

Instituto Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas
MBA con énfasis en mercadeo

**“Propuesta de plan de mercadeo para un centro de tutorías y
recreación después de la escuela, en la provincia de Cartago”**

para optar por el título de
Seminario de Graduación

con el grado académico de
Maestría

María José Brenes Winiker
Priscilla Monge López
Berta Pineda Cruz

Cartago Septiembre, 2018

Tabla de contenido

- Resumen ejecutivo 5
- Abstract..... 7
- Capítulo 1 Introducción..... 1
 - 1. 1. Presentación del trabajo, origen y secuencia que tendrá 1
 - 1. 2. Antecedentes de la empresa 2
 - 1. 3. Antecedentes prácticos del estudio 4
 - 1. 4. Planteo del problema 4
 - 1. 5. Justificación del problema 5
 - 1. 6. Objetivos del estudio 6
 - 1.6.1. Objetivo general 6
 - 1.6.2. Objetivos específicos 6
 - 1. 7. Alcances y limitaciones 6
 - 1.7.1. Alcances 6
 - 1.7.2. Limitaciones 7
- Capítulo 2 Marco teórico 8
 - 2. 1. Antecedentes teóricos del estudio 8
 - 2. 2. Marco conceptual y sus relaciones para abordar el problema 8
 - 2.2.1. Estudio de mercado 9
 - 2.2.2. Estudio técnico 15
 - 2.2.3. Estudio organizacional 17
 - 2.2.4. Estudio legal..... 18
 - 2.2.5. Estudio de impacto ambiental 20
 - 2.2.6. Estudio financiero 21
- Capítulo 3 Metodología 22
 - 3. 1. Tipo de investigación realizada..... 22
 - 3. 2. Objetivos generales y específicos de la investigación de mercados 23
 - 3.2.1. Objetivo general 23
 - 3.2.2. Objetivos específicos 23
 - 3. 3. Alcance y limitaciones que tuvo la investigación 23
 - 3.3.1. Alcances 23
 - 3.3.2. Limitaciones 23
 - 3. 4. Población de interés en estudio 24

3. 5.	Tipo de muestreo utilizado	24
3. 6.	Tamaño y nivel de confiabilidad de la muestra (error máximo de estimación y nivel de confianza)	24
3. 7.	Unidad de información y principales variables de estudio.....	25
3. 8.	Tipo de instrumento utilizado para recolectar los datos.....	26
3. 9.	Pasos seguidos en la recolección de los datos, supervisión del trabajo de campo, crítica de los cuestionarios, codificación y software utilizado para procesarlos, tabularlos y graficarlos.....	26
3.9.1.	Pasos de la recolección de datos	26
3.9.2.	Software utilizado para procesar, tabular y graficar la información	26
Capítulo 4	Análisis de resultados y propuesta	28
4. 1.	Estudio de mercado	28
4.1.1.	Análisis FODA.....	32
4. 2.	Análisis de los resultados de la investigación de mercados	34
4. 3.	Estudio técnico del centro	47
4. 4.	Estudio organizacional.....	51
4. 5.	Estudio legal.....	54
4. 6.	Estudio impacto ambiental.....	62
4. 7.	Estudio financiero	63
4. 8.	Propuesta plan de mercadeo.....	68
4.8.1.	Estrategia de marketing.....	68
4.8.2.	Programa de marketing (<i>Retailing Mix</i>)	70
Capítulo 5	Conclusiones y recomendaciones.....	80
5. 1.	Conclusiones	80
5. 2.	Recomendaciones.....	83
Glosario.....		84
Bibliografía.....		90
Apéndice		94
Anexos		99

Índice de cuadros

CUADRO 1.1 DETALLE DE LA POBLACIÓN ESTUDIANTIL DEL PROYECTO	3
CUADRO 3.1. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	25
CUADRO 4.1. FODA	32
CUADRO 4.2. SALARIOS MENSUALES EN COLONES	54
CUADRO 4.3. PAGO IMPUESTO SOBRE LA RENTA RÉGIMEN TRADICIONAL	57
CUADRO 4.4. DETALLE INVERSIÓN INICIAL	64
CUADRO 4.5. COSTOS FIJOS Y VARIABLES	65
CUADRO 4.6. FLUJO CREDITICIO	66
CUADRO 4.7. FLUJO DE CAJA PROYECTADO	67
CUADRO 4.8. DIAGRAMA DE GANTT	72

Índice de figuras

FIGURA 2.1 COMPONENTES DE LA MEZCLA DE VENTA AL DETALLE.	12
FIGURA 2.2 PARTES QUE CONFORMAN UN ESTUDIO TÉCNICO	16
FIGURA 4.1. ANUENCIA A UTILIZAR EL CENTRO	36
FIGURA 4.2. SERVICIOS QUE DESEAN BRINDE EL CENTRO	37
FIGURA 4.3. CLUBES DE PREFERENCIA PARA IMPARTIR EN EL CENTRO	38
FIGURA 4.4. CANTIDAD DE DÍAS EN EL USO DEL CENTRO	39
FIGURA 4.5. DÍAS DE LA SEMANA PARA USO DEL CENTRO	40
FIGURA 4.6. HORA DE SALIDA MÁS CONVENIENTE	41
FIGURA 4.7. UBICACIÓN IDÓNEA PARA EL CENTRO	42
FIGURA 4.8. MONTOS DISPUESTOS A PAGAR POR MES	43
FIGURA 4.9. MONTO A PAGAR POR DÍA EN EL CENTRO	44
FIGURA 4.10. MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA RECIBIR INFORMACIÓN DEL CENTRO	45
FIGURA 4.11. REDES SOCIALES DE MAYOR FRECUENCIA	46
FIGURA 4.12. ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	53

Resumen ejecutivo

En el presente trabajo se desarrolló una propuesta de plan de mercadeo basado en el *Retailing Mix*, para un centro de tutorías y recreación después de la escuela, en Cartago cantón central, distrito oriental, el cual se propuso llamar *Do & Play After School*. El sector tiene una oferta escolar alta al contar con nueve centros educativos de primaria privados, con población estudiantil, que ronda entre los 300 y 600 niños y niñas en primaria por cada centro. Este factor es clave, pues presenta una oportunidad de mercado.

En cuanto a los potenciales consumidores se determinó que el mercado meta son los padres de familia con hijos en edad escolar en escuelas privadas ubicadas en Cartago centro de clase media alta, media, media baja. Actualmente, no hay competencia directa del centro en la zona. De igual manera en el análisis de la competencia indirecta se determinó que ninguna institución o centro de cuidado tiene un enfoque especializado en niños de edad escolar y no reúnen la oferta completa como se propuso en *Do & Play After School*.

Se realizó una investigación de mercado a través de un sondeo de 69 encuestas efectivas. Se logró determinar que sí existe una necesidad del centro y que el mismo debía estar enfocado en ayudar a los niños a realizar sus tareas y brindar tutorías. Además, se considera los clubes como un valor agregado, así como la opción de un almuerzo y el transporte.

Una vez realizados los estudios de mercado, técnico, organizacional, legal, ambiental y financiero se procedió a desarrollar la propuesta y fijar objetivos de comunicación y ventas, de los cuáles se determinan las estrategias necesarias para la aplicación del plan de mercadeo, a detallar:

Como estrategia de servicio se define una propuesta de valor en la cual se resalta el personal capacitado, la ayuda con tareas, tutorías, los clubes, la alimentación y el transporte.

El precio pactado se determina según la estrategia de precio regular, valor que se fija al público basándose en la investigación de mercado y en los montos que pagan mensualmente en la Escuelas que se utilizaron para la investigación.

Para la promoción se utiliza la publicidad (*open house* y *stand* en festivales de escuelas), el *marketing* directo por medio de correo electrónico y el *marketing* interactivo, en las redes sociales de *Facebook* e *Instagram*.

En cuanto a las de ventas se emplea una estrategia personalizada, se conoce al cliente por medio de las actividades descritas en las estrategias de CMI y por medio del *inbound marketing*.

Se detallan las características de los colaboradores acorde a las necesidades del centro, con personal capacitado en las principales áreas de estudio que se imparten en las escuelas privadas.

Para la presentación del servicio se detallan las facilidades y características con las que cuenta el centro. El significado del nombre, logo y colores del centro, se relacionan entre sí, buscando un fin único que es el bienestar de los niños y niñas que asistan al centro.

Palabras clave: plan de mercadeo, *Retailing Mix*, investigación de mercados, centro de tutorías.

Abstract

In the present project the main objective was to develop a proposal for a marketing plan based on the Retailing Mix, for an after school tutoring and recreation center in Cartago's eastern district, with the title Do & Play After School. The area has a high academic offer with nine private primary schools, with a student population that ranges from 300 to 600 children per center. This is key since it presents a market opportunity.

Regarding the potential consumers, it was determined that the target market were parents with school-age children in private schools located in Cartago and would be middle-upper class, middle class, and lower middle class. Currently there is no direct competition in the area. In the analysis for the indirect competition, it was determined that no institution or care center has a specialized focus on school-age children and does not meet the full offer as proposed in Do & Play After School.

A market research was conducted through a probe of 69 effective surveys and it was determined that there is a need for the center and that it should be focused on helping children with their homework and provide tutoring. In addition, clubs are considered an added value, as well as the option of lunch and transportation.

Once the technical, organizational, legal, environmental, financial and market studies were carried out, the proposal was developed and a communication and sales objectives were established. The necessary strategies for the application of the marketing plan were determined, to detail:

As a service strategy, a value proposal was defined in which the trained personnel are highlighted as well as the help with homework, tutoring, clubs, food and transport.

The price was determined according to a regular price strategy, fixed to the public based on the market research and the amount paid monthly in the two schools that were used for the research.

For the promotion, advertising (open house and a stand at school festivals), direct marketing through email and interactive marketing, on Facebook and Instagram social networks would be applied.

In terms of sales, a personalized strategy would be used, the client is known through the activities described in the CMI strategies and through inbound marketing.

The characteristics of the employees are detailed according to the needs of the center, with trained personnel in the main areas of study that are taught in private schools.

For the presentation of the service, the facilities and characteristics of the center are detailed. The meaning of the name, logo and colors of the center, are related to each other, seeking a unique purpose that is the welfare of the children who attend the center.

Key words: marketing plan, Retailing Mix, market research, tutorial center.

Capítulo 1 Introducción

1. 1. Presentación del trabajo, origen y secuencia que tendrá

En el presente trabajo se desarrolla un plan de mercadeo para la inversión y creación de un centro de tutorías y recreación después de la escuela, en Cartago cantón central, distrito oriental, el cual se propone llamar *Do & Play After School*, con la finalidad de estudiar el mercado actual, determinar la mezcla de mercadeo adecuada para atraer al sector deseado y lograr objetivos de venta, rentabilidad y comunicación.

Por medio de este estudio se logran determinar los aspectos relevantes para llevar a cabo el plan de mercadeo el cual pueda emplearse a futuro en conjunto con el desarrollo de un centro de este tipo, con el fin de maximizar las ventas y alcanzar el punto de equilibrio.

Se desea tomar en cuenta datos relevantes del entorno externo y la competencia actual de centros similares. Así mismo se determinan los factores relacionados con un negocio el cual está en su etapa inicial de desarrollo, que ofrezca un servicio relacionado a la educación y al cuidado de niños en edad escolar. Los niños y las niñas acudirán al centro después de que asisten a la escuela, en horario de la tarde.

El presente proyecto está conformado por la secuencia de los siguientes capítulos a desarrollar:

En el capítulo uno se da paso a la introducción, origen y secuencia que tiene el trabajo, antecedentes de la empresa y antecedentes prácticos del estudio. Planteo y justificación del problema. Objetivos del estudio, alcances y limitaciones.

En el capítulo dos se desarrollan antecedentes teóricos del estudio, marco conceptual y sus relaciones para abordar el problema.

En el capítulo tres se describe la metodología, la cual incluye el procedimiento para seleccionar a las y a los participantes, los instrumentos para recolectar la información, la descripción de los procedimientos y técnicas para analizar y sistematizar la información y la descripción de los procedimientos para generar la propuesta.

En el capítulo cuatro se realiza un análisis de resultados y se expone la propuesta realizada.

En el capítulo cinco se desarrollan las conclusiones que arrojan los resultados del proyecto, así mismo se describen las recomendaciones pertinentes para tomar en cuenta para el futuro.

1. 2. Antecedentes de la empresa

El tema del proyecto surge después de estudiar varias ideas para satisfacer la necesidad que se ha presentado por parte de padres de familia de Cartago centro. El mercado meta comparte características en común como el tener hijos en primaria, en escuelas privadas de Cartago centro, de una clase social media alta, media, media baja, que requieren de familiares o terceros para el cuidado de sus hijos después de la escuela y que desean tener tiempo de calidad con sus hijos en las noches al llegar de sus trabajos.

Los niños que conforman la audiencia meta están entre las edades de 7 a 12 años, cursan la primaria en escuelas privadas de Cartago centro, las cuales precisan del cuidado por personal capacitado para el desarrollo de sus conocimientos, habilidades y destrezas.

La idea del desarrollo del presente proyecto está inspirada en que los menores puedan aprender divirtiéndose (*Edutainment*), por tanto, es de gran interés el desarrollo físico y mental, en un área de armonía donde llegarán tras su periodo de escuela, se les brindará tutorías, se les ayudará en el desarrollo de sus tareas y tendrán clubes para su esparcimiento y diversión. Si el niño no requiere tutorías puede simplemente optar por participar en un club, o jugar en un lugar seguro con supervisión de un adulto y conocer a otros niños. Además, se considera la posibilidad de contratar el servicio de personas o empresas que ofrecen actividades como *shows* científicos, talleres de responsabilidad social, entre otros.

Según la página del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, en la zona de Cartago centro, cantón central, distrito oriental se encuentran actualmente nueve centros educativos de primaria privados, con población estudiantil, que ronda entre los 300 y 600 menores en primaria por cada centro. El área de estudio del presente

proyecto abarca dos de estas escuelas, la Escuela Bilingüe Sonny y Escuela Miravalle. Tomando como población para el trabajo los 965 infantes que hay entre ambas escuelas. Según datos administrados por las direcciones de ambas escuelas.

Cuadro 1.1Detalle de la población estudiantil del proyecto

Centro Educativo	Cantidad de estudiantes
Escuela Bilingue Sonny	545 niños/niñas en primaria
Escuela Miravalle	420 niños/niñas en primaria
Total de estudiantes	965 niños/niñas en primaria ambas escuelas

Fuente: Elaboración propia

La ubicación del centro es en barrio Los Ángeles en Cartago, cantón central, distrito oriental, a 300 metros de la iglesia de Los Ángeles. Es una zona mixta (comercial y residencial), compuesta por viviendas, restaurantes, supermercados, locales comerciales, entre otros. El local cuenta con comodidad de acceso al tener entrada y parqueo en ambos costados para su desplazamiento en automóvil. La zona tiene facilidad de transporte público de bus y tren por la cercanía a las diferentes estaciones. En la actualidad no existe ningún centro de cuidado infantil igual o similar a *Do & Play After School* en la zona.

1. 3. Antecedentes prácticos del estudio

Para conocer los datos de la población estudiantil de Cartago, cantón central, distrito oriental se investigó en la página del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, también se hizo una visita a la Escuela Bilingüe Sonny y la Escuela Miravalle en Cartago para obtener la información actual sobre la población de los niños de primaria de esta provincia. Se entregaron cartas validadas por el Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), para solicitar dicha información. Ver Anexos #1 y #2, Cartas y respuestas a escuelas.

Adicional, como referencia para el proyecto, se visitaron páginas web y redes sociales de algunos centros educativos, de cuidado y de tutorías en las provincias de Heredia, Alajuela y San José. Entre las que se estudiaron están *Sant Anthony School* en Escazú, *San Antonio de Padua* en Escazú, *Centro Educativo Mi Primer ABC* en Heredia, *Centro Infantil Angelitos de Oro* en Desamparados, *Montessori Learning Center* en Curridabat y *Mi Lugar Favorito After School* en Santiago de Chile. La comparación de los centros mencionados anteriormente con *Do & Play After School* se detalla en el estudio de mercado. Ver apéndice #1, cuadro 1. Comparación de centros de cuidado y tutorías en Costa Rica.

1. 4. Planteo del problema

Carencia de un lugar de tutorías y recreación después de la escuela, en Cartago centro, que aporte al desarrollo del menor. El cual se considera importante dado que en la actualidad el promedio de miembros por hogar ronda entre las 3.24 personas, de las cuales la fuerza laboral en la Región Central ronda en el 1.59 personas por hogar, un 39% son con jefaturas femenina, lo que se logra determinar que el cuidado de sus hijas o hijos está en manos de una tercera persona luego de la asistencia a clases. (ENAH0. 2017. Ingreso de los hogares según fuente y características de las personas por quintil de ingreso per cápita, julio 2016 y julio 2017).

1. 5. Justificación del problema

En la actualidad los padres de familia, dedican su tiempo después de horas laborales en desarrollar con sus hijos los deberes y proyectos escolares. Esto conlleva a un menor tiempo de calidad en familia y libre de estrés.

Por esta razón, surge la necesidad de crear un centro de este tipo, el cual contribuya a que los padres (mercado meta) dispongan de más tiempo con sus hijos cuando llegan del trabajo y en la salud de los niños (audiencia meta), quienes realizan las tareas avanzadas en horas de la noche, cansados y durmiendo menos horas de lo que un niño de primaria debe descansar para un buen rendimiento académico y crecimiento.

En Cartago centro solamente existen tutores (según sondeo realizado en Cartago centro en marzo 2018) que dan clases de una hora, lo cual se vuelve complicado para los padres de familia, el recoger a sus hijos de la escuela, llevarlos a la casa del tutor e ir por ellos a la hora. Igualmente, los clubes que existen en esta provincia son de una hora. Esto hace que los padres pierdan mucho tiempo durante el día trasladándose de un lado a otro por el congestionamiento vial actual.

Sumando solamente la cantidad de niños de primaria de dos centros educativos en Cartago centro hay 965 niños, datos reales y actuales al 2018, brindados por ambas escuelas. En total hay nueve escuelas privadas que dan primaria, en la provincia mencionada.

Dada la gran oportunidad en el sector, se requiere de un plan de mercadeo donde se busca transmitir lo descrito con anterioridad a los potenciales clientes. Al ser un servicio nuevo en la zona se puede confundir o malinterpretar la finalidad del centro. De igual manera se debe determinar cómo se van a ofrecer los diferentes servicios que va a tener el centro y de esta manera resaltar los beneficios que a diferentes padres les pueda llamar la atención.

Un plan de mercadeo es crucial en la fase de desarrollo y apertura, pues permite determinar factores clave y conocer a fondo el sector de mercado al que se quiere llegar. Así mismo se enfoca en cumplir los objetivos del centro y asegurar su éxito en el mercado para crecer y mejorar con el tiempo.

1. 6. Objetivos del estudio

1.6.1. Objetivo general

Proponer un plan de mercadeo para un centro de tutorías y recreación después de la escuela, en la provincia de Cartago, cantón central, distrito oriental, para el segundo semestre de 2018.

1.6.2. Objetivos específicos

- Analizar el comportamiento del mercado.
- Definir la propuesta de valor que diferencia al centro de programas similares.
- Determinar la mezcla promocional con la que mejor se identifiquen los padres.
- Realizar un sondeo (60 encuestas como tamaño de la muestra).
- Evaluar costos de operación.

1. 7. Alcances y limitaciones

1.7.1. Alcances

Se diseña un plan de mercadeo a nivel de propuesta el cual abarca los siguientes puntos:

- Estudio de mercado, se buscan empresas que den un servicio igual o similar al que se desea desarrollar en este proyecto.
- Investigación de mercado, a través de un sondeo con un muestreo por conveniencia de 60 encuestas, para conocer si el público meta está anuente a adquirir el servicio.

- Estimación de la demanda a través del sondeo realizado en la investigación de mercado.
- Proyección de costos de operación, por medio de la suma de los costos fijos y variables.
- Plan de mercadeo, debido a que lo que se va a ofrecer es un servicio, se llevará a cabo el plan de mercadeo basado en un *Retailing Mix*.

1.7.2. Limitaciones

- **Limitación temporal:** Tiempo limitado para el desarrollo e investigación para elaborar el plan de mercadeo, en cinco semanas, por lo cual se realizará un sondeo a conveniencia para recopilar los datos que se requieren para llevar a cabo el proyecto. Otra limitación temporal es la poca cantidad de respuestas por parte de los padres de familia, debido al poco tiempo que disponían para contestar la encuesta.
- **Limitación poblacional:** Actualmente, el total de centros educativos privados en los distritos oriental y occidental del cantón central de Cartago son nueve. Las respuestas que se lograron de las encuestas realizadas a padres de familia son de tres instituciones educativas de primaria privadas en las zonas mencionadas anteriormente (Escuela Bilingüe Sonny, Escuela San Francisco de Asís y Escuela Miravalle). Otra limitación poblacional es la falta de datos exactos de la población de estudiantes de estas nueve instituciones.
- **Limitación espacial:** Al no utilizar un diseño estadístico de la muestra, no se puede calcular el error asociado a las inferencias hechas a partir de la muestra (n) hacia toda la población (N).

Capítulo 2 Marco teórico

Para llevar a cabo el proyecto se toman en cuenta una serie de conceptos y teorías de diferentes autores sobre el tema a investigar: “Propuesta de plan de mercadeo para un centro de tutorías y recreación después de la escuela, en la provincia de Cartago”.

En este capítulo se definen las teorías y autores en las que se basa la investigación, se brindan definiciones a estas teorías y se desarrolla un glosario para definir los conceptos que se utilizan en el trabajo para una mejor comprensión de este.

2. 1. Antecedentes teóricos del estudio

En la realización del proyecto se necesitó considerar y estudiar a varios autores con sus respectivas teorías para comprender y emplear de guía en el desarrollo del capítulo tres del trabajo, referente a la metodología. En el proyecto se lleva a cabo una investigación la cual a su vez tiene pasos a seguir para su efectiva realización, así mismo al ser un servicio lo que ofrece el centro *Do & Play After School* se tomó en cuenta el *Retailing Mix* el cual se define en el marco conceptual. Así como un estudio de mercado, un estudio organizacional, ambiental, legal, técnico y financiero. Se crea un FODA y un análisis del mercado, herramientas que se definen en el marco conceptual y de gran importancia para el desarrollo del proyecto.

2. 2. Marco conceptual y sus relaciones para abordar el problema

A continuación, se definen los conceptos de los distintos estudios que se realizaron en el trabajo y las teorías con sus autores que se mencionan en antecedentes teóricos del estudio.

2.2.1. Estudio de mercado

El estudio de mercado permitió conocer acerca de la demanda y oferta considerando a competidores directos e indirectos, así como guiarnos por medio del *Retailing Mix* y la investigación de mercados para la creación de la propuesta de plan de mercadeo para el centro *Do & Play After School*.

También fue de gran importancia el desarrollo de un FODA para conocer los factores externos e internos que pueden afectar de forma positiva y negativa al centro. Y tomar medidas y decisiones sobre cómo actuar y realizar puntos claves en este proyecto. A continuación, citamos a importantes autores a tomar como referencia en el desarrollo del estudio de mercado para el desarrollo de las herramientas mencionadas anteriormente.

Según Sapag (2014), el estudio de mercado es elemental en la elaboración y desarrollo de un proyecto. Si bien puede llegar a ser complejo se recomienda prestar mayor atención a los factores que el estudio particular requiere, ya que no tienen el mismo grado de relevancia y se deben adaptar al proyecto en particular. “Para estudiar el mercado de un proyecto, es preciso reconocer los agentes que, tendrán algún grado de influencia sobre la definición de la estrategia comercial: los sub mercados, proveedor, competidor, distribuidor y consumidor”, (Sapag, 2014, p.43).

Se desprende de cada agente un estudio individual el cual deriva en las diferentes estrategias a desarrollar. A continuación, se indican los estudios relevantes para el presente proyecto.

Estudio de mercado del consumidor

De acuerdo con Sapag (2014), conocer las necesidades, deseos y gustos de los potenciales consumidores puede llegar a ser complicado por lo que inicialmente se debe tener claro qué tipo de consumidor se tiene y sus diferentes características. En el presente proyecto se va a tomar en cuenta el consumidor individual y se descarta al institucional. “El consumidor individual es mucho más complejo de estudiar, pues a diferencia del institucional, es mucho menos racional y basa sus decisiones de compra en aspectos no necesariamente objetivos; de ahí la importancia de entender sus conductas y comportamientos” (Sapag, 2014, p.45).

Como lo menciona Kotler (2012, p.151), “el análisis del comportamiento del consumidor es el estudio de cómo los individuos, los grupos y las organizaciones eligen, compran, usan y se deshacen de bienes, servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos”.

Como paso clave se debe definir el segmento del mercado al que se le ofrece el servicio, para enfocar los esfuerzos de venta adecuadamente.

Se denomina segmentación a la agrupación de consumidores de acuerdo con algún comportamiento similar en el acto de compra; lo anterior reconoce que el mercado consumidor está compuesto por individuos con diversidad de ingresos, edad, sexo, clase social, educación y residencia en distintos lugares, lo que los hace tener necesidades y deseos también distintos. (Sapag, 2014, p.46)

Se debe analizar al individuo que realiza la compra de un servicio o producto y no al que lo utiliza, como es el caso del centro de cuidado y tutorías. Para esto se toma en cuenta el proceso por el cual el potencial consumidor cubre su necesidad.

Además, “cuando compran productos o servicios de mucho interés, los consumidores pasan por un proceso de solución de problemas que comprende cinco pasos mentales: identificación del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, compra y evaluación de post compra”. (Mullins, 2014, p.109)

Como finalidad del estudio del consumidor:

Se debe decidir cómo posicionar la oferta del producto o servicio dentro de un segmento objetivo, es decir, diseñar el producto y su programa de *marketing* para destacar los atributos y beneficios que atraigan clientes del segmento objetivo, y en seguida diferenciar la oferta de la compañía de las de la competencia. (Mullins, 2014, p.17)

Estudio de mercado proveedor:

El estudio de mercado proveedor puede clasificarse en tres categorías: proveedores de materias primas e insumos; proveedores de servicios, como aseo, seguridad, logística, bodegaje, etcétera, y proveedores

de tecnología, asociada a las decisiones de operación, lo que se verá con mayor detalle en el estudio técnico. (Sapag, 2014, p.47)

Estudio de mercado competidor:

En el estudio de mercado competidor se debe identificar toda la competencia, pues no basta hacerlo con aquellos competidores que comercializan un producto o servicio similar a un mismo segmento, sino que hay que identificar cuál es el abanico de opciones que tiene un consumidor determinado cuando se le gatilla la necesidad. (Sapag, 2014, p.47)

Según Mullins (2014), se debe decidir cómo posicionar la oferta del producto o servicio dentro de un segmento objetivo, es decir, diseñar el producto y su programa de *marketing* para destacar los atributos y beneficios que atraigan clientes del segmento objetivo, y en seguida diferenciar la oferta de la compañía de las de la competencia.

2.2.1.1 Mezcla de venta al detalle (*Retailing Mix*)

Las ventas a detalle o al por menor están compuestas por la mezcla de las 4P (plaza, precio, promoción y producto), adicionando lo concerniente al personal y presentación del producto.

Según McCarthy (1992), los elementos de las 4p's se definen de la siguiente forma:

- Producto es el bien, servicio o idea para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- El precio es lo que se intercambia por el producto.
- La plaza es un medio para hacer llegar el producto a manos del consumidor.
- La promoción es la forma de comunicación entre el vendedor y el comprador. (Kerin, Hartley y Rudelius, 2014).

El personal es esencial para la prestación del servicio, una adecuada selección, el reclutamiento y capacitación crean una ventaja competitiva, debido a que los consumidores o clientes crean una imagen de la organización

en función de los servicios brindados. Un servicio de calidad se desprende del conocimiento de los colaboradores sobre el bien o servicio que ofrecen.

La presentación del producto o servicio es de importancia para la comercialización en la venta al detalle, crea una distinción, etiqueta propia y diferenciación de los competidores o productos similares o iguales. También refiere al costo o precio del bien o servicio de acuerdo a una experiencia del cliente, así como la transmisión de la vivencia.

Figura 2.1 Componentes de la mezcla de venta al detalle.



Fuente: Adaptado del *Retailing Mix* de William Davidson (1984)

2.2.1.2 FODA

El análisis FODA es una herramienta utilizada ampliamente en el desarrollo de estrategias, pues permite visualizar y analizar los diferentes componentes clave del proyecto. “Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades

y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa” (Marketing Publishing,1994).

Para Lazzari (2002), los aspectos externos o del ambiente se agrupan bajo los conceptos “oportunidades” y “amenazas”. El análisis que se realiza de estos se refiere a la relación entre el estado en el que se encuentran actualmente las variables y el estado esperado en un futuro determinado.

Con respecto a los aspectos internos agrupados bajo los conceptos “fortalezas” y “debilidades”:

El análisis que se realiza de ellos se refiere a la relación entre el estado actual de la variable en análisis y el estado futuro necesario para el sostenimiento de la competitividad en general, ya que los aspectos internos analizados, son los que determinan la competitividad. (Lazzari, 2002, p.74)

Según Marketing Publishing (1994), los componentes del FODA se definen de la siguiente manera:

- Fortalezas: se denominan fortalezas o "puntos fuertes" aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.
- Oportunidades: se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.
- Debilidades: se denominan debilidades o "puntos débiles" aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.
- Amenazas: se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

2.2.1.3 Investigación de mercados

Se puede definir como la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo.

Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

La *American Marketing Association* (AMA) la define como: “la recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios”. (Muñiz, 2014).

Según el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (BBVA) las cuatro fases principales en todo proceso de investigación de mercado son las siguientes:

Fase 1. Diseño de la investigación: El primer paso en toda investigación de mercado ha de ser detectar el problema que hay que resolver y establecer unos objetivos para lograrlo. Una vez hecho esto, se podrá hacer una investigación preliminar que nos permita extraer información de la situación aproximada del mercado.

Fase 2. Obtención de la información: El primer paso para obtener la información es revisar las fuentes de datos secundarios de las que disponemos (Internet, estudios de mercado ya publicados, etc.) para ver si podemos extraer alguna información que nos interese. En caso negativo o de que esta sea insuficiente, recurriremos a las fuentes de información primarias.

Para poder acceder a ella, habrá que determinar primero el método de obtención de la información. Los más populares son el cuestionario y la encuesta, aunque existen otros métodos. En cualquier caso, habrá que determinar primero el tamaño de la muestra de la población a la que se realizará la encuesta, para posteriormente hacer la recogida física de la información a través de encuestadores, por correo o por cualquier otro método.

Fase 3. Tratamiento y análisis de los datos: Una vez obtenidos los datos en la fase anterior, el siguiente paso será procesarlos, normalmente mediante la creación de una base de datos para que sea más fácil trabajar con ellos. A continuación, los datos son sometidos a técnicas estadísticas para su análisis. Para ello, es necesario hoy en día

el uso de programas informáticos específicos, como *Eviews*. La comparación y el análisis de los datos da lugar a numerosas gráficas e índices estadísticos, entre otros indicadores, que son elaborados por expertos en estas técnicas.

Fase 4. Interpretación y presentación de los resultados: Una vez conseguida la información de tipo estadístico en la fase anterior, será necesario traducir dicha información a términos económicos para que pueda ser entendida por los responsables de marketing de nuestra empresa. Para ello, la información estadística ha de ser interpretada y, posteriormente, se elaborará un informe donde se incluyan las recomendaciones sobre las medidas que hay que tomar para lograr los objetivos propuestos.

Dicho informe debería redactarse de la forma más simple posible, de tal manera que cualquier persona interesada lo pueda entender, independientemente del departamento para el que trabaje. Por lo tanto, habrá que evitar en la medida de lo posible un lenguaje que contenga demasiados datos, modelos estadísticos o tecnicismos. Por último, se proponen recomendaciones sobre la decisión que se habrá de tomar. (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A., 2018).

2.2.2. Estudio técnico

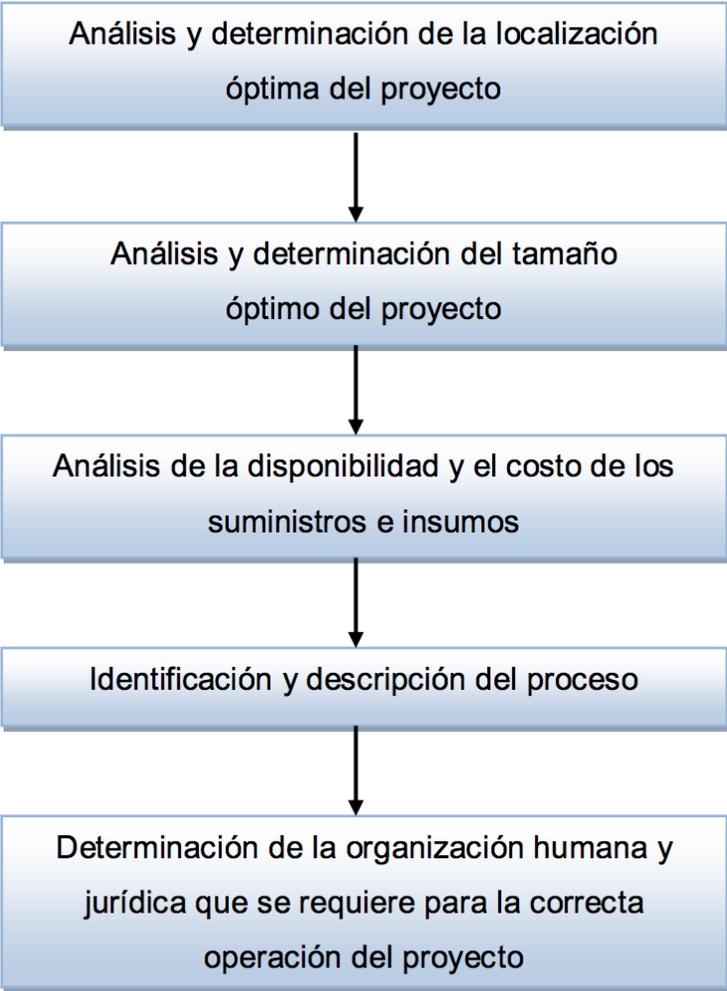
Para el proyecto se requiere conocer y estudiar sobre la ubicación y tamaño del lugar para hacer una estimación de costos de equipamiento y remodelación según datos y leyes que exijan el Ministerio de Educación Pública y el Ministerio de Salud, para las obras de construcción de centros educativos.

Este estudio se basó en dos autores importantes, Sapag y Baca. A continuación, se citan las guías que aportan para llevar a cabo el estudio técnico.

Según Sapag (2008), el estudio técnico provee información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área. En este estudio se determina el monto de la inversión necesaria para iniciar el proyecto.

Se pretende resolver las preguntas relevantes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto. (Espinoza, 2013).

Figura 2.2 Partes que conforman un estudio técnico



Fuente: Baca, 2010.

2.2.3. Estudio organizacional

Dada la naturaleza del centro, el cual requiere de personal en diferentes áreas y que tendrán a cargo menores de edad es de suma importancia desarrollar un estudio organizacional para conocer las características y habilidades que necesita tener el personal del centro y fijar salarios, para posteriormente realizar un estudio financiero y estudiar la factibilidad del proyecto. También a través del estudio organizacional se conocerá cuántas personas se requerirán por cantidad de niños. Así como el organigrama para definir los puestos y quien le responde a quien en sus funciones laborales con el fin de cumplir los objetivos de la organización.

A continuación, se mencionan citas refiriéndose a la definición y proceso con el cual se lleva a cabo un estudio organizacional.

El estudio organizacional considera los aspectos institucionales y administrativos para definir: 1. La organización a través de la elaboración del organigrama funcional. 2. Los procedimientos elaborando flujogramas con los principales procedimientos administrativos. 3. Requerimientos administrativos de personal, equipo, mobiliario y materiales también de tecnología de información (*software, hardware*) e inversión en capacitación. 4. Descripción de funciones por medio del desarrollo de un manual de puestos. (Martínez y Rodríguez, s.f.). Ver Anexo #4, cuadro 1. Evolución de la teoría de la organización.

En cuanto a las estructuras organizacionales se grafican a través de cuadros y líneas adecuadamente conformados, lo que se conoce como organigrama. Los cuadros representan la agrupación de tareas y las líneas son la cadena de mando, las que expresan cómo estará distribuida la autoridad, es decir, quién se subordina a quién. Ver Anexo #5. Esquema de una estructura organizacional (organigrama) típica.

2.2.4. Estudio legal

En el presente proyecto se lleva a cabo un estudio legal para conocer sobre las normas jurídicas sobre las cuales debe operar el centro *Do & Play After School*. Esto con el fin de llevar correctamente el negocio y tener en cuenta los costos que se deben asumir en este campo. Además, de averiguar si hay restricciones que impidan el funcionamiento del proyecto que se evalúa.

Un estudio legal considera cómo formalizar y constituir una sociedad, según las normas y regulaciones que rigen un país. Dicha formalización está de acuerdo a la naturaleza y actividad económica que desea realizar la sociedad.

En relación con la Cámara de Comercio de Costa Rica, en su documento “Guía básica para abrir un negocio”, se indican los trámites legales para la constitución formal de una empresa en Costa Rica. Se debe contar con: uso del suelo, permiso sanitario de funcionamiento, patente municipal, registro como patrono ante la Caja Costarricense del Seguro Social, registro como contribuyente ante el Ministerio de Hacienda y póliza de riesgos del trabajador.

A continuación, se detalla cada uno de los permisos:

2.2.4.1 Inscripción de la empresa ante el Registro Nacional

La constitución puede ser a nombre propio o bien como una sociedad. La inscripción a una empresa como sociedad anónima (S.A.), de responsabilidad limitada (S.R.L.), comandita simple (S.C.) o sociedad en nombre colectivo (S.N.C.). En el capítulo 5, en recomendaciones, se muestran las ventajas y desventajas de cada una, con el fin de recomendar la mejor opción para la constitución del centro.

Nombre propio: se indica que no hay distinción entre su patrimonio personal y el del negocio, por lo que su patrimonio personal responde a las deudas adquiridas con el negocio.

Como sociedad: se debe realizar mediante notario público y posteriormente ante el Registro Nacional, sección mercantil para la inscripción, con la personería jurídica se procede con la apertura de cuentas bancarias y otros trámites.

2.2.4.2 Inscripción ante la Caja Costarricense del Seguro Social

Se debe inscribir como patrono en forma inmediata una vez los empleados ingresan a la empresa y contribuir a la seguridad social, esto según la legislación costarricense.

2.2.4.3 Inscripción de pólizas de riesgo del trabajador, de tener personal a cargo

El patrono debe asegurar a sus empleados por riesgo del trabajo según el Código de Trabajo, la misma debe estar inscrita al inicio de las operaciones y vigente durante toda la relación laboral. El Instituto Nacional de Seguros es el único que ofrece dicha póliza, en el momento de la inscripción automáticamente queda registrado como patrono ante el INS.

2.2.4.4 Permiso Sanitario de Funcionamiento (PSF)

Emitida por el Ministerio de Salud, las empresas deben cumplir con la normativa según la categoría de riesgo según la actividad a desarrollar, presentación de formularios y requisitos en el área rectora de salud de la zona donde se ubicará la empresa.

2.2.4.5 Permiso municipal de uso de suelo

Para llevar a cabo la actividad en la zona donde se desarrollará la actividad, esto debido a que según el plan regulador del cantón no se permiten realizar ciertas actividades.

2.2.4.6 Inscripción ante la Dirección General de Tributación

Tanto personas físicas y jurídicas que realicen actividad lucrativa. Ante el régimen tributario simplificado, los procedimientos son más simples que el tradicional y es utilizado por las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

2.2.5. Estudio de impacto ambiental

Quesada (2016, párrafo 3) explica: “La evaluación de impacto ambiental tiene como propósito fundamental detectar las consecuencias benéficas y adversas de una acción propuesta, para que, quienes toman decisiones cuenten con información científico-técnica”.

El estudio debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Garantizar que los factores ambientales relacionados con el proyecto o acción hayan sido considerados.
- Determinar impactos ambientales adversos significativos de manera que se propongan las medidas correctivas o de mitigación.
- Elección de la mejor alternativa a la acción propuesta.
- Establecer un programa de control y fiscalización una vez implementado el proyecto, de tal forma que se puedan incorporar nuevas medidas correctivas o de mitigación.
- Elaborar un programa de recuperación ambiental.

2.2.6. Estudio financiero

Se realiza un estudio financiero entendiendo la importancia de analizar la información de los estudios mencionados anteriormente. Considerando los costos fijos y variables y analizando el monto de inversión inicial del centro *Do & Play After School*.

El análisis de rentabilidad financiera es uno de los pasos en la evaluación de un proyecto. Tiene por objeto estudiar la factibilidad de un proyecto desde el punto de vista de sus resultados financieros. Por consiguiente, los beneficios y costos del proyecto se calculan en términos monetarios, a los precios de mercado vigentes. Esto permite situar opciones en orden jerárquico de rentabilidad.

“En el análisis de rentabilidad financiera se considera el análisis de rentabilidad de la inversión y el análisis del funcionamiento. En el primero se evalúa la medida de rentabilidad de los recursos que se incorporan al proyecto o rendimiento del capital, cualesquiera que sean las fuentes de financiamiento. En el segundo se toman en consideración las características financieras de un proyecto, para tener la seguridad que el financiamiento disponible permitirá que el proyecto se ejecute y opere sin inconvenientes”. (Martínez y Rodríguez, s.f., p.12)

Capítulo 3 Metodología

En el presente capítulo se describe la metodología empleada para llevar a cabo la investigación de mercado. A continuación, se describen los objetivos, procedimientos, instrumentos y técnicas aplicados para el desarrollo del proyecto. Se realiza un estudio de campo con el objetivo de determinar la viabilidad para la creación de un centro de tutorías y recreación después de la escuela, en Cartago centro, por medio de encuestas enviadas vía la herramienta de *Google Forms*, realizadas a una muestra del mercado meta de la población. Dicho trabajo de campo se llevó a cabo en el segundo semestre del 2018.

3.1. Tipo de investigación realizada

Investigación cuantitativa: se refiere a la forma de investigar acontecimientos objetivos por medio de la medición de varias variables sobre muchos casos o individuos. Se preocupa por la confidencialidad de los datos.

Estudio descriptivo: se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas. (Sampieri, 2014)

3. 2. Objetivos generales y específicos de la investigación de mercados

3.2.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad de un centro de tutorías y recreación después de la escuela, en Cartago, en el segundo semestre del 2018.

3.2.2. Objetivos específicos

- Investigar el monto que estarían dispuestos a pagar los padres.
- Averiguar los servicios que a los padres les gustaría se brinden en el centro.
- Conocer los horarios que prefieren los padres.
- Señalar el lugar idóneo para el centro.
- Definir la mezcla promocional con la que mejor se identifiquen los padres.

3. 3. Alcance y limitaciones que tuvo la investigación

3.3.1. Alcances

- Cantidad de personas dispuestas a utilizar el centro.
- Descripción de gustos y preferencias del centro en cuanto a precio, horarios y servicios.

3.3.2. Limitaciones

- Las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas a padres de familia son de dos instituciones educativas de primaria privadas en el distrito oriental del cantón central de Cartago, (Escuela Bilingüe Sonny y Escuela Miravalle).
- Falta de datos exactos de la población de estudiantes de las nueve instituciones educativas de primaria, en el área del cantón central de Cartago.
- Tiempo limitado para realizar las encuestas.

3. 4. Población de interés en estudio

Se tomó en cuenta una población finita conformada por los padres del total de niños en primaria de la Escuela Bilingüe Sonny (545 niños/niñas en primaria) y la Escuela Miravalle de Cartago (420 niños/niñas en primaria), para un total de 965 niños y niñas de primaria entre ambas escuelas. Tomando como población para el trabajo a los padres de los 965 niños/niñas. La población comparte características en común como el tener hijos en primaria, en escuelas privadas de Cartago centro, de una clase social media alta, media, media baja, que requieren de familiares o terceros para el cuidado de sus hijos después de la escuela.

3. 5. Tipo de muestreo utilizado

Se seleccionó el método de muestreo no estadístico y tipo de muestra por conveniencia, se contaba con una lista de contactos telefónicos de padres y madres de primaria de las dos escuelas de Cartago mencionadas anteriormente.

3. 6. Tamaño y nivel de confiabilidad de la muestra (error máximo de estimación y nivel de confianza)

Se envió la encuesta a 121 padres y madres de familia de la Escuela Bilingüe Sonny y la Escuela Miravalle, 68 de la Sonny y 53 de la Miravalle, que representan el tamaño de la muestra.

Marco muestral: Teniendo tiempo limitado se trabajó con un nivel de confianza de 90% y al contar también con un presupuesto limitado se tomó en cuenta un margen de error del 7%. Se estimó una muestra de 121 encuestados. Ver Apéndice #2. Plan de la muestra.

3.7. Unidad de información y principales variables de estudio

Unidad de información: cada padre de familia de la escuela Bilingüe Sonny y la Escuela Miravalle de Cartago en el segundo semestre del 2018.

Cuadro 3.1. Variables de la investigación

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Investigar el monto que estarían dispuestos a pagar los padres.	Monto	Cantidad de dinero que se tiene que pagar o que se recibe	Cantidad de dinero que los padres están dispuestos a pagar por el uso del centro	Encuesta, pregunta 3, 10 y 11
Averiguar los servicios que a los padres les gustaría se brinden en el centro.	Servicios	Son un conjunto de funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos.	Los servicios que los padres prefieren que el centro tenga disponible, como el transporte y las diferentes actividades que los niños realicen en el centro	Pregunta 4 y 5
Conocer los horarios que prefieren los padres.	Horarios	El término horario hace referencia a aquello que tiene relación o que pertenece a las horas. Su uso más habitual está vinculado al periodo temporal durante el que se lleva a cabo una actividad.	El horario que los padres prefieran para que sus hijos asistan al centro, cantidad de días y horas de salida.	Pregunta 6, 7 y 8
Señalar el lugar idóneo para el centro.	Lugar	Porción del espacio, real o imaginada, en que se sitúa algo.	El lugar específico que los padres consideran idónea para el centro	Pregunta 9
Definir la mezcla promocional con la que mejor se identifiquen los padres.	Mezcla promocional	Hace referencia al conjunto de elementos o herramientas que permiten la promoción de una empresa o producto.	Se determina el medio y manera adecuada para promocionar el centro y llegar al mercado objetivo.	Pregunta 12 y 13

Fuente: Elaboración propia

3. 8. Tipo de instrumento utilizado para recolectar los datos

Se utilizó el método cuantitativo para recopilar información, por medio de un cuestionario, con un total de 13 preguntas abiertas, cerradas y semiabiertas. Ver Anexo #3 cuestionario.

3. 9. Pasos seguidos en la recolección de los datos, supervisión del trabajo de campo, crítica de los cuestionarios, codificación y software utilizado para procesarlos, tabularlos y graficarlos.

3.9.1. Pasos de la recolección de datos

- Elección de una herramienta web que permitió la elaboración de cuestionarios aplicables en línea.
- Elaboración del cuestionario en la plataforma *Google Forms*.
- Distribución del *link* a los contactos telefónicos.
- Revisión de los datos en la plataforma.

3.9.2. Software utilizado para procesar, tabular y graficar la información

Se utilizó *Google Forms* para la recolección y la revisión de los datos. Por el tiempo limitado para realizar las encuestas se aplica el método *online* el cual es más ágil que la recolección en persona o telefónica. Otra ventaja que tiene *Google Forms* es que es gratis, solamente se necesita contar con una cuenta *Gmail*. Dos desventajas que tiene esta herramienta es que se debe tener internet para poder trabajar y si la persona que la crea no es cuidadosa y no protege bien su contraseña, su conducción podría no ser segura. Una vez obtenidos los datos, estos se tabularon y graficaron con la herramienta de *excel*.

Para desarrollar la propuesta de plan de mercadeo se realizó un estudio de mercado en conjunto con los estudios técnico, ambiental, legal, financiero y organizacional. Se utilizaron las herramientas de la investigación de mercado y el FODA. Para el desarrollo de los estudios se utilizan fuentes secundarias citadas en el marco teórico y en la búsqueda de datos del tema en general.

Se realizan consultas en libros de *marketing*, proyectos y administración al igual que artículos obtenidos de páginas web. Se consultó en diccionarios conceptos teóricos y se utilizó información de las páginas oficiales de entes estatales. Se definen los factores a tomar en cuenta para el desarrollo de las estrategias y la recopilación de información clave. A continuación, una breve descripción de los puntos clave para la elaboración del proyecto.

- Definición del tema a tratar: Se identifica la necesidad existente en el mercado, se trazan objetivos, alcances, limitaciones y se analizan antecedentes.
- Estudios de mercado, técnico, ambiental, legal, financiero y organizacional: se desarrollan a través de las diversas fuentes de información y datos obtenidos de la investigación.
- Definición de la propuesta del plan de mercadeo: se definen objetivo de ventas y comunicación, de los cuales surgen las estrategias a seguir.

Capítulo 4 Análisis de resultados y propuesta

4.1. Estudio de mercado

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en su documento ENHO (2017), la asistencia a educación regular y nivel educativo de la población según zona y región de planificación, julio 2017, la Región Central que abarca el área que se comprende para el proyecto, a julio del 2017 cuenta con un total de 625.016 estudiantes con primaria completa.

Como se detalló en el capítulo dos, el estudio de mercado es elemental en la elaboración y desarrollo de un proyecto. A continuación, se presenta el análisis de los diferentes factores claves para la elaboración de la estrategia comercial del centro *Do & Play After School*.

Estudio de mercado del consumidor:

El mercado meta son los padres de familia con hijos en edad escolar en escuelas privadas ubicadas en Cartago centro, los cuales comparten características en común como las que se presentan a continuación.

Características geográficas:

- Personas provenientes de área urbana.
- Cartago cantón central.

Características demográficas:

- Hombres y mujeres padres de familia de niños en edad escolar.
- Con pareja o solteros.
- De clase media-alta, media, media baja.

Características psicográficas:

- Interés en el desarrollo adecuado de sus hijos.

- Necesidad de cumplir sus metas mientras sus hijos están en un ambiente seguro.
- Deseo de tener tiempo en familia de calidad.
- Búsqueda de conveniencia del servicio.

Características de conducta:

- Clientes que buscan una empresa seria y de confianza.
- Servicio especializado en niños en etapa escolar.
- Prioridad a la atención de necesidades del niño en el horario después de la escuela.

Para analizar el mercado meta se realizó además una investigación de mercado que pretende analizar las preferencias de los padres y de esta manera conocer a los potenciales consumidores.

Estudio de mercado proveedor:

Proveedores de materias primas e insumos: se prevé contratar un distribuidor de alimentos, productos de limpieza y papelería para el centro. Este puede llegar semanal o mensualmente dependiendo de las necesidades del centro conforme se desarrolla y crece.

Estudio de mercado competidor:

Competencia Directa: Actualmente no existe un centro de cuidado y tutorías integrales como la propuesta de *Do & Play After School* en la zona de Cartago centro. En Costa Rica sí existen opciones de guarderías que ofrecen clubes, tutorías y actividades especiales para los niños en edad escolar. Sin embargo, estas se encuentran en Escazú, Heredia, Desamparados y Curridabat por lo que no están dirigidos al mercado meta al que se pretende alcanzar con el proyecto.

Competencia Indirecta: dentro de los competidores indirectos que ofrecen servicios similares al centro se encuentran las escuelas, personas que ofrecen servicios de niñera, tutores independientes y los centros de actividades infantiles.

Tanto la Escuela Bilingüe Sonny y Escuela Miravalle ofrecen clubes después del horario escolar. Sin embargo, estos tienen una duración de una hora y no ofrecen servicios adicionales de alimentación y transporte.

En cuanto al cuidado del niño en horarios después de la escuela, hay ofertas de personas que brindan el servicio de niñera, estas varían en nivel de educación y preparación para el cuidado apropiado de niños.

De igual manera existen personas que ofrecen el servicio privado de tutorías en casa, las cuales fijan una tarifa por hora y se encargan de ayudar al niño en alguna materia específica.

Análisis de la competencia indirecta:

Se realizó un análisis de la competencia, tomando en cuenta centros que tienen una oferta similar a *Do & Play*.

Si bien no están ubicados en la zona comparten algunas características que vale la pena estudiar.

La institución Saint Anthony School, se ubica en Moravia, presta servicios de maternal, kínder, escuela, secundaria, guardería y un programa *after school*. Este último está disponible exclusivamente para estudiantes de la institución, lo pueden utilizar los niños que cursan preparatoria hasta quinto grado de la escuela. Este opera de lunes a viernes en horario de 03:00 p.m. a 05:00 p.m. Se puede optar por utilizar el servicio diferentes días de la semana y las horas que los padres lo requieran. El horario de las actividades es el siguiente:

- 03:00 a 03:30: merienda (el niño debe llevar su merienda)
- 03:30 a 04:15: realización de tareas/repaso
- 04:15 a 05:00: actividad/juego

San Antonio de Padua, se ubica en Escazú y se denomina como una guardería que tiene más de tres mil metros de área verde, ofrece clases de inglés, estimulación temprana, informática y se enfocan en las clases de música con un instrumento específico. El servicio de guardería se ofrece para niños de un año en adelante y el cuidado después de la escuela para niños hasta los 10 años. Se ofrece transporte desde las escuelas hasta el centro. El horario es de 7:30 a.m. a 6:00 p.m. (flexible).

Mi primer ABC, se ubica en Heredia, este es un preescolar bilingüe con enfoque ecológico y servicio de cuidado hasta las 10 pm. Brinda el servicio de alimentación, talleres, tutorías de idiomas, tutorías de materias básicas y atención *after school* para niños de 7 a 12 años.

Centro Infantil Angelitos de Oro, localizado en Desamparados, ofrece educación preescolar para niños desde los siete meses a los cuatro años. Además, presta servicios de cuidado y alimentación con horario de 6:40 am a 5:00 p.m. Se imparten tutorías para niños mayores de 6 años de kínder y escuela, con maestras capacitadas de educación I y II ciclo. Se brinda colaboración en tareas y trabajos especiales.

Montessori *Learning Center*, está en San José, Curridabat, es un centro educativo para niños desde los cuatro meses hasta los seis años. Brinda un programa para niños en edad escolar, el cual tiene tutorías con apoyo individual y tareas. Además, imparte clubes de *Agro Kids*, natación, *Book Club*, ballet y *Lego Robotics* de 12:30 md. a 5:30 p.m. El servicio se da por hora o por tarde.

Las instituciones o centros descritos anteriormente se encuentran en Costa Rica, ofrecen servicio de cuidado *after school* con diferentes valores agregados como transporte y alimentación. En todos se realizan actividades, talleres o clubes. A diferencia de la mayoría, San Antonio de Padua no brinda ayuda con tareas. Cada uno tiene un enfoque similar y tienen servicios educativos durante el día, no ofrece solamente el cuidado después de la escuela por lo que abarcan un horario amplio y niños en edades menores a los 6 años. A continuación, como parte del análisis se toma en cuenta un centro fuera del país con una propuesta de valor similar a *Do & Play*.

Mi Lugar Favorito *After School*, se halla en Santiago, Chile. Se define como un proyecto educativo institucional, el cual considera la necesidad de las familias de un lugar de confianza para el cuidado de sus hijos, apoyándolos en las tareas y reforzamiento de materias. Se enfoca en que los niños se expresen libremente, jueguen y sean felices, realizando talleres y actividades que potencien sus habilidades. El horario es de lunes a viernes de 12:30 md a 7:45 pm y las edades de cuatro a diez años. Ver apéndice #1, cuadro 1. Comparación de centros de cuidado y tutorías.

4.1.1. Análisis FODA

Para el adecuado desarrollo de las estrategias utilizadas en el plan de mercadeo se realizó un análisis FODA. En este se detallan los factores internos y externos que se toman en cuenta para que el centro *Do & Play* sea competitivo y en un futuro exitoso.

Cuadro 4.1. FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Ubicación geográfica del centro• Innovación• Flexibilidad de horarios• Personal capacitado.• Alto involucramiento de los socios	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de la inserción laboral de las madres de familia• La creciente preocupación por el desarrollo adecuado de los niños• Interés de más inversionistas
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Poca experiencia• Falta de historial de pago con proveedores• Capital inicial limitado• Concepto nuevo en el sector de mercado	<ul style="list-style-type: none">• Posibles nuevos competidores en la zona.• Economía nacional volátil por reforma fiscal.

Fortalezas

- Ubicación geográfica del centro: el área seleccionada cuenta con facilidad de acceso, transporte y tiendas de conveniencia en la cercanía. De igual manera en el sector Oriental de Cartago no existe una propuesta de servicio similar a la ofrecida por *Do & Play*.
- Innovación: el centro ofrece un lugar especializado en el cuidado y desarrollo de niños en edad escolar, siendo el primero en la zona que se enfoca en tutorías y recreación para un mayor aprovechamiento del tiempo después de la escuela.
- Flexibilidad de horarios: el centro ofrece a los padres de familia tiempos de salida diferentes dependiendo de su disponibilidad luego del trabajo.
- Personal capacitado: los colaboradores del centro son personas con estudios relacionados con la educación enfocada en niños de edad escolar. Lo que asegura la calidad del servicio que se brinda en el tiempo que los niños desarrollan sus habilidades en el centro.
- Alto involucramiento de los socios: al estar los socios del centro constantemente en el local se da un valor tangible al servicio. Esto demuestra compromiso y una constante supervisión en el lugar.

Debilidades

- Poca experiencia: los socios inversionistas no cuentan con experiencia en el sector ni en el tipo de proyecto, por lo que se pueden cometer errores en el desarrollo y puesta en marcha del centro.

- Falta de historial de pago con proveedores: no cuenta con justificación para apertura de líneas de crédito con los mismos.
- Capital inicial limitado: si bien se cuenta con una cantidad limitada se pretende adaptar el local de manera sencilla al inicio, siempre respetando los estándares de calidad. Esto puede perjudicar la percepción del mercado meta.
- Concepto nuevo en el sector de mercado: se puede prestar para copias del concepto del centro y para una falta de conocimiento en el mercado meta lo cual puede generar confusión.

Oportunidades

- El aumento de la inserción laboral de las madres de familia: al cambiar los requerimientos de las familias actuales se crea una oportunidad para el servicio que brinda el centro.
- La creciente preocupación por el desarrollo adecuado de los niños: los padres de familia buscan alternativas para ayudar a sus hijos en su desempeño escolar y su crecimiento personal en lugares seguros.
- Interés de más inversionistas: para ampliar la capacidad de crecimiento en un menor tiempo.

Amenazas

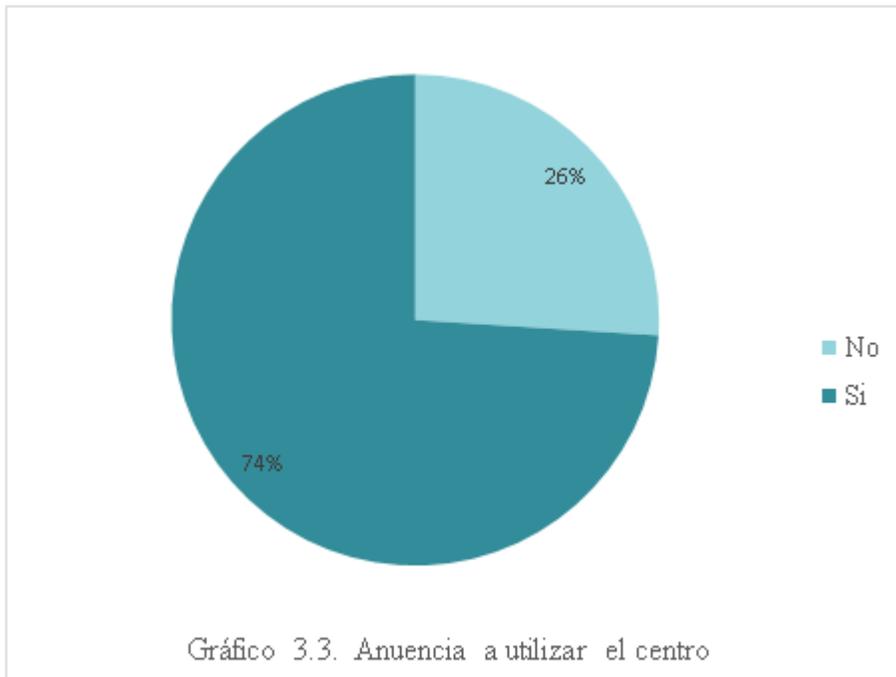
- Posibles nuevos competidores en la zona: la competencia directa puede surgir en cualquier momento, con una propuesta de valor similar al centro. No existen barreras de entrada por lo que no hay mayor impedimento para nuevos competidores.
- Economía nacional volátil por reforma fiscal: esto afecta directamente los costos de operación del centro por lo que se debe tomar en cuenta en un futuro cercano. De igual manera, se puede ver afectado el poder de compra de los potenciales clientes lo cual disminuiría la demanda.

4. 2. Análisis de los resultados de la investigación de mercados

Como se mencionó antes, se llevó a cabo una encuesta a un grupo de padres de la Escuela Bilingüe Sonny y Escuela Miravalle, una vez obtenidos los resultados se realizó un análisis por pregunta. A continuación, se detalla cada uno con el número de pregunta al que corresponde y gráfico según importancia con respecto a los objetivos específicos.

Según las respuestas a la pregunta número uno, se puede analizar que del total de encuestados un 68% tienen un hijo en primaria, un 24.6% de los padres tienen dos hijos en primaria y el resto de los encuestados tienen tres o más hijos en primaria.

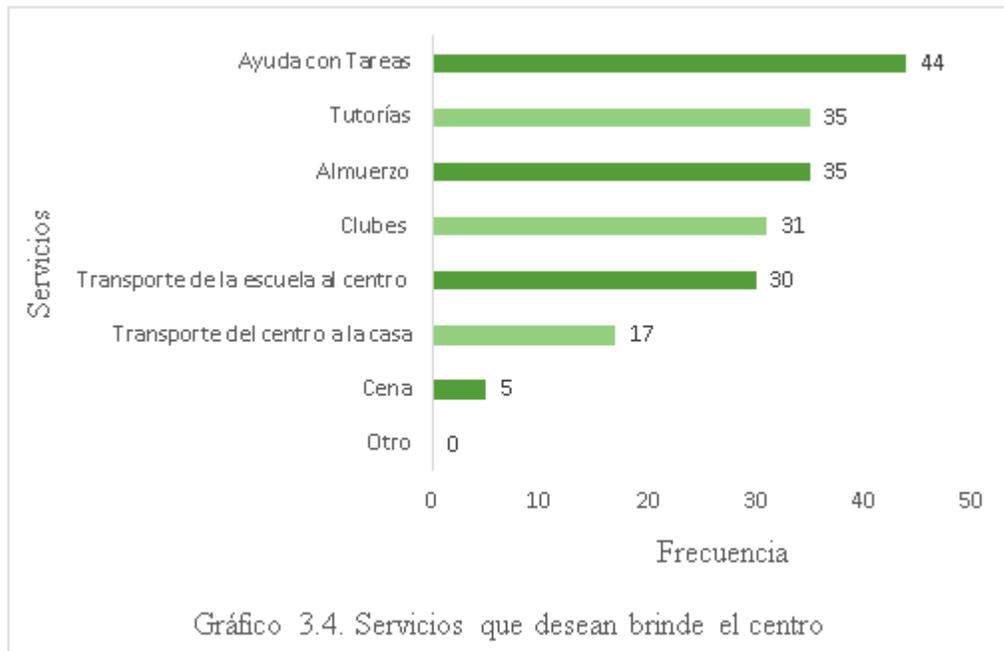
Con las respuestas a la pregunta número dos, se puede deducir que un 40% de los encuestados cuida personalmente a su hijo después de la escuela, el resto del 60% de los padres buscan ayuda para ver a su hijo después de la escuela, ya sea por un pariente o una niñera. Debido a que es una pregunta de control, no se realizó un cuadro para la pregunta número 2.



Fuente: Cuadro 3

Figura 4.1. Anuencia a utilizar el centro

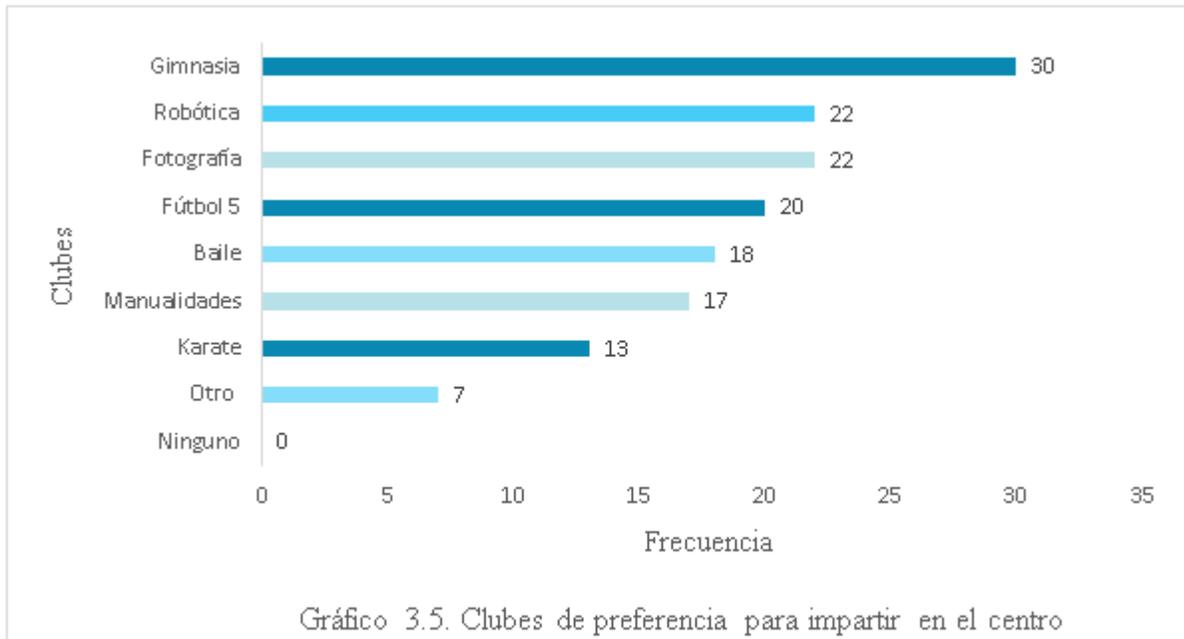
Anuencia a utilizar el centro: 51 padres que equivalen a 74% de los encuestados afirmaron estar anuentes a pagar un centro de cuidado para su hijo después de clases. Solamente 18 representados por un 26.1% no estarían anuentes a pagar por un centro después de la escuela. Ver Apéndice #3, cuadro 3.



Fuente: Cuadro 4

Figura 4.2. Servicios que desean brindar el centro

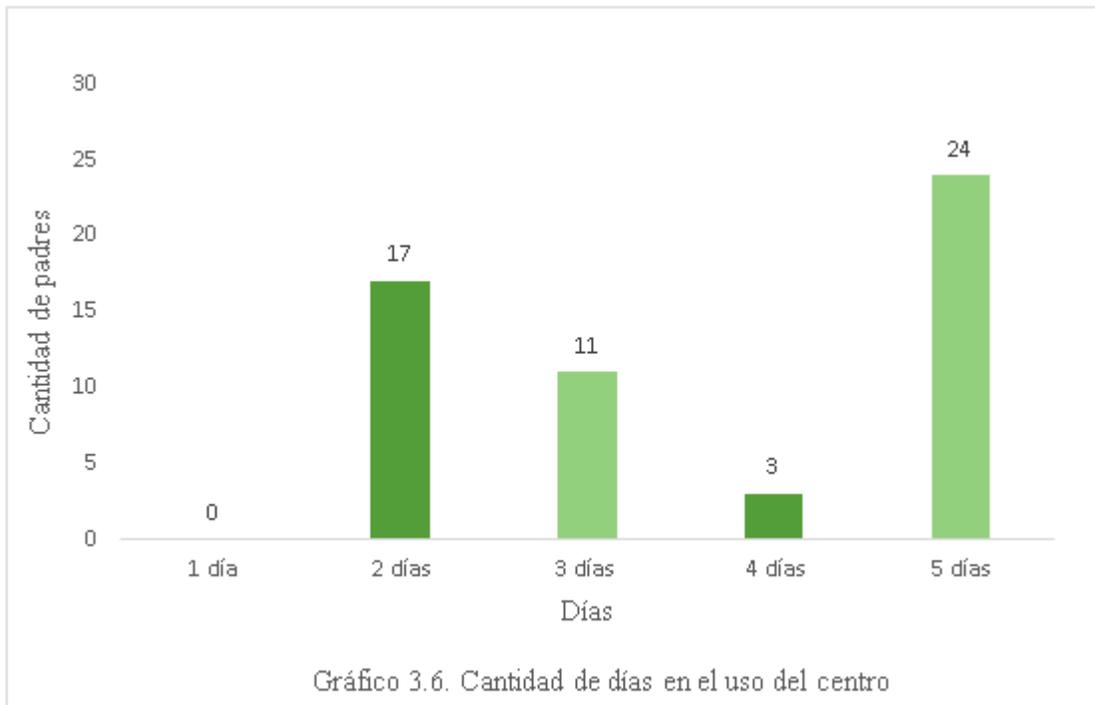
Servicios que los padres desean brindar el centro: A la mayoría de los encuestados, 44 de 55 personas que respondieron esta pregunta, les gustaría que el centro brinde como primera opción la ayuda con tareas, seguido por 35 personas que también desean la opción de tutorías y almuerzo. De los 55 que respondieron esta pregunta a un 30% les gustaría la opción de transporte de la escuela al centro. Siendo los servicios de transporte del centro a la casa y la cena los de menos preferencia por parte de los padres. Ver Apéndice #3, cuadro 4.



Fuente: Cuadro 5

Figura 4.3. Clubes de preferencia para impartir en el centro

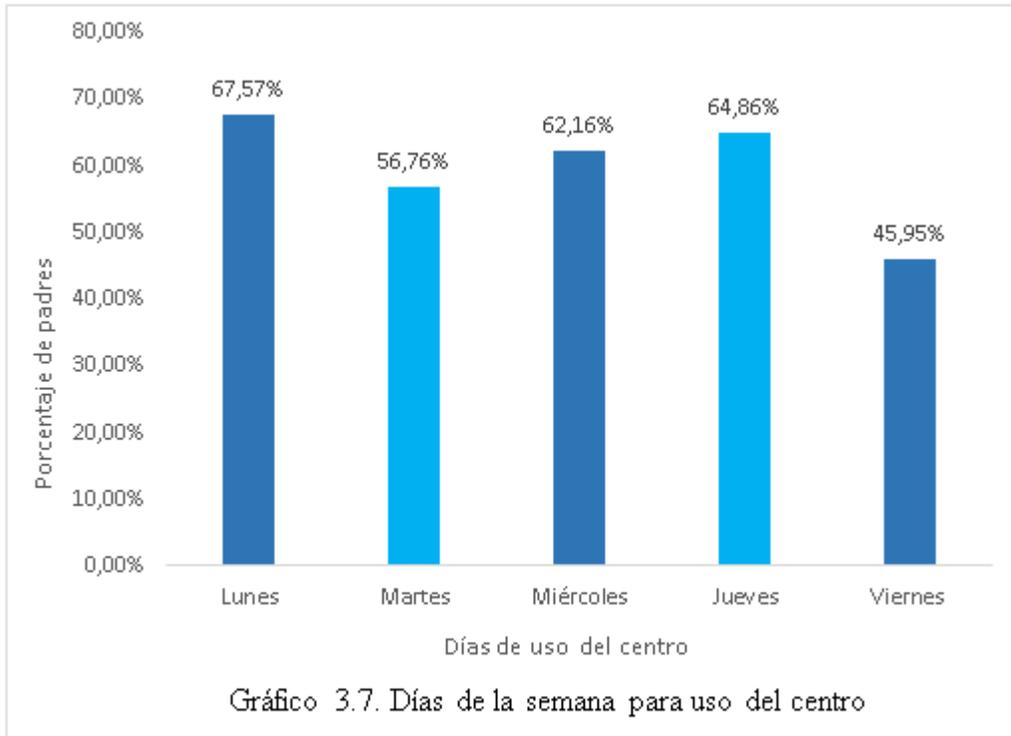
Clubes de preferencia para impartir en el centro: Los clubes con mayor preferencia según los encuestados fueron gimnasia, donde 30 padres seleccionaron esta opción, seguido por robótica y fotografía con 22 padres como interesados. Por último, en la opción de otro, un encuestado sugirió música y dos encuestados natación, otros dos aconsejaron juegos al aire libre y dos se inclinaron por ballet. Ver Apéndice #3, cuadro 5.



Fuente: Cuadro 6

Figura 4.4. Cantidad de días en el uso del centro

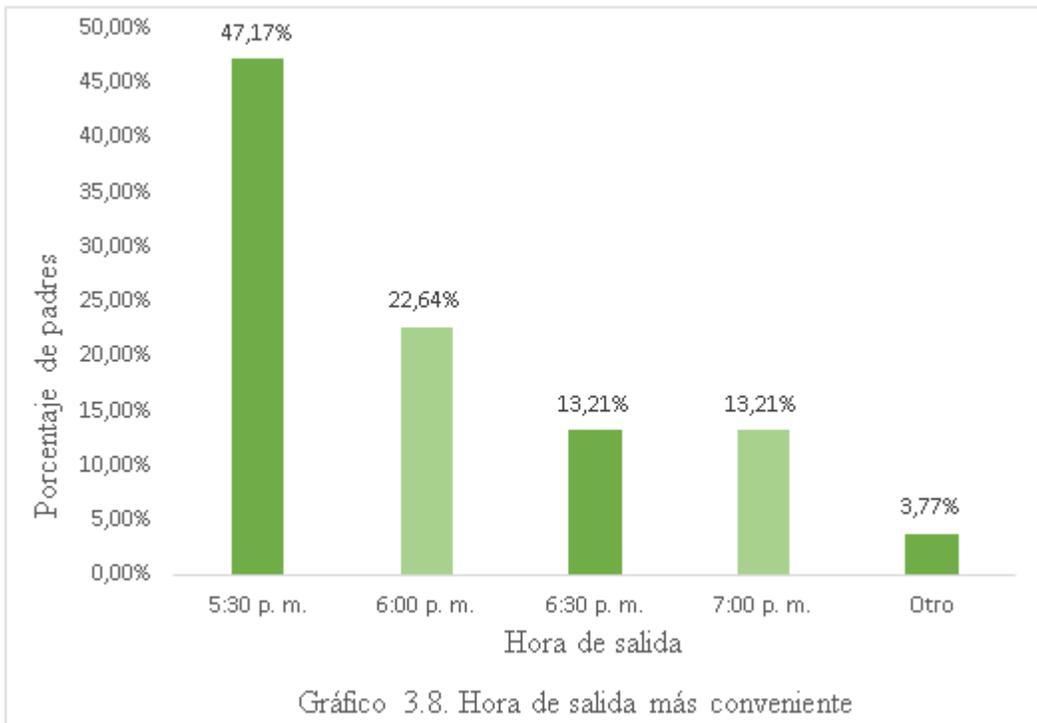
Cantidad de días que usarían el centro: La mayoría de los encuestados que corresponden a 24 padres indican que requerirían del centro cinco veces por semana, 17 padres respondieron que harían uso del centro dos días, 11 indican 3 días y por último solamente tres indican un total de cuatro días. Ver Apéndice #3, cuadro 6.



Fuente: Cuadro 7

Figura 4.5. Días de la semana para uso del centro

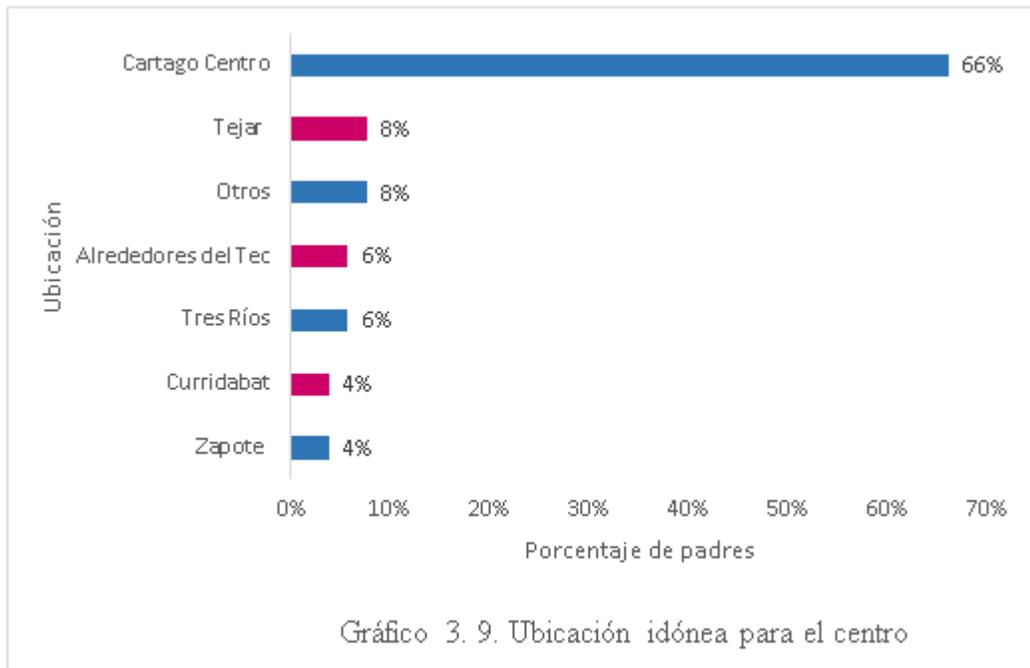
Días de la semana con mayor frecuencia de uso del centro: El lunes es el día en que los padres requerirían del uso del centro con mayor frecuencia, seguido por jueves, miércoles y martes, los tres con un porcentaje mayor al 55% y el día que menos requerirían del centro sería el día viernes. Ver Apéndice #3, cuadro 7.



Fuente: Cuadro 8

Figura 4.6. Hora de salida más conveniente

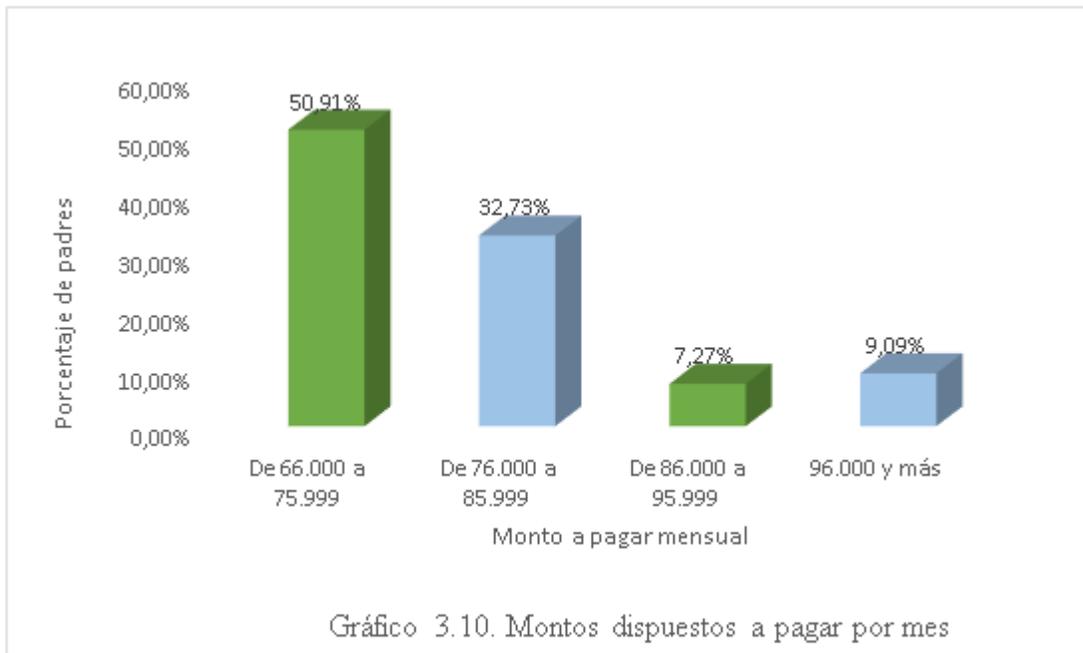
Hora de salida de preferencia para los padres: El 47.17% de los encuestados indica que la hora más conveniente de salida es a las 5:30 pm y al ser pasadas las 7:00 pm la hora menos escogida, se concluye que no habría necesidad de cerrar el centro después de esta hora. Ver Apéndice #3, cuadro 8.



Fuente: Cuadro 9

Figura 4.7. Ubicación idónea para el centro

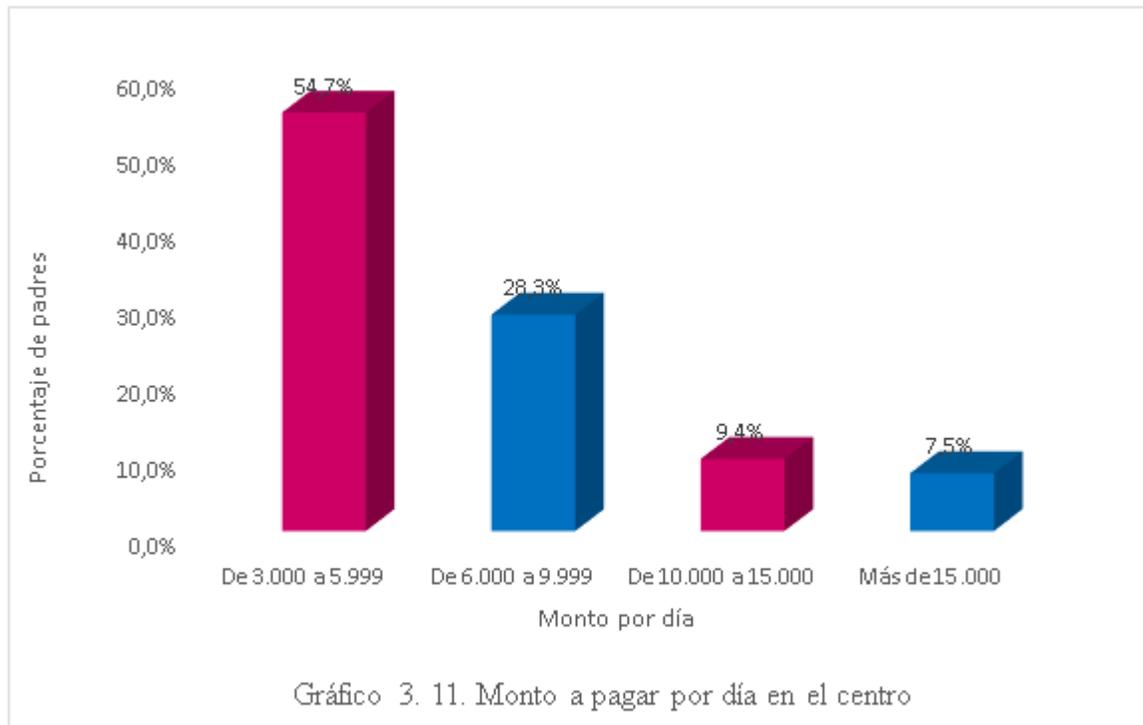
Ubicación geográfica idónea para el centro: Se contó con una variedad de respuestas, pues la pregunta es abierta, esto para conocer realmente dónde los padres preferían la ubicación del centro, se observa que el 66.04% respondieron que en Cartago centro, y el resto de los encuestados alrededores del TEC, Tres Ríos, Curridabat, Zapote y otros con porcentajes bajos. Por lo que se concluye que Cartago centro es la ubicación de preferencia. Ver Apéndice #3, cuadro 9.



Fuente: Cuadro 10

Figura 4.8. Montos dispuestos a pagar por mes

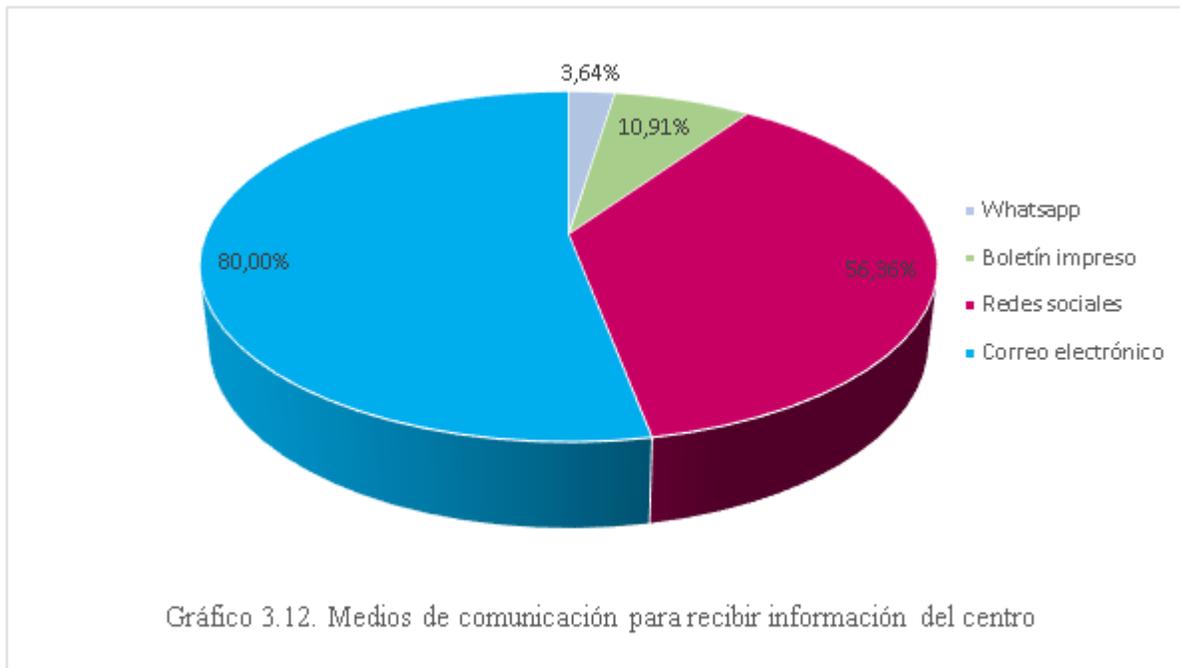
Montos que los padres están dispuestos a pagar por mes: La mayoría de encuestados, 50.91% de los padres, respondieron que están dispuestos a pagar de $\text{C}\$66.000$ a $\text{C}\$75.999$ por el centro de lunes a viernes. Solamente el 9.09% estarían dispuestos a pagar $\text{C}\$96.000$ y más. Se da la tendencia de escoger el monto más bajo. Ver Apéndice #3, cuadro 10.



Fuente: Cuadro 11

Figura 4.9. Monto a pagar por día en el centro

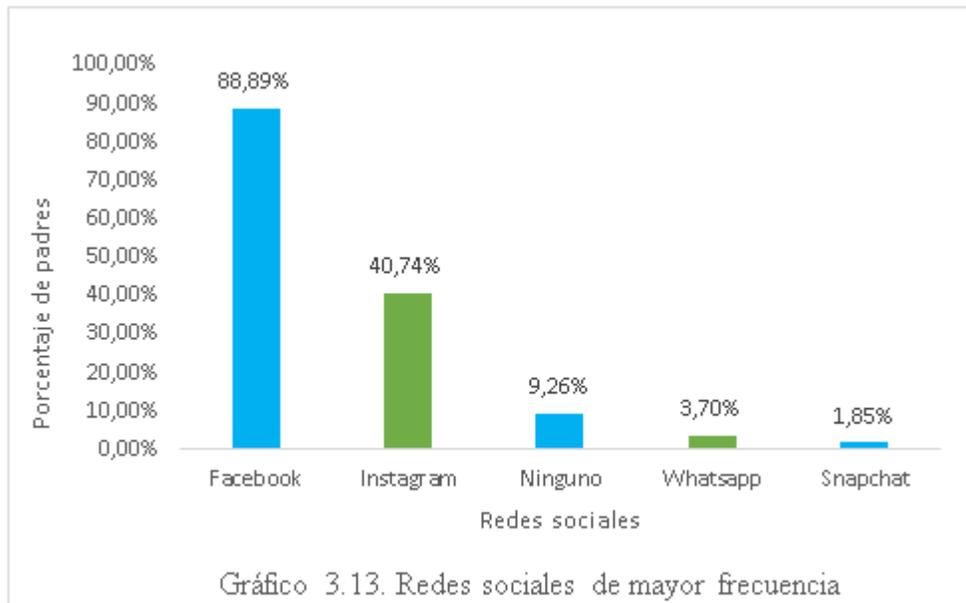
Monto a pagar por día en el centro: De igual manera a la pregunta anterior hubo una inclinación a escoger el monto más bajo, 29 padres que representan el 54.7% de los encuestados están dispuestos a pagar por día ¢3.000 a ¢5.999, mientras que solamente 4 padres (7.5%) están dispuestos a pagar más de ¢15.000 por día. Ver Apéndice #3, cuadro 11.



Fuente: Cuadro 12

Figura 4.10. Medios de comunicación para recibir información del centro

Medios de comunicación a través de los cuales a los padres les gustaría recibir información del centro: La mayoría de los encuestados prefieren recibir la información del centro por medio de correo electrónico y por redes sociales con un 80.00% y un 56.36%, respectivamente. Ninguno de ellos seleccionó la opción de ningún medio, por lo cual se entiende que no les molestaría se les envíe publicidad del centro. Ver Apéndice #3, cuadro 12.



Fuente: Cuadro 13

Figura 4.11. Redes sociales de mayor frecuencia

Redes sociales que más frecuentan los padres: Se observa que casi el total de padres que respondieron esta pregunta utilizan *Facebook* con mayor frecuencia, seguida por *Instagram* con un 40,74%. Ver Apéndice #3, cuadro 13.

Con el desarrollo de la investigación de mercado realizada, se logra determinar que sí existe una necesidad de un centro que ayude a los estudiantes a realizar sus tareas y brindar tutorías, siendo estos dos los rubros más altos arrojados por la encuesta, incluidos también el almuerzo, los clubes y el transporte.

Se determina que la mayoría de los padres encuestados tienen entre uno o dos hijos en primaria, de los cuales el 60% son cuidados por un pariente o niñera, lo que determina que estos son potenciales prospectos para el centro.

Del total de encuestados la mayoría está dispuesta a pagar para que su hijo o hija esté en un centro de cuidado, lo cual determina, que, aunque alguno de los padres esté al cuidado de este, son 51 personas interesadas en recurrir al centro, especialmente al ofrecer ayuda en tareas y tutorías.

Si se llegara a instalar el centro, según los datos obtenidos de los encuestados, este debería estar ubicado en el cantón central de Cartago.

Se logra determinar que el centro debería manejar la comunicación hacia los padres en tema de información por medio de correo electrónico, seguidos de redes sociales, siendo las más usadas *Facebook* e *Instagram*. En general, se da un panorama amplio de las necesidades y realidad de los padres y madres de familia, de niños de escuela. Datos que ayudan a direccionar mejor el proyecto, enfocarlo y darle un mejor rumbo, para satisfacer las carencias existentes en este ámbito, siendo así, que *Do & Play After School* puede lograr la viabilidad si está bien direccionado.

4. 3. Estudio técnico del centro

Mide la capacidad de producción. En el caso de *Do & Play After School* debe contestar a la pregunta ¿Cómo brindar el servicio dado por el proyecto? Este estudio contempla la localización del proyecto, seguido por el tamaño óptimo para operar el proyecto, el estudio de ingeniería y tecnología requerida. Para ello se responde el dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué dar el servicio que se desea.

¿Dónde?

Se pretende alquilar una casa de habitación en Cartago centro, cantón central, distrito oriental. La casa tiene 1100m² de terreno y 405m² de construcción. Esta es de fácil acceso, cuenta con entrada por ambos lados y se encuentra cerca de parada de buses, parada de tren y tiene amplio parqueo para carros. La casa es de una sola planta con pocas gradas y tiene espacio para remodelar y hacer rampas cumpliendo con las normas que exige el Ministerio de Salud para discapacitados y la ley 7600 (discapacidad).

Se solicitará la aprobación previa del Ministerio de Educación Pública en cuanto a su ubicación.

Según el Ministerio de Educación Pública, “el terreno seleccionado deberá reunir las mejores condiciones posibles respecto a topografía, vegetación, orientación y estar protegido de los elementos perturbadores de la tranquilidad, y salud de los educandos”.

ARTÍCULO 11*.4.- Área de lote. “El área del lote dependerá del tipo de enseñanza y programa educativo. En la rama de Educación General Básica el área se calculará a razón de diez metros cuadrados (10,00m²), como mínimo, por alumno para I y II ciclos y quince metros cuadrados (15,00m²), como mínimo, para el III y IV ciclos. Para la rama de Educación Especial, Diversificada y Superior deberá consultarse con la Dirección de Planeamiento Educativo del Ministerio de Educación Pública”.

Según, Capítulo V. Restricciones Urbanísticas. Artículo V. 1.- Cobertura. Del Código de construcciones, edificios para la educación, del Ministerio de Educación Pública:

- V. 1.1 Siempre que el Plano Regulador o el Reglamento de Zonificación no lo fijen distinto, la cobertura no podrá exceder del 75% del área del lote.
- V. 1.2 Cuando el frente sea mayor o igual que el fondo, o cuando el lote sea esquinero, podrá aumentarse la cobertura hasta un 80%.
- V. 1.3 Cuando la relación fondo a frente exceda de 3,5 la cobertura no será mayor de un 70%.

CENTROS DE ENSEÑANZA PREESCOLAR

- Se recomienda un máximo de 20 alumnos por aula.

- Espacio interno en aulas de 2m² por alumno.
- Colocar protección atenuante o amortiguadora de golpes en zonas de juego y sus respectivos aparatos.
- Cualquier aspecto no contemplado en este código podrá ser consultado con los asesores de Educación Preescolar de la Dirección Curricular del MEP.

CENTROS PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR

- El espacio libre interno de aulas será de al menos 1,5m² por alumno.
- Para la aprobación de planos y construcciones de instalaciones especializadas, el Ente de Infraestructura del Ministerio de Educación Pública se eroga el derecho de consultar las normas nacionales e internacionales, Ministerio de Salud, Caja Costarricense de Seguro Social o cualquier otra institución versada en el diseño y la construcción de este tipo de infraestructura.

ARTÍCULO 11*.5.- Superficie libre mínima. La superficie libre mínima deberá calcularse a razón de cuatro metros cuadrados (4,00m²) por alumno. En edificios para la Educación ubicados en zonas de alta densidad en infraestructura, esta superficie podrá ser provista por medio de espacios internos construidos que suplan las funciones de esparcimiento y recreación, (los espacios de salón multiuso y educación física deben ser considerados aparte de este rubro) para tal efecto, el interesado deberá coordinar con Ente Especializado de Infraestructura del MEP.

ARTÍCULO 11*.6.- Zonas de juego. Dentro de la superficie libre deberá destinarse una zona pavimentada o enzacatada para juegos, no menor de dos y un cuarto metros cuadrados (2,25m²) por alumno. La sumatoria de las zonas de juego y/o espacios de recreación debe ser mayor o igual a 2,25m² por alumno, para todos los niveles educativos. Las áreas de parqueo no deben ser catalogadas como superficie libre, zona verde o área de juego.

ARTÍCULO 11*.7.- Zonas verdes. El área restante de la superficie libre deberá destinarse a jardines.

La casa requiere de ciertas remodelaciones para cumplir con los tamaños en cuanto a los módulos y clases, que exige el Ministerio de Educación. También cuenta con una cocina amplia apropiada para convertirla en cocina y comedor tomando en cuenta en el momento que se vaya a remodelar las normas y exigencias por el Ministerio de Salud.

Para tener una idea de los costos por remodelación se consultó al ingeniero electromecánico Esteban Aguilar, quien nos comentó que el costo de remodelación por m² es de \$200.00. Él mismo colaboraría para la remodelación del centro y la instalación de un circuito cerrado de cuatro cámaras, y haría una valoración posterior al proyecto en estudio.

¿Cuánto?

La inversión del mobiliario, equipo de oficina y acondicionamiento del centro en total es de aproximadamente ₡18.040.767.00, esta se detalla en el estudio financiero. Dentro de este rubro por remodelación se incluye un sistema de circuito cerrado, el cual cuenta con cuatro cámaras, una para cada entrada, otra para el área de juegos y otra para el pasillo.

Para la alimentación diaria de los niños, el costo promedio es de ₡2.900.00 (₡2.000.00 almuerzo y ₡900.00 merienda). El cual será vendido a los padres en ₡5.150.00. Se espera tener 51 niños al día en el centro para iniciar, por lo que, en total por mes en alimentación por 51 niños, el centro requiere de ₡41.969.96.

El costo total para iniciar operaciones considerando el capital de trabajo es de ₡25.227.416.14.

¿Cuándo?

Para inicios del primer trimestre del año 2019 se espera inaugurar el centro *Do & Play After School*.

¿Cómo?

Se buscará un financiamiento por medio de Banca de Desarrollo que proporciona mejores condiciones en intereses. El otorgamiento del crédito se lleva a cabo según los requisitos que los entes financieros soliciten para el debido análisis y determinación como sujetos de crédito.

¿Con qué?

Con personal capacitado para cada puesto requerido en el centro. Ver detalle en estudio organizacional.

4. 4. Estudio organizacional

Por ser *Do & Play After School* un centro que brindará un servicio para niños, se cuenta con un lugar físico, amplio, fresco, seguro. Dado la naturaleza del negocio se requiere contratar a profesionales en diferentes áreas de trabajo. En el área docente, administrativa, de transporte, alimentación y limpieza. Se harán reuniones semanales para revisar información del centro, si es necesario se realizaría con más frecuencia.

Estructura administrativa de la empresa:

Do & Play After School tomará en cuenta las profesiones y experiencias laborales de las personas a contratar para garantizar la ejecución de los objetivos de la empresa. *Do & Play* está formada por una junta directiva compuesta por las tres socias de la empresa y dos integrantes más, las cuales se buscarán tomando como referencia que cuenten con experiencia en el área comercial, que brinden conocimientos y experiencias laborales a las tres socias del negocio.

La primera de las socias, por su profesión y experiencia (publicista, con conocimientos en mercadeo), se encargaría de la parte de mercadeo y ventas; mientras que la segunda socia, por su profesión y experiencia laboral en el área de contabilidad (administradora), asumiría la parte administrativa-financiera. Y la tercera socia, por su profesión y experiencia en el área de salud (nutricionista), se ocuparía de la parte de alimentación y recursos humanos.

Se contrataría a un profesor especialista en el área de español, otro en el área de inglés y dos profesionales para atender los clubes de preferencia por los padres de familia encuestados en la investigación de mercados.

En total son (según lo mencionado anteriormente) cuatro profesores a contratar. Cada uno debe contar con al menos un año de experiencia, y según su formación, tendría la función de dar las tutorías, clubes y ayudar con las tareas que correspondan a su área profesional.

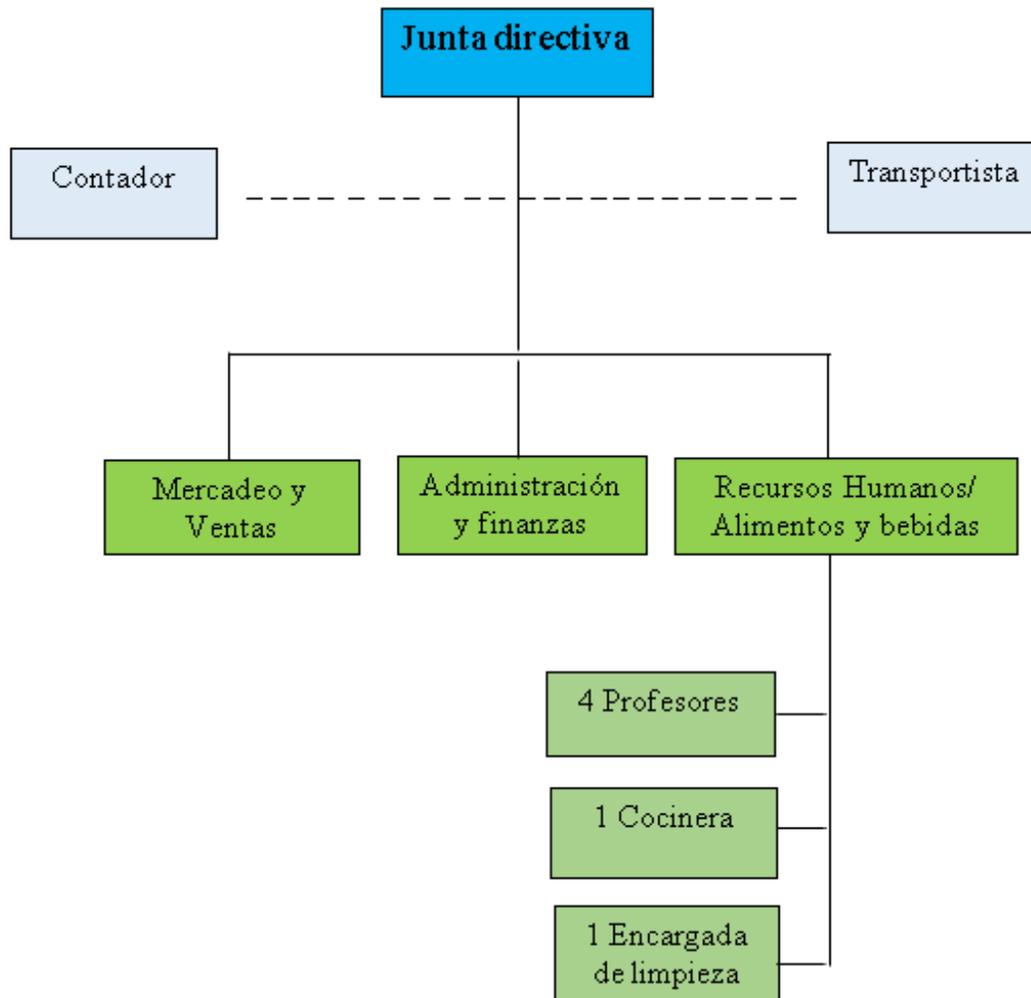
Los profesores le reportan a la encargada de recursos humanos. No es importante la edad o sexo de la persona que tomará este puesto para el negocio que se pretende establecer. Se toman en cuenta los salarios base según montos consultados en la página del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica para el 2018. Así como las cargas sociales establecidas por ley.

Para la parte contable, se contrata por servicios profesionales a un contador que esté inscrito en el Colegio de Contadores Públicos. Según el mercado los servicios profesionales de un contador rondan los \$100 mensuales. El contador le responde a la junta directiva y debe tener como mínimo dos años de experiencia. También el centro requiere contratar a una persona en la cocina, con experiencia en alimentación y bebidas, preferiblemente que haya llevado cursos de seguridad e higiene laboral.

Se contratará los servicios de una persona como transportista, esta debe contar con licencia al día, cuya buseta tenga todos los permisos al día y posea buenas referencias por seguridad de los niños. En cuanto a edad y sexo del transportista y cocinera no se hará ninguna discriminación, mientras estén en un rango de mayor de edad a tercera edad. Y, por último, se contrataría a una persona fija por cinco días a la semana para la limpieza del centro.

Son en total once personas que trabajarán para el centro (3 socias, 4 profesores, 1 contador, 1 cocinera, 1 transportista y 1 encargada de limpieza). Es importante mencionar que las otras dos personas que formarán parte de la junta directiva no contarán con salario. Seguidamente se muestra el organigrama y el cuadro con los montos mensuales de salarios:

Figura 4.12. Organigrama de la estructura administrativa



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4.2. Salarios mensuales en colones

Posición	Salario Mensual	Cargas Sociales mensuales patrono	Costo Anual
Administradoa-financiera	€537,222.00	€141,450.55	€8,822,743.18
Mercadeo y Ventas	€537,222.00	€141,450.55	€8,822,743.18
RRHH / Alimentos y bebidas	€537,222.00	€141,450.55	€8,822,743.18
Profesor 1	€381,335.00	€100,405.51	€6,262,626.57
Profesor 2	€381,335.00	€100,405.51	€6,262,626.57
Profesor 3	€381,335.00	€100,405.51	€6,262,626.57
Profesor 4	€381,335.00	€100,405.51	€6,262,626.57
Cocinera	€345,000.00	€90,838.50	€5,665,900.50
Misceláneo	€300,255.00	€79,057.14	€4,931,057.84
Total	€3,782,261.00	€995,869.32	€62,115,694.18
Total Mensual Salarios y Cargas patronales	€4,778,130.32		
Diciembre (incluye aguinaldo)	€62,115,694.18		

Fuente: Elaboración propia

4.5. Estudio legal

Tipo de sociedad

La constitución legal para *Do & Play After School* será por medio de una pequeña y mediana empresa (PYME) la condición aprobada por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), según la Ley del Impuesto a las Personas Jurídicas, en su artículo 16 de la Ley 9428, permite la exoneración de impuesto a personas jurídicas bajo este régimen, para el año 2018, siendo la inscripción gratuita y voluntaria.

Definición de PYME Ley 8262, artículo 3: "... se entiende por pequeña y mediana empresa (PYME) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de recursos humanos los maneje y opere, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica..."

PYMES y normativas

Ley N° 8262: Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas.

Crea un marco normativo de apoyo que promueva un sistema estratégico integrado de desarrollo de las PYMES a largo plazo, el cual contribuya al desarrollo económico y social del país, generando empleo y el mejorando las condiciones de producción y de acceso a la riqueza.

Decreto N° 39295: Reglamento a la Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, Ley N°8262 del 02 de mayo de 2002.

Ley No. 8839, para la gestión integral de residuos. Objetivo: regula la gestión integral de residuos y el uso eficiente de los recursos, mediante la planificación y ejecución de acciones regulatorias, para el goce de un ambiente sano, equilibrado ecológicamente, protegiendo la salud y responsabilizando. Promueve el desarrollo de mercado de subproductos, materias y otros.

Ley No. 8634, Banca para el Desarrollo. Objetivo: impulsar proyectos productivos, viables y factibles técnica y económicamente, acordes con el modelo de desarrollo del país por medio de soluciones financieras.

Propiedad intelectual

Tiene que ver con las creaciones de la mente, beneficia a las PYMES en crear una identidad con marca registrada, imagen, reputación, facilita la internacionalización comercial, calidad, la negociación de licencias,

franquicias y un valor agregado, pues se impide que la inventiva sea copiada por otros. Les puede crear compensaciones financieras si otorgan permisos de comercialización. Se divide en dos áreas.

1. Propiedad industrial: patentes, marcas, dibujos y modelos industriales e indicaciones geográficas de procedencias.
2. Derechos de autor y conexos: derechos de artistas, intérpretes y ejecutantes, abarca las obras literarias y artísticas, como novelas, poemas, obras de teatro, películas, obras musicales, obras de arte (dibujos, pinturas, fotografía y esculturas, y los diseños de arquitectos), también derechos de radiodifusión sobre programas de radio y de televisión.

La función principal de las marcas es permitir que los consumidores identifiquen y diferencien los productos similares y su origen.

Área tributaria

Las PYMES se deben inscribir como contribuyentes del impuesto sobre la renta en la Dirección General de Tributación (DGT) del Ministerio de Hacienda.

- El impuesto general sobre las ventas, según lo establece la Ley de Impuesto General sobre las Ventas.
- El impuesto sobre la renta, está obligado a presentar la declaración de renta y si corresponde, pagarlo.

- Debe registrar a los trabajadores ante la Caja Costarricense de Seguro Social y hacer las deducciones respectivas del impuesto sobre la renta.
- Debe presentar declaraciones informativas, una de ellas la D-151, Declaración anual de clientes, proveedores y gastos específicos
- Se debe estar inscrito ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio MEIC como PYME para no pagar el cobro del impuesto a las sociedades de cualquier tipo, a partir del 1° de setiembre 2017 y según Ley No. 8262: "Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas", aclara el Ministerio.
- Ley para Mejorar la Lucha Contra el Fraude Fiscal, establece un registro de accionistas de las sociedades, cuya base de datos será administrada por el Banco Central. Las PYMES deben estar preparadas para eventualmente entregar esta información.

El Código de Normas y Procedimientos Tributarios indica:

- Artículo 80 bis, si los contribuyentes pagan tardíamente los impuestos, “deberán liquidar y pagar una multa equivalente al 1%, por cada mes o fracción de mes transcurrido desde el momento en que debió satisfacerse la obligación hasta la fecha del pago efectivo del tributo”. La multa es del 50% de un salario base.
- Artículo 83, la sanción al no presentar la declaración del todo es del 2% de los ingresos brutos, con un mínimo de tres salarios bases y un máximo de 100.

Cuadro 4.3. Pago impuesto sobre la renta régimen tradicional

Periodo 2018				
	Montos			Tarifa
Hasta	₡3,549,000.00			Excento
Sobre el exceso de	₡3,549,000.00	hasta	₡5,299,000.00	10%
Sobre el exceso de	₡5,299,000.00	hasta	₡8,840,000.00	15%
Sobre el exceso de	₡8,840,000.00	hasta	₡17,716,000.00	20%
Sobre el exceso de	₡17,716,000.00			25%

Fuente: Código de Normas y Procedimientos Tributarios

Ministerio de Salud

Según la Ley General de Salud y el Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento en su el Decreto No. 39472-S Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud, todos los establecimientos industriales, comerciales y de servicio deben contar la autorización o permiso sanitario de Funcionamiento para operar en el territorio nacional, según sea la actividad.

Según la clasificación de establecimientos y actividades comerciales, industriales y de servicios, reguladas por el Ministerio de Salud, nivel de riesgo sanitario y ambiental, se detalla según prácticas a realizar en *Do & Play After School*.

Sección 1, Actividades de alojamiento y de servicio de comidas, dentro de la división 56 Actividades de Servicio de Comidas y Bebidas, grupo 562, clase 5629, otras actividades de servicio de comidas, riesgo B.

Sección H, Transporte y Almacenamiento, dentro de la división 49, grupo 492, otras actividades de transporte por vía terrestre, clase 4922 otras actividades de transporte terrestre, riesgo B.

Sección P enseñanza, dentro de la división 85, grupo 855, clase 8550 actividades de apoyo a la enseñanza, riesgo B.

Según decreto No. 39472-S Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud. Se citan los artículos que de acuerdo con la actividad de *Do & Play After School* son de relevancia.

Artículo 5°. Clasificación de los Establecimientos según riesgo: Grupo B (RIESGO MODERADO): Son aquellos establecimientos que por las características de las actividades que desarrollan, pueden presentar un riesgo sanitario y ambiental moderado, por lo que eventualmente la integridad de las personas y el ambiente no estarían expuestos a daños significativos.

Artículo 8°. Pago del servicio: Para el correspondiente trámite de solicitud por primera vez o renovación del PSF, el responsable del establecimiento deberá cumplir con la cancelación del monto de dinero que establece el Ministerio de Salud, de acuerdo a lo indicado en el Decreto Ejecutivo N° 32161-S del 9 de setiembre del 2004 "Reglamento de Registro Sanitario de Establecimientos Regulados por el Ministerio de Salud", y de conformidad con la clasificación de riesgo designada en la Tabla de Clasificación de Establecimientos y Actividades Regulados por el Ministerio de Salud.

Artículo 11.-Requisitos para la solicitud del trámite de PSF por primera vez:

- Formulario de solicitud de PSF.
- Declaración Jurada.
- Copia del comprobante de pago de servicios.
- Copia de la cédula de identidad o DIMEX (libre condición) del responsable legal. En caso de persona jurídica debe aportar certificación registral o notarial de la personería jurídica vigente con no más de un mes de emitida.

Artículo 15.-Actividades desarrolladas en casas de habitación. Aquellas actividades que sean desarrolladas en categoría de microempresas podrán realizarse en casas de habitación, siempre y cuando en el proceso productivo no se incorporen al producto materias primas o sustancias peligrosas ni se generen residuos peligrosos.

Artículo 16.-Vigencia del permiso: El PSF otorgado a los establecimientos clasificados en los grupos de riesgo A, B y C tendrá una vigencia de 5 años.

Artículo 26.-Plazos de resolución: Las DARS deberán resolver las solicitudes de permiso sanitario de funcionamiento, en los plazos siguientes, según su categoría de riesgo. En el caso de *Do & Play After School*, al ser una categoría B, riesgo moderado el plazo es de 7 días hábiles Caja Costarricense de Seguro Social

Para realizar el proceso de registro a Oficina Virtual CCSS existen tres alternativas:

Autorregistro en línea sin necesidad de acudir a una oficina de la CCSS: Esta opción está disponible para:

- Trabajadores con patrono Físico o Jurídico, tanto nacionales como extranjeros que tengan el DIMEX asociado al número de asegurado en SICERE.
- Trabajador Independiente o Asegurado Voluntario que posea el número de la factura, pudiendo utilizar cualquier factura de los últimos seis meses.

Firma Digital: Si posee certificado de firma digital puede ingresar presionando el botón “Certificado digital” que se ubica en la pantalla de inicio de la Oficina Virtual CCSS.

Presencial: Solicitando el acceso en la Sucursal más cercana o en Oficinas Centrales de la CCSS, en el caso de personas que no son asalariadas (no cotizantes), personas extranjeras que no posean el número DIMEX registrado en la CCSS o Trabajador Independiente / Asegurado Voluntario que no posea factura en los últimos 6 meses.

Requisitos para la inscribir figura patronal a un patrono físico

- Original de la cédula de identidad.
- Fotocopia de la cédula de identidad de cada trabajador. En caso de personas extranjeras presentar el documento de identificación migratorio (pasaporte, cédula de residencia, carné de refugiado, entre otros).
- Llenar el Formulario de Solicitud de Inscripción o Reanudación patronal (patrono Físico), este debe ser firmado por el patrono.
- Indicar lugar o medio de notificaciones.
- Brindar un correo electrónico para dar acceso a la presentación de planillas en línea.
- Deseable: deseable número de póliza del INS.

Instituto Nacional de Seguros

Según Código de Trabajo, en el Título IV, artículo 193, establece como una obligación de los patronos la suscripción de contar con Póliza de Riesgos del Trabajo de, para proteger a sus trabajadores, tanto aquellos que trabajan directamente para él, como aquellos que trabajan para sus intermediarios.

“Artículo 193.- Todo patrono, sea persona de Derecho Público o de Derecho Privado, está obligado a asegurar a sus trabajadores contra riesgos del trabajo, por medio del Instituto Nacional de Seguros, según los artículos 4° y 18 del Código de Trabajo.

Para la actividad desarrollada por *Do & Play After School*, se requiere la Póliza Permanente RT-General, puede ser suscrita a persona física en calidad de patrono, este seguro permite asegurar a los trabajadores para desarrollar la actividad comercial permanente.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social debe cubrir el campo laboral y social. Algunas de las leyes que se deben cumplir en el desarrollo de personal.

- Código de Trabajo y sus reformas, esta incluye la nueva Ley de Reforma Procesal Laboral.
- Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social No. 1860 y sus reformas.
- Ley de Consejo Nacional de Salarios.
- Código de Niñez y Adolescencia.

4. 6. Estudio impacto ambiental

Actualmente, es de gran importancia considerar el ambiente en los procesos de planificación en las empresas. Existen diferentes acuerdos, estándares y marcos legales que plantean lineamientos a seguir para la preservación del ambiente en general (normas internacionales ISO, normas y reglamentos locales según el país o región en la que se encuentre, tratados internacionales, etc.). De ahí que las empresas tratan de obtener tecnologías y medios que ayuden a disminuir el deterioro del medio ambiente donde se desarrollan.

Las actividades económicas poseen algún grado un impacto ambiental, algunas más que otras por tanto se debe llevar a cabo estudios de impacto ambiental, debido a que desechos y los residuos de las industrias son generalmente desechados o eliminados de tres maneras: en el agua, en la atmósfera o en áreas aisladas.

Decreto Ejecutivo Número 31849-MINAE-SALUD-MOPT-MAG-MEIC, Reglamento General sobre los procedimientos de Evaluación de Impacto Ambiental (EIA), del 28 de junio del 2004. Por medio de la Secretaría Técnica Nacional SETENA, se lleva a cabo la consultoría por medio de consultores ambientales el impacto ambiental, para determinar la Categoría A, B o C según el impacto ambiental.

Una de las normativas que regulan las PYMES, es la Ley N° 8839 “Ley para la Gestión Integral de Residuos Sólidos”, cuyo objetivo es regular la gestión integral de los residuos por medio de responsables y un régimen jurídico, para el goce de un ambiente sano y ecológicamente equilibrado.

4. 7. Estudio financiero

Es vital para el desarrollo de un proyecto lograr determinar los recursos monetarios requeridos para la adquisición de bienes y servicios necesarios para brindar el bien o servicio que se desea ofrece al mercado meta.

Proyectar ingresos por ventas, gastos fijos y variables en forma mensual que deben solventar. Requerimiento de un capital de trabajo inicial e inversión inicial, sostenido en este caso por apalancamiento. La unión de todas las variables antes citadas para lograr determinar la viabilidad económica y futura del proyecto, tomar decisiones desde el inicio de cambio de estrategia, para lograr que el centro logre su cometido que es el sostenerse a lo largo del tiempo.

Se detalla por áreas de desarrollo la inversión inicial con precios actuales del mercado, así como la parte de capital de trabajo que se requiere para dar inicio al proyecto.

Cuadro 4.4. Detalle inversión inicial

	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Administración			
Estación de trabajo	2	€70,000.00	€140,000.00
Silla giratoria	3	€17,990.00	€53,970.00
Recepción			
Escritorio	1	€70,000.00	€70,000.00
Silla giratoria	1	€17,990.00	€17,990.00
Mueble archivador	1	€119,990.00	€119,990.00
Teléfono	1	€7,990.00	€7,990.00
Sillas de visita	3	€27,990.00	€83,970.00
Area de enseñanza			
Colchonetas	28	€13,560.00	€379,680.00
Sillas plásticas	28	€6,000.00	€168,000.00
Mesas	10	€22,000.00	€220,000.00
Mueble organizador	2	€7,290.00	€14,580.00
Mueble modular	1	€250,000.00	€250,000.00
Alimentación			
Cocina industrial	1	€688,800.00	€688,800.00
Extractor	1	€459,200.00	€459,200.00
Congelador industrial	1	€311,108.00	€311,108.00
Refrigerador industrial	1	€1,178,996.00	€1,178,996.00
Licuadaora	1	€132,020.00	€132,020.00
Microondas	1	€57,400.00	€57,400.00
Utensilios para cocina	global	€373,100.00	€373,100.00
Vajillas y otros	global	€114,800.00	€114,800.00
Mesa de trabajo	1	€180,236.00	€180,236.00
Mesas para comedor plásticas	3	€25,000.00	€75,000.00
sillas para comedor	28	€2,200.00	€61,600.00

Tecnología e información			
Portátil	1	€269,990.00	€269,990.00
Impresora/fotocopiadora	1	€154,990.00	€154,990.00
Televisión	1	€319,990.00	€319,990.00
Varios			
Medicamentos	global		€10,000.00
Suministros de oficina	global		€50,000.00
Material pedagógico	global		€81,667.00
Implementos de limpieza	global		€80,000.00
Acondicionamiento del centro y circuito cerrado	100 m2	€20,000.00	€11,480,000.00
Uniformes (camiseta con logo)	20	€6,000.00	€120,000.00
Otros costos			
Permiso Ministerio de Salud	3	€28,700.00	€86,100.00
Permisos y gastos legales			€229,600.00
Total Inversión Inicial			€18,040,767.00
Capital de trabajo			
Costos fijos			€433,334.25
Costos variables			€1,267,492.75
Salarios			€4,778,130.32
TOTAL INV INICIAL Y CAPITAL DE TRABAJO			€24,519,724.32

Fuente: Elaboración propia

Se detallan todos los gastos fijos y variables que el centro tiene que afrontar en forma mensual, para estar bajo los requerimientos legales y otros servicios que se requieren para el funcionamiento.

Cuadro 4.5. Costos fijos y variables

Descripción	Cantidad	Costo mensual	Costo Anual
Alquiler	1	700,000.00	8,400,000.00
Electricidad	1	300,000.00	3,600,000.00
Agua/Servicios Municipales	1	60,000.00	720,000.00
Internet y teléfono	1	35,000.00	420,000.00
Patente municipal	1	16,666.67	200,000.00
Seguro responsabilidad civil/ incendio/robo	1	21,667.58	260,011.00
Total		1,133,334.25	13,600,011.00

Descripción	Cantidad	Costo mensual	Costo Anual
Almuerzo	51	28,944.80	17,714,217.60
Meriendas	51	13,025.16	156,301.92
Medicamentos	Global	10,000.00	120,000.00
Suministros de oficina	Global	50,000.00	600,000.00
Material pedagógico	Global	81,667.00	980,004.00
Implementos de limpieza	Global	80,000.00	960,000.00
Mercadeo / Publicidad y promoción	Global	50,833.33	609,999.92
Contador	1	50,000.00	600,000.00
Transporte		910,714.29	10,928,571.43
Total		1,275,184.57	32,669,094.87

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al apalancamiento, la solicitud del crédito será por medio de Banca para Desarrollo, brindando para las PYMES condiciones crediticias favorables en su tasa de interés anual y comisión de formalización.

Cuadro 4.6. Flujo crediticio

Monto a financiar	¢24,764,921.56
Plazo	5 años
Tasa interés anual	10.00%
Tasa interés mensual	0.83%
Gastos formalización	1%

Pago N° Año	Saldo inicial	Pago programado	Capital	Intereses	Saldo final	Intereses por año	Amortización anual
1	¢24,764,921.56	¢6,532,923.92	¢4,056,431.76	¢2,476,492.16	¢20,708,489.80	¢2,476,492.16	¢4,056,431.76
2	¢20,708,489.80	¢6,532,923.92	¢4,462,074.94	¢2,070,848.98	¢16,246,414.86	¢2,070,848.98	¢4,462,074.94
3	¢16,246,414.86	¢6,532,923.92	¢4,908,282.43	¢1,624,641.49	¢11,338,132.42	¢1,624,641.49	¢4,908,282.43
4	¢11,338,132.42	¢6,532,923.92	¢5,399,110.68	¢1,133,813.24	¢5,939,021.75	¢1,133,813.24	¢5,399,110.68
5	¢5,939,021.75	¢6,532,923.92	¢5,939,021.75	¢593,902.17	¢0.00	¢593,902.17	¢5,939,021.75
TOTAL						¢7,899,698	¢24,764,922

Fuente: Elaboración propia

Se presenta el flujo de caja proyectado a cinco años, con los siguientes supuestos de demanda con los factores a detallar:

- Matrícula inicial con 51 niños
- Alimentación inicial con 51 niños
- Transporte con 51 niños
- Monto promedio por día del uso del centro ¢6.896.23
- Promedio de días a la semana de uso del centro 3.62 días
- Monto por día alimentación en el centro ¢5.150.00.
- Proyección de ingresos por ventas con 44 semanas de uso del centro al año.

Cuadro 4.7. Flujo de caja proyectado

FLUJOS DE CAJA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	€97,803,509.82	€121,078,202.27	€146,264,403.09	€176,835,247.36	€213,969,886.17
Gastos Fijos	(13,600,011.00)	(14,416,011.66)	(15,280,972.36)	(16,197,830.70)	(17,169,700.54)
Gastos Variables	(32,669,094.87)	(34,629,240.56)	(36,706,994.99)	(38,909,414.69)	(41,243,979.58)
Depreciación Mobiliario y Equipo	(664,837.00)	(664,837.00)	(664,837.00)	(664,837.00)	(664,837.00)
Salarios	(62,115,694.18)	(65,842,635.83)	(76,431,578.14)	(81,017,472.83)	(85,878,521.20)
Gasto Financiero	(2,522,741.61)	(2,109,522.89)	(1,654,982.30)	(1,154,987.65)	(604,993.53)
Amortización préstamo	(4,132,187.21)	(4,545,405.93)	(4,999,946.53)	(5,499,941.18)	(6,049,935.30)
Inversión de activos	(18,040,767.00)				
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	(35,941,823.05)	(1,129,451.61)	10,525,091.77	33,390,763.30	62,357,919.03
IMPUESTO RENTA	-	-	-	8,347,690.83	15,589,479.76
UTILIDAD NETA DESPUES IMP	(35,941,823.05)	(1,129,451.61)	10,525,091.77	41,738,454.13	77,947,398.78
Depreciación Mobiliario y Equipo	664,837.00	664,837.00	664,837.00	664,837.00	664,837.00
Préstamo	25,227,416.14				
Inversión Inicial	-€25,227,416.14				
FLUJO NETO EFECTIVO	-€25,227,416.14	-€10,049,569.91	€11,189,928.77	€42,403,291.13	€78,612,235.78
Flujo Neto Acumulado		-€10,049,569.91	-€10,514,184.51	€675,744.26	€43,079,035.39
Tasa de descuento	12.27%				
Cálculo VAN Proyecto	€44,122,819.41				
Cálculo TIR Proyecto	36.87%				
Cálculo PR - Período de Recuperación	3.58 años				

Fuente: Elaboración propia

4. 8. Propuesta plan de mercadeo

4.8.1. Estrategia de marketing

El centro *Do & Play After School* tiene como estrategia el desarrollar y potencializar su propuesta de valor, con el fin de incrementar las posibilidades de matrícula. Esto facilita el desarrollo y crecimiento del centro, pues se busca un volumen de ventas que cubra los costos de operación.

a) Misión

Apoyamos a padres de niños y niñas en edad escolar al desarrollar y potenciar sus habilidades proveyendo un lugar seguro y brindando herramientas para mejorar su rendimiento escolar y desarrollo a través de nuestro personal capacitado.

b) Objetivos estratégicos de *marketing*

b.1. Objetivo de ventas

Proyectar ventas en unidades físicas (niños y asistencia) y monetarias, para el tercer cuatrimestre del año 2018. Para inicios del centro se espera que matriculen 51 niños. Con un crecimiento anual de matrícula de un 15%.

b.2. Objetivo de comunicación

Crear conciencia por la marca (*Brand Awareness*) al crear una campaña publicitaria para la apertura del centro *Do & Play After School*, resaltando su propuesta de valor y creación de un nuevo concepto en el cuidado de menores en edad escolar en la zona de Cartago centro.

c) Mercado meta

Padres de familia de niños en primaria, en escuelas privadas de Cartago cantón central, distrito oriental, de una clase social media alta, media, media baja, que requieren de familiares o terceros para el cuidado de sus niños después de la escuela y que desean tener tiempo de calidad con sus hijos en las noches al llegar de sus trabajos.

d) Propuesta de valor

El centro *Do & Play After School* es más que un servicio de cuidado, es un apoyo a los padres de familia que se preocupan por el desarrollo integral de sus hijos. El personal capacitado crea un ambiente familiar y seguro donde el menor se sienta cómodo y feliz. Se ofrecen clubes con actividades dinámicas, ayuda con tareas y tutorías que el niño o la niña requiera. Además, se brinda la opción de transporte de la escuela al centro, almuerzo y merienda balanceada. Todo esto con un enfoque personalizado al conocer a cada infante e informar a sus

padres de su progreso y desarrollo. Actualmente no hay en Cartago un centro que ofrezca todos estos servicios en un solo lugar.

4.8.2. Programa de marketing (*Retailing Mix*)

En esta etapa del proyecto se desea analizar cada variable del *Retailing Mix* y desarrollar cada estrategia correspondiente.

a) Estrategia del servicio

Como estrategia competitiva el centro *Do & Play After School* ofrece una propuesta de valor en la cual se resalta el servicio de acompañamiento en la elaboración de tareas, desarrollo de destrezas a través de talleres, tutorías en áreas de español e inglés, clubes y los servicios opcionales de alimentación y transporte. Las tres grandes áreas que brinda el servicio son:

- Personal capacitado: se resalta la calidad del personal contratado, ya que cuentan con las habilidades y conocimientos necesarios para guiar a los niños en las tareas, tutorías y talleres. En un ambiente seguro, que genere confianza en el niño y un sentimiento de familiaridad.
- Ayuda con tareas: se destina un tiempo acorde para que los niños desarrollen sus respectivas tareas, proyectos y presentaciones. El personal guía y brinda su ayuda para la elaboración de estas, con el fin de lograr que los niños tengan tiempo de calidad con sus padres al final del día.
- Tutorías: si el niño requiere ayuda adicional en el estudio de alguna materia, el padre puede indicarle al personal que se le brinde el servicio de tutoría de una hora al día hasta el momento en que el niño lo necesite.
- Clubes: se ofrecen los clubes de gimnasia, baile, fútbol 5, fotografía y robótica, con la opción de incorporar nuevos clubes según gustos y preferencias de los niños.

- Alimentación: se ofrece un almuerzo y merienda balanceado, nutricionalmente apropiado para los menores en etapa de desarrollo. Se proporcionan ingredientes de óptima calidad en conjunto con una adecuada manipulación.
- Transporte: se ofrece la opción de transporte de la escuela al centro para facilitar y apoyar a los padres en el horario después de clases.

b) Estrategia de fijación de precios

El precio pactado se determina según la estrategia de precio regular, precio que se fija al público basándose en la investigación de mercado y en los montos que pagan mensualmente en la Escuela Bilingüe Sonny por ¢140.000.00 y en la Escuela Miravalle ¢170.000.00.

El precio se establece considerando un costo menor a la mensualidad de las escuelas mencionadas anteriormente, esto con el fin de ser atractivo para los potenciales clientes. El monto es de ¢75.999.00 al mes para los niños que acudirían cinco días a la semana. También se da la opción de pagar por día el centro, con un precio de ¢6.896.23. En ambas opciones el transporte de la escuela al centro está incluido. De igual manera se ofrece la opción de almuerzo y merienda por un monto de ¢5.150.00 al día.

c) Estrategia de la cadena de distribución / suministro

Al brindar un servicio personalizado se utiliza un canal corto y directo. No hay intermediarios entre el centro, los clientes, el transportista y el distribuidor de alimentos para las comidas brindadas. De esta manera se obtienen mayores ganancias. No se necesita una estrategia de canal de distribución.

d) Estrategia de comunicación integrada de marketing (promoción)

Se utiliza la estrategia de “jale”, enfocada en los consumidores. Las herramientas de comunicación de marketing integral (CMI) que se desean utilizar en el centro son la publicidad (*open house* y *stand* en festivales de escuelas), el marketing directo y el marketing interactivo, principalmente las redes sociales *Facebook* e *Instagram* que son las que los padres más emplean, según la investigación de mercados aplicada. A continuación, se muestra un diagrama de Gantt y el detalle de cada herramienta.

Cuadro 4.8. Diagrama de Gantt

	Noviembre 2018	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Costo Anual
Actividad														
Stand Feria Escuela Sonny							2 días							₤50.000
Campaña de Facebook	Mes completo	Mes completo	Mes completo	Mes completo	Mes completo	Mes completo	Mes completo	Mes completo	Mes completo	Mes completo	Mes completo	Mes completo	Mes completo	₤240.000
Campaña de Instagram	Mes completo	Mes completo	Mes completo	Mes completo	Mes completo	Mes completo	Mes completo	Mes completo	Mes completo	Mes completo	Mes completo	Mes completo	Mes completo	₤240.000
Marketing directo	Mes completo		Mes completo					Mes completo						N/A
Open House				una semana					una semana					₤90.000

Fuente: Elaboración propia

- **Publicidad (*Stand* en festival deportivo de la Escuela Bilingüe Sonny y *open house*)**

Stand en festival deportivo de la Escuela Bilingüe Sonny: se hace una vez al año y con un costo de ₤25.000.00 dos días y ₤19.000.00 un día. Se realiza en el mes de mayo.

Open house: Una vez iniciadas las clases se llevará a cabo una actividad durante una semana, en el mes de febrero y luego en julio que coincida con las vacaciones de medio año, en donde los padres podrán llevar a sus

niños a conocer y vivir la experiencia en *Do & Play After School*, con el fin de que les guste tanto a los padres como a los niños y matriculen a sus hijos. Es una oportunidad que se les brinda a los padres que están inseguros de matricular y refleja la honestidad y calidad con las cuales labora el centro. Esta actividad tendrá un costo de ₡45.000.00 por evento, se brindará a los niños que asistan una merienda (₡900.00 por niño). La asistencia será de 10 niños por día durante las semanas del evento.

- Se va a publicar la actividad en las redes sociales y a través de correos electrónicos.
- Se reciben las confirmaciones y la información de contacto de los padres interesados en que sus hijos asistan y se fijan las fechas.
- Una vez que inicie la actividad todo el personal se presenta y reciben a los padres y niños, se da una explicación de las actividades a realizar durante el día y se muestran las instalaciones.
- Los niños reciben una merienda y participan en las actividades disponibles del mismo día.
- Una vez finalizado el evento el personal encargado recibe a los padres, escucha la retroalimentación de la experiencia de los niños y atiende cualquier consulta de los padres.

- Se brinda un *brochure* con la información pertinente en cuanto a servicios ofrecidos y precios.

- **Marketing directo (correo directo)**

Se utilizará un HTML para enviar al correo de los padres de familia de las escuelas Bilingüe Sonny y Miravalle en Cartago, información que nos brindarán ambas escuelas. Se les enviará en el mes de enero, junio y noviembre. es decir, un mes antes de entrada a clases a principio de año y mediados de año antes de volver de vacaciones y al terminar lecciones.

A continuación, el diseño del HTML:



Centro de ayuda
con tareas, tutorías
y más.



Porque es
tiempo de
calidad lo que
agradecen
nuestros hijos

Matricule hoy
con nosotros



25525353



www.doandplay.com



- **Marketing interactivo (*Facebook, Instagram, página web*)**

La página web se va a desarrollar en el sitio www.wix.com, se van a publicitar anuncios en la red social de *Facebook* e *Instagram* los meses previos a la apertura del centro y durante el funcionamiento de este. Se pretende invertir ₡10.000.00 por semana para alcanzar aproximadamente 2.800 personas por día por anuncio en ambas plataformas, los cuales cumplen con las características del mercado meta. Deben habitar en Cartago, tener la mayoría de edad, pueden ser de ambos sexos y que sigan páginas enfocadas en la educación escolar y cuidado de niños.

A continuación, se adjuntan los diseños de uno de los anuncios para *Facebook* e *Instagram*, así como la imagen de cómo luciría la página web a crear:

Página Web:

Do & Play
After School

Inicio Quienes somos Actividades Servicios Contacto

Ayudamos a sus hijos con las tareas y estudios escolares

Clubes

- Gimnasia
- Robótica
- Fútbol
- Baile
- Y más

Tutorías

- Español
- Matemáticas
- Ciencias
- Sociales
- Inglés

Recreación

- Juegos al aire libre
- Actividades
- Talleres

Nuestra misión:
Apoyamos a padres de niños y niñas en edad escolar al desarrollar y potenciar sus habilidades proveyendo un lugar seguro y brindando herramientas para mejorar su rendimiento escolar y desarrollo a través de nuestro personal capacitado.

"El propósito de la EDUCACIÓN es lograr que los NIÑOS quieran hacer lo que deben hacer." Howard Gardner.
@patri-psicologa

Facebook e Instagram:



Do & Play After School

Te ayudamos a tener tiempo de calidad en familia

Ahora en Cartago. Centro de cuidado que ayuda con tareas, tutorías, transporte y alimentación después de la escuela.

 Cartago: 200m noreste de la Iglesia de los Ángeles.

 2552-53-53

 WWW.doandplay.com



e) Estrategia de ventas

Se utiliza una estrategia personalizada, se conoce al cliente por medio de las actividades descritas en las estrategias de CMI y por medio del *inbound marketing*, en este se pretende generar una comunicación directa e interactiva con los potenciales clientes a través del correo electrónico, página web y redes sociales.

Los socios y el personal capacitado son los encargados de ofrecer o vender el servicio a los padres de familia interesados. Estos aprovechan las actividades que permiten interactuar en persona con los potenciales clientes, ya sea en las ferias escolares o en el *open house* a realizar en el centro.

Como herramienta se utiliza un CRM (*Hubspot*) gratuito para la recolección de los datos personales de los padres o encargados del niño. Esto con el fin de utilizar la información de una manera eficiente y ordenada, de manera

que se dé el adecuado seguimiento en el proceso de venta. Las socias están encargadas de verificar que se utilice de manera correcta la herramienta.

f) Estrategia de organización y personal

Se reúne personal capacitado de las principales áreas de estudio que se imparten en las escuelas privadas en Cartago un profesor para el área de español, otro para el área de inglés y dos más para los clubes de mayor preferencia por los padres e hijos. Una de las tres socias tiene a cargo el personal y se responsabiliza de velar porque cumplan con sus trabajos de forma adecuada logrando un ambiente de armonía, confianza y responsabilidad en la organización. El personal a contratar y la estructura del centro se detalla en el estudio organizacional.

g) Estrategia de la presentación del servicio

El lugar para realizar el centro cuenta con parqueo por ambos frentes. Es de una sola planta, lo que implica menos riesgo y mayor seguridad para los niños. Cuenta con amplios jardines para su total recreación. Dentro de los montos por remodelación se cotiza un circuito cerrado con cuatro cámaras para vigilancia y seguridad del lugar. Lo que permite que *Do & Play After School* pueda brindar un servicio de calidad. En las instalaciones, los colores para las aulas y demás áreas del centro, así como su iluminación se determina según los requisitos que exige el Ministerio de Educación Pública, por ejemplo, los colores deben ser claros y que reflejen frescura y tranquilidad. Para la iluminación existe un margen de distancia que se debe respetar entre una ventana y tapias u otras instalaciones para permitir que la luz entre al centro de manera favorable.

El nombre *Do & Play After School* se relaciona con la idea principal del centro, de aprender haciendo y jugando después de la escuela. En cuanto al logo, la gama de colores seleccionados se refiere:

- Amarillo: la energía y la brillantez, esto se relaciona con la energía y la vitalidad propia de los niños en esta etapa de la vida.

- Celeste: confianza, valor que el centro desea desarrollar.
- Azul: tranquilizante y se le asocia a la parte más intelectual de la mente.
- Verde: ecología y salud, se asocia con la naturaleza que posee el centro y el equilibrio en la alimentación guiada por el profesional en nutrición.
- Café: protección y seguridad, servicios que el centro brinda.
- Blanco: pureza y bondad, cualidades innatas en los niños.

A continuación, se presenta el logo que se propone:



Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

Como finalidad del proyecto se desarrolló una propuesta de plan de mercadeo tomando como referencia el *Retailing Mix* para el centro de tutorías y recreación *Do & Play After School*. Para este se realizaron estudios de mercado, técnico, organizacional, legal, ambiental y financiero. Como herramientas se utilizó el FODA y la investigación de mercado. Todo esto permitió ampliar la visión interna y externa del proyecto, y se logró recopilar información pertinente para el potencial desarrollo del centro y la elaboración de una propuesta adecuada.

El proyecto estaba enfocado en la zona de Cartago centro, cantón central, distrito oriental. El sector tiene una oferta escolar alta al contar con nueve centros educativos de primaria privados, con población estudiantil, que ronda entre los 300 y 600 menores en primaria por cada centro. Este factor es clave, pues presenta una oportunidad de mercado, la cual se quiere explotar dado que no existe en la zona una oferta que satisfaga la necesidad de cuidado de niños en edad escolar con una propuesta de valor enfocada en el apoyo con tareas, tutorías y clubes.

A continuación, se presentan las conclusiones con base en los objetivos específicos del proyecto:

Para analizar el comportamiento del mercado al que se quiso incursionar se evaluaron los potenciales consumidores y la competencia directa e indirecta. Se amplió la visión de la situación del mercado y se enfocó la dirección del proyecto.

En cuanto a los potenciales consumidores se determinó que el mercado meta son los padres de familia con hijos en edad escolar en escuelas privadas ubicadas en Cartago centro, los cuales comparten características en común como ser de clase media-alta, media, media-baja, compartir un interés en el desarrollo adecuado de sus hijos, expresar la necesidad de cumplir sus metas mientras sus hijos están en un ambiente seguro, buscar una empresa seria y de confianza.

Se realizó un análisis de los posibles competidores en el cual se definió que actualmente no hay competencia directa del centro en la zona. Por este motivo se estudió la competencia indirecta en la zona y en diferentes regiones. Se determinó que las instituciones o centros estudiados se ubican en sectores alejados de Cartago centro, estos ofrecen servicio de cuidado *After School* con diferentes valores agregados. En todos se realizan actividades, talleres o clubes. Solamente uno no ofrece ayuda con tareas. Cada uno tiene un enfoque similar y tienen servicios educativos durante el día, por lo que abarcan un horario desde la mañana, y niños en edades menores a los 6 años. Se concluye que ninguno tiene un enfoque especializado en niños en edad escolar, pues intentan abarcar edades menores. Si bien ofrecen distintas actividades ningún centro reúne la oferta completa como se propuso en *Do & Play After School*.

Se determinó qué centros similares no cumplen con todas las características que los padres expresaron les gustaría que *Do & Play* ofreciera. Esto demostró que la propuesta debe aprovechar esta faltante de los competidores directos e indirectos.

La propuesta de valor del centro es novedosa y resalta los beneficios que les interesan a los padres de familia. Se destacó la seguridad, el enfoque personalizado, la ayuda con tareas, tutorías, clubes y las opciones de transporte y comida. Se resaltó el apoyo que sería el centro para los padres y cómo este mejoraría la calidad de tiempo en familia.

Por medio de la investigación de mercado y el análisis de la competencia, se determinó que el centro debería manejar la comunicación hacia los padres por medio de correo electrónico, seguido por redes sociales, siendo las más usadas *Facebook* e *Instagram*.

Se estableció que un mensaje claro resaltando los beneficios y la propuesta de valor del centro es clave para crear una conciencia de marca. Al ser un servicio novedoso en la zona y encontrarse en la etapa de introducción del ciclo de vida se debe iniciar la estrategia de comunicación de manera temprana y oportuna.

Como punto clave se resalta el análisis de los resultados de la investigación de mercado. Se efectuó un sondeo al aplicar 69 encuestas efectivas. Esto permitió conocer a los potenciales clientes y ampliar la visión en cuanto a sus gustos y preferencias. Se definió un cuestionario con el fin de estudiar las variables extraídas de los objetivos de la investigación. Esto fue clave al determinar los factores que se debían tomar en cuenta para el desarrollo de una propuesta efectiva y enfocada en el mercado meta.

Se logró determinar que sí existe una necesidad de un centro para niños en edad escolar y que este se encuentre enfocado en ayudar a los niños a realizar sus tareas y brindar tutorías, siendo estos dos los rubros más altos arrojados por la encuesta. Además, se considera los clubes como un valor agregado, así como la opción de un almuerzo y el transporte.

La mayoría de encuestados están dispuestos a pagar para que su hijo o hija esté en un centro de cuidado, lo que determina, que, aunque algunos de los padres estén al cuidado del menor, son 51 personas interesadas en utilizar el centro.

En general, se da un panorama amplio de las necesidades y realidad de los padres y madres de familia de niños de escuela en Cartago centro. Datos que ayudan a direccionar mejor el proyecto, enfocarlo y darle un mejor rumbo, para satisfacer las carencias existentes en este ámbito.

La evaluación financiera parte desde la adquisición inicial de activos, equipo y mobiliario de oficina, imagen de los colaboradores por medio de camisetas distintivas de la institución y gastos legales propios del inicio de

un proyecto, suministrando al centro de lo necesario para brindar a los niños y niñas que asistan lo ofrecido en la propuesta valor.

Se consideran temas salariales con el personal capacitado y necesario para cubrir las áreas de desarrollo integral desde el inicio de las operaciones del centro, cargas sociales, costos fijos y variables, proyecciones de incremento en gasto del 6% anual para determinar los costos que debe hacerle frente el centro con proyección a cinco años. Los servicios de contaduría y transporte de niños se contratarán por servicios profesionales.

Las proyecciones de ventas de servicios se basan en los 51 progenitores que indican mediante el sondeo de mercado, anuencia a utilizar el centro, cuánto estarían dispuestos a pagar, los días que sus hijos e hijas podrían asistir al centro y si requieren alimentación. Basados en estos factores, se determina los promedios con los que se realizan las proyecciones de ingresos.

Se logra determinar mediante un flujo de caja proyectado a cinco años, con variables de una constante en el crecimiento en matrícula de niños y niñas, incremento de costos según inflación, crecimiento en personal y servicios contratados, el apalancamiento para hacerle frente a la inversión inicial y capital de trabajo inicial, rondando el periodo medio de recuperación en un plazo de 3.58 años.

Según proyección del Banco Central de Costa Rica, sobre las expectativas de la inflación en el país a doce meses, siendo el promedio de la inflación para julio 2018 del 3.5% con una desviación del +/- 1%. Para la elaboración del flujo de caja se considera incrementos considerando el 6% de inflación para cada uno de los años en el incremento de los gastos del centro.

Considerando los gastos fijos y variables, bajo los supuestos del promedio de asistencia al centro por mes de 14.47 días, con precio promedio de ¢6.896.23 al día, siendo conservadores no se consideran los ingresos por alimentación, dando como punto de equilibrio que se requiere la matrícula de 78 niños.

5. 2. Recomendaciones

Se recomienda el continuo seguimiento de la propuesta del plan de mercadeo para asegurar el cumplimiento de los objetivos de *marketing*, y de ser necesario, implementar alguna modificación a este plan.

Los correos electrónicos enviados a los potenciales clientes deben ser llamativos, cortos y de fácil entendimiento, con el *link* directo a la página web para mayor información.

Mantener una constante actualización y presencia en las redes sociales, donde se hagan publicaciones que resalten la propuesta de valor del centro.

Desarrollar la página web de manera que sea amigable con el usuario, definiendo claramente las secciones de inicio, catálogo de servicios, precios, teléfonos de contacto, dirección exacta, fotografías de las instalaciones y preguntas frecuentes. Esto facilita la navegación y permite aparecer en los buscadores cuando se digite las palabras clave.

Modificar los costos de mercadeo de ser necesario, al medir la respuesta que se obtiene de la estrategia de comunicación y los diversos medios utilizados se deben tomar decisiones de recorte o aumento del presupuesto.

En cuanto al personal del centro, se recomienda un programa de evaluación el cual permita verificar el rendimiento de los colaboradores y de esta manera mantener la calidad del servicio.

Se debe realizar una constante investigación para la innovación en actividades para los niños incluyendo los días de vacaciones, esto para aumentar la ganancia y aprovechar el espacio físico con que se cuenta.

Glosario

Se presentan en el glosario las definiciones de los conceptos de términos que se emplearon durante el análisis del tema de investigación:

Análisis del mercado: Estudia a qué tipo de mercado pertenece el negocio o empresa, según cantidad de vendedores y compradores, por ejemplo: oligopolio, competencia perfecta, monopolio, entre otros.

Audiencia meta (*Target*): Grupo de personas a quienes está dirigido el mensaje publicitario.

Beneficios: Atributos del producto que son ofrecidos al consumidor, por ejemplo: calidad y precio bajo.

Centro de cuidado: Lugar donde los niños pueden permanecer con supervisión de un adulto según horario del centro y tiempo que requiera el encargado del niño, después de la escuela.

Clase social: División de la sociedad en grupos de personas que tienen actitudes, estatus y patrones afines de compra.

Clubes: Clases en diferentes áreas para niños que asisten al centro de cuidado, con intereses comunes y dedicadas a actividades de distinta especie, principalmente recreativas, deportivas o culturales.

Costo fijo total: Suma de los costos cuyo total no cambia sin importar cuánto se produzca.

Costo variable total: Suma de los gastos variables que se relacionan con la producción.

Costo total: Suma de los costos fijos y costos variables totales.

Cuestionario: Documento que cuenta con una lista de preguntas y sugerencia de respuestas que se le aplica a la muestra de la investigación, tomando en cuenta los objetivos del trabajo para formular las preguntas.

Demanda del mercado: Cantidad total de compras de un bien, servicio o familia de productos/servicios que pueden ser realizadas por un determinado grupo demográfico.

Educación primaria: Educación que reciben los niños en edad escolar, es decir, entre los 7 y 12 años de edad, en una escuela pública o privada.

Edutainment: Palabra combinada inglesa que está compuesta por *education* y *entertainment*. Es la combinación de la formación con el entretenimiento. Es una combinación de métodos y tipos de formación que combinan la presentación de la información educativa con elementos de entretenimiento. Su objetivo es motivar al alumno en el proceso de aprendizaje para aumentar la ratio de información retenida y la capacidad de transferencia a diferentes campos de aplicación.

Encuesta: Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales, para averiguar estados de opinión o conocer otras cuestiones que les afectan.

Escuela privada: Escuela no pública, la cual tiene un dueño o socios que no son El Estado, la cual tiene un monto mayor a pagar que la pública.

HTML: Es un lenguaje de marcado que se utiliza para el desarrollo de páginas de Internet. Significa *HyperText Markup Language*, es decir, Lenguaje de Marcas de Hipertexto, que podría ser traducido como Lenguaje de Formato de Documentos para Hipertexto.

Informe: Descripción, oral o escrita, de las características y circunstancias de un suceso o asunto.

Investigación cuantitativa: Determina las variables de mercado con datos estadísticos objetivos sobre las situaciones concretas del mercado.

Investigación de mercados (*Marketing Research*): Proceso que permite la identificación, recopilación, análisis y difusión de información con el fin de tomar mejores decisiones en *Marketing*.

Marca: Conjunto de nombre, palabras, símbolos y diseño con que se identifica un producto o servicio y se logra distinguir de su competencia.

Marketing: Actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

Mercado: Grupo de compradores potenciales que tienen características similares y comparten intereses en común, que pueden adquirir el producto o servicio que se ofrece porque lo necesitan, lo quieren y lo pueden pagar.

Mercado meta: Segmento del mercado al que se dirigen las actividades de mercadeo.

Método de recolección no aleatorio por conveniencia: Se aplica por facilidad, ya que se conoce la muestra.

Mezcla de comunicaciones de mercadeo o también conocida como mezcla promocional: Publicidad, promoción de ventas, eventos y experiencias, relaciones públicas y publicidad, mercadeo directo y ventas personales.

Mezcla de venta al detalle (*Retailing Mix*): Las ventas a detalle o al por menor, está compuesta por la mezcla de las 4P (plaza, precio, promoción y producto), adicionando lo concerniente al personal y presentación del producto.

Minorista (o tienda minorista): Empresa cuyas ventas provienen fundamentalmente de la distribución minorista o venta al consumidor final.

Muestra: Parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él.

Necesidades: Fuerzas que motivan a las personas a hacer algo.

Oferta: Conjunto de bienes o mercancías que se presentan en el mercado con un precio concreto y en un momento determinado.

Oligopolio: Tipo de mercado en el que se presentan productos homogéneos, hay pocos vendedores y curvas de demanda inelásticas.

Plan de mercadeo: Documento escrito que resume lo que el profesional de *marketing* ha aprendido sobre el mercado, indica cómo la empresa planifica alcanzar sus objetivos de *marketing* y ayuda a dirigir y coordinar los esfuerzos de *marketing*.

Plan estratégico de mercadeo: Definición de los mercados meta y de la propuesta de valor que se ofrecerá, fundamentada en el análisis de las mejores oportunidades de mercado.

Precio: Cantidad de dinero que se carga por algo de valor.

Precio de mercado: El precio que cobra la competencia por un producto igual o similar.

Propuesta: Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin.

Recrear: Divertir, alegrar o deleitar.

Producto: Cualquier cosa que pueda ser ofrecida al mercado para satisfacer un deseo o una necesidad, incluyendo bienes físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

Redes sociales: Nueva forma de promocionar un producto o servicio, hoy día los más conocidos son *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *Linkedin*, entre otros.

Segmentación: Proceso en el que se seleccionan los mercados meta y se diseñan las estrategias de mercadeo.

Servicio: Acción que realiza una persona o empresa en favor de otra.

Sondeo: Investigación de la opinión de una colectividad acerca de un asunto mediante encuestas realizadas en pequeñas muestras, que se juzgan representativas del conjunto a que pertenecen.

Tutoría: Apoyo que se da a un niño según la materia en que presente cierta dificultad.

Variable: Inestable, inconstante y mudable.

Bibliografía

Baca, G. (2006). *Evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (2018). Las cuatro fases de una investigación de mercados.

Recuperado de: <https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/investigacion-de-mercados/index.jsp>.

Banco Central de Costa Rica. (2018). Expectativas de inflación a 12 meses. Recuperado de: [https://gee.bccr.](https://gee.bccr.fi.cr/IndicadoresEconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20761)

[fi.cr/IndicadoresEconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20761](https://gee.bccr.fi.cr/IndicadoresEconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20761)

Caja Costarricense de Seguro Social. (2018). Solicitud de Inscripción o Reanudación de Patrono Físico.

Recuperado de: <http://www.ccss.sa.cr/tramites?t=9>

Cámara de Comercio de Costa Rica (s.f.). Guía básica para abrir un negocio. Recuperado de: [http://camara-](http://camara-comercio.com/wp-content/uploads/2016/05/Gu%C3%ADa-B%C3%A1sica-para-Abrir-una-Empresa-en-CR.pdf)

[comercio.com/wp-content/uploads/2016/05/Gu%C3%ADa-B%C3%A1sica-para-Abrir-una-Empresa-en-CR.pdf](http://camara-comercio.com/wp-content/uploads/2016/05/Gu%C3%ADa-B%C3%A1sica-para-Abrir-una-Empresa-en-CR.pdf)

Davidson, W., Sweeney, D. y Stampfl, R. (1984) *Business & Economics*. Estados Unidos.

El estudio técnico (s.f.). Recuperado de: www.ucipfg.com/.../MIA/.../Capitulo_del_Estudio_Tecnico.pdf

Equipos AB. (2018). Catálogo de productos y servicios. agosto 2018, de Equipos AB. Recuperado de:

https://equiposab.com/Catalogo_Equipos_AB_2017.pdf

Espinoza, S. (2013). Objetivos y generalidades del estudio técnico. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/144739699/Objetivos-y-generalidades-del-estudio-tecnico>

Goetsch, D. (2003). Teoría del *benchmarking*. Recuperado de: [https://www.gestiopolis.com/teoria-del](https://www.gestiopolis.com/teoria-del-benchmarking/)

[benchmarking/](https://www.gestiopolis.com/teoria-del-benchmarking/)

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Instituto Nacional de Seguros. (2018). Seguro Riesgos del Trabajo. Recuperado de: [http://portal.ins-](http://portal.ins-cr.com/PortalINS/D1-InformacionProdContenido.aspx?NRMODE=Published&NRORIGINALURL)

[cr.com/PortalINS/D1-InformacionProdContenido.aspx?NRMODE=Published&NRORIGINALURL](http://portal.ins-cr.com/PortalINS/D1-InformacionProdContenido.aspx?NRMODE=Published&NRORIGINALURL)

[=%2Fportal%2Eins-cr%2Ecom%2Fempresas%2Fsegurosco%2Friesgostrabajo%2F&NRNODEGUID](http://portal.ins-cr.com/PortalINS/D1-InformacionProdContenido.aspx?NRMODE=Published&NRORIGINALURL)

[=%7B45348EEB-AC9E-4C3F-9E05-69367960754C%7D&NRCACHEHINT=Guest](http://portal.ins-cr.com/PortalINS/D1-InformacionProdContenido.aspx?NRMODE=Published&NRORIGINALURL)

Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación, S.A.

Lazzari, L. y Maesschalck, V. (2002). *Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA*.

Argentina: Universidad de Buenos Aires.

Learn Marketing. (s.f.). Extended Marketing Mix. Recuperado de: <http://www.learnmarketing.net/service>

[marketingmix.htm](http://www.learnmarketing.net/service)

Marketing Publishing. (1994). *El plan de negocios*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Martínez, B. y Rodríguez, R. (s.f.) *Guías metodológicas para el desarrollo de un estudio de prefactibilidad y/o factibilidad*. Costa Rica: ITCR.

McCarthy, E. (1992). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Estados Unidos: John Wiley.

Ministerio de Educación Pública de Costa Rica. (2014). Recuperado de: http://www.mep.go.cr/sites/default/files/centros_privados/4cartago.pdf

Ministerio de Educación Pública. (2010). Código de construcciones, edificios para la educación. Recuperado de: http://diee.mep.go.cr/sites/all/files/diee_mep_go_cr/preguntas-frecuentes/compendio_normas_edificios_para_educacion.pdf

Ministerio de Hacienda. (2017). Impuesto sobre la renta régimen tradicional. Recuperado de: <http://www.hacienda.go.cr/contenido/12994-impuesto-sobre-la-renta-regimen-tradicional>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2018). Temas laborales. Recuperado de: http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/rpl/Reforma_%20Procesal_Laboral.html

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2018). Recuperado de: <http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/lista-salarios.html>

Ministerio de Salud de Costa Rica. (2018). Reglamento general para autorizaciones y permisos sanitarios de funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud N° 39472-S. Recuperado de:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=81043&nValor3=103191&strTipM=TC

Mullins, J.; Walker, O.; Boyd, H. y Larréché, J. (2014). *Administración de marketing*. México: McGraw Hill.

Muñiz R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. Recuperado de: <https://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Recuperado de: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Recuperado de: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf.

PYMES Costa Rica. (2018). Normativas. Recuperado de: <http://www.pyme.go.cr/>

Quesada, G. (2016). Guía para la evaluación de impacto ambiental. Recuperado de: <https://www.uned.ac.cr/sindicato/notas/913-guia-para-la-evaluacion-de-impacto-ambiental>.

Real Academia Española. (2017). Diccionario. Recuperado de: <http://dle.rae.es/>

Sapag, N. y Sapag, R. (2014) *Preparación y evaluación de proyectos*. México: McGraw Hill.

Valdés, C. (2010). Teoría de la organización y estructuras organizacionales. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/>

Apéndice

Apéndice #1. Cuadro1. Comparación de centros de cuido y tutorías.

Institución	Descripción	Ofrece
Sant Anthony School	Centro de cuido para estudiantes de la escuela	Edades: de preparatoria a quinto grado de escuela Horario: de lunes a viernes de 3:00 pm a 5:00 pm Servicios: merienda, realización de tareas, repaso, actividades y juegos Lugar: Moravia Sitio web https://site.saintanthony.ed.cr/after-school/
San Antonio de Padua	Guardería	Edades: de 1 año a 10 años Horario: de lunes a viernes hasta las 6 p.m. Servicios: clases de inglés, informática y clases de música Lugar: Escazú, San Antonio Sitio web https://www.facebook.com/Kinder-San-Antonio-de-Padua-Escaz%C3%BA-1676251485974518/
Centro Educativo Mi Primer ABC	Centro de cuido	Edades: de 7 a 12 años Horario: de lunes a viernes hasta las 6:00 p.m. Servicios: servicio de alimentario, talleres, tutorías de idiomas, tutorías de materias básicas y atención after school Lugar: Heredia, San Rafael Sitio web https://www.donedonde.cr/educacin/centro-educativo-mi-primer-abc
Centro Infantil Angelitos de Oro	Servicio de guardería y tutoría	Edades: de 7 meses a 12 años Horario: de lunes a viernes de 6:40 am a 5:00 pm Servicios: Colaboración en tareas y trabajos especiales, con los materiales requeridos. Lugar: San José, Desamparados Sitio web https://www.tuugo.co.cr/Companies/centro-infantil-angelitos-de-oro9/13100049231#!
Montessori Learning Center	Cuido después de clases	Edades: primaria y pre-escolar Horario: de lunes a viernes de 12:30 a 5:30 pm Servicios: arte, manualidades, experimentos, literatura, cultura, música, reciclaje, expresión corporal Lugar: San José, Curridabat, Lomas de Ayarco Sitio web http://montessori.cr/after-school/
Mi Lugar Favorito After School	Centro de cuido y tutoría	Edades: de 4 a 10 años Horario: de lunes a viernes de 12:30 md a 7:45 pm Servicios: apollo escolar de tareas, trabajos y estudios, juegos y talleres Lugar: Chile, Santiago Sitio web https://milugarfavorito.cl/

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice #2. Plan de la muestra

POBLACIÓN FINITA		
NIVEL DE CONFIANZA		90%
VARIABILIDAD		50%
ERROR DE MUESTREO		7%
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN		965
TAMAÑO DE MUESTRA		121

Cuadro 2.A. Cálculo de muestra aleatoria.

MARGEN DE ERROR	NIVEL DE CONFIANZA	
	95%	90%
7%	163	121
6%	209	157
5%	275	211
4%	370	294
3%	507	423

Cuadro 2.B. Cálculo de Margen de error y Nivel de confianza.

Escuelas Cartago Centro	N	%	n	K
Bilingüe Sonny	545	56%	68	8
Miravalle	420	44%	53	8
TOTAL	965	100%	121	

Cuadro 2.C. Selección y distribución de la muestra.

Apéndice #3. Cuadros según preguntas de la encuesta.

Anuencia a utilizar el centro	Cantidad	Porcentaje
Si	51	74%
No	18	26%
Total de encuestados	69	100%

Cuadro 3. Anuencia a utilizar el centro

Servicios	Frecuencia	Porcentaje
Ayuda con Tareas	44	80,00%
Tutorías	35	63,64%
Almuerzo	35	63,64%
Transporte de la escuela al centro	30	54,55%
Clubes	31	56,36%
Transporte del centro a la casa	17	30,91%
Cena	5	9,09%
Otro	0	0%
Total de menciones	197	
Total de encuestados efectivos	55	

Cuadro 4. Servicios que desean brinde el centro

Clubes	Frecuencia	Porcentaje
Gimnasia	30	54,55%
Baile	18	32,73%
Fútbol 5	20	36,36%
Karate	13	23,64%
Manualidades	17	30,91%
Robótica	22	40,00%
Fotografía	22	40,00%
Ninguno	0	0,00%
Otro	7	12,73%
Total de menciones	149	
Total de encuestados efectivos	55	

Cuadro 5. Clubes de preferencia para impartir en el centro

Frecuencia	Cantidad	Porcentajes
1 día	0	0,00%
2 días	17	30,91%
3 días	11	20,00%
4 días	3	5,45%
5 días	24	43,64%
Total de encuestados efectivos	55	100%

Cuadro 6. Cantidad de días en el uso del centro

Días de la semana	Frecuencia	Porcentaje
Lunes	25	67,57%
Martes	21	56,76%
Miércoles	23	62,16%
Jueves	24	64,86%
Viernes	17	45,95%
Total de menciones	110	
Total de encuestados efectivos	37	

Cuadro 7. Días de la semana para uso del centro

Hora de salida	Cantidad	Porcentajes
5:30 p. m.	25	47,17%
6:00 p. m.	12	22,64%
6:30 p. m.	7	13,21%
7:00 p. m.	7	13,21%
Otro	2	3,77%
Total de encuestados efectiv	53	100%

Cuadro 8. Hora de salida más conveniente

Ubicación	Cantidad	Porcentajes
Cartago centro	35	66,04%
Alrededores del Tec	3	5,66%
Tejar	4	7,55%
Tres Ríos	3	5,66%
Curriridabat	2	3,77%
Zapote	2	3,77%
Otros	4	7,55%
Total de encuestados efectivos	53	100%

Cuadro 9. Ubicación del centro

Monto Mensual	Cantidad	Porcentajes
De 66.000 a 75.999	28	50,91%
De 76.000 a 85.999	18	32,73%
De 86.000 a 95.999	4	7,27%
96.000 y más	5	9,09%
Total de encuestados efectivos	55	100%

Cuadro 10. Montos dispuestos a pagar por mes

Monto	Cantidad	Porcentajes
De 3.000 a 5.999	29	54,72%
De 6.000 a 9.999	15	28,30%
De 10.000 a 15.000	5	9,43%
Más de 15.000	4	7,55%
Total de encuestados efectivo	53	100%

Cuadro 11. Monto a pagar por día en el centro

Medio Comunicación	Frecuencia	Porcentajes
Correo Electrónico	44	80,00%
Redes Sociales	31	56,36%
Whatsapp	2	3,64%
Boletín impreso	6	10,91%
Total de menciones	83	
Total de encuestados efectivo:	55	

Cuadro 12. Medios de comunicación para recibir información sobre el centro

Red social	Frecuencia	Porcentajes
Facebook	48	88,89%
Instagram	22	40,74%
Snapchat	1	1,85%
Whatsapp	2	3,70%
Ninguno	5	9,26%
Total de mensionnes	78	
Total de encuestados efectivos	54	

Cuadro 13. Redes Sociales de mayor frecuencia

Anexos

Anexo #1. Carta a Escuela Bilingüe Sonny

22 de marzo del 2018

Señoras,
Escuela Bilingüe Sonny
Cartago

Cordial saludo,

Los estudiantes del curso de Investigación de Mercados, de la Maestría en Administración de empresas del TEC, estamos realizando un estudio que requiere saber la cantidad de niños/as que hay en primaria en las escuelas privadas, de Cartago centro, por lo que recurrimos a ustedes para solicitarles respetuosamente, el número de estudiantes que tiene su escuela en primaria (de primer grado a sexto grado). Les agradeceremos su colaboración a dicha solicitud de información.

Se despide,
Priscilla Morge López,
Cédula: 1 1201 0225
Estudiante de Maestría del Instituto Tecnológico de Costa Rica.


Escuela de Administración del TEC



La Institución cuenta con 545 estudiantes
de primer grado a sexto grado.



Anexo #2. Respuesta de la Escuela Miravalle

Colegio Miravalle =

en 1^{er}, 2^{do} y 3^{er} y 4^{to} = A, B, C, D } 20 niños/ grupo.
5^{to} = A, B, C
6^{to} = A, B

es decir en:

1^{er} son 80 niños.
2^{do} son 80 niños.
3^{er} son 80 niños.
4^{to} son 80 niños.
5^{to} son 60 niños.
6^{to} son 40 niños.

420 = Total niños en Primaria.

Los estudiantes del curso Investigación de mercados, de la Maestría en Administración de empresas del TEC, estamos realizando una encuesta para determinar la viabilidad de la creación de un centro de cuidado después de la escuela, que aporte al desarrollo del niño, con tareas y tutorías.

1. ¿Cuántos hijos tiene en primaria?

1 hijo/a

2 hijos/as

3 hijos/as

Más de 3

2. ¿Quién es el encargado del cuidado de su hijo después de la escuela?

Su persona

Un pariente

Una niñera

Otro _____

3. ¿Estaría anuente a pagar un centro de cuidado para su hijo después de la escuela?

Sí

No

Si su respuesta es no, dé la encuesta por terminada.

4. ¿Cuáles servicios le gustaría que brinde el centro? Puede elegir más de una opción.

Tutorías

Ayuda con tareas

Clubes

Transporte de la escuela al centro

Transporte del centro a la casa

Almuerzo

Cena

Otro _____

5. ¿Cuáles clubes le interesa para su hijo? Puede elegir más de una opción.

Fútbol 5

Baile

Gimnasia

Karate

Manualidades

Robótica

Fotografía

Ninguno

otro _____

6. ¿Cuántos días a la semana requeriría el uso del centro?

1 día

2 días

3 días

4 días

5 días

7. Si escogió 4 días o menos ¿Cuáles días haría uso del centro?

Lunes

Martes

Miércoles

Jueves

Viernes

8. ¿Cuál sería la hora de salida más conveniente?

5:30 p.m.

6:00 p.m.

6:30 p.m.

7:00 p.m.

Otro _____

9. ¿Para usted cuál sería la ubicación idónea para el centro? Especifique.

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por mes para que su hijo asista al centro, si fuera de lunes a viernes?

(montos en colones)

De 66.000 a 75.999

De 76.000 a 85.999

De 86.000 a 95.999

96.000 y más

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por día para que su hijo asista al centro, si no fuera los cinco días entre semana? (montos en colones)

De 3.000 a 5.999

De 6.000 a 9.999

De 10.000 a 15.000

Más de 15.000

12. ¿A través de qué medio le gustaría recibir información sobre el centro?

Correo electrónico

Redes Sociales

Boletín impreso

Otro _____

Ninguno

13. Indique la red o redes sociales que utiliza con mayor frecuencia.

Facebook

Twitter

Instagram

Snapchat

Otro _____

Ninguno

¡Gracias!

Anexo #4, cuadro 1. Evolución de la teoría de la organización

Teorías Clásicas		
Nombre	Referentes	Postulado
Teoría científica	Frederick Taylor, Henry L. Gantt, Lilian y Frank Gilbreth	La mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.

Teoría funcional	Henri Fayol	La mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en sub funciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos.
Teoría burocrática	Max Weber	La mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores.
Teoría de las relaciones humanas	Elton Mayo, Mary Parker Follet, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor	La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
Teoría de los sistemas cooperativos	Chester Barnard, 1938	La mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos.
Teoría de los sistemas	Ludwig von Bertalanffy, Robert Katz, Franz Rosenzweig	La mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional.
Teoría del comportamiento	James G. March, Herbert A. Simon	La mejor forma de organización es la que permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a su nivel de influencia y autoridad.

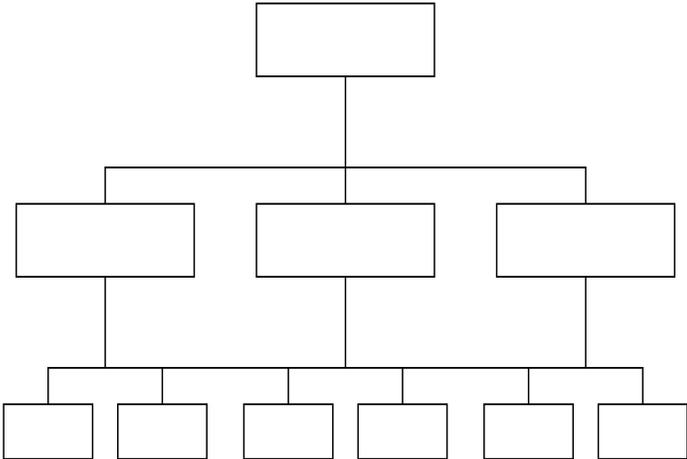
Teoría política	Philip Selznick, Jeffrey Pfeffer y Michel Crozier	La mejor forma de organización es la que crea relaciones entre los diferentes grupos de interés que existen en ella y gestiona de manera positiva el conflicto.
Teoría del desarrollo organizacional	Kurt Lewin y Douglas McGregor	La mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible.
Teoría de la contingencia	Tom Burns, G. M. Stalker, Joan Woodward, John Child	La mejor forma de organización depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente.
Teorías Modernas		
Nombre	Referentes	Postulado
Teoría de la población ecológica	Michael T. Hannan y John H. Freeman	La mejor forma de organización es la que consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia.
Teoría institucional	John W. Meyer, Brian Rowan y P. J. DiMaggio, W. Powell	La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
Teoría del costo de transacciones	Oliver E. Williamson	La mejor forma de organización es la que minimiza los costos de transacción.

Teoría de los recursos y capacidades	Jay Barney	La mejor forma de organización es la que gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades.
Teoría de la agencia	Richard P. Rumelt, Dan Schendel, David J. Teece	La mejor forma de organización es la que crea los mecanismos que previenen que el agente actúe a favor de sus propios intereses y lo premia si actúa a favor de los intereses de la organización.
Teoría del caos determinista	A. B. Cambell	La mejor forma de organización es la que gestiona la variabilidad caótica de la organización a través de su complejidad.
Teoría de los sistemas alejados del equilibrio	Ilya Prigogine	La mejor forma de organización es la que puede adaptarse y auto-organizarse.
Teoría de los sistemas adaptativos complejos	Stuart A. Kauffman	La mejor forma de organización es la que permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno.
Teoría de la autocrítica organizada	Humberto Maturana y Francisco Varela	La mejor forma de organización es la que crea una red de procesos u operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio.

Fuente: Rivas Tovar, Luis Arturo. Evolución de la teoría de la organización

Cuadro tomado de: Valdés Herrera Clemente. (2010). Teoría de la organización y estructuras organizacionales.

Anexo #5. Esquema de una estructura organizacional (organigrama) típica.



Fuente: Valdés Herrera Clemente (2010).

Anexo #6. Carta de filóloga

San José, 30 de agosto de 2018

Sres.
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

Leí y corregí el trabajo final de graduación denominado: "Propuesta de Plan de Mercadeo para un centro de tutorías y recreación después de la escuela, en la provincia de Cartago", elaborado por las estudiantes María José Brenes Winiker, cédula 112980077; Priscilla Monge López, cédula 112010225 y Berta Pineda Cruz, cédula 800790805, para optar por el título de Seminario de Graduación con el grado académico de Maestría.

Corregí el trabajo en aspectos tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía y puntuación, todos relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación.

Se suscribe de Ustedes cordialmente,



M. Ed. Mauren González Jones
Miembro de la Asociación
Costarricense de Filólogos
Carné ACFIL 0085
Cédula 106960420

