestación de los servicios. Este lugar es operado completamente por la organización lo que ayuda a que el servicio sea mucho mejor, aunque se deban tener costos adicionales de arriendo o mantenimiento.



Figura 11: Canales

1.6.4 Relaciones con clientes

En esta sección se describe las relaciones que existen con cada uno de los segmentos de mercado, estas relaciones se pueden generar de manera personal o especializada. Existen tres fundamentos en los cuales están basadas estas relaciones, primero la captación de clientes, segundo la fidelización de estos clientes y tercero la estimulación de las ventas, estos tres puntos van a influir de gran manera en la experiencia que tienen los clientes en la empresa. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

En la figura 12 se puede ver en qué parte se posiciona la parte de las relaciones con los clientes el momento de hacer el modelo de negocio.

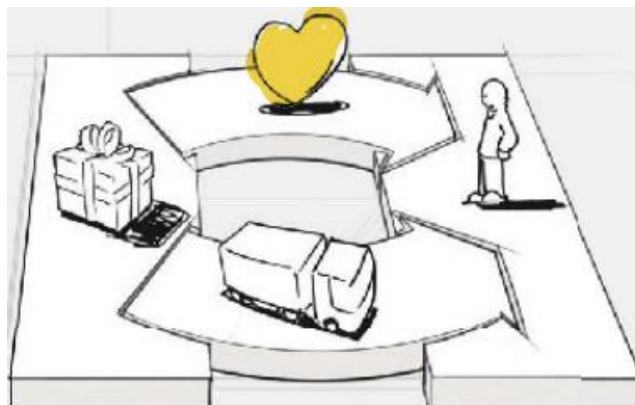


Figura 12: Relaciones con clientes

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 28)

Para Pekerekos las relaciones con los clientes son totalmente independientes ya que cada niño es totalmente diferente a otro por lo que la conversación que se tiene con cada uno de los padres es totalmente diferente y especializada para su hijo. Con esta relación personal o especializada se logra tener una fidelización de parte de los clientes hacia el centro infantil y hace que su experiencia dentro de la empresa sea satisfactoria.

Ya que la educación del niño es un asunto delicado, el uso de llamadas telefónicas y WhatsApp o cualquier otro medio de mensajería instantánea es lo más utilizado para

poderse comunicar con los padres de familia de manera rápida, por este mismo medio se realiza el servicio posventa, y las comunicaciones de horarios, feriados, etc.



Figura 13: Relaciones con clientes

1.6.5 Fuentes de ingresos

Dentro de las fuentes de ingreso se encuentran todos los flujos de caja que se generan en los diferentes segmentos de mercado, para ello las empresas deben preguntarse ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si se contesta de manera correcta esta pregunta se puede obtener varias fuentes de ingreso en cada uno de los segmentos, hay que tener en cuenta que cada segmento puede tener una manera diferente de fijar los precios, estos pueden ser por lista de precios fija, en otros casos pueden ser negociaciones o subastas, esto se va a dar debido al volumen de ventas o gestión. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

En la figura 14 se puede ver en qué parte se posiciona las fuentes de ingreso en el momento de hacer el modelo de negocio.

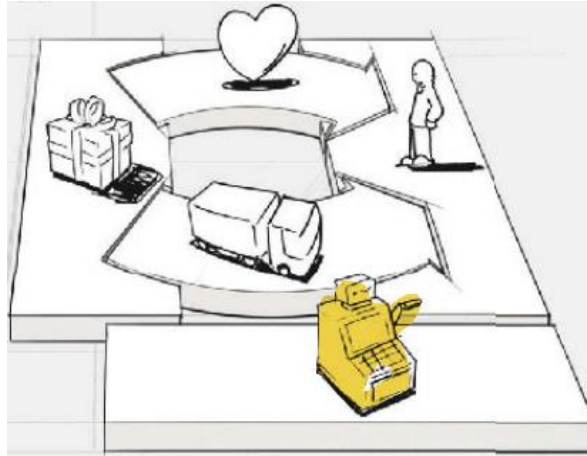


Figura 14: Fuentes de ingresos
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 30)

En el caso del centro infantil la fuente de ingreso fundamental es la pensión que se recibe mensualmente por parte de todos los padres de familia cada mes. Dentro de esta pensión ya se encuentra englobado, la enseñanza y la alimentación. Dado esto, la pensión de cada estudiante varía dependiendo de los servicios que se presten.



Figura 15: Fuentes de ingresos

1.6.6 Recursos clave

Los recursos clave son aquellos activos que son fundamentales para el modelo de negocio, estos recursos son los que van a permitir a la empresa generar y ofrecer una propuesta de valor al cliente dependiendo de su segmento de mercado, de esta manera se pueden generar o establecer relaciones con cada uno de los segmentos y se pueden percibir ingresos. Estos recursos pueden depender de la industria en la que se esté, pueden ser recursos humanos, recursos monetarios, recursos físicos o intelectuales. Además, estos no necesariamente son propios también pueden ser dados por terceros o socios estratégicos. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

En la figura 16 se puede ver en qué parte se posiciona los recursos clave el momento de hacer el modelo de negocio.

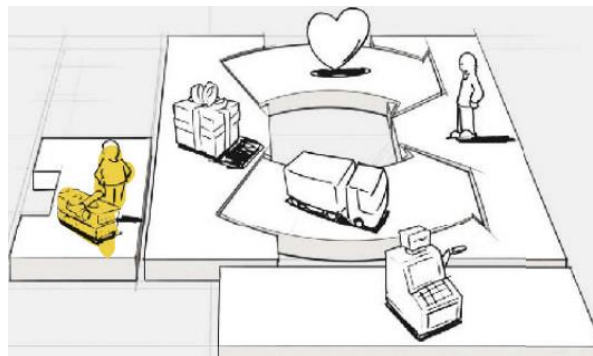


Figura 16: Recursos clave

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 34)

Para el centro infantil los recursos más importantes que se tiene son los recursos humanos, debido a que para la sección de parvulario existen personas especializadas en el cuidado y en la educación de los niños y niñas de esas edades, para la parte de deberes dirigidos por su parte tiene profesores competentes para resolver cualquier duda respecto a cualquier materia, además se tiene como tiempo parcial profesor de idiomas para ayudar de mejor manera a los estudiantes en el aprendizaje de un nuevo idioma. Otro recurso fundamental son los materiales didácticos con los cuales se puede trabajar, sean estos rompecabezas, hojas de trabajo, etc. Ya que estas herramientas hacen que el aprendizaje del niño sea mucho más fácil y rápido.

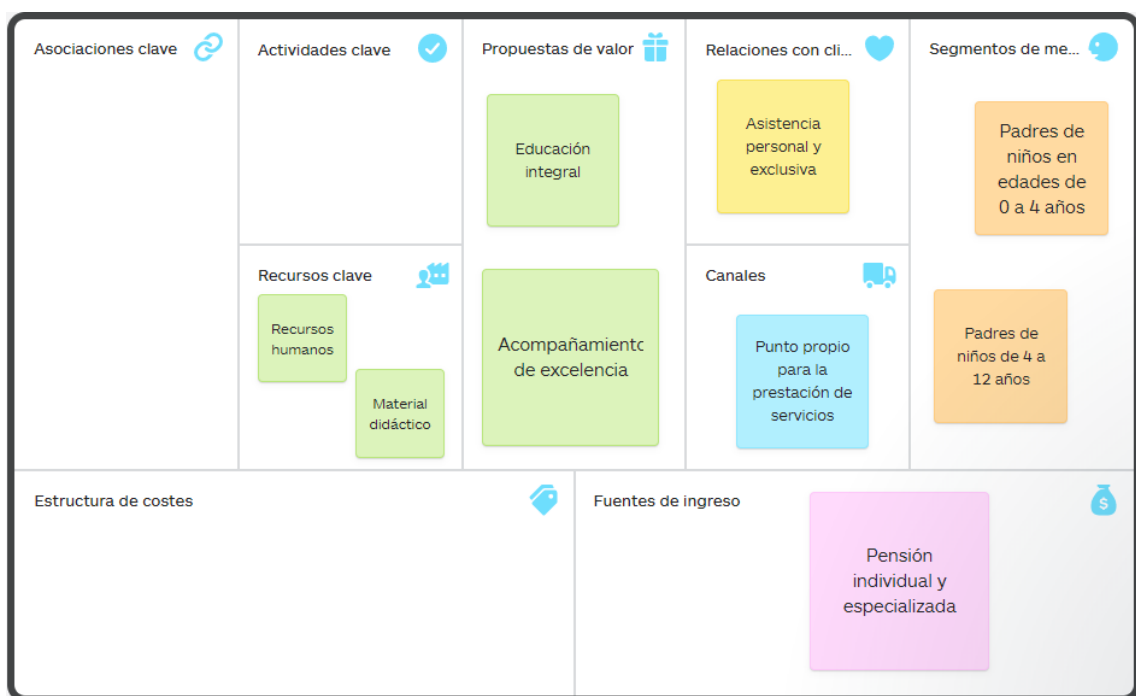


Figura 17: Recursos clave

1.6.7 Actividades clave

En este módulo se menciona que la empresa debe tener ciertas actividades que al hacerlas ayude a que su negocio funcione, al igual que los recursos claves estas actividades son indispensables para poder crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a nuevos mercados o establecer buenas relaciones con los clientes y así tener éxito en la empresa, estas actividades van a variar dependiendo del segmento de mercado que se esté atacando, pueden ser por ejemplo el desarrollo de un producto de manera exacta, tener una cadena de suministro eficiente o tener un buen proceso de resolución de problemas. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

En la figura 18 se puede ver en qué parte se posiciona la parte de las Actividades clave el momento de hacer el modelo de negocio.

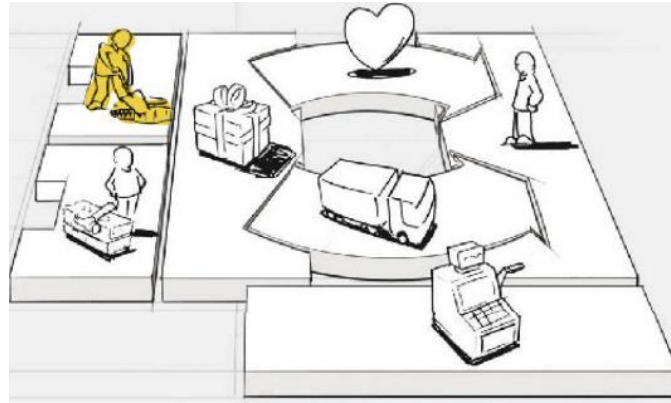


Figura 18: Actividades clave

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 36)

En Pekerekos tienen como actividades primordiales la enseñanza de calidad que se brinda a todos los estudiantes de manera personalizada, la comunicación continua con el cliente de manera que éste sepa claramente el avance que está teniendo su hijo o hija, y el garantizar el bienestar y seguridad de todos los niños y niñas en sus actividades diarias.

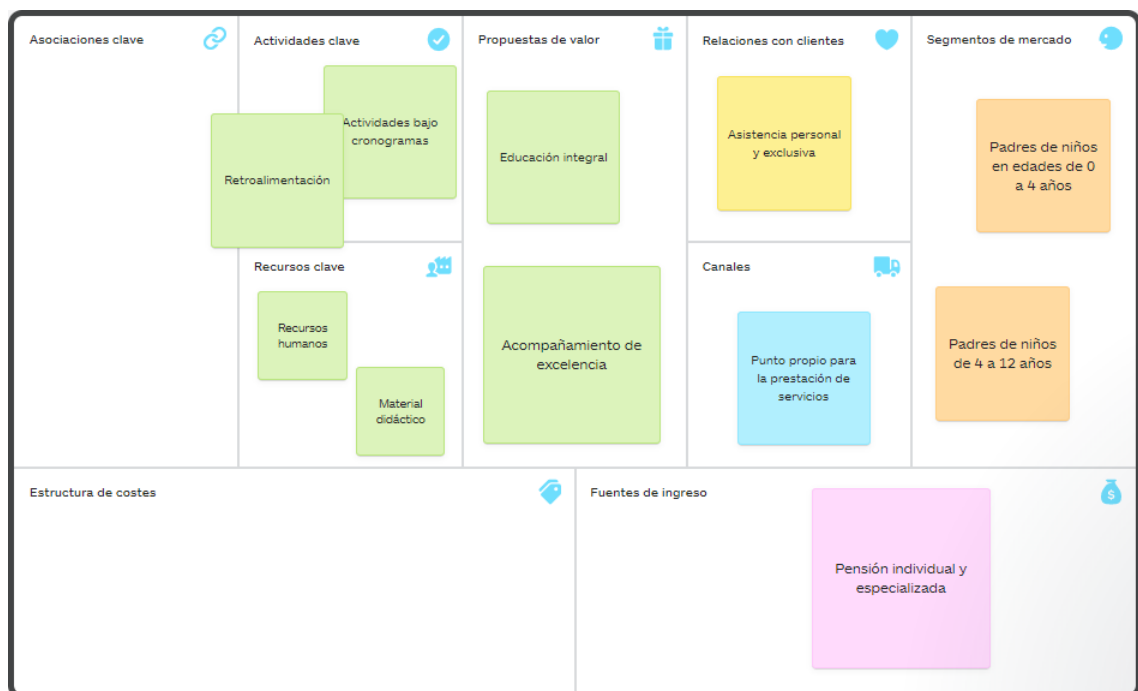


Figura 19: Actividades clave

1.6.8 Asociaciones clave

Este módulo Osterwalder (2011) se dedica a identificar la red de proveedores y socios que colaboran con la empresa de una manera activa, y contribuyen con el funcionamiento de un modelo de negocio. Normalmente las empresas generan estas alianzas con el fin de reducir riesgos o adquirir recursos de una mejor manera. Existen cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint ventures que son empresas conjuntas para crear un nuevo negocio.
- Relación cliente-proveedor para garantizar los suministros.

En la figura 20 se puede ver en qué parte se posiciona la parte de las Asociaciones clave el momento de hacer el modelo de negocio.

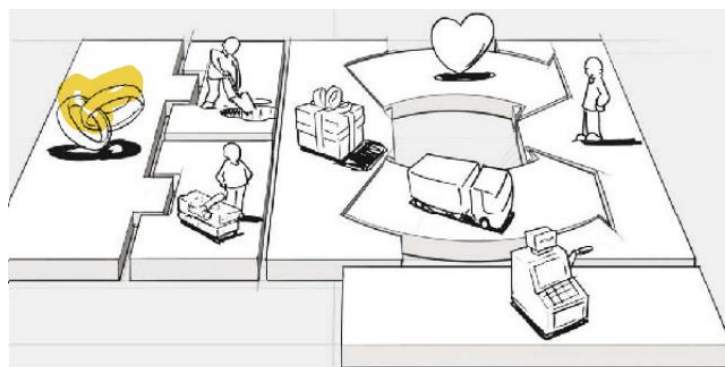


Figura 20: Asociaciones clave

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 38)

El centro infantil Pekerekos no cuenta con asociaciones claves, es un punto en el cual la empresa no ha puesto énfasis debido a la falta de proveedores fijos.

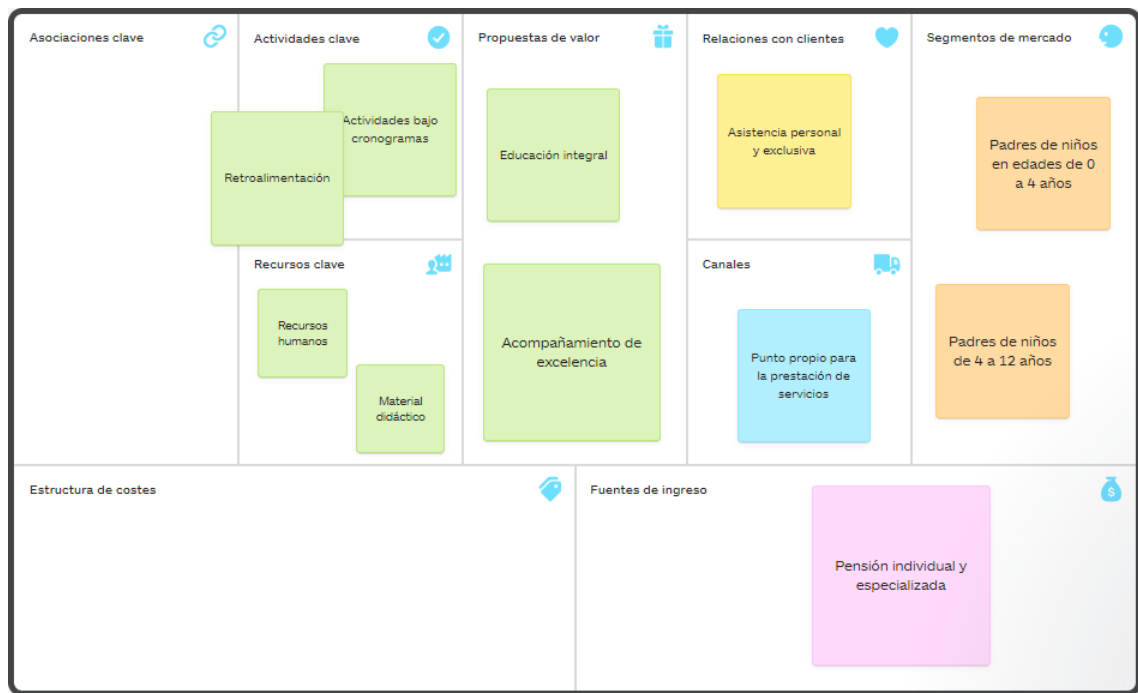


Figura 21: Asociaciones clave

1.6.9 Estructura de costes

En esta sección se describen todos los costes que se necesitan para poner en marcha el modelo de negocio deseado, ya que dentro de un modelo de negocio tanto el crearlo, como el mantenimiento de las relaciones con los clientes y con los proveedores, así como la generación de ingresos tiene un coste. Para estructurar bien los costes del modelo es indispensable primero identificar cuál de las dos clases de estructura de costes se van a utilizar, la clase según costes o la clase según valor. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

En la figura 22 se puede ver en qué parte se posiciona la parte de la estructura de costes el momento de hacer el modelo de negocio.

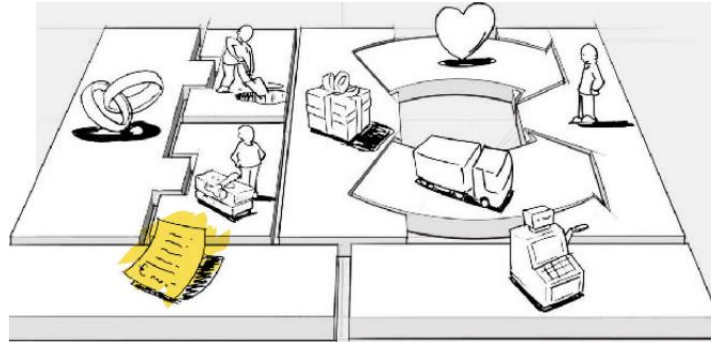


Figura 22: Estructura de costes
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 40)

Dentro de la estructura de costes de Pekerekos se suele utilizar una estructura según valor, debido a que la prioridad del centro es que todos los estudiantes tengan lo mejor para su crecimiento, el costo fijo más alto que tiene el centro es su personal, mientras que el costo variable más alto es la comida que se brinda a los estudiantes en su almuerzo.

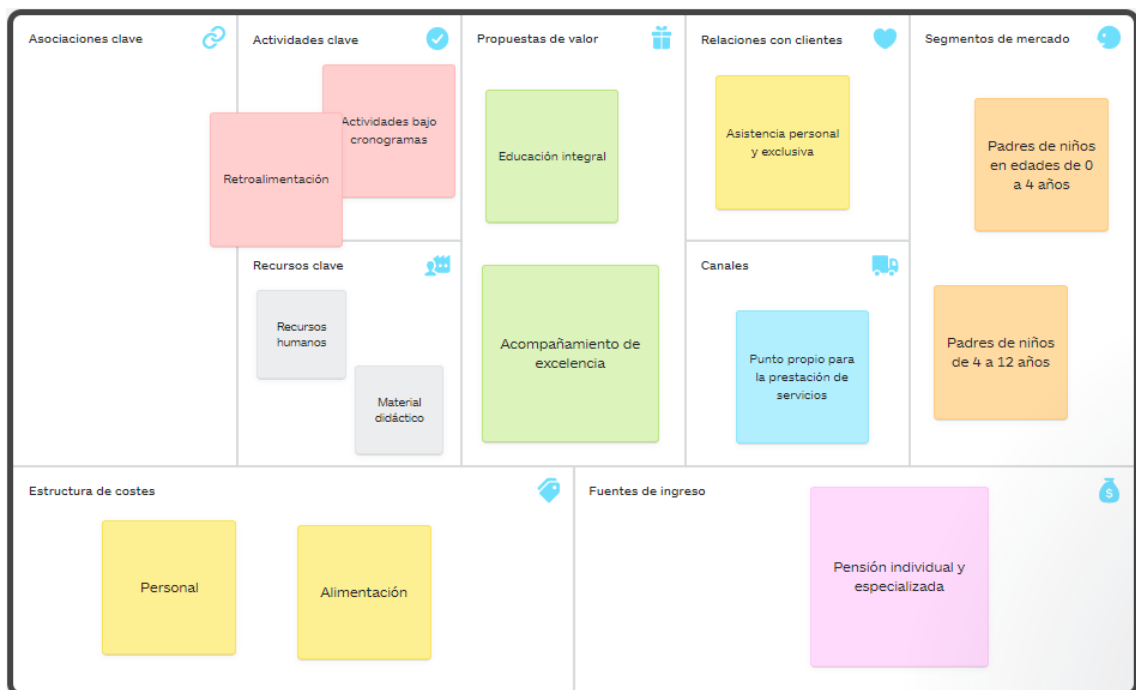


Figura 23: Estructura de costes

Con los nueve pasos analizados como se puede ver en la siguiente figura se obtiene el Modelo de negocio actual de la empresa lo que servirá de base para poder analizar que está funcionando bien y cuáles son las debilidades.

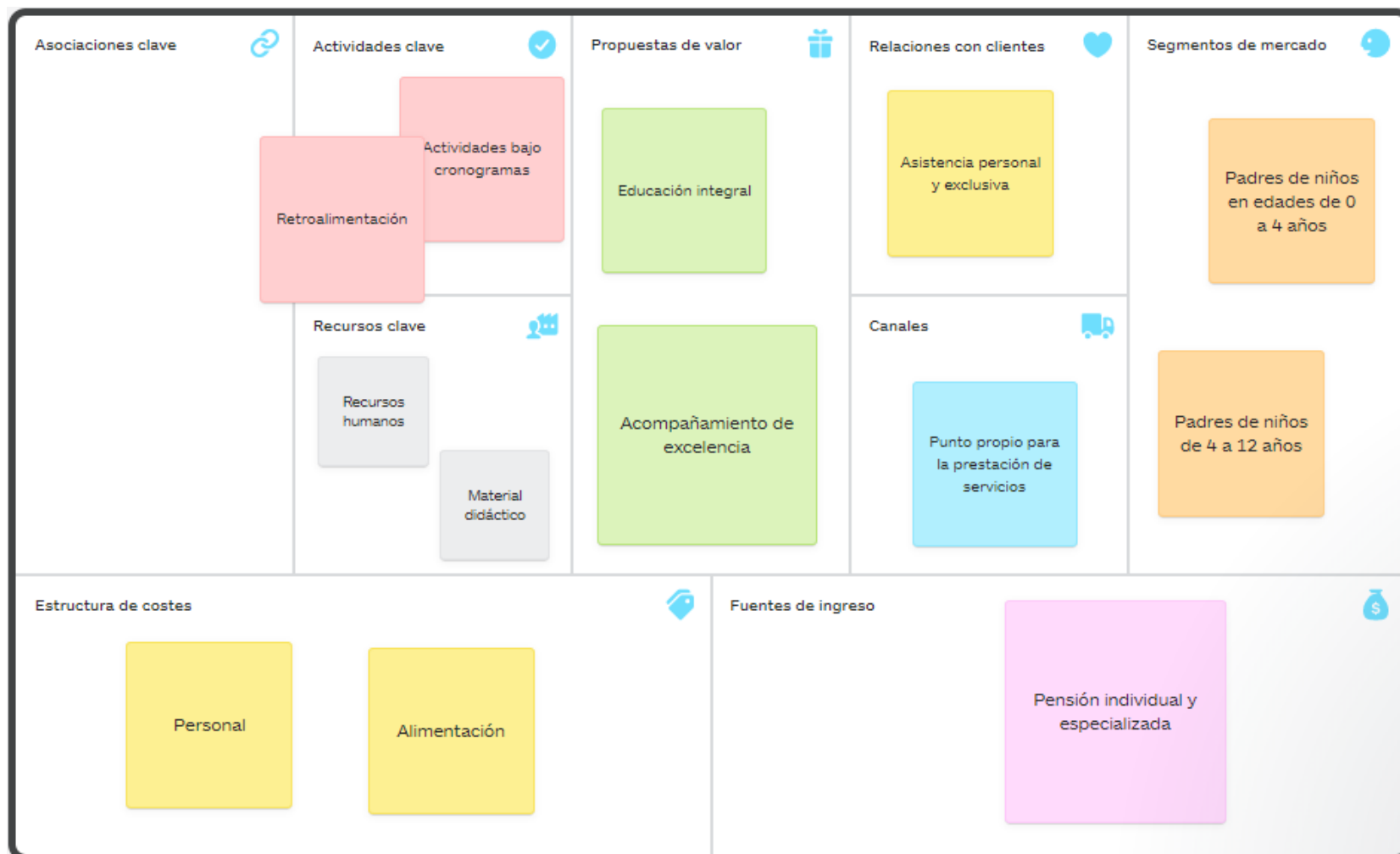


Figura 24: Modelo de negocio

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.1 Análisis Externo

Dentro del análisis externo se analizará tanto el macroentorno como el microentorno, para esto primero se generará un análisis PEST, en éste se realizará tal como menciona Hill & Jones (2009) una evaluación de las fuerzas políticas, económicas, sociales y tecnológicas que afectan de manera directa e indirecta a la empresa. En el microentorno por su parte se analizará a la empresa utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter la cual ayuda a conocer de manera clara la parte competitiva de empresa y la relación que tiene tanto con sus proveedores, los clientes y su competencia tanto directa como indirecta.

2.1.1 Análisis del Macroentorno

Dentro del macroambiente o macroentorno se encuentran todos los cambios que surgen en las fuerzas políticas, legales, sociales, económicas y tecnológicas que van a afectar de una o más formas a los elementos del microentorno y la industria en la que se establece. (Hill & Jones, 2009)

2.1.1.1 Factores políticos y legales

En cuanto a los factores políticos hay que tener en cuenta que el gobierno llega a ser un ente regulador, en cuanto a los empleados, a los servicios y a los clientes, en el caso de la parte educativa los entes reguladores en defensa de la educación definen ciertos derechos y obligaciones los cuales se pueden convertir en oportunidades o amenazas para la empresa. (David, 2013)

Actualmente en el Ecuador a raíz de las elecciones de mayo del 2017 se encuentra como presidente el licenciado Lenin Boltaire Moreno Garcés que dentro de su gobierno ha existido altas y bajas en cuanto a su aprobación como presidente, tomando en cuenta primero las elecciones en las que hubo mucha controversia debido a que el movimiento de Alianza País con Lenin Moreno en la cabeza obtuvo el 51,12% de los votos, por lo que el movimiento CREO rechazó el resultado del Concejo Nacional Electoral mencionando

que se quiere generar fraude en las votaciones, a lo que presentó pruebas en las que él mencionaba su objeción a la decisión tomada. (La Vanguardia, 2017)

Tres meses después de llegar al poder el presidente Lenin Moreno ya tenía el 77% de aceptación de parte del pueblo ecuatoriano debido a ciertos actos que marcaron el rumbo de la presidencia en el primer año, ya que en los primeros meses de su mandato generó mesas de discusión para entablar acuerdos sobre la corrupción de país entre otras cosas, además toma la decisión de alejarse o tomar distancia de su predecesor el Economista Rafael Correa y de su vicepresidente Jorge Glas, lo que cambio la forma de pensar en cuanto al gobierno actual. (El Comercio, 2018)

Además, durante ese año derrocó ciertos decretos que regulaban a las organizaciones firmados por el economista Rafael Correa en su mandato los cuales resultaron polémicos el momento en el que se implantaron, por otro lado, destituyó al presidente de la Asamblea José Serrano, y en su lugar fue nombrada Elizabeth Cabezas quien era de confianza del presidente. (El Comercio, 2018)

Para inicios del 2019 la aceptación del presidente Lenin Moreno ha bajado debido a ciertos acontecimientos que han pasado en los últimos meses, uno de los más importantes es la reacción de todas las personas al alza de la gasolina que se produjo al final del anterior año, según la empresa Cedatos el 75% de ecuatorianos se encuentran en contra a la decisión impulsada por el gobierno de la subida de precios de la gasolina. En el caso de la subida de precio de la gasolina extra y ecopais el gobierno solo tenía el apoyo de 21,5% de sus encuestados. Esto se debe a que muchos trabajos y personas naturales se ven afectadas debido a que toda la economía cambia. (Vistazo, 2019)

Otro de los sucesos que marcarán de manera clara el rumbo del país en los próximos años son las votaciones que se llevarán a cabo el próximo 24 de marzo donde se elegirán 5.675 autoridades principales las cuales formarán parte de los dos últimos años de gobierno del presidente, esto puede marcar un camino positivo o negativo para el país, de mano con esto también está pendiente la salida de Elizabeth Cabezas quien ya termina su periodo como presidenta de la Asamblea y queda a espera el conocer al nuevo escogido ya que se presume un poco probabilidad de reelección. Otro de los entes gubernamentales que se

menciona que son imprescindibles para conocer el futuro del país es la designación del titular de la Fiscalía General del Estado ya que se menciona que se necesita a una persona con buenas credenciales académicas y éticas para enderezar un poco el rumbo del país. (Vistazo, 2019)

En cuanto al déficit presupuestario que tiene el país se ha analizado que en el último año se han puesto todos los esfuerzos en minorar esa deuda por lo que se tienen los siguientes datos.



Figura 25: Déficit fiscal
Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019)

En este grafico se puede observar que para finales del 2018 la deuda ha disminuido en gran medida teniendo ahora una deuda de 3,332.9 millones de dólares en deuda lo que significa un 3,0% del PIB lo que muestra que se ha disminuido un 42,9% del año anterior. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019)

En cuanto a los factores legales, los centros infantiles se encuentran bajo ciertas leyes para su correcto funcionamiento que están divididas por distintas entidades. Con acuerdo al Ministerio de inclusión económica y social (2019) los centros infantiles deben cumplir con ciertos requerimientos como:

- Registro único de contribuyentes
- Contrato de personal vigente dentro del MIES

- Documento original del proyecto educativo.
- Título profesional del personal del centro.
- Permiso de funcionamiento por parte de los bomberos.
- Plan de contingencia vigente por parte de la Secretaría de riesgos.

Por otro lado, otro ente que cuida el manejo de los centros infantiles en niños de edades de 3 a 4 años es el Ministerio de Educación (2019) quien dentro de la normativa para funcionamiento y prestación de servicios de educación inicial menciona los siguientes requisitos:

- Descripción de todo material didáctico utilizado, así como también cualquier equipo o mobiliario utilizado, incluidas las fotos respectivas.
- Copia de los estatutos del establecimiento.
- Contratos de trabajo de todo el personal dentro de la institución.
- Convenio con centros de salud física y psicológica para niños de 0 a 5 años.

En la siguiente tabla se encuentran detalladas las oportunidades o amenazas encontradas en los factores políticos para el Centro infantil Pekerekos.

Tabla 1: Oportunidades y amenazas de los factores políticos y legales

Oportunidades
O1. La existencia de una aparente estabilidad en la política ayuda a que las empresas puedan tomar decisiones estables para los próximos años
O2. Las elecciones de este año pueden ser un punto de partida para un apoyo a la educación y al crecimiento de las pequeñas empresas.
Amenazas
A1. Las nuevas decisiones tomadas en cuanto al precio de la gasolina hacen que la mayoría de los negocios tengan que subir el precio de sus actividades.
A2. Con los resultados de las elecciones que se realizaron este año la gente busca minimizar gastos debido a la incertidumbre.
A3. El cumplimiento de toda la legislación ecuatoriana conlleva costos elevados para el centro infantil.

2.1.1.2 Factores económicos

Los factores económicos son importantes debido a que con cada uno de los cambios que surgen en el pasar de los años dentro de la economía de una ciudad, de un país o de un sector productivo se debe generar estrategias que ayuden a que el negocio siga en pie por lo que resultan ser oportunidades o amenazas que hay que aprovechar y tener en cuenta. (David, 2013)

Tal como menciona Hill (2009) existen cuatro actores importantes que deben ser tomados el momento de realizar un análisis económico del país, además de los que la empresa piense necesarios para su sector, estos son: las tasas de crecimiento de la economía, las tasas de interés, los tipos de cambio de divisas y los índices de inflación o deflación que existan.

Para el análisis de los factores económicos que afectan en el Ecuador se ha escogido analizar los principales indicadores que muestran en números la realidad del país.

- PIB

Como explica Araceli Hernández en su libro, es muy importante el hecho de conocer cuál es el PIB del país ya que mide de manera íntegra el valor de todos los productos y servicios que se han producido en el país en todo el año, por otro lado el conocer el PIB per cápita ayuda a conocer el desarrollo económico que ha tenido el país, por lo que menciona que en forma general con el PIB se puede conocer o tener una visión del estado de la economía. (Hernández, 2014)

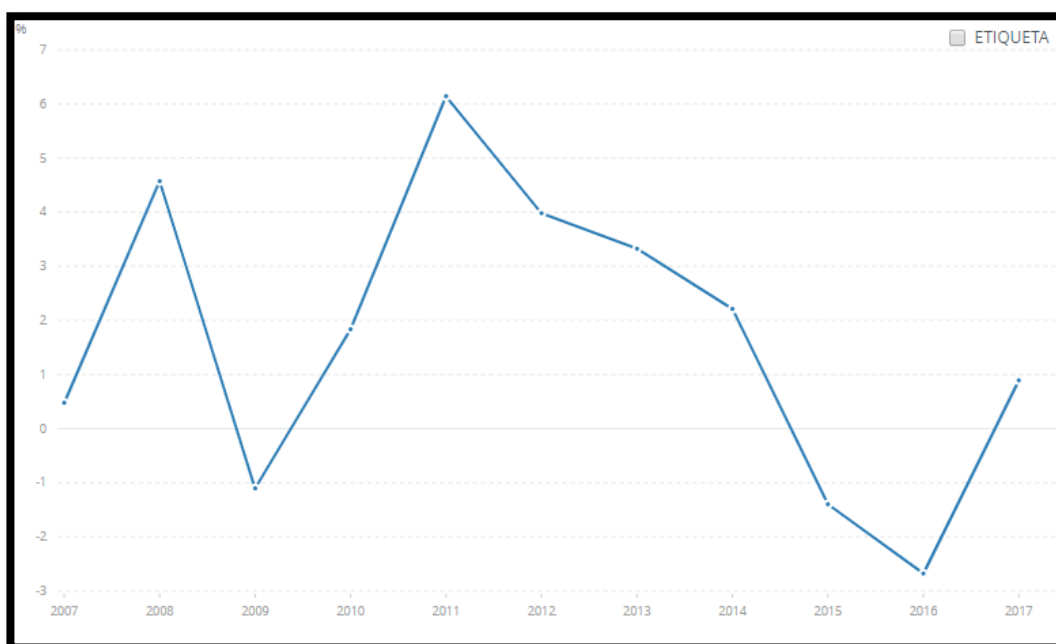


Figura 26: Crecimiento PIB per cápita
Fuente: (Banco mundial, 2019)

Como se puede ver en la figura 26 muestra el crecimiento que ha existido del PIB en los últimos diez años en el Ecuador, como se puede observar que en los últimos años en su mayoría ha existido un decrecimiento del PIB, pero como se puede ver en el año 2017 que es el último año del cual da una cifra exacta se puede ver un crecimiento del 0,89% lo cual indica que está existiendo una mejora en el desarrollo económico del país.

- Inflación

La inflación es un crecimiento que se genera en los precios de los bienes y servicios de una manera continua y generalizada el cual es observado mediante la evolución de algún índice de precios (Zavala, 2006)

En cuanto al Ecuador se ha escogido la inflación del primer mes del año para compararlo con los años anteriores y se obtuvieron los siguientes datos:

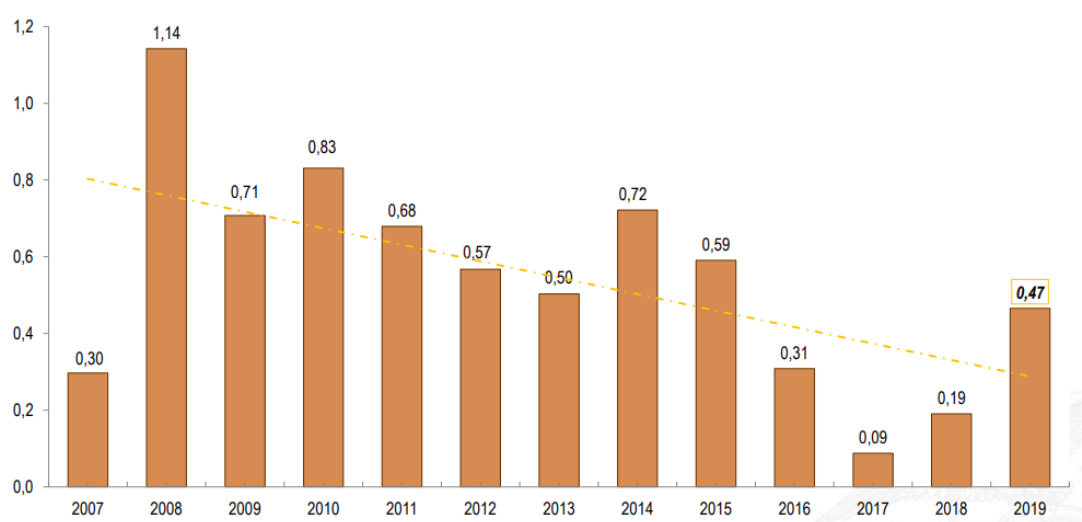


Figura 27: Inflación Acumulada
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

Como se puede ver en la figura se puede analizar que con un porcentaje de 0,47% es el valor más alto desde el año 2016. Para llegar a este resultado se analizaron doce divisiones de bienes y servicios que se ofrecen en el Ecuador, siete de ellas dieron un resultado positivo de 0,89% entre las cuales se encuentra la división de educación con un 0,10%, mientras que las otras cinco dieron un resultado negativo de 0,35%.

- Tasa de interés

En términos generales la tasa de interés es el precio que se le da al dinero para prestar a alguien, o también el costo de dinero que debe obtener una persona por

prestar el dinero. Tal como una mercancía, el mercado establece el precio del dinero como resultado de la oferta y la demanda. (Meza, 2011)

- Tasa activa

Según Blanca Escobar (2009) es la cantidad de dinero que reciben las entidades financieras de parte de las personas o demandantes por los préstamos otorgados a dichas personas.

Tasas Referenciales	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.28
Productivo Empresarial	9.84
Productivo PYMES	9.45
Comercial Ordinario	8.86
Comercial Prioritario Corporativo	8.82
Comercial Prioritario Empresarial	9.85
Comercial Prioritario PYMES	11.05
Consumo Ordinario	16.61
Consumo Prioritario	16.71
Educativo	9.49
Inmobiliario	9.94
Vivienda de Interés Público	4.76
Microcrédito Minorista ¹	26.48
Microcrédito de Acumulación Simple ¹	23.42
Microcrédito de Acumulación Ampliada ¹	20.35
Inversión Pública	8.34

Tabla 2: Tasa activa

Fuente: (Banco mundial, 2019)

En la tabla 2 se puede observar las tasas referenciales según el uso que se le vaya a dar, en cuanto a empresas PYMES la tasa activa se encuentra en 9,45%, dato que hay que tomar muy en cuenta el momento de realizar los proyectos.

- Tasa Pasiva

La tasa de interés pasiva es la cantidad de dinero que tienen que pagar los intermediarios financieros de los recursos por dinero captado.

Tabla 3: Tasa de interés pasiva

Fuente: (Banco Central del Ecuador,2019)

4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.07	Plazo 121-180	5.92
Plazo 61-90	4.63	Plazo 181-360	6.40
Plazo 91-120	5.50	Plazo 361 y más	7.85

En la tabla 3 se establece de manera clara la tasa pasiva que se encuentra vigente en el Ecuador, teniendo como referencia el plazo al cual se retiene el dinero. Entre mayor es el plazo mayor es el porcentaje debido al riesgo que existe.

En la siguiente tabla se encuentran detalladas las oportunidades o amenazas encontradas en los factores económicos para el Centro infantil Pekerekos.

Tabla 4: Oportunidades y amenazas de los factores económicos

Oportunidades
O3. Gracias al crecimiento del PIB en el Ecuador existe más dinero para inversión en la educación
O4. La disminución de desempleo en el país muestra que existen más personas con poder adquisitivo suficiente para invertir en la educación de sus hijos.
Amenazas
A4. La subida de la inflación para este año puede afectar en la decisión de las personas de elegir una educación pública o una educación privada debido al alza de precios.
A5. Las tasas de interés en el país son demasiado altas lo que dificulta el sacar un préstamo para un mejoramiento en el servicio e instalaciones.

2.1.1.3 Factores socioculturales y demográficos

Hay que tomar en cuenta que los factores sociales afectan de manera directa o indirecta a todo tipo de empresa de servicios o de productos y en los últimos tiempos se han generado muchos cambios sociales que generan oportunidades o amenazas a las empresas, por lo que el tener en cuenta estos factores ayudará a la empresa a tener estrategias para poder combatir con estos cambios. (David, 2013)

En cuanto a la parte demográfica se debe tener en cuenta todo cambio en las características de una población durante los años tanto en edad, sexo, clase social, entre otros. De manera que se pueda sacar oportunidades o amenazas para el sector donde se encuentre el negocio. (Hill & Jones, 2009)

Como primer punto dentro de la parte social se tiene lo relacionado con la empleabilidad de las personas en los últimos años por lo que se ha decidido analizar las tasas de desempleo en el país.

La tasa de desempleo es el porcentaje de personas que son económicamente activas y se encuentran desocupadas, estas personas son contadas desde los 12 años en adelante. Que la persona se encuentre desocupada significa que durante toda la anterior semana no han tenido ninguna clase de empleo y estén dispuestos a trabajar, esto incluye a quienes han sido despedidos e incluso a los que nunca han tenido un trabajo. (Jesus, 2009)

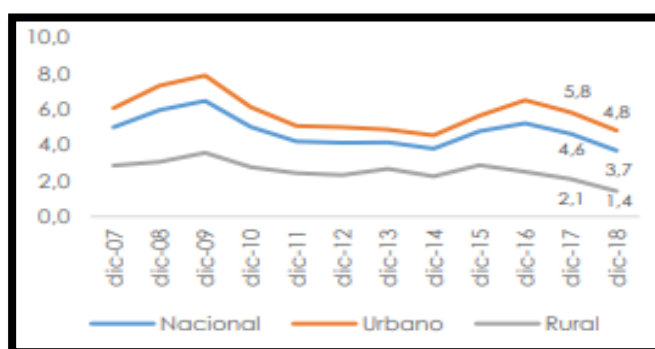


Figura 28: Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural

Fuente: (INEC, 2019)

Tal como se puede ver en la figura 28 se puede notar que dentro del transcurso de los años si ha disminuido el desempleo en el país terminando el año anterior con una tasa de desempleo del 3,7% a nivel nacional, si se lo compara con el año anterior se puede ver que han existido una mayor cantidad de personas con empleo, pero 3,7% sigue siendo un valor alto para lo cual se necesita mayores empleadores para poder bajar este porcentaje.

Dentro de los factores sociales del Ecuador en el sector de la educación se han establecido ciertos puntos importantes de cómo funciona la educación en el país, y el acceso a la misma que tienen los niños, niñas y adolescentes.

Como primer punto se analizará la tasa de analfabetismo en el Ecuador en la cual se encontró los siguientes datos:

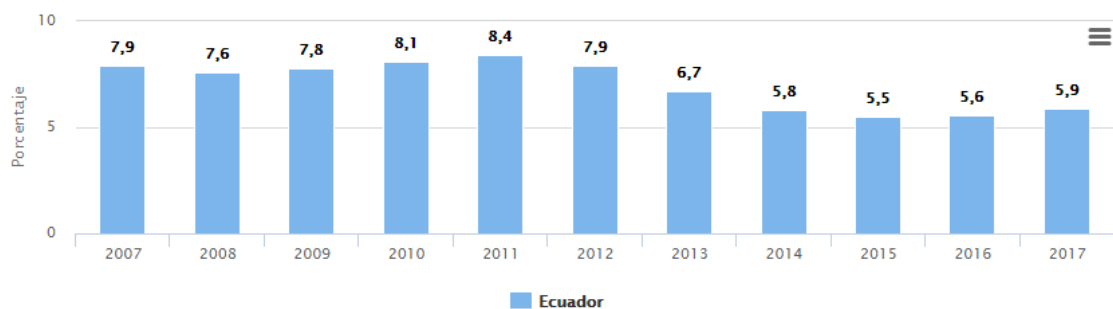


Figura 29: Tasa de analfabetismo

Fuente: (Secretaría nacional de planificación y desarrollo, 2019)

Como se puede ver en la figura 29 ahí se analiza el porcentaje de alfabetismo que existe en el país, teniendo valores muy altos, algo que resulta preocupante es que en el año 2017 se haya obtenido un valor más alto comparado a los tres años anteriores lo que muestra que no se está poniendo en primer lugar la educación de los niños.

Tabla 5: Tasas de matrícula en educación general básica

Fuente: (Secretaría nacional de planificación y desarrollo, 2019)

País-Tasas netas de matrícula en educación general básica	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
▼ Ecuador	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tasa neta de matrícula en educación general básica	93,2	93,5	94,6	95,4	95,1	96	96,3	96,3	96,2	96,2
Tasa neta de matrícula en educación general básica preparatoria y elemental	90,5	90,9	92,1	92,3	93,3	93,7	94,4	94,1	93,3	94,5
Tasa neta de matrícula en educación general básica media	76	76,7	79,8	80,6	82,9	82,8	83,3	86,3	88,4	87,4
Tasa neta de matrícula en educación general básica superior	67	68,2	72,5	76	73,6	77,2	77,5	81,8	82,5	82,6

En la tabla 5 se tiene la tasa de matrícula en todas las fases de la educación general básica, se puede ver que al pasar de los años este número está en aumento lo que da pauta a otros establecimientos educativos debido a la cantidad de estudiantes.

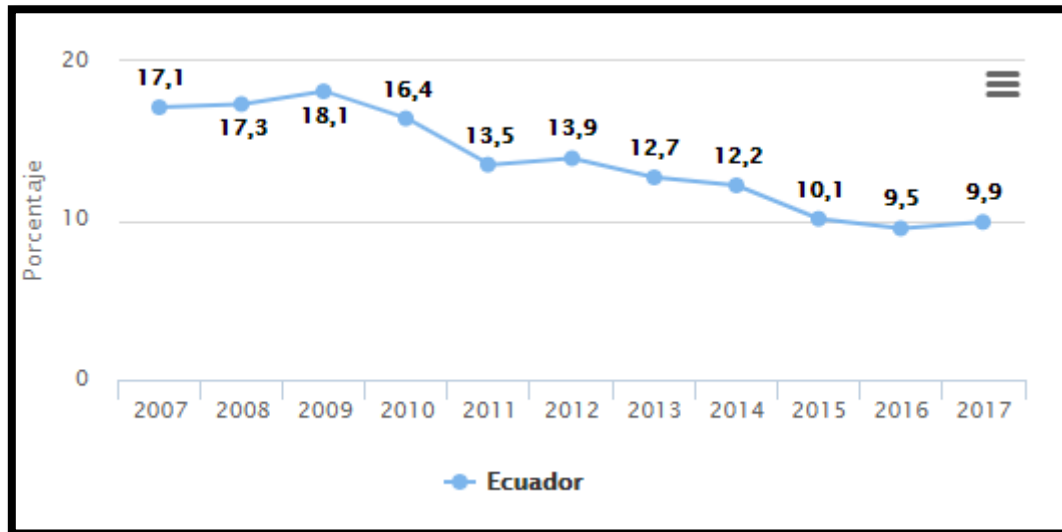


Figura 30: Rezago escolar

Fuente: (Secretaría nacional de planificación y desarrollo, 2019)

Dentro de la Figura 30 se encuentra el porcentaje de los estudiantes que resultan estar rezagados, es decir que pasan más tiempo en el colegio del debido por notas insuficientes, mala conducta o por abandono, se puede ver que, aunque cada vez ha sido menor, un

valor de 9,9% es sumamente alto, para lo que la educación complementaria pudiera ser una solución.

En cuanto a los aspectos demográficos dentro del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos se tiene la siguiente información del último censo realizado en el país.

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	3.829	0,2%	1.619	0,1%
De 90 a 94 años	6.294	0,3%	4.639	0,2%
De 85 a 89 años	11.092	0,5%	10.760	0,4%
De 80 a 84 años	17.445	0,7%	20.187	0,8%
De 75 a 79 años	25.513	1,1%	27.990	1,1%
De 70 a 74 años	35.569	1,5%	40.040	1,6%
De 65 a 69 años	43.818	1,8%	57.014	2,2%
De 60 a 64 años	54.407	2,3%	72.702	2,8%
De 55 a 59 años	66.296	2,8%	94.397	3,7%
De 50 a 54 años	92.256	3,9%	114.630	4,4%
De 45 a 49 años	247.627	10,4%	142.926	5,5%
De 40 a 44 años	110.756	4,6%	154.206	6,0%
De 35 a 39 años	141.919	5,9%	180.504	7,0%
De 30 a 34 años	163.413	6,8%	208.179	8,1%
De 25 a 29 años	182.114	7,6%	238.668	9,3%
De 20 a 24 años	204.363	8,6%	246.050	9,6%
De 15 a 19 años	249.075	10,4%	238.705	9,3%
De 10 a 14 años	246.651	10,3%	241.334	9,4%
De 5 a 9 años	243.651	10,2%	244.844	9,5%
De 0 a 4 años	242.729	10,2%	236.893	9,2%
Total	2.388.817	100,0%	2.576.287	100,0%

Tabla 6: Estructura de la población
Fuente: (INEC, 2019)

Como se puede ver entre el año 2001 y el año 2010 que fue el último censo realizado dentro de la provincia de Pichincha existió una disminución de niños de 0 a 4 años, por otro lado, dentro de las proyecciones realizadas por el INEC para los siguientes años se nota un progreso ascendente dentro de los valores.

En la siguiente tabla se encuentran detalladas las oportunidades o amenazas encontradas en los factores sociales para el Centro infantil Pekerekos.

Tabla 7: Oportunidades de los factores sociales.

Oportunidades
O5. Cada vez existe mayor número de matriculados en las instituciones de educación inicial lo que muestra que todavía existe un mercado en crecimiento
O6. Se puede ver que el porcentaje de rezago escolar sigue siendo alto en el país por lo que una educación complementaria podría ayudar bastante

2.1.1.4 Factores tecnológicos

Tanto internet como otros instrumentos tecnológicos están cambiando de una manera significativa los ciclos de vida de los productos, los canales de distribución, las barreras de entradas a nuevos mercados, entre otras cosas. Debido a esto puede resultar una oportunidad o una amenaza para las empresas. (David, 2013)

Tabla 8: Índice de preparación en red

Fuente: (Global Information Technology Report, 2016)

Rank	Country/Economy	Value	2015 rank (out of 143)	Income level*	Group†
71	Moldova	4.0	68	LM	EURAS
72	Brazil	4.0	84	UM	LATAM
73	Indonesia	4.0	79	LM	EDA
74	Seychelles	4.0	74	HI	SSA
75	Serbia	4.0	77	UM	EDE
76	Mexico	4.0	69	UM	LATAM
77	Philippines	4.0	76	LM	EDA
78	Morocco	3.9	78	LM	MENAP
79	Vietnam	3.9	85	LM	EDA
80	Rwanda	3.9	83	LI	SSA
81	Tunisia	3.9	81	UM	MENAP
82	Ecuador	3.9	n/a	UM	LATAM
83	Jamaica	3.9	82	UM	LATAM
84	Albania	3.9	92	UM	EDE
85	Cape Verde	3.8	87	LM	SSA
86	Kenya	3.8	86	LM	SSA
87	Bhutan	3.8	88	LM	EDA
88	Lebanon	3.8	99	UM	MENAP
89	Argentina	3.8	91	HI	LATAM
90	Peru	3.8	90	UM	LATAM
91	India	3.8	89	LM	EDA
92	Iran, Islamic Rep.	3.7	96	UM	MENAP
93	El Salvador	3.7	80	LM	LATAM
94	Honduras	3.7	100	LM	LATAM
95	Kyrgyz Republic	3.7	98	LM	EURAS
96	Egypt	3.7	94	LM	MENAP

Tal como indica la tabla 8 dentro de esta estadística proporcionada por el Global Information Technology Report el Ecuador se encuentra en el puesto número 82 en el ranking tecnológico o de preparación en la tecnología, tomando en cuenta países

latinoamericanos se encuentra en el puesto número 9 teniendo como primero a Chile que en este ranking se encuentra en el puesto 38.

Dentro del sector educativo se pueden ver avances tecnológicos que han tenido un gran impacto en la enseñanza y en la gestión de las instituciones educativas, las aulas virtuales, el software colaborativo, el uso de internet y tablets son herramientas que cada vez más son utilizadas para dar una mejor enseñanza a los estudiantes. Ahora con la ayuda de la realidad virtual se espera poder aplicarla para una educación completa a los estudiantes. (Universia, 2018)

En la siguiente tabla se encuentran detalladas las oportunidades o amenazas encontradas en los factores tecnológicos para el Centro infantil Pekerekos.

Tabla 9: Oportunidades y amenazas de los factores tecnológicos

Oportunidades
O7. Dentro de la educación la tecnología ha aumentado de gran manera para una mejor pedagogía.
Amenazas
A6. El atraso en la tecnología por parte del país hace que el sector educativo esté atrasado de aprendizaje virtual.
A7. La limitada cantidad de tecnología en el país hace que la compra de programas de enseñanza resulte más costosa.

2.1.2 Microentorno

2.1.2.1 Amenaza de nuevos entrantes

Tal como menciona Porter (2008) los nuevos entrantes o empresas que entran al mismo sector son empresas que ingresan al mercado con nuevas capacidades y con el anhelo de obtener parte de la participación del mercado, esto va a hacer que se tenga una mayor presión en cuanto a costos, precios y tasa de inversión para poder competir de una mejor manera.

Existen siete fuentes importantes que influyen en la entrada de nuevos competidores, entre estos se encuentran las políticas gubernamentales restrictivas, estas políticas vienen de entes reguladores los cuales restringen o cierran la entrada de nuevas empresas a ciertas industrias, estas se suelen dar mediante requerimientos de licencias o restricciones a las inversiones extranjeras, en otras ocasiones las políticas gubernamentales pueden facilitar el ingreso a nuevas empresas mediante subsidios o financiamientos que ayudan a nuevas empresas a establecerse. (Porter, 2008)

Otra fuente que puede ayudar o dificultar el ingreso a nuevas empresas al sector son los requisitos de capital, dentro de este campo se vuelve una barrera de entrada el momento en el que se necesita invertir bastante dinero para poder competir con las demás empresas, además, en ciertos casos se necesita capital para gastos irre recuperables pero necesarios para hacer crecer a la empresa los cuales son más difíciles de financiar. (Porter, 2008)

Dentro del sector educativo existen dos barreras de entrada que dificultan a que existan nuevos centros educativos, el primero de esos es el hecho de que existen muchas políticas gubernamentales y eso impide que los centros infantiles tengan un funcionamiento adecuado, ya que reglamentos como el número de responsables o la cantidad de permisos que se deben sacar desanima en gran parte a los emprendedores.

La segunda barrera es el requisito de capital que se necesita para establecer un centro infantil ya que se necesita un lugar amplio en el cual cada niño tenga su espacio personal y espacio para realizar distintas actividades, además necesita un número mínimo de personal por cada cantidad de niños, lo que significan un gran aumento costos fijos que cubrir al mes.

Tabla 10: Oportunidades y amenazas de la amenaza de nuevos entrantes

Oportunidades
O8. Existencia de barreras de entrada que dificultan la entrada de nuevos competidores al sector.

2.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Este poder que pueden tener los proveedores se verá reflejado el momento en el que capturan una mayor parte de valor para ellos, esto lo logran de diferentes formas como por ejemplo aumentar los precios, trasladar ciertos costos a los compradores, restringir la calidad de los productos o servicios, entre otros. (Porter, 2008)

Existen ciertas maneras o características que definen si los proveedores son poderosos dentro de la empresa, una de las maneras es si los proveedores tienen productos diferenciados que necesiten las empresas y que sea complicado encontrar en otros lugares. Otra razón por la que un proveedor tiene poder hacia la empresa es cuando la empresa debe incurrir en gastos para cambiar de proveedor, esto se da cuando las empresas necesitan maquinaria específica e invierten mucha plata en esa maquinaria, el cambiarla costaría demasiado a la empresa y aumentaría en gran manera sus costos. (Porter, 2008)

Dentro del centro infantil existe un poder de negociación de proveedores bajo debido a que todos los insumos necesarios para el funcionamiento del centro como comida, pañales e insumos de limpieza se pueden obtener con varios proveedores y al ser al por mayor el centro infantil puede conseguir mejores descuentos, por otro lado todos los materiales de trabajo para el año son suministrados por los padres de familia bajo pedido del centro infantil, quien cada inicio de año envía una lista de útiles requerida para cada estudiante dependiendo de su edad y sus necesidades.

Tomando en cuenta otra de las razones por las que el proveedor pudiera tener fuerza en la empresa que es el costo que implica cambiar de proveedor, esto no aplica a el centro infantil ya que al ser productos de consumo diario primero no tienen un costo elevado y el cambiar de proveedor tampoco implica aumentar costos para el negocio.

Tabla 11: Oportunidades y amenazas del microentorno

Oportunidades
O9. No existe poder de negociación de proveedores debido a la poca especialización de los productos necesarios.

2.1.2.3 Poder de negociación de los compradores

Un comprador o cliente tiene un poder de negociación elevado cuando obligan a la empresa a bajar sus precios, a mejorar la calidad del producto o mejorar los servicios prestados lo que hace que la empresa tenga que incurrir en más costos. Además, por lo general los compradores hacen que todos los competidores del sector se peleen de manera que se ve afectada la rentabilidad del sector. (Porter, 2008)

Un grupo de clientes puede tener una ventaja o un poder de negociación por diferentes razones, puede ser por la falta de compradores o debido al volumen de producto que consume cada cliente, otra razón puede ser debido a que los productos son estandarizados y existe bastante competencia entre otros ya que mientras el consumidor crea que el producto ofrecido se puede cambiar por otro no sentirá la necesidad de estar solo con un comprador. (Porter, 2008)

En cuanto al centro infantil, cada uno de los padres de familia o compradores son sensibles al precio debido a que dentro del sector de la educación existe tanto educación pagada como educación brindada por el gobierno que es gratuita, aun sabiendo que la calidad del servicio en un centro infantil privado es mucho mejor que el que brinda un centro infantil público los clientes siempre buscan bajar los precios, y esto se debe también a que dentro de los centros infantiles privados existen precios competitivos y los clientes aprovechan eso.

Tabla 12: Oportunidades y amenazas del microentorno

Amenazas
A8. Existe una alta sensibilidad en el precio por parte de los clientes debido a que se toma a la educación como un servicio estandarizado.

2.1.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Un producto sustituto es cualquier producto o servicio que realice una función igual o similar al producto que la empresa ofrece, cuando existe un producto o servicio sustituto con una amenaza alta, la rentabilidad es la que sufre en el sector debido a que

normalmente estos productos sustitutos tienen un menor precio y esto genera que se pongan techos a los precios que pueden poner a ese producto o servicio. (Porter, 2008)

Existe dos razones fundamentales por las cuales un producto sustituto puede ser un problema para las empresas, el primero es si el producto tiene un mejor precio o desempeño que el producto del sector, la otra razón es debido a que el costo para el cliente por cambiar al sustituto es bajo, lo que suele pasar en los medicamentos o en otros productos que al ser cambiados por un sustituto resultan tener menores costos. (Porter, 2008)

Para el caso del Centro Infantil Pekerekos si existen ciertos servicios sustitutos uno de esos son las guarderías, estas guarderías realizan el mismo acto de cuidar a los niños de edades tempranas hasta el ingreso a la escuela, la diferencia entre guarderías y los centros infantiles es el hecho de que las guarderías no son centros de enseñanza, únicamente son para el cuidado de los niños. Sin embargo, muchas personas dejan a sus niños en esos lugares por cuestiones económicas, además ciertas empresas o corporaciones grandes tienen un sistema de guardería por lo que los padres de familia suelen optar por esas opciones.

Otro servicio sustituto son las niñeras informales que de manera independiente ayudan a los padres de familia con sus hijos mientras ellos se encuentran en su puesto de trabajo, al igual que el anterior las niñeras no tienen experiencia ni conocimientos en pedagogía para enseñar a los niños los conocimientos necesarios a su edad, pero existe mucha más facilidad debido a que este trabajo normalmente se hace en la misma casa de los padres de familia por lo que no existe movilización.

Para la parte de deberes dirigidos un servicio sustituto son los profesores que ayudan a las personas de manera informal, la ventaja de estas personas es que como hacen su producto a domicilio tienen menos gastos y por lo tanto tienen la posibilidad de cobrar menos, este ahorro de dinero suele ser muy importante para los padres de familia por lo que escogen esta opción.

Tabla 13: Oportunidades y amenazas del microentorno

Amenazas
A9. Existen varios servicios sustitutos con menores precios al público.

2.1.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Esta rivalidad existe cuando más de una empresa con el mismo producto o servicio compiten en el mismo sector, esta competencia puede ser debido a mayor publicidad, por descuentos en el producto o servicio o por un mejoramiento en el producto o servicio que se ofrece, al haber tanta rivalidad esto hará que la rentabilidad de las empresas disminuya debido a costos más altos o a precios más bajos. Normalmente existe una rivalidad alta en el mercado cuando existen empresas de semejante estructura, debido a que el crecimiento del sector es lento o debido a que existen altas barreras de salida por lo que las personas no dejan sus empresas. (Porter, 2008)

El hecho de que las empresas sean semejantes en estructura genera mayor competencia debido a que el competir por clientes con pares es mucho más complicado ya que no existe una diferenciación, el momento que una empresa es líder en el sector esto no pasa. Por otro lado, las barreras de salida se dan debido a la dedicación que se le dé a una empresa específica sin importar si esta empresa está ganando o no y esto afecta en gran manera a las empresas saludables. (Porter, 2008)

En el caso de Pekerekos tiene bastante competencia directa, esta competencia se hace cada vez mayor debido a que las instituciones educativas cada vez más buscan incluir en sus programas la educación inicial por lo que es un mercado muy competitivo en precios y en calidad, al ser un mercado así, lo mejor es buscar estrategias para llamar la atención de los clientes.

En la siguiente tabla se encuentran detalladas las oportunidades o amenazas encontradas en la rivalidad de los competidores existentes para el Centro infantil Pekerekos.

Tabla 14: Oportunidades y amenazas del microentorno

Amenazas
A10. El sector educativo en educación inicial tiene precios muy competitivos por el exceso de competencia.

2.1.3 Matriz EFE

Según David (2013) la Matriz de evaluación de factores externos (EFE) es un resumen y una evaluación de todos los ámbitos encontrados tanto en el macroentorno como en el microentorno, esta evaluación se realiza dependiendo de la respuesta que existe por parte de la empresa a las oportunidades y a las amenazas encontradas.

Para David (2013) existen cinco pasos fundamentales para llevar a cabo de una buena manera la matriz:

- Primero se debe tener en cuenta de 15 a 20 factores entre oportunidades y amenazas en las cuales se vea afectada la empresa y enlistarlas de manera ordenada.
- Segundo se debe asignar o ponderar del 0,00 al 1,00 todos los factores enlistados teniendo como 0,00 el menos importante y 1,00 el más importante, este análisis se debe realizar en base a la industria. Hay que tomar muy en cuenta que la sumatoria de todas estas ponderaciones debe llegar a ser igual a 1,00.
- Luego se debe calificar cada uno de los aspectos del 1 al 4, esta calificación se hace tomando en cuenta la calidad de respuesta que tiene la empresa sobre cada uno de los factores siendo 4 la respuesta superior y 1 si la respuesta es deficiente.
- Con esos datos se debe multiplicar la ponderación de cada factor con su calificación.
- Al sumar todos los pesos ponderados se obtendrá la puntuación ponderada total de la empresa.

Tabla 15: Matriz EFE

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
O2. Las elecciones de este año pueden ser un punto de partida para un apoyo a la educación y al crecimiento de las pequeñas empresas.	0.03	2	0.06
O3. Gracias al crecimiento del PIB en el Ecuador existe más dinero para inversión en la educación.	0.05	2	0.1
O4. La disminución de desempleo en el país muestra que existen más personas con poder adquisitivo suficiente para invertir en la educación de sus hijos.	0.07	2	0.14
O5. Cada vez existe mayor número de matriculados en las instituciones de educación inicial lo que muestra que todavía existe un mercado en crecimiento.	0.05	3	0.15
O6. Se puede ver que el porcentaje de rezago escolar sigue siendo alto en el país por lo que una educación complementaria podría ayudar bastante	0.06	3	0.18
O8. Existencia de barreras de entrada que dificultan la entrada de nuevos competidores al sector.	0.03	3	0.09
O9. No existe poder de negociación de proveedores debido a la poca especialización de los productos necesarios.	0.05	3	0.15
Amenazas			
A1. Las nuevas decisiones tomadas en cuanto al precio de la gasolina hacen que la mayoría de los negocios tengan que subir el precio de sus actividades.	0.03	2	0.06
A3. El cumplimiento de toda la legislación ecuatoriana conlleva costos elevados para el centro infantil.	0.09	3	0.27
A4. La subida de la inflación para este año puede afectar en la decisión de las personas de elegir una educación pública o una educación privada debido al alza de precios.	0.07	2	0.14
A6. El atraso en la tecnología por parte del país hace que el sector educativo este atraso de aprendizaje virtual.	0.04	3	0.12
A8. Existe una alta sensibilidad en el precio por parte de los clientes debido a que se toma a la educación como un servicio estandarizado.	0.07	4	0.28
A9. Existen varios servicios sustitutos con menores precios al público.	0.06	3	0.18
A10. El sector educativo en educación inicial tiene precios muy competitivos por el exceso de competencia.	0.08	3	0.24
Total	1		2.5

Como se puede ver en la tabla 15 los resultados son favorables para la empresa ya que al ser el valor 2,5 significa que como menciona David (2013) la empresa se encuentra justamente en el promedio de las calificaciones y esto significa que, aunque si se encuentra respondiendo a las oportunidades y amenazas todavía se necesita aprovechar las oportunidades que aparecen.

2.2 Análisis Interno

Tal como dicen Thompson (2012) el análisis de los recursos y de las capacidades de una empresa ayuda a que la empresa pueda determinar los activos más importantes de la empresa y usarlos de manera que se puedan sentar bases para tener éxito en un mercado competitivo, por lo que primero hay que examinar cada uno de los recursos y capacidades para de esa forma tener una buena idea de en qué se debe trabajar con las estrategias o planes de acción.

El objetivo o la importancia de analizar los recursos y capacidades de la empresa es el hecho de poder establecer las ventajas competitivas que tiene la empresa, estas ventajas para poder ser consideradas competitivas se necesitan que sean relevantes en el mercado y tengan una durabilidad que permita a la empresa ser competitiva en el mercado. (Grant, 2016)

Por lo que identificar la situación actual permitirá conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la empresa y así poder establecer estrategias oportunas para su futuro funcionamiento.

2.2.1 Análisis de recursos de la empresa

Los recursos de la empresa son todo activo o insumo productivo que sea competitivo, que lo posea la empresa y que le pueda servir para el giro del negocio. Estos recursos son diferentes en calidad, en tipo y hasta en competitividad que ofrece a la empresa para con sus rivales. Por lo que hay que definirlos de la mejor manera. (Thompson, Gamble, & Peteraf, 2012)

2.2.1.1 Recursos tangibles

Los recursos tangibles son los recursos más fáciles de identificar ya que se encuentran en los documentos financieros como, por ejemplo, los balances generales, estos recursos pueden no parecer los más valiosos, pero se deben realizar ciertos análisis para poder ver su utilidad. Estos análisis son para conocer oportunidades que puedan existir para economizar el uso de estos recursos. (Grant, 2016)

Tal como menciona Grant (2016) existen dos análisis o preguntas que se deben realizar con estos recursos de la empresa, esto son:

- Utilizando la cantidad de recursos que se tiene actualmente ¿Se puede lograr un mayor volumen de ventas?
- O por el contrario ¿Se puede reducir los recursos actuales y seguir teniendo la misma cantidad en el volumen de ventas?
- ¿Se pueden distribuir los activos de una manera más rentable?

Contestando esas preguntas se puede generar valor a partir del análisis de los recursos tangibles de la empresa.

Recursos financieros: Dentro de los recursos financieros se puede mencionar que Pekerekos no cuenta con deudas a largo plazo ya que no tiene prestamos realizados a terceros, por el contrario, todo ingreso se va destinado al pago de los sueldos de cada uno de los empleados más el mantenimiento de sus equipos de enseñanza, así como también juguetes y cualquier otro tipo de material didáctico, además se destina a la alimentación del personal y de los niños.

Lastimosamente al no llevar una buena contabilización de los ingresos y gastos no se tiene un dato exacto de los beneficios financieros que se obtienen a fin de mes, además al

ser una empresa familiar no se tienen bien diferenciados los gastos personales y los gastos organizacionales por lo que resulta más difícil la toma de decisiones al fin del mes.

En la siguiente tabla se enumera las fortalezas y debilidades que se pudieron identificar de los recursos financieros.

Tabla 16: Fortalezas y debilidades de los recursos financieros

Fortalezas
F1. No cuenta con deudas a largo plazo
Debilidades
D1. Costos y gastos poco estructurados.

Recursos físicos: En cuanto a los recursos físicos se puede ver que Pekerekos tiene una gran variedad de materia didáctico para todas las edades de manera que la enseñanza pueda ser mucho más eficiente e interactiva, existen juegos, rompecabezas y todo tipo de material en un excelente estado que permite al niño tener una mejor motricidad y puedan aprender de una manera divertida y segura.

Por otro lado, el espacio físico que tiene el centro infantil es limitado ya que no cuenta con un espacio para muchos niños lo que se convierte en un inconveniente el momento de querer ingresar a más niños al centro infantil. A pesar de eso el centro siempre busca mantener un orden para que los niños de igual manera sepan a organizar y a tener todas las cosas en su puesto, además de limitar espacios por las distintas edades con diferentes tipos de ambientes.

Algo positivo del espacio físico es que, aunque puede ser un poco limitado se encuentra dentro de un buen sector y debido a un convenio el arriendo no resulta muy alto, lo que beneficia a los costos fijos del centro.

Existen bibliotecas en las cuales todos los estudiantes pueden consultar para deberes u otros trabajos, también existe material suficiente para cualquier trabajo aun si los estudiantes por algún motivo olvidan sus materiales personales.

Tabla 17: Fortalezas y debilidades de los recursos físicos

Fortalezas
F2. Material didáctico actualizado
F3. Convenio de arriendo favorable
Debilidades
D2. Espacio físico limitado.

2.2.1.2 Recursos intangibles

Los recursos intangibles resultan ser los recursos más valiosos que una empresa puede tener, sin embargo, muchas empresas los recursos intangibles son subvalorados o no valorados debido a que dentro de los documentos financieros como los balances o los estados no aparecen, por eso es por lo que las empresas grandes que si lo toman en cuenta tienen bien claro la diferencia que tiene que existir entre los documentos contables y sus valoraciones bursátiles. (Grant, 2016)

Según Grant (2016) uno de los recursos intangibles más importantes que debe tener las empresas es la cultura organizacional de la misma, ya que afecta de una manera directa a todas las actividades que se van a llevar a cabo dentro de la organización.

Otro de los activos importantes dentro de la organización son los recursos humanos, estos recursos tampoco aparecerán su valor dentro de los documentos financieros, la estabilidad que exista dentro de la organización es la que da un valor agregado a la empresa, por otro lado, también el compromiso y la capacitación que se dé al personal resulta fundamental para que este recurso sea valioso para la empresa. (Grant, 2016)

Activos humanos y capital intelectual: Dentro de Pekerekos este recurso es el máspreciado que tiene la compañía ya que un buen servicio de parte de los profesores hacia los alumnos y hacia los padres de familia permite a la empresa tener mayor cantidad de clientes por mayor tiempo, ya que este negocio está muy ligado con la confianza que tenga el padre de familia en dejarle a su hijo.

Se puede decir que todo el personal se encuentra muy bien capacitado y comprometido con la atención especializada al cliente ya que los tratan de la mejor manera y los niños logran tener un aprendizaje integral de lo que deben aprender dependiendo de su edad, además utilizan bien todo el material didáctico de manera que el niño/a pueden aprender y desarrollar todas sus capacidades.

Todo el personal tiene bien establecido el cronograma a seguirse por lo que se realizan todas las actividades de manera de que ningún aprendizaje pase sin enseñarse, tanto en la parte de centro infantil como en deberes dirigidos se busca que individualmente el niño/a reciban ayuda que le sirva para el futuro. Lastimosamente dentro de los idiomas el personal no cuenta con las mejores capacidades por lo que se necesita contratar profesores adicionales para cubrir con estos puntos lo que genera mayores costos a la empresa.

Tabla 18: Fortalezas de los activos humanos y capital intelectual

Fortalezas
F4. Recurso humano capacitado y comprometido.
F5. Buena relación con los clientes

Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación: Pekerekos tiene más de 13 años en el mercado de la educación brindando el mejor servicio especializado a los clientes siempre buscando la manera más actualizada de brindar todos los conocimientos y capacidades a los niños.

Al ser una empresa especializada lo que busca Pekerekos es que los niños al tener una corta edad no se sientan en un entorno educativo, por el contrario, se busca que se sientan en un entorno familiar para que no sea brusco el cambio de ambiente y que sea mucho más fácil para ellos el cambio a la escuela primaria.

Tabla 19: Fortalezas y debilidades de Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación

Fortalezas
F6. Experiencia de más de 13 años
Debilidades
D3. Falta de proveedores o asociaciones claves definidas.

2.2.2 Análisis de capacidades

Las capacidades son todo esfuerzo o conocimiento que se necesita para poder hacer funcionar a los recursos de la empresa, de ahí que la empresa necesite distintos tipos de capacidades o competencias que tengan sus trabajadores, el objetivo se encuentra en conocer cuáles son estas competencias y utilizarlas de la mejor manera. Por eso a lo largo de la historia se han dado cuenta que las capacidades o competencias de una empresa son fundamentales para poder establecer estrategias que puedan ser cumplidas en un cierto espacio de tiempo. (Grant, 2016)

Para el análisis de las capacidades se ha decidido dividir a la empresa en sus áreas funcionales de manera que se puedan identificar de mejor manera las fortalezas o debilidades que existan dentro de la misma.

Dentro la empresa se tiene las siguientes áreas:

Área educativa: La relación con el cliente que tienen todos en el área educativa permite que existan buenas referencias hacia el negocio para incorporar nuevos clientes ya que existe una ayuda a todos los clientes para que sus hijos puedan ser criados en un ambiente saludable y educativo. Por otro lado, en la parte educativa, el personal no se encuentra muy capacitado en idiomas por lo que hay que contratar a otros profesores para esa área.

Área administrativa: Dentro del área administrativa no se cuenta con buenos procesos para el manejo del dinero ni para la realización de trámites ya que existe un sobrecargo laboral por parte de la jefa ya que se encuentra a cargo de ambas áreas. Por otro lado, la empresa siempre se ha manejado por referidos, algo que en cierto modo muestra el buen

servicio que se da dentro de la misma, pero se nota una falta de publicidad por parte de la administración con lo que se podrían obtener más clientes.

Área financiera: Para la parte financiera no existe una buena contabilización de los ingresos y los gastos ya que al ser una empresa familiar tiene de cierta manera mezclado la parte empresarial con la parte personal, lo cual hace que sea más difícil la toma de decisiones.

Tabla 20: Fortalezas y debilidades del análisis de capacidades

Fortalezas
F7. Cumplimiento de los cronogramas establecidos.
Debilidades
D4. Sobrecargo laboral
D5. Falta de publicidad y de canales de comunicación de los servicios.
D6. Poco conocimiento de idiomas por parte de los profesores.

2.2.3 Matriz EFI

Según David (2013) la matriz EFI es una herramienta utilizada para la formulación de estrategias, basada en las fortalezas y las debilidades que existen dentro de las áreas funcionales de una empresa, así como también la relación que existe entre áreas. Al igual que la matriz EFE utilizada anteriormente en la parte externa esta técnica se va a desarrollar en 5 pasos:

- Como primer paso se debe establecer en una lista entre 10 a 20 factores internos, sean estos fortalezas o debilidades que surgen dentro de la empresa que sean claves para la misma, primero colocando todas las fortalezas y luego todas las debilidades de manera que sea más fácil reconocerlas. Hay que siempre buscar ser lo más específicos posible.

- Asigne una ponderación a cada uno de los factores según la importancia que estos tengan dentro de la empresa y el éxito de esta, esta ponderación ira de 0.00 a 1.0. no importa si las debilidades tienen mayor importancia que las fortalezas, hay que ponderar de manera crítica y el valor total de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
- Se debe poner una calificación del 1 al 4 dependiendo de si es una debilidad importante o no o si es una fortaleza mayor o menor, hay que tener presente que para las fortalezas se utilizará el 3 y el 4 mientras que para las debilidades se utilizará el 1 y el 2 dependiendo de su peso o importancia.
- Después de tener todos los datos se debe multiplicar su ponderación y su calificación con el fin de tener una puntuación ponderada para cada uno de los factores.
- Como paso final se debe sumar todas las puntuaciones ponderadas con el fin de conocer la puntuación de la empresa.

Para el caso de Pekerekos se tendrá la siguiente matriz EFI.

Tabla 21: Matriz EFI

Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
F1. No cuenta con deudas a largo plazo.	0.08	3	0.24
F2. Material didáctico actualizado	0.06	4	0.24
F3. Convenio de arriendo favorable	0.05	3	0.15
F4. Recurso humano capacitado y comprometido.	0.08	4	0.32
F5. Buena relación con los clientes	0.09	3	0.27
F6. Experiencia de más de 13 años	0.07	3	0.21
F7. Cumplimiento de los cronogramas establecidos.	0.09	3	0.27
Debilidades			
D1. Costos y gastos poco estructurados.	0.07	2	0.14
D2. Espacio físico limitado.	0.08	1	0.08
D3. Falta de proveedores o asociaciones claves definidas.	0.06	2	0.12
D4. Sobrecargo laboral	0.08	1	0.08
D5. Falta de publicidad y de canales de comunicación de los servicios.	0.1	1	0.1
D6. Poco conocimiento de idiomas por parte de los profesores.	0.09	1	0.09
Total	1		2.31

En la Tabla 21 tal como menciona David (2013) se puede ver que el resultado total de la Matriz EFI es de 2,31 lo que significa que la empresa tiene ciertas debilidades que tiene que solucionar ya que su resultado es menor al promedio.

3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Para comenzar con la formulación estratégica primero se procederá a realizar el direccionamiento estratégico el cual incluye todos los parámetros por los cuales se va a regir la empresa para sus actividades, de manera que se pueda tener muy presente el fin al que quiere llegar la empresa.

3.1 Misión

La misión como menciona Fernando D'Alessio (2008) es el impulsador que debe tener la organización para en el futuro poder tener una situación deseada. “La misión incluye dos llaves de decisión: definiendo el negocio, el que determina donde competir, y desarrollar las competencias centrales del negocio, las que determinan los recursos y las capacidades necesarias para tener éxito” (Hax,2003, p.13)

Según Thompson (2012) la misión escogida por una empresa debe ser lo suficientemente clara y descriptiva como para:

- Identificar claramente cuáles son los productos o los servicios que ofrece la empresa.
- Señalar cuales son las necesidades que se pretenden satisfacer con el producto o servicio brindado.
- Identificar cual es el mercado meta, es decir el grupo de clientes que se piensa atender.
- Dar a conocer su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar una identidad propia a la empresa.

Según David (2013) la mejor forma de realizar una misión es seguir ciertos criterios:

1. Clientes

2. Servicios
3. Mercados
4. Tecnología
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad
6. Filosofía
7. Autoconcepto
8. Preocupación por la imagen
9. Preocupación por los empleados

En base a estos puntos se debe analizar cómo está actuando la empresa para cada uno de ellos, es importante analizarlo de manera individual y totalmente subjetivo. (David, 2013)

Para el caso del Centro Infantil Pekerekos se ha escogido la siguiente misión:

“Pekerekos es un Centro Infantil dedicado al cuidado y educación de niños y jóvenes desde sus primeros años de vida, cuidándolos en un entorno seguro y familiar basados en principios cristianos, cumpliendo con los lineamientos y programas de aprendizaje para que los niños puedan tener un crecimiento saludable y con los conocimientos necesarios para desenvolverse en la educación primaria.”

3.2 Visión

Dentro de la visión se debe encontrar la definición exacta de un futuro deseado para la empresa, este futuro debe responder claramente a la pregunta ¿Qué quiere llegar a ser la empresa dentro de un tiempo exacto? para responder a esta pregunta la empresa debe tener en cuenta una evaluación de la situación actual de la empresa y de la industria en la que se encuentra de tal manera que el futuro pueda ser alcanzable. (D'Alessio, 2008)

Para el Centro Infantil se ha designado la siguiente visión:

“Para el 2021 el Centro Infantil Pekerekos será considerado tanto por los colegios como por los padres de familia un centro de educación primaria prestigioso en el norte de la ciudad de Quito, estando así entre las primeras opciones para la educación de los niños debido a su excelencia en el aprendizaje y el trato al estudiante.”

3.3 Valores corporativos

Los valores corporativos son normas conductuales, creencias y características que escogen las empresas como fundamentales para el cumplimiento tanto de la misión como de la visión, estos valores normalmente se enumeran dentro de la empresa con el fin de que cada una de las acciones que se hagan dentro de esa empresa cumplan con esos lineamientos conductuales dentro de las operaciones de la misma como en la forma de ser de sus empleados, normalmente se escogen hasta ocho valores con el fin de que sea fácil recordarlos y aplicarlos. (Thompson, Gamble, & Peteraf, 2012)

Para Pekerekos los valores institucionales basados en principios cristianos son los siguientes:

1. Respeto

El trato con todos los niños y niñas debe ser llevado con respeto mutuo promoviendo un ambiente saludable para los niños.

2. Consideración

Siempre se debe tener en cuenta las necesidades de los niños teniendo en presente la edad de cada uno de ellos.

3. Honradez

Hay que tener en cuenta que el educar a los niños en un ambiente honrado hará que los niños aprendan eso y crezcan con estos valores.

4. Paciencia

Cada niño es diferente y por ese mismo hecho se debe tener en cuenta las limitaciones de cada uno para que el trabajo se realice de la mejor forma por todos sin dejar de lado a ningún niño.

5. Puntualidad

Cada actividad tiene un cronograma establecido por lo que la puntualidad es vital para que se completen las actividades programadas.

6. Veracidad

La relación con los padres de familia debe ser llevado con total sinceridad para que los padres estén pendientes de todas las acciones y comportamiento de sus hijos de manera que exista confianza.

7. Humildad

Nadie lo sabe todo por lo que es esencial no presumir por actividades o conocimientos adquiridos por el contrario se espera que entre compañeros de estudio y profesores exista un ambiente de ayuda y no de crítica.

8. Alegría

Al ser niños pequeños el estar con una mentalidad positiva hará que los niños estén en un ambiente alegre y de buen aprendizaje brindando un apoyo emocional para su crecimiento.

3.4 Políticas

Una política es una directriz que se da a cada uno dentro de la empresa con el fin de todas las decisiones que tomen los empleados en sus actividades de trabajo sean un apoyo para la misión, visión, objetivos y estrategias que tiene la organización, de esta manera se va a poder relacionar directamente la formulación de las estrategias con su implementación. (Wheelen & Hunger, 2007)

Las políticas propuestas para el centro infantil son las siguientes:

- El horario de trabajo para los empleados de tiempo completo es de 08h30 a 17h30 de lunes a viernes con la condición de que todos los niños hayan sido recogidos del centro infantil, caso contrario tendrán que esperar hasta que el último niño abandone las instalaciones.
- Los profesores de deberes dirigidos que solo se encuentren por tiempo parcial tendrán el ingreso a las 13h30 para ayudar a los estudiantes que llegan de las escuelas y tendrán la salida a las 17h30.
- La remuneración de cada uno de los empleados se realizará en los primeros 5 días del mes mediante transferencia bancaria.
- Todos los empleados deben mantener una buena relación con todos los niños y estar dispuestos a colaborar con lo que se necesite, cuidando siempre su salud física, mental y emocional.
- Los padres de familia tienen como obligación pagar la pensión de sus hijos en los primeros 5 días del mes.
- Todos los niños y niñas solo podrán salir de las instalaciones con los padres de familia o representante legal, en caso de que sea otra persona debe traer consigo

- una carta del padre, de la madre o representante que apruebe la salida del niño o niña, caso contrario no podrá hacerlo.
- En caso de que los niños presenten síntomas de alguna enfermedad contagiosa, los padres deberán notificar para tomar las medidas preventivas necesarias para preservar la salud de los otros niños.
- Periódicamente se realizarán visitas a sitios de interés para los niños, que serán previamente notificadas a los padres, y si fuera necesario se notificará el costo de dichas visitas.

3.5 Matriz FODA

El objetivo de todo el análisis FODA que se realiza dentro de las organizaciones es el de identificar las estrategias necesarias para poder aprovechar de mejor manera tanto las fortalezas y las oportunidades que surgen, además de contrarrestar las amenazas que surgen dentro del mercado, así como también erradicar o minimizar las debilidades más importantes para la empresa. En palabras más sencillas, el objetivo del FODA es crear, reforzar o dar una perfección a todo el modelo de negocio de la compañía. (Hill & Jones, 2009).

En el caso de Pekerekos se tiene la siguiente matriz FODA.

Tabla 22: Matriz FODA

Oportunidades	O1. La existencia de una aparente estabilidad en la política ayuda a que las empresas puedan tomar decisiones estables para los próximos años.
	O2. Las elecciones de este año pueden ser un punto de partida para un apoyo a la educación y al crecimiento de las pequeñas empresas.
	O3. Gracias al crecimiento del PIB en el Ecuador existe más dinero para inversión en la educación.
	O4. La disminución de desempleo en el país muestra que existen más personas con poder adquisitivo suficiente para invertir en la educación de sus hijos.
	O5. Cada vez existe mayor número de matriculados en las instituciones de educación inicial lo que muestra que todavía existe un mercado en crecimiento.
	O6. Se puede ver que el porcentaje de rezago escolar sigue siendo alto en el país por lo que una educación complementaria podría ayudar bastante
	O7. Dentro de la educación la tecnología ah aumento de gran manera para una mejor pedagogía.
	O8. Existencia de barreras de entrada que dificultan la entrada de nuevos competidores al sector.
Amenazas	A1. Las nuevas decisiones tomadas en cuanto al precio de la gasolina hacen que la mayoría de los negocios tengan que subir el precio de sus actividades.
	A2. Con los resultados de las elecciones que se realizaron este año la gente busca minimizar gastos debido a la incertidumbre.
	A3. El cumplimiento de toda la legislación ecuatoriana conlleva costos elevados para el centro infantil.
	A4. La subida de la inflación para este año puede afectar en la decisión de las personas de elegir una educación pública o una educación privada debido al alza de precios.
	A5. Las tasas de interés en el país son demasiado altas lo que dificulta el sacar un préstamo para un mejoramiento en el servicio e instalaciones.
	A6. El atraso en la tecnología por parte del país hace que el sector educativo este atraso de aprendizaje virtual.
	A7. La limitada cantidad de tecnología en el país hace que la compra de programas de enseñanza resulte más costos.
	A8. Existe una alta sensibilidad en el precio por parte de los clientes debido a que se toma a la educación como un servicio estandarizado.
	A9. Existen varios servicios sustitutos con menores precios al público.
	A10. El sector educativo en educación inicial tiene precios muy competitivos por el exceso de competencia.

Fortalezas	Debilidades
F1. Recurso humano capacitado y comprometido.	D1. Falta de proveedores o asociaciones claves definidas.
F2. Buen uso del material didáctico necesario.	D2. Espacio físico limitado.
F3. Cumplimiento de los cronogramas establecidos.	D3. Costos y gastos poco estructurados.
F4. Buena relación con los clientes	D4. Sobrecargo laboral
F5. Experiencia de más de 9 años	D5. Pocos canales de comunicación de los servicios

Estrategias FO (F2; O7) Mejorar la calidad del material didáctico aprovechando el mejoramiento de la tecnología dentro del área de la educación.	Estrategias DO (D5; O4; O5: O6) Generar mayor publicidad de los servicios aprovechando que todavía existe mercado que explotar tomando en cuenta los índices nacionales
Estrategias FA (F4; A8; A10) Generar servicios complementarios aprovechando la buena relación con los clientes para generar un servicio más especializado	Estrategias DA (D3; D4; A2;3: A4) Generar puestos administrativos con el fin de disminuir gastos innecesarios tomando en cuenta la situación del país

Estrategias FO

- Mejorar la calidad del material didáctico aprovechando el mejoramiento de la tecnología dentro del área de la educación servirá para siempre estar al tanto de los avances tecnológicos y brindar ese servicio a los niños en un mundo en el que la tecnología se ha vuelto tan fundamental.

Estrategias FA

- Generar servicios complementarios ayudará a que los clientes sientan que existe una diferencia entre Pekerekos con cualquier otro centro infantil u cualquier otro servicio de cuidados y así poder estar como primera opción en la mente de los clientes.

Estrategias DO

- Se debe generar mayor publicidad con el fin de llegar a personas que al no ser referidos de clientes actuales no han podido llegar a conocer los servicios pero que se encuentran con la necesidad insatisfecha de encontrar un buen lugar para sus niños.

Estrategias DA

- Generar puestos administrativos primero brindará la oportunidad a que dentro de la empresa no exista una sobrecarga de trabajo y además la persona administrativa puede ayudar a disminuir gastos innecesarios, así como también buscar las mejores formas de inversión y del cuidado del capital de la empresa.

3.6 Lineamientos estratégicos

Antes de seleccionar los lineamientos estratégicos por los cuales se va a regir la empresa primero se debe acoger bien cuál será la estrategia que la empresa utilizará a largo plazo. Para lo cual se utilizará el modelo de Porter.

El modelo de Porter (2015) menciona que se debe escoger una estrategia genérica sostenible de manera que se pueda lograr una ventaja competitiva sustentable en comparación con nuestra competencia o un desempeño superior al del promedio de la industria.

Las tres estrategias generadas por Porter (2015) son:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Estrategias de enfoque

Para el caso de Pekerekos se ha escogido la diferenciación ya que en esa tal como dice Porter (2015) se busca distinguirse de los demás competidores en ciertos aspectos que llamen la atención de las personas, y eso es exactamente lo que busca Pekerekos con su servicio especializado para sus clientes, tanto en el trato, en la consideración y en brindar a los niños un lugar en el cual se puedan sentir como en casa.

Basados en la estrategia genérica escogida y tomando en cuenta el análisis FODA realizado anteriormente se han escogido dos lineamientos principales en los cuales se van a regir todas las actividades de Pekerekos en los siguientes años.

Estos dos lineamientos son:

- **Participación de Mercado**

Con el desarrollo de procesos de marketing y de investigación del mercado, se espera lograr un incremento de la participación del centro infantil en su sector.

- **Servicio al cliente**

Con la ayuda de servicios complementarios fortalecer la fidelidad que se tiene con los clientes generando ofertas de valor y así lograr la recomendación a nuevos clientes.

3.7 Modelo de negocio To Be

Dentro de esta formulación estratégica se debe hacer una propuesta de Modelo de negocio con lo que debería tener o mejorar, en el caso de Pekerekos se obtuvo la siguiente propuesta de modelo.

3.7.1 Segmentos de mercado

En el caso de los segmentos de mercado la empresa seguirá guiando todos sus esfuerzos a los dos segmentos postulados al principio los cuales son:

- Todos los padres de familia que tienen un niño o niña desde su nacimiento hasta los cuatro años.
- Todos los padres de familia de niños que varían desde los cuatro años hasta los doce años.

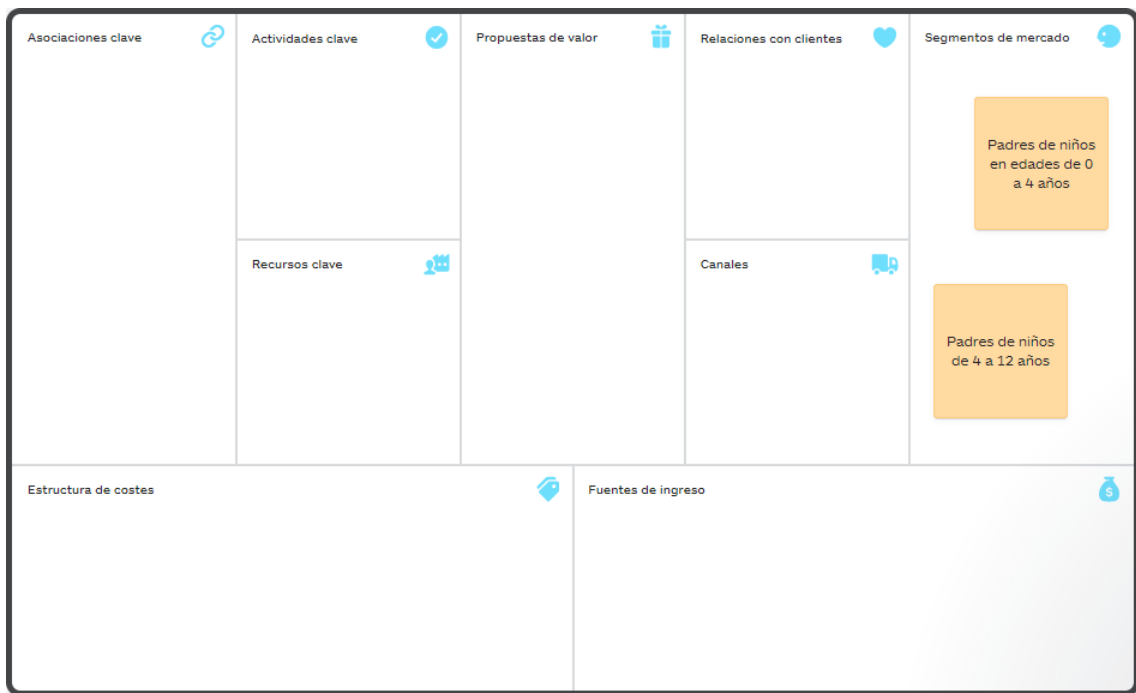


Figura 31: Segmentos de mercado

3.7.2 Propuestas de valor

Dentro de la propuesta de valor de Pekerekos para el futuro la propuesta de mantener la parte personalizada tanto en el servicio de cuidado y enseñanza a los niños de edades tempranas para el desarrollo de sus facultades mentales, físicas y emocionales como el brindar un servicio de acompañamiento a los estudiantes en educación primaria sigue siendo lo más importante para este negocio ya que esa diferencia de trato que se tiene comparado a otros centro infantiles son lo que más llama la atención.

Dentro de la parte de guardería el centro seguirá optando por ayudar a los niños desde la mañana con trabajos bajo un cronograma establecido de actividades y en la tarde de una manera mucho más recreativa y libre los niños aprenden ciertos valores y actitudes dentro de un entorno de juego y cooperación

En el caso de los estudiantes de primaria, el seguimiento va a seguir siendo de la misma manera ya que el trato especializado va a ser fundamental en todas las actividades de manera que todos puedan comprender de manera clara todas sus materias y que así su desempeño en el colegio sea excelente.

Por otra parte, para una mejor relación con el cliente existirá ciertos servicios complementarios que ayudará a la fidelidad del cliente como son el transporte principalmente para brindar seguridad y comodidad a los padres de familia el momento de llevarlos o traerlos de sus hogares.

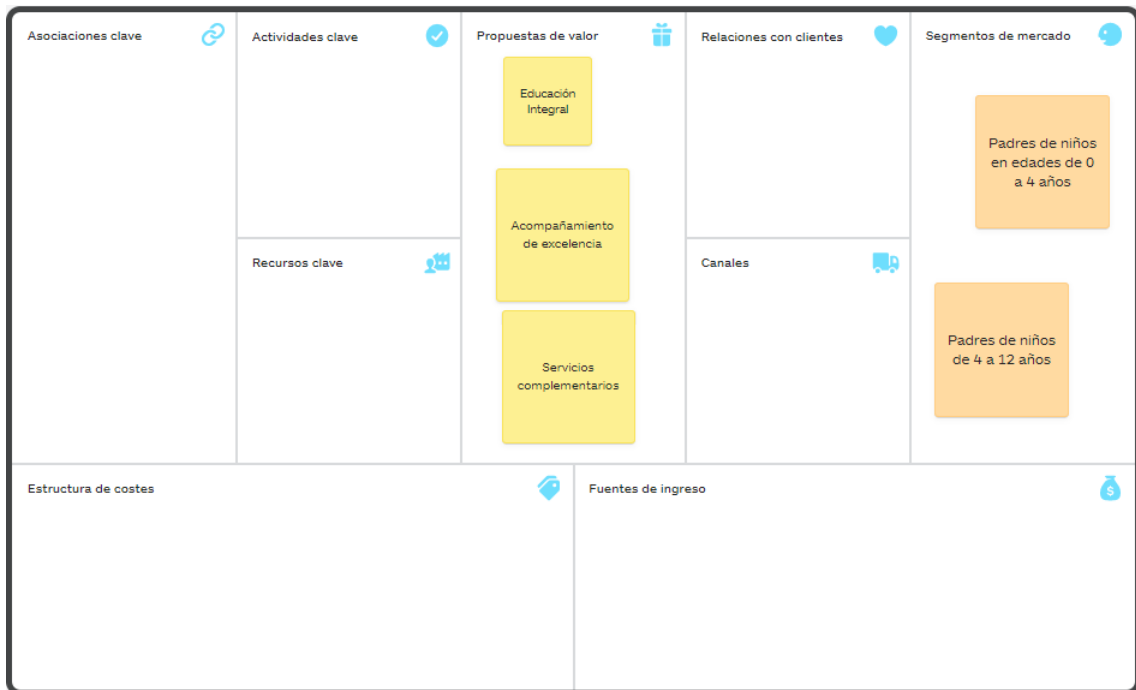


Figura 32: Propuestas de valor

3.7.3 Canales

Se piensa seguir utilizando la propiedad directa como canal ya que el tener un punto de venta propio permite asegurar que el servicio que se entregue sea de calidad para todos los niños, Dentro de los canales para llegar a los clientes se utiliza una propiedad directa ya que se tiene un puya que se deben encontrar en un espacio familiar y de confianza para que puedan desarrollar de mejor manera todas sus habilidades y destrezas para el futuro.

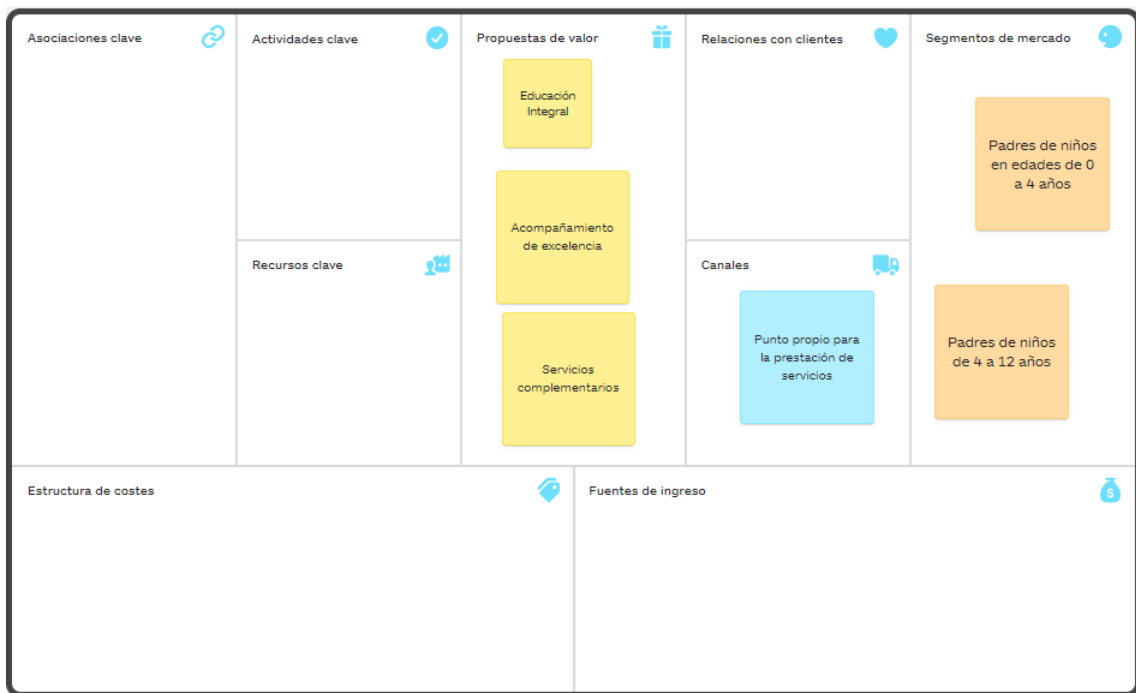


Figura 33: Canales

3.7.4 Relaciones con clientes

Para Pekerekos debido a que su especialización o su diferenciación de otros centros infantiles son la asistencia personalizada las relaciones con los clientes seguirán siendo totalmente independientes ya que cada niño es totalmente diferente a otro por lo que la conversación que se tiene con cada uno de los padres será totalmente diferente y especializada para su hijo. Con esta relación personal o especializada se logra tener una fidelización de parte de los clientes hacia el centro infantil y hace que su experiencia dentro de la empresa sea satisfactoria.

Con el objetivo de expandir la marca y de esa manera ser más reconocidos por las personas teniendo así un mayor número de entrantes, la propuesta para Pekerekos es brindar información y asistencia a las personas de los servicios que se ofrecen mediante redes sociales como Facebook e Instagram fortaleciendo el nombre de la marca y llegar a más personas.

Ya dentro de la empresa el medio de comunicación seguirá siendo las llamadas telefónicas y el uso de WhatsApp solamente para informar cualquier tipo de problema o cuestión que

tenga que ver con los niños para seguir fortaleciendo el servicio personalizado. Otros temas como horas extras por pagar, próximos feriados u otro tema de índole financiera o legal será entregado al padre de familia de manera escrita.

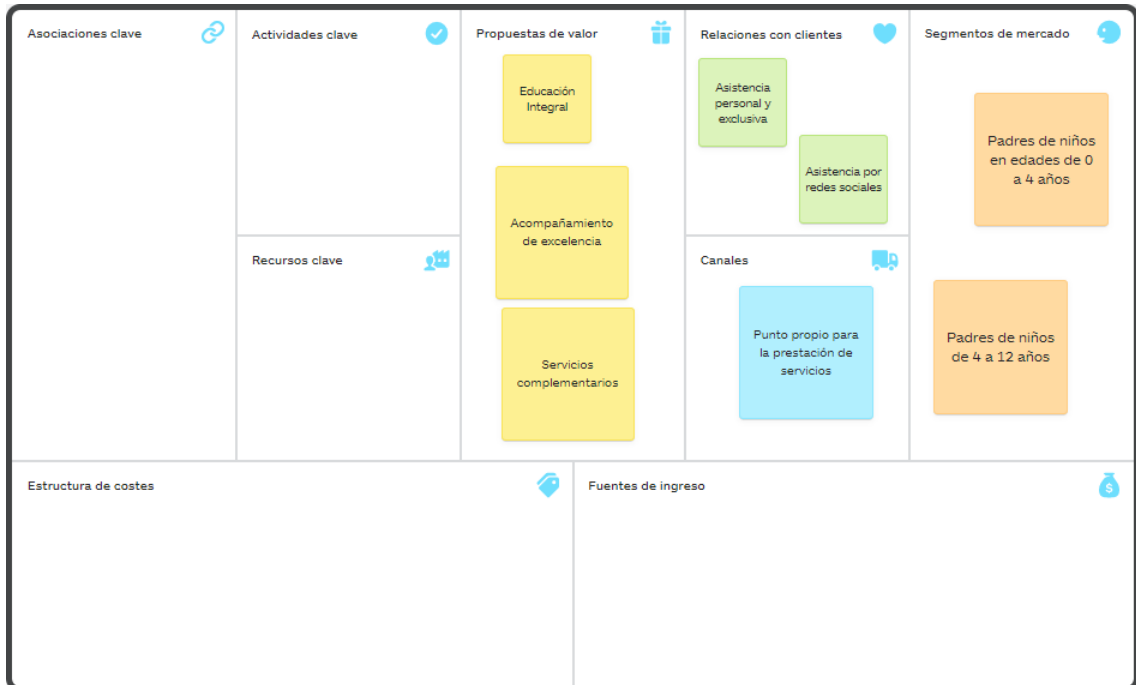


Figura 34: Relaciones con clientes

3.7.5 Fuentes de ingresos

En el caso del centro infantil la fuente de ingreso fundamental es la pensión que se recibe mensualmente por parte de todos los padres de familia cada mes. Dentro de esta pensión ya se encuentra englobado, la enseñanza y la alimentación. Por otro lado, también se buscará generar otros servicios complementarios como el transporte de los estudiantes que se quedan tiempo completo en el centro, lo cual contará como un ingreso adicional para el centro sin dejar de lado el cuidado y seguridad de los estudiantes. Dado esto la pensión de cada estudiante varía dependiendo de los servicios que se preste.

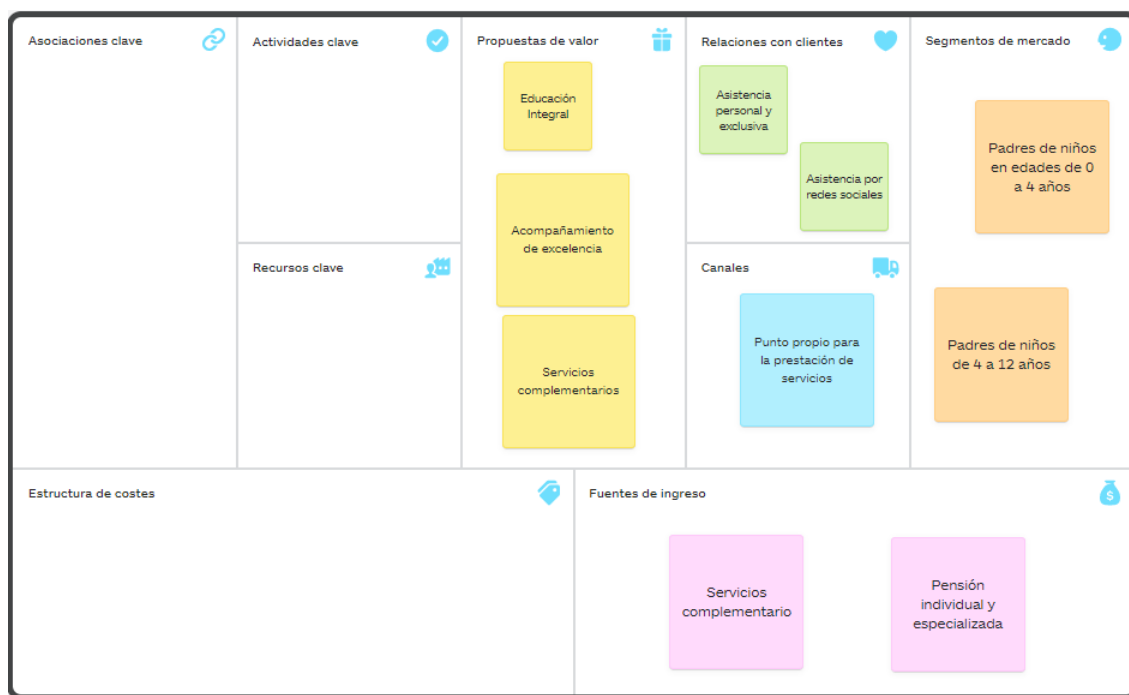


Figura 35: Fuentes de ingresos

3.7.6 Recursos clave

Para el centro infantil los recursos más importantes que se tiene son los recursos humanos, debido a que para la sección de parvulario existen personas especializadas en el cuidado y en la educación de los niños y niñas de esas edades, para la parte de deberes dirigidos por su parte tiene profesores competentes para resolver cualquier duda respecto a cualquier materia incluyendo idiomas, debido a capacitaciones para que el niño pueda preguntar a cualquier profesor y reciba la respuesta que necesita. Otro recurso fundamental son los materiales didácticos ya que el aprendizaje de los niños cuando son muy pequeños debe ser más práctico que teórico ya que es la manera en la que aprenden, por lo que cosas como rompecabezas, juguetes y material para colorear o pintar ayuda a que el niño cada vez pueda desarrollarse de mejor forma.

En la siguiente figura se muestra el modelo de negocio ya con las características descritas en cuanto a recursos clave

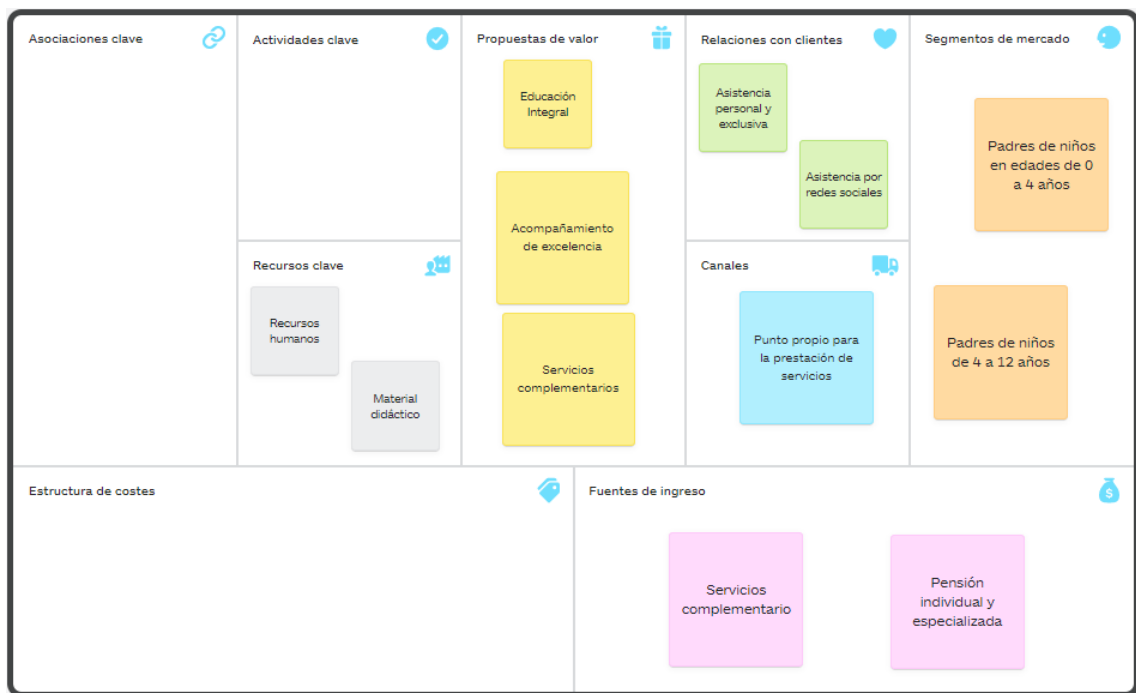


Figura 36: Recursos clave

3.7.7 Actividades clave

En Pekerekos tienen como actividades primordiales la enseñanza de calidad que se brinda a todos los estudiantes de manera personalizada, la comunicación continua con el cliente de manera que este sepa claramente el avance que está teniendo su hijo o hija, y el garantizar el bienestar y seguridad de todos los niños y niñas en sus actividades diarias.

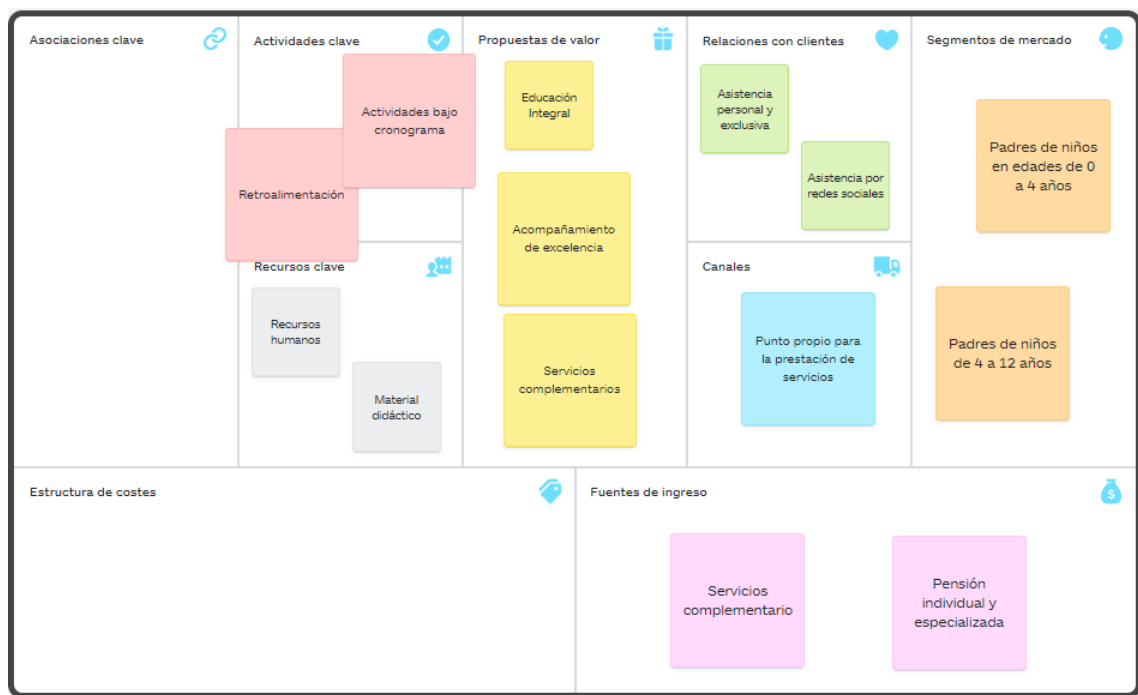


Figura 37: Actividades clave

3.7.8 Asociaciones clave

Dentro de las asociaciones clave, Pekerekos tendrá ciertos socios estratégicos como sería la línea de transporte con el fin de llegar a acuerdos para tener contratos por largo plazo y sigan beneficios para ambas partes, además se buscarán asociaciones con escuelas con el fin de tener una recomendación y publicidad en los colegios mientras Pekerekos de igual forma genera publicidad de la institución educativa.

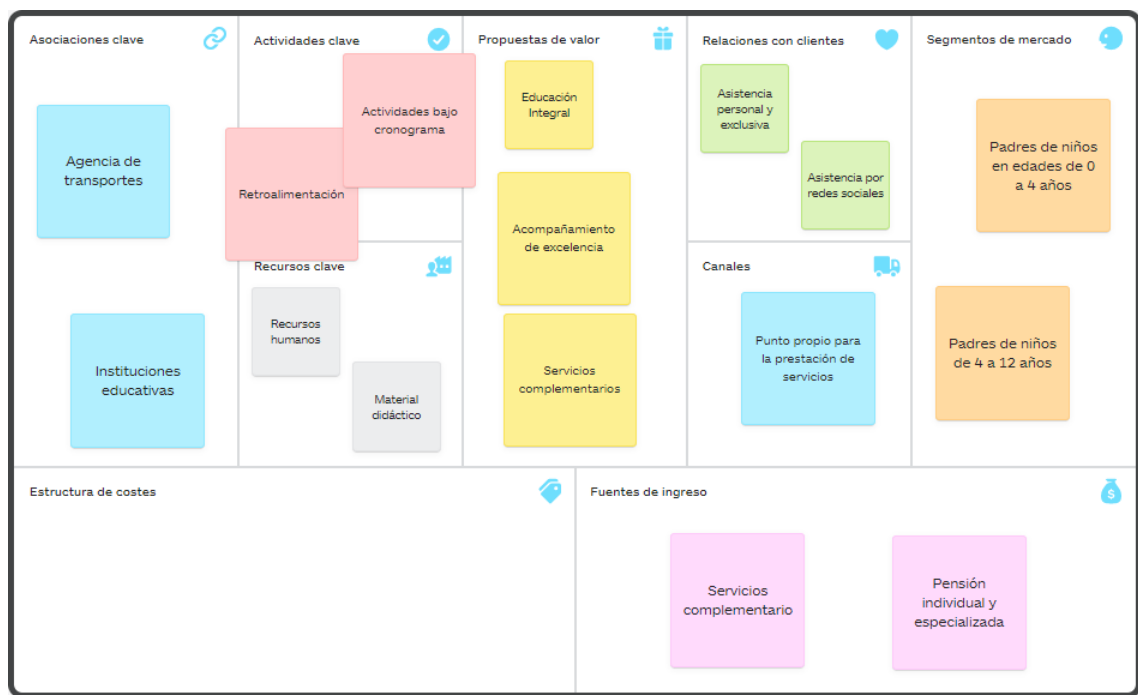


Figura 38: Asociaciones clave

3.7.9 Estructura de costes

Dentro de la estructura de costes de Pekerekos se suele utilizar una estructura según valor, debido a que la prioridad del centro es que todos los estudiantes tengan lo mejor para su crecimiento, el costo fijo más alto que tiene el centro es su personal, mientras que el costo variable más alto es la comida que se brinda a los estudiantes en su almuerzo.

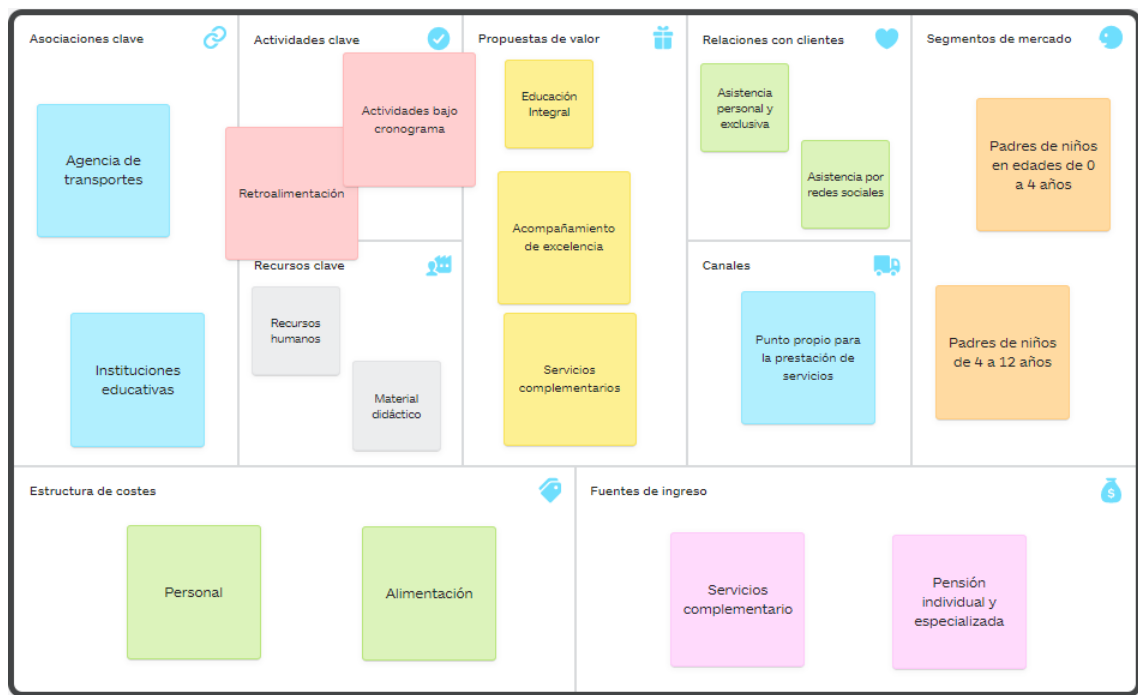


Figura 39: Estructura de costes

De esta manera se forma el Modelo de negocio To be que es lo que se esperaría de la empresa en el futuro para un mejor funcionamiento y para brindar un valor agregado a cada cliente.

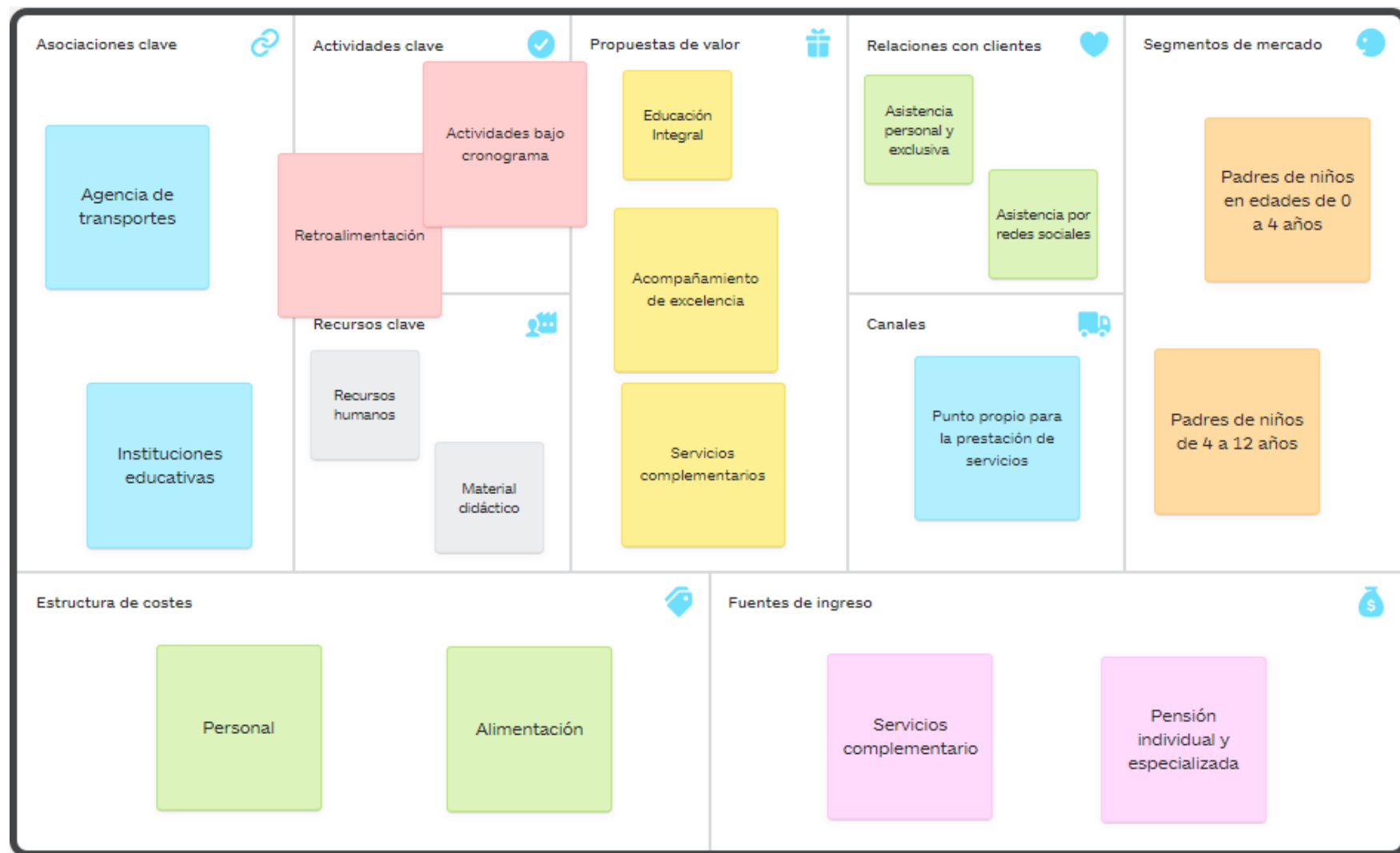


Figura 40: Modelo de Negocio To Be

3.7 Objetivos estratégicos

Thompson (2012) menciona que el fin de los objetivos estratégicos es el de convertir la misión y la visión en objetivos de desempeño específico de forma que se los pueda medir, además menciona que los objetivos deben ser específicos o claros, también deben ser cuantificables o medibles y deben tener una fecha límite para su realización.

Arnoldo Hax (2003) menciona que todos los objetivos deben estar ligados al cliente tanto interno como externo y la satisfacción de sus necesidades ya que según menciona, el cliente debe ser el único objetivo de la empresa.

Para el caso de Pekerekos se ha decidido gestionar los objetivos estratégicos utilizando el Cuadro de mando integral, este sistema de gestión fue postulado por Robert Kaplan y David Norton (2002) quienes mencionan que esta herramienta sirve para generar indicadores de cada uno de los objetivos tanto de corto como de largo plazo de manera que se puedan gestionar ya que mencionan que es la única manera en la que se puede sobrevivir en esta era de la información.

Kaplan y Norton (2002) mencionan que para la buena realización de esta herramienta se deben tener en cuenta cuatro perspectivas, ya que estas perspectivas permiten tener un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo que tiene la empresa de manera que los indicadores también puedan ser lo más exactos y útiles posibles. Las cuatro perspectivas son:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva del proceso interno
- Perspectiva de formación y crecimiento

Para el caso de Pekerekos se ha decidido realizar un cuadro con los objetivos de todas las perspectivas.

Tabla 23: Objetivos estratégicos

Perspectivas	Objetivos
Perspectiva financiera	Generar mayor rentabilidad.
Perspectiva del cliente	Incrementar la satisfacción de los clientes.
	Lograr tener una mayor participación dentro del mercado de la educación
Perspectiva del proceso interno	Creación de servicios complementarios.
	Establecer procesos administrativos
Perspectiva de formación y crecimiento	Mejorar las competencias del talento humano de la empresa.

3.8 Indicadores

Para completar con el Cuadro de mando integral es necesario establecer ciertos indicadores financieros y no financieros que ayuden a motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica las estrategias establecidas de manera que se pueda tener un control de los avances. De esa manera todos los esfuerzos que se realicen dentro de la empresa como iniciativas o planes de acción se las hará de manera que se cumplan los objetivos estratégicos. (Kaplan & Norton, 2002)

Según Kaplan (2002) existen tres formas de expresar los indicadores:

- La relación causa – efecto
- Los indicadores de actuación
- La vinculación con las finanzas

De esta manera se puede tener una idea de que indicadores pueden establecerse en cada uno de los objetivos.

Para Pekerekos se deberá utilizar indicadores para los 6 objetivos estratégicos establecidos anteriormente y se representarán en el siguiente cuadro.

Tabla 24: Indicadores

Perspectivas	Objetivos	Indicadores
Perspectiva financiera	Generar mayor rentabilidad.	Incremento anual de la rentabilidad
Perspectiva del cliente	Incrementar la satisfacción de los clientes.	Encuestas de satisfacción del cliente.
	Lograr tener una mayor participación dentro del mercado de la educación	Incremento de número de clientes por año lectivo
Perspectiva del proceso interno	Creación de servicios complementarios.	Incremento de los servicios complementarios
	Establecer procesos administrativos	Número de horas dedicadas a trabajo administrativo
Perspectiva de formación y crecimiento	Mejorar las competencias del talento humano de la empresa.	Formación complementaria específica

3.9 Metas

Tal como menciona Kaplan (2002) los directivos deben fijar metas ambiciosas y hasta un poco complicadas de cada uno de sus indicadores de manera que todos los empleados puedan entender y realizar todos sus esfuerzos para alcanzarlas. Para que esto sea así los directivos deben poner metas creíbles de manera que los empleados puedan ver posible su logro. También hay que tener en cuenta que para poder cumplir con las metas establecidas los directivos deben brindar los conocimientos, las herramientas y los medios necesarios para poder alcanzar dichas metas.

Pekerekos en su afán de seguir creciendo como empresa y en busca de un mejor beneficio al cliente ha seleccionado las siguientes metas para los próximos años.

Tabla 25: Metas

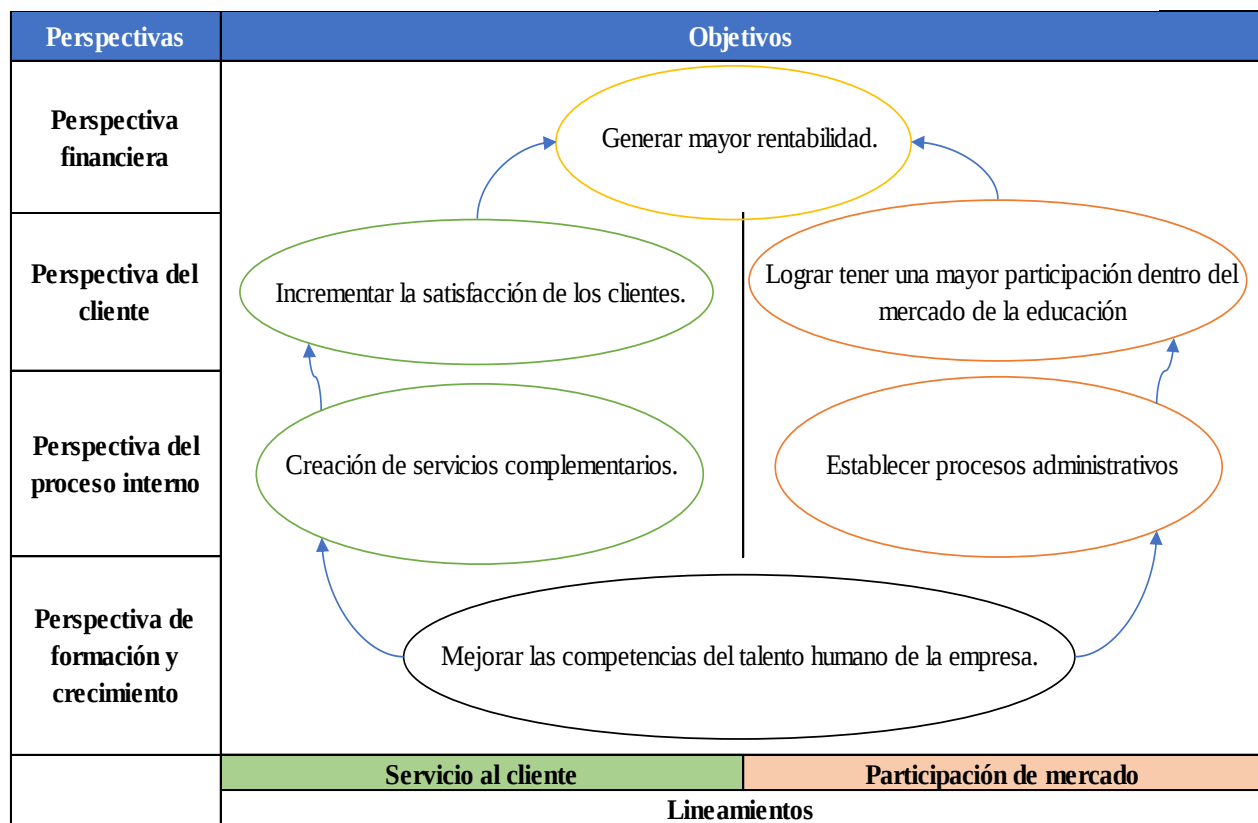
Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Metas
Perspectiva financiera	Generar mayor rentabilidad.	Incremento anual de la rentabilidad	5%
Perspectiva del cliente	Incrementar la satisfacción de los clientes.	Encuestas de satisfacción del cliente.	90%
	Lograr tener una mayor participación dentro del mercado de la educación	Incremento de número de clientes por año lectivo	4 clientes
Perspectiva del proceso interno	Creación de servicios complementarios.	Incremento de los servicios complementarios	2 servicios
	Establecer procesos administrativos	Número de horas dedicadas a trabajo administrativo	10 horas
Perspectiva de formación y crecimiento	Mejorar las competencias del talento humano de la empresa.	Formación complementaria específica	20 horas

3.10 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

3.10.1 Mapa estratégico

El mapa estratégico es hecho con la finalidad de observar cómo afectan los activos intangibles u objetivos de la empresa, tomando en cuenta cuatro perspectivas principales, las cuales son: la financiera, la del cliente, procesos internos y formación y crecimiento, de esa manera junto a los lineamientos se puede obtener en un esquema la conexión que existe. (Kaplan & Norton, 2004)

Tabla 26: Mapa Estratégico



3.10.2 Cuadro de Mando Integral

Para la realización total del Cuadro de Mando Integral hace falta limitar responsables y planes de acción que se van a realizar para un buen funcionamiento de los objetivos estratégicos. Los responsables deben ser miembros de tiempo completo de la organización que esté dispuesto a encargarse del plan y que ayude a su ejecución y su seguimiento.

Los planes de acción o las iniciativas como se las llama son actividades que se deben realizar para el cumplimiento de las metas propuestas. De manera que estos planes estén cumpliendo o aportando a alguno de los objetivos estratégicos de la organización. (Kaplan & Norton, 2002)

Teniendo estos aspectos en cuenta se puede completar lo que sería el Cuadro de mando Integral, para Pekerekos se ha establecido de la siguiente manera.

Tabla 27: Cuadro de Mando Integral

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Forma de cálculo	Semáforo			Responsable	Plan de acción
				Peligro	Precaución	Meta		
Perspectiva financiera	Generar mayor rentabilidad.	Incremento anual de la rentabilidad	% anual de crecimiento de la rentabilidad	0%	2%	5%	Diana Bolaños	
Perspectiva del cliente	Incrementar la satisfacción de los clientes.	Encuestas de satisfacción del cliente.	% de satisfacción de los clientes	50%	70%	90%	Diana Bolaños	
	Lograr tener una mayor participación dentro del mercado de la educación	Incremento de número de clientes por año lectivo	Número de clientes inscritos	1 clientes	2 clientes	4 clientes	David Piedra	Plan de generación de publicidad dentro del sector norte de Quito
Perspectiva del proceso interno	Creación de servicios complementarios.	Incremento de los servicios complementarios	Número de servicios adicionales	0 servicios	1 servicios	2 servicios	Diana Bolaños	Plan de creación de transporte para los estudiantes de tiempo completo
	Establecer procesos administrativos	Incremento de horas dedicadas a trabajo administrativo	Número de horas dedicadas a trabajo administrativo	5 horas	7 horas	10 horas	David Piedra	Plan de levantamiento de un manual de procedimientos para el centro infantil
Perspectiva de formación y crecimiento	Mejorar las competencias del talento humano de la empresa.	Formación complementaria específica	Número de horas de formación	5 horas	10 horas	20 horas	Olga Bolaños	Plan de capacitación en idiomas para el personal de deberes dirigidos.

3.11 Planes operativos

Los planes operativos escogidos por el centro infantil son los siguientes, los cuales muestran un objetivo el cual debe estar alineado a los objetivos estratégicos, estos planes son:

Tabla 28: Planes de acción

Plan de acción	Objetivos
Plan de creación de transporte para los estudiantes de tiempo completo	Dar un servicio integral a todos los estudiantes y obtener ingresos complementarios a la actividad principal
Plan de generación de publicidad dentro del sector norte de Quito	Lograr obtener un mayor número de estudiantes tanto en edades tempranas como en deberes dirigidos
Plan de levantamiento de un manual de procedimientos para el centro infantil	Generar procesos administrativos que ayuden a la empresa a manejar de mejor manera la parte administrativa-financiera
Plan de capacitación en idiomas para el personal de deberes dirigidos.	Capacitar a todo el personal para así dar cada vez más un servicio de calidad en áreas que son muy comunes y necesitadas en la actualidad.

Para el seguimiento de estos planes operativos en el tiempo, se utilizará el modelo PMBOK el cual ayudará a que se pueda dar un seguimiento apropiado para que todos los planes se los pueda realizar de la mejor manera y en los tiempos establecidos.

3.11.1 Plan de acción 1

Nombre:

Plan de creación de transporte para los estudiantes de tiempo completo.

Descripción del proyecto

Este proyecto va destinado a brindar servicios complementarios a todos los niños que se quedan hasta la tarde dentro del establecimiento tanto de la parte del centro infantil como de la parte de deberes dirigidos. Debido al apretado horario que tienen los padres de familia se busca ayudarlos a que no tengan que ir al centro a recoger a sus hijos, sino que sus hijos puedan llegar con seguridad a sus hogares en los horarios establecidos.

Esto ayuda tanto a los padres de familia como también al centro infantil debido a que muchas de las veces los padres de familia no pueden llegar a tiempo a la salida de sus niños debido a sus trabajos o al tráfico que existe en la ciudad, debido a eso el centro infantil debe pagar horas extras a sus empleados ya que los niños no se pueden quedar sin supervisión.

Por otro lado, ayuda a Pekerekos ya que encontrando un buen precio se puede tener ingresos un ingreso adicional al del giro del negocio y así poder tener mayor rentabilidad.

Objetivo general del proyecto

Dar un servicio integral a todos los estudiantes y obtener ingresos complementarios a la actividad principal.

Responsables

El responsable para este proyecto va a ser la Gerencia en la gran mayoría con la ayuda del personal educativo para la difusión.

Duración

El proyecto tendrá una duración de 1 semana hasta la contratación del transporte, mas 3 meses de prueba del transporte seleccionado.

Tabla 29: Plan de acción 1

Plan de creación de transporte para los estudiantes de tiempo completo							
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mejorar el servicio integral a los clientes.						
DURACIÓN		8 Días					
OBJETIVO DEL PROYECTO	Dar un servicio integral a todos los estudiantes y obtener ingresos complementarios a la actividad principal						
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR	RECURSOS		PRESUPUESTO
					HUMANOS	TECNOLÓGICOS	
Proporcionar diferentes alternativas de transporte para su revisión	Gerencia	2 días	Diana Bolaños	N° de alternativas encontradas	Gerencia		\$ -
Revisar opciones según mejores ofertas de seguridad y costos	Gerencia	1 día	Diana Bolaños	Resultados de revisión y cuadro de comparación	Gerencia		\$ -
Mandar cotización de transporte a los padres de familia	Gerencia	1 día	Diana Bolaños	Cotización enviada	Gerencia		\$ -
Firmar un contrato de trasporte con los padres de familia	Gerencia	1 día	Diana Bolaños	Contrato firmado	Gerencia		\$ -
Generar rutas dependiendo del número de estudiantes que van a utilizar el transporte	Gerencia	1/2 Día	Diana Bolaños	Cuadro de rutas	Gerencia		\$ -
Analizar el número de trasportes que van a ser necesarios	Gerencia	1/2 Día	Diana Bolaños	Tabla de análisis	Gerencia		\$ -
Contratar la linea de trasporte		1 día	Diana Bolaños	Contrato firmado por año lectivo	Gerencia		\$ 250.00
Dar a conocer a los padres de familia los trasportistas escgidos	Todo el personal	1 día	Olga Bolaños	Acta de reunión	Asistente de gerencia		\$ -
Revisión de la calidad del trasporte	Todo el personal	3 meses	Olga Bolaños	Informes	Asistente de gerencia		\$ -

3.11.2 Plan de acción 2

Nombre:

Plan de generación de publicidad dentro del sector norte de Quito

Descripción del proyecto

Durante los años de vida de Pekerekos nunca se ha realizado ninguna campaña de marketing o publicidad, siempre se ha optado por referidos de sus primeros clientes, y así se ha logrado mantener hasta ahora, por eso se piensa que con una buena campaña de publicidad la empresa puede aumentar el número de sus clientes en gran manera y de esa manera aumentar la rentabilidad.

Por esta razón se ha decidido realizar una campaña acompañada de una nueva imagen para la empresa con el fin de penetrar más en el mercado, para esto se utilizará publicidad tanto en línea como en físico para que muchas más personas conozcan de la empresa.

Objetivo general del proyecto

Lograr obtener un mayor número de estudiantes tanto en edades tempranas como en deberes dirigidos.

Responsables

De este proyecto se va a encargar la gerencia en su mayor parte y además recibirá el apoyo del resto del personal para la difusión física.

Duración

La realización de la publicidad se la realizará en 17 días

Tabla 30: Plan de acción 2

Plan de generación de publicidad dentro del sector norte de Quito							
OBJETIVO ESTRATÉGICO		Incremento de número de clientes por año lectivo					
DURACIÓN		17 días					
OBJETIVO DEL PROYECTO		Lograr obtener un mayor número de estudiantes tanto en edades tempranas como en deberes dirigidos					
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR	RECURSOS		PRESUPUESTO
					HUMANOS	TECNOLÓGICOS	
Planificar una estrategia de marketing para los próximos 6 meses	Gerencia	5 días	David Piedra	Planificación	Gerencia	Equipo de computo	\$ -
Análisis de promociones para nuevos clientes	Gerencia	1 día	David Piedra	Promociones	Gerencia	Equipo de computo	\$ -
Diseñar todo lo referido a marketing mensual	Gerencia	2 Días	David Piedra	Campañas publicitarias	Gerencia	Equipo de computo	\$ 300.00
Generación de pagina web del centro infantil	Gerencia	5 días	David Piedra	Pagina web	Gerencia	Equipo de computo	\$ 150.00
Pautar en redes sociales e internet	Gerencia	2 días	David Piedra	Estadísticas	Gerencia	Equipo de computo	\$ 150.00
Analizar el impacto de las campañas realizadas en redes sociales	Gerencia	1 día	David Piedra	Estadísticas	Gerencia	Equipo de computo	\$ -
Generar contenido mensual según análisis realizado	Gerencia	1 día	David Piedra	Contenido	Gerencia	Equipo de computo	\$ -

3.11.3 Plan de acción 3

Nombre:

Plan de levantamiento de un manual de procedimientos para el centro infantil

Descripción del proyecto

Dentro de Pekerekos al ser una empresa familiar no contiene procesos bien establecidos debido a que más se ha tratado de enfocar en la parte educativa, sin embargo para que la empresa pueda crecer se necesita un buen manejo administrativo-financiero ya que no existe un buen manejo y debido a eso surgen varios problemas, en su mayoría financieros ya que aunque se ha tratado de llevar un pequeño registro de los ingresos y los gastos, pudo haber sufrido de gastos o costos excesivos que hacen que la empresa tenga menos rentabilidad.

Debido a eso se ha seleccionado este proyecto con el fin de ayudar a la empresa a establecer procesos mensuales en los cuales se deben dar un tiempo para analizar a la empresa de manera administrativa y realizar todas las actividades necesarias.

Objetivo general del proyecto

Generar procesos administrativos que ayuden a la empresa a manejar de mejor manera la parte administrativa-financiera

Responsables

Al estar hablando de la parte financiera del centro infantil el responsable debe ser la gerencia.

Duración

6 semanas.

Tabla 31: Plan de acción 3

Plan de levantamiento de un manual de procedimientos para el centro infantil							
OBJETIVO ESTRATÉGICO		Número de horas dedicadas a trabajo administrativo					
DURACIÓN		6 semanas					
OBJETIVO DEL PROYECTO		Disminuir gastos y costos innecesarios además de lograr convenios para obtener mejor rentabilidad					
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR	RECURSOS		PRESUPUESTO
					HUMANOS	TECNOLÓGICOS	
Exponer todas las actividades administrativas que se deben realizar	Gerencia	4 días	Diana Bolaños	Registro de actividades	Gerencia	Equipo de computo	\$ -
Analizar la importancia de todas las actividades	Gerencia	5 días	Diana Bolaños		Gerencia		\$ -
Establecer responsables para cada actividad	Gerencia	1 día	Diana Bolaños	Tabla de responsables	Todo el personal		\$ -
Cambiar todos los registros físicos a digitales	Gerencia	1 semana	Diana Bolaños	Registros digitales	Gerencia	Equipo de computo	\$ -
Generar un inventario físico de todos los activos y su vida útil	Todo el personal	4 semanas	Olga Bolaños	Inventario	Todo el personal		\$ -
Dividir el patrimonio y los activos exclusivamente de la empresa	Gerencia	3 días	Diana Bolaños	Balance General	Gerencia	Equipo de computo	\$ -
Generar formatos para la contabilización mensual de ingresos y gastos	Gerencia	2 días	David Piedra	Formatos contables	Gerencia	Equipo de computo	\$ -

3.11.4 Plan de acción 4

Nombre:

Plan de capacitación en idiomas para el personal de deberes dirigidos.

Descripción del proyecto

Debido a que cada vez más el idioma es sumamente importante dentro de la sociedad, los estudiantes de deberes dirigidos reciben 2 y hasta 3 idiomas dentro de sus escuelas por lo que el centro infantil se ve obligado a tener profesores con mayor formación en el idioma inglés de manera fija, ya que tener profesores de inglés de manera parcial resulta más costoso.

Por eso se ha decidido capacitar a dos personas dentro del centro para tener un mejor manejo del idioma inglés de manera que la ayuda que reciba el estudiante sea de mucho más provecho. Las personas tendrán que realizar el curso hasta completarlo y la gerencia podrá conocer el avance de su personal hasta su certificado. Este curso será cancelado por parte de la empresa mientras la persona continúe en la misma.

Objetivo general del proyecto

Capacitar a todo el personal para así dar cada vez más un servicio de calidad en áreas que son muy comunes y necesitadas en la actualidad.

Responsables

El responsable de la contratación es la gerencia y del personal en realizar el curso.

Duración

La duración de toda la capacitación tendrá una duración de 1 año

Tabla 32: Plan de acción 4

Plan de capacitación en idiomas para el personal de deberes dirigidos							
OBJETIVO ESTRATÉGICO		Generar capacitación a los empleados para un servicio mucho más integral.					
DURACIÓN		1 año					
OBJETIVO DEL PROYECTO		Capacitar a todo el personal para así dar cada vez mas un servicio de calidad en áreas que son muy comunes y necesitadas en la actualidad.					
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR	RECURSOS		PRESUPUESTO
					HUMANOS	TECNOLÓGICOS	
Búsqueda de insituciones con programas corporativos	Todo el personal	2 días	Diana Bolaños	N° de alternativas seleccionadas	Gerencia		\$ -
Análisis del número de personas que se piensa capacitar	Todo el personal	1 día	Diana Bolaños	Análisis del numenero de personas	Gerencia		\$ -
Revisión de cotizaciones de las empresas de idiomas	Todo el personal	1 día	Diana Bolaños	Comparación entre opciones	Gerencia		\$ -
Contrato con la empresa seleccionada	Todo el personal	1 día	Diana Bolaños	Contrato firmado	Gerencia		\$ 1,020.00
Asignación de tiempo que va a necesitar el personal para la capacitación	Todo el personal	2 días	Diana Bolaños	Estructuración del tiempo de capacitación	Gerencia		\$ -
Realización del curso	Todo el personal	12 meses	Personal capacitado	Notas entregadas	Personal de deberes dirigidos	Equipo de computo	\$ -
Entrega de resultados	Todo el personal	1 día	Personal capacitado	Certificado de aprobación del curso	Personal de deberes dirigidos	Equipo de computo	\$ -

4. ESTUDIO FINANCIERO

Se realizará el estudio financiero de la empresa tomando los datos del 2018 de la misma con el fin de conocer y evaluar la reacción que tendría la empresa si se aplica la planificación estratégica propuesta. Para lograr este análisis se realiza una comparación entre la empresa como se encuentra ahora versus la empresa implementando la planificación, en ambos casos se lo proyectará para 5 años de manera que se pueda identificar más claramente la diferencia.

4.1 Activos

Los activos siempre van a variar dependiendo del giro de negocio de la empresa y de la manera en la que se elige administrarlos. Estos activos ayudan a la empresa a poder tomar decisiones en cuanto a si elegir tener más efectivo o involucrarse en comprar valores negociables, si resulta mejor hacer ventas a crédito o a contado, si es mejor subcontratar o no ciertos servicios, si se debe arrendar o comprar ciertos equipos. Todas estas decisiones son tomadas a partir de los datos que se tenga de los activos. (Ross, 2012)

Tabla 33: Activos

1.2.	ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 9,770.00
1.2.1.	Terrenos	0.00
1.2.2.	Muebles y Enseres	2,120.00
1.2.4.	Equipos de Oficina	1,300.00
1.2.6.	Maquinaria y Equipos	5,500.00
1.2.8.	Equipos de Computación	850.00
1.2.10.	Vehículos	0.00
1.2.12.	Edificios	0.00
1.2.14.	Patentes	0.00
1.2.16.	Marcas	0.00

4.2 Balance general

Tal como explica Ross (2012) el balance general llega a ser como una foto del valor de una empresa en a una fecha establecida, teniendo dos partes fundamentales, por un lado, todo lo que son los Activos y por el otro todo lo que son los Pasivos de la empresa y el Capital contable de la misma. El objetivo es conocer el financiamiento que tiene la empresa y saber de dónde sale,

por lo que el Balance general siempre va a tener la misma fórmula: Activo = Pasivo + Capital contable.

En el caso de Pekerekos se tiene el siguiente Balance General al 2018.

Tabla 34: Balance general

PEKEREKOS					
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL					
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018					
1.1.	ACTIVOS CORRIENTES	\$ 350.00	2.	PASIVOS	\$ 984.00
1.1.1.	Caja Chica	0.00	2.1.	PASIVOS CORRIENTES (CORTO PLAZO)	\$ 0.00
1.1.2.	Caja	100.00	2.1.1.	Cuentas por Pagar	0.00
1.1.3.	Bancos	100.00	2.1.2.	Sueldos por Pagar	0.00
1.1.3.1	Banco del Pichincha	100.00	2.2.	PASIVOS NO CORRIENTES (LARGO PLAZO)	\$ 984.00
1.1.4.	Cuentas por Cobrar Clientes	0.00	2.2.1.	Préstamo por Pagar	984.00
1.1.5.	Documentos por Cobrar	0.00			
1.1.6.	Arriendos Prepagados	100.00			
1.1.7.	Publicidad Prepagada	0.00			
1.1.8.	Suministros de Oficina	50.00			
1.1.9.	Suministros de Limpieza	0.00			
1.2.	ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 9,770.00	3.	PATRIMONIO	9,136.00
1.2.1.	Terrenos	0.00	3.1.	Capital Social	7,386.98
1.2.2.	Muebles y Enseres	2,120.00	3.2.	Utilidad del ejercicio	1,749.02
1.2.4.	Equipos de Oficina	1,300.00			
1.2.6.	Maquinaria y Equipos	5,500.00			
1.2.8.	Equipos de Computación	850.00			
1.2.10.	Vehículos	0.00			
1.2.12.	Edificios	0.00			
1.2.14.	Patentes	0.00			
1.2.16.	Marcas	0.00			
TOTAL ACTIVOS		\$ 10,120.00	PASIVO + PATRIMONIO		\$ 10,120.00

4.3 Estado de resultados

El Estado de resultados mide el desempeño de la empresa en un periodo específico resumido en ingresos y gastos, teniendo como resultado las utilidades que ha sacado la empresa. Dentro de los ingresos se encuentra todo lo percibido por las operaciones principales de la empresa, mientras que los gastos son todo lo consumido tanto de la administración, de las operaciones o de las ventas que aportan a la realización de las actividades. (Ross, 2012)

4.3.1 Estado de resultados 2018

A continuación, se muestra el estado de resultados de Pekerekos al 2018.

Tabla 35: Estado de resultados

PEKEREKOS ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018			
4.	INGRESOS		\$ 20,987.24
4.1.	Pensiones	19,161.00	
4.2.	Horas extra	1,826.24	
5.	COSTOS Y GASTOS		\$ 19,238.22
5.1.	Costos		0.00
5.1.1.	Costo de Prestación del Servicio	0.00	
5.2.	Gastos Administrativos		17,222.22
5.2.1.	Sueldos y salarios	4,800.00	
5.2.2.	Servicios profesionales	738.40	
5.2.3.	Servicios Basicos	1,204.22	
5.2.4.	Arriendos	1,200.00	
5.2.5.	Gs.Constitución	0.00	
5.2.6.	Suministros de Oficina	300.00	
5.2.7.	Comida	7,228.00	
5.2.8.	Mantenimiento	689.60	
5.2.9.	Mantenimiento Oficinas	0.00	
5.2.9.1	Mantenimiento Maquinaria	689.60	
5.2.9.2	Mantenimiento Vehiculo	0.00	
5.2.9.3	Depreciación	1,062.00	
5.2.10.	Depreciacion Muebles y Enseres	212.00	
5.2.10.1.	Depreciacion Equipos de Oficina	130.00	
5.2.10.1.	Depreciacion de Maquinaria y Equipos	550.00	
5.2.10.1.	Depreciacion de Equipos de Computacion	170.00	
5.2.10.1.	Depreciacion Vehiculos	0.00	
5.2.10.1.	Amortizacion Patentes	0.00	
5.3.	Gastos de Ventas		0.00
5.3.1.	Gasto Publicidad	0.00	
5.3.2.	Sueldos Vendedores	0.00	
5.3.3.	Beneficios Sociales	0.00	
5.3.4.	Comisiones Vendedores	0.00	
5.4.	Gastos Financieros		2,016.00
5.4.1.	Multas	2,016.00	
5.4.2.	Comisiones Bancarias	0.00	
UTILIDAD DEL EJERCICIO			1,749.02

4.3.2 Estado de Resultados proyectado sin proyectos

El Estado de Resultados proyectado sin incluir los proyectos de la planificación estratégica muestran como serían los próximos 5 años de la empresa si continúa con las actividades normales.

Tabla 36: Estado de Resultados proyectado sin proyectos

PEKEREKOS ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO A LOS AÑOS TERMINADOS					
	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS	21,029.21	21,071.27	21,113.42	21,155.64	21,197.95
(-)COSTO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	-	-	-	-	-
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	21,029.21	21,071.27	21,113.42	21,155.64	21,197.95
(-)GASTOS OPERACIONALES	15,872.22	16,221.71	16,579.00	16,944.28	17,317.73
GASTOS FIJOS	5,962.00	6,074.70	6,189.99	6,307.94	6,428.59
GASTOS VARIABLES	9,910.22	10,147.01	10,389.01	10,636.34	10,889.14
= UTILIDAD OPERACIONAL	5,156.99	4,849.57	4,534.42	4,211.36	3,880.22
+/- MOVIMIENTO FINANCIERO	(984.00)	-	-	-	-
INTERES GANADO	-	-	-	-	-
INTERES PAGADO	984.00	-	-	-	-
= UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS	4,172.99	4,849.57	4,534.42	4,211.36	3,880.22
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	625.95	727.44	680.16	631.70	582.03
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3,547.05	4,122.13	3,854.25	3,579.66	3,298.19
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	886.76	1,030.53	963.56	894.91	824.55
= UTILIDAD DEL EJERCICIO	2,660.28	3,091.60	2,890.69	2,684.74	2,473.64

4.3.3 Estado de Resultados proyectado con proyectos

En el grafico se muestra el Estado de Resultados proyectado incluyendo todos los ingresos y los gastos que se generan por la realización de los proyectos planteados dentro de la planificación estratégica postulada.

Tabla 37: Estado de Resultados proyectado con proyectos

PEKEREKOS ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO A LOS AÑOS TERMINADOS					
	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS	24,135.33	26,548.86	29,203.74	32,124.12	35,336.53
(-)COSTO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	3,000.90	3,150.95	3,308.49	3,473.92	3,647.61
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	21,134.43	23,397.91	25,895.25	28,650.20	31,688.92
(-)GASTOS OPERACIONALES	18,373.82	16,767.96	17,088.73	17,416.40	17,751.13
GASTOS FIJOS	5,962.00	6,072.40	6,185.34	6,300.88	6,419.07
GASTOS VARIABLES	12,411.82	10,695.56	10,903.39	11,115.53	11,332.06
= UTILIDAD OPERACIONAL	2,760.61	6,629.95	8,806.52	11,233.80	13,937.79
+/- MOVIMIENTO FINANCIERO	(984.00)	-	-	-	-
INTERES GANADO	-	-	-	-	-
INTERES PAGADO	984.00	-	-	-	-
= UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS	1,776.61	6,629.95	8,806.52	11,233.80	13,937.79
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	266.49	994.49	1,320.98	1,685.07	2,090.67
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,510.12	5,635.46	7,485.54	9,548.73	11,847.12
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	377.53	1,408.87	1,871.39	2,387.18	2,961.78
= UTILIDAD DEL EJERCICIO	1,132.59	4,226.60	5,614.16	7,161.55	8,885.34

4.4 Análisis del proyecto

4.4.1 Flujo de efectivo

El flujo de efectivo es el rubro más importante que puede salir de los estados financieros, este flujo ayuda a la empresa a poder conocer y explicar cuál es la razón del cambio del efectivo o sus equivalentes durante un cierto periodo de tiempo. Para analizar correctamente a los flujos de efectivo es necesario verlo del lado de las finanzas donde el objetivo de una empresa y el valor de esta esté dado por la capacidad de generar flujos de efectivo. (Ross, 2012)

Tabla 38: Flujo de efectivo

PEKEREKOS ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO A LOS AÑOS TERMINADOS					
	2019	2020	2021	2022	2023
ENTRADAS DE EFECTIVO					
Ventas	\$ 24,135.33	\$ 26,548.86	\$ 29,203.74	\$ 32,124.12	\$ 35,336.53
Otras cuentas por cobrar					
TOTAL INGRESOS	\$ 24,135.33	\$ 26,548.86	\$ 29,203.74	\$ 32,124.12	\$ 35,336.53
SALIDAS DE EFECTIVO					
Costos	\$ 3,000.90	\$ 3,150.95	\$ 3,308.49	\$ 3,473.92	\$ 3,647.61
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos variables	\$ 12,411.82	\$ 10,695.56	\$ 10,903.39	\$ 11,115.53	\$ 11,332.06
Gastos fijos	\$ 5,962.00	\$ 6,072.40	\$ 6,185.34	\$ 6,300.88	\$ 6,419.07
Compra activos largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL SALIDAS	\$ 21,374.72	\$ 19,918.90	\$ 20,397.22	\$ 20,890.32	\$ 21,398.74
TOTAL ENTRADAS	\$ 24,135.33	\$ 26,548.86	\$ 29,203.74	\$ 32,124.12	\$ 35,336.53
TOTAL SALIDAS	\$ 21,374.72	\$ 19,918.90	\$ 20,397.22	\$ 20,890.32	\$ 21,398.74
FLUJO DE CAJA NETO	\$ 2,760.61	\$ 6,629.95	\$ 8,806.52	\$ 11,233.80	\$ 13,937.79
SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 100.00	\$ 1,781.23	\$ 1,659.91	\$ 1,699.77	\$ 1,740.86
NUEVO SALDO	\$ 2,860.61	\$ 8,411.18	\$ 10,466.43	\$ 12,933.57	\$ 15,678.65
INVERSION O FINANCIAMIENTO					
PRESTAMOS	\$ 2,040.00				
PAGO DE PRESTAMOS	\$ 2,040.00	\$ -	\$ -		
INTERESES PAGADOS	\$ 984.00	\$ -	\$ -		
INVERSIONES	\$ -1,944.62	\$ 6,751.27	\$ 8,766.66	\$ 11,192.71	\$ 13,895.42
RECUPERACION INVERSION					
INTERESES GANADOS					
SALDO FINAL DE CAJA	\$ 1,781.23	\$ 1,659.91	\$ 1,699.77	\$ 1,740.86	\$ 1,783.23

4.4.2 WACC

El WACC o Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) es el promedio de los costos provenientes de fuentes de financiamiento que se obtienen de los contratos y de los intereses de créditos pagados durante un periodo. (Rodriguez, 2017)

$$r_{WACC} \text{ o } WACC = \left(\frac{P}{B+P} \right) \times r_p + \left(\frac{B}{B+P} \right) \times r_B \times (1 - t_c)$$

Dónde:

r_p	: Es el Costo Patrimonial obtenido por CAPM
r_B	: Costo actual de la Deuda
t_c	: Tasa Impositiva de la empresa
$\left(\frac{B}{B+P} \right)$	: Relación Deuda – Activos
$\left(\frac{P}{B+P} \right)$	: Relación Patrimonio – Activos

Figura 41: WACC

Fuente: (Castañeda & Aguirre, 2014)

Para el caso de Pekerekos para la realización del WACC al ser una pequeña empresa se ha decidido establecer mediante la tasa de ganancia que esperan los socios la cual es del 13% dato que será utilizado para analizar la Tasa Interna de Retorno del proyecto.

4.4.3 VAN

El Valor Actual Neto (VAN) tiene como concepto el hecho de que el dinero tiene diferente valor el en tiempo, por lo que al llevar las inversiones a valor actual se puede conocer si es o no beneficioso para la empresa, según la teoría si el VAN es positivo la empresa debería aceptar la propuesta, pero si es negativa no se debería aceptar. (Gomez-Bezares, 2012)

Todos los datos en los análisis de los proyectos se buscarán comparar con la situación normal para de esa forma poder ver el valor real de realizar la planificación y los proyectos por lo que se han llegado a los siguientes resultados.

Tabla 39: Flujo diferencial y cálculo del VAN

Flujo diferencial						
	0	1	2	3	4	5
Flujo con Planificación estratégica	\$ -2,040.00	\$ 2,194.59	\$ 5,288.60	\$ 6,676.16	\$ 8,223.55	\$ 9,947.34
Flujo sin Planificación estratégica	\$ -	\$ 3,722.28	\$ 4,153.60	\$ 3,952.69	\$ 3,746.74	\$ 3,535.64
Flujo diferencial	\$ -2,040.00	\$ -1,527.70	\$ 1,135.00	\$ 2,723.47	\$ 4,476.80	\$ 6,411.70
VAN	\$ 10,998.26					

4.4.4 TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es una forma de poder analizar un proyecto para aceptarlo o rechazarlo debido a que este proporciona una cifra que resume los méritos que tiene el proyecto. Se basa exclusivamente en los estados de flujo de efectivo del proyecto por lo que no depende de las tasas de interés del mercado ni cualquier otro valor que no sea interno del proyecto. (Ross, 2012)

Para Pekerekos el hecho de que sea una restructuración de una empresa ya establecida los valores de la TIR van a salir mucho más altos que en otras ocasiones debido a que la inversión que se debe emplear para el funcionamiento es muy baja en comparación a las utilidades que puede brindar, esto se da ya que la mayoría de los planes no necesitan una inversión mientras que otros necesitan una inversión no muy alta. Por lo que para poder visualizar de mejor manera los beneficios de la Planificación estratégica se ha realizado flujos diferenciales en los cuales se puede ver claramente la diferencia que existe en los dos casos.

Tabla 40: Flujo diferencial y cálculo de la TIR

Flujo diferencial							
	0	1	2	3	4	5	
Flujo con Planificación estratégica	\$ -2,040.00	\$ 2,194.59	\$ 5,288.60	\$ 6,676.16	\$ 8,223.55	\$ 9,947.34	
Flujo sin Planificación estratégica	\$ -	\$ 3,722.28	\$ 4,153.60	\$ 3,952.69	\$ 3,746.74	\$ 3,535.64	
Flujo diferencial	\$ -2,040.00	\$ -1,527.70	\$ 1,135.00	\$ 2,723.47	\$ 4,476.80	\$ 6,411.70	
VAN	\$ 10,998.26						
TIR	50%						

Teniendo una TIR del 50% nos da a notar que el proyecto generará una producción mayor de ingresos para la empresa lo que muestra que el trabajo es totalmente rentable y beneficioso para la misma.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El Centro Infantil Pekerekos es una empresa con más de 17 años de experiencia, que tuvo un problema muy grande en 2014 debido a una baja exagerada de clientes, por lo que estuvo en graves problemas internos, debido a eso se propone una planificación estratégica que ayude a la empresa a generar más ingresos y que puedan ser sostenible en el tiempo.
- Pekerekos es una empresa tiene como su propuesta de valor el servicio de cuidado enseñanza para niños y niñas en sus primeros años de vida, así como también brinda enseñanza y ayuda a niños y niñas de primaria en sus estudios y en deberes dirigidos para que puedan mejorar en su rendimiento escolar.
- Pekerekos tiene un grave problema debido a que nunca ha realizado ningún tipo de marketing o publicidad para captar nuevos clientes, sino que solo se ha manejado por referidos, estrategia que no le ha servido de mucho ya que en la actualidad no cuenta con demasiados clientes.
- Se han seleccionado dos lineamientos estratégicos con los que se va a manera la empresa que son el servicio al cliente y la participación en el mercado, estos lineamientos serán la base para el funcionamiento de la empresa, siempre tomando en cuenta la diferenciación como la estrategia genérica a utilizarse.
- La matriz FODA ha ayudado a que la empresa conozca claramente cuáles son sus debilidades y sus amenazas, y ha permitido que la empresa pueda definir estrategias para convertir esas debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades para los siguientes años.
- Dentro de la propuesta de valor a la que se desea llegar se encuentran ciertos servicios complementarios que ayudarán a la empresa a que pueda percibir ingresos desde otra

fuentes y de la misma forma mejorar o hacer que el servicio hacia los clientes sea mucho más completo.

- Dentro de los objetivos estratégicos se han escogido objetivos según cada una de las perspectivas que se deben atacar dentro de una organización lo que dio como resultado seis objetivos divididos entre las perspectivas de manera que cada una se pueda alimentar del otro, para así poder cumplir todos los objetivos de la mejor manera.
- Se han establecido cuatro planes de acción que deberá cumplir la empresa en el siguiente periodo, estos planes de acción se encuentran en cuadros los cuales muestran todas las actividades que componen el plan, por lo que cada uno de los responsables de cada tarea deben buscar efectuar dicha actividad en un tiempo determinado y presentar los resultados de la actividad realizada.
- El Estado de Resultados proyectado que surge de la empresa sin el proyecto muestra que con los años mientras los gastos siguen subiendo debido a la inflación que existe anualmente, los ingresos no aumentan debido a la falta de clientes lo que en los últimos años genera pérdida para la empresa, lo que llevaría a que la empresa deba cerrar.
- El análisis financiero muestra con la TIR y con los estados proyectados que, si la empresa emplea la planificación estratégica propuesta, tendrá un incremento en las ventas lo que llevará a unas utilidades superiores y junto a eso un mejor posicionamiento entre sus competidores.

5.2 Recomendaciones

- El control de la parte financiera de Pekerekos debe mejorar para que de esa manera se pueda tomar mejores decisiones respecto a los siguientes años ya que por una falta de administración estos estados financieros de los años anteriores fueron realizados de manera manual por lo que se pueden perder datos, además de que la información se encontraba mezclada con información personal.

- Se recomienda tener periodos de mantenimiento establecidos para tener bien fijado la compra de nuevo material didáctico y no comprar de manera innecesaria ya que muchas veces dentro de un centro infantil no se conoce bien que es todo lo que se tiene ni en qué estado esta ya que al ser manipulado por niños pequeños muy fácilmente se puede perder o dañar.
- Es importante que en el caso de los alimentos el centro infantil Pekerekos busque comprar a un mismo distribuidor y si es posible generar una relación de manera que la empresa pueda tener primero bien estandarizado su gasto de alimentación de manera que no fluctúe mucho y además buscar mayores beneficios o precios más bajos.
- Es adecuado que Pekerekos siempre el momento de empezar el año escolar o de generar los cupos para un nuevo año esté pendiente de todo cambio de precio de parte de la competencia ya que al ser un mercado muy competitivo puede resultar muy grave estar con precios mucho mayores o menores a la media del mercado.
- Para la mejor realización de todos los planes se debe buscar que cada uno de los responsables emitan avances de cada actividad con el fin de que se pueda llevar un registro de todas las actividades y de igual manera que al final de cada plan de acción realizar un informe de finalización en el cual se pueda mostrar todos los resultados obtenidos.

6. BIBLIOGRAFÍA

1. Banco Central del Ecuador. (2019). Banco Central del Ecuador. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
2. Banco mundial. (2019). Banco mundial. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/>
3. Castañeda, F., & Aguirre, J. P. (2014). Manual de finanzas corporativas.
4. Concepción, M. (2012). Didáctica de la educación infantil. Macmillan Iberia, S.A.
5. David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Florence, South Carolina: Pearson.
6. El Comercio. (2018). Primer año del presidente Moreno. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/especial-gobierno-presidente-leninmoreno-politica.html>
7. Global Information Technology Report. (2016). Global Information Technology Report. Obtenido de http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf
8. Gobierno del Ecuador. (2019). Ministerio de inclusión económica y social. Obtenido de <https://www.inclusion.gob.ec/11253/>
9. Gomez-Bezares, F. (2012). Elementos de finanzas corporativas: inversión y financiación en la empresa.
10. Grant, R. (2016). Contemporary Strategy Analysis.
11. Hax, A. (2003). El modelo Delta; Un nuevo marco estratégico.
12. Hernández, A. (2014). Economía. Digital UNID.
13. Hill, C., & Jones, G. (2009). Administración estratégica. Mexico DF: Mc Graw Hill.
14. INEC. (2019). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
15. Jesus, B. d. (2009). Desempleo en el Ecuador. El Cid editor.
16. Kaplan, R., & Norton, D. (2002). Cuadro de mando integral. Barcelona.

17. La Vanguardia. (2017). El oficialista Lenin Moreno gana las elecciones en Ecuador con el 51% de los votos. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/internacional/20170403/421419134593/oficialista-lenin-moreno-gana-elecciones-ecuador.html>
18. Meza, J. d. (2011). Matemáticas financieras aplicadas. Ecoe Ediciones.
19. Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). Ministerio de Economía y Finanzas. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/estadisticas-fiscales/>
20. Ministerio de educación. (2019). Normativa para utilización, funcionamiento y prestación de servicios educación inicial. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/Acuerdo-No-0024-14-Normativa-funcionamiento-y-servicio-Nivel-Inicial.pdf>
21. Ministerio de inclusión económica y social. (2019). Ministerio de inclusión económica y social. Obtenido de <https://www.inclusion.gob.ec/>
22. Osterwalder, A. (2016). Generación de modelos de negocio.
23. Osterwalder, A., & Pigneur. (2011). Generación de modelos de negocio.
24. Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.
25. Porter, M. (2015). Estrategia competitiva. Mexico: Patria.
26. Porter, M. (2015). Ventaja Competitiva.
27. Rodriguez, F. (2017). Finanzas 2. Finanzas corporativas: Una propuesta metodológica. Instituto mexicano de Contadores Públicos.
28. Ross, J. (2012). Finanzas Corporativas.
29. Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
30. Secretaría nacional de planificación y desarrollo. (2019). Sistema integrado de Conocimientos y Estadística Social del Ecuador. Obtenido de <http://www.conocimientosocial.gob.ec/pages/EstadisticaSocial/herramientas.jsf>
31. Thompson, A., Gamble, J., & Peteraf, M. (2012). Administración estratégica: teoría de casos. MacGraw-Hill.

32. Universia. (17 de enero de 2018). Universia. Obtenido de <http://noticias.universia.es/educacion/noticia/2018/01/17/1157514/4-avances-tecnologicos-educacion-2018.html>
33. Vistazo. (2019). ECUADOR INICIA 2019 CON INCERTIDUMBRE ECONÓMICA Y POLÍTIC. Obtenido de <https://www.vistazo.com/seccion/pais/actualidad-nacional/ecuador-inicia-2019-con-incertidumbre-economica-y-politica>
34. Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). Administración estratégica y politica de negocios. Pearson Educación.
35. Zavala, A. (2006). Elementos basicos de economía. San Marcos.
36. D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico, Un enfoque de gerencia. Pearson.
37. Kaplan, R., & Norton, D. (2004). La disponibilidad estratégica de los activos intangibles.

7. ANEXOS

Anexo A: Informe de actividades para recolección de fatos

Tabla 41: Informe de recolección de información

INFORME DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	
EMPRESA	PEKEREKOS
AÑO	2019
OBJETIVO	
El objetivo de la recolección de datos es conocer de una manera global a la empresa de manera que la planificación pueda ser lo más exacta y útil posible dependiendo de las necesidades existentes.	
1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	
Para la recolección de información general se realizaron las siguientes acciones: • Conversaciones con el propietario • Visita a las instalaciones. • Revisión del manejo de actividades en un día de trabajo • Conversaciones con clientes • Conversación con los empleados parciales y de tiempo completo	
2. INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA	
Para la recolección de información financiera de la empresa se realizó lo siguiente: • Contabilización del inventario de manera física • Recolección de registros contables existentes realizados por la empresa del año 2018 • Cálculo de Activos fijos de la empresa tomando en cuenta sus años de uso • Explicación de parte de la gerente en cuanto a ciertos ítems de los registros.	

Anexo B: Registros mensuales entregados por parte de la empresa

Tabla 42: Registros mensuales

PEKEREKOS												
ESTADOS DE RESULTADO MENSUAL 2018												
INGRESOS												
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
TOTAL	\$ 1,275.00	\$ 1,400.00	\$ 1,265.00	\$ 1,400.00	\$ 1,740.00	\$ 1,740.00	\$ 1,946.00	\$ 880.00	\$ 1,815.00	\$ 2,050.00	\$ 1,835.00	\$ 1,815.00
Extras Horas	\$ 250.00	\$ 150.00	\$ 152.84	\$ 295.00	\$ 155.00	\$ 155.00	\$ 125.00	\$ 100.00		\$ 127.00	\$ 160.00	\$ 156.40
TOTAL MES	\$ 1,525.00	\$ 1,550.00	\$ 1,417.84	\$ 1,695.00	\$ 1,895.00	\$ 1,895.00	\$ 2,071.00	\$ 980.00	\$ 1,815.00	\$ 2,177.00	\$ 1,995.00	\$ 1,971.40
EGRESOS												
Luz trabajo	\$ 32.40	\$ 40.00	\$ 30.00	\$ 28.77	\$ 28.77	\$ 28.77	\$ 25.00	\$ 22.00	\$ 25.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00
agua trabajo	\$ 32.78	\$ 30.00	\$ 25.73	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00
Internet	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00
Suledos	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Comida	\$ 160.00	\$ 113.00		\$ 113.00	\$ 113.00	\$ 113.00	\$ 200.00	\$ 120.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Profesor Inglés	\$ 21.00	\$ 70.00	\$ 53.40	\$ 58.00	\$ 58.00	\$ 58.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00
Arriendo	\$ 160.00	\$ 178.00	\$ 180.00	\$ 178.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 180.00	\$ 180.00
Manenimiento	\$ 200.00	\$ 300.00	\$ 500.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 280.00	\$ 380.00
Multas	\$ 170.00	\$ 170.00	\$ 170.00	\$ 170.00	\$ 170.00	\$ 170.00	\$ 170.00	\$ 170.00	\$ 170.00	\$ 170.00	\$ 158.00	\$ 158.00
Extras	\$ 89.60	\$ 70.00	\$ 80.00	\$ 50.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 60.00		\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 70.00	\$ 70.00
TOTAL	\$ 1,310.78	\$ 1,416.00	\$ 1,484.13	\$ 1,367.77	\$ 1,339.77	\$ 1,339.77	\$ 1,485.00	\$ 1,342.00	\$ 1,385.00	\$ 1,390.00	\$ 1,358.00	\$ 1,458.00