

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACION PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO RECREATIVO
PARA NIÑOS DE 2 A 8 AÑOS CON DISCAPACIDAD EN LA CIUDAD DE
QUITO.**

DANIELA NATALY PÉREZ RAMÍREZ

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO SEMPETEGUI

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE
LOCAL Y GLOBAL.**

**SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE LAS MIPYMES EN
ECUADOR**

QUITO, JUNIO 2023

DIRECTOR

Mgtr. Christian Fajardo Sempértegui

LECTORES

Mgtr. Fernando Rosas

Mgtr. Leonardo Ávila

DEDICATORIA

A mi madre y a mi padre, María Augusta y Pablo, por brindarme su amor, comprensión y apoyo incondicional a lo largo de estos 23 años, también por ser quienes se han preocupado y velado por mi bienestar; gracias a ellos he podido llegar al final de esta maravillosa etapa de mi vida. Por eso, les dedico a ellos todo mi esfuerzo y todos mis logros.

A mi hermana y hermano, Ana Cristina y Pablo Arturo, por ser quienes me han escuchado, comprendido y aconsejado cuando más lo he necesitado, por darme las fortalezas necesarias que me han permitido seguir adelante y por cada uno de los momentos alegres que hemos compartido juntos.

A mi abuelita Nelly, que siempre ha estado apoyándonos en todo lo que hemos necesitado, dándonos su cariño y amor.

A mi querida amiga Emma que nunca ha dudado en ayudarme y alentarme a lo largo de estos cuatro años de universidad.

A ellos mi más sincera gratitud.

AGRADECIMIENTO

Le doy las gracias a Dios por ser mi guía, mi fortaleza, por cuidarme e iluminarme en cada paso que doy.

Agradezco infinitamente a mis padres que a través de su cariño y apoyo me han alentado a perseguir mis objetivos y metas.

A mi querida abuelita que ha brindado su apoyo incondicional a toda mi familia, ayudando a mis padres a sufragar con los gastos necesarios para que yo pueda culminar con éxito mis estudios.

Agradezco a mi tutor por su paciencia, apoyo, dedicación y colaboración, le doy las gracias por sus sugerencias, correcciones y por ser una guía a lo largo de este tiempo.

A los docentes de la universidad que me han transmitido todos sus conocimientos, aportando a mi formación como Administradora de Empresas y a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador que me ha dado la oportunidad de ser una de sus alumnas y por permitirme obtener mi título.

Finalmente, agradezco a mis amigos que al igual que yo se encuentran culminando esta preciosa etapa, son personas muy especiales con las que hemos compartido momentos maravillosos y que nunca dudaron en darme su apoyo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 MARCO TEORICO	2
2 ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	5
2.1 Levantamiento de información	5
2.1.1 Historia de los centros de educación y terapia para niños con discapacidades	5
2.1.2 Condiciones actuales de los centros de educación y terapia para niños con discapacidades en la ciudad de Quito	7
2.1.3 Generalidades.....	8
2.1.3.1 Nombre o Razón Social	8
2.1.3.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s).....	8
2.1.3.3 Imagen Corporativa.....	9
2.1.3.3.1 Logo.....	9
2.1.3.3.2 Hoja volante.....	10
2.1.3.3.3 Tríptico	11
2.1.4 Análisis del Entorno.....	12
2.1.4.1 Entorno General	12
2.1.4.1.1 Factores Políticos.....	13
2.1.4.1.2 Factores Económicos	14
2.1.4.1.3 Factores Sociales	15
2.1.4.1.4 Factores Tecnológicos	19
2.1.4.1.5 Factores Ecológicos	20
2.1.4.1.6 Factores Legales	22
2.1.4.2 Entorno Específico	23

2.1.4.2.1	Competidores.....	23
2.1.4.2.1.1	Titarú.....	23
2.1.4.2.1.2	El Triángulo	24
2.1.4.2.1.3	El Trébol	25
2.1.4.2.1.4	Centro San Juan	25
2.1.4.2.1.5	Entra a mi Mundo	26
2.1.4.2.1.6	Fundación Entre Ángeles	27
2.1.4.2.1.7	Kontikion	27
2.1.4.2.2	Clientes	28
2.1.4.2.3	Proveedores	30
2.1.4.2.3.1	Proveedores de bienes	30
2.1.4.2.3.1.1	Proveedores de material didáctico:.....	30
2.1.4.2.3.1.2	Proveedores de material de papelería y de oficina	33
2.1.4.2.3.1.3	Proveedores de alimentos	35
2.1.4.2.3.2	Proveedores de servicios.....	36
2.1.4.2.3.2.1	Proveedores de transporte.....	36
2.1.4.2.3.2.2	Netlife	36
2.2	Análisis de datos	37
2.2.1	Planificación	37
2.2.1.1	Análisis Interno	37
2.2.1.1.1	Segmentos de Mercado.....	37
2.2.1.1.2	Propuesta de Valor	38
2.2.1.1.3	Canales	40
2.2.1.1.4	Relaciones con los clientes.....	41
2.2.1.1.5	Fuentes de ingresos.....	41
2.2.1.1.6	Recursos clave	42
2.2.1.1.7	Actividades clave.....	43

2.2.1.1.8	Asociaciones clave	45
2.2.1.1.9	Estructura de Costos	46
2.2.2	Lienzo del Modelo de Negocio.....	48
2.2.3	Planeación o Formulación Estratégica.....	49
2.2.3.1	Misión	49
2.2.3.2	Visión	49
2.2.3.3	Valores de la empresa	50
2.2.3.4	Objetivos estratégicos	51
2.2.3.4.1	Perspectiva Financiera/Clientes.....	52
2.2.3.4.2	Perspectiva Procesos Internos	53
2.2.3.4.3	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	54
2.2.3.5	Matriz FODA	55
2.2.3.6	Cadena de Valor.....	56
2.2.3.7	Acciones Estratégicas.....	57
2.2.3.8	Políticas	58
2.2.3.8.1	Administrativas.....	58
2.2.3.8.2	Para Empleados	59
2.2.3.8.3	Para Clientes	60
2.2.3.8.4	Para Proveedores	61
2.2.4	ORGANIZACIÓN.....	61
2.2.4.1	Organigrama Estructural	61
2.2.4.2	Organigrama Funcional.....	62
2.2.5	CONTROL.....	66
2.2.5.1	Monitoreo Administrativo.....	67
2.2.5.2	Monitoreo Administrativo de Empleados	68
2.2.5.3	Monitoreo Administrativo de Clientes.....	69
2.2.5.4	Monitoreo Administrativo de Proveedores	70

3	DISCUSIÓN Y RESULTADOS	71
3.1	Preparación de información	71
3.1.1	INVERSIÓN INICIAL	71
3.1.2	ACTIVOS	72
3.1.2.1	Activos fijos	72
3.1.3	COSTOS Y GASTOS.....	76
3.1.3.1	Costos de Ventas	76
3.1.3.2	Gastos Administrativos	77
3.1.3.3	Gastos de Ventas	79
3.1.3.4	Gastos Financieros	81
3.1.4	PRESUPUESTO.....	82
3.1.4.1	Ingresos	82
3.1.4.2	Egresos	83
3.1.5	ESTADOS FINANCIEROS	84
3.1.5.1	Estado de Situación Proyectado	84
3.1.5.2	Estado de Resultados Integral	85
3.1.5.3	Flujo de Efectivo	87
3.2	Análisis, interpretación y presentación de resultados	89
3.2.1	Tasa de Descuento	89
3.2.2	Valor Presente Neto (VPN o VAN).....	89
3.2.3	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	91
3.2.4	Período de Recuperación de Inversión (PRI)	92
3.2.5	Relación Beneficio Costo	93
3.2.6	Punto de Equilibrio	94
3.2.7	Análisis de Sensibilidad.....	96
3.2.7.1	Liquidez.....	96
3.2.7.1.1	Índice de Liquidez	96

3.2.7.2	Rentabilidad	97
3.2.7.2.1	Margen de Utilidad Bruta	97
3.2.7.2.2	Margen de Utilidad Operacional	98
3.2.7.2.3	Margen de Utilidad Neta	98
3.2.7.2.4	Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)	98
3.2.7.2.5	Rendimiento sobre Activos Totales (ROA)	99
3.2.7.3	Gestión	99
3.2.7.3.1	Rotación de Inventarios	99
3.3	Conclusiones	101
3.4	Recomendaciones.....	102
4	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	104
4.1	Bibliografía	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Lienzo Canvas.....	48
Tabla 2. Misión de Hickory Dock.....	49
Tabla 3. Visión de Hickory Dock	50
Tabla 4. Valores de Hickory Dock	50
Tabla 5. Perspectiva financiera/clientes.....	52
Tabla 6. Perspectiva procesos internos	53
Tabla 7. Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	54
Tabla 8. Monitoreo Administrativo	67
Tabla 9. Monitoreo administrativo de empleados.....	68
Tabla 10. Monitoreo administrativo de clientes	69
Tabla 11. Monitoreo administrativo de proveedores	70
Tabla 12. Inversión Inicial	71
Tabla 13. Capital de trabajo	71
Tabla 14. Activos Fijos	73
Tabla 15. Activo fijo: Construcciones e instalaciones.....	73
Tabla 16. Activo fijo: Maquinaria y Equipo.....	73
Tabla 17. Activo fijo: Equipo de Computo.....	74
Tabla 18. Activo fijo: Equipo de Oficina.....	75
Tabla 19. Activo fijo: Muebles y Enseres.....	75
Tabla 20. Costos de Ventas.....	76
Tabla 21. Gastos Administrativos.....	77
Tabla 22. Gastos de ventas.....	80
Tabla 23. Gastos Financieros	81
Tabla 24. Ingresos por ventas	82
Tabla 25. Ingresos anuales.....	83
Tabla 26. Egresos anuales.....	83
Tabla 27. Estado de situación proyectado/Balance general.....	85
Tabla 28. Estado de Resultado Integral	86
Tabla 29. Flujo de efectivo	88
Tabla 30. Tasa de descuento	89
Tabla 31. Valor Actual Neto	90

Tabla 32. Tasa Interna de Retorno	91
Tabla 33. Recuperación de la inversión.....	92
Tabla 34. Relación Costo/Beneficio	93
Tabla 35. Punto de equilibrio.....	95
Tabla 36. Punto de equilibrio general	95
Tabla 37. Indicadores Financieros	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo Hickory Dock.....	9
Figura 2. Hoja Volante Hickory Dock.....	10
Figura 3. Tríptico Hickory Dock	11
Figura 4. Componentes del macroambiente	12
Figura 5. Grupos etarios de niños con discapacidad en el Ecuador.....	15
Figura 6. Tipo de Discapacidad	16
Figura 7. Grado de Discapacidad.....	16
Figura 8. Grupos etarios de niños con discapacidad en la ciudad de Quito	17
Figura 9. Tipo de discapacidad de niños en la ciudad de Quito	17
Figura 10. Estudiantes con discapacidad por grupo etario en la ciudad de Quito	18
Figura 11. Grado de discapacidad de estudiantes en la ciudad de Quito.....	19
Figura 12. Logo Titarú.....	24
Figura 13. Logo El Triángulo	24
Figura 14. Logo El Trébol	25
Figura 15. Logo Centro San Juan	26
Figura 16. Logo Fundación Entra a mi Mundo	26
Figura 17. Logo Fundación Entre Ángeles.....	27
Figura 18. Logo Kontikion	28
Figura 19. Buyer Persona	29
Figura 20. Logo Lidex Educa	30
Figura 21. Logo Mideer.....	32
Figura 22. Logo Playful Mundo Lúdico	32
Figura 23. Logo Vernaza Gráfico.....	33
Figura 24. Logo Ecuapapel.....	34
Figura 25. Logo Papelerías Económicas	35
Figura 26. Logo de Netlife.....	36
Figura 27. Matriz FODA	55
Figura 28. Cadena de valor.....	56
Figura 29. Cuadro de mando integral (BSC).....	57
Figura 30. Organigrama Estructural	62
Figura 31. Precio Securitydata facturación.....	78

Figura 32. Precio Microsoft Office.....	79
Figura 33. Precio de Hosting	81
Figura 34. Fórmula punto de equilibrio.....	94

RESUMEN EJECUTIVO

Los niños con discapacidad se enfrentan a situaciones de estrés y frustración debido a la sobreprotección por parte de sus familias y debido a la discriminación y a los estigmas sociales que no les permite disfrutar de su infancia, aprender y desarrollarse como cualquier otro niño lo haría.

Por eso, el objetivo del presente trabajo de integración curricular es desarrollar un plan de negocios para la creación de un centro recreativo en dónde niños de 2 a 8 años que tengan algún tipo de discapacidad ya sea física, intelectual, visual, auditiva, múltiple y de lenguaje que vivan en la ciudad de Quito puedan recibir terapia y estimulación a través de actividades divertidas y educativas que les aportará a su desarrollo y aprendizaje para que puedan enfrentarse al mundo que los rodea con mayor confianza y autonomía.

En el desarrollo del plan de negocio se indago sobre la historia de los centros educativos y de terapia para personas con discapacidad, se definió el nombre del centro y se realizó un análisis del entorno general y específico. También se formuló el modelo de negocio, la misión, visión y valores que definen la identidad y el propósito del centro.

Para finalizar, se realizó el respectivo análisis financiero con el que se evaluó la viabilidad y la rentabilidad de llevar a cabo este proyecto, para este análisis se utilizaron distintos indicadores financieros. Además, se definió la inversión inicial requerida.

Palabras clave: discapacidad, plan de negocio, terapia, educación, centro recreativo.

ABSTRACT

Disabled kids face situations of stress and frustration due to their families overprotecting them and due to discrimination and social stigmas which does not allow them to enjoy childhood, learn and develop in the same way any other kid would.

For this reason, the objective of the present integrated curriculum work is to develop a business plan for the creation of a recreational center in which children ranging from the ages of 2 to 8 who live in the city of Quito and have any form of disabilities such as physical, intellectual, visual, auditory, multiple and language are able to receive therapy and stimulation through fun and educational activities that will contribute to their development and learning so that they can face the world around them with greater confidence and autonomy.

In the development of the business plan, the history about educational and therapy centers for people with disabilities was researched, a name for the center was defined and the analysis of the general and specific environment was carried out. The business model, mission, vision, and values that define the identity and purpose of the center were also formulated.

Finally, the respective financial analysis was carried out with which the viability and rentability of carrying this project out was evaluated; for this analysis, different financial indicators were used. In addition, the required initial investment was defined.

Key words: disabilities, business plan, therapy, education, recreational center.

INTRODUCCIÓN

Un niño con discapacidad al igual que cualquier otro niño tiene el derecho de disfrutar su infancia y de experimentar, por eso la terapia recreativa y lúdica es una alternativa divertida a través de la cual se puede ayudar a los niños con discapacidad a mejorar sus habilidades sociales, emocionales, de lenguaje, motoras y cognitivas. Este tipo de terapia y método de educación tiene una gran cantidad de beneficios que permiten que los niños mejoren su capacidad de socialización, aprender a manejar las emociones e incrementar el grado de independencia.

Sin embargo, en la sociedad existe la idea errónea de que hay que protegerlos o de que siempre van a depender del cuidado de alguien más; inclusive se los llega a excluir y marginar debido a prejuicios que muchas veces no son verdad; creando barreras que impiden su adecuado desarrollo y aprendizaje. De hecho, la sociedad piensa en las limitaciones y carencias que tienen estos niños, pero no consideran sus fortalezas; por lo tanto, no existe el apoyo suficiente para promover su autonomía y confianza.

Por eso, se ha planteado la creación de un centro recreativo en dónde los niños puedan disfrutar de la etapa más bonita de sus vidas que es la infancia, la idea es que, a través de actividades como el arte, la música, los juegos, los paseos, entre otras, los niños puedan sentirse plenos y a la vez recibir terapia y aportar a su educación, aprendizaje y autonomía. También se ayudará a los padres a adquirir conocimientos necesarios con el fin de que puedan guiar a sus hijos sin sobreprotegerlos en un mundo en el que aún podrán encontrarse con injusticias.

1 MARCO TEORICO

La discapacidad ha sido una realidad humana que se ha percibido de distintas maneras y que ha ido evolucionando a lo largo de la historia. En la antigüedad, las culturas la asociaban con lo sobrenatural, por eso, existía una concepción demonológica y mítica que los llevaba a despreciar, aniquilar o abandonar a quienes tenían algún tipo de discapacidad, siendo una época en la que se practicaba el infanticidio (Vergara, 2002, pág. 2).

Esta exclusión y relación con lo sobrenatural y religioso se dio durante muchos siglos; apenas en el siglo XX, se empieza a percibir a la discapacidad desde un enfoque médico-científico a través del denominado modelo rehabilitador; dando apertura a que se realicen mayores investigaciones sobre distintas discapacidades como el retraso mental, además, de indagar maneras para dar terapias clínicas; adicionalmente, mediante este modelo se comienza a considerar que las personas con discapacidad sí pueden aportar a la comunidad, pero sólo hasta cierto punto; de modo que la atención se centra en aquello que la persona no puede realizar, tomando una actitud que subestimaba las aptitudes de estas personas (Toboso y Arnau, 2010, pág. 3).

A partir de este enfoque, en el Ecuador se comienzan a conocer términos como necesidades educativas especiales e integración educativa, además, de la terapia; llevando a que el Ministerio de Educación y Cultura cree la Unidad de Educación Especial en 1980; sin embargo, este modo de educación se basaba en principios de normalización que simplemente se enfocaba en la discapacidad del niño y no en desarrollar otras aptitudes y áreas de aprendizaje (Ministerio de Educación, 2011).

Ahora bien, a mediados del mismo siglo aparece el enfoque social que defiende la idea de que las personas con discapacidad no son el problema, sino que la sociedad lo es al crear limitaciones, por lo tanto, se considera que estas personas pueden contribuir a la sociedad en la misma medida que el resto (Toboso y Arnau, 2010, pág. 3).

En el año 2006, se plantea el modelo de la diversidad que reconoce los derechos de estas personas y la responsabilidad del Estado y otras entidades frente a ellas; fue entonces cuando la Convención y Protocolo Facultativo sobre los derechos de los discapacitados se aprobó y entró en vigor en el año 2008 (Naciones Unidas, 2014).

A partir de estos acontecimientos y cambios en la percepción de las discapacidades, se comienza a analizar la situación en el Ecuador dónde antes del 2007 prevalecía desigualdad y exclusión, inclusive los gobiernos en turno jamás dieron prioridad a personas con discapacidad; a partir del 2008 se publica la nueva Constitución de la República del Ecuador que incluye los derechos para estas personas (CONADIS, 2017).

Es así cómo se empieza a implementar un nuevo plan educativo en el país basado en la inclusión y en desarrollar los potenciales y las habilidades de niños y adolescentes, pero este sigue siendo un gran reto que continúa mejorando y evolucionando (Ministerio de Educación, 2011).

Adicionalmente, según el Ministerio de Educación (2013), hay alrededor de 20 instituciones para niños con discapacidad auditiva, visual, física, intelectual, de lenguaje y múltiple en la ciudad de Quito. Además, de contar con Guaguas Centros para niños entre 1 a 5 años provenientes de familias de escasos recursos con discapacidad intelectual (Alcaldía de Quito, 2018).

También, en el país se comienza a utilizar otras metodologías para dar terapia a niños con discapacidad como lo es la estimulación a través de actividades lúdicas que hacen referencia al juego; esta terapia tiene el propósito de evaluar a los niños y trabajar en su autoconocimiento y autocontrol como también en su autonomía; asimismo, favorece el manejo de las emociones y fortalece las habilidades sociales, aparte de ser una forma de aprendizaje y educación (Álvarez R. , s.f.).

En definitiva, la inclusión y el desarrollo para niños con discapacidad sigue en constante crecimiento puesto a que no hace mucho se empezó a tomar seriedad en el asunto. Por lo

tanto, emprender en la creación de un centro recreativo requiere de la comprensión y del desarrollo de un plan de negocio para conocer y detallar aspectos del proyecto como la visión, misión, los objetivos, las estrategias, la rentabilidad, etc.

Según Karen Weinberger (2009), el plan de negocios es el resultado de un proceso de planeación, este se lo redacta de manera clara, precisa y sencilla en un documento; además, sirve como guía para los negocios ya que en este se plantean los objetivos que se quieren alcanzar; asimismo, es un documento que combina el contenido y la forma, es decir, la redacción y estructura como también la calidad de la idea, de la información financiera, del análisis y de la oportunidad de mercado (pág. 33).

El plan de negocios es una herramienta con dos funciones: la administrativa/interna y financiera/externa; la primera permite conocer el entorno en cuál se desarrollará una empresa, las oportunidades y amenazas como también las debilidades y fortalezas, ayuda a establecer un plan estratégico para la empresa y a estar atentos a cualquier cambio; la segunda se enfoca en la búsqueda de recursos para el proyecto, vender la idea a potenciales socios, buscar proveedores y clientes, etc (Weinberger, 2009, pág. 35).

Por lo tanto, un buen plan de negocios orienta a las empresas en un mundo de constantes cambios e información, brindando una mayor orientación y ayudando a que la toma de decisiones se la realice con mayor rapidez y consistencia, por tanto, es una herramienta que permitirá ejecutar la idea del proyecto y evaluar la viabilidad de este (Castelán y Oros, 2011).

2 ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

2.1 Levantamiento de información

2.1.1 Historia de los centros de educación y terapia para niños con discapacidades

La educación como también la preocupación por la salud enfocada en niños con discapacidad en el Ecuador ha ido evolucionando y cambiando acorde a acuerdos nacionales e internacionales; en el año 1940 por iniciativa de algunos padres de familia y de organizaciones particulares se establecieron centros de atención educativa en base a criterios de beneficencia y caridad (Ministerio de Educación, 2011, pág. 12).

No obstante, durante este tiempo la atención a niños y adultos se basaba en un enfoque asistencial, por lo tanto, se daba custodia, alimentación, protección y se cuidaba la salud de las personas a través de ciertas terapias y estimulación, pero no existían prácticas pedagógicas; después de unos años alrededor de 1950 a 1960 se crean las primeras instituciones educativas en la ciudad de Quito y Guayaquil, atendiendo a personas con discapacidad visual, auditiva, intelectual (en ese periodo se lo denominaba retardo mental) y con impedimentos físicos (Ministerio de Educación, 2011, pág. 12).

En los 70, las instituciones privadas y públicas comenzaron a asumir responsabilidades en el área de la salud, bienestar social y educativo, por eso, se formula el primer Plan Nacional de Educación Especial basado en un modelo rehabilitador que se caracterizaba por subestimar las aptitudes de las personas discapacitadas y se enfocaba en aquello que no podían hacer (Ministerio de Educación, 2011, pág. 13).

A partir de 1980, se crea la Unidad de Educación Especial y se empiezan a conocer los términos de educación especial y de integración educativa debido a un nuevo planteamiento, este era el de establecer un proceso, que hoy en día es muy común, que consiste en pasar de escuelas especiales a escuelas regulares (Ministerio de Educación, 2011, pág. 13).

Durante el mismo año, el Ministerio de Salud implementa la División Nacional de Rehabilitación, al poco tiempo la cobertura asistencial incrementa y se da una mayor asistencia y terapia a personas con discapacidad mediante el establecimiento de centros terapéuticos privados y públicos; también se crea el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) responsable de establecer políticas, impulsar y defender los derechos de los discapacitados (Naciones Unidas, s.f.).

A inicios de la década de los 90, se consideran a las personas con discapacidad como sujetos de derecho; y en el año 2006 se aprueba el Plan Decenal de Educación a través de una consulta popular en la que alrededor del 66% de los votos fueron positivos; con este plan se garantizaba que todas las personas tengan el derecho a la educación independientemente de su condición personal, cultural, étnica, social y de discapacidad (Ministerio de Educación, 2011, pág. 13).

A pesar de todos estos acontecimientos, el Estado aún mantenía poca responsabilidad ante estas personas y las estadísticas de atención eran escasas, al igual que la inversión financiera que no superaba los \$870.000 anuales; además, en su mayoría eran organizaciones sin fines de lucro las que cubrían la atención que, en realidad, le correspondía al Estado (CONADIS, 2017).

A partir del año 2007, el Ecuador suscribió la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad; además, en el 2008 se firmó el Protocolo Facultativo, por lo tanto, se convirtió de aplicación obligatoria; en este mismo año se publicó la nueva Constitución de la República del Ecuador en dónde se considera a las personas con discapacidad en el grupo de atención prioritaria y especializada, promoviendo la idea de que son personas libres e independientes que tienen igualdad de condiciones con las personas que no presentan ninguna discapacidad (CONADIS, 2017).

Hoy en día, en el país existen varios centros de terapia que promueven la rehabilitación, salud y prevención de discapacidades, mejorando la calidad de vida de niños y adultos; en los centros las personas pueden recibir varios tipos de terapia como física, de lenguaje, ocupacional, psicológica, entre otras (Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito, 2023).

2.1.2 Condiciones actuales de los centros de educación y terapia para niños con discapacidades en la ciudad de Quito

Actualmente, en Ecuador hay un total de 139 instituciones educativas especializadas, de las cuales 10.181 son beneficiarios, estas están destinadas a asegurar la educación para quienes tienen una discapacidad moderada, severa o profunda; también hay instituciones regulares que aceptan a estos estudiantes y fundaciones (Ministerio de Educación , 2022).

En Quito, hay alrededor de 20 instituciones de educación especial para niños con discapacidad auditiva, visual, física, intelectual, de lenguaje y múltiple (Ministerio de Educación, 2013). También existen 88 unidades de estimulación temprana que dan prioridad a niños con riesgo psico neurosensorial, estas se encuentran en unidades educativas fiscales y en organizaciones sociales (CONADIS, 2017).

A partir del año 2014, en Quito la alcaldía de Mauricio Rodas se planteó un proyecto para la apertura de Guagua Centros para niños de entre 1 a 5 años provenientes de familias de escasos recursos, en estos centros se les da las 4 comidas diarias, formación, terapia y estimulación con educadoras para el desarrollo de las habilidades de motricidad, lenguaje y socioemocional (Alcaldía de Quito, 2018).

Sin embargo, hay quienes dan su opinión sobre los Guaguas Centros y mencionan que es habitual que no existan más cupos o que los lugares no tengan la infraestructura óptima para el cuidado de los niños, inclusive hay centros en dónde no existe un mantenimiento periódico, afectando en la salud y bienestar de los infantes (Alcaldía de Quito, 2018).

Por otra parte, las instituciones regulares deben apoyar la inclusión con las nuevas leyes; pero a pesar de que existe la ley hay padres de familia que consideran que los profesores no cuentan con la formación necesaria para dar clases a niños discapacitados, por eso, las escuelas y colegios deben esforzarse más con el fin de que la inclusión pueda funcionar positivamente (El Universo, 2019).

En cuanto a los centros de terapia existen varias alternativas, tanto públicas y privadas, algunos centros ofrecen distintos tipos de terapias, mientras que otros se enfocan en sólo

una; por ejemplo, la Unidad Patronato Municipal San José ofrece una atención multidisciplinaria enfocada en terapia física, de lenguaje, trabajo social y psicológica; también realizan actividades lúdicas y musicales (Quito Informa, 2020).

2.1.3 Generalidades

2.1.3.1 Nombre o Razón Social

El centro recreativo tendrá el nombre de “Hickory Dock”, esta es una rima de una canción infantil que se llama Hickory Dickory Dock; de modo que se relaciona con los niños, la diversión y el aprendizaje.

2.1.3.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s)

La empresa estará constituida como compañía de responsabilidad limitada ya que se ha pensado en tener socios, además, la responsabilidad se limita al capital aportado y no existe una implicación del patrimonio personal. Adicionalmente, el capital mínimo para constituir la no es exorbitante, la cifra que detalla la Superintendencia de Compañías (2022) es de \$400 dólares estadounidenses, también se puede dar aportaciones en especies como bienes muebles, inmuebles y/o intangibles.

Según la Clasificación Industria Internacional Uniforme (CIIU) elaborada por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (2009), el centro recreativo se encuentra dentro de la sección P que lleva el nombre de Enseñanza, específicamente está dentro del grupo 8549-Otros tipos de enseñanza, que engloban las actividades de instrucción especializada, además de ser actividades adicionales a lo impartido en escuelas y colegios, por lo que no conduce a la obtención de un título de enseñanza secundaria o de graduado, esta puede impartirse en distintos lugares como en locales de enseñanza.

2.1.3.3 Imagen Corporativa

2.1.3.3.1 Logo



Figura 1. Logo Hickory Dock

2.1.3.3.2 Hoja volante



Figura 2. Hoja Volante Hickory Dock

2.1.3.3 Tríptico

LA DISCAPACIDAD, EL JUEGO Y EL DESARROLLO INFANTIL

El juego es muy importante y necesario para el desarrollo y el aprendizaje de la persona, por eso, es primordial disfrutar de la infancia haciendo actividades lúdicas y recreativas.

Muchas veces los niños con discapacidad no llegan a disfrutar de esta maravillosa etapa ya que, por lo general, su infancia se basa en recibir terapias, ir dónde especialistas, superar sus dificultades y se los protege demasiado, ocasionando frustración y estrés en los pequeños, limitando su aprendizaje y desarrollo.

Sin embargo, la realidad es que a través del juego los niños con discapacidad empiezan a sentirse motivados, comienzan a conocerse a ellos mismos, a los demás y al mundo que los rodea, adquieren habilidades emocionales y sociales, se vuelven más autónomos y el desarrollo cognitivo, sensorial, perceptivo, comunicativo, afectivo y motriz mejora en gran medida. Por lo tanto, hay que dejar que los pequeños tengan una infancia plena.

DIRECCIÓN
La Industrial y Leonor Stacey

TELÉFONO
099 819 3914

CORREO
hickorydock@gmail.com

Creemos que todos los niños merecen disfrutar de su infancia para alcanzar un futuro brillante y saludable.

MISIÓN

Somos un centro de formación que brinda una experiencia única y divertida a niños con discapacidad a través de actividades recreativas y educativas que fomentan su creatividad, confianza e independencia permitiéndoles desenvolverse con autonomía dentro de la sociedad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Tener una participación del mercado del 5% en el Norte de la ciudad de Quito para el año 2027.
- Incrementar las ventas en un 10% para el año 2028.
- Abrir una sucursal en el Valle de Cumbaya para el año 2030.

NUESTROS SERVICIOS

ACTIVIDADES RECREATIVAS: nos gusta enseñar, dar terapia y estimular el desarrollo de tus hijos a través de juegos, dinámicas de lectura, de cocina, actividades artísticas como la pintura, la música, el teatro y la danza, sesiones de relajación y excursiones como visitas a museos, al teatro y a lugares llenos de naturaleza.

CUIDADO DE TUS HIJOS: si no tienes con quién dejar a tu pequeño/a nosotros lo cuidamos hasta que te desocupes.

TALLERES Y CHARLAS PARA PADRES: el desarrollo de un niño va a estar determinado por su relación con la familia, por eso, realizamos talleres y charlas para brindar información sobre la educación, la crianza y el desarrollo infantil de niños con discapacidad.

CASA ABIERTA PARA PADRES: En Hickory Dock se busca incentivar la participación de los padres en las actividades que se planifican para sus hijos con el fin de que se involucren en su aprendizaje y desarrollo, fortaleciendo los vínculos familiares.

Figura 3. Tríptico Hickory Dock

2.1.4 Análisis del Entorno

2.1.4.1 Entorno General

Las organizaciones operan en un macroambiente, este puede definirse como el contexto en el que la industria de una empresa se encuentra ubicada (Thompson et al., 2012, pág. 50). Dentro de este macroambiente se consideran siete componentes que se encuentran reflejados a continuación:

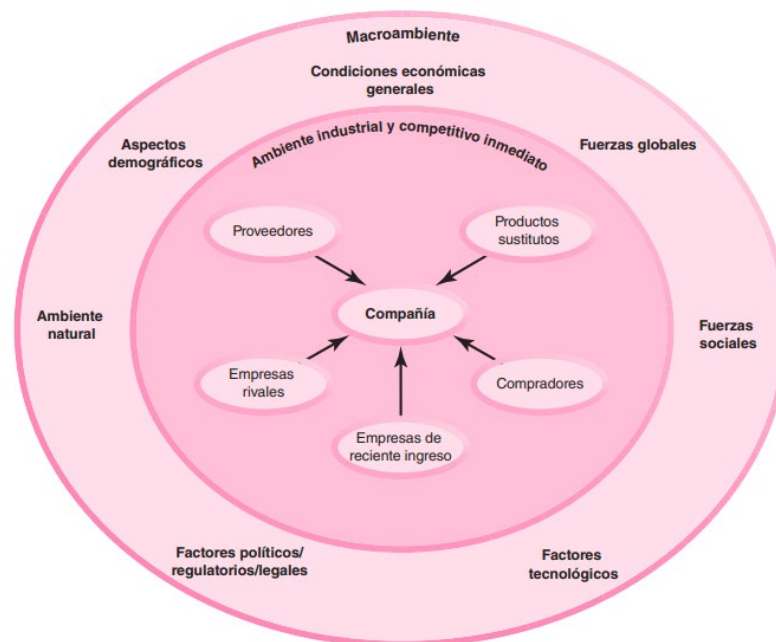


Figura 4. Componentes del macroambiente

Fuente. (Thompson et al., 2012, pág. 50).

Todos estos componentes pueden afectar de manera directa e indirecta a la industria y al ambiente competitivo de una empresa; además, son factores que las organizaciones no pueden controlar, por eso, los negocios deben adaptarse a los cambios que ocurren en el macroambiente para sobrevivir y alcanzar el éxito (Thompson et al., 2012, pág. 50).

2.1.4.1.1 Factores Políticos

Los factores políticos son aquellos que se encuentran relacionados con las políticas y los procedimientos políticos que tienen un impacto en la operación de las organizaciones (Thompson et al., 2012, pág. 52).

Actualmente, el Ecuador se encuentra atravesando una gran incertidumbre política. El presidente del Ecuador, Guillermo Lasso, lleva en el poder un año y nueve meses, durante este tiempo ha intentado aplicar la muerte cruzada para la disolución de la Asamblea Nacional, no obstante, la Asamblea ha intentado destituir desde hace ya algún tiempo al presidente, pero ahora se está realizando el procedimiento para enjuiciarlo por delitos contra la seguridad y delitos de concusión, cohecho y peculado; además, se ha planteado ejecutar la revocatoria de mandato; esto ha ocasionado que el país se enfrente a una grave inestabilidad política que trae incertidumbre y que inquieta a los inversionistas, afectando al sector productivo y frenando las inversiones, perjudicando la prosperidad económica (Sotalín, 2023).

Esta inestabilidad que se percibe como pérdida de gobernanza, al igual que las amenazas de paros y movilizaciones, han tenido un efecto negativo en el índice de riesgo país que hace un mes alcanzó los 1709 puntos, el cual aumentó después de que Guillermo Lasso obtuviera el “no” en la consulta popular; al haber este incremento el país tiene mayores probabilidades de caer en mora en el pago de su deuda externa, por lo tanto, el gobierno tendrá que pagar intereses más altos en caso de hacer un préstamo (Tapia, 2023).

Teniendo este contexto, Moody's, una calificadora de riesgo, puso un puntaje de Caa3 a la deuda del país; esto quiere decir que “el perfil crediticio del país sigue restringido por opciones de financiamiento limitadas, instituciones débiles y un entorno sociopolítico desafiante...reservas de liquidez bajas y gobernabilidad muy débil” (La Hora, 2023).

2.1.4.1.2 Factores Económicos

Son factores relacionados con el desarrollo económico a nivel local, regional, nacional e internacional; se consideran aspectos como las tasas de crecimiento económico, la inflación, el PIB, etc (Thompson et al., 2012, pág. 52).

A nivel mundial se han obtenido proyecciones que indican que la economía en este 2023 experimentará un crecimiento lento al 1,7%, el motivo de esta desaceleración es la aplicación de políticas restrictivas que se llevarán a cabo para frenar la alta inflación; además, en los últimos años se ha evidenciado la urgente necesidad de tomar medidas para mitigar el sobreendeudamiento y la posible recesión mundial que puede suceder debido a las tensiones financieras (Banco Mundial , 2022).

Según el Banco Mundial (2022), en los próximos dos años las previsiones de crecimiento para todas las regiones son muy bajas; especialmente en África, Asia Meridional y América Latina y el Caribe; en África se espera que el crecimiento se reduzca en 3.6%, en Asia Meridional se prevé un desaceleramiento del 5.5%, en América Latina y el Caribe se obtuvo un dato de 1.3%, en Europa se espera una reducción del 0,1%; en el Oriente Medio y Norte de África se tiene una previsión del 3.5% y en Asia oriental y el Pacífico la proyección muestra un crecimiento reducido al 4.3%.

En el Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, presentado por José Manuel Salazar, Secretario Ejecutivo de la CEPAL, la inflación global ha incrementado la volatilidad financiera y la aversión al riesgo, por tal motivo, países en desarrollo con economías emergentes tendrán flujos de capital menores; también plantea que será fundamental intentar dinamizar la inversión a través de políticas innovadoras que permitan atender las demandas sociales, crear empleos, reducir la desigualdad y pobreza para evitar una década perdida (CEPAL, 2022).

Cabe mencionar que Pierre Oliver, jefe del FMI, recalcó que un tercio de las economías mundiales estarán en riesgo de caer en recesión; además, la invasión a Ucrania continúa generando inestabilidad en la economía mundial impactando en la crisis energética en Europa y en la inflación (BBC News, 2022).

En cuanto a la situación actual del Ecuador, en los últimos años, el país no ha tenido un crecimiento significativo en su economía, esto debido a la situación de pandemia y las circunstancias políticas que se han dado a lo largo de los años; por lo tanto, la tendencia de crecimiento para este 2023 es del 1% al 3%, no obstante, según la CEPAL el PIB crecerá en un 2% pero el crecimiento proyectado por el Banco Central es del 3,1%, por eso, en caso de que se cumpla lo proyectado por la CEPAL, el Ecuador tendrá un menor crecimiento en comparación al año 2022 en el cual se obtuvo un resultado del 2,7%; la baja proyección de la CEPAL se debe a las consecuencias que las políticas monetarias restrictivas, las limitaciones del gasto fiscal, los menores niveles de consumo y la baja inversión han tenido en el país y la región de América Latina (Primicias, 2022).

En el mes de diciembre del 2022, la tasa de desempleo del país fue del 3.2%, en relación con el 2021, año en el que se obtuvo un porcentaje del 4.1%, esto quiere decir que el desempleo se redujo en 0,9 puntos (FORBES, 2023).

2.1.4.1.3 Factores Sociales

Dentro de los factores sociales se consideran los valores, las actitudes, los estilos de vida y los aspectos culturales que pueden impactar en el desarrollo de las empresas (Thompson et al., 2012, pág. 52).

Según las estadísticas presentadas por el Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades (2023), en el Ecuador el total de niños de entre 0 a 12 con discapacidad es de 27.901.

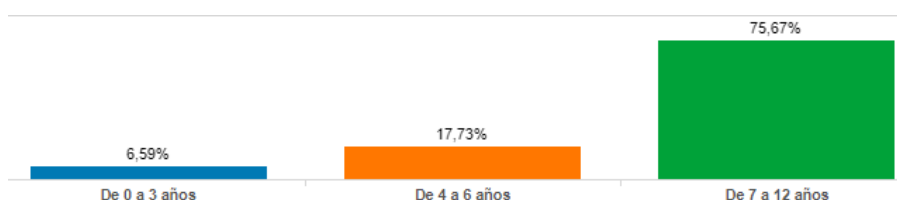


Figura 5. Grupos etarios de niños con discapacidad en el Ecuador

Fuente. (Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades, 2023).

En el gráfico se evidencia que la mayoría de los niños con discapacidades se encuentran entre los 7 y 12 años, esto se debe a que en ocasiones los síntomas de una discapacidad pueden ir evolucionando con el paso del tiempo, a medida que van creciendo, por eso, es importante detectarla a tiempo, aunque en ocasiones no es posible hacerlo (UTPL, 2020).



Figura 6. Tipo de Discapacidad

Fuente. (Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades, 2023).

La discapacidad que predomina en niños de entre 0 a 12 años es la intelectual; esta puede ser causada por una lesión, enfermedad o algún problema cerebral; algunas de las discapacidades más frecuentes, que ocurren antes del parto, son el síndrome de Down, síndrome X frágil, el síndrome alcohólico fetal, infecciones o afecciones genéticas; también hay las que suceden después del nacimiento y las que se presentan cuando el niño es más grande debido a lesiones en la cabeza o a accidentes (CDC, 2022).

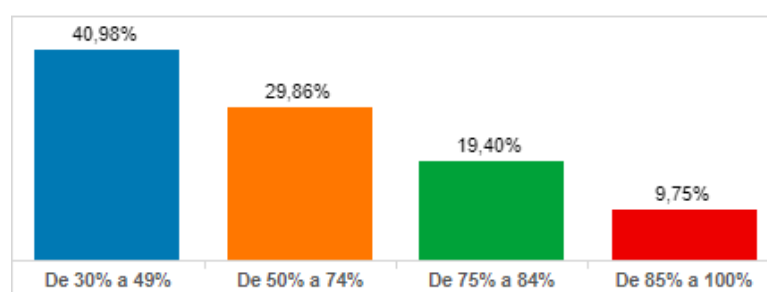


Figura 7. Grado de Discapacidad

Fuente. (Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades, 2023).

El grado de discapacidad puede variar entre leve o muy grave, en el Ecuador las estadísticas muestran que es común un grado de entre el 30% y 49% y es más bajo el de 85% y 100%, en la gráfica se muestra que la mayoría de los niños tienen una discapacidad entre un grado 2 (leve) y un grado 3 (moderada) (Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades, 2023).

Ahora bien, en Quito hay un total de 4.473 niños con discapacidad, de estos 3.294 se encuentran entre los 7 y 12 años, seguido de 838 que tienen de 4 a 6 años y, por último, 341 que tienen de 0 a 3 años; en dónde 1.212 presentan minusvalías físicas, 2.103 discapacidades intelectuales, 349 problemas auditivos, 166 una discapacidad visual y 643 problemas psicosociales (Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades, 2023). Estos datos se muestran a continuación:



Figura 8. Grupos etarios de niños con discapacidad en la ciudad de Quito

Fuente. (Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades, 2023).

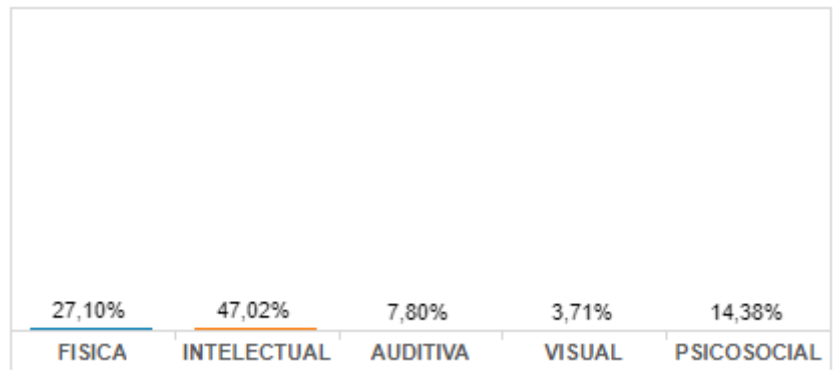


Figura 9. Tipo de discapacidad de niños en la ciudad de Quito

Fuente. (Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades, 2023).

De todos estos niños, 2.189 son estudiantes en alguna institución de educación regular o especial; de los cuales 2.455 tienen de 7 a 12 años, 384 de 4 a 6 años y 20 de 0 a 3 años, esto demuestra que los padres prefieren que sus hijos ingresen a un sistema educativo cuando son más grandes (Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades, 2023).

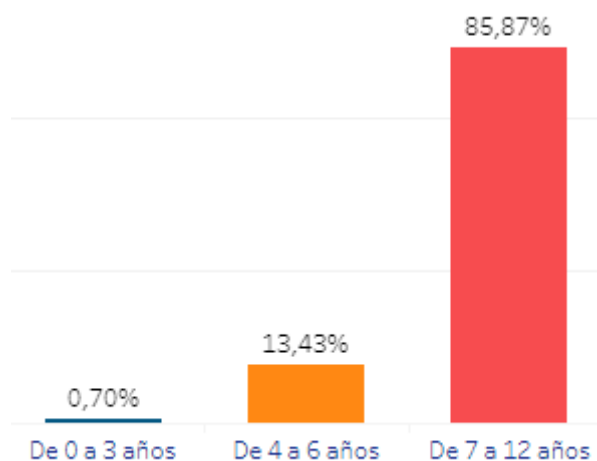


Figura 10. Estudiantes con discapacidad por grupo etario en la ciudad de Quito

Fuente. (Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades, 2023).

Adicionalmente, los estudiantes con discapacidad intelectual son 1349, los que tienen una discapacidad física son 726, 339 presentan un problema psicosocial, 308 tienen una minusvalía auditiva y 137 una visual; al comparar estos datos con el total de niños y sus tipos de discapacidad en la ciudad de Quito, es posible identificar que gran parte de ellos no asiste a una institución y que las discapacidades que predominan en los colegios y escuelas son la intelectual y la física (Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades, 2023).

Finalmente, en la ciudad de Quito los niños con un grado de discapacidad leve y moderada son los que más asisten a escuelas y colegios, esto se debe a que son niños que, a pesar de su condición, pueden hacer una variedad de cosas sin la necesidad de que un adulto les ayude y vigile constantemente (El Universo, 2020).

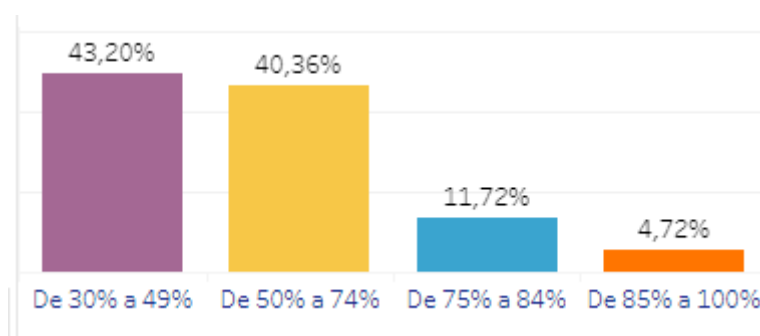


Figura 11. Grado de discapacidad de estudiantes en la ciudad de Quito

Fuente. (Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades, 2023).

Por otra parte, en la sociedad ecuatoriana es habitual que los padres miren a sus hijos como eternos niños incapaces de hacer las cosas por si solos, impidiendo que se puedan desarrollar y divertir a través de actividades cotidianas, recreativas y de ocio; de hecho, a las familias ecuatorianas aún les cuesta entender y aceptar que sus hijos tienen los mismos derechos que cualquier otra persona y que ellos también deben experimentar el caerse, el fracasar, el reír, decidir y dar soluciones a sus problemas, no se debe impedir que vivan su vida (Gallegos, 2017, pág. 21).

Por último, sigue siendo una realidad que tanto niños como adultos con discapacidad se enfrenten a situaciones de exclusión, discriminación, de abuso y aislamiento; afectándoles a su bienestar físico y mental (Organización Mundial de la Salud, 2023).

2.1.4.1.4 Factores Tecnológicos

En este factor se consideran los avances y los cambios tecnológicos que tienen una gran influencia en la sociedad actual (Thompson et al., 2012, pág. 52).

El vivir en un mundo globalizado, ha llevado a que la tecnología avance a pasos agigantados, transformando a las sociedades y aportando al desarrollo de la humanidad, hoy en día diferentes tipos de tecnología son utilizados para facilitar las actividades económicas, esto incluye a escuelas, colegios y centros de terapia y estimulación; de

hecho, es muy común la creación e implementación de diversas herramientas tecnológicas que estimulan el aprendizaje; además, de ayudar a que las nuevas generaciones ganen habilidades tecnológicas, permitiéndoles afrontar los retos presentes y del futuro en esta nueva era (Innova Schools, 2022).

En cuanto a la educación especial, las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) tienen un papel muy importante, en este ámbito las TICS se refieren a las herramientas, recursos, equipos, programas informáticos, aplicaciones y medios orientadas a mejorar la calidad de vida de las personas que tienen alguna discapacidad, beneficiando al aprendizaje y desarrollo personal (Álvarez E. , 2021).

Actualmente, la tecnología ha permitido la implementación de nuevos métodos de enseñanza que son ventajosos para profesores, estudiantes y padres; también ha dado acceso a una variedad de materiales didácticos alternativos (Innova Schools, 2022).

Adicionalmente, se han desarrollado programas digitales a nivel educativo y terapéutico que ayudan a los estudiantes con necesidades especiales a ejercitar y desarrollar sus habilidades; asimismo, se han creado aplicaciones para que los niños jueguen mientras se estimula su aprendizaje e inclusive sus habilidades sociales, siendo un complemento terapéutico y educativo (Aldea Educativa, 2016).

Además, los recursos tecnológicos como pizarras digitales, teclados adaptivos, transcritores de textos a braille, traductores a lengua de signos, computadoras y *tablets* permiten superar distintas limitaciones motoras, sensoriales, de lenguaje y cognitivas derivadas de la discapacidad, también fortalecen las habilidades de comunicación y lenguaje, favoreciendo al autoestima de los estudiantes y aumentando su motivación al ser herramientas inclusivas que les aporta a su crecimiento a través del entretenimiento y diversión (Couñago, 2020).

2.1.4.1.5 Factores Ecológicos

Son los factores relacionados con fuerzas ecológicas y ambientales que pueden impactar de manera directa o indirecta a las organizaciones, dependiendo de la industria en la que se encuentren operando (Thompson et al., 2012, pág. 52).

Una de las mayores problemáticas a nivel mundial es la creciente crisis de la basura; las estadísticas muestran que cada año se generan 2.100 millones de toneladas de desechos, con esta cantidad se podrían llenar 800.000 piscinas olímpicas; de toda esta basura y considerando a todos los países del mundo, solamente el 16% de los desechos se recicla (BBC News , 2019).

Ahora bien, considerando esta situación las naciones se propusieron reducir los desechos para el año 2030; sin embargo, el informe del avance de cumplimiento del Ecuador de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) no registra ningún avance, a pesar de que el Ministerio de Ambiente aseguró promocionar políticas educativas, minimizar la generación de los residuos sólidos, promover el cierre técnico de botaderos y fortalecer la normativa (Morán, 2020).

En los últimos años, el Ecuador ha estado generando alrededor de 375 mil toneladas de residuos sólidos urbanos (papel, materia orgánica, cartón, plástico, vidrios) de los cuales el 96% es enterrado en sistemas de disposición final y solamente el 4% es reusado y reciclado; esta situación ha llevado a que la Alianza de Basura Cero emprenda una campaña de difusión y promoción para promover el manejo sustentable de los desechos (El Universo, 2020).

Adicionalmente, uno de los grandes problemas que imposibilitan el reciclaje en el país es que el 50% de la basura llega mezclada con residuos que son imposibles de reciclar; además, el 94% de la basura que se entierra en botaderos no pasa por ningún tipo de tratamiento, causando graves problemas medioambientales (Machado, 2022).

Debido a esta situación, se han implementado leyes y programas como la “Recolección Diferenciada” que incentivan las buenas prácticas de la ciudadanía e involucran a recicladores con el fin de incrementar la recuperación de los residuos sólidos; por ende, las organizaciones deben fortalecer en sus culturas organizacionales el cuidado medioambiental y promover prácticas de reciclaje (EMASEO, 2023).

2.1.4.1.6 Factores Legales

Dentro de los factores legales se examinan las normas y las leyes que las empresas deben seguir y cumplir (Thompson et al., 2012, pág. 52).

En el Ecuador, las empresas se encuentran bajo el ordenamiento de distintas instituciones públicas como el Servicio de Rentas Internas (SRI), el Ministerio de Trabajo, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y la Superintendencia de Compañías (SUPERCIAS).

En primer lugar, el SRI es la institución encargada de gestionar la política tributaria y de asegurar la recaudación efectiva y eficiente con el fin de financiar el presupuesto del Estado; por lo tanto, busca combatir las prácticas evasivas y fortalecer una cultura tributaria, entonces las empresas, ya sean grandes o pequeñas, deben seguir la Ley de Régimen Tributario Interno (SRI, 2023).

En cambio, el Ministerio de Trabajo es la institución que se responsabiliza de regular y controlar el cumplimiento de las obligaciones laborales con el objetivo de alcanzar un sistema a través del cual se fomente el trabajo digno, de calidad y solidario encaminado a la justicia social y a la igualdad de oportunidades (Ministerio del Trabajo, 2023). De modo que todo tipo de organización debe regirse a lo establecido en el Código de Trabajo.

En segundo lugar, el centro recreativo deberá considerar la Ley de Compañías, ya que estará constituido como compañía de responsabilidad limitada. Adicionalmente, en el país los centros infantiles como en el caso de Hickory Dock, deberán cumplir con una serie de requisitos para obtener los permisos de funcionamiento (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2018). Estos se detallan a continuación:

- Registro Único de Contribuyentes
- Cédula y certificado de votación del representante legal.
- Contratos de personal registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Documento detallando el Proyecto Educativo propuesto o que puede estar en ejecución (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2018).
- Perfil del personal: se debe incluir el título de bachillerato o el título profesional.

- Permiso de funcionamiento emitido por el Cuerpo de Bomberos (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2018).
- Plan de contingencia para la gestión de riesgos que es emitido por la Secretaría de Riesgos (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2018).

2.1.4.2 Entorno Específico

2.1.4.2.1 Competidores

Los competidores son el grupo de organizaciones que se dedican a la producción de bienes y/o servicios similares dentro de un mercado (Euroinnova, 2020).

A los competidores se les clasifica según dos tipos:

- 1. Competidores directos:** son las empresas que producen o comercializan productos y servicios iguales o parecidos, por lo tanto, pueden satisfacer una misma necesidad; además, la rivalidad entre estas organizaciones es evidente (Euroinnova, 2020).
- 2. Competidores indirectos:** son empresas que se encuentran operando en un mismo mercado y que ofrecen sus productos/servicios a los mismos clientes, sin embargo, se enfocan en desarrollar productos sustitutos (Euroinnova, 2020).

A continuación, se presentan los competidores de Hickory Dock:

2.1.4.2.1.1 Titarú

Es una guardería que cuenta con programas de inclusión, por lo tanto, aceptan a niños de hasta 7 años con autismo, Síndrome de Down y asperger. Algunas de sus actividades incluyen la terapia física, terapia de lenguaje y terapia del juego (Titarú, 2023).



Figura 12. Logo Titarú

Fuente. (Titarú, 2023).

- **Información adicional:**

- **Número de contacto:** (02) 355 0085
- **Correo:** titaru@hotmail.com
- **Dirección:** Calle Leonardo Da Vinci S6-128 y Durero, Cumbayá, Ecuador
- **Página** **Web/** **Red** **Social:**
<https://www.facebook.com/titarucentroest/?locale=es>

2.1.4.2.1.2 El Triángulo

Es una fundación que ofrece formación educativa; además, brinda la oportunidad de que las personas con discapacidad intelectual puedan identificar una vocación y tengan los conocimientos necesarios para su inserción laboral (El Triángulo, 2023).



Figura 13. Logo El Triángulo

Fuente. (El Triángulo, 2023).

- **Información adicional:**

- **Número de contacto:** 248 4481 / 099 116 2427
- **Correo:** info@fundacioneltriangulo.org

- **Dirección:** Calle Juana Terrazas lote 21 y Vincent Van Gogh, Sector Ponceano Bajo tras el Estadio de Liga, Quito, Ecuador
- **Página Web/ Red Social:** <https://www.fundacioneltriangulo.org/>

2.1.4.2.1.3 El Trébol

El Trébol es un centro educativo que ha implementado un programa de inclusión con el cual se tiene el objetivo de que en sus procesos educativos regulares exista la inserción de niños con necesidades especiales, ayudándoles a que se formen y a que se desarrollen como seres humanos respetuosos, independientes, responsables y autónomos a través del método Montessori; asimismo, es un lugar que busca fomentar la creatividad a través de actividades recreativas y educativas (EL TRÉBOL, 2023).



Figura 14. Logo El Trébol

Fuente. (EL TRÉBOL, 2023).

- **Información adicional:**

- **Número de contacto:** (02) 242 4928 / 0998038794
- **Correo:** eltrebolmontessori@gmail.com
- **Dirección:** Panamericana Norte No. 69-195 y Jesús del Gran Poder Km. 10 (Junto a las Bodegas de Yanbal)
- **Página Web/ Red Social:** <https://www.eltrebolmontessori.edu.ec/>

2.1.4.2.1.4 Centro San Juan

Este centro tiene 35 años de trayectoria y se especializa en atender a niños y adolescentes de entre los 0-18 años que tienen parálisis cerebral, problemas del desarrollo y trastornos de neurodesarrollo; tienen una variedad de servicios como terapias y actividades que

benefician la estimulación temprana y el desarrollo de los pequeños (Fundación San Juan, 2023).



Figura 15. Logo Centro San Juan

Fuente. (Fundación San Juan, 2023).

- **Información adicional:**

- **Número de contacto:** (02) 254 3652
- **Correo:** info@sjerusalen.org
- **Dirección:** Pasaje Jerónimo Carrión Oe9-43 y Enrique Rither (Sector: Miraflores Alto) Quito, Ecuador
- **Página Web/ Red Social:** <https://www.sjerusalen.org/es/>

2.1.4.2.1.5 Entra a mi Mundo

Es una institución que se enfoca en el desarrollo y la formación de niños con autismo a través de distintos programas educativos, de apoyo y de intervención en el hogar; también realizan actividades recreativas que permiten que los niños adquieran habilidades de la vida diaria y brindan información a padres mejorando el bienestar familiar (Entra a mi Mundo, 2023).



Figura 16. Logo Fundación Entra a mi Mundo

Fuente. (Entra a mi Mundo, 2023).

- **Información adicional:**

- **Número de contacto:** 096 053 6927 / 099 070 3109
- **Dirección:** José Bosmediano E14-173 (768) diagonal al Pasaje Lafayette
- **Página Web/ Red Social:** <https://entraamimundo.org/>

2.1.4.2.1.6 Fundación Entre Ángeles

Es un lugar que atiende a niños, adolescentes y adultos; en cuanto a los servicios que se ofrecen a los niños con discapacidad es la estimulación temprana, la terapia del lenguaje, el cuidado diario, brindar asesoría a padres para orientarlos en la crianza de sus hijos (Fundación Entre Ángeles, 2021).



Figura 17. Logo Fundación Entre Ángeles

Fuente. (Fundación Entre Ángeles, 2021).

- **Información adicional:**

- **Número de contacto:** 099 869 2475
- **Dirección:** Pedro de Mendoza Quito 170511 Ecuador
- **Página Web/ Red Social:** <https://funean-fundacion-entre-angeles.negocio.site/>

2.1.4.2.1.7 Kontikion

Es un centro enfocado en la terapia lúdica para niños que presentan dificultades de aprendizaje y problemas psicoemocionales, la idea es que los niños evolucionen a través

del juego, desarrollando sus habilidades y ayudándoles a encontrar sus talentos (Kontikion, 2023).



Figura 18. Logo Kontikion

Fuente. (Kontikion, 2023).

- **Información adicional:**
 - **Número de contacto:** 244-6554
 - **Dirección:** Bosmediano E17-108, Quito, Ecuador
 - **Página Web/ Red Social:** <https://kontikion.com.ec/>

2.1.4.2.2 Clientes

Los clientes se refieren a una entidad o persona que adquiere o compra los productos o servicios ofrecidos por alguna empresa (Quiroa, 2019). A través de un buyer persona es posible crear una representación ficticia de un público objetivo con el fin de conocer con mayor detalle al consumidor final y desarrollar estrategias que permitirán satisfacer las necesidades del cliente (Molina, 2021). En cuanto a los clientes de Hickory Dock, se ha definido el siguiente perfil.

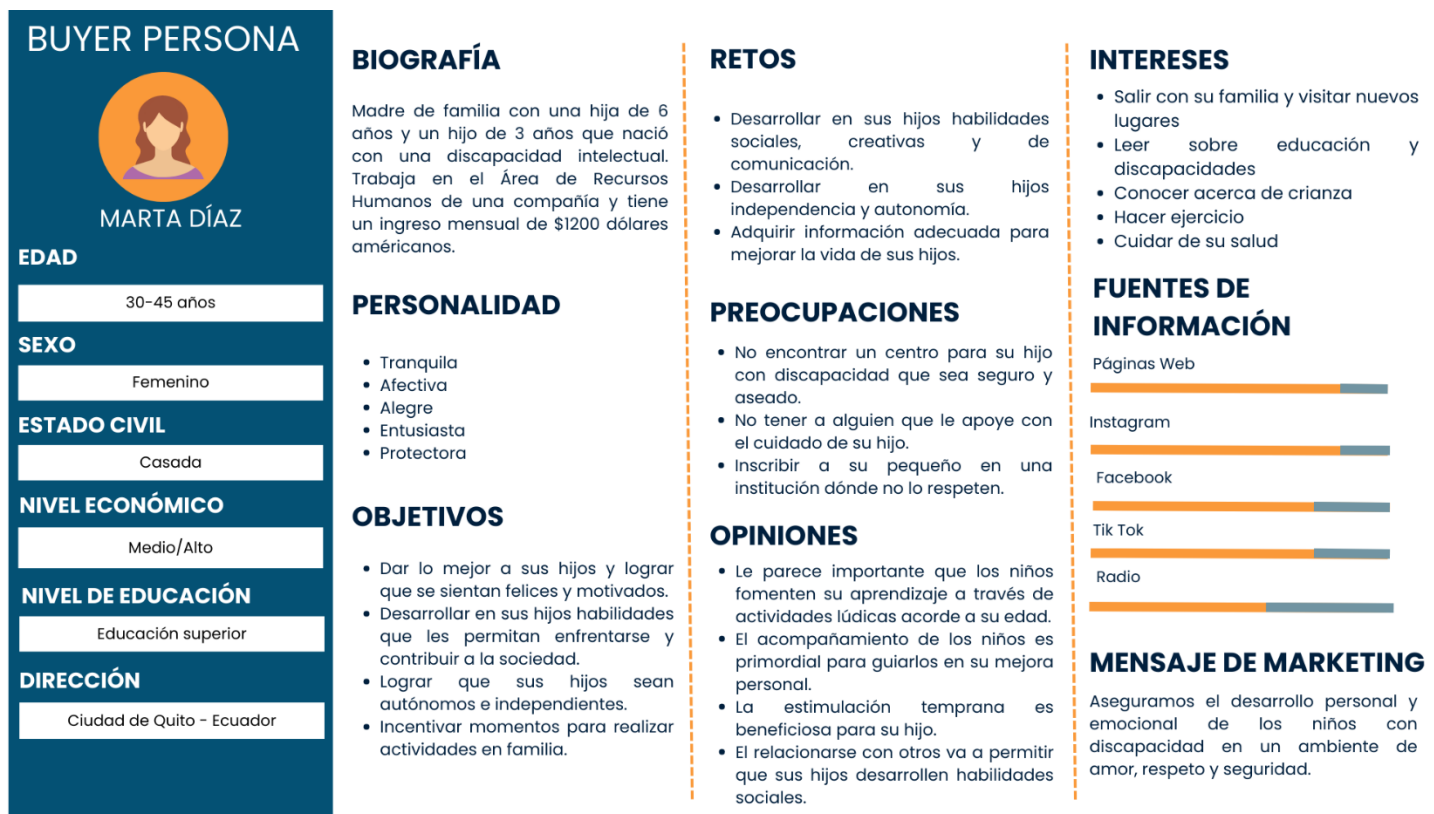


Figura 19. Buyer Persona

2.1.4.2.3 Proveedores

De acuerdo con Sánchez (2021), un proveedor es una entidad o persona que suministra bienes o servicios a otra persona o empresa para el desarrollo de sus actividades económicas.

Para las operaciones de Hickory Dock es necesario contar con proveedores de bienes que suministren material didáctico, material de papelería y oficina como también de alimentos que se utilizaran para realizar actividades de cocina con los niños; además, se utilizará servicio de transporte una vez al mes para la movilización a los paseos que se hayan planificado. También se necesitarán proveedores de servicios que brinden internet. Algunos de los que se pueden encontrar en Quito son:

2.1.4.2.3.1 Proveedores de bienes

2.1.4.2.3.1.1 Proveedores de material didáctico:

2.1.4.2.3.1.1.1 Lidex Educa

Es una empresa con 20 años de experiencia en la elaboración y en el manejo de material didáctico para niños que tienen una edad de 0 años en adelante, todos sus productos pueden ser utilizados por familias y por instituciones educativas en todo el Ecuador (Lidex Educa, 2023).



Figura 20. Logo Lidex Educa

Fuente. (Lidex Educa, 2023).

Los productos se encuentran divididos en las siguientes categorías:

- Material didáctico
- Juegos de lógica y razonamiento
- Expresión corporal
- Mobiliario y decoración

Dentro de éstas hay material enfocado en la estimulación temprana y en el juego simbólico que se refiere a “simular situaciones, objetos y personajes que no están presentes en el momento del juego” (Herrero et al., 2010, pág. 33). Unos ejemplos son jugar a los oficios o a la familia.

- **Información adicional:**
 - **Número de contacto:** 099 775 2011
 - **Correo:** info@lidexeduca.com
 - **Dirección:** Isla Genovesa 43-87 y, Quito 170501
 - **Página Web/ Red Social:** <https://lidexeduca.com/>

2.1.4.2.3.1.1.2 Mideer Toys

Mideer se dedica a elaborar y comercializar una variedad de juguetes que están diseñados bajo un enfoque pedagógico y psicológico, ayudando a fomentar y fortalecer la creatividad y el desarrollo de los niños (Mideer, 2023).

Algunos de sus productos son:

- Rompecabezas
- Juegos de memoria
- Libros para pintar
- Juegos de madera y bloques
- Instrumentos musicales



Figura 21. Logo Mideer

Fuente. (Mideer, 2023).

- **Información adicional:**
 - **Número de contacto:** 096 929 4887
 - **Dirección:** RH26+MQ8, Av. Oswaldo Guayasamín, Quito 170157 (Villa Cumbaya)
 - **Página Web/ Red Social:** <https://mideertoysecuador.com/>

2.1.4.2.3.1.1.3 Playful Mundo Lúdico

Es una empresa con 15 años en el mercado que se dedica a la fabricación de distintos tipos de material que sirven para desarrollar diversas actividades en el ámbito educativo (Playful Mundo Lúdico, 2023). A continuación, se detalla los productos que fabrican:

- a. Material para expresión corporal y estimulación temprana
- b. Kits de psicomotricidad
- c. Mobiliario infantil para interiores y exteriores
- d. Rincones del hogar (cocina, dormitorio, sala, carpintería, tienda)
- e. Material didáctico
- f. Material de cultura física (colchonetas)
- g. Restauración de material
- h. Diseño de material para áreas personalizadas en madera y esponja



Figura 22. Logo Playful Mundo Lúdico

Fuente. (Playful Mundo Lúdico, 2023).

- **Información adicional:**

- **Número de contacto:** 098 430 7698
- **Correo:** pitukyn.kits@yahoo.com
- **Dirección:** Quitumbe, calle Blanca Benítez y avda. LLira Ñan, Quito, Ecuador
- **Página Web/ Red Social:** https://www.facebook.com/playful.ecuador/?locale=es_LA

2.1.4.2.3.1.2 Proveedores de material de papelería y de oficina

2.1.4.2.3.1.2.1 Vernaza Grafic

Es una empresa con presencia en todo el Ecuador que empezó sus operaciones desde 1950, siendo considerada como una de las principales en cuanto a la producción y comercialización de suministro de accesorios, implementos y materiales de la industria gráfica, como también en artículos de papelería y oficina, además de artículos escolares (Vernaza Grafic, 2023).



Figura 23. Logo Vernaza Grafic

Fuente. (Vernaza Grafic, 2023).

- **Información adicional:**

- **Número de contacto:** 098 355 9364
- **Correo:** atencionalcliente@vernazagrafic.com
- **Dirección:** Av. Universitaria Oe5-254 (522) y Armenio Quito, Ecuador
- **Página Web/ Red Social:** <https://vernazagrafic.com/>

2.1.4.2.3.1.2.2 Ecuapapel

Ecuapapel Cía. Ltda es una empresa ecuatoriana que fue fundada en 1995 con el propósito de satisfacer las necesidades del sector estudiantil, empresarial y papelerero (Ecuapapel, 2023).

Categorías de productos:

- Arte y Manualidades
- Cuadernos
- Papel, cartulina y cartón
- Tecnología y accesorios
- Libros y textos



Figura 24. Logo Ecuapapel

Fuente. (Ecuapapel, 2023).

- **Información adicional:**
 - **Número de contacto:** 0939941856 / 0997520739 / 0980397199
 - **Correo:** ventas@ecuapapel.com.ec
 - **Dirección:** Av. Gran Colombia N16-95 y P. Solano EC170113 Quito, Ecuador
 - **Página Web/ Red Social:** <https://ecuapapel.com.ec/shop/>

2.1.4.2.3.1.2.3 Papelerías Económicas

Papelerías económicas cuenta con una trayectoria de 20 años en el mercado, ellos comercializan productos de oficina y una variedad de productos escolares al por menor como también al por mayor (PAPELERÁS ECONÓMICAS, 2023).



Figura 25. Logo Papelerías Económicas

Fuente. (PAPELERÍAS ECONÓMICAS, 2023).

- **Información adicional:**

- **Número de contacto:** 0988401075 / 2284655
- **Correo:** contacto@papelериaseconomicas-ec.com
- **Dirección:** García Moreno N1-26 y Rocafuerte
- **Página Web/ Red Social:** <https://papelериaseconomicas-ec.com/>

2.1.4.2.3.1.3 Proveedores de alimentos

Considerando que en Hickory Dock se realizará una vez a la semana actividades de cocina con los niños, se requerirá comprar los ingredientes necesarios para la preparación de la comida. Cabe mencionar que debido a que no se elaborarán recetas muy complicadas, ya que los mismos niños van a cocinar, no se va a requerir grandes cantidades de ingredientes; por lo tanto, nuestros proveedores serán los agricultores locales a través de los cuales se adquirirán productos frescos como frutas, verduras y productos lácteos como el queso. Adicionalmente, se harán compras en los mercados de la ciudad de Quito, especialmente en el mercado de Andalucía que se encuentra ubicado en el sector de San Carlos, cerca del sector Cochapamba Norte en dónde Hickory Dock estará ubicado.

2.1.4.2.3.2 Proveedores de servicios

2.1.4.2.3.2.1 Proveedores de transporte

En Hickory Dock se planificará una vez al mes un paseo, para lo cual, se contratará transporte, para esto se ha considerado transportistas que hacen este tipo de servicio de manera independiente.

2.1.4.2.3.2.2 Netlife

Es una empresa de telecomunicaciones que ofrece internet de fibra óptica de alta velocidad para los hogares y las empresas en el Ecuador (Netlife, 2016).



Figura 26. Logo de Netlife

Fuente. (Netlife, 2016).

- **Información adicional:**

- **Número de contacto:** 3920000
- **Correo:** info@netlife.net.ec
- **Dirección:** Iñaquito Lote 2 y Corea. Edificio Platinum, locales 1 y 2
- **Página Web/ Red Social:** <https://www.netlife.ec>

2.2 Análisis de datos

2.2.1 Planificación

2.2.1.1 Análisis Interno

Con el fin de visualizar y describir claramente la idea de negocio del centro recreativo “Hickory Dock”, se utilizará el Modelo Canvas ideado por Alexander Osterwalder; en dónde se identifica y se detalla la manera en la que la organización creará y entregará valor (Osterwalder y Pigneur, 2009, pág. 14).

El Modelo de Negocio se describe considerando 9 bloques que abarcan las principales áreas de un negocio como lo son los clientes, los recursos, la viabilidad financiera y la infraestructura (Osterwalder y Pigneur, 2009, pág. 15).

A continuación, se describe cada bloque y se lo aplica al análisis del centro recreativo.

2.2.1.1.1 Segmentos de Mercado

El primer bloque que se debe definir es el de Segmentos de Mercado o también conocido como Segmentos de Clientes, aquí se establecen las características de las personas o de las organizaciones a las que la empresa planea atender a través de sus servicios y/o productos (Osterwalder y Pigneur, 2009, pág. 20).

Los clientes a los que se dirige el centro recreativo “Hickory Dock” son los padres de familia que tienen hijos entre los 2 a 8 años con algún tipo de discapacidad física, intelectual, auditiva, de lenguaje, visual y múltiple; además, se atenderán a niños que tengan un grado de discapacidad entre el 5% hasta el 40%, es decir, niños que estén dentro de un grado 2 (discapacidad leve) y grado 3 (discapacidad moderada); el primero es dado a niños que, a pesar de su condición, pueden superar varias dificultades de su entorno sin depender de la ayuda de terceros, entonces pueden llegar a ser independientes, mientras tanto el grado 3 se refiere a las personas que tienen cierta dificultad para hacer actividades de manera independiente pero se desenvuelven bien con actividades de autocuidado (El Universo, 2020).

También está dirigido a familias con un nivel socioeconómico medio-alto ya que pagarán un valor proporcional a la calidad y atención del servicio, además de ser un sitio seguro que garantiza el desarrollo de los niños a través de actividades divertidas que beneficiarán a su crecimiento.

2.2.1.1.2 Propuesta de Valor

En este bloque se presentan los productos y/o servicios que generan valor para los clientes; de modo que se satisface los requisitos y las necesidades del segmento de mercado a través de un conjunto de beneficios (Osterwalder y Pigneur, 2009, pág. 22).

a) Sitio seguro, agradable y acogedor: Es importante que los niños se sientan cómodos y que tengan un espacio seguro para jugar, por eso, en las instalaciones del centro se tendrán en cuenta todas las precauciones de seguridad. También se creará un entorno acogedor para que los infantes se sientan como en casa y que les genere alegría el simple hecho de ir a “Hickory Dock”, por tanto, el centro será un lugar colorido, calentito y ventilado. Además de ser un sitio que estará organizado según la metodología Montessori; en la que se establece que el aprendizaje es activo y que debe desarrollar la creatividad y fomentar la libertad de los niños, haciendo que ganen autonomía y que asimilen de mejor manera su entorno, por lo tanto, el establecimiento tendrá sillas, mesas y otros muebles a la altura de ellos (Arce, 2020).

b) Enseñanza, terapia y diversión a través de distintas actividades recreativas: En Hickory Dock la terapia se basa en el juego y en la idea de que los niños aprendan y reciban terapia sin dejar de disfrutar de la infancia, por consiguiente, se planifican una serie de actividades teniendo en cuenta la edad de cada niño y de su tipo de discapacidad (física, visual, auditiva, de lenguaje, intelectual, múltiple); estas actividades incluyen:

a. Actividades lúdicas: están relacionadas con todo tipo de juegos individuales y en grupo.

- b. Actividades artísticas:** las que involucran la creación de arte como pintura, dibujo, música, danza y teatro.
- c. Visitas y espectáculos:** incluyen ir de visita a museos, pasear en el parque, asistir a obras de teatro, ir al zoológico, etc.
- d. Actividades de lectura:** son actividades en las que se leen cuentos, esto se puede realizar con títeres.
- e. Actividades de relajación:** crear espacios para que los niños se acuesten y relajen con música.
- f. Actividades de cocina:** realizar con los niños recetas sencillas con el fin de incentivar su autonomía.

El conjunto de todas estas actividades permitirá que los niños aprendan sobre su entorno y a adquirir conciencia y conocimientos sobre su cuerpo, también ayudará a estimular y desarrollar su área cognitiva, lingüística, social, emocional y moral (Candela y Benavides, 2020); y sobre todo podrán disfrutar de su infancia.

- c) Cuidado de niños con varios tipos de discapacidad:** A diferencia de otros lugares, en Hickory Dock se admiten niños con distintas discapacidades, no se centra en un solo tipo de discapacidad, por ejemplo, en el Síndrome de Down o en el autismo, sino que se consideran a todas. Por eso, a los niños se les realizará una evaluación inicial para conocer su condición y así organizar de la mejor manera el plan de actividades mensual. Además, es una alternativa para los padres que no tienen a alguien que les ayude con el cuidado de sus hijos.
- d) Talleres y charlas para padres:** En el centro existe preocupación por el bienestar de los padres, por lo tanto, se harán talleres y charlas con el fin de aportar a su conocimiento y de apoyarlos, guiarlos y aconsejarlos

- e) **Personal capacitado:** Se contará con el apoyo de personal calificado y capacitado en asuntos de enseñanza, terapia y psicología.

2.2.1.1.3 Canales

Son los medios que permitirán que la empresa alcance y comunique la propuesta de valor a su segmento de mercado; esto influye en la experiencia del cliente y cumple con una variedad de funciones como la de dar soporte después de la compra, que los clientes compren el servicio/producto y que evalúen la propuesta de valor (Osterwalder y Pigneur, 2009, pág. 26).

Ahora bien, los canales que se utilizarán en el centro para llegar a los clientes y ofrecer los servicios serán tanto físicos como digitales:

- a) **Establecimiento (centro recreativo):** A los clientes se les dará atención personalizada en el establecimiento. Ellos podrán agendar una cita y obtener información como también resolver sus dudas de manera presencial en las oficinas.
- b) **Página Web:** En la página web se tendrá información actualizada sobre la empresa para que los clientes puedan conocer quiénes somos y los valores que se manejan en Hickory Dock. También se brindará información de los servicios que se ofrecen en el centro; de tal forma que los padres de familia interesados puedan obtener información a cualquier hora del día. Además, en esta página se incluirá el número telefónico en caso de que quieran comunicarse por esta vía.
- c) **Redes Sociales:** Las principales redes sociales que serán utilizadas para publicidad, para dar visibilidad al centro y tener un mayor alcance de clientes son Facebook, Instagram y TikTok. Con el conjunto de estas plataformas se brindará otras alternativas de comunicación directa ya que las personas interesadas podrán escribir a través de Facebook e Instagram, también facilitan la difusión de información importante sobre las actividades en el centro, descuentos, tips para el cuidado y enseñanza de los niños con discapacidad, etc. Además, a través de los

comentarios, se podrá recopilar las valoraciones de los clientes y tenerlas en cuenta para mejorar los servicios.

- d) Teléfono convencional y móvil:** En caso de que los padres de familia no puedan agendar una cita para resolver sus dudas e inquietudes de manera presencial, podrán llamar al teléfono convencional o al teléfono celular y escribir al WhatsApp.

2.2.1.1.4 Relaciones con los clientes

Es fundamental que las organizaciones tengan en claro el tipo de relación que se establecerá y manejará con los clientes, estas pueden ser personales o automatizadas; y pueden estar orientadas a atraer, adquirir, incrementar, retener y preservar los clientes (Osterwalder y Pigneur, 2009, pág. 28).

En Hickory Dock la relación con el cliente será directa y personal. Por lo tanto, cuando los padres de familia necesiten ayuda durante el proceso de venta, podrán contactarse con un representante o asistente que les guiará al momento de adquirir el servicio. Además, se recomendarán los mejores descuentos considerando la situación de cada familia y la necesidad de cada niño, esto lo podrán realizar por medio de atención telefónica, atención en el establecimiento o por redes sociales.

2.2.1.1.5 Fuentes de ingresos

En este bloque se identifican los ingresos que se obtendrán de cada cliente (Osterwalder y Pigneur, 2009, pág. 30).

En el caso de Hickory Dock la fuente de ingreso es la venta de los servicios que incluyen:

- a)** Cuidado de los niños
- b)** Enseñanza y terapia a través de actividades recreativas
- c)** Talleres y charlas para padres de familia
- d)** Casas abiertas para padres e hijos

e) Matricula (reserva de cupo) y evaluación inicial

Los padres podrán pagar una cuota de suscripción mensual o también realizar pagos diarios, en caso de que solamente requieran el servicio de cuidado por horas y de que no lo utilicen de manera frecuente. También se incluye el ingreso recibido por el pago de la matricula y la evaluación inicial que se les realizará a los niños para conocer el estado de su condición y poder tenerla en cuenta para el desarrollo de las distintas actividades.

2.2.1.1.6 Recursos clave

Aquí se identifican y se describen todos los activos que se necesitarán para ofrecer los productos y servicios, mantener las relaciones con los clientes y crear la propuesta de valor; en definitiva, son los recursos que permitirán el funcionamiento del negocio (Osterwalder y Pigneur, 2009, pág. 34).

Los recursos clave de Hickory Dock se dividen de la siguiente manera:

a) Recursos físicos

- a.** Centro recreativo
- b.** Equipos de computación
- c.** Insumos de oficina
- d.** Material didáctico
- e.** Insumos de papelería
- f.** Mobiliario
 - i. Escritorios, mesas, sillas, sofás
 - ii. Mobiliario Montessori
- g.** Transporte
 - i. Contratación ocasional de servicio de transporte

b) Recursos humanos:

- a.** Psicólogo
- b.** Terapeuta

- c. Educadores
- d. Voluntarios/practicantes

c) Recursos tecnológicos:

- a. Cámaras de seguridad
- b. Microsoft Office
- c. Facturación y firma electrónica
- d. Página web

d) Recursos financieros:

- a. Capital propio
- b. Préstamo bancario

2.2.1.1.7 Actividades clave

Se refiere al conjunto de actividades que son importantes para el funcionamiento y la operación exitosa del negocio (Osterwalder y Pigneur, 2009, pág. 36).

Las actividades clave del centro recreativo Hickory Dock son:

- a) Organización de actividades recreativas:** Las actividades recreativas son fundamentales en la operación del negocio, por lo tanto, cada mes se elaborará una planificación en la que se incluirán las actividades lúdicas, artísticas, de lectura, de cocina y de relajación que se llevarán a cabo cada semana; de igual manera, se organizarán visitas a museos, al zoológico, paseos a lugares con naturaleza y visitas a espectáculos como presentaciones musicales y de teatro.
- b) Cuidado de los niños:** Hickory Dock también ofrece cuidar a los niños con discapacidad cuando sus padres no pueden hacerlo ya sea por motivos de trabajo o por otras situaciones personales.
- c) Talleres y charlas para padres:** En el centro también se considera a los padres, puesto que el desarrollo de un niño va a estar determinado por su relación con la

familia y por las barreras que sus padres le impongan; por eso, se llevarán a cabo talleres y charlas en las que se brindará información sobre la educación, la crianza y el desarrollo infantil. También se crearán espacios en los que los padres podrán pedir consejos y recomendaciones.

- d) Casa abierta para padres:** Una vez al mes se realizarán talleres abiertos en los cuales los padres podrán participar junto a sus hijos haciendo que el vínculo que existe entre ambos sea sano y afectivo.
- e) Capacitaciones al personal y a voluntarios:** El recurso humano es fundamental para una buena prestación de servicios, por lo tanto, se organizarán capacitaciones que permitirán enriquecer y actualizar los conocimientos de todas las personas que conforman el negocio, de esta manera se podrá brindar una buena atención a padres e hijos y se ejecutarán actividades apropiadas y pertinentes para el desarrollo infantil de niños con discapacidad. Por otra parte, se planea tener voluntarios que apoyen en diferentes las actividades, por ejemplo, en las que involucran salir del centro recreativo para visitar el zoológico u otros lugares, ellos también recibirán capacitaciones.
- f) Negociación con los proveedores:** En Hickory Dock será necesario comprar alimentos, materiales de papelería y material didáctico; por tanto, se deberá negociar con los proveedores de Quito y determinar aquellos que ofrezcan productos de calidad a un precio razonable.
- g) Mantenimiento y actualización de las instalaciones, redes sociales y página web:** Teniendo en cuenta que se tiene un establecimiento y que niños lo ocuparán, se realizará el respectivo mantenimiento de las instalaciones para que siempre se encuentren en buenas condiciones, evitando posibles accidentes o enfermedades que podrían perjudicar la salud y el bienestar de los infantes. Asimismo, es importante el mantenimiento y la actualización de la página web y de las redes sociales con el fin de que la información sea la correcta y que no existan malentendidos con los clientes.

2.2.1.1.8 Asociaciones clave

En esta parte, se describe la red de socios y de proveedores que tendrán un rol importante en el funcionamiento del negocio, existen distintos tipos de asociaciones como las alianzas estratégicas, joint ventures y relaciones entre el comprador y proveedor (Osterwalder y Pigneur, 2009, pág. 38).

En el caso del centro recreativo, las asociaciones clave son las siguientes:

a) Proveedores:

- a. **Alimentos:** en el centro se realizarán actividades de cocina, por eso, es necesario contar con proveedores que suministren de productos nutritivos y saludables.
- b. **Material didáctico y material de papelería:** estos materiales son los insumos que permitirán ejecutar las actividades que fueron planificadas, por ejemplo, para actividades artísticas se requerirán colores, hojas de papel, lápices y pinturas; mientras que para otras dinámicas se utilizará rompecabezas, bloques, instrumentos, etc.
- c. **Transporte:** teniendo en cuenta que se organizarán paseos y visitas a distintos lugares se requerirá de una persona que brinde servicios de transporte.
- d. **Internet:** en el establecimiento será necesario tener internet para las operaciones y también para que los padres lo utilicen en caso de que deseen quedarse en el centro y trabajar desde ahí, por eso se contratará con los servicios de Netlife.
- e. **Telefonía:** para recibir llamadas telefónicas se utilizará los servicios de CNT y también los de Conecel S.A (Claro).

- b) **Psicólogos:** aparte del psicólogo que trabajará en el centro dando terapia, elaborando planes de trabajo, diagnosticando a los niños, ayudando a que mejoren su estado emocional y guiando a los padres de familia; también se buscarán otros psicólogos que quieran ser partícipes de las actividades en el centro.
- c) **Docentes en educación infantil y especial:** encargados de planificar y organizar las actividades recreativas en el centro.
- d) **Universidades:** considerando que se tendrá voluntarios en el centro recreativo, se ha considerado contar con el apoyo de las universidades para que los estudiantes de educación, psicología, pedagogía y/o que sepan sobre las discapacidades puedan dar su apoyo en Hickory Dock. Además, los docentes podrían dar capacitaciones en nuevos temas de educación especial a las profesoras del centro.
- e) **Instituciones educativas:** las asociaciones estratégicas entre colegios, escuelas y guarderías permitirán obtener clientela ya que estas podrían recomendar el centro y así se beneficiaría el negocio con nuevos clientes.

2.2.1.1.9 Estructura de Costos

En este bloque se describen los costos incurridos en las operaciones del negocio que se generan con el fin de poder crear valor, mantener a los clientes satisfechos y obtener ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2009, pág. 40).

En Hickory Dock la estructura de costos está conformada por costos fijos, variables y mixtos:

- a) **Costos Fijos:** son los costos que se mantienen igual sin importar el volumen de los servicios o de los bienes producidos (Osterwalder y Pigneur, 2009, pág. 41).
 - a. Arriendo del establecimiento
 - b. Pago de nómina

- i. El pago de los sueldos del personal de marketing, logística, financiero y de ventas; también se incluye el sueldo del guardia de seguridad.
 - c. Mantenimiento:
 - i. La reparación y restauración de las instalaciones y de los equipos de computación, además, del costo por servicios de jardinería.
 - d. Transporte
- b) Costos Variables:** los costos varían de manera proporcional con el volumen de los servicios o de los bienes producidos (Osterwalder y Pigneur, 2009, pág. 41).
- a. Material de papelería y material didáctico
 - i. Estos son los insumos que se requerirán para el desarrollo de las distintas actividades que realizarán los niños en el centro.
 - b. Impuestos
 - i. Estos se pagarán de acuerdo con la cantidad de ingresos que se obtengan.
- c) Costos Mixtos:** costos con un componente fijo y uno variable, que pueden incrementar o disminuir (Westreicher, 2022).
- a. Servicios básicos
 - i. El costo del agua, luz, internet y teléfono

2.2.2 Lienzo del Modelo de Negocio

El Lienzo del Modelo de Negocio es una herramienta utilizada para definir, crear y analizar modelos de negocio innovadores que creen valor para los clientes; además, a través de este se puede tener un panorama simplificado y global de la empresa (Silva, 2022).

Tabla 1. Lienzo Canvas

MODELO DE NEGOCIO					
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTE	CLIENTES	
PROVEEDORES (INTERNET, TELÉFONO, ALIMENTOS, MATERIALES DIDÁCTICOS Y DE PAPELERÍA, TRANSPORTE)	CUIDADO DE LOS NIÑOS	SITIO SEGURO, AGRADEABLE Y ACOGEDOR	ASISTENCIA PERSONAL (REDES SOCIALES, VÍA TELÉFONICA, INSTALACIONES)	PADRES CON HUOS ENTRE 2-8 AÑOS CON DISCAPACIDAD	
PSICÓLOGO Y TERAPISTA	ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES RECREATIVAS	ENSEÑANZA, TERAPIA Y DIVERSIÓN A TRAVÉS DE ACTIVIDADES RECREATIVAS		NIVEL SOCIOECONÓMICO MEDIO- ALTO	
DOCENTES EN EDUCACIÓN INFANTIL, EDUCACIÓN ESPECIAL	TALLERES Y CHARLAS PARA PADRES	CIUDADO DE NIÑOS CON VARIOS TIPOS DE DISCAPACIDAD			
UNIVERSIDADES	CASAS ABIERTAS PARA PADRES E HUOS	TALLERES Y CHARLAS PARA PADRES			
INSTITUCIONES EDUCATIVAS (ESCUELAS/COLEGIOS)	CAPACITACIONES AL PERSONAL Y VOLUNTARIOS	PERSONAL CAPACITADO			
	NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES				
	MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES MANTENIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE LAS REDES SOCIALES Y PÁGINA WEB				
	RECURSOS CLAVE		CANALES		
	RECURSOS FÍSICOS (centro recreativo, equipos de computación, insumos, mobiliario, transporte) RECURSOS TECNOLÓGICOS (página web, firma electrónica, cámaras de seguridad, Microsoft Office) RECURSOS HUMANOS (educadores, psicólogo, terapeuta, voluntario) RECURSOS FINANCIEROS (capital propio, préstamo)		ESTABLECIMIENTO (CENTRO RECREATIVO)		
			PÁGINA WEB REDES SOCIALES VÍA TELÉFONICA		
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESO		
COSTOS FIJOS (arriendo, nómina, mantenimiento) COSTOS VARIABLES (material de papelería, material didáctico, impuestos) COSTOS MIXTOS (servicios básicos)			INGRESOS OBTENIDOS POR LA VENTA DEL SERVICIO		

2.2.3 Planeación o Formulación Estratégica

2.2.3.1 Misión

La misión se entiende como la razón de ser de una empresa, en esta se identifica el propósito que la organización tiene dentro de la sociedad (Santander Universidades, 2022).

En el caso de Hickory Dock la misión es la siguiente:

Tabla 2. Misión de Hickory Dock

<i>Componentes</i>	<i>Definición</i>	<i>Redacción de Misión</i>
<i>Negocio</i>	Centro recreativo para niños con discapacidad	<i>Somos un centro de formación que brinda una experiencia única y divertida a niños con discapacidad a través de actividades recreativas y educativas que fomentan su creatividad, confianza e independencia permitiéndoles desenvolverse con autonomía dentro de la sociedad.</i>
<i>Razón de ser</i>	Fomentar la creatividad, confianza y autonomía de los niños	
<i>Cliente</i>	Padres y niños de 2 a 8 años con discapacidad visual, intelectual, psicosocial, física y/o auditiva	
<i>Productos / Servicios</i>	a) Cuidado de los niños b) Enseñanza a través de actividades recreativas c) Talleres y charlas para padres de familia d) Casas abiertas	
<i>Ventaja competitiva</i>	Sitio seguro y agradable para niños con distintos tipos de discapacidades, enseñanza a través de una variedad de actividades recreativas y participación de los padres en actividades con sus hijos.	
<i>Valores o Filosofía</i>	Las discapacidades no son un impedimento para jugar y divertirse.	
<i>Principios organizacionales</i>	Respeto, creatividad, pasión, diversión, trabajo en equipo y compromiso.	

2.2.3.2 Visión

En la visión se describe a dónde la empresa pretende dirigirse y se considera sus metas a mediano y largo plazo; algunas preguntas relacionadas a la visión son: ¿qué se desea lograr? ¿hacia dónde vamos? y ¿cómo lo conseguimos? (Santander Universidades, 2022).

Teniendo en consideración lo mencionado, se ha definido la siguiente visión:

Tabla 3. Visión de Hickory Dock

<i>Componentes</i>	<i>Definición</i>	<i>Redacción de Visión</i>
<i>Negocio</i> <i>¿Qué es lo que queremos crear? ¿Hacia donde vamos?</i>	Ser un centro recreativo reconocido en la ciudad de Quito	<i>Ser para el año 2027 un centro recreativo reconocido en la ciudad de Quito por su compromiso y excelencia en formar niños autónomos a pesar de su discapacidad.</i>
<i>Horizonte de tiempo</i>	2027	
<i>Posicionamiento en el mercado</i>	Ser el principal centro recreativo en el norte de Quito	
<i>Ámbito de acción</i>	Servicios de enseñanza y desarrollo infantil	

2.2.3.3 Valores de la empresa

Los valores permiten complementar la misión y visión de una empresa; estos son los principios sobre los cuales se va a fundamentar el accionar y la toma de decisiones de una organización (Santander Universidades, 2022).

A continuación, se muestran los valores de Hickory Dock:

Tabla 4. Valores de Hickory Dock

<i>VALORES</i>	<i>Definición</i>
<i>1. Respeto</i>	Tenemos respeto hacia nosotros mismos y hacia los demás, siendo inclusivos, aceptando al resto por lo que son y respetando el proceso de desarrollo de cada niño.
<i>2. Creatividad</i>	Somos creativos en todo lo que hacemos, nos entusiasma generar nuevas ideas y asumir cualquier desafío de manera creativa.
<i>3. Pasión</i>	Disfrutamos y amamos lo que hacemos.
<i>4. Diversión</i>	Compartimos momentos de felicidad, celebramos el éxito y nos reímos juntos.
<i>5. Trabajo en Equipo</i>	Tratamos a todos con amabilidad y atención, no existen barreras y el apoyo mutuo es lo que nos permite llegar lejos.
<i>6. Compromiso</i>	Somos un apoyo para los padres en el proceso de crianza.

2.2.3.4 Objetivos estratégicos

Según Thompson et al (2012), los objetivos son las metas de desempeño que establece una organización, es decir que son los resultados o la situación deseada que se quiere alcanzar y lograr; estos deben ser específicos, medibles, cuantificables y deben tener una fecha límite (pág. 28).

Ahora bien, los objetivos estratégicos se entienden como los fines o las metas a nivel estratégico que una empresa se propone alcanzar a largo plazo o en un período determinado; estos se encuentran acorde a la misión, visión y valores de la empresa y ayudan a orientar el actuar y la toma de decisiones (Roncancio, 2017).

Para la creación de objetivos estratégicos se debe tener en cuenta las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, esta es una herramienta que “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (Kaplan y Norton, 2016). El CMI considera cuatro perspectivas:

1. **Financiera:** se refiere a los resultados de la estrategia en el ámbito financiero, por tanto, es el vínculo de los objetivos con la estrategia de la organización, de hecho, la meta que una empresa persigue es tener utilidad; en esta perspectiva se consideran objetivos como el incremento de ingresos (Pérez, 2021).
2. **Clientes:** una empresa debe tener en cuenta lo que llevará a cabo para retener, satisfacer y adquirir clientes; por eso, en esta perspectiva se considera la percepción del cliente y se busca responder a sus expectativas (Pérez, 2021).
3. **Procesos internos:** aquí se identifican objetivos estratégicos que se encuentran relacionados con los procesos de la empresa (Pérez, 2021).
4. **Formación y crecimiento:** el recurso humano es fundamental en la creación de valor, entonces incentivar la formación y el crecimiento llevarán a alcanzar un nivel de excelencia y permitirá el logro de los objetivos (Pérez, 2021).

2.2.3.4.1 Perspectiva Financiera/Clientes

Tabla 5. Perspectiva financiera/clientes

LÍDER DE PROYECTO:		Daniela Pérez										ÁMBITO:		Financieros y Clientes										ESTRATEGIAS:		3	
APOYO DEL PROYECTO:		Ana Cristina Pérez/Gabriel Zurita/Fernando Valencia/Lucía López																						AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%	

No	OBJETIVOS:	No	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Tener una participación del mercado del 5% en el Norte de la ciudad de Quito para el año 2027.	1	Crear alianzas con guarderías, escuelas, colegios, fundaciones, entre otras instituciones	Daniela Pérez/Ana Cristina Pérez7Fernando Valer	ene.-24	dic.-27	X					X					0%	Recurso Externo	
		2	Controlar la calidad de los servicios ofrecidos.	Daniela Pérez/Ana Cristina Pérez/Gabriel Zurita/f	ene.-24	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Publicitar el centro recreativo en eventos propios y eventos de otras instituciones.	Daniela Pérez/Ana Cristina Pérez/Fernando Valer	ene.-24	dic.-27	X					X					0%	Recurso Externo/Propio	
		4	Agilizar la atención al cliente y tener buenos servicios postventa.	Fernando Valencia/Lucía López	ene.-24	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
		5	Analizar el sector y la competencia.	Daniela Pérez/Fernando Valencia	ene.-24	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		5					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
2	Incrementar las ventas en un 10% para el año 2028.	5	Crear programas de fidelización.	Daniela Pérez/Fernando Valencia	ene.-24	dic.-28	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Incrementar la presencia en redes sociales y utilizar los "ads" para publicidad.	Fernando Valencia	ene.-24	dic.-28	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Ofrecer promociones, paquetes y descuentos.	Fernando Valencia	ene.-24	dic.-28	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Realizar campañas en medios de comunicación tradicionales	Fernando Valencia/Daniela Pérez	ene.-24	dic.-28	X					X					0%	Recurso Externo	
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
3	Abrir una sucursal en el Valle de Cumbaya para el año 2030.	9	Realizar estudios del mercado para identificar oportunidades de expansión.	Daniela Pérez/Fernando Valencia	ene.-24	dic.-30	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Elaborar un plan de expansión en el que se consideren los costos.	Daniela Pérez/Fernando Valencia/Gabriel Zurita	ene.-24	dic.-30	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Seleccionar o contratar personal nuevo.	Daniela Pérez/Ana Cristina Pérez/Fernando Valer	ene.-24	dic.-30	X					X					0%	Recurso Propio	
		12	Mantener la calidad del servicio en ambos locales.	Daniela Pérez	ene.-24	dic.-30	X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
3	Número total de actividades:	13					% DE AVANCE TOTAL:										0%		

Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Daniela Pérez		Ana Cristina Pérez - Gerente de Logística		Ana Cristina Pérez - Gerente de Logística	
Gerente General		Gabriel Zurita - Gerente de Finanzas		Gabriel Zurita - Gerente de Finanzas	
		Fernando Valencia - Gerente de Marketing		Fernando Valencia - Gerente de Marketing	
		Lucía López - Gerente de Ventas		Lucía López - Gerente de Ventas	

2.2.3.4.2 Perspectiva Procesos Internos

Tabla 6. Perspectiva procesos internos

LÍDER DE PROYECTO:		Daniela Pérez		ÁMBITO:		Procesos Internos		ESTRATEGIAS:		4	
APOYO DEL PROYECTO:		Ana Cristina Pérez/Gabriel Zurita/Fernando Valencia/Lucía López						AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%	

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					%	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:	
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%				AVANCE
FINANZAS																				
1	Mantener actualizada la información financiera y contable para facilitar la planificación de futuras inversiones.	1	Registrar todas las transacciones financieras realizadas durante el día.	Gabriel Zurita	ene.-24	dic.-24	X						X					0%	Recurso Propio	
		2	Registrar las compras y los gastos incurridos para realizar las actividades en el centro.	Gabriel Zurita	ene.-24	dic.-24	X						X					0%	Recurso Propio	
		3	Realizar los arqueos de caja antes de finalizar la jornada laboral.	Lucía López	ene.-24	dic.-24	X						X					0%	Recurso Propio	
		4	Recopilar y archivar toda la documentación financiera y contable.	Gabriel Zurita	ene.-24	dic.-24	X						X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
MARKETING																				
2	Incrementar la promoción y publicidad en redes sociales y en otros medios.	4	Realizar publicaciones creativas y constantes en redes sociales.	Fernando Valencia	ene.-24	dic.-24	X						X					0%	Recurso Propio	
		5	Elaborar la publicidad para medios de comunicación como televisión y radio.	Fernando Valencia	ene.-24	dic.-24	X						X					0%	Recurso Propio	
		7	Capacitar en nuevas tendencias y programas para elaborar contenido.	Daniela Pérez/Fernando Valencia	ene.-24	dic.-24	X						X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
VENTAS																				
3	Implementar un plan estratégico de ventas.	8	Medir el número de ventas y analizar los ingresos actuales de la empresa.	Lucía López	ene.-24	dic.-24	X						X					0%	Recurso Propio	
		9	Evaluar la difusión de los servicios y el alcance en redes sociales y otros medios.	Lucía López/Fernando Valencia	ene.-24	dic.-24	X						X					0%	Recurso Propio	
		10	Definir y analizar objetivos de ventas claros y alcanzables.	Lucía López	ene.-24	dic.-24	X						X					0%	Recurso Propio	
		11	Identificar las fortalezas y debilidades en el desarrollo de las ventas.	Lucía López	ene.-24	dic.-24	X						X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
PRODUCTIVIDAD																				
4	Desarrollar un plan de control de calidad de los servicios ofrecidos por el centro recreativo incluyendo la atención a los clientes.	12	Verificar las condiciones de las instalaciones.	Daniela Pérez/Ana Cristina Pérez/Gabriel Zurita/Fernando Valencia/Lucía López	ene.-24	dic.-24	X						X					0%	Recurso Propio	
		13	Revisar y evaluar la calidad de los productos entregados por los proveedores.	Ana Cristina Pérez/Daniela Pérez	ene.-24	dic.-24	X						X					0%	Recurso Propio	
		14	Evaluar el profesionalismo y conocimiento de los colaboradores.	Daniela Pérez	ene.-24	dic.-24	X						X					0%	Recurso Propio	
		15	Verificar la agilidad de servicio al cliente y evaluar la satisfacción del cliente.	Lucía López/Fernando Valencia	ene.-24	dic.-24	X						X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
5	Número total de actividades:	15					% DE AVANCE TOTAL:										0%			

Elaborado por:

Daniela Pérez
Gerente General

Revisado por:

Gabriel Zurita - Gerente de Finanzas
Ana Cristina Pérez - Gerente de Logística
Fernando Valencia - Gerente de Marketing
Lucía López - Gerente de Ventas

Aprobado por:

Daniela Pérez - Gerente General
Ana Cristina Pérez - Gerente de Logística
Fernando Valencia - Gerente de Marketing
Lucía López - Gerente de Ventas

2.2.3.4.3 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 7. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

LÍDER DE PROYECTO		Daniela Pérez		ÁMBITO										Aprendizaje y Crecimiento		ESTRATEGIAS:					4	
APOYO DEL PROYECTO		Ana Cristina Pérez/Gabriel Zurita/Fernando Valencia/Lucía López												AVANCE DE ESTRATEGIAS:					0%			
No	OBJETIVOS:	No	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:		FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:		
				0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%									
1	Desarrollar programas de capacitación para fortalecer y ampliar los conocimientos de los colaborares de las distintas áreas.	1	Evaluar el desempeño y los resultados alcanzados de los colaboradores tras realizar las capacitaciones.	Daniela Pérez/Ana Cristina Pérez/Gabriel Zurita/Fernando Valencia/Lucía López		ene.-24	dic.-24	X						X					0%	Recurso Propio		
		2	Contratar expertos y profesionales en distintas áreas para que capaciten al personal.	Daniela Pérez		ene.-24	mar.-24	X						X					0%	Recurso Externo		
		3	Elaborar encuestas digitales de satisfacción del colaborador respecto a la capacitación.	Fernando Valencia		feb.-24	mar.-24	X						X					0%	Recurso Propio		
		4	Crear espacios en redes sociales y en la página web para que los clientes den su opinión sobre la calidad de los servicios y la atención recibida.	Fernando Valencia		ene.-24	abr.-24	X						X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4											% DE AVANCE ESTRATÉGICO:					0%				
2	Implementar un sistema de méritos y un plan de incentivos para promover y motivar el desarrollo personal y profesional de los colaborares.	5	Elaborar un manual de puestos que permita analizar los puestos y funciones que el centro requiere.	Daniela Pérez/Ana Cristina Pérez/Gabriel Zurita/Fernando Valencia/Lucía López		ene.-24	feb.-24	X						X					0%	Recurso Propio		
		6	Desarrollar un sistema de ascensos y promoción interna.	Daniela Pérez		mar.-24	may.-24	X						X					0%	Recurso Propio		
		7	Llevar un control del desempeño de cada trabajador.	Daniela Pérez/Ana Cristina Pérez/Gabriel Zurita/Fernando Valencia/Lucía López		feb.-24	dic.-24	X						X					0%	Recurso Propio		
		8	Premiar el esfuerzo y los resultados alcanzados por los colaboradores.	Daniela Pérez		ene.-24	sep.-24	X						X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4											% DE AVANCE ESTRATÉGICO:					0%				
3	Establecer sistemas de comunicación que faciliten el flujo de mensajes entre los colaboradores y sus jefes para mejorar la coordinación de las actividades diarias.	9	Capacitar al personal para que estén al tanto del sistema de comunicación.	Daniela Pérez		mar.-24	abr.-24	X						X					0%	Recurso Propio		
		10	Desarrollar reuniones y espacios de dialogo mensuales con el personal.	Daniela Pérez/Ana Cristina Pérez/Gabriel Zurita/Fernando Valencia/Lucía López		ene.-24	dic.-24	X						X					0%	Recurso Propio		
		11	Fortalecer la comunicación a través de boletines informativos, correo electrónico y grupo de WhatsApp.	Daniela Pérez/Ana Cristina Pérez/Gabriel Zurita/Fernando Valencia/Lucía López		ene.-24	dic.-24	X						X					0%	Recurso Propio		
		12	Elaborar y socializar el reglamento interno del centro.	Daniela Pérez		feb.-24	mar.-24	X						X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4											% DE AVANCE ESTRATÉGICO:					0%				
4	Implementar un sistema de indicadores de gestión que permitan medir y evaluar el labor de los colaboradores.	13	Establecer indicadores de desempeño para cada una de las áreas.	Daniela Pérez		ene.-24	feb.-24	X						X					0%	Recurso Propio		
		14	Elaborar y realizar pruebas periódicas a los colaboradores para evaluar su desarrollo en el trabajo.	Daniela Pérez		ene.-24	dic.-24	X						X					0%	Recurso Propio		
		15	Revisar las pruebas y dar feedback para que los colaboradores puedan mejorar sus resultados.	Daniela Pérez/Ana Cristina Pérez/Gabriel Zurita/Fernando Valencia/Lucía López		feb.-24	dic.-24	X						X					0%	Recurso Propio		
		Número de actividades en la estrategia:		4											% DE AVANCE ESTRATÉGICO:					0%		
4 Número total de actividades:		12											% DE AVANCE TOTAL:					0%				

Elaborado por:
Daniela F
Gerente General

Revisado por:
Ana Cristina Pérez - Gerente de Logística
Gabriel Zurita - Gerente de Finanzas
Fernando Valencia - Gerente de Marketing
Lucía López - Gerente de Ventas

Aprobado por:
Ana Cristina Pérez - Gerente de Logística
Gabriel Zurita - Gerente de Finanzas
Fernando Valencia - Gerente de Marketing
Lucía López - Gerente de Ventas

2.2.3.5 Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta sencilla que permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas externas que podrían afectar negativamente al bienestar de la organización (Thompson et al., 2012, pág. 101).

Estrategias - MATRIZ FODA			
FODA	Oportunidades		Amenazas
	O1 Establecimiento de alianzas estratégicas O2 Padres sobreprotectores en búsqueda de seguridad para sus hijos. O3 Desarrollo de nueva tecnología enfocada en la educación especial. O4 Mayor conciencia respecto a los derechos de personas con discapacidad		A1 Competencia con servicios similares a precios bajos A2 Inestabilidad política y social A3 Incumplimiento de pago por parte de los padres de familia A4 Escasa participación de las familias en el aprendizaje de sus hijos
Fortalezas	Estrategias OFENSIVAS		Estrategias DEFENSIVAS
F1 Personal profesional y capacitado	1 Realizar publicidad en redes sociales enfatizando la seguridad de las instalaciones (F2-F6-O2) 2 Investigar e implementar nueva tecnología que facilite el desarrollo de las actividades recreativas para niños con discapacidad visual y auditiva (F3-O3) 3 Capacitar al personal en las nuevas tecnologías (F1-O3)		1 Incrementar las publicaciones en redes sociales para concientizar sobre la importancia de la participación de las familias en la educación y desarrollo de sus hijos (F6-A4)
F2 Instalaciones seguras de acuerdo a las necesidades de los niños.			2 Ofrecer una variedad de talleres y charlas en horarios flexibles para los padres de familia (F5-F4-A4)
F3 Actividades recreativas acorde a la discapacidad			3 Revisar el historial crediticio de los clientes, implementar políticas de crédito y cobranza, preferiblemente recibir pagos de contado (F1-A3)
F4 Actividades para padres			
F5 Oferta de horarios flexibles que se adaptan a las necesidades de los padres			
F6 Presencia en redes sociales			
F7 Variedad de paquetes, promociones y descuentos			
Debilidades	Estrategias REORIENTACIÓN		Estrategias SUPERVIVENCIA
D1 Empresa nueva en el mercado.	1 Crear alianzas estratégicas con empresas que se dediquen a la elaboración y comercialización de material didáctico (D3-O1) 2 Comprar lo imprescindible que permita ofrecer un sitio seguro y en buenas condiciones (D2-O2) 3 Establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas para ganar reconocimiento en el mercado y ampliar la cartera de clientes (D1-D4-O1)		1 Elaborar manuales de procedimientos para enfrentar situaciones de conmoción política y social (D2-A2)
D2 Recursos financieros limitados			2 Analizar a la competencia para identificar maneras de aumentar la cartera de clientes e incrementar el reconocimiento en el mercado (D1-D4-A1)
D3 Mobiliario y material educativo costoso			
D4 Limitada cartera de clientes			

Figura 27. Matriz FODA

2.2.3.6 Cadena de Valor

Toda empresa tiene una serie de actividades que se combinan internamente, formando una cadena de valor; a esta herramienta se la denomina así ya que el propósito es realizar cosas que a la final creen valor para los compradores; la cadena de valor se divide en dos categorías (Thompson et al., 2012, pág. 107).

1. **Actividades primarias:** crean valor para los clientes (Thompson et al., 2012, pág. 107).
2. **Actividades de soporte:** facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias (Thompson et al., 2012, pág. 107).

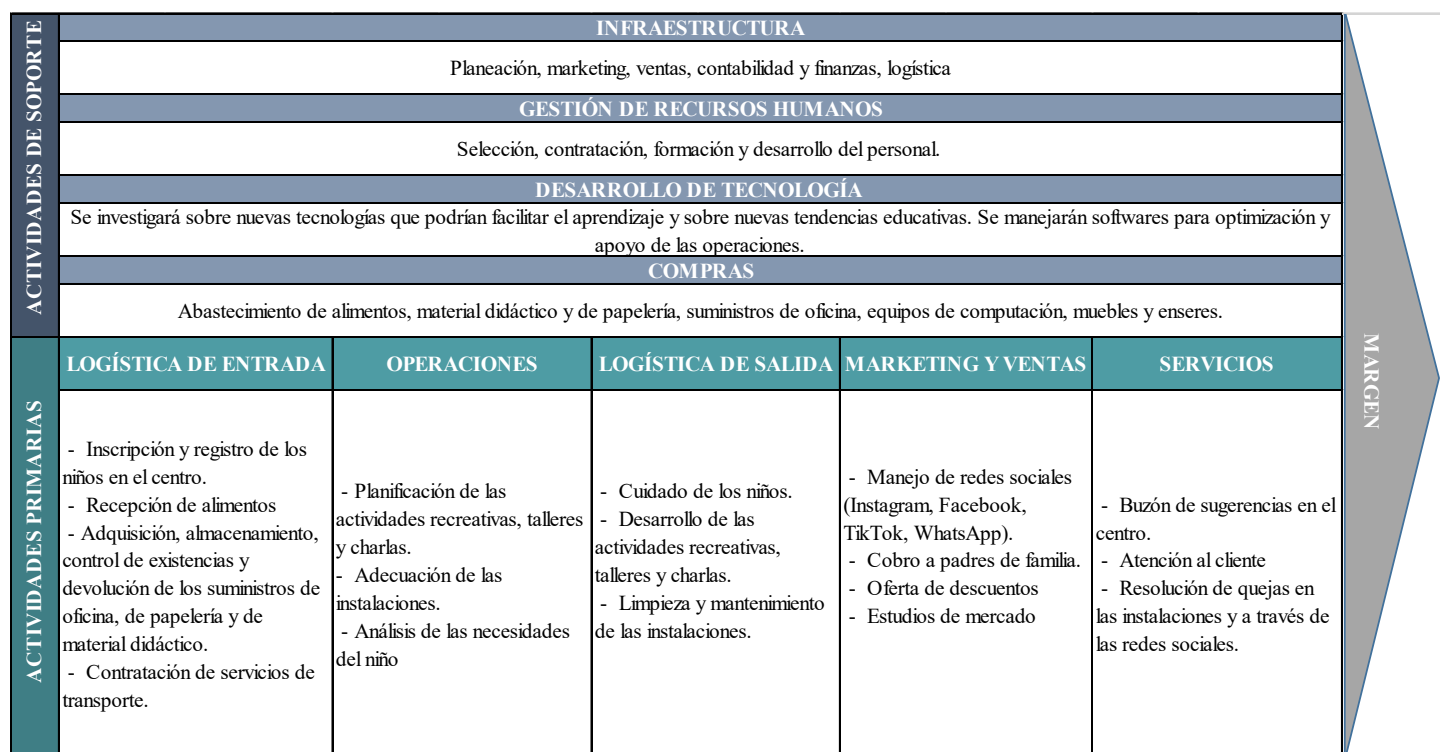


Figura 28. Cadena de valor

2.2.3.7 Acciones Estratégicas

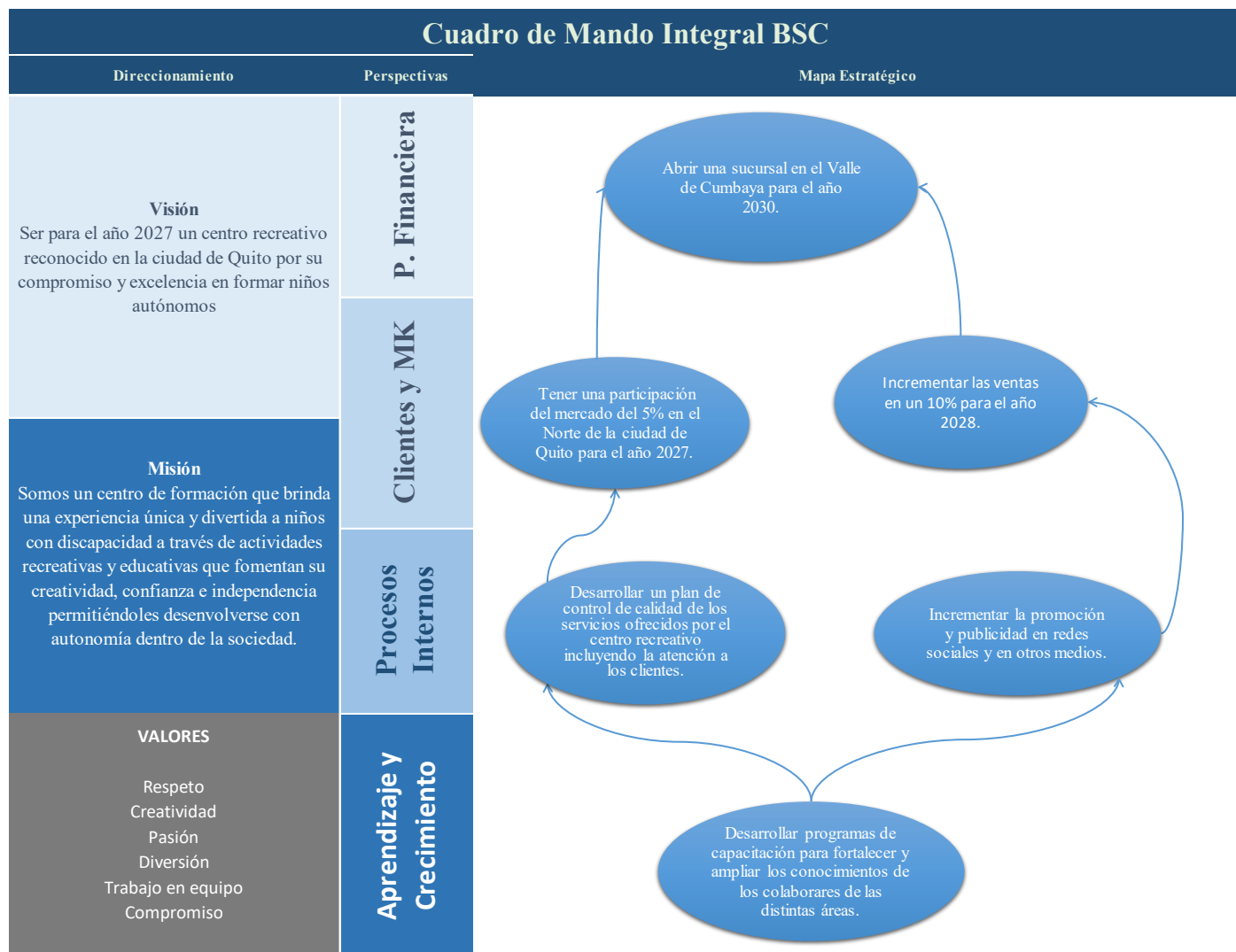


Figura 29. Cuadro de mando integral (BSC)

2.2.3.8 Políticas

Son los principios estructurados, lineamientos o las normas internas que son diseñadas con el fin de guiar, regular y delimitar la acciones, conductas e inclusive la toma de decisiones dentro de una empresa; además, describen las responsabilidades que cada persona tiene dentro de la organización (Mauleón, 2023).

2.2.3.8.1 Administrativas

- El Gerente de Marketing será responsable de realizar estudios de mercado semestrales que permitan recopilar información sobre el entorno, los clientes y la competencia.
- Se deberá buscar y establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas que beneficien al crecimiento y a las operaciones del centro recreativo.
- Las actividades recreativas deberán ser revisadas y aprobadas antes de llevarlas a cabo para verificar que exista el presupuesto y los recursos necesarios para realizarlas.
- El área de marketing será responsable de elaborar encuestas de satisfacción y de modificarlas semestralmente en caso de que se requiera.
- El total de ventas semanales deberán ser registradas en un archivo en OneDrive que debe ser compartido entre el Gerente General y el departamento de ventas.
- Cada año se deberá establecer indicadores para cada una de las áreas con el fin de medir y monitorear el desempeño del centro recreativo.
- El Gerente General y el Gerente Financiero serán los que analizarán, implementarán y desarrollarán estrategias para la optimización de los recursos humanos y financieros.
- El Gerente General elaborará los perfiles para cada puesto de trabajo y realizará la selección y contratación de personal con el apoyo de uno de los gerentes de los diferentes departamentos, dependiendo del puesto que vaya a ocupar el aspirante.
- Todas las transacciones financieras realizadas diariamente deberán ser registradas.

- El área de ventas tendrá que asegurarse de tener la facturación electrónica al día y de archivar en carpetas las facturas físicas originales.
- El Gerente Financiero deberá presentar los balances al Gerente General para su respectiva revisión y aprobación.
- Las capacitaciones del personal deberán enfocarse en distintos temas para evitar que sean muy repetitivas; además, se tendrán que realizar al menos 6 capacitaciones cada año.
- En el proceso de selección se realizarán pruebas de aptitud que permitan determinar los mejores candidatos para un determinado puesto.
- Se deberá elaborar una planificación anual de actividades para festejar días festivos con todos los colaboradores.

2.2.3.8.2 Para Empleados

- Todos los colaboradores deben llegar puntuales y quedarse hasta la hora de salida, esto será registrado en hojas de control. Adicionalmente, se tendrá un límite de tolerancia de 10 minutos respecto a la hora de ingreso.
- Todos deberán ingresar a las 09h30, tendrán una hora de almuerzo que empezará a las 13h30 y terminarán su jornada laboral a las 18h30.
- Los colaboradores serán responsables de comunicar al gerente del departamento las horas extra que hayan realizado, además de especificar y demostrar las actividades que avanzaron durante ese tiempo.
- El uniforme otorgado al departamento de ventas y de logística debe utilizarse correctamente todos los días.
- Todas las áreas deberán presentar un informe mensual de las actividades realizadas y de su cumplimiento con los objetivos establecidos para cada departamento.
- El área de logística deberá presentar un plan con las actividades recreativas que se realizarán durante el mes.
- Los colaboradores deben conocer y seguir las normas de seguridad e higiene para asegurar espacios en buenas condiciones y una buena respuesta ante un incendio, accidente o acontecimiento inesperado como un temblor.

- Todas las áreas y colaboradores del centro recreativo serán evaluados en cualquier momento con el fin de examinar el desempeño de sus procesos y plantear posibles mejoras.
- Las capacitaciones son obligatorias y se registrará la asistencia de todo el personal.
- Los colaboradores deberán presentar una justificación o pedir permiso al Gerente General en caso de no asistir al trabajo por enfermedad o por algún suceso inesperado.
- Se debe mantener un trato respetuoso entre todos los compañeros de trabajo y, en caso de conflictos, se deberá acudir al gerente del departamento.

2.2.3.8.3 Para Clientes

- Es obligación de los padres brindar datos actualizados del domicilio y teléfono con el fin de que sean localizados fácilmente en caso de que ocurra una emergencia relacionada a sus hijos.
- Se manejará una base de datos con la información de los padres de familia y la de sus hijos para ofrecer las mejores actividades según las discapacidades y necesidades de los niños.
- Los padres de familia podrán dejar sus opiniones del servicio en un buzón de sugerencias, esto facilitará la recopilación de información para conocer el nivel de satisfacción y las mejoras que podrían implementarse en el centro recreativo.
- Los clientes recibirán atención durante el horario de trabajo a través de la página Web, las redes sociales y en el establecimiento.
- Los niños deberán llevar todos los días un gafete de identificación con su fotografía, domicilio y con los números telefónicos de sus padres y de algún otro familiar.
- Los padres recibirán una encuesta de satisfacción después de un mes de haber utilizado los servicios del centro recreativo.
- Los padres deberán integrarse y participar en talleres y charlas al menos una vez, en este espacio se recopilará sus opiniones sobre el servicio otorgado.

2.2.3.8.4 Para Proveedores

- Se deberá realizar un proceso de selección y de evaluación para escoger a los mejores proveedores que cumplan con los criterios y requisitos establecidos por el establecimiento.
- El Gerente de Logística deberá evaluar el desempeño de los proveedores de manera trimestral considerando una serie de criterios que serán establecidos con anterioridad.
- Para controlar los tiempos de entrega los proveedores deberán llenar una hoja de registro de entrega en la que también conste la cantidad de productos solicitados y recibidos.
- Se realizará un control mensual del inventario de suministros de oficina y de papelería mientras que el inventario de alimentos se verificará cada semana con el fin de solicitar la cantidad exacta de productos que se necesitarán.
- El equipo de logística y/o el Gerente General deberán verificar y evaluar la calidad de los productos entregados por los proveedores. Además, de realizar la devolución de productos en mal estado que no cumplan con los requisitos de calidad.
- El Gerente de Finanzas será responsable de pagar a los proveedores de manera mensual.
- Se deberá solicitar a los proveedores de servicio de transporte los resultados del mantenimiento anual de sus vehículos.

2.2.4 ORGANIZACIÓN

2.2.4.1 Organigrama Estructural

Es una representación gráfica de la estructura de una empresa, en la que se consideran las estructuras departamentales y se evidencian las relaciones jerárquicas que existen entre estas (Rus, 2020).



Figura 30 Organigrama Estructural

2.2.4.2 Organigrama Funcional

También conocido como organigrama de funciones es aquel en el que se representan las principales funciones que se deben desempeñar en cada departamento y cargo; por lo tanto, se muestran las tareas específicas que deben llevarse a cabo en cada área de la empresa (Endalia, 2023).

Junta General de Socios

1. Revisar, analizar y aprobar los Estados Financieros y presupuestos anuales.
2. Designar, nombrar o destituir a administradores y auditores externos, cuando corresponda.
3. Modificar los reglamentos y estatutos sociales.
4. Decidir si incrementar o disminuir el capital social.
5. Acordar la disolución o transformación de la sociedad y aprobar el balance final para la liquidación.
6. Participar y asistir a las reuniones para la toma de decisiones.
7. Elegir a los miembros del directorio y fijar la retribución como también destituir a un miembro y designar a un sustituto.
8. Determinar la aplicación de las utilidades.
9. Analizar los informes de cada departamento y evaluar la situación de la empresa.
10. Determinar mejoras que podrían beneficiar a la gestión de la empresa.

Gerente General

1. Establecer los objetivos generales y específicos a corto, mediano y largo plazo.
2. Definir la estructura de la empresa y también las funciones y los cargos que serán requeridos.
3. Contratar, seleccionar y capacitar al personal adecuado para ocupar el respectivo cargo y función.
4. Detectar, analizar y dar solución a los problemas que se presenten en la empresa.
5. Controlar las actividades que fueron planificadas y detectar aquellas que no se estén llevando a cabo.
6. Supervisar el desempeño y los resultados de cada departamento.
7. Administrar y repartir los recursos a cada uno de los departamentos.
8. Agendar reuniones con las distintas partes interesadas como el equipo de trabajo, los socios, proveedores, etc.
9. Retroalimentar, motivar y supervisar a los colaboradores.
10. Velar por el bienestar de los colaboradores y de la organización.
11. Elaborar los informes para presentarlos a la Junta General de Socios.
12. Socializar y comunicar la misión, visión, valores y normativa de la empresa.
13. Gestionar convenios con profesionales e instituciones.
14. Mantener la documentación actualizada, completa y ordenada.

Departamento de Ventas

1. Definir objetivos realistas que aporten al crecimiento de la empresa y establecer metas claras de corto y largo plazo que permitan guiar al equipo de ventas.
2. Crear estrategias de venta para alcanzar los objetivos.
3. Sugerir mejoras para que la atención al cliente sea satisfactoria.
4. Informar a los clientes sobre nuevos servicios, descuentos y tarifas.
5. Conocer en detalle los horarios y los servicios ofrecidos para responder las dudas e inquietudes de los clientes de manera ágil y apropiada.
6. Realizar estudios de mercado para determinar pronósticos y estadísticas comerciales.

7. Recopilar la información sobre la atención brindada a los clientes con el fin de analizar el desempeño de los vendedores y la satisfacción de los clientes.
8. Implementar servicio post venta y dar apoyo a los clientes para incrementar su satisfacción.
9. Monitorear y dar seguimiento a los indicadores de rendimiento para conocer el número de ventas alcanzadas y el ciclo de vida de los clientes.
10. Sugerir e implementar herramientas que mejoren la productividad de los colaboradores.
11. Realizar los cobros y verificar que los pagos se hayan realizado.
12. Elaborar y presentar un informe mensual al Gerente General.

Departamento de Marketing

1. Realizar investigaciones de mercado para reunir información necesaria sobre el servicio, los clientes, la competencia y para determinar los medios de comunicación que se utilizarán.
2. Analizar y conocer las necesidades, gustos, preferencias, deseos, comportamientos y hábitos de los consumidores y clientes.
3. Definir objetivos de corto y largo plazo; además, desarrollar estrategias que permitan alcanzarlos.
4. Elaborar y actualizar el plan de marketing para tener en claro la situación de la empresa y de su entorno y plasmar los objetivos, estrategias, el tiempo y las acciones que se llevarán a cabo para alcanzarlos.
5. Planificar los recursos, asignar las tareas y coordinar las actividades.
6. Manejar las redes sociales de la empresa y crear contenido como también campañas publicitarias en estas plataformas.
7. Crear y manejar una página web de la empresa y verificar que se encuentre actualizada.
8. Establecer una variedad de canales de comunicación digitales y asegurarse de su buen funcionamiento.
9. Apoyar al departamento de ventas en sus procesos y capacitarlos para que utilicen los canales de comunicación digitales y las redes sociales.
10. Elaborar y presentar un informe mensual al Gerente General.

11. Difundir los mensajes e ideas que comuniquen los valores de la empresa.
12. Mejorar el posicionamiento del centro recreativo en el mercado.

Departamento de Finanzas

1. Planificar, elaborar y controlar los presupuestos de la organización.
2. Determinar el modelo financiero que se aplicará en la empresa para optimizar los recursos económicos y proyectar estados financieros realistas con datos actualizados.
3. Realizar el pago de nómina, de utilidades y las liquidaciones del personal.
4. Gestionar la inversión y la financiación de corto y largo plazo.
5. Elaborar un plan financiero de manera anual.
6. Gestionar situaciones inesperadas relacionadas a problemas financieros que podrían poner en riesgo los recursos de la empresa.
7. Llevar la contabilidad de manera transparente y sin ambigüedades para evidenciar todas las transacciones realizadas en un periodo determinado.
8. Elaborar informes de crédito y de cobranza de manera mensual.
9. Realizar los pagos de servicios básicos.
10. Gestionar las declaraciones de impuestos.

Departamento de Logística

1. Planificar las actividades pedagógicas y de juego.
2. Elaborar planes y cronogramas mensuales de las actividades con sus respectivos responsables.
3. Realizar reuniones periódicas con el equipo de profesores, psicólogos y voluntarios.
4. Realizar talleres para padres de familia con la finalidad de que conozcan las actividades que se realizan en el centro.
5. Planificar excursiones y visitas a museos, parques, presentaciones de teatro y música, etc.
6. Elaborar un plan mensual de las actividades de cocina.
7. Adquirir material didáctico y de papelería periódicamente.

8. Llevar control del inventario y almacenamiento.
9. Contratar y gestionar el servicio de transporte.
10. Tener un plan de mantenimiento anual para las instalaciones.
11. Elaborar un plan mensual para la eliminación de los desperdicios que genera el centro recreativo.

2.2.5 CONTROL

Según Koontz et al (2012), el control se define como la medición y la corrección del desempeño que permite garantizar que los objetivos como también los planes diseñados puedan ser alcanzados y logrados (pág. 496). También puede entenderse como la medición y la evaluación de las actividades o planes que permiten prever o detectar desviaciones con el fin de tomar medidas correctivas; de esta manera los distintos procesos y actividades pueden efectuarse de mejor manera (Hernández, 2020).

El monitoreo es un proceso sistemático y continuo que permite identificar problemas y debilidades para implementar medidas correctivas que optimicen y ayuden a alcanzar los resultados esperados (Organización Internacional del Trabajo, 2013).

De modo que, se ha elaborado un control interno que permitirá manejar los procesos de Hickory Dock de la mejor manera, ayudando a mantener una buena relación con los clientes, proveedores y colaboradores; a través de esta herramienta es posible identificar las actividades, sus responsables y el cumplimiento y aporte de cada actividad.

2.2.5.1 Monitoreo Administrativo

Tabla 8. Monitoreo Administrativo

LÍDER DE PROYECTO:		Daniela Pérez				
APOYO DEL PROYECTO		Ana Cristina Pérez/Gabriel Zurita/Fernando Valencia/Lucía López				
MONITOREO:		Administrativo Empresarial				

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Realizar estudios de mercado para saber sobre los clientes y la competencia.	Fernando Valencia	X		X				
2	Establecer alianzas estratégicas con fabricantes de material didáctico y con centros educativos	Daniela Pérez	X		X				
3	Revisión y aprobación de las actividades recreativas que podrán ejecutarse.	Daniela Pérez/Gabriel Zurita	X		X				
5	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.	Fernando Valencia	X		X				
6	Medición del número de ventas.	Lucía López	X		X				
7	Establecer indicadores que permitan medir el desempeño de cada área	Daniela Pérez/Gabriel Zurita	X		X				
8	Optimizar nuestros recursos financieros y humanos	Daniela Pérez/Gabriel Zurita	X		X				
9	Aumentar el personal humano del centro recreativo	Daniela Pérez/Ana Cristina Pérez/Gabriel Zurita/Fernando Valencia/Lucía López	X		X				
10	Realizar el registro diario de todas las transacciones financieras	Lucía López/Gabriel Zurita	X		X				
11	Tener facturación electrónica al día y archivar las facturas.	Lucía López	X		X				
12	Revisión y aprobación de los balances.	Daniela Pérez	X		X				
13	Realizar capacitaciones al personal.	Daniela Pérez/Ana Cristina Pérez/Gabriel Zurita/Fernando Valencia/Lucía López	X		X				
14	Elaborar pruebas de aptitud para la selección de personal	Daniela Pérez	X		X				
15	Organizar actividades para celebrar fechas festivas	Daniela Pérez	X		X				

Elaborado por:	Revisado por:
Daniela Pérez	Ana Cristina Pérez - Gerente de Logística
Gerente Gener	Gabriel Zurita - Gerente de Finanzas
	Fernando Valencia - Gerente de Marketing
	Lucía López - Gerente de Ventas
	Aprobado por:
	Ana Cristina Pérez - Gerente de Logística
	Gabriel Zurita - Gerente de Finanzas
	Fernando Valencia - Gerente de Marketing
	Lucía López - Gerente de Ventas

2.2.5.2 Monitoreo Administrativo de Empleados

Tabla 9. Monitoreo administrativo de empleados

LÍDER DE PROYECTO:	Daniela Pérez
APOYO DEL PROYECTO:	Ana Cristina Pérez/Gabriel Zurita/Fernando Valencia/Lucía López
MONITOREO:	Empleados

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Registro de hora de ingreso y salida del personal en hojas de control	Daniela Pérez	X		X				
2	Uso de uniforme	Daniela Pérez/Ana Cristina Pérez/Lucía López	X		X				
3	Elaborar informes de las actividades realizadas y su cumplimiento con los objetivos	Ana Cristina Pérez/Gabriel Zurita/Fernando Valencia/Lucía López	X		X				
4	Establecer normas de seguridad e higiene interna	Daniela Pérez	X		X				
5	Evaluar los procesos de cada área del centro recreativo	Daniela Pérez/Ana Cristina Pérez/Gabriel Zurita/Fernando Valencia/Lucía López	X		X				
6	Registro de asistencia a capacitaciones del personal	Daniela Pérez/Ana Cristina Pérez/Gabriel Zurita/Fernando Valencia/Lucía López	X		X				
7	Registrar y archivar los permisos por enfermedad o la justificación por algún otro acontecimiento	Daniela Pérez	X		X				
8	Notificar al gerente sobre las horas extra y las actividades que fueron realizadas	Daniela Pérez/Ana Cristina Pérez/Gabriel Zurita/Fernando Valencia/Lucía López	X		X				
9	Cumplir con la jornada de trabajo	Daniela Pérez/Ana Cristina Pérez/Gabriel Zurita/Fernando Valencia/Lucía López	X		X				
10	Establecer reglas de convivencia	Daniela Pérez/Ana Cristina Pérez/Gabriel Zurita/Fernando Valencia/Lucía López	X		X				

Elaborado por:

Daniela Pérez

Gerente General

Revisado por:

Ana Cristina Pérez - Gerente de Logística

Gabriel Zurita - Gerente de Finanzas

Fernando Valencia - Gerente de Marketing

Lucía López - Gerente de Ventas

Aprobado por:

Ana Cristina Pérez - Gerente de Logística

Gabriel Zurita - Gerente de Finanzas

Fernando Valencia - Gerente de Marketing

Lucía López - Gerente de Ventas

2.2.5.3 Monitoreo Administrativo de Clientes

Tabla 10. Monitoreo administrativo de clientes

LÍDER DE PROYECTO:	Daniela Pérez
APOYO DEL PROYECTO:	Ana Cristina Pérez, Fernando Valencia, Lucía López

MONITOREO:	Clientes
-------------------	----------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Crear una base de datos con la información del cliente (tanto de los padres e hijos)	Lucía López/Ana Cristina Pérez	X		X				
2	Revisar el buzón de sugerencias físico y digital	Lucía López	X		X				
3	Brindar atención al cliente en la página Web, redes sociales y en el establecimiento	Fernando Valencia/Lucía López	X		X				
5	Realizar encuestas de satisfacción del cliente	Fernando Valencia	X		X				
6	Recibir las opiniones de los clientes respecto al servicio al final de talleres y charlas	Ana Cristina Pérez	X		X				
7	Revisar que los niños tengan su gafete de identificación	Ana Cristina Pérez	X		X				

Elaborado por:

Daniela Pérez

Gerente General

Revisado por:

Ana Cristina Pérez - Gerente de Logística

Fernando Valencia - Gerente de Marketing

Lucía López - Gerente de Ventas

Aprobado por:

Ana Cristina Pérez - Gerente de Logística

Fernando Valencia - Gerente de Marketing

Lucía López - Gerente de Ventas

2.2.5.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores

Tabla 11. Monitoreo administrativo de proveedores

LÍDER DE PROYECTO:	Daniela Pérez
APOYO DEL PROYECTO:	Ana Cristina Pérez, Gabriel Zurita
MONITOREO:	Proveedores

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Implementar procesos para la selección y evaluación de nuevos proveedores	Daniela Pérez/Ana Cristina Pérez	X		X				
2	Evaluar y calificar a los proveedores	Ana Cristina Pérez	X		X				
3	Controlar el tiempo de entrega de alimentos y de suministros para las actividades diarias del centro	Ana Cristina Pérez	X		X				
5	Realizar un control semanal y mensual de los inventarios	Ana Cristina Pérez	X		X				
6	Verificar la calidad de los alimentos y suministros entregados por los proveedores	Daniela Pérez/Ana Cristina Pérez	X		X				
7	Devolución de productos en mal estado	Ana Cristina Pérez	X		X				
8	Mantener al día los pagos a proveedores	Gabriel Zurita	X		X				
9	Llevar un registro del mantenimiento realizado a vehículos por parte de los proveedores de servicios de transporte	Daniela Pérez/Ana Cristina Pérez	X		X				

Elaborado por:

Daniela Pérez

Gerente General

Revisado por:

Ana Cristina Pérez - Gerente de Logística

Gabriel Zurita - Gerente de Finanzas

Aprobado por:

Ana Cristina Pérez - Gerente de Logística

Gabriel Zurita - Gerente de Finanzas

3 DISCUSIÓN Y RESULTADOS

3.1 Preparación de información

3.1.1 INVERSIÓN INICIAL

Una inversión inicial se da al inicio de un proyecto, esta puede entenderse como el desembolso de cierta cantidad de dinero que se espera genere ganancias (Hervás Oliver y Senent Moreno, 2006).

Tabla 12. Inversión Inicial

INVERSION TOTAL	VALOR
ACTIVOS FIJOS	\$ 15.596,61
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 400,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 5.003,39
TOTAL INVERSIÓN	\$ 21.000,00

Para iniciar este proyecto se ha determinado que se requiere una inversión inicial de \$21.000 que estará destinada a sufragar una cantidad de activos fijos necesarios para las operaciones del centro, gastos de constitución, y también se tendrá una cantidad de capital de trabajo, con el cual se podrá cumplir con las obligaciones en el corto plazo hasta comenzar a generar ingresos.

Tabla 13. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
COSTO DE VENTAS (2024)	\$ 55.163,68
GASTOS ADMINISTRATIVOS (2024)	\$ 34.379,87
GASTOS DE VENTAS (2024)	\$ 11.098,00
GATOS FINANCIEROS (2024)	\$ 1.693,58
COSTOS Y GATOS TOTALES	\$ 102.335,12
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	\$ -2.318,83
COSTOS Y GASTOS SIN DEPRECIACIÓN	\$ 100.016,30
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 8.220,52
GASTOS EXTRA	\$ -2.817,13
CAPITAL DE TRABAJO TOTAL	\$ 5.003,39

El capital de trabajo es el resultado de la suma de los costos y gastos del 2024 menos las depreciaciones y las amortizaciones, obteniendo un total de \$100.016,30, después se genera el capital de trabajo mensual y a ese valor se le restan los gastos extra calculados en el flujo de caja. Finalmente, se obtiene el capital de trabajo total.

3.1.2 ACTIVOS

Los activos son recursos controlados por una empresa, a través de estos una entidad espera obtener beneficios económicos a futuro (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2010). En otras palabras, se entiende que son un conjunto de bienes, derechos y recursos que posee una empresa y que generan rendimientos económicos (Euroinnova, 2018).

3.1.2.1 Activos fijos

También conocidos como activos no corrientes tangibles son bienes destinados a perdurar, por lo tanto, tienen el fin de ser utilizados en las actividades de la empresa y en el corto plazo no se van a transformar en efectivo (EAE Business School, 2021).

En el caso de Hickory Dock, los activos fijos están compuestos por construcciones e instalaciones, maquinaria y equipo, equipo de oficina, equipo de computación y muebles y enseres, el total de todos estos activos, como se muestra en la tabla 14, es de \$15.596,61, en dónde la mayor parte de la inversión estará destinada a los muebles y enseres que corresponden al 48% del total de activos fijos, esto debido a que es un centro recreativo en dónde se necesitarán este tipo de activos para poder desarrollar las actividades diarias que contribuirán a la terapia y aprendizaje de los niños.

Tabla 14. Activos Fijos

DETALLE	VALOR
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 3.900,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.676,30
EQUIPO DE OFICINA	\$ 147,36
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 2.375,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 7.497,95
VEHICULO	\$ -
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 15.596,61

A continuación, se muestra de manera detallada cada uno de los activos fijos con la respectiva cantidad y precio unitario:

Tabla 15. Activo fijo: Construcciones e instalaciones

CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO GLOBAL
Remodelación del lugar	1	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Remodelación del baño	1	2	\$ 450,00	\$ 900,00
TOTAL:				\$ 3.900,00

En las instalaciones del lugar se realizarán distintas adecuaciones en los espacios. Se planea tener una oficina, una sala de espera para los padres de familia y una mini cocina. También se modificarán los baños, uno de estos estará a la altura de los niños, mientras que el otro será para que lo utilicen los padres y el personal.

Tabla 16. Activo fijo: Maquinaria y Equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO				
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	
Electrolux Microondas 17L EMDO17S3GSEUW	1	\$ 107,50	\$	107,50
Refrigeradora 205 L ELECTROLUX ERTY20G2HVG	1	\$ 343,50	\$	343,50
Cocineta/Hornilla electrica UMCO	1	\$ 31,50	\$	31,50
Dispensador de Café 30 TZ UMCO UMO0109	1	\$ 47,90	\$	47,90
Licuadaora 8V SAMURAI POWERMIX GLASS	1	\$ 34,90	\$	34,90
Parlante RdioShack 4001921 con microfono	1	\$ 141,00	\$	141,00
Máquina de burbujas	1	\$ 30,00	\$	30,00
Sistema de vigilancia CCTV (Kit 4 Cámaras HIKVISION)	1	\$ 340,00	\$	340,00
Televisor Smart TV 43" LG	1	\$ 600,00	\$	600,00
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			\$	1.676,30

Considerando que una de las actividades que se realizarán en el centro es la de cocinar, se ha determinado que será necesario tener un microondas, una refrigeradora mediana, una cocineta y una licuadora en caso de que se realice una receta que requiera alguno de estos cuatro equipos. Por ejemplo, si un día se decide hacer helados, entonces se necesitará refrigeración. También los colaboradores podrán calentar su comida en caso de que lo requieran. Además, se tendrá un dispensador de café para brindarles algo de beber a los padres y al personal.

Por otra parte, se necesitará un parlante para poner música durante ciertas actividades, la televisión estará ubicada en la sala de espera de los padres y se contará con un sistema de vigilancia para tener mayor seguridad.

De todos estos activos los más representativos son el televisor, el sistema de vigilancia y la refrigeradora.

Tabla 17. Activo fijo: Equipo de Computo

EQUIPO DE COMPUTO			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Computadora de escritorio	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Impresora Epson Multifunción WF-7820	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Proyector EPSON powerlite E20 3400 Lumens HDMI	1	\$ 565,00	\$ 565,00
Computadora laptop	1	\$ 760,00	\$ 760,00
TOTAL EQUIPO DE COMPUTO			\$ 2.375,00

Se pedirá a los colaboradores tener su propia laptop, por eso, sólo se necesitará comprar una computadora de escritorio para la recepción y se tendrá una laptop para que las profesoras la utilicen en ciertas actividades, por ejemplo, si desean proyectar una película o si necesitan imprimir algún documento.

Tabla 18. Activo fijo: Equipo de Oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Guillotina A3 Metálica	1	\$ 35,00	\$ 35,00
Calculadora Casio de Bolsillo HI-815L	1	\$ 5,00	\$ 5,00
Grapadora	1	\$ 2,82	\$ 2,82
Perforadora	1	\$ 2,04	\$ 2,04
Dispensador de cinta adhesiva	1	\$ 2,50	\$ 2,50
Plastificadora	1	\$ 85,00	\$ 85,00
Teléfono alámbrico	1	\$ 15,00	\$ 15,00
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			\$ 147,36

Dentro de los equipos de oficina también se considera la guillotina y la plastificadora ya que por las actividades del centro se requerirá cortar el papel y también plastificar ciertos documentos.

Tabla 19. Activo fijo: Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Mesa de reunión	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Sillas giratorias de oficina	6	\$ 60,00	\$ 360,00
Librero de oficina	1	\$ 240,00	\$ 240,00
Counter	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Extintor de 20 lbs	5	\$ 44,20	\$ 221,00
Juego de sala (sala de espera)	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Pizarra movable 120 x 80 cm	1	\$ 89,00	\$ 89,00
Espejo de 2 x 2 m	1	\$ 125,00	\$ 125,00
Piso tatami m2	10	\$ 35,00	\$ 350,00
Casillero de 15 espacios	3	\$ 263,00	\$ 789,00
Perchero colgador y zapatera 10 espacios	4	\$ 13,00	\$ 52,00
Gabinete multiuso para almacenamiento de 174.5 x 60 cm	5	\$ 130,00	\$ 650,00
Piscina de pelotas cuadrada de 140 x 140 x 40 cm de alto y 14 cm	1	\$ 180,00	\$ 180,00
Kit de 1000 pelotas plásticas para piscina	1	\$ 185,00	\$ 185,00
Arenero de 150x150x20cm	1	\$ 175,00	\$ 175,00
Arena hipoalergénica (saco de 60 libras)	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Mesa circular de 70x70x52cm	5	\$ 50,00	\$ 250,00
Sillas infantiles de madera 60x30x30cm	20	\$ 25,00	\$ 500,00
Librero 60x80x30cm	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Colchoneta 100x50x4cm	5	\$ 20,00	\$ 100,00
Set psicomotriz de 16 piezas	1	\$ 535,00	\$ 535,00
Kit contruye y apila 22 piezas	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Rincón del hogar (cocina, habitación)	1	\$ 579,00	\$ 579,00
Mesas sensoriales	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Pared de escalar	1	\$ 170,00	\$ 170,00
Pelota plástica 40 cm	5	\$ 1,19	\$ 5,95
Kit de 22 instrumentos musicales	1	\$ 22,00	\$ 22,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 7.497,95

En los muebles y enseres se ha considerado lo que se necesitará para la recepción, oficina y para el área recreativa. En la recepción va a haber un juego de sala y un caunter, la oficina estará organizada como un espacio compartido, por lo tanto, será un área de

coworking que tendrá una mesa amplia de reunión y sillas giratorias. Lo demás será utilizado para los espacios recreativos de los niños.

3.1.3 COSTOS Y GASTOS

3.1.3.1 Costos de Ventas

Los costos de ventas son gastos que se encuentran relacionados con la producción, fabricación, distribución y difusión de los productos o servicios de una empresa; en otras palabras, se refiere a los recursos económicos utilizados para las operaciones; a través de este análisis es posible identificar cuánto dinero se desembolsa para producir o entregar un producto/servicio (Zendesk, 2023).

Tabla 20. Costos de Ventas

DETALLE	Costo de ventas				
	2024	2025	2026	2027	2028
SALDO INICIAL	\$ 427	\$ 440	\$ 453	\$ 466	\$ 480
COMPRAS	\$ 25.609	\$ 29.450	\$ 33.867	\$ 37.254	\$ 40.234
SALDO DISPONIBLE	\$ 26.035	\$ 29.889	\$ 34.320	\$ 37.720	\$ 40.715
COSTO DE VENTAS	\$ 55.164	\$ 61.797	\$ 67.185	\$ 71.571	\$ 75.581
MOD	\$ 28.097	\$ 30.846	\$ 31.771	\$ 32.724	\$ 33.706
CIF	\$ 1.471	\$ 1.515	\$ 1.560	\$ 1.607	\$ 1.655
SALDO FINAL	\$ 440	\$ 453	\$ 466	\$ 480	\$ 495
COSTOS DE VENTAS	\$ 55.163,68	\$ 61.797	\$ 67.185	\$ 71.571	\$ 75.581

En el caso de Hickory Dock, el costo de venta esta dado por las compras en las que se considera el material de papelería como plastilina, hojas, cartulinas, pintura, entre otros; y los alimentos que se requerirán para las actividades de cocina.

También se toma en consideración los sueldos y salarios de la mano de obra directa compuesta por el gerente de logística, un psicólogo, terapeuta y un educador inicial.

En los costos indirectos de fabricación se toma en cuenta las capacitaciones del personal como también de los voluntarios o practicantes que quieran formar parte de este proyecto y dar su apoyo en las actividades del centro. Además, se considera el mantenimiento de las instalaciones y de los equipos que se utilizarán para realizar las actividades diarias.

3.1.3.2 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos son los que se encuentran relacionados con la dirección y gestión de una empresa como resultado de su funcionamiento, por tal motivo, no están vinculados directamente con la prestación de un servicio o la fabricación de un producto, sino que son gastos asociados a la operación de las oficinas, a los colaboradores de apoyo y ejecutivos, entre otros (SAP Concur, 2022).

Tabla 21. Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	2024	2025	2026	2027	2028
Suministros de Oficina	276,04	284,32	292,85	301,64	310,69
Sueldos y Salarios	23.037,00	25.273,11	26.031,30	26.812,24	27.616,61
Servicios Básicos	1.620,00	1.668,60	1.718,66	1.770,22	1.823,32
Depreciaciones	1.918,83	1.918,83	1.918,83	1.127,16	1.127,16
Arriendos	6.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05
Licencia Microsoft Office	990,00	1.019,70	1.050,29	1.081,80	1.114,25
Facturación y firma electrónica	138,00	142,14	146,40	150,80	155,32
Gastos Constitución	400,00				
TOTAL	\$ 34.379,87	\$ 36.487	\$ 37.524	\$ 37.800	\$ 38.900

Dentro del proyecto se ha considerado los siguientes gastos administrativos:

- **Suministros de oficina:** incluyen suministros como papel bond, esferos, tinta para la impresora, grapas, clips, marcadores de pizarrón, borradores de pizarra, carpetas/archivadoras, tijeras, pinceles, brochas, cinta scotch, y sacapuntas el conjunto de estos tiene un valor total anual de \$276,04.

- **Sueldos y salarios:** los sueldos y salarios administrativos son los del gerente general, gerente de marketing y el gerente financiero.
- **Servicios básicos:** los servicios básicos incluyen el agua, luz, internet y teléfono.
- **Depreciaciones:** de las construcciones e instalaciones, maquinaria y equipo, equipo de oficina, equipo de computación y de muebles y enseres.
- **Arriendos:** el arriendo tiene un valor mensual de \$500, por lo que en un año representa un total de \$6000.
- **Gastos de constitución:** este tiene un valor de \$400, es el gasto de constitución de una compañía de responsabilidad limitada.
- **Facturación y firma electrónica:** Se ha determinado que se utilizará facturación y firma electrónica, la empresa de Securitydata ofrece esto a un valor anual de \$138.



Figura 31. Precio Securitydata facturación

Fuente. (Security Data, 2023).

- **Licencia Microsoft Office:** se utilizará Microsoft Office para un total de diez colaboradores, el plan tiene un precio mensual de \$8,25 por persona, se ha

realizado un cálculo anual para determinar el precio total. A continuación, se muestra lo que incluye el plan para negocios:

Aplicaciones de Microsoft 365 para negocios

USD\$8,25

por usuario al mes
(plan anual: se renueva automáticamente)⁸
El precio no incluye impuestos.

Compra ahora

Pruébalo gratuitamente durante un ⁴ mes >

- ✓ Versiones de escritorio de aplicaciones de Office con características premium
- ✓ 1 TB de almacenamiento en la nube por usuario
- ✓ Seguridad estándar
- ✓ Soporte ininterrumpido por teléfono y a través de la Web

Aplicaciones y servicios de escritorio, web y celulares:

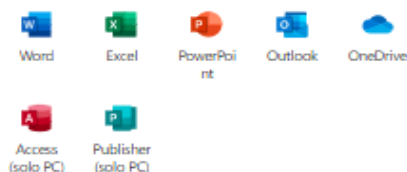


Figura 32. Precio Microsoft Office

Fuente. (Microsoft, 2023).

3.1.3.3 Gastos de Ventas

Estos son egresos que se dan al comercializar productos o servicios y hacer que estos lleguen al consumidor; por tanto, incluyen desembolsos en publicidad, en distribución y en la logística postventa; estos gastos se dan en el área de ventas (Silva, 2021).

Los gastos de ventas del proyecto se detallan a continuación:

Tabla 22. Gastos de ventas

GASTOS DE VENTAS						
DETALLE	2024	2025	2026	2027	2028	
Redes Sociales	\$ 2.840	\$ 2.925	\$ 3.013	\$ 3.103	\$ 3.196	
Hosting y dominio	\$ 129	\$ 133	\$ 137	\$ 141	\$ 145	
Suelos y Salarios	\$ 8.129	\$ 8.888	\$ 9.155	\$ 9.429	\$ 9.712	
TOTAL	\$ 11.098,00	\$ 11.946	\$ 12.304	\$ 12.673	\$ 13.054	

- **Redes sociales:** el centro se dará a conocer a través de las redes sociales, haciendo anuncios y promocionando las actividades, interactuando con los clientes y captando la atención de nuevos padres que podrían estar interesados en los servicios del centro.
- **Hosting y dominio:** debido a que se tendrá una página web se ha incluido la compra de un hosting y dominio. Un hosting es un servicio online que permite que un sitio web funcione rápidamente; también brinda seguridad y ayuda al almacenamiento de datos (Hostinger, 2023). En cambio, mediante el dominio se pretende dar a la dirección del sitio web el nombre de hickorydock.com.ec. Se han considerado los precios ofertados por Hosting Ecuador en dónde se puede adquirir un hosting a \$79 anuales y un dominio a \$50 anuales.

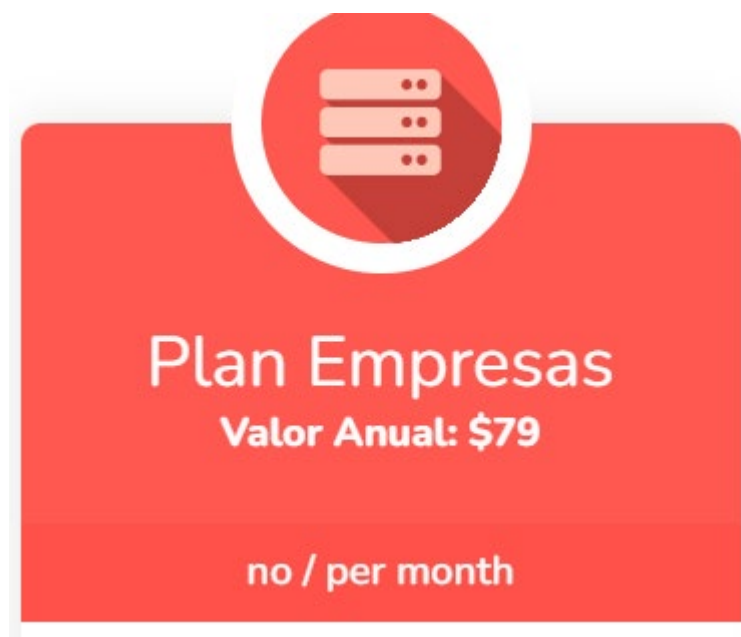


Figura 33. Precio de Hosting

Fuente. (HostingEcuador, 2023).

- **Sueldos y salarios:** en el área de ventas se tendrá a una persona que se hará cargo de gestionar todo lo relacionado con las ventas del centro.

3.1.3.4 Gastos Financieros

Las empresas incurren en gastos financieros cuando utilizan capitales que son puestos a su disposición por terceras personas para financiar sus actividades, de las cuales se derivan comisiones o intereses (Fernández, 2014).

Tabla 23. Gastos Financieros

GASTOS FINANCIEROS					
DETALLE	2024	2025	2026	2027	2028
Comisión de T/C	\$ 1.694	\$ 2.921	\$ 3.214	\$ 3.374	\$ 3.712
TOTAL	\$ 1.693,58	\$ 2.921	\$ 3.214	\$ 3.374	\$ 3.712

Se dará la alternativa de realizar pagos con tarjetas de crédito, esto solamente aplicará para el pago de la suscripción mensual, para lo cual se ha considerado que el 20% de las

ventas se han realizado con tarjeta de crédito, obteniendo, para el primer año, un valor de \$1.693,58.

3.1.4 PRESUPUESTO

3.1.4.1 Ingresos

Los ingresos se refieren al dinero que un negocio recibe por su actividad económica; por lo general, el ingreso principal de una empresa proviene de sus ventas al comercializar productos y ofertar servicios (Gil, 2020).

En cuanto a los ingresos percibidos por el centro se ha considerado una suscripción mensual y un pago diario por hora; adicionalmente, se tendrá un ingreso por la matricula/cupo y la evaluación que se realizará a los niños cuando los padres opten por pagar la mensualidad. A continuación, se muestra los ingresos obtenidos mediante cada una de las alternativas:

Tabla 24. Ingresos por ventas

Servicio	Cantidad Anual	Precio	SUBTOTAL
SUSCRIPCIÓN MENSUAL	456,00	200	\$ 91.340,46
PAGO DIARIO * HORA	240,00	10	\$ 2.508,00
MATRICULA (CUPO) + EVALUACIÓN	200,00	60	\$ 12.000,00
TOTAL ANUAL	896,00		\$ 105.848,46

Es importante mencionar que dentro del pago mensual se incluyen todas las actividades y servicios del centro, la matricula y la evaluación será un pago aparte que permitirá que los padres reserven un cupo para sus hijos. El pago diario incluye principalmente el cuidado de los niños. Se obtiene que el total de ingresos anuales es de \$105.848,46, el incremento de este ingreso en los próximos años va a depender del número de ventas por lo que se calculó con un porcentaje de crecimiento variable.

Tabla 25. Ingresos anuales

DETALLE	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS	Variable	\$ 105.848	\$ 121.726	\$ 133.898	\$ 140.593	\$ 154.653
TOTAL INGRESOS		\$ 105.848,46	\$ 121.726	\$ 133.898	\$ 140.593	\$ 154.653

En el cálculo de las ventas se ha considerado un incremento del 10% para el año 2028, de acuerdo con el objetivo estratégico planteado: Incrementar las ventas en un 10% para el año 2028; también se tomó en cuenta el objetivo de: Tener una participación del mercado del 5% en el Norte de la Ciudad de Quito para el año 2027, este incremento de participación tiene un efecto sobre las ventas, por lo tanto, se lo considero en dicho año.

3.1.4.2 Egresos

En general, los egresos se refieren a las salidas de efectivo que una empresa debe realizar para ofrecer su servicio o elaborar su producto y que podrían variar según la actividad de la empresa (GBM Academy, 2022).

En el caso de este proyecto, hay egresos en compras de material de papelería que se utilizarán para realizar distintas actividades como las de arte; también se incluyó las compras de alimentos que serán destinados para las actividades de cocina. Teniendo en consideración esto, se obtiene que el total de egresos anuales es de \$25.608,59, estos van creciendo de manera proporcional al número de niños inscritos y que acuden al centro y a la cantidad de materiales que se necesitará adquirir por cada niño; por lo tanto, los egresos son variables.

Tabla 26. Egresos anuales

DETALLE	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2024	2025	2026	2027	2028
COMPRAS	Variable	\$ 25.608,59	\$ 29.450	\$ 33.867	\$ 37.254	\$ 40.234
TOTAL EGRESOS		\$ 25.608,59	\$ 29.450	\$ 33.867	\$ 37.254	\$ 40.234

3.1.5 ESTADOS FINANCIEROS

Los Estados Financieros son los reportes formales de una empresa que contienen y comunican su información financiera y son de fundamentales para la toma de decisiones (Herz, 2018, pág. 113).

3.1.5.1 Estado de Situación Proyectado

Al Estado de Situación también se lo conoce como Balance General y presenta información financiera de los activos, pasivos y patrimonio al final de un determinado periodo; mediante este documento es posible evaluar las entradas de efectivo como también la gestión de los recursos económicos que tiene la empresa (Ámbito Jurídico, 2020). En este estado se clasifican los activos según la liquidez, en otras palabras, teniendo en cuenta que tan rápido pueden convertirse en efectivo; los pasivos se clasifican según la exigibilidad de pago y el patrimonio en función de qué puede repartirse entre los accionistas y qué no (Herz, 2018, pág. 121).

Tabla 27. Estado de situación proyectado/Balance general

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO						
DETALLE CUENTA	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ACTIVOS						
CORRIENTES	\$5.830,20	\$13.963,34	\$24.769,79	\$37.555,18	\$49.112,97	\$68.415,48
Caja / Bancos	\$5.403,39	\$13.523,72	\$24.316,99	\$37.088,79	\$48.632,59	\$67.920,69
Inventario mercadería	\$426,81	\$439,61	\$452,80	\$466,39	\$480,38	\$494,79
NO CORRIENTES						
TOTAL PPE	\$15.596,61	\$13.677,78	\$11.758,95	\$9.840,13	\$8.712,97	\$7.585,81
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$3.900,00	\$3.900,00	\$3.900,00	\$3.900,00	\$3.900,00	\$3.900,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$1.676,30	\$1.676,30	\$1.676,30	\$1.676,30	\$1.676,30	\$1.676,30
EQUIPO DE OFICINA	\$147,36	\$147,36	\$147,36	\$147,36	\$147,36	\$147,36
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$2.375,00	\$2.375,00	\$2.375,00	\$2.375,00	\$2.375,00	\$2.375,00
MUEBLES Y ENSERES	\$7.497,95	\$7.497,95	\$7.497,95	\$7.497,95	\$7.497,95	\$7.497,95
VEHÍCULOS	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		-\$1.918,83	-\$3.837,66	-\$5.756,48	-\$6.883,64	-\$8.010,81
TOTAL ACTIVOS	\$21.426,81	\$27.641,12	\$36.528,74	\$47.395,30	\$57.825,93	\$76.001,28
PASIVOS						
PROVEEDORES		\$1.195,07	\$1.374,33	\$1.580,48	\$1.738,52	\$1.877,61
IVA por pagar		\$674,31	\$783,17	\$854,49	\$882,56	\$986,46
IESS por pagar		\$831,60	\$856,55	\$882,24	\$908,71	\$935,97
15% Participación Trabajadores por pagar		\$0,00	\$1.286,18	\$2.050,75	\$2.276,10	\$3.510,85
25% Impuesto a la Renta por pagar		\$0,00	\$1.822,09	\$2.905,23	\$3.224,48	\$4.973,71
TOTAL PASIVOS	\$0,00	\$2.700,97	\$6.122,32	\$8.273,19	\$9.030,38	\$12.284,60
PATRIMONIO						
Capital Social	\$21.426,81	\$21.426,81	\$21.426,81	\$21.426,81	\$21.426,81	\$21.426,81
Utilidad del Ejercicio		\$3.513,34	\$5.466,28	\$8.715,69	\$9.673,44	\$14.921,13
Utilidad retenida		\$0,00	\$3.513,34	\$8.979,61	\$17.695,30	\$27.368,75
TOTAL PATRIMONIO	\$21.426,81	\$24.940,15	\$30.406,42	\$39.122,11	\$48.795,56	\$63.716,68
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$21.426,81	\$27.641,12	\$36.528,74	\$47.395,30	\$57.825,93	\$76.001,28

En el presente estado, se evidencian los activos corrientes y no corrientes, las deudas con terceros y, finalmente, el patrimonio o capital del centro a partir de su primer año de operación que será en el 2024. Se concluye que el estado esta cuadrado ya que los activos son iguales a la suma del pasivo y patrimonio.

3.1.5.2 Estado de Resultados Integral

El Estado de Resultados, conocido también como Estado de Ganancias y Pérdidas, es un reporte financiero que muestra y compara los ingresos y gastos de una empresa en un determinado periodo de tiempo, de esta manera se puede determinar si la empresa ha obtenido utilidad o pérdida (Amaya, 2023).

A través de este estado es posible tener una mayor visión del comportamiento del negocio y determinar la rentabilidad, también ayuda a tener un mejor control contable ya que se registran todos los ingresos y gastos generados durante el ejercicio, facilita la toma de decisiones y se puede identificar gastos innecesarios (Amaya, 2023).

En el Estado de Resultados Integral a continuación se detallan las ventas, los costos de ventas, los gastos y la utilidad obtenida en cada año.

Tabla 28. Estado de Resultado Integral

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL					
DETALLE	2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS	\$ 105.848,46	\$ 121.725,73	\$ 133.898,30	\$ 140.593,22	\$ 154.652,54
Costos de Ventas	\$ 55.163,68	\$ 61.797,12	\$ 67.185,02	\$ 71.571,29	\$ 75.581,13
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 50.684,78	\$ 59.928,61	\$ 66.713,28	\$ 69.021,93	\$ 79.071,41
GASTOS OPERACIONALES	\$ 45.477,87	\$ 48.432,64	\$ 49.828,05	\$ 50.473,66	\$ 51.954,06
Gastos Administrativos	\$ 42.508,87	\$ 45.374,57	\$ 46.678,24	\$ 47.229,36	\$ 48.612,42
Suministros de Oficina	\$ 276,04	\$ 284,32	\$ 292,85	\$ 301,64	\$ 310,69
Sueldos y Salarios Admi	\$ 23.037,00	\$ 25.273,11	\$ 26.031,30	\$ 26.812,24	\$ 27.616,61
Sueldos y Salarios Ventas	\$ 8.129,00	\$ 8.887,87	\$ 9.154,51	\$ 9.429,14	\$ 9.712,02
Servicios Básicos	\$ 1.620,00	\$ 1.668,60	\$ 1.718,66	\$ 1.770,22	\$ 1.823,32
Arriendos	\$ 6.000,00	\$ 6.180,00	\$ 6.365,40	\$ 6.556,36	\$ 6.753,05
Depreciaciones	\$ 1.918,83	\$ 1.918,83	\$ 1.918,83	\$ 1.127,16	\$ 1.127,16
Licencia Microsoft Office	\$ 990,00	\$ 1.019,70	\$ 1.050,29	\$ 1.081,80	\$ 1.114,25
Facturación y firma electrónica	\$ 138,00	\$ 142,14	\$ 146,40	\$ 150,80	\$ 155,32
Gastos Constitución	\$ 400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Ventas	\$ 2.969,00	\$ 3.058,07	\$ 3.149,81	\$ 3.244,31	\$ 3.341,64
Redes Sociales	\$ 2.840,00	\$ 2.925,20	\$ 3.012,96	\$ 3.103,34	\$ 3.196,45
Hosting y dominio	\$ 129,00	\$ 132,87	\$ 136,86	\$ 140,96	\$ 145,19
Gasto financiero	\$ 1.693,58	\$ 2.921,42	\$ 3.213,56	\$ 3.374,24	\$ 3.711,66
Comisión de T/C	\$ 1.693,58	\$ 2.921,42	\$ 3.213,56	\$ 3.374,24	\$ 3.711,66
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 3.513,34	\$ 8.574,55	\$ 13.671,67	\$ 15.174,03	\$ 23.405,69
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 3.513,34	\$ 8.574,55	\$ 13.671,67	\$ 15.174,03	\$ 23.405,69
15% Partic. Trabajadores	\$ -	\$ 1.286,18	\$ 2.050,75	\$ 2.276,10	\$ 3.510,85
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ 3.513,34	\$ 7.288,37	\$ 11.620,92	\$ 12.897,93	\$ 19.894,84
25 % Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 1.822,09	\$ 2.905,23	\$ 3.224,48	\$ 4.973,71
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 3.513,34	\$ 5.466,28	\$ 8.715,69	\$ 9.673,44	\$ 14.921,13

Al considerar todos los ingresos y descontar todos los costos y gastos, el proyecto presenta una utilidad del ejercicio de \$3.513,34, esto es algo muy bueno considerando que no existe pérdida en el primer año de operación, entre los gastos más significativos se encuentran los sueldos y salarios y los arriendos.

Adicionalmente, se evidencia que a partir del año 2025 al 2028 existe un aumento en las ventas, en los gastos y en el costo de venta, esto debido a que a medida que pasan los años se espera incrementar el número de clientes y, por lo tanto, las ventas y la utilidad.

Cabe recalcar que el gasto de constitución es un desembolso que se realiza únicamente al inicio del proyecto y que la participación de los trabajadores como también el impuesto a la renta serán cancelados a partir del año siguiente.

3.1.5.3 Flujo de Efectivo

Los Estados de Flujo de Efectivo reflejan el movimiento y las variaciones del efectivo en una entidad, por tanto, en este documento se muestran las fuentes como también la aplicación del dinero en un tiempo determinado (Castro, 2022). También se puede definir como el estado que da una base para poder evaluar la capacidad que una empresa tiene para generar efectivo e identificar como los ha utilizado (Herz, 2018, pág. 124).

Tabla 29. Flujo de efectivo

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	2024	2025	2026	2027	2028	2029
A. FLUJO DE INGRESOS						
Saldo inicial		\$ 5.403	\$ 13.524	\$ 24.317	\$ 37.089	\$ 48.633
Caja- Cobros		\$ 118.550	\$ 136.333	\$ 149.966	\$ 157.464	\$ 173.211
CAJA DISPONIBLE	\$ -	\$ 123.954	\$ 149.857	\$ 174.283	\$ 194.553	\$ 221.843
B. FLUJO DE EGRESOS						
Proveedores		\$ 27.487	\$ 32.805	\$ 37.725	\$ 41.567	\$ 44.923
Iess		\$ 9.148	\$ 10.254	\$ 10.561	\$ 10.878	\$ 11.204
Décimo tercero		\$ 3.850	\$ 3.966	\$ 4.084	\$ 4.207	\$ 4.333
Décimo cuarto		\$ 3.600	\$ 3.708	\$ 3.819	\$ 3.934	\$ 4.052
FR		\$ -	\$ 3.966	\$ 4.084	\$ 4.207	\$ 4.333
Sueldos		\$ 41.834	\$ 43.089	\$ 44.382	\$ 45.713	\$ 47.085
Suministros de Oficina		\$ 309	\$ 318	\$ 328	\$ 338	\$ 348
Arriendos		\$ 6.720	\$ 6.922	\$ 7.129	\$ 7.343	\$ 7.563
Servicios Básicos		\$ 1.620	\$ 1.669	\$ 1.719	\$ 1.770	\$ 1.823
CIF		\$ 1.647	\$ 1.696	\$ 1.747	\$ 1.800	\$ 1.854
Redes Sociales		\$ 3.181	\$ 3.276	\$ 3.375	\$ 3.476	\$ 3.580
Hosting y dominio		\$ 144	\$ 149	\$ 153	\$ 158	\$ 163
Licencia Microsoft Office		\$ 990	\$ 1.020	\$ 1.050	\$ 1.082	\$ 1.114
Facturación y firma electrónica		\$ 138	\$ 142	\$ 146	\$ 151	\$ 155
Comisión de T/C		\$ 1.897	\$ 3.272	\$ 3.599	\$ 3.779	\$ 4.157
IVA pagado		\$ 7.417	\$ 9.289	\$ 10.183	\$ 10.563	\$ 11.734
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ (5.403)					
Gastos de Constitución		\$ 448				
APORTE SOCIOS	\$ 21.000					
TOTAL PAGOS	\$ 15.597	\$ 110.430	\$ 125.540	\$ 134.086	\$ 140.965	\$ 148.422
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ (15.597)	\$ 13.524	\$ 24.317	\$ 40.197	\$ 53.589	\$ 73.421
APORTE SOCIOS	\$ 21.000					
15% Participación Trabajadores		\$ -	\$ -	\$ 1.286	\$ 2.051	\$ 2.276
25% Impuesto a la Renta		\$ -	\$ -	\$ 1.822	\$ 2.905	\$ 3.224
FLUJO DE CAJA FINANCIEROS	\$ 5.403	\$ 13.524	\$ 24.317	\$ 37.089	\$ 48.633	\$ 67.921
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 8.220,52					
GASTOS EXTRA	\$ (2.817,13)					
TASA DE DESCUENTO =	27,58%					

En este flujo se presentan las principales categorías de cobros y pagos por separado y en términos brutos (Deloitte, 2016). Por lo tanto, se puede identificar los desembolsos incurridos y la recepción de dinero.

3.2 Análisis, interpretación y presentación de resultados

Con la información que fue recopilada anteriormente, es posible realizar los siguientes análisis e interpretaciones:

3.2.1 Tasa de Descuento

La tasa de descuento se refiere al rendimiento mínimo requerido de la inversión por parte de los propietarios o accionistas; es decir, la tasa que los accionistas esperan recuperar con un proyecto; con esta tasa se puede descontar los flujos de efectivo netos y calcular el valor presente; por lo que ayuda a determinar un valor presente de un pago que será a futuro (Merchán, 2022).

Tabla 30. Tasa de descuento

CPPC / WACC	6,86%
Tasa Riesgo País	18,32%
Tasa Inflación	2,40%
TMAR / Tasa de descuento	27,58%

Para calcular y determinar la tasa de descuento en la realidad ecuatoriana se utilizó el Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC), el mismo tiene relación con la tasa de interés pasiva determinada por el Banco Central, se sumó el riesgo país a la fecha (17 de mayo) y la tasa de inflación del último año.

3.2.2 Valor Presente Neto (VPN o VAN)

El VAN es un indicador que sirve como criterio de decisión que ayuda a determinar si una inversión es viable/rentable o no, por eso, permite que los inversionistas evalúen si un proyecto o inversión va a generar valor; cuando se habla del VAN se tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo; de hecho, los flujos de caja futuros se traen a valor presente para analizar si estos son mayores que la inversión inicial, por lo que indica si

una inversión estará generando dinero a lo largo del tiempo (Santaella, 2022). El VAN se interpreta de la siguiente manera:

- **VAN > 0:** el proyecto se acepta debido a que los flujos que se generan son mayores a la inversión inicial; en otras palabras, se está creando valor por lo que se generará utilidad/beneficios (Santaella, 2022).
- **VAN < 0:** el proyecto se rechaza, los flujos no cubren la inversión inicial entonces se generarán pérdidas (Santaella, 2022).
- **VAN = 0:** el proyecto se acepta; en este caso la inversión inicial es igual a los flujos generados, esto quiere decir que, si se recupera la inversión pero que no estará generando ni beneficios ni pérdidas (Santaella, 2022).

Tabla 31. Valor Actual Neto

VAN				
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL	
0	\$ (21.000,00)	1,0000	\$	(21.000,00)
1	\$ 8.120,33	0,7838	\$	6.364,90
2	\$ 10.793,26	0,6144	\$	6.631,13
3	\$ 12.771,80	0,4816	\$	6.150,41
4	\$ 11.543,80	0,3775	\$	4.357,31
5	\$ 19.288,10	0,2959	\$	5.706,59
VAN			\$	8.210,34
TASA DE DESCUENTO =		27,58%		

Para el cálculo del VAN, se descontaron los flujos de caja con una tasa de descuento de 27,58%, esto da como resultado un VAN positivo y mayor a cero de \$8.210,34, de modo que el proyecto es viable, rentable y generará beneficios.

3.2.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno es un indicador con el cual se puede conocer la rentabilidad que tendrá un proyecto o inversión (Gasbarrino, 2023). También se encuentra muy relacionado con el VAN ya que parte del concepto de que la TIR es la tasa que hará que el VAN sea igual a 0; asimismo, se entiende que es la tasa de rendimiento anual que se va a ganar en caso de invertir en el proyecto y recibir los flujos de efectivo (Sevilla, 2020).

- **TIR > Tasa de Descuento:** el proyecto se acepta debido a que se cubre el rendimiento requerido y, además, se genera un excedente; es decir, que el rendimiento que se obtiene es superior a la tasa mínima exigida en la inversión (Arias, 2020).
- **TIR < Tasa de Descuento:** el proyecto se rechaza puesto que no se estará generando el rendimiento requerido (Arias, 2020).
- **TIR = Tasa de Descuento:** el proyecto se acepta; en este caso si se llega a cubrir el rendimiento requerido, pero no habrá un excedente (Arias, 2020).

Tabla 32. Tasa Interna de Retorno

TIR		43,80%	
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN	VALOR ACTUAL
0	\$ (21.000,00)	1,0000	\$ (21.000,00)
1	\$ 8.120,33	0,6954	\$ 5.647,15
2	\$ 10.793,26	0,4836	\$ 5.219,91
3	\$ 12.771,80	0,3363	\$ 4.295,54
4	\$ 11.543,80	0,2339	\$ 2.700,04
5	\$ 19.288,10	0,1627	\$ 3.137,37
VAN			\$ 0,0

La Tasa Interna de Retorno del proyecto es de 43,80%, esto es mayor a la tasa de descuento definida anteriormente y, también, es la tasa con la que se obtiene un VAN igual a cero.

3.2.4 Período de Recuperación de Inversión (PRI)

A través del PRI se establece el tiempo que llevará recuperar el dinero que se utilizó para llevar a cabo un proyecto, en otras palabras, mide el tiempo que se tardará en recuperar la inversión inicial a valor presente (Esan, 2017).

Tabla 33. Recuperación de la inversión

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN				
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO		FLUJOS ACUMULADOS	
0	\$	21.000,00	\$	(21.000,00)
1	\$	6.364,90	\$	6.364,90
2	\$	6.631,13	\$	12.996,03
3	\$	6.150,41	\$	19.146,44
4	\$	4.357,31	\$	23.503,75
5	\$	5.706,59	\$	29.210,34

	Años	Meses	Días
PRI =	4	1	6,00

El tiempo que se va a requerir para recuperar la inversión del proyecto en el centro Hickory Dock, es de 4 años, 1 mes y 6 días. Esto sigue estando dentro de los 5 años proyectados, pero sería mejor si el periodo de recuperación fuera en un menor tiempo.

3.2.5 Relación Beneficio Costo

El índice de costo/beneficio ayuda a definir la viabilidad de un proyecto al comparar los beneficios y los costos de este; al calcular la relación B/C se debe sumar los beneficios traídos al presente y dividirlos para los costos descontados (Esan, 2017).

- **B/C > 1:** el proyecto es viable y debe ser considerado ya que los beneficios son mayores a los costos (Esan, 2017).
- **B/C = 1:** quiere decir que los beneficios son iguales a los costos. Hay casos de proyectos que tienen este resultado, pero aun así pueden pasar a tener un resultado superior a 1 (Esan, 2017).
- **B/C < 1:** los costos superan a los beneficios; el proyecto no debería ser considerado (Esan, 2017).

Tabla 34. Relación Costo/Beneficio

RELACIÓN COSTO BENEFICIO					
AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS	
0			\$ 15.596,61	\$ 15.596,61	
1	\$ 123.953,67	\$ 97.157,60	\$ 110.429,94	\$ 86.557,41	
2	\$ 149.856,54	\$ 92.068,38	\$ 125.539,55	\$ 77.128,59	
3	\$ 174.283,09	\$ 83.928,11	\$ 134.086,02	\$ 64.570,73	
4	\$ 194.553,19	\$ 73.435,82	\$ 140.964,62	\$ 53.208,34	
5	\$ 221.843,43	\$ 65.634,71	\$ 148.422,16	\$ 43.912,26	
SUMA		\$ 412.224,63		\$ 340.973,94	
RELACIÓN B / C				1,21	
TASA ACTUALIZACIÓN				27,58%	

Para el cálculo de los beneficios se consideró la información del Estado de Flujo de Caja, al total del flujo de ingresos se lo trajo a valor presente y lo mismo se hizo con los costos que se los obtuvo del total del flujo de egresos; al dividir los totales descontados, se obtuvo un resultado de 1,21, es decir, que por cada dólar invertido se obtiene \$0,21.

3.2.6 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se refiere al momento en donde el nivel de los ingresos es igual al de los egresos; en este punto no se genera ni ganancias ni pérdidas; asimismo, es posible determinar las unidades mínimas que deben ser vendidas o el valor mínimo que se debe obtener en ventas para que la empresa opere sin tener pérdida; adicionalmente, con el punto de equilibrio se puede evaluar la rentabilidad de diversos niveles de ventas y producción, siendo útil para la toma de decisiones, la planificación de la producción, de las ventas y para controlar los costos (Gómez, s.f.). La fórmula que se utiliza para calcular el punto de equilibrio es la siguiente:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos Totales}}}$$

Figura 34. Fórmula punto de equilibrio

Con esta fórmula se muestran los ingresos que se deben obtener para estar en punto de equilibrio.

Tabla 35. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO			
DETALLE	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES
SALDO INICIAL			
COMPRAS		\$ 25.595,78	\$ 25.595,78
SALDO DISPONIBLE			
COSTO DE VENTAS			
MPD UTILIZADA		\$ -	\$ -
MOD	\$ 28.097,30		\$ 28.097,30
CIF		\$ 1.470,60	\$ 1.470,60
Arriendo	\$ 6.000,00		\$ 6.000,00
Suministros de Oficina		\$ 276,04	\$ 276,04
Sueldos y Salarios	\$ 23.037,00		\$ 23.037,00
Servicios Básicos	\$ 1.620,00		\$ 1.620,00
Depreciaciones	\$ 1.918,83		\$ 1.918,83
Licencia Microsoft Office	\$ 990,00		\$ 990,00
Facturación y firma electrónica	\$ 138,00		\$ 138,00
Gastos Constitución	\$ 400,00		\$ 400,00
GASTOS DE VENTAS			
Redes Sociales	\$ 2.840,00	\$ -	\$ 2.840,00
Hosting y dominio	\$ 129,00		\$ 129,00
Suelos y Salarios	\$ 8.129,00		\$ 8.129,00
Gastos financieros			
Comisión de T/C		\$ 1.693,58	
TOTAL	\$ 73.299,13	\$ 29.036,00	\$ 102.335,12

Tabla 36. Punto de equilibrio general

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL		
PE en dólares =	73.299,13	
	1 -	29.036,00
		105.848,46
PE en dólares =	73.299,13	
	0,73	
PE en dólares =	101.007,04 dólares	

Al sumar todos los costos fijos se obtiene un total de \$73.299,13, los costos variables totales son de \$29.036, los ingresos totales por ventas en el primer año son de \$105.848,46; al utilizar la formula se obtiene un PE de \$101.007,04; es decir que se debe tener un ingreso de ese valor para no tener ni pérdidas ni ganancias.

3.2.7 Análisis de Sensibilidad

Tabla 37. Indicadores Financieros

INDICADORES	FÓRMULA	2024	2025	2026	2027	2028
LIQUIDEZ						
Índice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	5,17	4,05	4,54	5,44	5,57
RENTABILIDAD						
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	48%	49%	50%	49%	51%
Margen de Utilidad Operacional =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	3%	7%	10%	11%	15%
Margen de Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	3%	4%	7%	7%	10%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	14%	18%	22%	20%	23%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	16%	20%	24%	20%	26%
GESTIÓN						
Rotación de inventarios =	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$	125,48	136,48	144,05	148,99	152,75

3.2.7.1 Liquidez

La liquidez se refiere a la capacidad de un activo de convertirse en efectivo sin que exista una pérdida significativa de su valor; también se entiende como la capacidad que una entidad tiene para hacer frente a las obligaciones de corto plazo; entonces las empresas tienen liquidez cuando el valor de los activos líquidos, los que se pueden convertir en efectivo en un periodo menor a un año sin perder su valor, es mayor a los gastos y a las deudas a corto plazo (Banco Santander, s.f.).

3.2.7.1.1 Índice de Liquidez

Este indicador hace relación entre los activos y los pasivos corrientes; muestra la capacidad que una empresa tiene para satisfacer sus deudas a corto plazo; por lo tanto, es un análisis que ayuda a las entidades a evitar alguna situación en la que no tenga la liquidez necesaria para enfrentar los pagos que debe realizar (Banco Santander, s.f.). Esto se interpreta de la siguiente manera:

- **Índice de liquidez > 1:** la empresa cuenta con la liquidez suficiente para hacer frente a las deudas a corto plazo (Banco Santander, s.f.).
- **Índice de liquidez = 1:** los activos líquidos son igual al valor de las deudas a corto plazo, lo que podría ocasionar problemas financieros en el futuro (Banco Santander, s.f.).
- **Índice de liquidez < 1:** la empresa no tiene los activos líquidos suficientes para pagar sus deudas a corto (Banco Santander, s.f.).

En el proyecto, los índices de liquidez son mayores a 1, en el año 2024 se tiene un resultado de 5,17, lo que quiere decir que se cuenta con \$5,17 de activos corrientes para cubrir \$1 de pasivo corriente.

En la mayoría de los años se evidencia que el índice va incrementando, a excepción del año 2025, sin embargo, vuelve a incrementar a partir del año 2026, por lo tanto, se cuenta con los activos suficientes para hacer frente a las deudas a corto plazo; los activos se pueden convertir fácilmente en dinero.

3.2.7.2 Rentabilidad

Se refieren a los indicadores que miden la efectividad con la que una empresa administra para controlar los gastos y costos, obteniendo mayores ventas y, por ende, utilidad (Supercias, 2011).

3.2.7.2.1 Margen de Utilidad Bruta

El cálculo de margen de utilidad bruta, en pocas palabras, se refiere a la diferencia que hay entre el precio de venta, ya sea de un producto o servicio, y el costo de producción/ventas, que son los costos necesarios con los que se generan esos productos o servicios (Supercias, 2011). Por tanto, permite saber cuánta utilidad bruta dejaron las ventas realizadas en un periodo.

En el proyecto se obtuvo un resultado del 48% en el año 2024, esto quiere decir que el 48% de las ventas de la empresa se convierten en utilidad bruta.

3.2.7.2.2 Margen de Utilidad Operacional

Con este margen se conoce el porcentaje de utilidad obtenido de las ventas (ingresos operacionales) después de restar los costos y los gastos operacionales administrativos y de ventas; excluyendo los intereses, impuestos y dividendos; es un margen que va a indicar si un proyecto o negocio es lucrativo o no (Supercias, 2011). En pocas palabras, es el porcentaje de las ventas que se convierten en utilidad operativa.

En el año 2024 se obtuvo un resultado del 3%; por lo tanto, solo el 3% del total de las ventas se convirtió en utilidad operativa; es decir que por cada dólar se genera 3 centavos de utilidad.

3.2.7.2.3 Margen de Utilidad Neta

Con este margen se obtiene la utilidad por cada unidad de venta; hay que tener en cuenta que la utilidad neta es la ganancia que se obtiene a través de las ventas de un servicio o producto, descontando todos los gastos, impuestos, comisiones, etc; en otras palabras, se refiere a la cantidad de las ventas que se convierten en utilidad neta (Supercias, 2011).

La utilidad neta del proyecto en el año 2024 representa el 3% de las ventas, esto implica que solo el 3% del total de las ventas se convirtió en utilidad neta. En los siguientes años existe un ligero incremento; aunque en el año 2026 y 2027 se tiene un mismo porcentaje; no obstante, este se aumenta en el año 2028.

3.2.7.2.4 Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)

Permite evaluar la capacidad de una entidad para generar beneficios mediante la inversión realizada por los accionistas; es decir que mide la rentabilidad sobre los fondos propios

de la empresa; con este se interpreta el rendimiento de capital de una empresa para determinar si el capital invertido está generando rentabilidad; entre más alto sea el ROE la rentabilidad va a ser mayor (Paredes, 2021).

En el caso del proyecto, se obtuvo un ROE de 14% en el año 2024, por lo que la utilidad neta de la empresa corresponde al 14% del patrimonio; en otras palabras, los socios obtendrán un rendimiento sobre su inversión del 14%, lo que también se puede interpretar que por cada dólar que ponen los accionistas genero 14 centavos de utilidad. A medida que pasan los años el ROE va incrementando.

3.2.7.2.5 Rendimiento sobre Activos Totales (ROA)

El ROA se refiere al retorno o a la rentabilidad sobre los activos; mide el beneficio que la empresa es capaz de generar frente a los activos que posee; en general, un ROA alto va a demostrar que la empresa está obteniendo más beneficios (Singular Bank, 2022).

Para el proyecto se obtiene un ROA del 16% en el año 2024, esto quiere decir que con respecto a los activos totales las ventas corresponden al 16%; por cada dólar invertido en activos totales se generó 16 centavos de utilidad neta.

3.2.7.3 Gestión

Son los indicadores que tienen como objetivo medir la eficiencia en la utilización de los recursos (Supercias, 2011).

3.2.7.3.1 Rotación de Inventarios

Este es un indicador que brinda información sobre las veces que el inventario se vende o se utiliza en un determinado periodo; se refiere al total de ocasiones que se requiere volver a abastecer el almacén con nuevos productos o materias primas; cuando el resultado de este índice es alto, resulta positivo para las empresas puesto que esto quiere decir que el

inventario se encuentra en constante rotación que se relaciona a un incremento en las ventas (Mira, 2021).

Por lo tanto, la rotación de inventarios en el proyecto es positiva; de hecho, es lógico que el inventario tenga una alta rotación debido a que constantemente se estará utilizando el material de papelería y los alimentos para cumplir con las actividades planificadas de cada mes.

3.3 Conclusiones

Después de haber desarrollado el análisis del proyecto para la creación de un centro recreativo para niños con discapacidad, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Son varios los niños con discapacidad que no llegan a disfrutar de su infancia debido a la sobreprotección de sus padres y a la sociedad que los excluye por considerar que no pueden realizar actividades acordes a su edad, muchos de ellos no acuden a un centro educativo y en ocasiones la terapia que reciben les ocasiona frustración, por lo que Hickory Dock es una solución al ofrecer terapia y educación a través de actividades que resultan divertidas y en las que también se involucrarán a los padres a través de talleres, charlas y casas abiertas para que no sean una limitación para el crecimiento y la obtención de autonomía de sus hijos.
- Se identificó que en la ciudad de Quito no existe un centro recreativo como tal, pero se pueden encontrar centros educativos y de terapia en dónde se realizan las mismas o actividades parecidas a las de Hickory Dock.
- El modelo de negocio de Hickory Dock estará impulsado por una propuesta de valor enfocada en la enseñanza, terapia y diversión a través de actividades lúdicas, artísticas, de lectura, de relajación, de cocina y visitas a distintos lugares; dando a los niños de 2 a 8 años un espacio seguro para que aprendan y se diviertan.
- Para la estimulación del desarrollo cognitivo, social, motriz, emocional y lingüístico el centro contará con el apoyo de profesionales calificados y capacitados.
- Al considerar el resultado del VAN y del TIR, se determina que el proyecto es viable, esto debido a que se obtuvo un VAN de \$8.210,34, siendo mayor a 0, mientras tanto el TIR es de 43,80%, mayor a la tasa de descuento, esto permite cubrir el rendimiento requerido, por lo tanto, el proyecto es rentable.
- El índice de costo beneficio del proyecto fue de 1,21 esto quiere decir que el proyecto debe ser considerado debido a que los beneficios (ingresos) son mayores

a los costos (egresos). De hecho, significa que la inversión inicial se recuperará, indicando que por cada dólar invertido se recupera la inversión con un excedente de 21 centavos.

- La utilidad del ejercicio obtenida en el primer año es de \$3.513,34, esto es algo muy bueno considerando que no existe pérdida en el primer año de operación; el periodo de recuperación es de 4 años, 1 mes y 6 días, nos indica que se recuperará la inversión dentro de los 5 años proyectados. Sería mucho mejor si la inversión se recuperara en menor tiempo.

3.4 Recomendaciones

Se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que Hickory Dock mantenga una buena relación con sus distintas alianzas estratégicas, en este caso con instituciones educativas, porque le va a permitir atraer nuevos clientes, dar a conocer el centro y realizar actividades de manera conjunta en beneficio de los niños.
- Para mantener la propuesta de valor, se recomienda la planificación de capacitaciones al menos 2 veces al año con el fin de que los métodos utilizados de terapia en el centro sean los ideales y los más actuales.
- Considerando que, en Hickory Dock se planea tener voluntarios o inclusive practicantes en las áreas de psicología, educación y terapia; es recomendable mantener buenas relaciones con universidades para contar con su apoyo en el envío de estudiantes que quieran participar en las actividades del centro.
- Es fundamental que se empleen nuevas tecnologías que apoyen a la enseñanza y terapia de los niños; ayudando a que ellos se puedan adaptar y acostumbrar a los cambios tecnológicos.

- Se debe aumentar el presupuesto en publicidad con el fin de tener notoriedad no solo en las redes sociales sino también utilizando vallas y la radio lo que ayudará a incrementar la participación en el mercado y por ende aumentar las ventas.
- Se debe evaluar la viabilidad de acceder a un financiamiento, con el fin de contar con los suficientes recursos para llevar a cabo el proyecto de abrir una sucursal en el 2030.
- Para incrementar el margen de utilidad operacional se recomienda que se evalúen los costos y los gastos operacionales que podrían reducirse o que no son sumamente necesarios.
- Cuando se requiera comprar insumos de papelería para las actividades diarias, es importante que se consideren por lo menos la cotización de tres proveedores con el fin de tomar las mejores decisiones para el centro.

4 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

4.1 Bibliografía

- Alcaldía de Quito. (04 de diciembre de 2018). *Quito Informa*. Quito Informa: <http://www.quitoinforma.gob.ec/2018/12/04/municipio-inauguro-segundo-guagua-centro-para-ninos-con-discapacidad/>
- Aldea Educativa. (2016). *Aldea Educativa*. Aldea Educativa: <https://aldeaeducativamagazine.com/la-tecnologia-un-aliado-en-la-educacion-de-ninos-con-necesidades-especiales-2/>
- Álvarez, E. (2021). *El uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC)*.
- Álvarez, R. (s.f.). *Médicos Ecuador*. Médicos Ecuador: https://www.medicosecuador.com/espanol/articulos_medicos/terapia-de-juego-terapeutica.htm
- Amaya, L. (09 de abril de 2023). *Contifico*. Contifico: <https://contifico.com/que-es-estado-de-resultados/>
- Ámbito Jurídico. (14 de abril de 2020). *Ámbito Jurídico*. Ámbito Jurídico: <https://www.ambitojuridico.com/noticias/tributario/estado-de-situacion-financiera-tambien-se-conoce-como-balance-general-o-estado#:~:text=LinkedIn%20WhatsApp%20Email-,Estado%20de%20situaci%C3%B3n%20financiera%20tambi%C3%A9n%20se%20conoce%20como,o%20estado>
- Arce, I. (2020). *Mobiliario Lúdico para el Desarrollo Infantil*.
- Arias, A. (01 de marzo de 2020). *Economipedia*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- Banco Mundial . (2022). *Banco Mundial* . Banco Mundial : <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- Banco Santander. (s.f.). *Banco Santander*. Banco Santander: <https://www.bancosantander.es/glosario/liquidez->

financiera#:~:text=La%20liquidez%20o%20liquidez%20financiera,obligaciones%20en%20el%20corto%20plazo.

BBC News . (2019). *BBC News Mundo*. BBC News Mundo:
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-48914734>

BBC News. (11 de octubre de 2022). *BBC News*. BBC News:
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-63207631>

Candela, Y., & Benavides, J. (2020). Actividades lúdicas en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. *Rehuso*, 5, 78-86.

Castelán, A., & Oros, L. (2011). *Importancia del Plan de Negocios*.

Castro, J. (01 de agosto de 2022). *Corponet*. Corponet: <https://blog.corponet.com/que-es-un-estado-de-flujo-de-efectivo-y-cuales-son-sus-objetivos#subt1>

CDC. (19 de mayo de 2022). *Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades*. Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades:
<https://www.cdc.gov/ncbddd/spanish/developmentaldisabilities/hoja-informativa-sobre-discapacidad-intelectual.html#:~:text=Discapacidad%20intelectual%20es%20un%20t%C3%A9rmino,leves%20hasta%20problemas%20muy%20graves>.

CEPAL. (15 de diciembre de 2022). *CEPAL*. CEPAL:
<https://www.cepal.org/es/comunicados/economias-america-latina-caribe-se-desaceleraran-2023-creceran-13>

CONADIS. (19 de enero de 2017). *Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades*. Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades:
<https://www.consejodiscapacidades.gob.ec/la-decada-de-las-discapacidades/>

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2010). *Marco Conceptual para la Información Financiera*.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/niif/marco_conceptual_financiera2014.pdf

Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades. (2023). *Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades*. Consejo Nacional para la Igualdad de

- Discapacidades: <https://www.consejodiscapacidades.gob.ec/estadisticas-de-discapacidad/>
- Couñago, A. (2020). *Eres Mama*. Eres Mama: <https://eresmama.com/tic-ninos-necesidades-educativas-especiales/>
- Deloitte. (2016). *NIC 7 Estado de Flujos de Efectivo*. IFRS Foundation.
- Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*. Naciones Unidas.
- EAE Business School. (05 de noviembre de 2021). *EAE Business School*. EAE Business School: <https://retos-directivos.eae.es/el-activo-fijo-tipos-y-caracteristicas/>
- Ecuapapel. (2023). *ECUAPAPEL*. ECUAPAPEL: <https://ecuapapel.com.ec/quienes-somos/>
- EL TRÉBOL. (2023). *EL TRÉBOL*. EL TRÉBOL: <https://www.eltrebolmontessori.edu.ec/team-1>
- El Triángulo. (2023). *El Triángulo*. El Triángulo: <https://www.fundacioneltriangulo.org/nosotros/>
- El Universo. (2019). *El Universo*. El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/07/23/nota/7438443/educacion-inclusiva-ecuador-hay-ley-falta-formacion/>
- El Universo. (2020). *El Universo*. El Univeso: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/12/30/nota/9111586/ecuador-genera-375-mil-toneladas-residuos-solidos-urbanos-ano-solo/>
- El Universo. (05 de julio de 2020). *El Universo*. El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/05/nota/7895472/carne-discapacidad-ecuador-parametros-evaluacion-medica/>
- EMASEO. (2023). *EMASEO*. EMASEO: <https://www.emaseo.gob.ec/gestion-ambiental/quitoareciclar/>

- Endalia. (28 de marzo de 2023). *Endalia*. Endalia: https://www.endalia.com/news/organigrama-funcional-de-una-empresa-que-es-caracteristicas-y-ejemplos/#organigrama_funcional_definicion
- Entra a mi Mundo. (2023). *Entra a mi Mundo*. Entra a mi Mundo: <https://entraamimundo.org/nosotros/>
- Esan. (24 de enero de 2017). *Esan*. Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-primero-de-los-indicadores-que-mas-llama-la-atencion-de-los-inversionistas>
- Esan. (24 de enero de 2017). *Esan*. Esan: [https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-indice-beneficiocosto-en-las-finanzas-corporativas#:~:text=El%20%C3%ADndice%20beneficio%2Fcosto%20\(I%20B,proyecto%20para%20definir%20su%20viabilidad.](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-indice-beneficiocosto-en-las-finanzas-corporativas#:~:text=El%20%C3%ADndice%20beneficio%2Fcosto%20(I%20B,proyecto%20para%20definir%20su%20viabilidad.)
- Euroinnova. (2018). *Euroinnova*. Euroinnova: <https://www.euroinnova.ec/blog/que-son-los-activos-en-contabilidad#iquestqueacute-son-los-activos-en-contabilidad-definiaoacuten>
- Euroinnova. (2020). *euroinnova*. euroinnova: <https://www.euroinnova.ec/blog/que-son-los-competidores-de-una-empresa#nbspiquestqueacute-son-los-competidores-de-una-empresa>
- Fernández, E. (29 de octubre de 2014). *Anfix*. Anfix: <https://www.anfix.com/blog/los-gastos-financieros-que-son-y-como-se-deducen>
- FORBES. (24 de enero de 2023). *FORBES*. FORBES: <https://forbes.es/ultima-hora/223350/ecuador-cerro-el-ano-2022-con-una-tasa-de-desempleo-del-32-casi-un-punto-menos-que-en-2021/>
- Fundación Entre Ángeles. (2021). *Fundación Entre Ángeles*. Fundación Entre Ángeles: <https://funean-fundacion-entre-angeles.negocio.site/>
- Fundación San Juan. (2023). *Fundación San Juan*. Fundación San Juan: <https://www.fundacionsanjuanecuador.org/quienes-somos>
- Gallegos, M. (2017). Las familias de estudiantes con discapacidad en la escuela, sus necesidades y demandas . *Revista de Educación*, 12(1), 20-31.

- Gasbarrino, S. (25 de enero de 2023). *Hubspot*. Hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/tasa-interna-retorno#:~:text=La%20tasa%20interna%20de%20retorno%2C%20conocida%20tambi%C3%A9n%20como%20TIR%2C%20es,ganancias%20esperadas%20de%20una%20inversi%C3%B3n.>
- GBM Academy. (03 de marzo de 2022). *GBM Academy*. GBM Academy: <https://gbm.com/academy/ingresos-y-egresos-que-son-y-por-que-es-importante-conocerlos/>
- Gil, S. (01 de marzo de 2020). *Economipedia*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/ingreso.html>
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito. (2023). *Portal Único de Trámite Ciudadano*. Portal Único de Trámite Ciudadano: <https://www.gob.ec/gaddmq/tramites/servicio-atencion-terapeutica-multidisciplinaria-personas-discapacidad-cuidadores>
- Gómez, G. (s.f.). *Gestiopolis*. Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/como-calcular-el-punto-de-equilibrio/>
- Hernández, M. (07 de Junio de 2020). *La importancia del control en la administración*. Universidad Intercontinental: <https://www.uic.mx/noticias/la-importancia-del-control-en-la-administracion/#:~:text=El%20control%20en%20el%20proceso,establecer%20las%20medidas%20correctivas%20necesarias.>
- Herrero, T., López, M., Mozos, A., & Garrido, P. (2010). *El juego infantil y su metodología*. McGraw Hill.
- Hervás Oliver, J., & Senent Moreno, J. (2006). *Economía de la Empresa para la PYME*. Editorial Universidad Politecnica de Valencia. <https://doi.org/8483630052>
- Herz, J. (2018). *Apuntes de Contabilidad Financiera*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <https://doi.org/978-612-318-135-2>
- HostingEcuador. (2023). *HostingEcuador*. HostingEcuador: <https://hostingecuadorec.com/dominios-en-ecuador/>

- Hostinger. (17 de mayo de 2023). *Hostinger*. Hostinger: <https://www.hostinger.es/tutoriales/que-es-un-hosting>
- Innova Schools. (2022). *Innova Schools*. Innova Schools: <https://contenidos.innovaschools.edu.co/admisiones-innova-schools-colombia>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business Press.
- Kontikion. (2023). *Kontikion*. Kontikion: <https://kontikion.com.ec/nosotros/#kontikion>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. Mc Graw Hill.
- La Hora. (2023). *La Hora*. La Hora: <https://www.lahora.com.ec/pais/mas-mil-setecientos-puntos-de-riesgo-pais-amenazas-paralizaciones-inestabilidad-politica/>
- Lidex Educa. (2023). *Lidex Educa*. Lidex Educa: <https://lidexeduca.com/>
- Machado, J. (2022). *Primicias*. Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/desechos-residuos-plasticos-basura-ecuador/>
- Mauleón, R. (18 de abril de 2023). *Sesame*. Sesame: https://www.sesamehr.mx/blog/politicas-empresa-ejemplos/#Que_son_las_politicas_y_reglas_de_una_empresa
- Merchán, M. (Octubre de 2022). *Criterios de Decisión*. Pontifica Universidad Católica del Ecuador: https://eva.puce.edu.ec/2023-01/pluginfile.php/1727596/mod_resource/content/1/R.%202.2%20Nota%20Técnica%20Criterios%20de%20Decisión.pdf
- Microsoft. (2023). *Microsoft*. Microsoft: <https://www.microsoft.com/es-ww/microsoft-365/business?market=ec>
- Mideer. (2023). *Mideertoys*. Mideertoys: <https://mideertoysecuador.com/home/>
- Ministerio de Educación . (2022). *Ministerio de Educación*. Ministerio de Educación: <https://educacion.gob.ec/instituciones-de-educacion-especializada/>

- Ministerio de Educación. (2011). *Módulo 1 Educación Inclusiva y Especial*. Editorial Ecuador. Ministerio de Educación: https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/Modulo_Trabajo_EI.pdf
- Ministerio de Educación. (2013). *Ministerio de Educación*. Ministerio de Educación: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/INSTITUCIONES-EDU-ESPECIAL.pdf>
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2018). *Ministerio de Inclusión Económica y Social*. Ministerio de Inclusión Económica y Social: <https://www.inclusion.gob.ec/11253/>
- Ministerio de Salud Pública. (03 de diciembre de 2022). *Ministerio de Salud Pública*. Ministerio de Salud Pública: <https://www.salud.gob.ec/?s=ecuador+avanza+en+el+proceso>
- Ministerio del Trabajo. (2023). *Ministerio del Trabajo*. Ministerio del Trabajo: <https://www.gob.ec/mt>
- Mira, J. (30 de septiembre de 2021). *Toyota* . Toyota: <https://blog.toyota-forklifts.es/rotacion-stock-que-es-como-se-calcula-como-mejorar-eficiencia>
- Molina, D. (2021). *iebschool*. iebschool: <https://www.iebschool.com/blog/guia-crear-buyer-persona-inbound-marketing/>
- Morán, S. (2020). *Plan V*. Plan V: <https://www.planv.com.ec/historias/sociedad/ecuador-ahogado-basura-esta-lejos-cumplir-metas-ods-al-2030>
- Naciones Unidas. (2014). Naciones Unidas: https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/CRPD_TrainingGuide_PTS19_sp.pdf
- Naciones Unidas. (s.f.). *Naciones Unidas*. Naciones Unidas: <https://www2.ohchr.org/english/issues/disability/docs/EcuadorDefensoriadelPueblo.doc>
- Netlife. (2016). *Netlife*. Netlife: <https://www.netlife.ec/quienes-somos/>
- Organización Internacional del Trabajo. (17 de enero de 2013). *Organización Internacional del Trabajo*. Organización Internacional del Trabajo:

<https://www.oitcinterfor.org/general/monitoreo-evaluaci%C3%B3n-mapa-conceptual>

Organización Mundial de la Salud. (07 de marzo de 2023). *Organización Mundial de la Salud*. Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Modderman. <https://doi.org/978-2-8399-0580-0>

PAPELERÁS ECONÓMICAS. (2023). *PAPELERÁS ECONÓMICAS*. PAPELERÁS ECONÓMICAS: <https://papelariaseconomicas-ec.com/nosotros/>

Paredes, M. (02 de mayo de 2021). *Marketdata*. Marketdata: <https://marketdata.com.py/educacion/economia-facil/que-es-el-roe-y-cual-es-su-importancia-en-la-administracion-de-una-empresa-43420/>

Pérez, O. (01 de julio de 2021). *People Next*. People Next: <https://blog.peoplenext.com/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia#:~:text=La%20perspectiva%20financiera%20del%20Balanced,empresa%20como%20generadora%20de%20ingresos.>

Playful Mundo Lúdico. (2023). *Facebook*. Facebook: https://www.facebook.com/photo/?fbid=443867274390045&set=a.443867231056716&locale=es_LA

Primicias. (15 de diciembre de 2022). *Primicias*. Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/cepal-prevision-crecimiento-economico-ecuador/>

Quiroa, M. (2019). *Economipedia*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cliente.html>

Quito Informa. (01 de diciembre de 2020). *Quito Informa*. Quito Informa: <http://www.quitoinforma.gob.ec/2020/12/01/quito-cuenta-con-un-centro-de-atencion-de-las-discapacidades/>

Roncancio, G. (2017). *Pensemos*. Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos>

- Rus, E. (01 de septiembre de 2020). *Economipedia*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/organigrama-estructural.html>
- Sánchez, J. (2021). *Economipedia*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/proveedor.html>
- Santaella, J. (16 de agosto de 2022). *Economía 3*. Economía 3: <https://economia3.com/valor-actual-neto/>
- Santander Universidades. (13 de enero de 2022). *Santander Universidades*. Santander Universidades: <https://www.becas-santander.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>
- SAP Concur. (08 de Junio de 2022). *Gastos administrativos y de ventas*. SAP Concur: <https://www.concur.co/news-center/gastos-administrativos#:~:text=Los%20gastos%20administrativos%20son%20todos,consecuencia%20inmediata%20del%20funcionamiento%20organizacional>
- Security Data. (2023). *Security Data*. Security Data: <https://www.securitydata.net.ec/facturacion-electronica-en-ecuador/>
- Sevilla, A. (01 de marzo de 2020). *Economipedia*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- Silva, D. (12 de mayo de 2021). *Zendesk*. Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/gastos-de-ventas/>
- Silva, D. (05 de abril de 2022). *Zendesk*. Zendesk : <https://www.zendesk.com.mx/blog/modelo-canvas-que-es/>
- Singular Bank. (02 de 11 de 2022). *Singular Bank*. Singular Bank: <https://blog.selfbank.es/roa-la-rentabilidad-de-los-activos-de-la-empresa/>
- Sotalín, K. (2023). *El Comercio*. El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/politica/segunda-ocasion-asamblea-salida-lasso.html>
- SRI. (2023). *SRI*. SRI: <https://www.sri.gob.ec/que-es-el-sri>
- Supercias. (2011). *Superintendencia de Compañías*. Superintendencia de Compañías: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf

- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2022). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros:
https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf
- Tapia, E. (2023). *Primicias*. Primicias:
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/riesgo-pais-ecuador-sube/>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. Mc Graw Hill. <https://doi.org/978-607-15-0757-0>
- Titarú. (2023). *Titarú*. Titarú: https://www.facebook.com/titarucentroest/?locale=es_LA
- Toboso, M., & Arnau, S. (2010). La discapacidad dentro del enfoque de capacidades y funcionamientos de Amartya Sen. *Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*(20), 2-20.
- UTPL. (07 de septiembre de 2020). *UTPL*. UTPL:
<https://noticias.utpl.edu.ec/importancia-de-la-deteccion-temprana-las-necesidades-educativas-especiales>
- Vergara, J. (2002). *Marco histórico de la Educación Especial*. UNED.
- Vernaza Grafic. (2023). *Vernaza Grafic*. Vernaza Grafic:
<https://vernazagrafic.com/nosotros-vernaza-grafic/#>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*.
- Westreicher, G. (01 de mayo de 2022). *Economipedia*. Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/costo-mixto.html>
- Zendesk. (01 de mayo de 2023). *Zendesk*. Zendesk:
<https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-costo-de-venta/#:~:text=El%20costo%20de%20venta%20son,las%20operaciones%20de%20una%20empresa.>