

**TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
CAMPUS TECNOLÓGICO LOCAL SAN CARLOS**



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN EMPRESAS.**

**PERFIL DE PROYECTO CENTRO DE CUIDO Y EDUCACIÓN PREESCOLAR
EN EL CAMPUS TECNOLÓGICO LOCAL SAN CARLOS**

**ELABORADO POR:
WALTER JOSUÉ ARTAVIA CASTRO**

**PROFESOR TUTOR:
ALFREDO ALFARO RAMOS**

SANTA CLARA, SAN CARLOS, NOVIEMBRE 2019

www.tec.ac.cr

TEC | Tecnológico de Costa Rica

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ACTA DE DEFENSA DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN (TFG)

Al ser las trece horas del lunes cuatro de noviembre del dos mil diecinueve, en el Tecno 2 Centro de Transferencia Tecnológica y de Educación Continua del Campus Tecnológico Local San Carlos del Tecnológico de Costa Rica, se procedió a la defensa pública y oral del Trabajo Final de Graduación (TFG) del estudiante: **ARTAVIA CASTRO WALTER JOSUÉ** carné 2016085919.

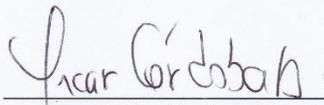
Título del TFG: **"ESTUDIO TÉCNICO Y OPERACIONAL DEL CENTRO DE CUIDO DE NIÑOS HIJOS DE PADRES Y MADRES ESTUDIANTES DEL CAMPUS TECNOLÓGICO LOCAL SAN CARLOS"**.

El jurado calificador está integrado por los profesores: Oscar Córdoba Artavia quien preside y Rony Rodríguez Barquero.

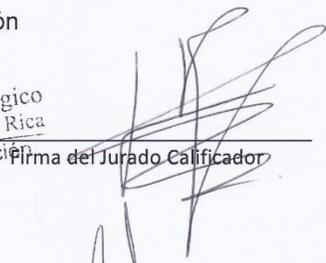
El estudiante realizó la Defensa Oral de su trabajo final de graduación, después de la cual el Jurado Calificador hizo las preguntas pertinentes sobre aspectos relacionados con el tema.

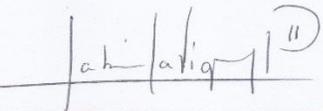
Terminada la defensa se determina que el estudiante:

- () Aprobó satisfactoriamente su Trabajo Final de Graduación
() No aprobó su Trabajo Final de Graduación


Firma del Presidente del Jurado Calificador

TEC | Tecnológico de Costa Rica
Carrera Administración de Empresas


Firma del Jurado Calificador


MAP. Ana Gabriela Viquez Paniagua
Encargada Trabajos Finales de Graduación


Firma de la estudiante

Dedicatoria

Quiero dedicar este proyecto mis padres Walter Artavia y Clementina Castro, por siempre darme el apoyo incondicional y siempre motivarme a continuar con mis estudios.

A mis hermanos que me han servido de ejemplo de siempre luchar por los sueños que cada uno tiene sin importar de que tan duro sea lograrlos. Mis hermanos menores Dariana e Isaías para que les sirva de motivación en su vida académica y siempre luchen por sus sueños y metas.

Walter Josué Artavia Castro

Agradecimientos

Quiero agradecerle a Dios por darme la sabiduría y el poder necesario para poder concluir esta etapa de vida, que sin lugar a duda no ha sido nada fácil llegar hasta aquí.

A mis padres Walter Artavia y Clementina Castro, por apoyarme y siempre hacer todo lo posible para que no me faltara nada en casa ni en donde estuviera, que a pesar de mis errores cometidos siempre estuvieron presentes para darme su amor y su incondicional.

También a mis hermanos mayores Argenis, Randall, Katherine y Yendry que al igual que mis padres siempre estuvieron presentes a lo largo de mi formación académica, para darme consejo y ayuda cuando más lo necesité.

Al profesor Alfredo Alfaro Ramos, por su ayuda y guía durante todo este proceso de elaboración del Trabajo Final de Graduación.

A María Salas Zúñiga por la confianza brindada al permitirme hacer mi Trabajo Final de Graduación en el Departamento de Trabajo Social.

Walter Josué Artavia Castro

Índice de contenido

Resumen Ejecutivo.....	1
Abstract.....	2
Introducción	3
CAPÍTULO I: Planeamiento del Problema.....	4
1.1 Marco Referencial.....	5
Misión	6
Visión.....	6
Valores	6
Campus Tecnológico Local San Carlos	7
Departamento de Vida Estudiantil y Servicios Académicos (DEVESA).....	7
Misión	8
Visión.....	8
Grupo de Estudiantes Padres y Madres.....	8
Centro de Desarrollo de Inteligencias Múltiples del Tecnológico (CENDIMTEC)	9
1.2 Justificación	10
1.3 Objetivos de Investigación.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
1.4 Problema de Investigación	11
CAPÍTULO II: Revisión de la Literatura	12
2.1 Marco conceptual.....	13
2.1.1 Centro de cuidado.....	13
2.1.2 Características de un centro de cuidado	14
2.1.3 Beneficio de una guardería	16
2.1.4 Educación Preescolar	16
2.1.4 Perfil de Proyecto	17
2.2 Evidencia empírica.....	17
CAPÍTULO III: Método de la Investigación	24
3.1 Enfoque de Investigación.....	25
3.2 Diseño de la Investigación.....	25
3.3 Unidad de análisis, población y muestra	26

3.3.1 Unidad de análisis	26
3.3.2 Población y Muestra	26
3.4 Hipótesis de la Investigación	27
3.5 Variables del Estudio	27
3.6 Estrategia de recolección de información	29
3.6.1 Entrevista	29
3.6.2 Cuestionario	29
3.6 Estrategia de análisis de los datos	29
Capítulo IV Propuesta Perfil de Proyecto	30
4.1 Elementos Estratégico Centro de Cuido	31
Generalidades de la Empresa	31
Direccionalidad	32
Estrategias Genéricas Básicas	34
Objetivos Funcionales	34
Factores Críticos de Éxito	36
Análisis FODA	37
Análisis de Entorno Externo y Competitivo	37
Modelo de Negocio	52
4.2 Elementos de Mercadeo	53
Objetivos de Mercadotecnia	53
Investigación de Mercados	53
Demanda del Servicio	66
Oferta del Servicio	68
Mercadeo Estratégico	69
Mezcla de mercado	70
Proyección de Ventas	72
4.3 Elementos Técnicos	73
Objetivos Área de Producción u Operaciones	73
Localización de la Empresa	73
Diseño y Distribución de Planta	75
Especificaciones del Servicio	77
Flujograma del Proceso Productivo	78

Tablas de Inversiones y Gastos	80
4.4 Elementos Organizacionales.....	89
Objetivos del área Organizacional	89
Estructura organizacional.....	90
Figura Legal	90
Descripción de puestos de trabajo.....	92
Políticas de Reclutamiento.....	96
4.5 Elementos Legales	100
Marco legal de la empresa.....	100
Normativa costarricense respecto a Centros de Cuido.....	100
Requisitos para habilitar Centros de Cuido	102
Permisos, licencias o patentes requeridas.....	103
4.6 Elementos Financieros y Económicos	104
Objetivos del área de Finanzas	104
Sistema contable de la empresa	104
Presupuesto de inversiones.....	105
Presupuesto de Gastos Totales	107
Estados financieros proyectados.....	108
Flujo de Efectivo	109
Análisis de escenarios	111
Indicadores Financieros.....	113
Análisis de riesgo cualitativo.....	114
Análisis Económico Social	114
Componente	115
Sin proyecto.....	115
Con proyecto	115
CAPÍTULO V Conclusiones y Recomendaciones.....	116
Conclusiones.....	117
Recomendaciones.....	121
Bibliografía	124
Apéndices	128
Anexos	135

Índice de Tablas

Tabla 1 Valores Tecnológico de Costa Rica.....	6
Tabla 2 Niveles TIPTEC	21
Tabla 3 Costos para Funcionarios y Estudiantes del TEC	22
Tabla 4 Costos para Particulares.....	23
Tabla 5 Variables del Estudio	27
Tabla 6 Objetivos de áreas funcionales Corto Plazo.....	35
Tabla 7 Objetivos de áreas funcionales Mediano Plazo	35
Tabla 8 Objetivos de áreas funcionales Largo Plazo	36
Tabla 9 Análisis FODA	37
Tabla 10 Factores y Sub-Factores análisis PESTEL	38
Tabla 11 Factores y Sub - factores del entorno cercano	46
Tabla 12 Modelo de Negocios.....	52
Tabla 13 Relación lugar de residencia periodo lectivo y no lectivo	56
Tabla 14 Cuido de hijo y/o hija y continuar con estudios.....	62
Tabla 15 Niños por departamento o escuela.....	67
Tabla 16 Competencia Cercana.....	68
Tabla 17 Inversión Construcción.....	80
Tabla 18 Inversión Mobiliario y Equipo.....	82
Tabla 19 Inversión Inventario Inicial	83
Tabla 20 Resumen Inversiones.....	83
Tabla 21 Gastos por Servicio de Electricidad.....	84
Tabla 22 Gastos por Servicios Públicos.....	85
Tabla 23 Gastos Administrativos.....	85
Tabla 24 Depreciaciones.....	86
Tabla 25 Valor de Rescate.....	86
Tabla 26 Gasto por Mano de Obra requerida.....	87
Tabla 27 Costo Unitario	88
Tabla 28 Análisis de Figuras Legales.....	91
Tabla 29 Descripción puesto director	92
Tabla 30 Descripción puesto docente	93
Tabla 31 Descripción de puestos cuidador.....	94
Tabla 32 Descripción puesto cocinera	95
Tabla 33 Permisos, licencias o patentes requeridas	103
Tabla 34 Catálogo de cuentas.....	105
Tabla 35 Presupuesto de Inversiones	106
Tabla 36 Presupuesto de Gastos Totales CEPTEC.....	107
Tabla 37 Balance General Proyectado.....	108
Tabla 38 Estado de Resultados	109

Tabla 39 Flujo de Efectivo.....	110
Tabla 40 Flujo de Efectivo Pesimista.....	111
Tabla 41 Flujo de Efectivo Optimista	112
Tabla 42 Indicadores Financieros	113
Tabla 43 Análisis de riesgo cualitativo	114
Tabla 44 Análisis económico social	115

Índice de Figuras

Figura 1 Misión Propuesta	33
Figura 2 Visión Propuesta	33
Figura 3 Valores Organizacionales	34
Figura 4 Factores Críticos de Éxito	36
Figura 5 Gráfico de las tendencias políticas para CEPTEC	39
Figura 6 Gráfico tendencias económicas CEPTEC	40
Figura 7 Gráfico Tendencias Socio – Culturales	41
Figura 8 Gráfico Tendencias Científicas y Tecnológicas	42
Figura 9 Gráfico Tendencias Ambientales	43
Figura 10 Gráfico Tendencias Legales	44
Figura 11 Gráfico Tendencias	45
Figura 12 Gráfico Intensidad de la Rivalidad	47
Figura 13 Gráfico Factor poder negociador de los clientes	48
Figura 14 Gráfico factor poder negociador de los proveedores	49
Figura 15 Gráfico Fuerzas Entorno Cercano	51
Figura 16 Objetivos de Mercadotecnia	53
Figura 17 Gráfico relación sexo con edad	54
Figura 18 Gráfico relación sexo - carrera	55
Figura 19 Gráfico estudiantes becados	57
Figura 20 Gráfico cuidado de hijos	58
Figura 21 Encargado del Cuido	59
Figura 22 Gráfico monto mensual por cuidado de niño	60
Figura 23 Gráfico continuar con estudios	61
Figura 24 Gráfico servicios del Centro de Cuido	63
Figura 25 Edades de los niños y/o niñas	64
Figura 26 Método de financiamiento estudiantes	65
Figura 27 Gráfico número de hijos por estudiante	66
Figura 28 Gráfico posible precio	71
Figura 29 Gráfico proyección de ventas	72
Figura 30 Objetivos área de producción u operaciones	73
Figura 31 Localización CEPTEC	74
Figura 32 Plano Distribución de Planta	75
Figura 33 Flujograma CEPTEC	79
Figura 34 Objetivos del área organizacional o recursos humanos	89
Figura 35 Organigrama CEPTEC	90
Figura 36 Alternativas de Atención	101
Figura 37 Objetivos del área de finanzas	104

Resumen Ejecutivo

El presente documento muestra el estudio realizado para establecer los elementos necesarios para la instalación de un centro de cuidado y educación preescolar en el Tecnológico de Costa Rica Campus Tecnológico Local San Carlos, para esto se elaboró un Perfil de Proyecto.

Para poder realizar este estudio, se elaboró el mismo bajo un enfoque de tipo cuantitativo con un alcance descriptivo, se realizó un análisis del mercado, como también se detallaron aspectos técnicos y operativos necesarios para que el centro pudiera funcionar con completa normalidad en el Campus, de la misma manera se realizaron diversos cálculos numéricos con el fin de determinar los costos en que el Centro tendría que incurrir para que el mismo pudiera funcionar, esto dio como resultado la proyección de flujos de efectivo y otros estados financieros.

La elaboración de un Perfil de Proyecto es de mucha utilidad para el Centro de Cuido, puesto que le proporciona todos los aspectos estratégicos necesarios a conocer para poder ser competitivos en el mercado, además de que se da a conocer el perfil que los clientes potenciales del Centro con el fin de realizar efectivamente el posicionamiento del Centro. Además que el perfil elaborado brinda los aspectos técnicos esenciales para determinar los costos en que el Centro de Cuido deberá incurrir para ofrecer y vender sus servicios al mercado.

Palabras clave: Perfil de proyecto, Centro de Cuido y Educación Preescolar, CEPTEC, Estudiantes universitarios, Guardería, Educación preescolar.

Abstract

This document shows the study carried out to establish the necessary elements for the installation of a preschool care and stimulation center in the Technological of Costa Rica Local Technological Campus San Carlos, for this a Project Profile was developed.

In order to carry out this study, it was prepared under a quantitative approach with a descriptive scope, a market analysis was carried out, as well as the technical and operational aspects necessary for the center to operate with complete normality on the Campus, in the same way, several numerical calculations were made in order to determine the costs that the Center would have to incur in order for it to function, this resulted in the projection of cash flows and other financial statements.

The elaboration of a Project Profile is very useful for the Care Center, since it provides all the strategic aspects necessary to be able to be competitive in the market, in addition to the profile that the potential clients of the Center in order to effectively perform the positioning of the Center. In addition, the plan developed provides the essential technical aspects to determine the costs that the Care Center must incur to offer and sell its services to the market.

Keywords: Project Profile, Pre-school Care and Education Center, CEPTEC, University students, Nursery, Preschool education.

Introducción

El Departamento de Vida Estudiantil y Asuntos Académicos (DEVESA) en el Campus Tecnológico Local San Carlos, en su departamento de Trabajo Social ha determinado la importancia de crear un centro de cuidado y educación preescolar donde los estudiantes el Campus que se encuentran en condición de padres o madres o que están prontos a serlo cuenten con un lugar dentro del Campus en donde puedan dejar a sus hijos para que los cuiden y ellos puedan asistir a clases con normalidad y no sacrificar su desarrollo académico al tener que abandonar sus estudios por no contar con alguien que cuide su hijo y/o hija o con los recursos económicos necesarios para pagar el cuidado.

Con la elaboración de este proyecto se pretende brindar los aspectos técnicos y operativos necesarios para que un centro de cuidado y educación preescolar pueda operar con completa normalidad en el Campus Tecnológico Local San Carlos, por esto se elabora un Perfil de proyecto con el fin de proporcionar los aspectos mencionados como otros más, necesarios para la puesta en marcha del Centro de Cuido y Educación Preescolar. Además, se dará a conocer si es realidad la creación de un Centro de Cuido en el campus detendrá que estudiantes padres y madres abandonen sus estudios.

Al elaborar un perfil de proyecto se conocerán aspectos estratégicos necesarios para el futuro del proyecto, puesto que le brindará un modelo negocio bajo el cual el centro trabajará, además de que tendrá un análisis del entorno que rodeará el centro de cuidado con el fin de proponer estrategias que ayudarán al centro a funcionar con regularidad. Además los elementos de mercado nos darán información esencial sobre los clientes potenciales y acciones necesarias para el posicionamiento del Centro en el mercado. También este perfil nos brindará elementos técnicos los cuales nos ayudarán a planear los aspectos técnicos como también a determinar los costos en que se deberán incurrir para que el centro funcione con normalidad, y posterior a esto los elementos financieros los cuales nos brindarán distintos estados e indicadores financieros para determinar si es rentable invertir en este proyecto.

CAPÍTULO I: Planeamiento del Problema

1.1 Marco Referencial

El Tecnológico de Costa Rica (TEC) es una institución nacional autónoma de educación superior universitaria, dedicada a la docencia, la investigación y la extensión de la tecnología y las ciencias conexas para el desarrollo de Costa Rica. El TEC fue creado mediante la ley No. 4.7777 del 10 de junio de 1971.

En la estructura organizativa del TEC las principales instancias son las siguientes:

- **Asamblea Institucional:** esta es la máxima autoridad del Tecnológico de Costa Rica, la cual funciona en dos instancias:
 - Asamblea Institucional Plebiscitaria (AIP): tiene la función de elegir a los miembros del Consejo Institucional, elegir al Rector, revocar por causas graves el nombramiento de miembros del Consejo Institucional y al Rector.
 - Asamblea Institucional Representativa (AIR): sus funciones son aprobar, modificar o eliminar, las políticas Generales del TEC; modificar e interpretar el Estatuto Orgánico, así como realizar la reforma total de este; entre otras funciones.
- **Consejo Institucional:** es el órgano directivo superior del TEC, el cual se encarga de fijar las directrices para orientar y fiscalizar la ejecución de las políticas generales que defina la Asamblea Institucional Representativa.
- **Rector:** es el funcionario de más alta jerarquía ejecutiva del Tecnológico de Costa Rica. El cual dirige y coordina la gestión universitaria en todas sus dimensiones organizacionales y ámbitos de actuación.
- **Vicerrectorías:** para que el Tecnológico de Costa Rica pueda cumplir con todas sus políticas específicas cuenta con cuatro vicerrectorías.
 - Vicerrectoría de Administración.
 - Vicerrectoría de Investigación y Extensión
 - Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
 - Vicerrectoría de Docencia

Misión

“Contribuir al desarrollo integral del país, mediante formación del recurso humano, la investigación y la extensión; manteniendo el liderazgo científico, tecnológico y técnico, la excelencia académica y el estricto apego a las normas éticas, humanísticas y ambientales, desde una perspectiva universitaria estatal de calidad y competitividad a nivel nacional e internacional.”

Visión

“El Instituto Tecnológico de Costa Rica seguirá contribuyendo mediante la sólida formación del talento humano, el desarrollo de la investigación, la extensión, acción social y la innovación científico-tecnológica pertinente, la iniciativa emprendedora y la estrecha vinculación con los diferentes actores sociales a la edificación de una sociedad más solidaria e inclusiva; comprometida con la búsqueda de la justicia social, el respeto a los derechos humanos y del ambiente”

Valores

Tabla 1 *Valores Tecnológico de Costa Rica*

Ámbito Individual	Ámbito Institucional
Respeto por la vida	Compromiso con la democracia
Libertad	Libertad de expresión
Ética	Igualdad de oportunidades
Solidaridad	Autonomía institucional
Responsabilidad	Libertad de cátedra
Honestidad	Búsqueda de la excelencia
Sinceridad	Planificación participativa
Transparencia	Cultura de trabajo en equipo
Respeto por todas las personas	Comunicación efectiva
Cooperación	Evaluación permanente

Integridad	Vinculación permanente con la sociedad
Excelencia	Compromiso con la protección del ambiente y la seguridad de las personas
	Compromiso con el desarrollo humano
	Rendición de cuentas

Fuente: Elaboración propia con base en Tecnológico de Costa Rica (2019)

Campus Tecnológico Local San Carlos

El Campus Tecnológico Local se ubica en Santa Clara de San Carlos, en la región tropical húmeda, se encuentra a 105 kilómetros de San José y a 170 metros sobre el nivel del mar. Tiene un área de construcción de 35.500 metros cuadrados que incluye un complejo académico-administrativo, aulas, laboratorios, biblioteca, oficinas, residencias estudiantiles, comedor, lavandería, áreas recreativas y deportivas, así como talleres de maquinaria agrícola, riego y drenaje, y bodegas para el secado y concentrado de granos.

En el Campus Tecnológico local se imparten 6 carreras las cuales son: Ingeniería en Agronomía, Administración de Empresas, Ingeniería en Computación, Ingeniería en Producción Industrial, Ingeniería en Electrónica y Gestión del Turismo Rural Sostenible.

Departamento de Vida Estudiantil y Servicios Académicos (DEVESA)

El Departamento de Vida Estudiantil y Servicios Académicos (DEVESA) se encuentra ubicado en el Campus Tecnológico Local San Carlos y pertenece a la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos. DEVESA tiene a cargo los servicios de biblioteca, salud, orientación y psicología, admisión y registro, docencia (culturales y deportivas) y el departamento de trabajo social el cual se divide en Becas y Residencias estudiantiles.

Misión

“Contribuir con la atracción, selección e ingreso de los futuros estudiantes al ITCR y con la permanencia exitosa y calidad de vida de la comunidad estudiantil prioritariamente, mediante la facilitación de programas y servicios académicos de vida estudiantil e instituciones, así como con la vinculación con la sociedad a través de programas de investigación, extensión y acción social procurando la utilización de la tecnología, la formación continua del recurso humano, el trabajo en equipo y la mejora constante del quehacer, en apego a las normas éticas, humanistas y ambientales desde una perspectiva universitaria estatal de calidad y competitividad a nivel nacional e internacional”

Visión

“El Departamento de Vida Estudiantil y Servicios Académicos será reconocida institucional, nacional e internacionalmente por sus contribuciones a la formación y desarrollo de la persona con un enfoque humanista, por medio del diseño e implementación de servicios y programas académicos y de apoyo a la academia, que generen aprovechamiento académico, bienestar estudiantil, proyección y vinculación universitaria, mediante la innovación tecnológica, la excelencia, la equidad, la accesibilidad, la sensibilidad y responsabilidad social, el conocimiento del entorno, la actitud emprendedora y la investigación como base para la toma de decisiones”

Grupo de Estudiantes Padres y Madres

Este grupo es controlado por la Trabajadora Social del Campus Tecnológico Local San Carlos y cuentan con el apoyo del área de Orientación y Psicología, pero no es un grupo estipulado formalmente. Como si lo hay en el Campus Tecnológico Central, en el cual existe la Asociación Especial de Estudiantes Madres y Padres del Tecnológico (ASEMPTEC), la cual brinda soporte a la población estudiantil que son padres y madres de niños y niñas menores de 12 años. La misma fue creada en el 2016 y es coordinada por la Federación de Estudiantes del TEC (FEITEC), el

Departamento de Orientación y Psicología, el Departamento de Becas y Gestión Social y la Oficina de Equidad de Género.

En el Campus Tecnológico Local San Carlos, el área de Trabajo Social en conjunto con el Departamento de Orientación y Psicología han trabajado para que los estudiantes en condición de padres o madres puedan continuar con sus estudios en todo momento, en el área de trabajo social, se les ayuda con montos extras en las Becas estudiantiles, con el fin de que puedan hacer frente a las necesidades que demanda un bebé. Por otro lado, el Departamento de Orientación y Psicología, les da un seguimiento muy personalizado, pues sabemos que la noticia de que se va a ser padre y/o madre, muchas personas no la toman muy bien y se tiende a la depresión es aquí donde las orientadoras y psicólogas ayudan a los estudiantes a poder enfrentar esta situación la mayor normalidad posible.

Centro de Desarrollo de Inteligencias Múltiples del Tecnológico (CENDIMTEC)

CENDIMTEC fue un centro preescolar que hubo en el Campus Tecnológico Local San Carlos en los años 2002 al 2006, ofrecía el servicio de educación preescolar enfocado en desarrollar las inteligencias múltiples, además de servicio de transporte, ya que atendían niños de la zona de Ciudad Quesada, tenía 2 profesoras y 1 asistente, funcionaba con FundaTec y estuvo bajo la coordinación del profesor Adolfo Chaves y posteriormente por el profesor Rodolfo Jiménez. Brindaba el servicio a un total de 30 niños la mayoría contaban con beca brindada por la institución.

1.2 Justificación

El Tecnológico de Costa Rica Campus Tecnológico Local San Carlos se preocupa por que todos los estudiantes finalicen sus estudios sin importar las condiciones en que se encuentren, es por esto la importancia de crear este centro, puesto que tan solo para el primer semestre del 2019 según el departamento de Trabajo Social del DEVESA cuatro fueron los casos de estudiantes que tuvieron que abandonar los estudios para dedicarse a cuidar de sus hijos esto representa un 20% de la población en estudio, ya que no tienen una persona que los cuide y tampoco tienen los recursos económicos necesarios para pagar a alguien que se los cuide.

Por esto se piensa generar el estudio el cual abarcará distintos aspectos técnicos y operativos del centro de cuidado. Ya que es muy importante conocer estos aspectos para determinar el presupuesto necesario para que el centro pueda operar y también para conocer las características que el mismo necesita.

El presente estudio ayudará y servirá como respaldo para presentar el proyecto ante la Dirección de Campus, a la cual se le presentará la importancia de crear el centro, como también lo que necesita para operar, esperando que la Dirección apruebe y se pueda presentar la propuesta en Consejo Institucional, para que este incluya el proyecto en el Plan Anual del Tecnológico de Costa Rica y se destine el presupuesto necesario para elaborar el centro. Es importante mencionar que sin la elaboración de este trabajo el área de Trabajo Social no tendrá el respaldo necesario para que el proyecto pueda llevarse a cabo en cualquier momento.

Para la elaboración de este trabajo primeramente se determinará el tamaño de la población de estudiantes madres y padres, esto con el fin de conocer que tan grande debe ser el centro. Seguidamente, se realizará una búsqueda de todos los aspectos técnicos, como permisos, el tamaño que debe tener, la distribución del espacio y otros aspectos necesarios que el centro de cuidado necesitará para su funcionamiento. Por último, se identificarán y se estipularán todos los gastos y costos en los que el centro de cuidado se verá obligado a cumplir para su máximo funcionamiento

1.3 Objetivos de Investigación

Objetivo General

Proponer los elementos básicos que deben considerarse para la instalación de un Centro de Cuido y Educación Preescolar en el Campus Tecnológico Local San Carlos.

Objetivos Específicos

- Establecer los elementos estratégicos y de mercadeo necesarios para la instalación del Centro de Cuido y Educación Preescolar.
- Analizar los elementos técnicos para la operación del Centro de Cuido y Educación Preescolar.
- Mostrar los elementos organizacionales y legales que se deben de tener en cuenta para la instalación de un Centro de Cuido y Educación Preescolar.
- Establecer los elementos financieros – económicos que son necesarios para la operatividad de un Centro de Cuido y Educación Preescolar.

1.4 Problema de Investigación

¿Cuáles elementos deben considerarse para instalación y funcionamiento de un Centro de Cuido y Educación Preescolar de Niños en el Campus Tecnológico de Costa Rica?

CAPÍTULO II: Revisión de la Literatura

En este apartado del proyecto se definirán ciertos conceptos para el mejor entendimiento del trabajo. Del mismo modo se realizará una revisión de la literatura más importante y con mayor relevancia con este trabajo para poder la evidencia empírica necesaria para el desarrollo del estudio.

2.1 Marco conceptual

2.1.1 Centro de cuidado

Un centro de cuidado o guardería es un establecimiento destinado para el cuidado y en algunos casos para educación temprana de niños y niñas, los cuales sus edades van desde meses de nacidos hasta un máximo de 5 años generalmente. Encargándose en ocasiones de la alimentación, orientación y protección de niños y niñas cuyos padres no pueden hacerse cargo de ellos por motivos laborales o estudio.

El personal que atiende estos centros debe de ser personas profesionales y experimentadas en la educación preescolar, como también en el cuidado que se le debe de dar a los niños respectivamente a la edad que tengan, estos colaboradores deben de poder alentar a los infantes para que estos puedan aprender y desarrollar sus habilidades de una manera lúdica por medio de sus áreas cognitivas (Andrade Solís y Solís Cordero, 2019).

Las guarderías o centros de cuidado nacen principalmene por la necesidad de alguien que se encargara del cuidado de los hijos de trabajadores y estudiantes. Muchas veces se es padre cuando no se cuenta con la libertad económica necesaria para solo encargarse del cuidado de hijos, por lo que las personas no pueden simplemente dejar sus trabajos para cuidar a sus hijos, generalmente cuando se es padre o madre soltera. Es por esto que estos padres tienen la necesidad de que alguien cuide de sus hijos mientras ellos laboran. Ahora bien si se dificulta el cuidado de hijos de personas que laboran, aun más se le complica a personas que solamente se dedican a estudiar, puesto que muchos estudian lejos de casa y para no abandonar sus estudios, nace la idea de crear guarderías en centros de estudio superior.

Existen una gran cantidad de centros de cuidado tanto en el país como en el mundo, pero el mejor no es aquel que es más lujoso o el que cuenta con las mejores instalaciones, los mejores juguetes; sino que el mejor centro de cuidado es aquel que pone como mayor prioridad al niño y en brindarle la necesaria coherencia filosófica, pedagógica y psicológica, además de que los niños puedan contar con espacios funcionales y programación enfocada única y exclusivamente a sus necesidades (Pacheco Cervantes, 2014).

Las guarderías o centros de cuidado infantil pueden ser establecimientos públicos o privados, en el primero el gobierno, entidades o instituciones públicas se hacen cargo de proveer todo lo necesario para que el centro de cuidado pueda funcionar con total normalidad, pero esto sería un gasto público extra. El otro escenario son las guarderías privadas, las cuales si imparten educación deben de estar aprobadas y certificadas por el Ministerio de Educación Pública (MEP), pero estas funcionan con fondos 100% privados. Por lo que no le generan ningún gasto al estado.

Los centros de cuidado al recibir niños desde sus primeros meses de edad, se le garantiza que los infantes puedan recibir una educación o estimulación profesional temprana. La estimulación temprana consiste en desarrollar la capacidad de percepción de cada niño por medio del estímulo sensorial (movimientos, sonidos, texturas, colores, formas, entre otros) esto con el fin de que el infante pueda lograr tener una percepción y relación dinámica con el medio ambiente que lo rodea (Hermosilla Colmenares, 2004).

2.1.2 Características de un centro de cuidado

Todo establecimiento tiene sus características propias y que los distinguen de los demás que hay en el mercado. Según Silva Pérez y Torres Capristán (2017) las guarderías o centros de cuidado deben tener las siguientes características: “Necesidades de desarrollo, Entornos apropiados y seguros, Ratio de cuidadores por niño, Programas de desarrollo apropiados, Educación y apoyo familiar y Personal de entrenamiento y desarrollo” (p.16-17).

Una vez conocidas las características que deben de tener los centros de cuidado vamos a definir las según nuestro estudio.

- **Necesidades de desarrollo:** El centro de cuidado debe tener todo lo necesario incluyendo instrumentos y personal adecuado para que los niños y niñas del centro puedan concluir con éxito cada etapa de su desarrollo.
- **Entornos apropiados y Seguros:** Los centros de cuidado están a cargo de niños y niñas de diferentes edades, por lo que todos los salones deben estar adecuados para las edades establecidas, con el fin de que los infantes puedan estar seguros y se pueda garantizar el aprendizaje deseado.
- **Ratio de cuidadores por niño:** Para esto es importante establecer cuanta va a ser la capacidad máxima del centro de cuidado, es decir cuanto niños se van a poder atender, una vez establecido la cantidad de niños por salón, se puede determinar cual es la cantidad apropiada de adultos que se necesitan para poder satisfacer las necesidades de los niños según el salón en que se encuentren.
- **Programas de desarrollo:** Como se ha mencionado cada salón estará dirigida para niños con un rango de edad, por lo que cada programa debe ser detalladamente elaborado para garantizar que se cumplan los objetivos planteados para cada salón, es decir que se pueda garantizar que los niños aprendan cada día. Para las edades más grandes, se deben basar los programas según lo estipulado por el Ministerio de Educación Pública.
- **Educación y apoyo familiar:** Es importante que los padres se involucren en el desarrollo de aprendizaje que sus hijos están teniendo, según el programa educativo seleccionado.
- **Personal de entrenamiento y desarrollo:** El personal debe estar capacitado en educación preescolar, como también el conocimiento de actividades recreativas para niños y niñas de edades tempranas para estimular su desarrollo.

Es importante mencionar que las guarderías hoy en día no solamente se dedican al cuidado de niños y niñas, también tiene un gran desarrollo en aprendizaje ya que se

emplean programas educativos avalados por distintas instituciones gubernamentales, desde edades que van de meses de nacidos hasta sus 5 años, además los padres se benefician al saber que no solo están cuidando de la mejor manera a sus hijos si no que también están recibiendo una educación de calidad que muchos niños y niñas se desean hoy en día. (Andrade Solís y Solís Cordero, 2019)

2.1.3 Beneficio de una guardería

A continuación, se presentarán los principales beneficios que según Andrade y Solís (2019) tienen los niños y niñas al utilizar un centro de cuidado.

- Ayudar a fortalecer cada una de las habilidades y destrezas de cada niño por medio de juegos y experiencias educativas en donde estos enriquezcan de manera física y emocional, tanto social como intelectualmente.
- Ubicar a los niños por etapas de desarrollo, las cuales están en constante revisión de sus programas con el fin de que se incorporen nuevas técnicas y prácticas educativas.
- Adquieren educación de identidad nacional y cultural por medio de la realización de ceremonias cívicas, donde estos sea festejados como un día conmemorativo.
- Al recibir una educación temprana y al estar acostumbrados de estar en la guardería, el proceso de admisión a las escuelas se vuelve más sencillo y fácil de procesar para los niños.
- Una alimentación adecuada, puesto que se le tiene una dieta balanceada y equilibrada volviéndose adecuada a la edad de cada niño que pertenece al centro de cuidado.

2.1.4 Educación Preescolar

Para mayor entendimiento de este proyecto es importante conocer el concepto de educación preescolar o educación infantil el cual Vilorio (2015) lo define como “el tramo de enseñanza que comprende la etapa de 0 – 6 años, primer y fundamental eslabón del Sistema Educativo”. Del mismo modo Vilorio (2015) menciona que la

educación preescolar “es una etapa compleja, debido a las diferencias que existen en el desarrollo infantil dentro de este rango de edad.” Además se hace énfasis en la importancia de la innovación en los centros de educación preescolar puesto que los primeros años son un momento único y crucial para el desarrollo de los niños y niñas con características y posibilidades que no se pueden comparar con ninguna de las otras etapas educativas, por lo que esto requiere escuelas o centros educativos con características específicas que cumplan con el desarrollo adecuado de los niños, como también un acompañamiento técnico y emocional del personal suficientemente preparado para ejercer la función pedagógica y educativa. (Viloria, 2015)

2.1.4 Perfil de Proyecto

Con lo que respecta a la definición de perfil de proyecto Sapag y Sapag (2014) definen al perfil de proyecto como el estudio

“el cual se elabora a partir tanto de la información existente como del juicio común y de la opinión que da la experiencia. En términos monetarios solo presenta estimaciones estáticas y muy globales de las inversiones, costos o ingresos, sin entrar en investigaciones de terreno” (p.28)

Además se considera este estudio prácticamente para considerar la situación si el proyecto no se ejecuta, es decir el escenario “sin proyecto”, esto requiere proyectar que pasaría si en el futuro el proyecto no se ejecuta, antes de tomar la decisión si conviene o no la implementación del proyecto. Del mismo modo para un perfil de proyecto no se pretende calcular la rentabilidad del proyecto, es si lo que se busca es determinar si existe alguna razón que justifique que se abandone la idea antes de que se destinen recursos para la ejecución de esta. (Sapag & Sapag, 2014)

2.2 Evidencia empírica

La importancia de guarderías o centros de cuidado en universidades no es algo que enfrentamos solamente en la actualidad, sino que es todo lo contrario, la importancia de estos centros remota desde hace más de 50 años, puesto que para los años 1960 en los Estados Unidos de América según McCorriston (1992) la demanda de

los centros de cuidado en las universidades se vio claramente reflejada cuando los mismos estudiantes de las universidades se unieron para hacer protestas con el fin de que se construyeran los centros.

Escuchando la necesidad que los estudiantes, específicamente los que se encuentran en condición de padres o madres, tienen, muchas universidades han creado en sus campus centros de cuidado con el fin de que sus estudiantes puedan continuar con sus estudios y que el cuidado de su hijo no sea un impedimento. Pero en universidades que no cuentan con guarderías surge un gran problema el cual es la deserción. En el caso de las estudiantes estas al darse cuenta de que están embarazadas ven su futuro truncando por lo que muchas optan por dejar sus estudios para buscar un trabajo y así poder hacerse cargo de los gastos y necesidades de sus hijos como también por el cuidado de este (Vera Ramírez y Murcia Rodríguez, 2017)

En Colombia según Vera Ramírez y Murcia Rodríguez (2017) en el Politécnico Internacional de Bogotá descubrieron que la deserción por maternidad y/o lactancia estaba siendo un problema por lo que optaron por la creación de un centro de cuidado en el cual sus hijos o hijas iban a ser cuidados por especialistas dando a sus padres (estudiantes) la tranquilidad de que sus hijos o hijas quedaban en buenas manos. La cuota que los padres tendrían que pagar para utilizar este centro es de 500 pesos colombianos por día, lo que serían 10.000 pesos colombianos utilizándolo 5 días a la semana por 4 semanas que tiene el mes. Esto equivale aproximadamente a menos de 2.000 colones costarricenses. Con el pago de esta cuota los niños tenían derecho al cuidado, como también a participación de distintas actividades recreativas y culturales.

Con esto podemos ver que con la implementación de centros de cuidado en universidades, ayudan a que los padres (estudiantes) puedan continuar con sus estudios sin que se preocupen por el cuidado de sus hijos, sabiendo que estos se encontrarán en buenas manos. Es por lo que muchas universidades alrededor del mundo han optado por realizar planes de negocio para ver la factibilidad que tendría abrir un centro de cuidado en sus campus universitarios.

Tal es el caso de la Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo (USAT), ubicada en la ciudad de Chiclayo en Perú, en la cual se realiza un plan de negocios para la creación de una guardería. Según los resultados obtenidos determinan que según las necesidades de su mercado el horario de funcionamiento para la guardería corresponde de 7:00 am hasta las 7:00 pm, en el cual se realizaran diversas actividades tanto educativas como recreativas. Por otra parte, este centro necesitará solamente 6 colaboradores en los que se dividen en 4 educadores, 1 enfermera y 1 cocinera. Los resultados de los estudios de mercado y financiero dan que el centro de cuidado es viable, con una inversión inicial de 90.541,46 soles peruanos lo cual es un equivalente a 15.139.534,91 colones costarricenses. El centro de cuidado se estableció como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) (Bustamante Baca y Terrones Pupuche, 2018).

En el plan planteado por Bustamante & Terrones podemos ver que se basan en una Sociedad de Responsabilidad Limitada lo cual difiere a lo que se pretende crear con este centro el cual la idea es que sea un departamento perteneciente al Tecnológico de Costa Rica. Por otro lado, la Guardería de la USAT cuenta con dos planes, uno en el que incluye alimentación y otro en el que no se incluye la alimentación del niño o niña según sea el caso. La alimentación sin duda alguna es un gran gasto por lo que se podría considerar que el centro para el Campus Local San Carlos no cuente con el mismo, para disminuir gastos.

El problema de deserción afecta también a otras universidades latinoamericanas, tal es el caso de la Universidad de Guayaquil en Ecuador, donde según Andrade y Solís (2019) tiene un 15% de deserción de estudiantes, principalmente mujeres; las cuales se veían obligadas a abandonar sus estudios puesto no cuentan con los recursos ni con el apoyo familiar necesario para el cuidado de sus hijos.

Por lo que nace la propuesta de crear una guardería en esta universidad con el fin de ayudar tanto a los estudiantes como a los funcionarios quienes tampoco contaban con quien dejar sus hijos mientras ellos tenían que trabajar. Este centro de cuidado lo proponen abierto al público general, es decir la sociedad puede hacer uso de este, sin embargo, cuentan con prioridad los trabajadores y los estudiantes

de la universidad. Los resultados de este estudio dieron como resultado una inversión inicial de 33.170 dólares estadounidenses, lo que equivale a 18.820.823,85 colones costarricenses aproximadamente. Este centro de cuidado plantea el cuidado de niños desde un año hasta el máximo de cinco años. La inscripción tiene un precio de 5 dólares estadounidense lo que equivale a 2.837 colones costarricenses; la inscripción debe pagarse solo la primera vez, posterior a esto deben pagar por el servicio brindado, el cual cobrarán por horas y dependiendo de la edad del niño o niña, pero los precios rondan entre los 1,5 y 3 dólares estadounidenses diarios, según las horas que se necesita que cuiden a los niños (Andrade Solís y Solís Cordero, 2019).

La información obtenida hasta el momento nos ha permitido ver que en distintos países la necesidad de centros de cuidado en las universidades es esencial para eliminar la deserción de estudiantes por el motivo de ser padres y madres. Pero las universidades de Costa Rica no son la excepción, distintas universidades en el país cuentan con un centro de cuidado en sus campus. Tal es el caso del Tecnológico de Costa Rica, en su Campus Central.

En el Campus Central del Tecnológico de Costa Rica, se encuentra el Taller Infantil Psicopedagógico del TEC (TIPTEC), el cual se crea en el año 1987 principalmente con el fin de que los funcionarios padres o madres tuvieran un lugar cerca de su trabajo en donde les cuidarán a sus hijos. Posteriormente, se formaliza más el centro, creando una junta directiva y ahora no solamente se daba el servicio de cuidado, sino que también el de educación a los niños; también se empieza a ofrecer el servicio a estudiantes y a particulares teniendo prioridad los estudiantes y funcionarios según el cupo de niños que se puedan matricular. (Gómez, 2019)

El TIPTEC es un centro educativo y guardería privada, establecido como una asociación infantil. Su financiamiento lo realiza por medio de las mensualidades y las cuotas de asociados; los asociados son todos los funcionarios que utilizan el centro; el Tecnológico de Costa Rica, en lo que financia a esta institución en el préstamo de las instalaciones, las cuales se encuentran dentro del Campus Central en Cartago. El horario de atención es de 7:00 am hasta las 5:00 pm, donde

generalmente las clases son de 8:00 am a 12:30 am y en la tarde de 12:00 md a 5:00 pm es el periodo de cuidado. Actualmente el centro cuenta con 102 niños y niñas de distintas edades matriculados distribuido en los diferentes niveles los cuales se detallan en la *Tabla 2*. Por otra parte, cuentan con 25 colaboradores distribuidas en 2 jornadas, un grupo por la mañana encargado de la educación y otro por la tarde encargado del cuidado. (Gómez, 2019)

Tabla 2 *Niveles TIPTEC*

Nivel	Edad (cumplida al 15 de febrero)
Aula cuna	De 3 meses a 1 año
Maternal 1	De 1 año a 2 años
Maternal 2	De 2 años a 3 años
Interactivo 1	De 3 años a 4 años
Interactivo 2	De 4 años a 5 años
Transición	De 5 años a 6 años

Fuente: Elaboración propia con base en Gómez (2019)

Es importante mencionar que el TIPTEC al ser un centro reconocido por el Ministerio de Educación Pública (MEP), debe cumplir con ciertas normativas que este impone, tal es el caso de las edades en los niveles. Los niveles Interactivo 2 y Transición son obligatorias las edades que se presentan en la *Tabla 2*.

Con lo que respecta a las mensualidades del TIPTEC, que se presentan en la *Tabla 3* y en la *Tabla 4*, es importante mencionar que los funcionarios y estudiantes del TEC tienen un monto menor que los particulares, también que la cuota de asociado la deben de pagar solamente funcionarios. Por otra parte, los estudiantes con ayuda del Departamento de Becas tiene la posibilidad de contar con una beca socioeconómica especial, la cual beca a su hijo en el TIPTEC, con un porcentaje dependiendo de la situación económica en la que se encuentre

Tabla 3 *Costos para Funcionarios y Estudiantes del TEC*

Rubro Anual	Costos 2019		
Matricula	₡89.500		
Materiales medio tiempo	₡77.000		
Materiales tiempo completo	₡105.000		
Materiales aula cuna	₡44.000		
Póliza INS	₡6000		
Mensualidades		Cuota Asociado	Total
Mensualidad Aula Cuna 5 días	₡146.000	₡2.000	₡148.000
Mensualidad Aula Cuna 2 o 3 días	₡91.000	₡2.000	₡93.000
Mensualidad tiempo completo 5 días	₡146.000	₡2.000	₡148.000
Mensualidad medio tiempo 5 días	₡116.000	₡2.000	₡118.000
Mensualidad tiempo completo 2 o 3 días	₡91.000	₡2.000	₡93.000
Mensualidad medio tiempo 2 o 3 días	₡80.000	₡2.000	₡82.000

Fuente: Elaboración propia con base en Gómez (2019)

Tabla 4 *Costos para Particulares*

Rubro Anual	Costos 2019
Matricula	₡93.500
Materiales medio tiempo	₡81.000
Materiales tiempo completo	₡110.000
Materiales aula cuna	₡47.000
Póliza INS	₡6000
Mensualidades	
Mensualidad Aula Cuna 5 días	₡166.000
Mensualidad Aula Cuna 2 o 3 días	₡105.000
Mensualidad tiempo completo 5 días	₡172.000
Mensualidad medio tiempo 5 días	₡137.000
Mensualidad tiempo completo 2 o 3 días	₡105.000
Mensualidad medio tiempo 2 o 3 días	₡95.000

Fuente: Elaboración propia con base en Gómez (2019)

CAPÍTULO III: Método de la Investigación

En este capítulo se detallará de que forma la investigación se llevará a cabo, como también se especificará el enfoque, el diseño de investigación, la unidad de análisis, población y muestra, por otra parte, también se presentarán las variables e hipótesis que la investigación tenga, como también la estrategia que se utilizará para el análisis de los datos.

3.1 Enfoque de Investigación

Este proyecto tiene un enfoque cuantitativo, ya que, se tomarán en cuenta aspectos numéricos y análisis basados en estadísticas para lograr llegar a los resultados deseados. Para reforzar la justificación de este enfoque, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de los datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (p.4). Si bien esta definición nos dice que el fin es probar hipótesis; este proyecto no contará con hipótesis. Si no que nos centraremos en las variables que se establecieron, todo esto para lograr cumplir con los objetivos planteados con el fin de solucionar el problema establecido.

3.2 Diseño de la Investigación

Según el problema y los objetivos planteado se establece que el alcance de este proyecto es descriptivo, dado que podremos conocer características y especificaciones que el grupo de padres y madres del Campus Tecnológico Local tienen, como también los aspectos técnicos y operativos necesarios para un buen funcionamiento de un Centro de Cuido, esto se confirma según Hernández y Mendoza (2018) “quienes dicen que los estudios descriptivos “tienen como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado” (p.108). Con respecto a la temporalidad del proyecto podemos comprobar que el mismo es transversal, puesto que el proyecto será realizado en un tiempo específico sin variar su alcance. Una vez obtenido el alcance y la temporalidad del presente trabajo, se puede establecer el diseño que la investigación tendrá, la cual al ser un trabajo cuantitativo, el mejor diseño que se adapta para el cumplimiento de los objetivos del proyecto y se adecua al enfoque

de la investigación es un diseño no experimental, este diseño del enfoque cuantitativo sin duda alguna es el ideal para este trabajo, puesto que no se manipulara ninguna de la variable establecida para inferir en otra o en el resultado del proyecto, sino que lo que se pretende es tener una observación de y una recopilación de la información de los involucrados sin interferir en su respuesta. Se refuerza la elección con la definición brindada por Hernández y Mendoza (2018) “los cuales dicen que las investigaciones no experimentales son “estudios que se realizan si la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.175)

3.3 Unidad de análisis, población y muestra

3.3.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis para este proyecto se centra principalmente en el Grupo de Padres y Madres del Campus Tecnológico Local San Carlos y por su parte el posible Centro de Cuido de Niños, ambos pertenecen a iniciativas creadas por el Departamento de Vida Estudiantil y Servicios Académicos (DEVESA), específicamente por el Departamento de Trabajo Social, la cual María Salas Zúñiga es la principal encargada, sin embargo se cuenta con el apoyo del Departamento de Orientación y Psicología del Campus Tecnológico Local San Carlos.

3.3.2 Población y Muestra

La población estudiada, son los estudiantes del Tecnológico de Costa Rica, Campus Tecnológico Local San Carlos, que en este momento son padres o que serán padres durante el desarrollo de su carrera. Según información brindada por la trabajadora social actualmente en el Campus Tecnológico Local San Carlos hay 18 estudiantes que son padres y/o madres; o que se encuentran próximos a serlo.

Debido a que la población es muy pequeña, no se hará ningún muestreo probabilístico, sino que se opta por hacer un censo, en el cual se le aplicará el cuestionario al total de la población estudiada.

3.4 Hipótesis de la Investigación

Esta investigación no contará con hipótesis debido al alcance que esta tiene, puesto que es una investigación con alcance descriptivo y no se pronostica ni se plantea un valor en específico como resultado del estudio. Se justifica basándose en lo mencionado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) quienes mencionan que con este alcance “solo se formulan hipótesis cuando se pronostica un hecho o un dato” (p.104) de la misma manera Hernández y Mendoza (2018) aseguran que en el alcance descriptivo se plantean hipótesis “solamente cuando se pronostica un valor (por ejemplo: La esperanza de vida en este país aumentará dos años para 2020)” (p.124). Con esto se puede justificar la ausencia de hipótesis en este trabajo.

3.5 Variables del Estudio

Las variables que necesarias para el estudio se encuentran en la *Tabla 5*, con su respectiva definición conceptual y operacional. Las mismas se escogieron basándose en los distintos estudios por los cuales el Perfil de Proyecto que se elabora abarcará.

Tabla 5 *Variables del Estudio*

Nombre de la Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Conocimiento de los usuarios	“Conocimiento claro de los clientes y del mercado que se deriva de la información de marketing y se convierte en la base utilizada para crear valor, compromiso y relaciones con el cliente” (Kotler y Armstrong, 2017; p.107)	Edad, sexo, carrera, lugar de residencia,
Características del producto	“Las características son una herramienta competitiva para diferenciar los productos de la empresa de los de	Beneficios con los que los clientes quieren contar

	sus competidores” (Kotler y Armstrong, 2017; p.208)	
Precio del producto	“un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Kotler y Armstrong, 2017; p.264)	Características del producto, beneficios deseados por el cliente.
Costos	“un sacrificio de recursos que se asignan para lograr un objetivo específico. Un costo por lo general se mide como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes o servicios” (Horngren, Datar, y Rajan, 2012; p.27)	Infraestructura necesaria, artículos educativos necesarios
Indicadores financieros	“Los indicadores financieros son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; y sirven para analizar su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de una entidad” (Alcántara Hernández, 2013)	Demanda, precio, costos.

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler y Armstrong (2017); Horngren, Datar, y Rajan (2012); y Alcántara Herández (2013)

3.6 Estrategia de recolección de información

Tomando en cuenta que este proyecto es con un enfoque cualitativo y un alcance no experimental el principal método para la recolección de datos serán encuestas las cuales se detallarán a continuación.

3.6.1 Entrevista

Durante el desarrollo de este proyecto se realizarán distintas entrevistas con la principal encargada del Grupo de Padres y Madres del Campus Tecnológico Local San Carlos, María Salas Zúñiga, esto con el fin de conocer información importante sobre el grupo para el desarrollo de este proyecto.

Por otro lado se consideró importante realizar entrevistas con la encargada del Taller Infantil Psicopedagógico del Tecnológico (TIP TEC) ubicado en el Campus Central del Tecnológico de Costa, como también distintos encargados de distintos centros de cuidados ubicados en diferentes universidades estatales, con el fin de conocer el método de trabajo de estos centros, y de esta manera tener de donde basarse para la operación del posible centro de cuidado que se pretende abrir en el Campus Tecnológico Local San Carlos.

3.6.2 Cuestionario

Con el fin de conocer las características y la necesidad de la apertura de un centro de cuidado en el Campus Tecnológico Local San Carlos y además de conocer los beneficios que los estudiantes padres y madres esperan obtener del mismo se les aplicará un pequeño cuestionario.

3.6 Estrategia de análisis de los datos

Para esta investigación los datos se recopilaron utilizando los recursos tecnológicos disponibles, en este caso es Google Forms, el cual es una aplicación de Google, la misma sirve para la elaboración de cuestionarios, también realiza la tabulación de las respuestas y proporciona un libro en Microsoft Office Excel con las respuestas brindadas en la encuesta. Posteriormente se realizaron las tablas, gráfico e ilustraciones correspondientes para un mayor entendimiento de la información.

Capítulo IV

Propuesta Perfil de Proyecto

Esta sección del documento presenta la propuesta de Perfil de Proyecto para el Centro de Cuido y Educación Preescolar. El perfil se divide en seis análisis de elementos esenciales para la elaboración de este perfil de proyecto, los cuales son: elementos estratégicos, elementos de mercado, elementos técnicos, elementos organizacionales, elementos legales y elementos financieros - económicos. La elaboración correcta del análisis de todos estos seis elementos nos permitirá brindarle al Centro de Cuido y Educación Preescolar el mejor Perfil de Proyecto según sus características.

4.1 Elementos Estratégico Centro de Cuido

El análisis de los distintos elementos estratégicos nos dará a conocer aspectos generales de la empresa; como la justificación de la empresa; es decir por qué esta es importante y que necesidad va a satisfacer; nombre para la empresa, el cual debe de ser atractivo, original, claro, etc.; también definirá el tipo de empresa, se dará a conocer su tamaño y ubicación. Por otro lado, conoceremos la direccionalidad que la empresa tendrá (Misión y Visión), los valores corporativos y objetivos estratégicos funcionales; a corto, medianos y largo plazo para cada una de las áreas funcionales de la empresa (finanzas, mercadeo, operaciones, recursos humanos y otros). Se conocerá las ventajas competitivas que la empresa tendrá, se realizará un análisis FODA como también un análisis del entorno externo e interno, se detallaran los factores críticos de éxito y el mapa estratégico.

Generalidades de la Empresa

a. Justificación de la Empresa

La idea de crear un centro de cuidado infantil en el Campus Tecnológico Local San Carlos surge a partir de la deserción presentada en el campus por motivo de que los estudiantes no cuentan con quien dejar sus hijos mientras asisten a lecciones ni mucho menos con los recursos económicos necesarios para pagar una guardería donde dejar sus hijos. Por esto es por lo que se considera importante la creación de este centro, puesto que ayudará a eliminar la deserción por esta causa. Y cubrirá la

necesidad que tienen los estudiantes de un lugar de confianza en donde se pueda dejar a sus hijos.

b. Nombre de la empresa

Centro de Cuido y Educación Preescolar TEC San Carlos (CEPTEC)

c. Descripción de la empresa

La empresa por su función y estructura se considera una empresa de servicios. Esto porque brindará el servicio de cuidado de niños, como también la educación a los niños y niñas matriculadas en el centro de cuidado.

d. Ubicación y tamaño de la empresa

El Centro de Cuidado Infantil se propone crear en las instalaciones del Campus Tecnológico Local San Carlos; esto con el fin de que a los estudiantes les quede cerca donde dejar a sus hijos. Se ubicará exactamente detrás del edificio de la Asociación Solidarista de Empleados ITCR (ASET). Lo que respecta al tamaño de la empresa la construcción tendrá un área de aproximadamente 600 mts, incluyendo todo lo necesario y cumpliendo con el Código de Instalaciones. (Más detalles en los [Elementos Técnicos](#))

Direccionalidad

En este apartado se propone la visión, misión y los valores organizacionales, pues al ser el centro de cuidado una empresa nueva no cuenta con ninguna de las dos.

a. Misión

Al ser nuevo en el mercado no se cuenta con una misión establecida, por lo que se propuso la misión presentada a continuación, la misma incluye componentes necesarios para una misión organizacional, los cuales son clientes, negocios y capacidades requeridas. En la *Figura 2* se presenta la misión propuesta.

Contribuir en el desarrollo académico de los estudiantess del Campus Tecnológico Local San Carlos, mediante la formación integral de sus hijos e hijas, con el desarrollo de actividades y prácticas que promuevan valores éticos, morales, espirituales y ambientales; de la mano de un enfoque científico - tecnológico y personal altamente calificado.

Figura 1 Misión Propuesta

b. Visión

Como se menciona anteriormente el Centro de Cuido y Educación Preescolar es una institución completamente nueva y no cuenta con una visión establecida, por esto se propuso la visión presentada a continuación en la *Figura 3*, la misma incluye componentes necesarios para una misión organizacional, los cuales son clientes, negocios y capacidades requeridas.

Ser un centro de cuidado educativo de primera para el cuidado y la formación integral de niños y niñas mediante un desarrollo tecnológico - científico, bilingüe y humanista, con la finalidad de que los estudiantes del Campus Tecnológico Local San Carlos puedan continuar con sus estudios.

Figura 2 Visión Propuesta

c. Valores Organizacionales

En la *Figura 5* se presentan la propuesta de valores organizacionales para la operación del Centro de Cuido. Estos valores se eligieron basándose en la Misión y Visión, para ayudar al cumplimiento de estos.

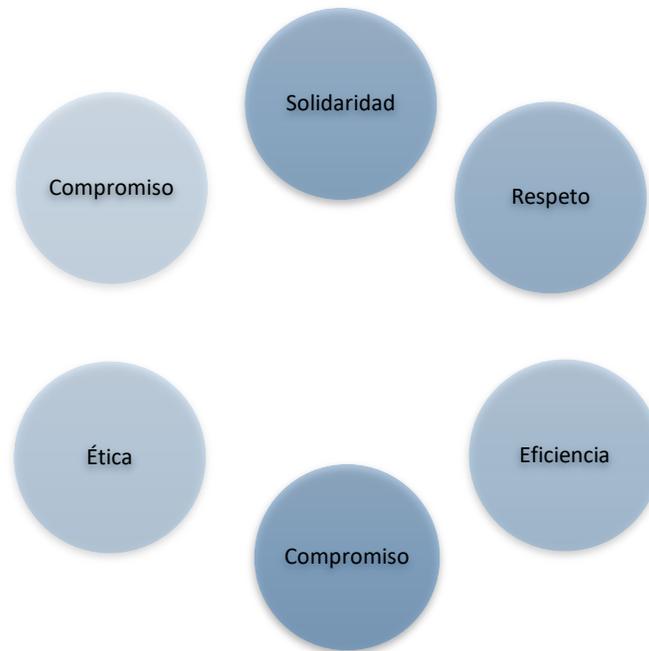


Figura 3 Valores Organizacionales

Estrategias Genéricas Básicas

De las cinco estrategias genéricas de Michael Porter para esta empresa la que se adapta más al tipo de empresa es la estrategia de liderazgo de costos, la cual David (2013) nos dice que esta estrategia “enfatisa la producción de bienes estandarizados a un costo unitario bajo, con la finalidad de atender a los consumidores muy sensibles al precio” (p.149).

Basándonos en esta definición se puede afirmar que sin lugar a duda esta es la estrategia ideal para la empresa, puesto que la misma pretende abarcar un mercado que no tiene la posibilidad de pagar altos precios por un servicio, por esto la empresa tendrá que reducir costos para que la población meta pueda adquirir el servicio sin ningún inconveniente.

Objetivos Funcionales

Los objetivos estratégicos funcionales son una herramienta que ayudará a la empresa a cumplir tanto con la Misión como con la Visión se plantean en corto, mediano y largo plazo, los de corto plazo se esperan cumplir en un lapso de 1 a 2

años de funcionamiento, los de mediano plazo de 2 a 4 años y los de largo plazo a más 4 años de funcionamiento del Centro de Cuido.

Tabla 6 *Objetivos de áreas funcionales Corto Plazo*

Área Funcional	Objetivos
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Reducir los costos de producción lo más que se pueda para poder sobrevivir en el mercado
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la demanda para poder mantenerse en el mercado.
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer servicios de calidad.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Reclutar y contratar al personal más profesional y que se adapte a las necesidades del Centro de Cuido.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 *Objetivos de áreas funcionales Mediano Plazo*

Área Funcional	Objetivos
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Mantener los costos del Centro de Cuido bajos, pero sin dejar de satisfacer las necesidades básicas y sin perder la calidad del servicio ofrecido.
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con las expectativas que los clientes tienen. Mantener una comunicación estable con los clientes.
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la calidad de los servicios ofrecidos. Innovar en los procesos, para garantizar una mayor eficiencia.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Mantener a los colaboradores motivados. Mantener personal calificados para las distintas labores requeridas en el Centro de Cuido

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 *Objetivos de áreas funcionales Largo Plazo*

Área Funcional	Objetivos
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Ser un Centro de Cuido autosuficiente económicamente
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el mercado meta. • Mantener una relación estable con los clientes.
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ser el Centro de Cuido de mejor calidad y el primero en la mente de los clientes • Ser un Centro de cuidado con la mejor tecnología de la zona
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Tener a los mejores docentes y encargados de niños de la zona, por medio de capacitaciones y preparación académica

Fuente: Elaboración propia

Factores Críticos de Éxito

Se determinaron los siguientes factores críticos de éxito basándose en el modelo de negocio del CEPTEC. En la *Figura 5* se presentan lo factores críticos de éxito del Centro de Cuido.



Figura 4 Factores Críticos de Éxito

Análisis FODA

Para realizar el análisis interno y externo del Centro de Cuido se realiza el análisis FODA presentado en la *Tabla 9*

Tabla 9 *Análisis FODA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía, al estar dentro del Campus Tecnológico Local San Carlos • El Campus Tecnológico Local San Carlos cuenta con servicios como Psicología y Enfermería servicios de los cuales los niños matriculados pueden hacer uso. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con el terreno necesario para la construcción del Centro de Cuido al no brindar el espacio propuesto. • No contar con espacio necesario para la colocación de juegos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No depender de un solo proveedor, obteniendo mejores precios y reduciendo costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Que aparezcan empresas con mayores capacidades que el Centro, lo que hará que sean más atractivas para los clientes

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Entorno Externo y Competitivo

a. Gran entorno

Para el análisis del gran entorno se evalúan y consideran factores externos al Centro de Cuido, pero que son importantes de conocer por que pueden incidir en el funcionamiento de este, para esto se realizó un análisis PESTEL, en el cual se tienen presentes factores Políticos, Económicos, Socio- Culturales, Científicas y Tecnológicas y Ambientales. Para cada factor se describen ciertos sub - factores clave de estos, a estos se les da un nivel de riesgo según sea la amenaza u oportunidad que presenten ante el Centro. Se califica el riesgo de la siguiente manera: 1= Muy bajo, 2= Bajo, 3= Medio, 4= Alto, 5= Muy alto. A continuación, en la *Tabla 10* se muestran los factores principales y sus sub – factores.

Tabla 10 *Factores y Sub-Factores análisis PESTEL*

Factor	Sub - factor
Tendencias Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Política fiscal • Estabilidad del gobierno • Protección de propiedad intelectual • Política de comercio exterior y aranceles
Tendencias Económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento del PIB • Tasas de interés • Inflación y tipo de cambio • Calidad y costo de la fuerza laboral
Tendencias socio - culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento de la demografía • Estructura de clases sociales • Educación y cultura • Estilos de vida
Tendencias científicas y tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo tecnológico reciente • Impacto de la tecnología en la oferta de productos y servicios • Impacto de la tecnología en la estructura de costos y la cadena de valor
Tendencias ambientales	<ul style="list-style-type: none"> • Emisiones y residuos • Consumo de energía • Reducción, reutilización y reciclaje • Consumo de agua
Tendencias legales	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación sobre monopolios • Normativas de precios • Impuestos y exoneraciones • Legislación laboral

Fuente: Elaboración propia según Rodríguez Barquero (2019)

Tendencias Políticas

Con lo que respecta a las tendencias políticas tiene un valor general de 15% y cada sub – factor se pondera en un 25% de la totalidad de la tendencia, en la *Figura 6* se presenta la valoración de cada uno de los sub - factores, donde la línea azul representa el valor obtenido, y la zona verde representa un riesgo bajo, la amarilla un riesgo medio y la roja un riesgo alto.

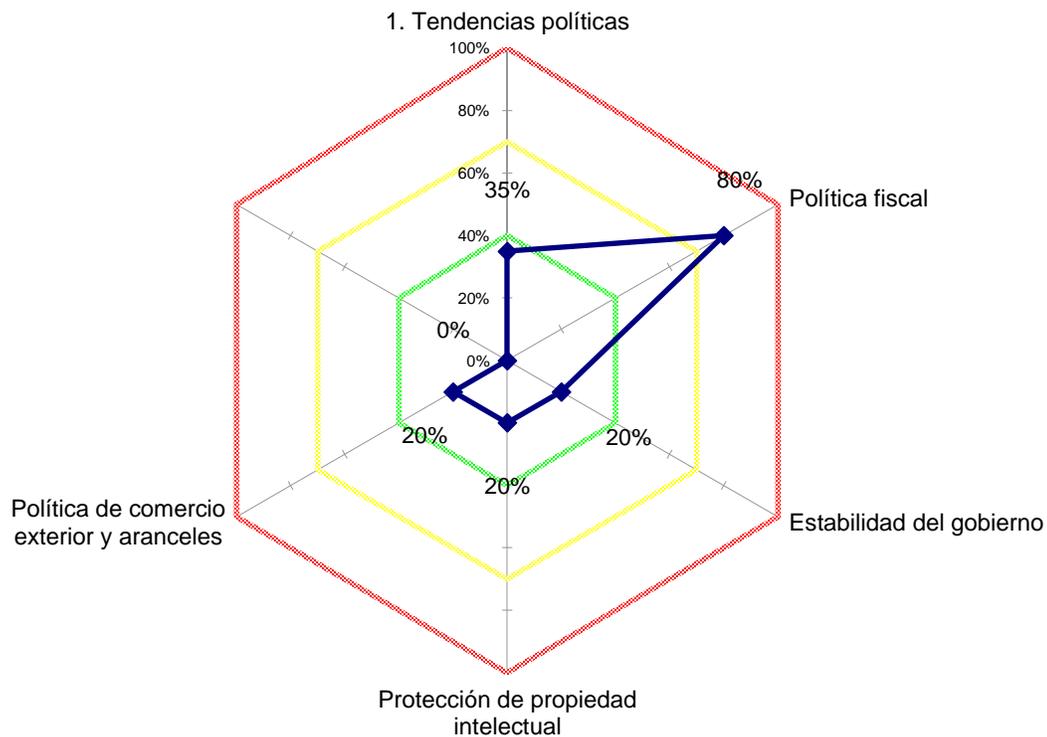


Figura 5 Gráfico de las tendencias políticas para CEPTEC

Lo que respecta a las tendencias políticas del país para el 2019, lo que más riesgo presenta para el Centro de Cuido es la política fiscal, esto porque con el fin de disminuir el déficit fiscal, el gobierno ha optado por disminuir el presupuesto de las universidades públicas lo que perjudicaría constantemente el desarrollo de nuevos proyectos. Las demás tendencias no presentan un riesgo considerable para el Centro de Cuido.

Tendencias Económicas

Las tendencias económicas presentan una ponderación de 25% y los sub – factores de 20%. Igualmente, la línea azul de la *Figura 7* representa el valor obtenido por cada sub – factor.

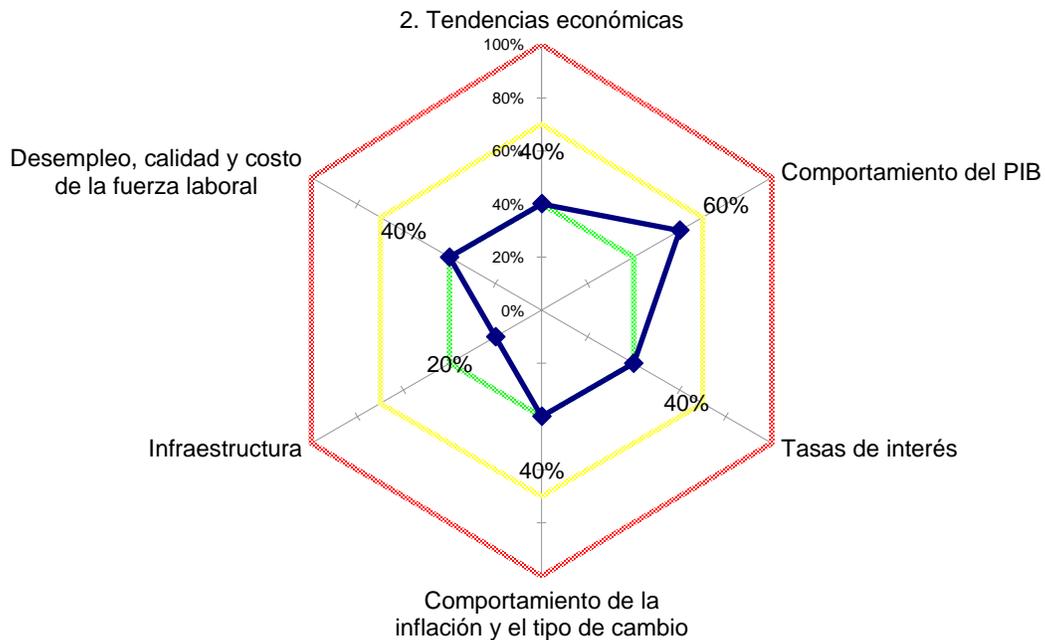


Figura 6 Gráfico tendencias económicas CEPTEC

En lo que respecta a las tendencias económicas donde se presenta un mayor riesgo es en el Comportamiento del PIB con un riesgo medio, puesto que si bien el PIB ha tenido un leve incremento al año anterior la deuda también ha incrementado, lo que obliga al gobierno a tomar medidas para la reducción de gastos como recortes en el presupuesto de las universidades. Respecto a las tasas de interés éstas tienen un riesgo bajo, pero se tiene un leve riesgo de que estas sean altas, lo que incrementaría el costo si se opta por solicitar algún préstamo. Del mismo modo se comporta la inflación y el tipo de cambio con un riesgo al límite de rango de bajo, esto puesto que puede haber incremento del costo de los insumos necesarios para el Centro de Cuido y además el dólar está en constante crecimiento por lo que no es recomendable endeudarse en esta moneda. El desempleo, la calidad y costo de

la fuerza laboral también tienen un riesgo al límite entre bajo y medio, puesto que el costo de la mano de obra en Costa Rica es elevado, lo que puede provocar incrementos en costos. Respecto a la infraestructura no representa ningún tipo de riesgo para el funcionamiento del Centro de Cuido.

Tendencias Socio – Culturales

Las tendencias socio - culturales presentan una ponderación de 15% y los sub – factores de 25%. Del mismo modo, la línea azul de la *Figura 8* representa el valor obtenido por cada sub – factor.

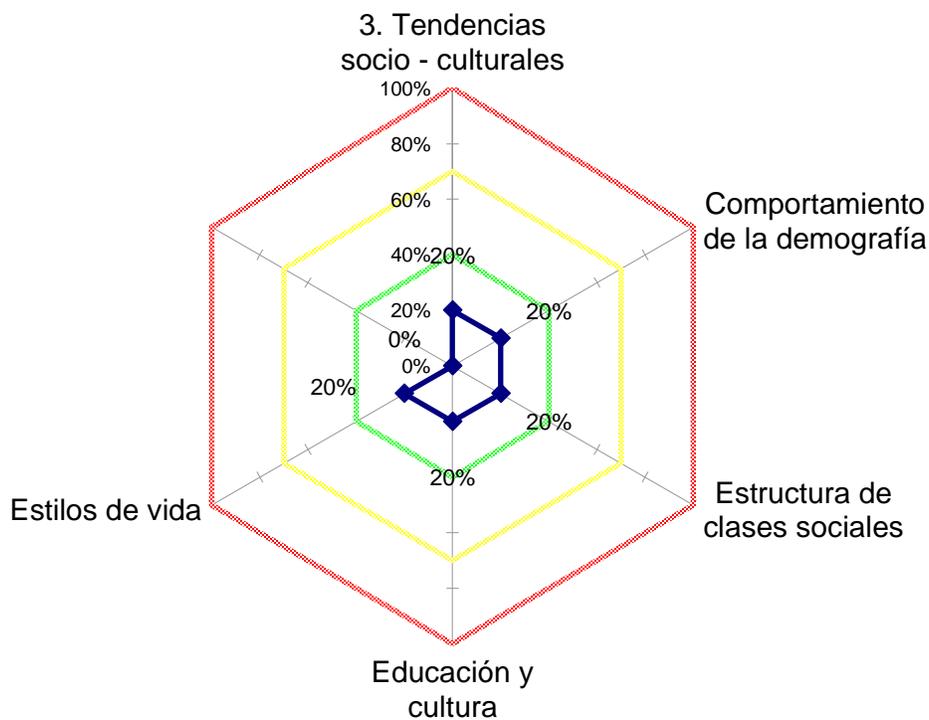


Figura 7 Gráfico Tendencias Socio – Culturales

Todos los sub – factores presentados no representan ninguna amenaza con un riesgo considerable, al contrario, brinda ciertas oportunidades que pueden ser valoradas y aprovechadas por el Centro de Cuido, tales como mano de obra calificada para todas las labores necesarias y clientes potenciales con la capacidad económica necesaria para adquirir los servicios brindados por el Centro de Cuido.

Tendencias Científicas y Tecnológicas

Con respecto a las tendencias científicas y tecnológicas estas tienen una ponderación de 15% y los sub – factores se ponderan de la siguiente manera: Desarrollo tecnológico reciente=30%; el resto de sub – factores tienen una ponderación de 35%. En la *Figura 9* la línea azul representa el valor obtenido según el riesgo que representa para el Centro de Cuido cada sub – factor.

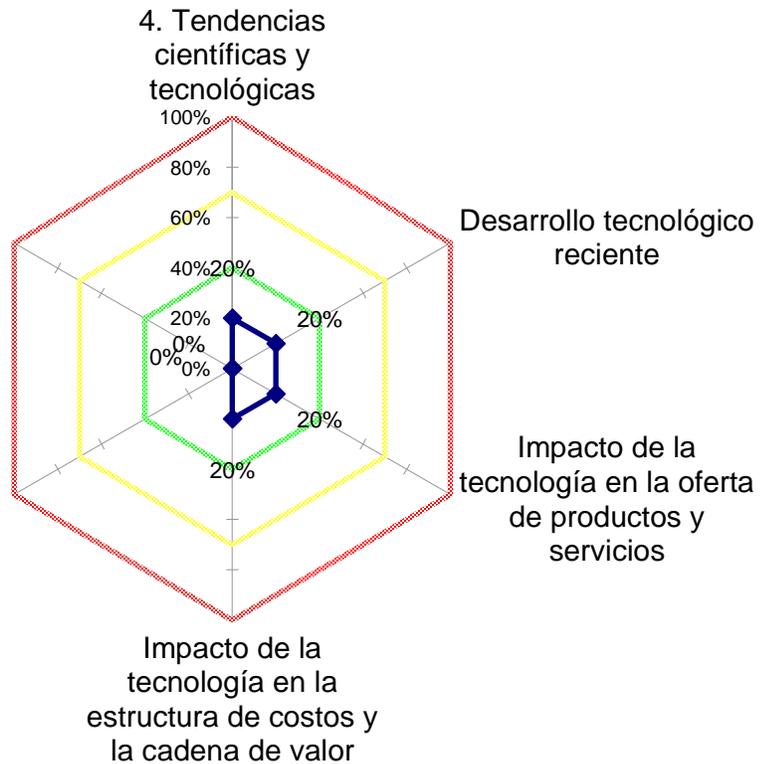


Figura 8 Gráfico Tendencias Científicas y Tecnológicas

En estas tendencias los sub – factores no representan ninguna amenaza para el funcionamiento del Centro de Cuido, por lo que su riesgo se mantiene en un nivel bajo. Por otro lado, estas tendencias ofrecen ciertas oportunidades al Centro de Cuido, como la implementación de nuevas tecnologías para disminuir tiempos en distintos procesos, como también para ejecutar en el aprendizaje de los niños y niñas pertenecientes al Centro de Cuido.

Tendencias Ambientales

En la *Figura 10* el valor obtenido por cada sub – factor está representado por la línea azul, la línea verde representa un riesgo bajo, la amarilla un riesgo medio y la roja un riesgo alto. Las tendencias ambientales tienen una ponderación de 15% y cada sub – factor tiene una de 25% cada uno.

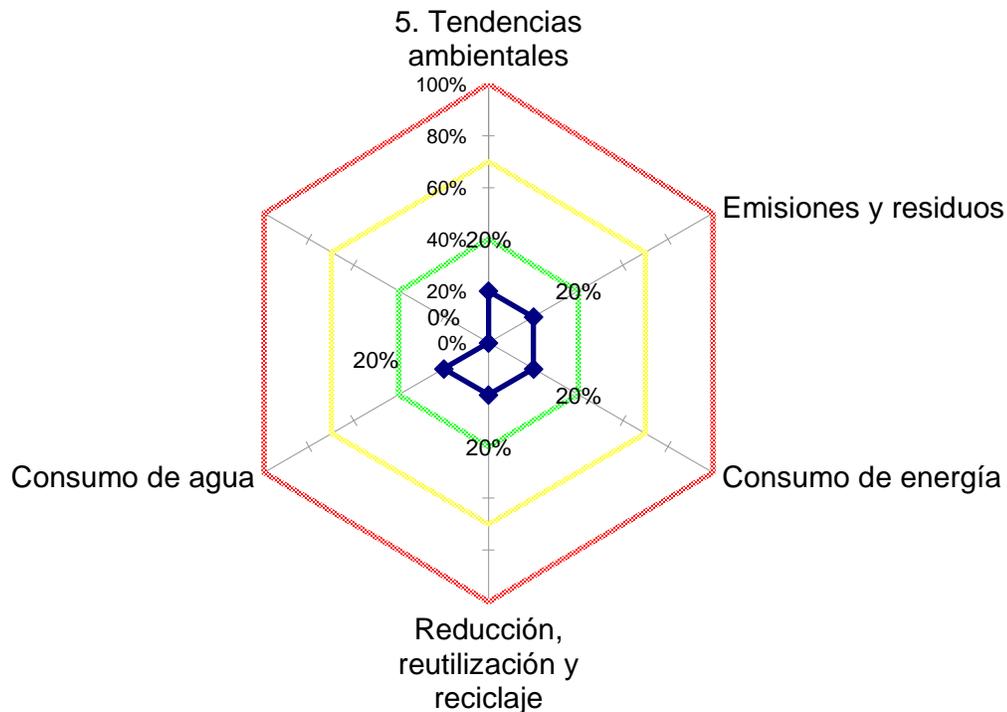


Figura 9 Gráfico Tendencias Ambientales

Ninguno de los sub – factores representan un riesgo para el Centro de Cuido, al contrario, el Centro podría optar ciertas medidas para cuidar y conservar el ambiente, además de impartir en sus lecciones materia sobre la preservación del ambiente, recursos naturales y sobre una adecuada clasificación de los residuos.

Tendencias Legales

Las tendencias legales tienen una ponderación de 15% per cada sub – factor tiene una ponderación de 25% cada uno. En la *Figura 11* la línea azul representa el valor obtenido por cada sub – factor según la ponderación brindada.

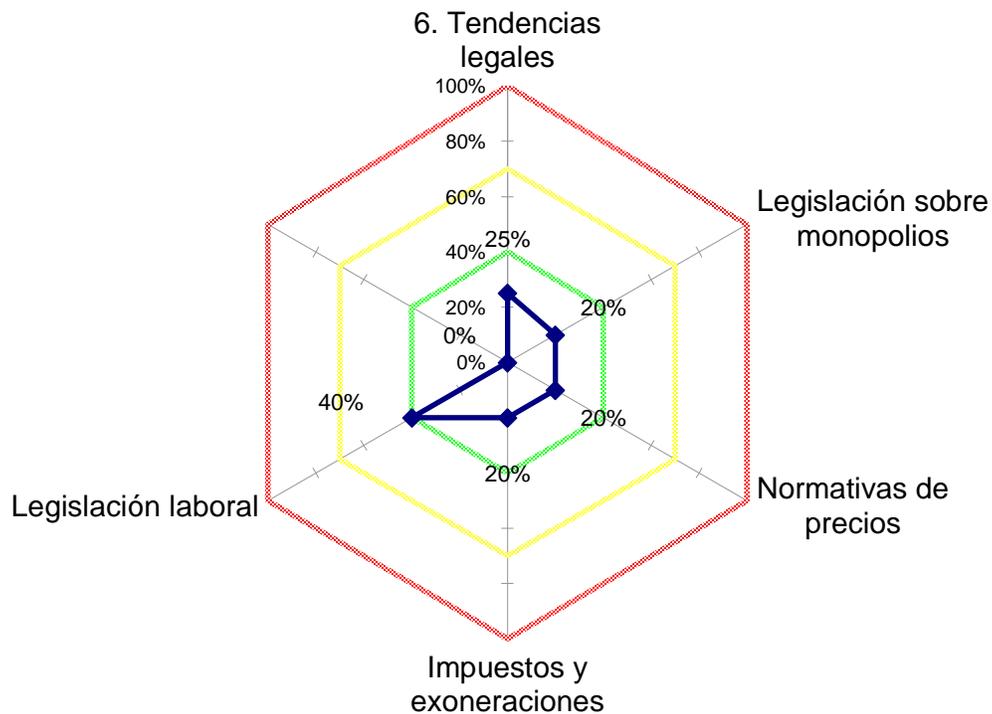


Figura 10 Gráfico Tendencias Legales

La mayoría de los sub - factores se encuentran en el rango de un riesgo bajo, teniendo oportunidades como, un registro de marcas y la prohibición de monopolios lo que da al mercado una gran variedad de empresas que ofrecen un servicio similar. El sub – factor Legislación laboral, no tiene un riesgo alto, pero si es mayor a las demás por el alto costo de la mano de obra en el país.

Análisis de las Tendencias

El resumen de las tendencias del análisis PESTEL se puede observar en la *Figura 12*, la línea azul representa el riesgo de cada una de las tendencias que fueron analizadas.

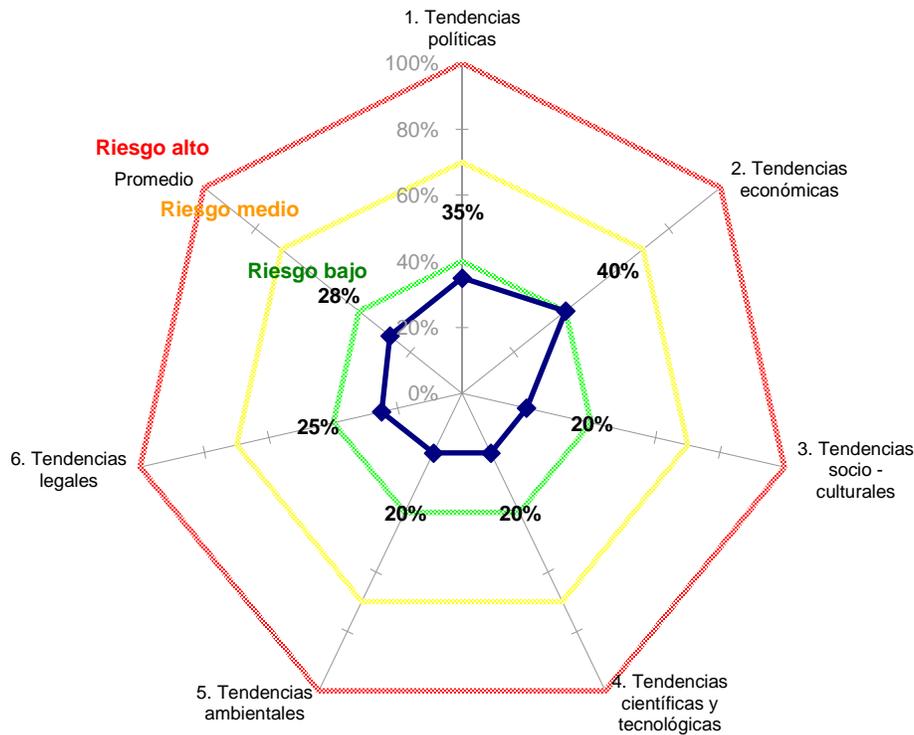


Figura 11 Gráfico Tendencias

En resumen, la mayoría de las tendencias se encuentran en un rango de riesgo bajo, solamente se presenta un poco más de riesgo en las tendencias económicas, pero igualmente esta no posee un riesgo muy alto. Con los resultados obtenidos en el análisis PESTEL podemos ver que el Centro de Cuido se encuentra bajo de riesgo frente a estas amenazas, por lo que debería de tener un buen desempeño en el mercado.

b. Entorno Cercano

En el entorno cercano se evalúan factores del sector competitivo que podrían afectar el desarrollo y rendimiento de la empresa en el mercado mediante cinco fuerzas. De el mismo modo se les brinda una calificación al riesgo que representa cada sub – factor, con la calificación de 1= Muy bajo, 2= Bajo, 3= Medio, 4= Alto y 5= Muy alto. A continuación, en la *Tabla 11* se muestran los factores evaluados

Tabla 11 *Factores y Sub - factores del entorno cercano*

Factor	Sub - factor
Intensidad de la rivalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Similitud de los competidores en capacidad • Inestabilidad de las ventas en el sector • Falta de diferenciación • Aumento de capacidad de competidores • Altas barreras de entrada y salida
Poder negociador de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración de ventas en pocos clientes • Poca diferenciación de los servicios ofrecidos • Servicios poco significativos para el cliente • Clientes con conocimiento total del sector
Poder negociador de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de pocos proveedores • Productos comprados diferenciados • Las compras son a un costo significativo • Interés de los proveedores de integrarse hacia delante • Poco conocimiento de las ofertas de los proveedores
Competidores potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de que aparezcan nuevos competidores en el sector
Productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de que aparezcan productos que reemplacen al producto o servicio ofrecido

Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez Barquero (2019)

Intensidad de la Rivalidad

Este factor presenta una ponderación del 30% del análisis del entorno cercano, cada sub – factor por su parte tiene una ponderación de 20% cada uno. En la *Figura 13* la línea azul representa el valor obtenido por cada sub – factor, la línea verde= un riesgo bajo, línea amarilla= riesgo medio y la línea roja= riesgo alto.

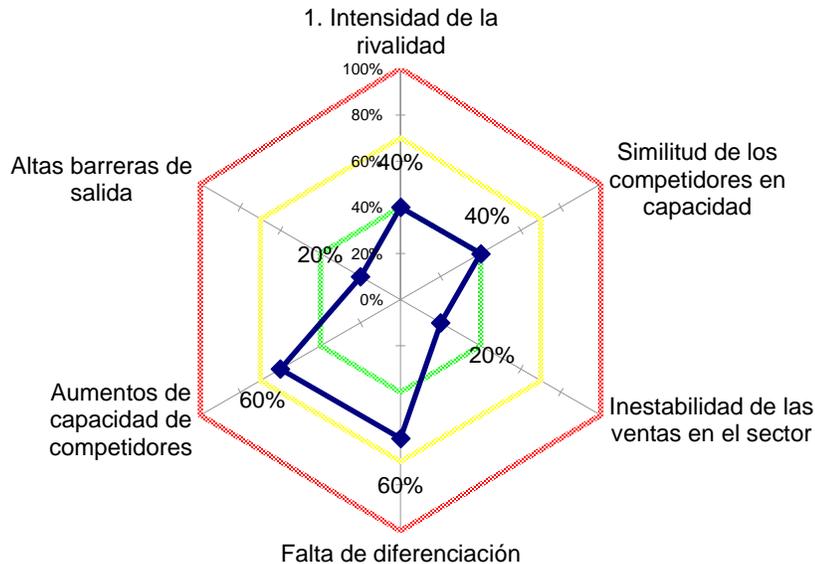


Figura 12 Gráfico Intensidad de la Rivalidad

En este factor podemos ver que los sub – factores Altas barreras de salida e Inestabilidad de las ventas en el sector representan un riesgo en el rango de bajo, puesto que no representan una amenaza considerable para el funcionamiento del Centro de Cuido. Respecto al sub – factor Similitud de los competidores en capacidad tiene un riesgo en el límite de bajo y medio, puesto que existen diversidad de competidores en el mercado que ofrecen un servicio igual o similar al del Centro de Cuido. Los sub – factores que se les debe de prestar un poco más de atención son Aumento de capacidad de competidores y Falta de diferenciación, esto porque los competidores cuentan con más libertad económica lo que les permitiría innovar sin ninguna restricción, además se debe de trabajar fuertemente para lograr diferenciarse de la competencia y se la primera opción de nuestros clientes, cuando estos necesiten el servicio.

Poder negociador de los clientes

Este factor tiene una ponderación total del 30% y cada sub – factor se pondera en un 25% cada uno. De la misma manera la línea azul representa el valor obtenido por cada sub – factor.

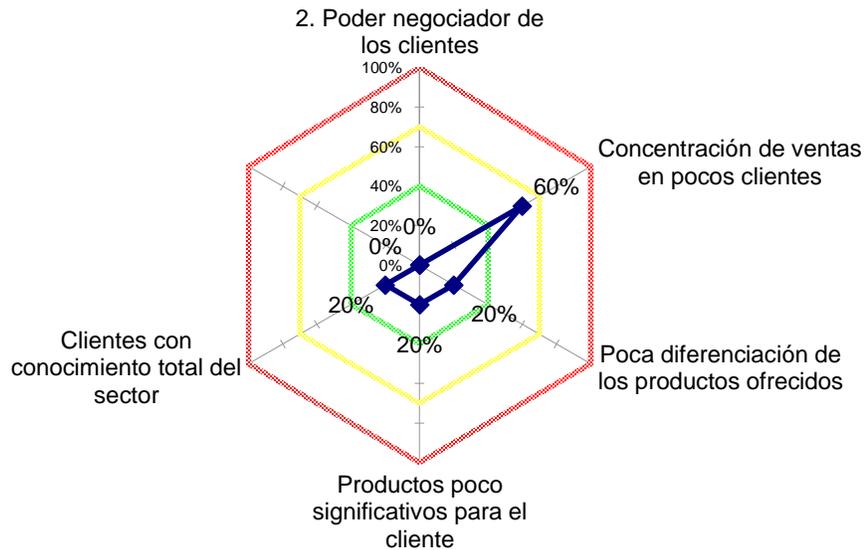


Figura 13 Gráfico Factor poder negociador de los clientes

La mayoría de sub – factores se mantienen en el rango de un riesgo bajo, lo que significa que no representan una amenaza para el funcionamiento del Centro de Cuido. Sin embargo, el sub – factor Concentración de ventas en pocos clientes representa un riesgo por poco de estar en el límite de un riesgo medio y alto, esto porque se está estableciendo un mercado muy reducido el cual solamente consiste en los estudiantes del Campus Tecnológico Local San Carlos, pudiendo abarcar también a funcionarios del mismo Campus e incluso personas externas al Campus.

Poder Negociador de los Proveedores.

Este factor tiene una ponderación de 30% y cada uno de sus sub – factores tiene una ponderación de 20% cada uno. En la *Figura 15* la línea azul representa el valor obtenido por cada sub – factor, la línea verde= un riesgo bajo, línea amarilla= riesgo medio y la línea roja= riesgo alto.

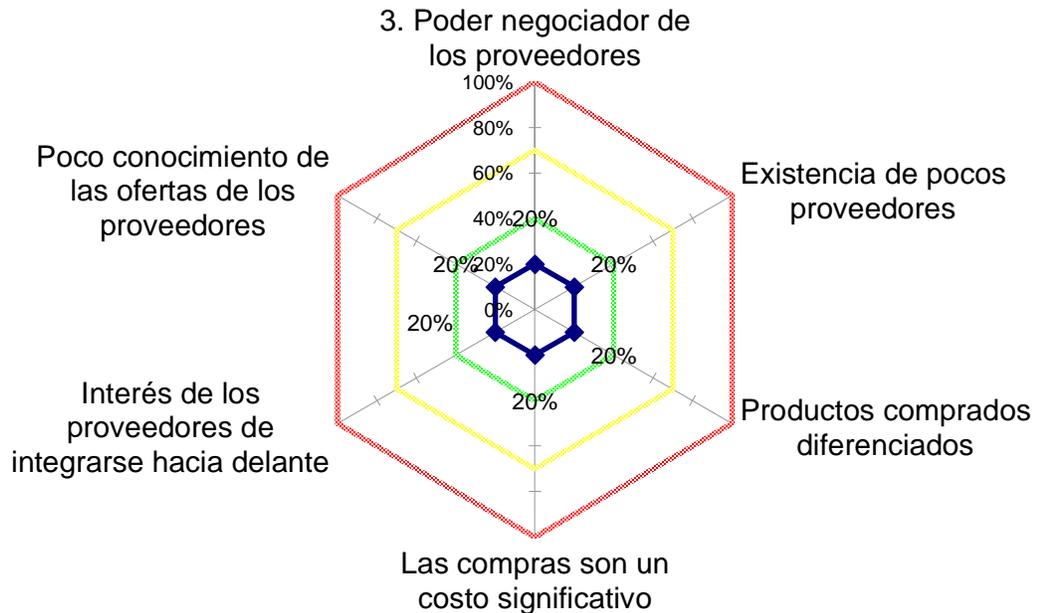


Figura 14 Gráfico factor poder negociador de los proveedores

Con lo que respecta a este factor todas los sub – factores se mantienen en el rango de un riesgo bajo, por lo que no representan ninguna amenaza para el funcionamiento del Centro de Cuido, al contrario presenta varias oportunidades que pueden ser aprovechar para mejorar la eficiencia en las operaciones del Centro, desde una gran variedad de proveedores que ofrecen los insumos necesarios para la labores correspondientes del Centro, lo que provoca también no tener que depender de un solo proveedor, lo que ayudaría a obtener los productos a un precio bajo, reduciendo de esta manera los costos.

Competidores Potenciales

Este factor tiene una ponderación de 5% y como solo posee un sub – factor el mismo tiene una ponderación de 100%. En la evaluación realizada se obtuvo que este sub – factor Posibilidad de que aparezcan nuevos competidores en el sector, tiene un riesgo alto, puesto que el servicio ofrecido es muy necesario en la sociedad, puesto que la mayoría de las personas que tienen hijos, deben de cumplir con sus obligaciones como trabajo y/o estudio, por lo que necesitan de un lugar donde dejar

a sus hijos. Es por lo que se debe de trabajar fuertemente en tener grandes estándares de calidad en el servicio para ser la primera opción que los clientes tengan cuando deban escoger donde dejar a sus hijos e hijas.

Productos Sustitutos

Este factor al igual que el anterior tiene una ponderación total de 5% y cuenta solamente con un sub – factor por lo que la ponderación de este es de 100%. Este sub – factor se mantiene en el rango de riesgo bajo, por lo que no representa una amenaza considerable para el Centro de Cuido, puesto que no existe en el mercado un servicio o producto que pueda sustituir a los Centros de Cuido como tal, es decir un lugar donde se cuidan a los niños y además se le da una educación de calidad y certificada. Pero esto no significa que se va a perder la calidad del servicio ofrecido, porque si bien no existen productos o servicios sustitutos si existe una gran variedad de competidores de alto nivel, que pueden apoderarse de nuestros clientes si los estándares de calidad ofrecidos bajan de calidad.

Análisis de las Fuerzas del Entorno Cercano

En la Figura 16 la línea azul representa el valor obtenido por cada sub – factor, la línea verde= un riesgo bajo, línea amarilla= riesgo medio y la línea roja= riesgo alto.

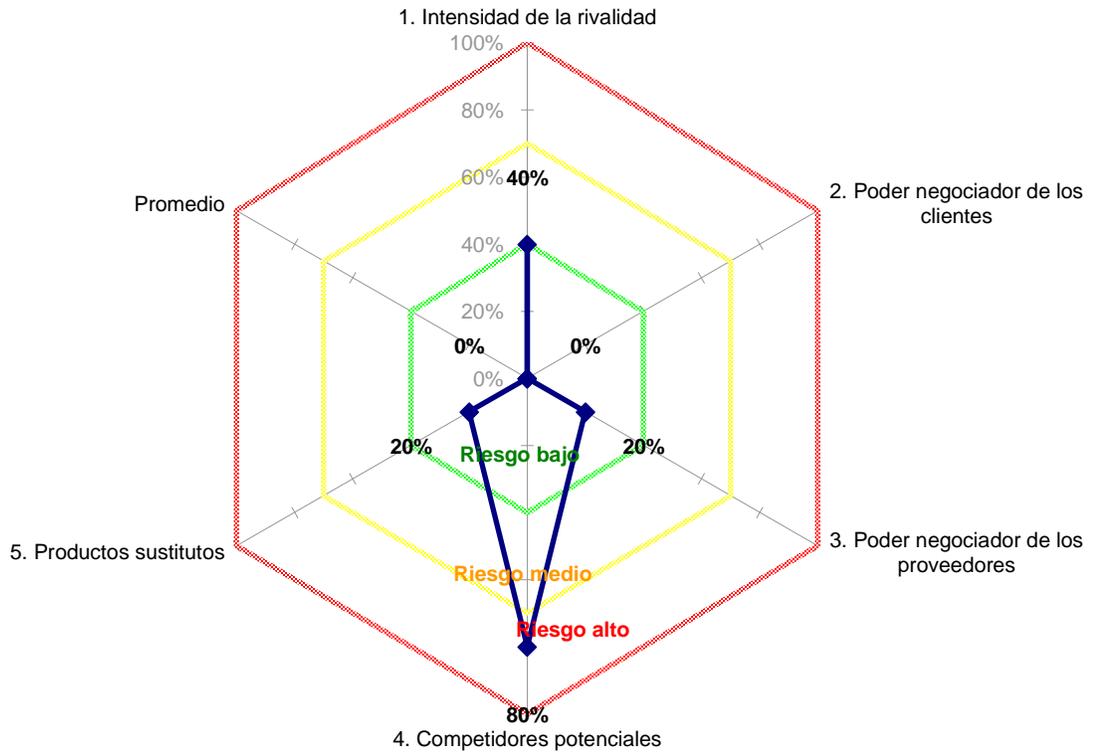


Figura 15 Gráfico Fuerzas Entorno Cercano

Según el análisis realizado se obtiene como resultado que en si la mayoría de las fuerzas tienen un riesgo bajo, lo que nos indica que el Centro de Cuido no tendrá problemas en el mercado con ninguna de estas, sin embargo, representamos un riesgo más alto exactamente en el límite de un riesgo bajo y uno medio en la fuerza Intensidad de la rivalidad, esto por las posibilidades que tienen los competidores de expandirse e innovar fácilmente al tener una mayor libertad financiera. Y la fuerza que representa un riesgo alto para el Centro es Competidores potenciales por la posibilidad de creación de nuevas empresas y que sean más atractivas para los clientes del centro.

Modelo de Negocio

Tabla 12 Modelo de Negocios

¿CÓMO?		¿QUÉ?	¿PARA QUIÉN?	
<i>Aliados</i>	<i>Actividades Sustanciales</i>	<i>Oferta de Valor</i>	<i>Relación</i>	<i>Clientes</i>
- Proveedores - Intermediarios	- Atención al cliente - Mercadeo - Innovación	- Seguridad - Conveniencia	- Cercanía. - Servicio diferenciado. - Temática acogedora. - Precios competitivos. - Calidad en servicio y atención.	Estudiantes del Campus Tecnológico Local San Carlos
	<i>Recursos</i>		<i>Canales</i>	
	- Instalaciones - Implementos necesarios para aulas y área de juegos - Excelente Talento Humano		- Redes sociales - Prensa institucional	
<i>Costos</i>		¿CON QUÉ?	<i>Ingresos</i>	
- Compras - Remuneraciones - Mantenimiento y Operaciones - Mercadeo			- Ventas	

Fuente: Elaboración propia según Rodríguez Barquero (2019)

4.2 Elementos de Mercadeo

Para obtener la información necesaria en este apartado se elaborará una investigación de mercados con el fin de conocer la demanda que tendrá el Centro de Cuido, también se realizará un mercadeo estratégico, es decir, establecer el mercado meta, el desarrollo de marca y el posicionamiento de la marca en el mercado como en la mente de los clientes. También se realizará la mezcla de mercado, producto (servicio), plaza y promoción. Se realizará una proyección de ventas, se establecerán los competidores y el presupuesto de mercadeo.

Objetivos de Mercadotecnia



Figura 16 Objetivos de Mercadotecnia

Investigación de Mercados

Se realizó una investigación de mercados para conocer tanto el perfil de los usuarios potenciales del Centro de Cuidado, como también para saber las características que los estos clientes potenciales consideran necesarios que el Centro de Cuido tenga, pero del mismo modo se evalua la necesidad de apertura de un Centro de Cuido en el Campus Tecnológico Local San Carlos del Tecnológico de Costa Rica.

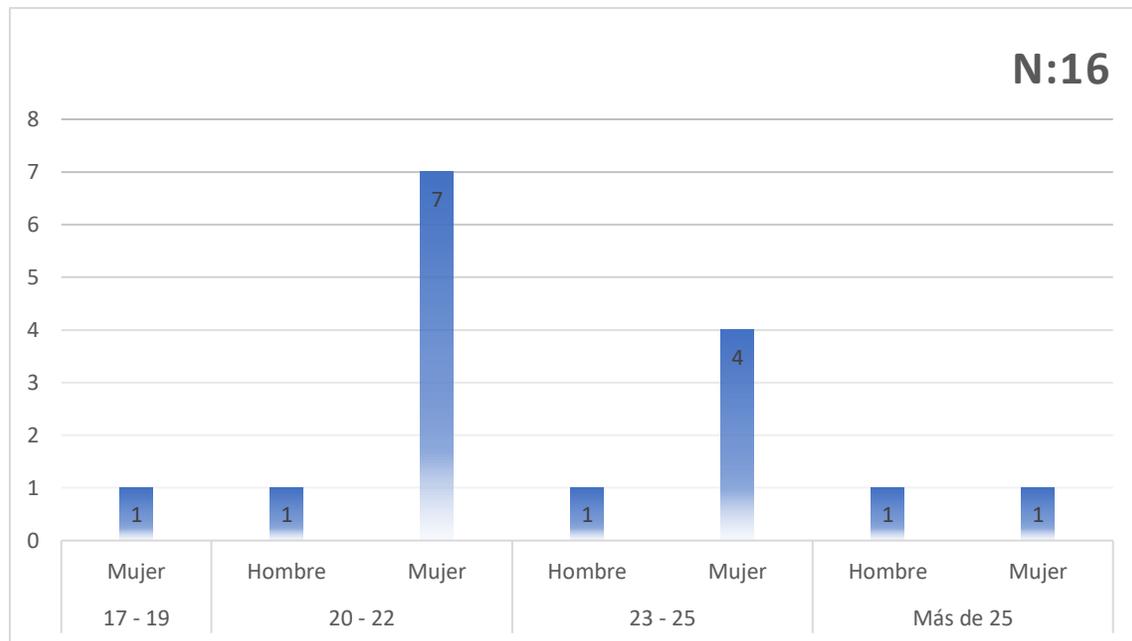


Figura 17 Gráfico relación sexo con edad

Se puede observar en la *Figura 18* que los usuarios del Centro de Cuido en su mayoría son mujeres en edades de 20 y 25 años, la participación de clientes hombres es poca, solamente 3 hombres, por lo que las estrategias de atracción deben estar dirigidas principalmente a mujeres madres que están en busca de un lugar donde puedan dejar a sus hijos con la seguridad de que serán cuidados y educados de la mejor manera.

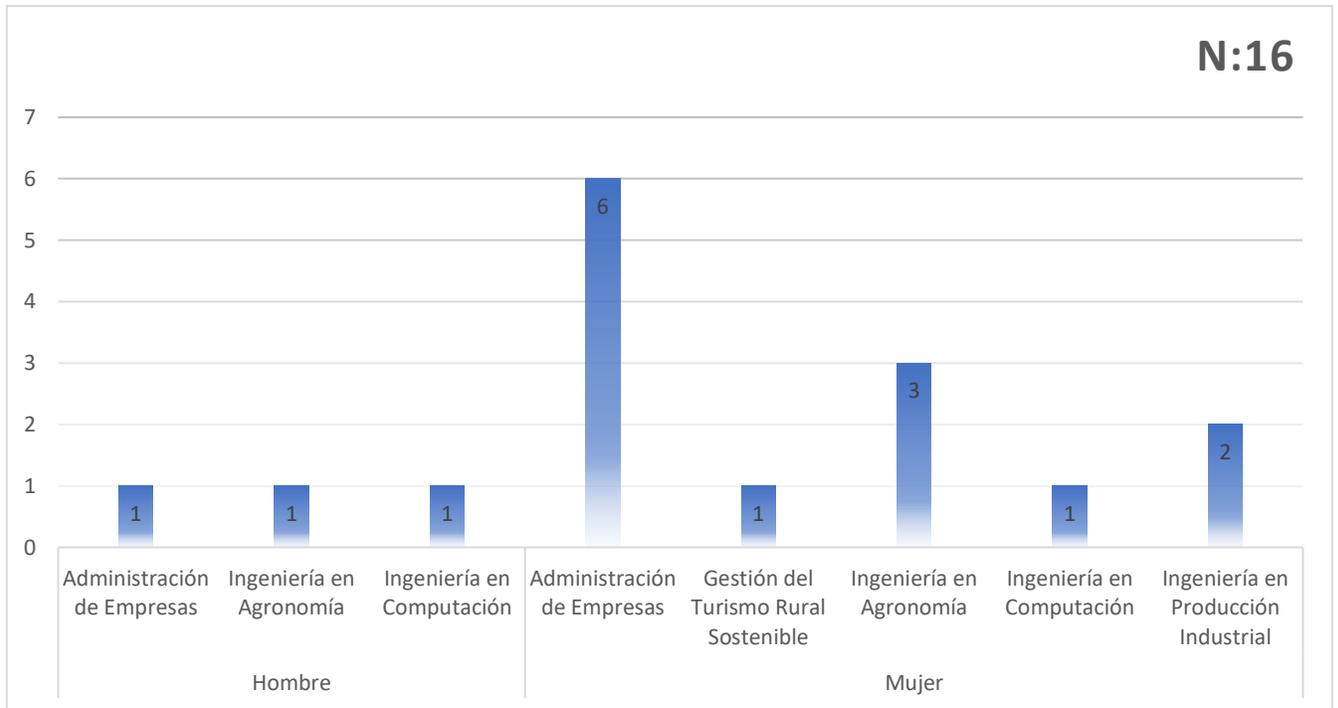


Figura 18 Gráfico relación sexo - carrera

Además, en la *Figura 19* se puede observar que los usuarios son estudiantes de las carreras, Administración de Empresas con un total de 7 clientes, 6 mujeres y 1 hombre; Ingeniería en Agronomía con una totalidad de 4 clientes, siendo 3 mujeres y 1 hombre; Ingeniería en Computación una totalidad de 2 clientes uno de cada sexo; Ingeniería en Producción Industrial con el total de 2 clientes mujeres y por último Gestión del Turismo Rural Sostenible con una clienta. Con esta información se podrá saber cómo poder comunicarse con los clientes, puesto que los estudiantes de Administración a los de cualquier Ingeniería ve las cosas diferentes, por lo que se debe de tener un balance en la información y los detalles proporcionados en la promoción que se lleve a cabo.

Tabla 13 *Relación lugar de residencia periodo lectivo y no lectivo*

Lugar de residencia durante periodo no lectivo	Lugar de residencia durante periodo lectivo
La Cruz Guanacaste	Santa Clara de Florencia
Platanar	Platanar
Cartago	Residencias estudiantiles
Río Cuarto, Grecia	Santa Clara
Santa Clara	Santa Clara
San Rafael, Guatuso	San Rafael, Guatuso
Aguas Zarcas	Aguas Zarcas
Río Celeste Guatuso	Los Ángeles de La Fortuna
San Juan de Ciudad Quesada	San Juan de Ciudad Quesada
Ulima de Florencia	Ulima de Florencia
Ciudad Quesada	Ciudad Quesada
Valle Azul	Valle Azul
Ciudad Quesada	Santa clara, 75 mts del Tec
Puente casa	Puente casa
Santa Rosa Pocosol San Carlos	Santa Rosa Pocosol San Carlos
Puerto Viejo de Talamanca, Limón	Santa Clara de San Carlos

Fuente: Elaboración propia con base en Investigación de Mercado

Con la información de la *Tabla 13* podemos ver que la mayoría de los clientes residen en el mismo lugar sin importar si se encuentran en periodo lectivo o no, solamente 6 estudiantes viven en un lugar diferente según si se encuentran en periodo lectivo o no. Esto no indica que la mayoría de la población exactamente un 63% de la población no sacrifica la relación padre/madre e hijo y/o hija mientras que un 37% si lo debe de hacer puesto en periodo lectivo sus hijos quedan en la residencia del periodo no lectivo.

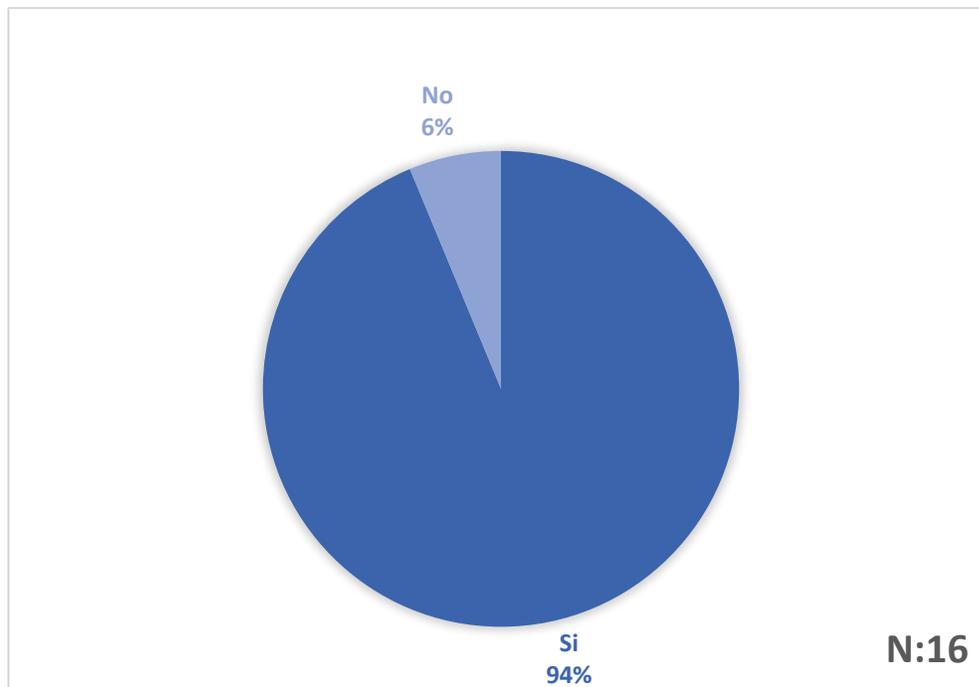


Figura 19 Gráfico estudiantes becados

La *Figura 20* nos brinda la información de que la mayoría de los clientes potenciales con un 94% son estudiantes becados, por lo que su situación económica no es relativamente buena, esto nos dice que no tienen mucha capacidad adquisitiva, por lo que se debe de tener en consideración este aspecto al momento de escoger el precio que se cobrará por el servicio, puesto que si se tiene un precio alto estos no podrán pagarlo. De igual manera se puede generar un tipo de Beca Socioeconómica especial para estudiantes padres y madres, la misma está presente en el Campus Central del Tecnológico de Costa Rica. Solamente el 6% no son becados.

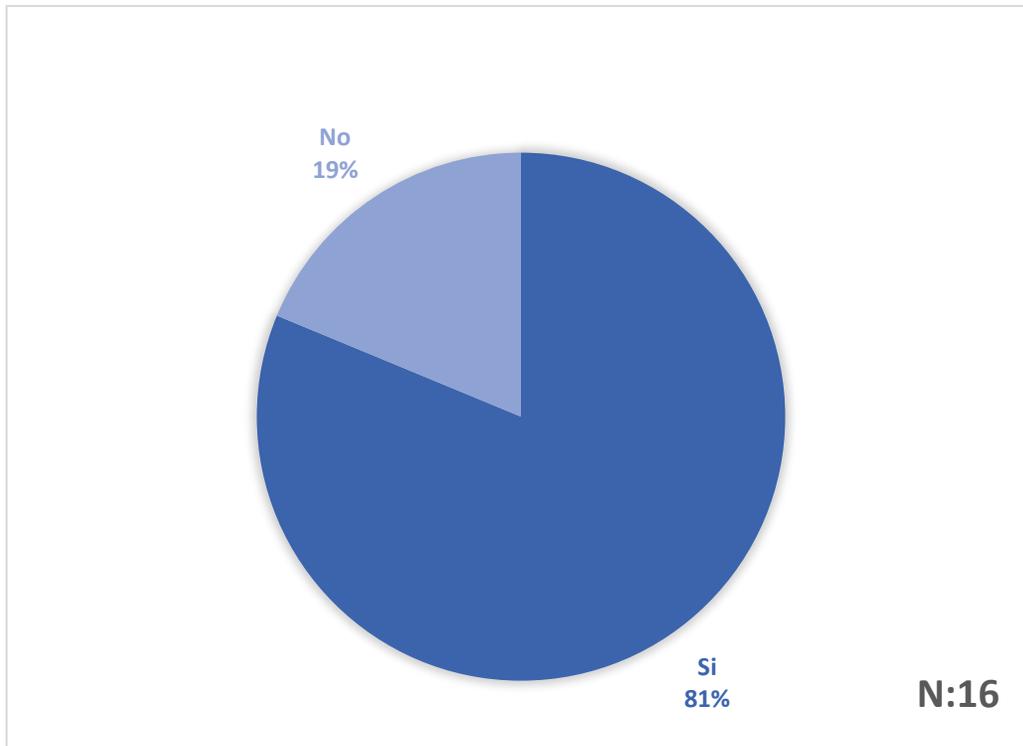


Figura 20 Gráfico cuidado de hijos

Con los datos mostrados en la *Figura 21* podemos ver que un 81% de los estudiantes cuentan con quien dejar a sus hijos mientras solo un 19% no cuenta con quien dejar a sus hijos, esto sin lugar a duda cuestiona la viabilidad de abrir un Centro de Cuido en el Campus Tecnológico Local San Carlos, puesto que la mayoría cuenta con quien dejar a sus hijos.

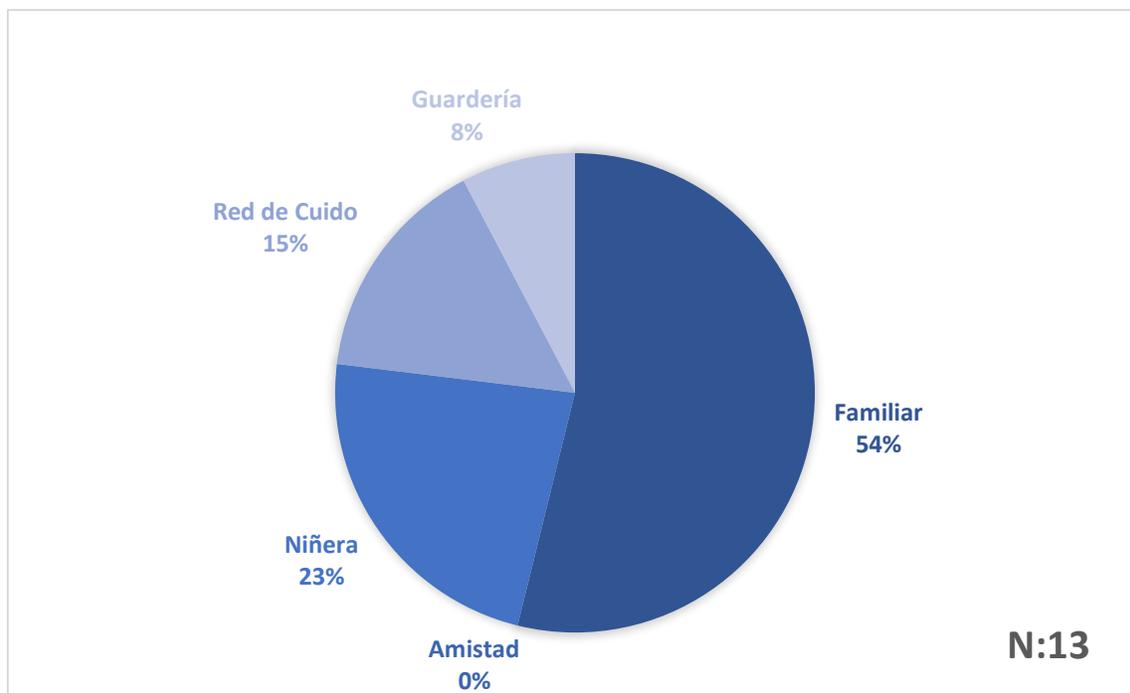


Figura 21 Encargado del Cuido

Vemos en la *Figura 22* que la mayoría de los estudiantes dejan a sus hijos con algún familiar y otros optan por contratar a una niñera, el uso de guarderías solamente el 8% de la población las usa. Es importante mencionar que n:13, puesto que es el 81% de la población que contestó que tenía con quien dejar a su hijo y/o hija. A las estudiantes a quienes algún familiar le cuida a su hijo y/o hija se le consultó si debía pagarle y solamente una persona respondió que no debía pagar por el cuidado de su hijo, es posible que esta persona no necesite los servicios del Centro de Cuido.

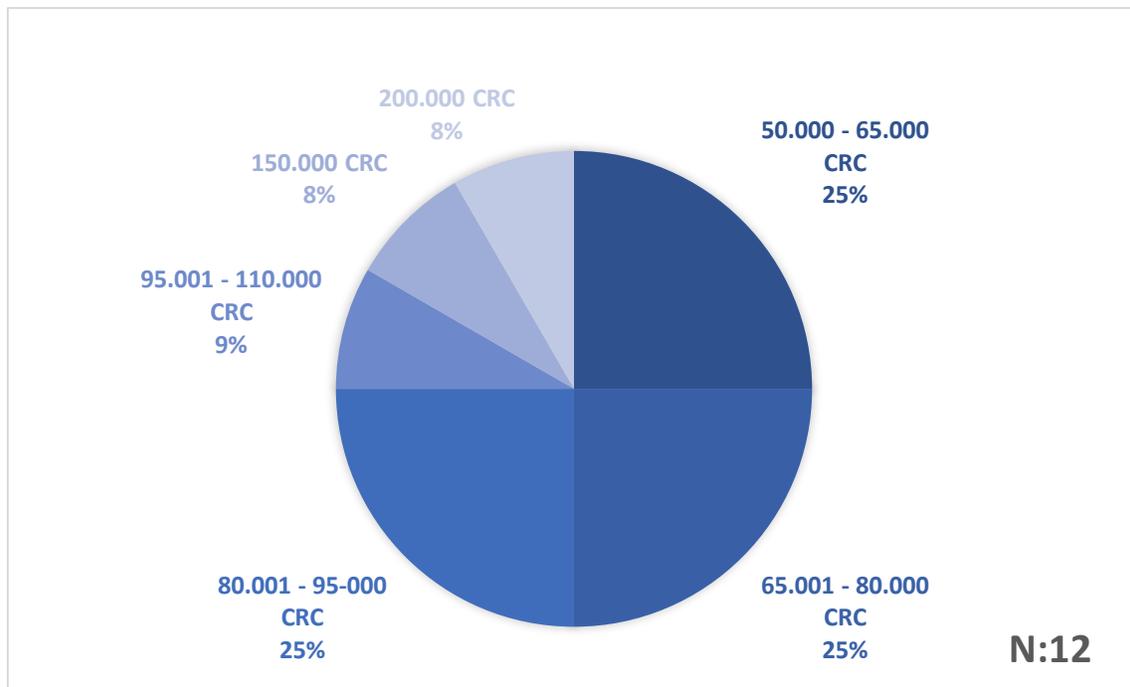


Figura 22 Gráfico monto mensual por cuidado de niño

A quienes dijeron que si pagaban por el cuidado de sus hijos se les preguntó que en cuanto rondaba la mensualidad y en la *Figura 23* podemos ver que la mayoría paga entre 50.000 y 80.000; y 65.001 y 80.000 colones costarricenses, sin embargo, hay quienes pagan hasta 200.000 colones por el cuidado de sus hijos, estos rangos y los costos de producción se deben de tener en consideración para escoger el precio del servicio.

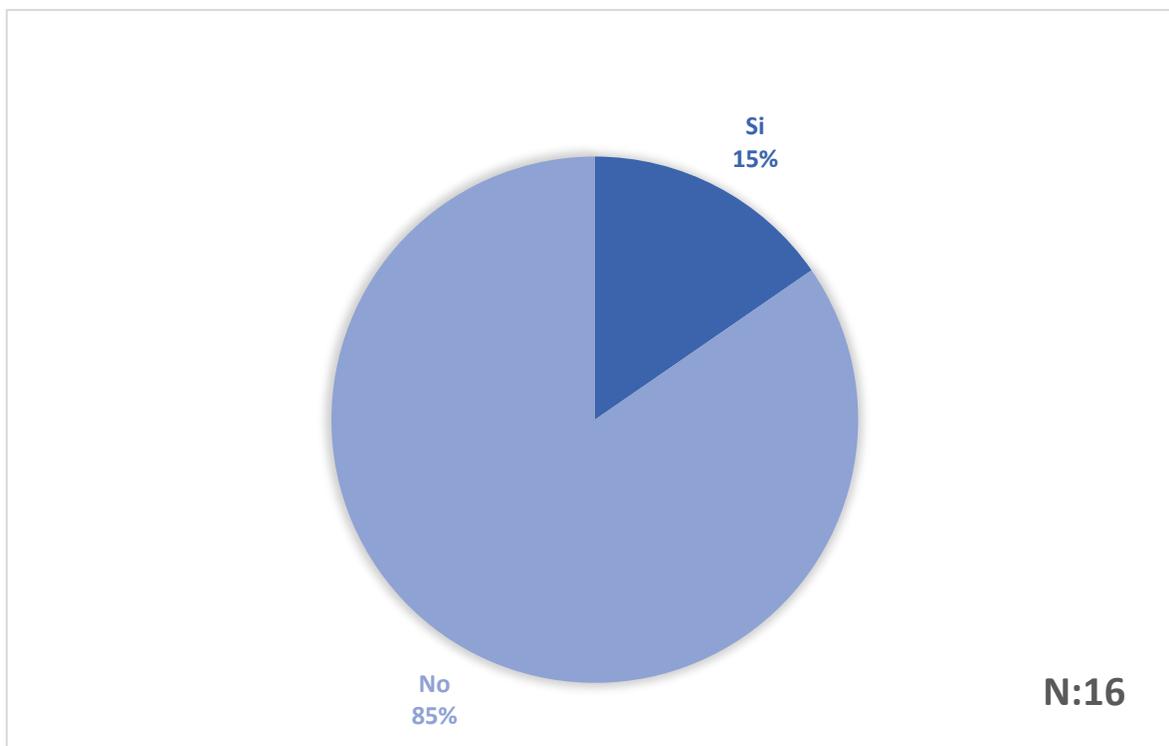


Figura 23 Gráfico continuar con estudios

Una vez que se tuvo conocimiento de que sí los estudiantes contaban con alguien para dejar a sus hijos y conociendo los rangos de las mensualidades que debían pagar para que cuidaran a sus hijos, se les consultó si podría continuar con sus estudios si la persona que cuida a su hijo y/o hija les informa que no puede continuar haciéndolo o ellos ya no cuentan con los recursos económicos para pagar la mensualidad, para lo que la mayoría de ellos como podemos observar en la *Figura 24* respondieron que no podrían continuar pero un 15% afirma que si podrían seguir con su estudios, ese porcentaje representa a 2 estudiantes. Lo que podemos descubrir con esta información es que la necesidad del centro no es tan importante para estos 2 estudiantes, puesto que podrían continuar con normalidad sus estudios, lo que representaría una posibilidad de que no hagan uso del servicio brindado, significando esto menos clientes para el CEPTEC.

Tabla 14 *Cuido de hijo y/o hija y continuar con estudios*

¿Cómo haría para continuar con sus estudios y el cuidado de su hijo y/o hija?
Mi bebé va conmigo a clases
Tengo que buscar todos los días opciones de quien me cuide a bebé porque no tengo a alguien fijo
Es muy complicado encontrar quien cuide a los niños, frecuentemente perdemos clases por no tener con quien dejarlos
Busco otra niñera
La mamá lo cuida

Fuente: Elaboración propia con base en Investigación de Mercado

La información presentada en la *Tabla 14* pertenece a las respuestas indicadas por aquellos estudiantes que respondieron que no tenían con quien dejar a su hijo y/o hija y quienes contestaron que podían continuar con normalidad sus estudios si quien cuidaba a su hijo y/o hija no seguiría haciéndolo o no podrían pagar la mensualidad. Las primeras 3 respuestas pertenecen a quienes no tienen con quien dejar a sus hijos, se observa que tiene que pasar por condiciones complicadas, tales como llevar a su hijo y/o hija a clases lo que pueda provocar ciertos problemas con algunos profesores. También vemos que buscar todos los días con quien dejarlos y en caso de no encontrar deben de perder lecciones. Por otro lado, tenemos las dos últimas respuestas de quienes contestaron que podrían continuar con normalidad sus estudios, se puede ver que uno es un estudiante que no tiene inconveniente en buscar otras opciones para el cuidado de su hijo y que los recursos económicos no son un problema, y por otro lado se puede observar que sin lugar a dudas este estudiantes es muy probable que no sea cliente del centro de cuidado, puesto que la pareja de él, en este caso la madre del hijo y/o hija se encarga del cuidado.

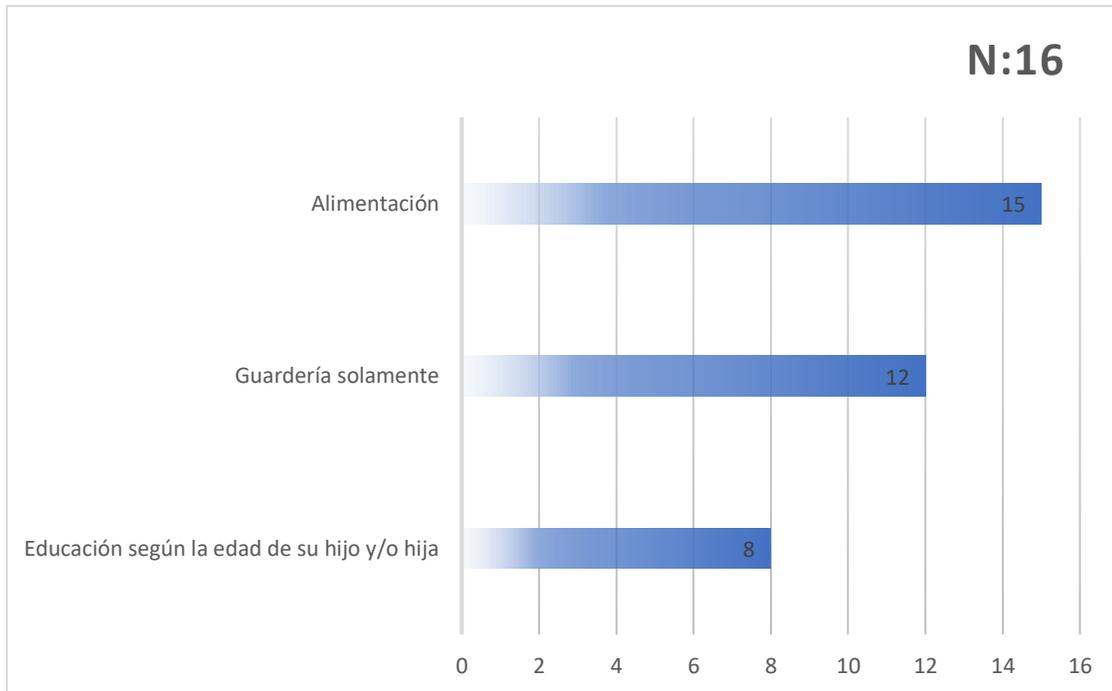


Figura 24 Gráfico servicios del Centro de Cuido

En la *Figura 25* podemos observar los servicios que consideran nuestros clientes potenciales, esenciales que tenga el Centro de Cuido, con base en esta información se da la seguridad de que el Centro de Cuido debe tener una educación preescolar, alimentación adecuada para los niños y el cuidado y satisfacción de sus necesidades básicas. Se pueden ofrecer distintos paquetes, puesto que vemos un porcentaje que solamente el servicio de guardería les funcionaría, por lo que adaptación de paquetes a estas necesidades para aquellos clientes que no cuenten con recursos económicos o que simplemente por horario de lecciones en la universidad no les funciona, adicional a esto se puede hacer programas en lo que utilicen el servicio solamente unos días de la semana y no la semana completa esto porque igualmente por el horario matriculado en la universidad no tendrían que asistir todos los días.

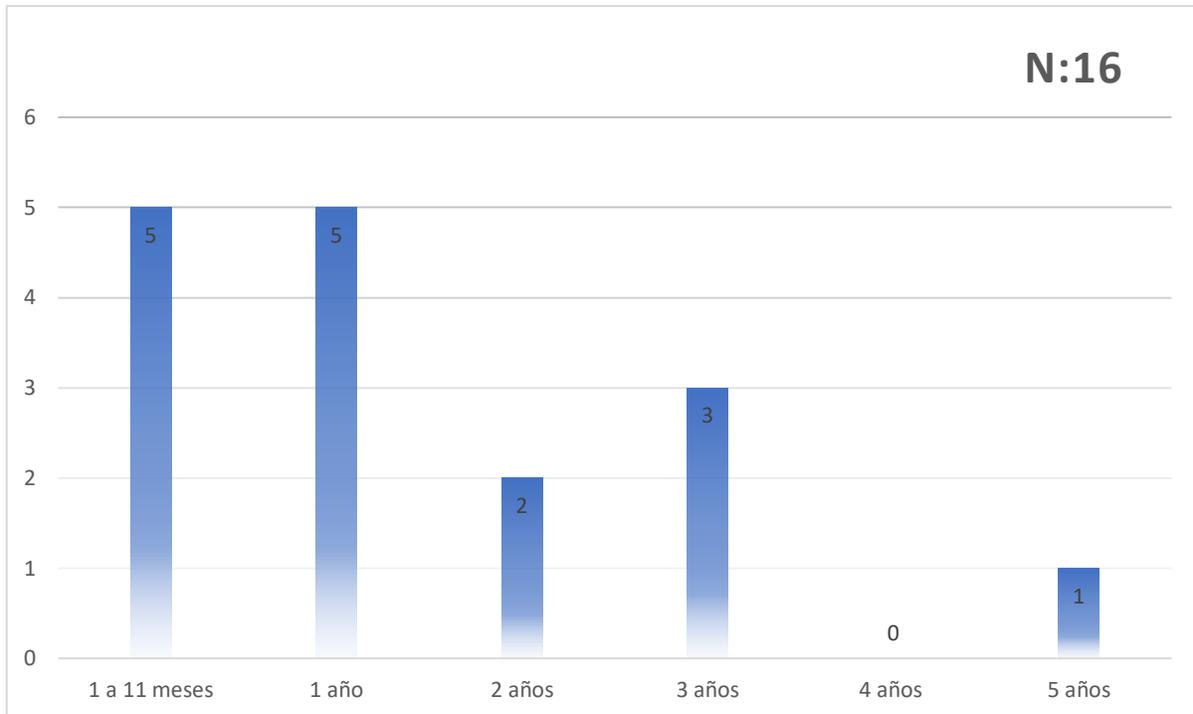


Figura 25 Edades de los niños y/o niñas

Con respecto a la información presentada en la *Figura 26* podemos ver que la mayoría de los niños rondarían sus edades entre el 1 mes de edad hasta el primer año, luego vemos que los niños de 3 años y 2 años son pocos. Por otro lado, vemos que las edad de 4 años, la cuales es edad requisito para poder estar en el nivel interactivo, el cual es requisito por el Ministerio de Educación Pública, no cuenta con ningún niño de esa edad, por lo que ese nivel no se podrían impartir si el Centro de Cuido se abriera el día de hoy, por último el nivel transición el cual también es requisito del MEP, solo contaría con un niño, lo cual por asuntos financieros no es rentable abrir ese grupo por solo un niño. Esto beneficiaría porque no se tendría que contratar ese personal lo que significaría menos gastos. Es importante mencionar que estas edades se están contemplando solamente para el mercado meta, es decir los estudiantes del Campus Tecnológico Local, si se opta por abrir el Centro a más población es posible que para estos niveles si haya niños con la edad necesaria para entrar.

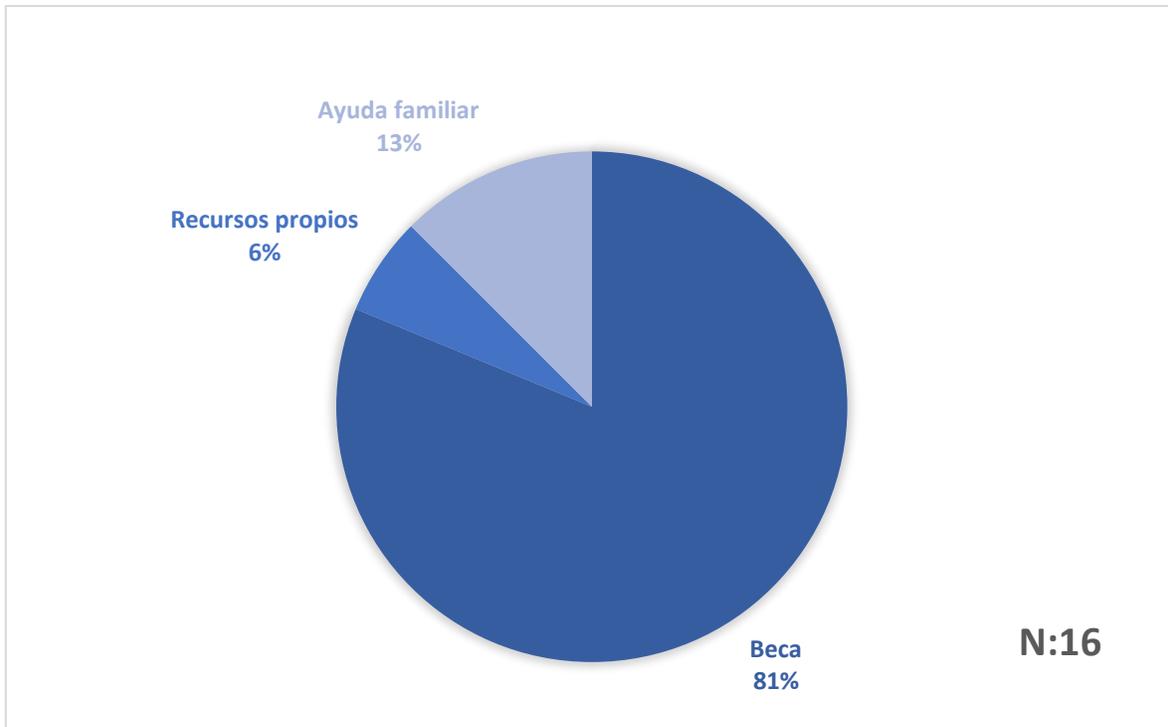


Figura 26 Método de financiamiento estudiantes

Podemos observar en la *Figura 27* que la mayoría de las estudiantes pagaría la mensualidad del centro de cuidado por medio de la beca socioeconómica brindada por el TEC, mientras que solo un 6% lo haría por medio de recursos propios y un 13% lo haría por medio de ayuda familiar. Este gráfico nos indica que los estudiantes actualmente tienen los recursos necesarios para poder pagar una guardería o a alguien para que le cuide a su hijo y/o hija, puesto que ellos tienen en consideración pagar la matrícula del Centro de Cuido usando la beca brindada. Aquí podría cuestionarse la necesidad real de abrir el Centro de Cuido, el cual implicará una inversión inicial grande generada por Tecnológico de Costa Rica, en lugar a esto podría mejor implementarse una modalidad de beca socioeconómica donde se le dé el dinero o una parte de lo que le costaría pagar una guardería o niñera por aparte.

Demanda del Servicio

La demanda del servicio es en palabras simples cuantos clientes se esperan tener en el Centro de Cuido, para estimar el número de niños que harán uso del CEPTEC, nos basaremos en la Investigación de Mercado realizada, en la cual se le consulto a los estudiantes el número de niños que tienen.

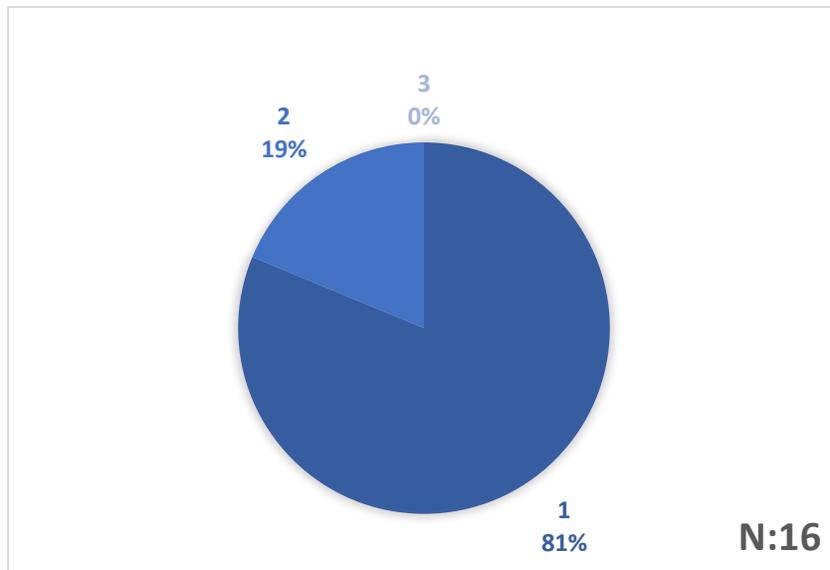


Figura 27 Gráfico número de hijos por estudiante

En la *Figura 28* podemos apreciar la cantidad de hijos y/o hijas que tiene cada estudiante, 81% de los estudiantes tienen solamente 1 hijo mientras que el 19% tienen dos. Si bien hay un 19% el cual indica que tiene 2 hijos, basándonos en la Base de Datos que tiene Trabajo Social del DEVESA sobre los estudiantes padres y madres y sus hijos, podemos ver que uno de los casos que tiene 2 hijos, tiene uno niño que no aplica para el CEPTEC, puesto que tiene una edad mayor a la que el Centro de Cuido atendería, además es importante mencionar que había un o una estudiante la cual no tenía que pagar por el cuidado de su hijo, por lo que no se contaría con ese niño. Con esto tendríamos 13 clientes los cuales tendrían 1 hijo cada uno y 2 clientes con una cantidad de 2 niños, dándonos una demanda total de 17 niños.

En un principio el CEPTEC está destinado solamente para ser utilizado por hijos o hijas de estudiantes del Campus, pero este mercado al no ser muy grande se puede tener en consideración los funcionarios y docentes, que si estos se abarcan podría incrementar la demanda del servicio considerablemente, teniendo esto como consecuencia un mayor impacto en las ventas realizadas. A continuación se presenta la tabla con cantidades de niños por departamentos en el Campus Tecnológico Local San Carlos, la información con respecto a la cantidad de niños fue brindada por la secretaria de cada departamento o escuela.

Tabla 15 *Niños por departamento o escuela*

Niños por Departamento o Escuela	
Nombre	Numero de Niños
Dirección de Sede	2,00
Escuela de Administración Empresas	1,00
DEVESA	7,00
Escuela Ingeniería en Computación	11,00
Esc. Ciencias Naturales y Exactas	4,00
Esc. Ingeniería Producción Industrial	6,00
Esc. Ingeniería Electrónica	3,00
Esc. Ciencias Sociales e Idiomas	12,00
Total	46,00

Fuente: Elaboración propia con base en Secretarías de Departamentos o Escuelas

Como podemos ver solamente con funcionarios y docentes se supera más del doble de la demanda obtenida solamente con estudiantes, por lo que la demanda aproximada del CEPTEC abarcando las dos poblaciones daría un total de 64 niños mensualmente.

Oferta del Servicio

En la zona de Santa Clara, donde estará ubicado el CEPTEC, otras entidades también ofrecen el servicio similar al que ofrecería el CEPTEC, a continuación se presentan la competencia más cercana.

Tabla 16 *Competencia Cercana*

Nombre	Nombre
Centro de Estimulación Temprana Vigotsky	Centro Educativo Infantil Pequeños Gigantes
Ubicación	Ubicación
Santa Clara, San Carlos del Almacén El Colono 10mts oeste y 100 mts norte	Florencia, San Carlos, 250 norte de la Iglesia Católica
Experiencia	Experiencia
9 años en el mercado	3 años en el mercado
Horario de Atención	Horario de Atención
6:50 am - 5:00 pm	7:00 am - 5:00 pm y 5:00 pm - 10:00 am
Demanda	Demanda
15 - 20 niños mensualmente	45 niños mensualmente
Servicios	Servicios
Programa para Bebés Programa para niños de 1 año a 4 años No ofrecen preescolar No ofrecen alimentación	Programa para Bebés Programa para niños de 1 año a 6 años Cuatro tiempos de comida Clases de inglés, cocina, arte, agricultura, otras.

Fuente: Elaboración propia con base en Vigotsky y Centro Educativo Infantil Pequeños Gigantes

Como podemos ver de la competencia cercana quienes representan más amenaza sería el Centro de Cuido Infantil Pequeños Gigantes por la variedad de servicios que ofrecen al público además del amplio horario que tienen, sin embargo, se encuentran más lejanos del Campus Tecnológico Local San Carlos, lo que le brinda una posible mayor aceptación al Centro de Estimulación Temprana Vigotsky al estar a menos de 1 kilómetro del Campus Tecnológico Local San Carlos.

Mercadeo Estratégico

En el mercadeo estratégico se establece el mercado meta con base a los clientes potenciales que se tienen, también se establece un plan para el desarrollo de marca y estrategias para el posicionamiento del Centro de Cuido y Educación Preescolar Campus Tecnológico Local San Carlos (CEPTEC).

a. Mercado meta

El Centro de Cuido al ser una institución nueva no cuenta con clientes, sin embargo gracias a la investigación de mercados se puede decir que hay clientes los cuales son potenciales, quienes son los estudiantes del Campus Tecnológico Local San Carlos, este se puede decir que es el mercado meta del Centro de Cuido, sin embargo, es posible ampliar este mercado, puesto que se puede abarcar clientes como los docentes y personal administrativo del Campus Tecnológico Local San Carlos, con el fin de tener una mayor cantidad de ingresos.

b. Desarrollo de marca

Es importante para toda empresa tener un logo y un slogan que la identifiquen, es decir que cuando un cliente vea alguno de los dos sepa de cual empresa se está hablando, con lo que respecta al slogan debe ser corto, llamativo y fácil de recordar para tener el mismo impacto. El logo debe de ser atractivo, pero se recomienda una alianza con el Departamento de Comunicaciones del Tecnológico de Costa Rica, puesto que al ser el Centro de Cuido una dependencia de la institución el logo debe de cumplir con cierta tipología y colores establecidos por la institución, es por lo que esto se sale del alcance de este proyecto.

c. Posicionamiento

Es importante que el Centro de Cuido tenga un posicionamiento estable esto con el fin de mantener los clientes, una ventaja competitiva que sin duda ayudará al posicionamiento del centro es que se ubicará dentro del Campus Tecnológico Local San Carlos, lo que los padres tendrán una cercanía de donde estarán sus hijos.

Mezcla de mercado

En este apartado del documento se presenta la mezcla de mercado la cual abarca las cuatro P de mercadeo: producto, precio, plaza y promoción. Tener conocimiento de la mezcla de mercado es sumamente importante puesto que se conoce y presenta la propuesta de valor que tiene que ofrecer el Centro de Cuido y Educación Preescolar TEC Campus Tecnológico Local San Carlos al mercado

a. Producto

La venta del producto es la principal fuente de ingreso de la mayoría de las empresas, para el centro de cuido no existe un producto tangible, sino que lo que se ofrecerá al mercado son los siguientes servicios:

- Cuido de niños.
Este servicio consiste en velar por la seguridad de los niños y niñas pertenecientes al Centro de Cuido, como también cuidar de que se les brinden los recursos y se satisfagan las necesidades básicas de cada infante.
- Educación temprana y preescolar.
Esto se brindará a cada niño y niña según la edad en la que se encuentre, a los bebés se les dará distintas estimulaciones para que desarrollen bien sus características motrices, respecto a los niños con mayor edad se les dará una educación según el programa establecido por el Ministerio de Educación Pública.
- Alimentación.
Se les brindará los servicios de comida necesarios para los niños basados en dietas balanceadas según las necesidades de las edades en que se encuentren, esto para garantizar el desarrollo adecuado de cada niño y niña.

b. Precio

Con lo que respecta al precio del servicio este dependerá de variables, por ejemplo, el costo de producir el servicio y el uso que hagan los clientes del servicio, esto porque muchos estudiantes mencionan que puede que no utilicen el Centro de Cuido los cinco días de la semana por motivo de que no tiene que asistir a clases

todos los días. Si bien la mayoría optó por un horario de lunes a viernes de 7:00 am a 4:00 pm, muchos dejaron comentarios de que no utilizarían todos los días el servicio, puesto que no todos los días debían ir a clases.

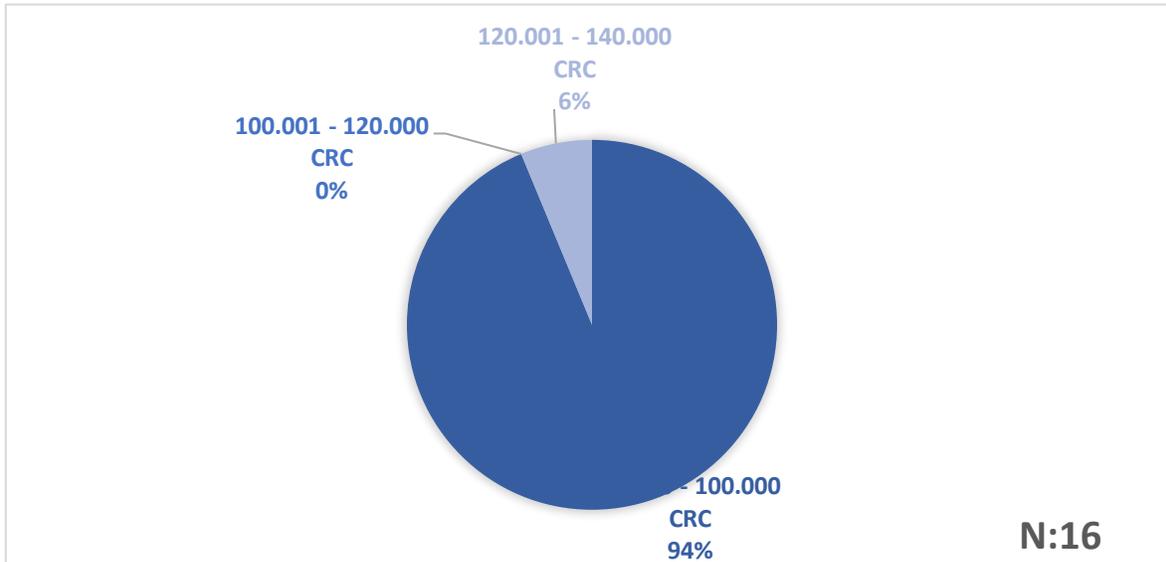


Figura 28 Gráfico posible precio

Como vemos la mayoría de los estudiantes, prefieren un precio por el servicio desde los 80.000 hasta los 100.000 colones, una pequeña proporción considera que el monto debería de rondar entre los 120.001 y los 140.000 colones costarricenses. El precio podrá establecerse hasta que en el Estudio Técnico se saquen los costos de producción, así podremos establecer un precio justo y que pueda satisfacer las necesidades del Centro de Cuido

c. Plaza

El Centro de Cuido y Educación Preescolar TEC Campus Tecnológico Local San Carlos se ubicará en el Campus Tecnológico Local San Carlos del Tecnológico de Costa Rica. Este es el lugar adecuado por la cercanía que se tiene con los clientes potenciales.

La forma de operación es un canal de mercadeo indirecto puesto que se tiene intermediarios como lo es el Departamento de Vida Estudiantil y Asuntos Académicos, quienes tienen el contacto directo con todos los posibles clientes.

Con respecto a la logística de distribución no se cuenta con ninguna puesto que el cliente tiene que visitar las instalaciones para poder hacer uso de los servicios brindados.

d. Promoción

Con lo que respecta a la promoción, no es necesario realizar una gran campaña publicitaria, puesto que los clientes se encuentran en la misma institución, es recomendable tener una página en redes sociales, puesto que al ser nuestro mercado meta gente joven, estos suelen usarlas para comunicación, además que las redes sociales son de bajo costo. Otro método para dar a conocer la empresa es por medio del DEVESA.

Proyección de Ventas

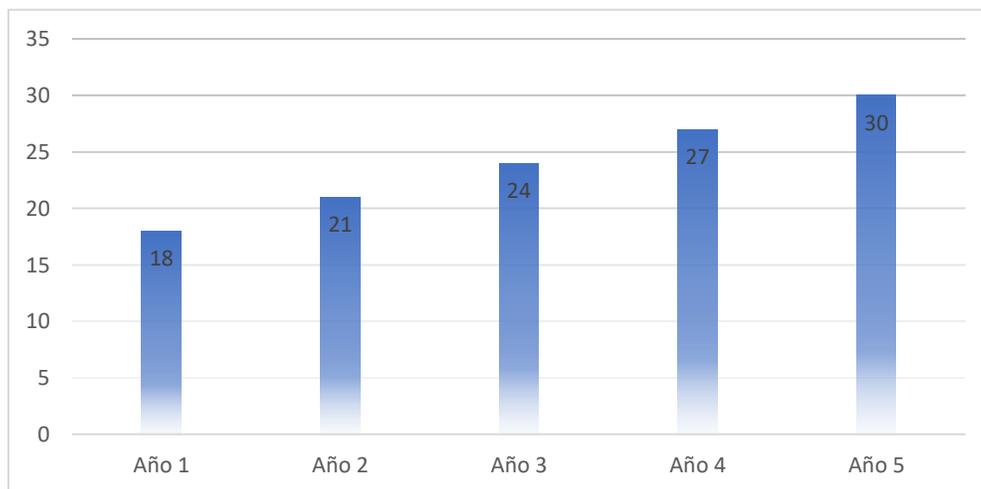


Figura 29 Gráfico proyección de ventas

La proyección de ventas presentada en la *Figura 30* nos indica el aumento en ventas que tendría el Centro de Cuido, teniendo una postura conservadora se estima un crecimiento de 3 niños por año, puesto que, según información del DEVESA, para este año hubo 7 casos nuevos de padres y madres estudiantes.

4.3 Elementos Técnicos

En este apartado se presenta todos los aspectos técnicos del Centro de Cuido, desde la localización, distribución de planta especificaciones del servicio, hasta los costos totales que tendrá el Centro.

Objetivos Área de Producción u Operaciones



Corto Plazo

Ofrecer servicios de calidad



Mediano Plazo

Mantener la calidad de los servicios ofrecidos.

Innovar en los procesos, para garantizar una mayor eficiencia.



Largo Plazo

Ser el Centro de Cuido de mejor calidad y el primero en la mente de los clientes.

Ser un Centro de Cuido con la mejor Tecnología de la zona.

Figura 30 Objetivos área de producción u operaciones

Localización de la Empresa

Respecto a la localización del Centro de Cuido, se recomienda crearlo dentro del Campus Tecnológico Local San Carlos, por la cercanía que tendría los padres con sus hijos. Se escoge además una localidad dentro del Campus que no represente un gran desplazamiento dentro del mismo. El lugar idóneo para la creación del Centro que se propone es detrás del edificio de la Asociación Solidarista de Empleados del TEC, en la *Figura 21* se presenta la imagen satelital de donde estará ubicado el Centro de Cuido y Educación Preescolar del Campus Tecnológico Local San Carlos (CEPTEC)



Figura 31 Localización CEPTEC

Respecto a la macro localización CEPTEC estará ubicado en la provincia de Alajuela en el cantón de San Carlos y en el distrito de Florencia. El cantón de San Carlos es el cantón más extenso del país, con una superficie de 3.373 km² (6.5% de la superficie total de Costa Rica). Supera en área a las provincias de Cartago (3.031 km²) y Heredia (2.673 Km²) (Municipalidad de San Carlos, 2019). Además, la economía del cantón sancarleño depende más que todo de la agricultura y ganadería, según (Municipalidad de San Carlos, 2019) los contrastes climáticos, las extensas llanuras, los numerosos ríos, el suelo rico en sedimentos y sobre todo su famosa lluvia, convierten a San Carlos en una de las zonas más productivas del país, tanto en cantidad como en variedad.

Por su parte la micro localización de CEPTEC se localizará en el Campus Tecnológico Local San Carlos del Tecnológico de Costa Rica a 18 km norte de Ciudad Quesada, San Carlos en la comunidad de Santa Clara perteneciente al distrito de Florencia.

Diseño y Distribución de Planta

Como se ha mencionado anteriormente CEPTEC no cuenta con una estructura física donde realizar sus funciones, por lo que se propone un plano (prototipo) para la construcción del Centro de Cuido, basándose en el Código de Instalaciones del Colegio de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica. El plano presentado en la *Figura 33* fue elaborado con la ayuda de un estudiante de la carrera de arquitectura y decoración y distribución de interiores.

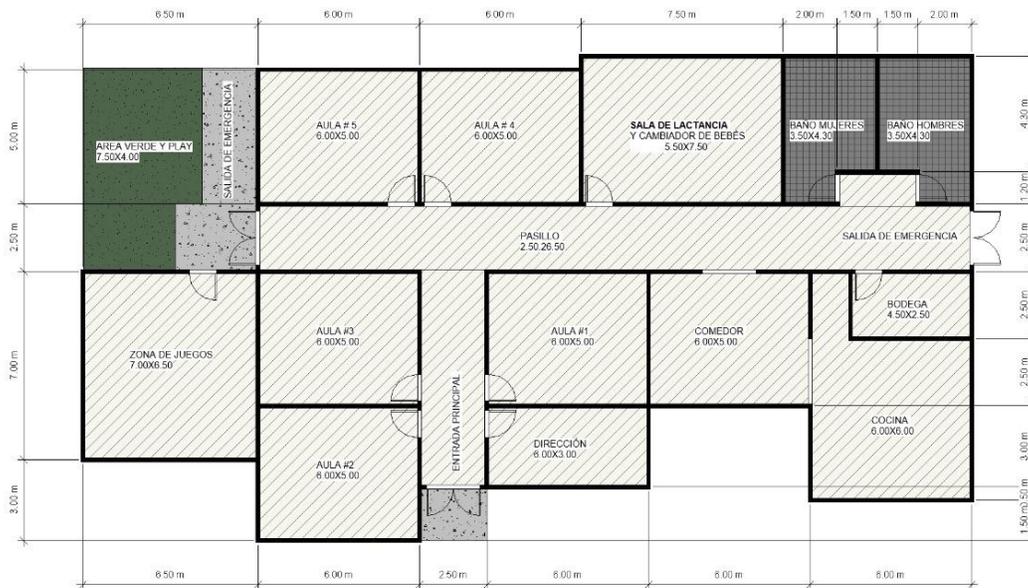


Figura 32 Plano Distribución de Planta

Aspectos Técnicos

- **Vida útil:** 40 años.
- **Estructura:** Columnas prefabricadas y vigas cajón.
- **Paredes:** Baldosas prefabricadas con repellos sisados e impermeabilizados, lámina de cemento de alta resistencia con refuerzo de malla interior (Durock) de 12,7mm, internas con láminas de fibrocemento, yeso, cementicias o similares (Plystone o Plyrock) doble forro, repello fino y pintura, precinta de fibra mineral.

- **Cubierta:** Cerchas de perfiles metálicos, láminas onduladas de hierro esmaltado N.º 26. Canoas y bajantes de hierro galvanizado.
- **Cielos:** Láminas de poliestireno o fibra mineral de 15mm con suspensión de aluminio.
- **Pisos:** Contrapiso de concreto con terrazo de buena calidad.
- **Otros:** Corresponde al aula adosada o pabellones de 72,00 m² por módulo con dos unidades mínimo y cinco máximos. Espacio interno para enseñanza, corredor frontal y acera posterior, bebederos, ventanera con celosías y vidrio fijo escarchado de 4mm con marco de aluminio y verjas de perfiles de RT, puerta frontal y posterior de metal con perfiles de RT, rampas, sistema contra incendios con detectores de humo y sirenas.

Descripción de los Espacios

a. Cocina y Comedor

En la cocina contará con un área total de 36 metros cuadrados, esta tendrá todos los implementos de cocina necesarios para la preparación de alimentos sea que se estén utilizando en el momento o no. Este espacio cumple con todas las normas de seguridad e higiene ocupacional. Por su parte el comedor, contará con un área de 30 metros cuadrados como también con las sillas y mesas necesarias para cada niño.

b. Bodega de Insumos

En esta área del Centro de Cuido se encuentran guardados todos los insumos necesarios para la elaboración de los alimentos. Está área cuenta con el sistema de iluminación y ventilación adecuados para la conservación de los productos por el tiempo que se deban de tener guardados, para cuando se deban utilizar se encuentren en excelentes condiciones y se puedan preparar los alimentos con la mejor calidad posible. El área total de la bodega es de 11,25 metros cuadrados.

c. Sanitarios

Se planearon 2 sanitarios uno para niñas y otro para niños, cabe resaltar que ambos sanitarios cumplen con la Ley 7600. El área total de los servicios sanitarios es de 15,05 metros cuadrados cada módulo.

d. Sala de lactancia y Cambiadores de Bebés

Esta zona cumple con todos los aspectos técnicos establecidos en el Código de instalaciones del Colegio de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica. El área total de la sala de lactancia y cambiadores de bebés es de 41,25 metros cuadrados.

e. Dirección y aulas

La dirección cuenta con el espacio suficiente para que se realicen las labores que deben ser desarrolladas en este departamento con un área total de 18 metros cuadrados.

Por su parte las aulas cuentan con las medidas mínimas establecidas en el Código de Instalaciones, esto debido a que no son muchos niños los que se atenderán. En total se plantearon 5 aulas con un área de 30 metros cuadrados por aula. Cada una tiene capacidad máxima de 10 niños.

f. Zona de juegos y zona verde

Estos son espacios para la recreación y entretenimiento de los niños en sus horas de receso o horas de juego. Esta zona tiene un área total de 75 metros cuadrados.

Especificaciones del Servicio

Al mercado se ofrecerán los siguientes servicios:

- Cuido de niños.
Este servicio consiste en velar por la seguridad de los niños y niñas pertenecientes al Centro de Cuido, como también cuidar de que se les brinden los recursos y se satisfagan las necesidades básicas de cada infante.
- Educación temprana y preescolar.

Esto se brindará a cada niño y niña según la edad en la que se encuentre, a los bebés se les dará distintas estimulaciones para que desarrollen bien sus características motrices, respecto a los niños con mayor edad se les dará una educación según el programa establecido por el Ministerio de Educación Pública.

- Alimentación.

Se les brindará los servicios de comida necesarios para los niños basados en dietas balanceadas según las necesidades de las edades en que se encuentren, esto para garantizar el desarrollo adecuado de cada niño y niña.

Flujograma del Proceso Productivo

El proceso principal que realizará el Centro de Cuido es el de Cuido y Educación del niño, sin embargo, tiene otros procesos, como el proceso de matrícula, el proceso de compra de insumos y otros. A continuación, se detalla el proceso de cuido y educación de los niños y niñas.

Pasos por seguir para cumplir el proceso de cuido y educación de niños

- ✓ El padre o madre deja al hijo en la entrada del Centro de Cuido
- ✓ El docente encargado recoge a los niños y los lleva al respectivo salón
- ✓ El docente da las lecciones del día según programa del centro o del MEP, según la edad del niño o niña
- ✓ El docente acompaña a los niños para que tomen su almuerzo.
- ✓ El docente entrega los niños al cuidador
- ✓ El cuidador recoge a los niños en el comedor
- ✓ El cuidador lleva a los niños a los salones para realizar las actividades planificadas
- ✓ El cuidador lleva a los niños a la zona de juegos
- ✓ El cuidador lleva a los niños a la salida del Centro
- ✓ El padre o la madre recogen al niño en la salida del Centro

Tablas de Inversiones y Gastos

En esta sección se presentarán las inversiones y costos en los que el Centro de Cuido deberá incurrir para garantizar el perfecto funcionamiento de este y para ofrecer la calidad esperada a los clientes.

Inversiones

a. Inversión de Construcción

Al ser el Centro de Cuido una institución nueva se deberá construir, ya que en el Campus Tecnológico Local San Carlos no hay la infraestructura necesaria para que el Centro de Cuido y Educación Preescolar realice sus labores, es por esto por lo que la mayor parte de la inversión inicial de este proyecto se centrará en la construcción del Centro de Cuido. A continuación en la *Tabla 15* se detallan la inversión necesaria para la construcción.

Tabla 17 *Inversión Construcción*

Inversión Construcción			
Artículo	Precio/m2	Cantidad m2	Total
Construcción	₡ 165 000,00	541,50	₡ 89 347 500,00
Construcción Cocina	₡ 235 000,00	36,00	₡ 8 460 000,00
Terreno	₡ 4 500,00	650,00	₡ 2 925 000,00
Imprevistos	-	-	₡ 1 267 500,00
Total			₡ 102 000 000,00

Fuente: Elaboración Propia con base en Ministerio de Hacienda (2016) y Ministerio de Hacienda (2017)

La estimación sobre el costo de construcción se realizó con base en el Manual de Valores Base Unitarios por Tipología Constructiva del Órgano de Normalización Técnica del Ministerio de Hacienda, el cual tiene una sección para centro educativos tanto para el área general del Centro de Cuido y el área de comedor, con respecto al área general de Centro de Cuido es de Tipo EA02 según el manual y por la construcción de este tipo de edificios el costo es de ciento sesenta y cinco mil colones por cada metro cuadrado de construcción, y el área de cocina de Tipo EA04

con un costo de doscientos treinta y cinco mil colones por metro cuadrado de construcción.

Es importante mencionar que el Manual toma en el precio de construcción los materiales en que será construido cada edificio, como también reflejados el costo de los insumos necesario como también los salarios de la mano de obra ya que el Ministerio de Hacienda para la elaboración de estos estimados utiliza los índices de precios de Insumos para la Construcción, Índices de Salarios Mínimos Nominales (ISMN) Sector Construcción y el Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Adicionalmente se consideró un monto racional sobre imprevistos que se puedan llevar a cabo a la hora de realzar la construcción, este monto es importante de presentarlo y tenerlo presupuestado puesto que si algo no sale según lo planeado el proyecto tenga un fondo adicional con el cual se pueda cubrir el imprevisto ocurrido en caso de que este ocurra.

Con respecto al valor del terreno, sabemos que no se va a comprar, pero igualmente es importante presentar el valor que este tiene, puesto que este tiene un valor en el mercado aun cuando es propiedad del Tecnológico de Costa Rica, para determinar el valor del terreno se basó en el Mapa de Valores de Terrenos por Zonas Homogéneas Provincia 2 Alajuela Cantón 10 San Carlos, mapa perteneciente al Órgano de Normalización Técnica del Ministerio de Hacienda.

b. Inversión de Mobiliario y Equipo

Del mismo modo se requerirá hacer compra de todo el mobiliario y equipo necesario para que el CEPTEC opere con toda normalidad, se realizó una búsqueda con diferentes proveedores con el fin de obtener el mejor precio, en la *Tabla 16* se presenta un resumen de la inversión necesaria en Mobiliario y Equipo.

Tabla 18 *Inversión Mobiliario y Equipo*

Inversión Mobiliario y Equipo			
NombreArtículo	Cantidad	Precio Unitario	Total Colones
Artículos de Cocina	1	₡ -	₡ 2 349 300,00
Artículos de Oficina	1	₡ -	₡ 533 835,00
Pizarra	4	₡ 33 267,00	₡ 133 068,00
Juguetes	1	₡ 300 000,00	₡ 300 000,00
Mesas escolares	24	₡ 24 083,00	₡ 577 992,00
Sillas	24	₡ 17 515,00	₡ 420 360,00
Cunas	10	₡ 25 000,00	₡ 250 000,00
Mesas comedor	4	₡ 24 400,00	₡ 97 600,00
Sillas comedor	20	₡ 17 832,00	₡ 356 640,00
Sillas comedor bebé	10	₡ 20 000,00	₡ 200 000,00
Total			₡ 5 218 795,00

Fuente: Elaboración Propia

Para la cotización de estos equipos se consideraron distintos proveedores con el fin de obtener el precio más bajo con el fin de tener un costo bajo en la compra de estos artículos, sin embargo, no se dejó de lado la calidad de los mismo. En los artículos de cocina se consideró todos los electrodomésticos necesarios en una cocina escolar, se consultó con una trabajadora de un comedor escolar para tener una mejor idea de lo necesario en estos establecimientos; del mismo modo incluye todos los artículos necesarios, como por ejemplo platos, cucharas, vasos, etc. Para el menaje tanto del comedor como de las aulas, se cotizó a una mueblería ubicada en San Ramón puesto que era la que ofrecía un precio accesible como también muebles de la calidad necesaria para cumplir con las necesidades del Centro de Cuido.

Inversión de Inventario Inicial

Tabla 19 *Inversión Inventario Inicial*

Inversión Inventario Inicial	
Nombre Artículo	Total Colones
Inventario Escolar Inicial	₡ 250 000,00
Inventario Cocina Inicial	₡ 243 630,00
Total	₡ 493 630,00

Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a la inversión de Inventario Inicial hay ciertos productos necesarios para realizar el servicio de cuidado y educación preescolar y es claro que se necesita un inventario inicial en cocina con el cual se prepararán los alimentos. Con respecto al cuidado y a la educación de los niños, se estableció el Inventario Escolar Inicial, en el cual se consideraron artículos escolares, como pinturas, goma, papel, etc. Respecto al inventario de cocina, se consultó con una trabajadora de un comedor escolar sobre los insumos necesarios para realizar los distintos platillos que realizan diario, se adaptó a las necesidades del Centro de Cuido y se elaboró una cotización en un supermercado el cual tiene una plataforma virtual, es importante mencionar que solo es una estimación puesto que por algunos convenios que tenga el Tecnológico de Costa Rica, se podrían conseguir los insumos a un costo menor.

Tabla 20 *Resumen Inversiones*

Inversión Inicial	
Nombre Artículo	Total Colones
Construcción	₡ 102 000 000,00
Mobiliario y Equipo	₡ 5 218 795,00
Materia Prima	₡ 493 630,00
Total	₡ 107 712 425,00

Fuente: Elaboración Propia

A modo de resumen, para que el Centro de Cuido y Educación Preescolar Campus Tecnológico Local San Carlos pueda iniciar funciones se deberá realizar una inversión inicial de ciento siete millones setecientos doce mil cuatrocientos veinticinco colones netos.

Gastos

a. Gastos por Servicios Públicos

Al ser un proyecto nuevo, no se tienen ningún registro previo de los gastos en que el CEPTEC deberá incurrir para poder brindar sus servicios a los clientes, respecto al gasto por Servicios Públicos se realizaron distintas estimaciones y cotizaciones de los diferentes servicios que el Centro de Cuido necesitará.

En lo que respecta al consumo de electricidad, la página oficial de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL) brinda una herramienta para realizar la estimación del consumo de kwh por mes de cada uno de los equipos con lo que se contarán en el Centro de Cuido, adicional se obtuvieron los precios que tiene el servicio de electricidad por parte del proveedor en este caso COOPELESCA de la página de la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos (ARESEP).

Tabla 21 *Gastos por Servicio de Electricidad*

Electricidad			
NombreArtículo	kwh/mes	Precio/kwh	Total Colones
Equipo de Cocina	306	\$ 97,21	₡ 29 746,26
Equipo Computo	230,4	\$ 97,21	₡ 22 397,18
Alumbrado	144	\$ 97,21	₡ 13 998,24
Total kwh/mes	680,4	Total	₡ 66 141,68
		(+)Imp. Venta	₡ 3 307,08
		(+)Alum. Pub	₡ 2 245,32
		Total a Pagar	₡ 71 694,09

Nota: Los montos son en colones costarricenses y son mensuales

Fuente: Elaboración Propia con base en CNFL y ARESEP

Con respecto al consumo de agua, no se contó con una herramienta similar a la de la CNFL, por lo que se realizó una estimación del costo respecto al consumo que

tienen otros centros de cuidado con el servicio de alimentación, por lo que se estimó un consumo de agua aproximado a los treinta mil colones netos.

Tabla 22 *Gastos por Servicios Públicos*

Costos Indirectos de Producción	
NombreArtículo	Total Colones
Servicio de Electricidad	₡ 71 694,09
Servicio de Agua	₡ 30 000,00
Internet	₡ -
Telefono	₡ -
Total	₡ 101 694,09

Nota: Los montos son en colones costarricenses y son mensuales

Fuente: Elaboración Propia

Estos son los costos indirectos en que el CEPTEC deberá incurrir cada mes para poder brindar sus servicios. Si bien el Centro de Cuido se encontrará dentro de las instalaciones del Campus Tecnológico de Costa Rica y hará uso de la electricidad y agua del Campus, se establece un monto estimado por el cual el Centro de Cuido deberá pagar, con respecto al servicio de internet y telefonía si se hará uso de la red del Tecnológico de Costa Rica.

b. Gastos administrativos

Tabla 23 *Gastos Administrativos*

Gastos Administrativos	
NombreArtículo	Total Colones
Contabilidad	₡ 150 000,00
Total	₡ 150 000,00

Nota: Los montos son en colones costarricenses y son mensuales

Fuente: Elaboración Propia

Como parte de gastos administrativos se consideró el servicio de contabilidad necesario para poder tener en orden la contabilidad de la institución.

c. Gastos no desembolsables

Los gastos no desembolsables consisten en las depreciaciones del mobiliario y equipo necesario para el funcionamiento del CEPTEC como también la depreciación que tendrá el edificio. Para determinar estas depreciaciones la vida útil de los equipos se estimó según la tabla de depreciaciones que se encuentra en el Reglamento a Ley del Impuesto sobre la Renta del Decreto Ejecutivo N° 18445-H, Anexo N°2. Para la vida útil del edificio, ya se encontraba establecida en el Manual de Valores Base Unitarios por Tipología Constructiva del Órgano de Normalización Técnica del Ministerio de Hacienda.

Tabla 24 Depreciaciones

Depreciaciones			
NombreArtículo	Vida útil	Valor Activo	Depreciación Anual
Equipo de Cocina	10	₡ 2 154 300,00	₡ 215 430,00
Mesas de trabajo	10	₡ 195 000,00	₡ 19 500,00
Menaje Institucional	10	₡ 2 335 660,00	₡ 233 566,00
Equipo Oficina	10	₡ 533 835,00	₡ 53 383,50
Edificio	40	₡ 99 075 000,00	₡ 2 476 875,00
TOTAL		₡ 104 293 795,00	₡ 2 998 754,50

Nota: Los montos son en colones costarricenses y son anuales
Fuente: Elaboración Propia con base en Decreto Ejecutivo N°18445-H

Tabla 25 Valor de Rescate

Valor de Rescate				
NombreArtículo	Valor Activo	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada	Valor de Rescate Año 5
Equipo de Cocina	₡ 2 154 300,00	₡ 215 430,00	₡ 1 077 150,00	₡ 1 077 150,00
Mesas de trabajo	₡ 195 000,00	₡ 19 500,00	₡ 97 500,00	₡ 97 500,00
Menaje Institucional	₡ 2 335 660,00	₡ 233 566,00	₡ 1 167 830,00	₡ 1 167 830,00
Equipo Oficina	₡ 533 835,00	₡ 53 383,50	₡ 266 917,50	₡ 266 917,50
Edificio	₡ 99 075 000,00	₡ 2 476 875,00	₡ 12 384 375,00	₡ 86 690 625,00
TOTAL	₡ 104 293 795,00	₡ 2 998 754,50	₡ 14 993 772,50	₡ 89 300 022,50

Nota: Los montos son en colones costarricenses y son anuales
Fuente: Elaboración Propia

Para calcular el valor de rescate se utilizó el método contable, puesto que se consideró el método más conservador. En este método se le resta al valor inicial del

activo la depreciación acumulada, la cual se obtiene de la suma de la depreciación de cada año, que este proyecto será analizado en el periodo de cinco años.

d. Gastos por mano de obra requerida

La mano de obra requerida en el Centro de cuidado consiste principalmente en un director, el cual va a ser el encargado de toda la gestión y administración del Centro, no se requerirá de personal docente por el momento, ya que no hay niños que requieran de un docente preescolar y de 3 niñeras o cuidadoras las cuales se encargarán de velar por el cuidado de los niños, igualmente será necesaria una cocinera la cual se encargará de preparar los alimentos necesarios por los niños.

Tabla 26 Gasto por Mano de Obra requerida

Gasto por Mano de Obra		
Nombre del Puesto		Total Mensual
Director		₡ 352 050,00
Niñera (Cuidador)		₡ 504 000,00
Cocinera		₡ 321 202,84
Total Salario Mínimo		₡ 1 177 252,84
Cargas Sociales		
Seguro Salud	9,25%	₡ 108 895,89
I.V.M	5,08%	₡ 59 804,44
Banco Popular	0,50%	₡ 5 886,26
IMAS	0,50%	₡ 5 886,26
ASFA	5,00%	₡ 58 862,64
INA	1,50%	₡ 17 658,79
FCL	3,00%	₡ 35 317,59
INS	1,00%	₡ 11 772,53
FCPO	0,50%	₡ 5 886,26
Total Cargas Sociales	26,33%	₡ 309 970,67
Provisiones		
Vacaciones	3,89%	₡ 45 795,14
Preaviso	8,33%	₡ 98 065,16
Cesantía	5,90%	₡ 69 457,92
Aguinaldo	8,33%	₡ 98 065,16
Total Provisiones	26,45%	₡ 311 383,38
Total Costo Mano de Obra		₡ 1 798 606,89

Nota: Los montos son en colones costarricenses y son mensuales

Fuente: Elaboración Propia con base en Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2019) y Asociación Nacional de Educadores (2018)

Costo unitario y fijación de precios

Tabla 27 Costo Unitario

Costo Unitario	
NombreArtículo	Total Colones
Gastos insumos Alimentación	₡ 243 630,00
Gastos insumos Aprendizaje	₡ 100 000,00
Gastos Administrativos	₡ 150 000,00
Gastos por Servicios Públicos	₡ 101 694,09
Gastos por Mano de obra	₡ 1 798 606,89
Gastos Totales	₡ 2 393 930,98
Demanda	18,00
Total	₡ 132 996,17

Nota: Los montos son en colones costarricenses y son mensuales

Fuente: Elaboración Propia

Para estimar el costo unitario del servicio se tomaron en cuenta los gastos totales los cuales incluyen la Mano de Obra, gastos por el servicio de alimentación, gasto por material de aprendizaje y gastos administrativos, a estos gastos se les sumó los costos variables los cuales serían por servicios públicos, la sumatoria de esto nos brindó el costo total de producir el servicio. Lo dividimos entre la cantidad de los niños y nos da un costo unitario por servicio de ciento treinta y dos mil novecientos noventa y seis colones con diecisiete centésimas.

Para la estimación del precio del servicio se tomó el costo unitario como referencia, puesto que se pretende que el Centro de Cuido pueda cubrir sus costos con la venta del servicio, es decir que no dependa económicamente del Tecnológico de Costa Rica, el precio se establece en ₡133.000,00 (ciento treinta y tres mil colones netos), con el fin de cubrir con los costos, se obtendrá una ganancia mínima de ₡3,83 (tres colones con ochenta y tres centésimas), la cual se utilizará como fondo para cualquier eventualidad que suceda y que no requiera mucho presupuesto.

Es importante mencionar que este precio se debe a que la demanda del servicio es muy pequeña, por lo que ampliando el mercado este precio se podría reducir considerablemente, ya que como se mencionó anteriormente lo que se pretende es poder cubrir los costos.

4.4 Elementos Organizacionales

En los Elementos Organizacionales se planteó la estructura organizacional que tendrá el Centro de Cuido, como también se realizó una descripción de los puestos necesarios para el correcto funcionamiento del Centro de Cuido, del mismo modo se plantearon las principales políticas de los procesos de reclutamiento, selección y contratación.

Objetivos del área Organizacional



Corto Plazo

Reclutar y contratar al personal más profesional y que mejor se adapte a las necesidades del Centro de Cuido.



Mediano Plazo

Mantener a los colaboradores motivados.
Mantener personal calificado para las distintas labores requeridas en el Centro de Cuido



Largo Plazo

Tener a los mejores docentes y encargados de niños de la zona, por medio de capacitaciones y preparación académica.

Figura 34 Objetivos del área organizacional o recursos humanos

Estructura organizacional



Figura 35 Organigrama CEPTEC

En la *Figura 36* se presenta el organigrama elaborado para el CEPTEC, el cual estará constituido por una Junta Directiva la cual será conformada por padres y madres y personal del Departamento de Vida Estudiantil y Asuntos Académicos, la Junta Directiva será la responsable de toda el área administrativa del Centro de Cuido. También tendrá una dirección la cual será la encargada de velar por el cumplimiento de labores y la principal responsable de los departamentos de Docencia, Guardería y de Alimentación. El departamento de Docencia está conformado por los y las docentes del centro de cuidado, el departamento de niños se encuentran los encargados del cuidado de los niños del CEPTEC y por último el departamento de alimentación está conformado por la cocinera o cocinero encargado de la alimentación de los niños.

Figura Legal

A continuación se presentan las diferentes figuras legales que el CEPTEC podría adoptar con el fin de poder realizar sus funciones con completa normalidad.

Tabla 28 *Análisis de Figuras Legales*

	TEC	Funda Tec	Concesión	Convenio
Constitución	Asociación	Fundación	Privada	Privada
Representatividad	Tienen representación.	Conformada por un grupo de personas organizadas que se unen por el bien común.	Se tiene representación, pero las decisiones pueden ser afectadas políticamente.	No se tiene representatividad
Vocación	Fines sociales, ayuda social a estudiantes que no cuentan un lugar en donde dejar sus hijos.	Oferta de servicio con fines sociales.	Lucro: generar utilidades	Lucro: generar utilidades
Experiencia en el campo	Sin experiencia.	Experiencia en el funcionamiento de instituciones como esta, porque hace 13 años estuvo a cargo de la que funcionaba en el TEC.	Contaría con experiencia en la oferta del servicio.	Contaría con experiencia en la oferta del servicio
Dirección superior	Junta Directiva	La definida por Funda Tec	Junta Directiva	Definida por la entidad
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cercanía con los estudiantes y funcionarios ✓ Diversos servicios que el Campus Tecnológico Local San Carlos Ofrece. ✓ Respaldo al ser un Centro perteneciente a una universidad pública de alto prestigio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se utilizaría instalaciones del Tecnológico. ✓ No se pagarían impuestos al estar dentro de una universidad pública, las mismas están exentas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se da la administración a otra entidad, con el fin de que garanticen la calidad del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se debe incurrir en la inversión de infraestructura, provocando reducción de gasto.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Alto monto de inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Se debe brindar un porcentaje para la fundación de las utilidades obtenidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Puede perder enfoque por decisiones de la empresa encargada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ No se podría contar con todos los servicios esperados

Descripción de puestos de trabajo

A continuación, se hará una descripción detallada de cada uno de los puestos que serán necesarios para el cumplimiento de las labores de cada uno de los departamentos funcionales del CEPTEC.

Tabla 29 *Descripción puesto director*

a. Identificación del Puesto		
Denominación del Puesto	Categoría Laboral	
Director	Director Preescolar	
Departamento	N° Titulares	Jornada Laboral
Dirección	1	Completa
b. Descripción		
<p>El director o directora será el encargado de que todos los departamentos del CEPTEC, cumplan con las labores correspondientes y ayuden al Centro de Cuido a cumplir con su Misión y Visión</p>		
c. Objetivos		
<ul style="list-style-type: none"> • Velar con el cumplimiento de los objetivos de cada departamento • Supervisar las funciones de los colaboradores • Analizar mercado para obtener más clientes 		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30 *Descripción puesto docente*

a. Identificación del Puesto		
Denominación del Puesto	Categoría Laboral	
Docente	Docente Preescolar	
Departamento	N° Titulares	Jornada Laboral
Docencia	1	Mañana
b. Descripción		
<p>Los docentes son los encargados de promover el desarrollo social, físico e intelectual de los niños pertenecientes al Centro de Cuido a través de diversas actividades educativas y recreativas.</p>		
c. Objetivos		
<ul style="list-style-type: none">• Orientar y ayudar a los niños en el desarrollo de una alimentación adecuada, vestido y hábitos de aseo.• Planear y organizar actividades diseñadas para facilitar el desarrollo de las habilidades motoras, sociales y de cooperación.• Discutir el progreso o los problemas de los niños con los padres y otros miembros del personal para identificar las medidas adecuadas.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31 Descripción de puestos cuidador

a. Identificación del Puesto		
Denominación del Puesto	Categoría Laboral	
Cuidador	Cuidador de Niños	
Departamento	N° Titulares	Jornada Laboral
Cuido	1	Tarde
b. Descripción		
<p>Los cuidadores brindan atención y supervisión de los niños, desarrollando distintas actividades recreativas con una finalidad educativa, utilizando el método de aprender jugando.</p>		
c. Objetivos		
<ul style="list-style-type: none">• Orientar a los niños en su desarrollo social• Disciplinar a los niños con actividades recreativas• Motivar en la elaboración de tareas cotidianas a los niños como acomodar su propia ropa, juguetes y de más.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32 *Descripción puesto cocinera*

a. Identificación del Puesto		
Denominación del Puesto	Categoría Laboral	
Cocinera	Cocinera Preescolar	
Departamento	N° Titulares	Jornada Laboral
Alimentación	1	Completa
b. Descripción		
<p>La cocinera será la encargada de planificar, organizar, preparar y cocinar los alimentos necesarios para que los niños del Centro de Cuido tengan una dieta balanceada según las necesidades de la edad en que se encuentren</p>		
c. Objetivos		
<ul style="list-style-type: none">• Controlar la calidad de los alimentos• Planificar los menús de las semanas en conjunto con la dirección• Tener un control de inventario para que no falten ingredientes para la preparación de los alimentos		

Fuente: Elaboración propia

Políticas de Reclutamiento

Se define como Reclutamiento el proceso en el que el Centro de Cuido y Educación Preescolar Campus Tecnológico San Carlos identifica la necesidad de conseguir personal calificado para la vacante de un puesto dentro del CEPTEC. Esta política aplica para reclutamiento interno como externo.

I. Propósito

Se crea esta política con el fin de establecer las reglas y normas en que se basará el proceso de reclutamiento de personal para el Centro de Cuido y Estimulación Preescolar Campus Tecnológico Local San Carlos.

II. Responsabilidades:

a. Responsabilidades de Junta Directiva y Dirección:

Respetar y velar por el cumplimiento de esta política en su totalidad. La Junta Directiva en conjunto con la Dirección serán los encargados de realizar todo el proceso de reclutamiento.

b. Responsabilidades de los candidatos:

Presentar y completar todos los documentos solicitados por el CEPTEC.

III. Objetivos de la Política de Reclutamiento

- Llegar a los candidatos idóneos para el puesto vacante.
- Interesar a los candidatos para que apliquen por el puesto.
- Optimizar los procesos de selección y contratación, elaborando este con efectividad.

IV. Política:

- El proceso de reclutamiento se realizará bajo un marco de respeto y no discriminación. Se recibirán solicitudes de toda persona que cumpla con los requisitos sin importar su religión, origen étnico, género, edad, estado civil, nacionalidad, discapacidad y preferencia sexual.

- Tendrán prioridad para el proceso reclutamiento los colaboradores del Centro de Cuido siempre y cuando cumplan con los requisitos solicitados.
- La Dirección deberá identificar los puestos vacantes o la necesidad de contratar más personal y solicitar a la Junta Directiva el inicio del proceso de Reclutamiento.
- Una vez identificados los candidatos indicados para el puesto vacante estos pasaran al proceso de selección.

Políticas de Selección

Se define como Selección el proceso que se enfoca en a la persona indicada para cubrir un puesto vacante en el Centro de Cuido. Este proceso le permite a la Junta Directiva y a la Dirección conocer quien de todos los candidatos que postularon para el puesto es el que tiene cumple con los requisitos de este y podrá realizar las funciones que la vacante demanda.

I. Propósito

Se crea esta política con el fin de establecer las reglas y normas en que se basará el proceso de selección de personal para el Centro de Cuido y Educación Preescolar Campus Tecnológico Local San Carlos.

II. Responsabilidades:

c. Responsabilidades de Junta Directiva y Dirección:

Respetar y velar por el cumplimiento de esta política en su totalidad. La Junta Directiva en conjunto con la Dirección serán los encargados de realizar todo el proceso de selección.

d. Responsabilidades de los candidatos:

Realizar los exámenes, pruebas y demás herramientas de selección necesarias para cada puesto, con el fin de seleccionar al candidato que mejor se adapte y pueda cumplir con los objetivos del puesto.

III. Objetivos de la Política de Selección

- Elegir al candidato ideal para el puesto vacante.
- Optimizar el proceso de contratación, elaborando este con efectividad.

IV. Política:

- La política de selección deberá ser aplicada y tener presente para realizar el proceso de reclutamiento (recepción y verificación de antecedentes que tengan los postulantes), no importa qué tipo de reclutamiento sea el que se aplique (interno o externo) se debe de aplicar esta política de selección.
- Accederán a la etapa de selección aquellos postulantes que fueron identificados como idóneos para el puesto en el proceso de reclutamiento.
- El proceso de selección se dividirá en ciertas etapas, como la etapa de Pre – Selección, Evaluación Técnica y una Entrevista personal, todo esto será enfocado al puesto que se esté postulando
- **La etapa de Pre – Selección** será en la que se evaluarán todos los requisitos y características que se desean de los postulantes y que el puesto necesita para que se puedan desarrollar las labores con éxito. Los postulantes que más cumplan con los requisitos y características deseadas pasarán a la siguiente etapa del proceso notificándoles que deben presentarse para las siguientes etapas, quienes no pasen se les notificará que no cumplieron con lo necesario para la vacante.
- **La etapa de Evaluación Técnica** será en la cual a los postulantes que pasaron la etapa de Pre – Selección se les aplicará una prueba donde se evaluarán los conocimientos prácticos y teóricos necesarios para el puesto vacante. La evaluación será elaborada por la Junta Directiva en conjunto con la Dirección y será aplicada por la Dirección del CEPTEC.
- **La etapa de Entrevista Personal** es a la que podrán acceder los postulantes una vez obtenida la nota de la evaluación realizada en la etapa anterior. Solo podrán llegar a esta etapa quienes hayan pasado

por las etapas anteriores. La entrevista tendrá como finalidad evaluar las competencias que tengan los postulantes.

Políticas de Contratación

Se define como Contratación el proceso en el cual un candidato a un puesto vacante en el Centro de Cuido ha pasado los procesos de reclutamiento y selección y sido escogido para ocupar el puesto y se formaliza la relación entre empresa y candidato.

I. Propósito

Se crea esta política con el fin de establecer las reglas y normas en que se basará el proceso de contratación de personal para el Centro de Cuido y Educación Preescolar Campus Tecnológico Local San Carlos.

II. Responsabilidades:

e. Responsabilidades de Junta Directiva y Dirección:

Respetar y velar por el cumplimiento de esta política en su totalidad. La Junta Directiva en conjunto con la Dirección serán los encargados de realizar todo el proceso de contratación.

f. Responsabilidades de los candidatos:

Presentar y completar los documentos solicitados por el Centro de Cuido.

III. Objetivos de la Política de Reclutamiento

- Formalizar el contrato entre candidato y empresa
- Brindar efectividad a la empresa contratando al candidato indicado.

IV. Política:

- Una vez el candidato haya pasado los procesos de reclutamiento y selección con éxito el candidato podrá ser contratado siempre y cuando CEPTEC lo considere un candidato idóneo para ocupar la vacante disponible.
- El candidato para contratar deberá presentar varios documentos necesarios para el puesto al que será contratado. CEPTEC está en todo

el derecho de realizar las acciones necesarias para asegurar de que los documentos que fueron presentados son auténticos.

- Una vez contratado el candidato pasará a un proceso de inducción y/o capacitación cuando sea necesario según el puesto al que fue contratado.

4.5 Elementos Legales

En este apartado se abarcarán los aspectos legales en que el CEPTEC deberá tomar en cuenta para poder brindar sus servicios, se planteará el marco legal en que trabajará el Centro de Cuido y se plantearán los permisos, licencias o patentes necesarias la puesta en marcha del Centro.

Marco legal de la empresa

La empresa trabajará bajo el marco legal de una Asociación, la cual estará constituida por una Junta Directiva la cual será la encargada de administrar el CEPTEC. Se consideró que fuera una Asociación por los beneficios que estas tienen, además de que este es un proyecto social sin fines de lucro, entre los beneficios que se tienen, es que no se debe de inscribir ante el Ministerio de Hacienda, por lo cual no se tendrá que pagar impuestos, adicional que por su estructura, tamaño y fin es el marco legal más idóneo para el funcionamiento.

La asociación encargada será constituida por padres y madres y personal del Departamento Trabajo Social y el Departamento de Orientación y Psicología pertenecientes al Departamento de Vida Estudiantil y Asuntos Académicos (DEVESA).

Normativa costarricense respecto a Centros de Cuido

Toda institución debe ser regulada por el gobierno más aun cuando se encarga del cuidado, educación y en algunos casos de la alimentación de los niños y niñas. Costa Rica se considera un país protector de los menores de edad, por lo que vela constantemente de que los derechos de los menores se cumplan. A continuación, se presentan, leyes, reglamentos e instituciones encargadas de regular el funcionamiento de los centros de cuidado.

La Ley General de Centros de Atención Integral tiene como objetivo promover la creación, el desarrollo y funcionamiento adecuado de los centros de atención integral públicos, privados y mixtos para personas hasta e doce años (Ley N°8017, 2000)

Adicional de esta ley se crea el Reglamento a la Ley General de Centros de Atención Integral, un Decreto creado con el objetivo de regular las normas y procedimientos para la creación, desarrollo y funcionamiento de los Centros de Atención Integral. (Decreto N°29580-S, 2001)

Por otro lado, se crean las Normas para la habilitación de Centros de Atención Integral, las cuales se oficializan bajo el decreto 30186-S. Estas Normas en síntesis lo que ayudan es a establecer las diferentes alternativas de atención que los Centros de Atención Integral pueden tener, los cuales son los siguientes:



Figura 36 Alternativas de Atención

Por último, el Concejo de Atención Integral, es un órgano adscrito al Ministerio de Salud, el cual se encarga de autorizar, supervisar, fiscalizar y coordinar el adecuado

funcionamiento de las modalidades de atención integral de las personas menores hasta de doce años. (Ley N°8017, 2000)

Según la Ley N°8017 (2000) el Consejo de Atención Integral tiene como principales funciones:

- Promover convenios de cooperación técnica y aporte financiero entre las instituciones, entidades nacionales y organismos internacionales.
- Promover el uso racional eficiente y efectivo de los recursos asignados a establecimientos que atienden a la población menor de edad.
- Atender y tramitar, los reclamos o denuncias recibidas sobre irregularidades físico-sanitarias y calidad de la atención de las organizaciones que brindan servicios a las personas menores de edad.

Requisitos para habilitar Centros de Cuido

Al momento de abrir un establecimiento de cualquier tipo en cualquier país, se deben de cumplir ciertos requisitos para la autorización de las entidades gubernamentales. En el caso de los Centros de Cuido en Costa Rica el encargado de aprobar la apertura de las guarderías es el Consejo de Atención Integral. Para el cual todo Centro de Cuido que quiera establecerse en el país según UNICEF (2012) debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Estar sujetos a las normas de funcionamiento y a los procesos de acreditación que establezca el Consejo, las personas físicas o jurídicas que desarrollen programas en Centros de Atención Integral para personas menores de doce años en sus diferentes modalidades.
- Se establece un monto n menor de 500.000 colones para cada niño, por concepto de póliza de seguros emitida por el Instituto Nacional de Seguros (INS), que cubra eventuales accidentes o daños que sufran las personas menores de edad, durante su traslado al centro o permanencia en el.
- Una certificación de la personería jurídica, cuando corresponda.

- Una copia de los planos y permisos de construcción respectivos, debidamente aprobados por las entidades correspondientes, cuando se trate de instalaciones por edificarse.

Permisos, licencias o patentes requeridas

A continuación en la *Tabla 30* se presentan los permisos, licencias o patentes requeridos para el funcionamiento del Centro de Cuido, como también el costo que estos tienen.

Tabla 33 *Permisos, licencias o patentes requeridas*

Permisos, Licencias o Patentes	
NombreArtículo	Total Colones
Patente Municipal	₡ 20 000,00
Permiso CAI	₡ -
Permiso de funcionamiento	₡ 30 000,00
Total	₡ 50 000,00

Nota: Monto en colones y es parte de la inversión

Fuente: Elaboración propia

La patente municipal es requerida por cualquier establecimiento, es brindada por la Municipalidad de San Carlos, sin ella no se podría poner en marcha el funcionamiento del Centro de Cuido, la patente tendría un costo aproximado según una funcionaria de la Municipalidad de veinte mil colones. Respecto al permiso CAI, es el permiso de funcionamiento otorgado por el Consejo de Atención Integral, perteneciente al Ministerio de Salud; este Consejo es el encargado de autorizar, supervisar, fiscalizar y coordinar el adecuado funcionamiento de los distintos centros de cuidado de niños en el país; este permiso no tiene ningún costo, solamente se debe de completar el formulario y presentar la documentación. Por último el permiso de funcionamiento es para el área de alimentación, ya que como se prepararán alimentos se debe contar con este permiso; este permiso tiene un costo

aproximadamente de \$50 el cual se hizo la conversión con un precio de seiscientos colones el valor del dólar por las variaciones de precio que este tiene.

4.6 Elementos Financieros y Económicos

Esta sección presenta toda la información financiera y económica del Centro de Cuido y Educación Preescolar Campus Tecnológico Local San Carlos, presentando los objetivos del área financiera, el sistema contable con el que contará el Centro de Cuido, el capital social que se hará para iniciar con el funcionamiento del CEPTEC, posteriormente se presentarán los presupuestos de inversión, costos de producción, gastos de mercadeo, ventas, administrativos y financieros. También se presentará la proyección de gastos financieros, estado de resultados proyectado y más aspectos financieros de vital importancia.

Objetivos del área de Finanzas

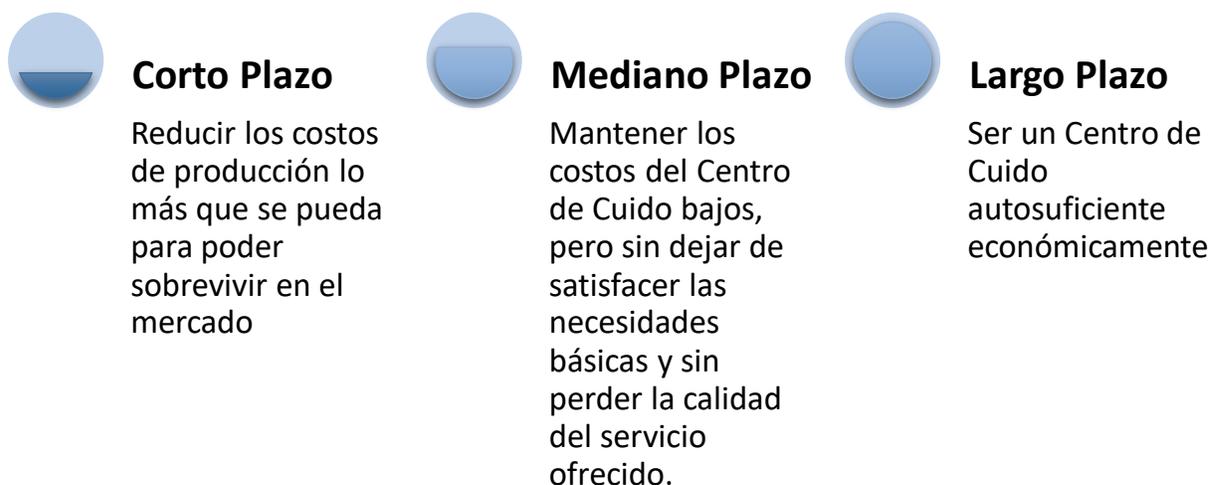


Figura 37 Objetivos del área de finanzas

Sistema contable de la empresa

La contabilidad de la empresa se realizará por medio de outsourcing, es decir se contratará a una empresa especializada en ofrecer servicios contables para que pueda llevar la del Centro de Cuido, esto puesto que es mucho más rentable, ya que no se tiene mucho movimiento en las cuentas. Lo que respecta al software de

contabilidad que se utilizará dependerá de la empresa que realice la contabilidad, puesto que no es necesario tener uno exclusivo para el CEPTEC. A continuación en la *Tabla 31* se presenta el catálogo de cuentas del Centro de Cuido y Educación Preescolar Campus Tecnológico Local San Carlos

Tabla 34 *Catálogo de cuentas*

Catálogo de Cuentas Centro de Cuido y Estimulación Preescolar Campus Tecnológico San Carlos (CEPTEC)			
1. Activos		3. Capital Social	
Código	Nombre del Activo	Código	Nombre del Capital Social
1.1.	Activos Corrientes	3.1	Capital Social
1.1.1.	Mobiliario y Equipo		
1.1.2.	Inventario Escolar	4. Ingresos	
1.1.3.	Moviliario de Cocina	Código	Nombre del Ingreso
1.1.4.	Inventario Cocina	4.1.	Ventas
1.2.	Activos No Corrientes		
1.2.1.	Terreno	5. Gastos	
1.2.2.	Edificio	Código	Nombre del Gasto
1.3.	Activos Intangibles	5.1.	Gastos por Servicios Públicos
1.3.1	Patentes, permisos o licencias	5.2.	Gastos Insumos Alimentación
2. Pasivos		5.3.	Gastos Insumos de Aprendizaje
Código	Nombre del Pasivo	5.4.	Gastos Administrativos
2.1.	Pasivos Corrientes	5.5.	Gastos no Desembolsables
2.1.1.	Provisiones	5.6.	Gastos por Mano de Obra

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de inversiones

El Centro de Cuido y Educación Preescolar Campus Tecnológico Local San Carlos contará solamente con una inversión inicial, dentro del rango de cinco años no se plantea realizar alguna inversión por lo que el presupuesto de inversiones está constituido solamente por la inversión inicial.

Tabla 35 *Presupuesto de Inversiones*

Presupuesto Inversiones	
Nombre Artículo	Total Colones
Construcción	₡ 102 000 000,00
Mobiliario y Equipo	₡ 5 218 795,00
Materia Prima	₡ 493 630,00
Plan Legal	₡ 50 000,00
Total	₡ 107 762 425,00

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de Gastos Totales

Los gastos totales representan el costo que tiene que incurrir el CEPTEC para poder ofrecer sus servicios a los clientes, se la demanda mensual esperada es de 18 niños, teniendo anualmente una demanda de 180 niños, puesto que solo se consideran 10 meses que son aproximadamente los periodos en que se encuentran las clases, es decir primer semestre que generalmente va desde febrero a junio y el segundo semestre que va de julio a noviembre aproximadamente. El gasto total para poder ofrecer el servicio a esos 180 niños el primer año es de ₡23.939.309,77, anualmente se consideró un aumento del 2% por motivo de la inflación.

Tabla 36 *Presupuesto de Gastos Totales CEPTEC*

Presupuesto de Gastos Totales					
NombreArtículo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos insumos Alimentación	₡ 2 436 300,00	₡ 2 485 026,00	₡ 2 534 726,52	₡ 2 585 421,05	₡ 2 637 129,47
Gastos insumos Aprendizaje	₡ 1 000 000,00	₡ 1 020 000,00	₡ 1 040 400,00	₡ 1 061 208,00	₡ 1 082 432,16
Gastos Administrativos	₡ 1 500 000,00	₡ 1 530 000,00	₡ 1 560 600,00	₡ 1 591 812,00	₡ 1 623 648,24
Gastos por Servicios Públicos	₡ 1 016 940,88	₡ 1 037 279,70	₡ 1 058 025,29	₡ 1 079 185,80	₡ 1 100 769,52
Gastos por Mano de obra	₡ 17 986 068,89	₡ 18 345 790,27	₡ 18 712 706,07	₡ 19 086 960,19	₡ 19 468 699,40
Gastos Totales	₡ 23 939 309,77	₡ 24 418 095,97	₡ 24 906 457,89	₡ 25 404 587,04	₡ 25 912 678,78

Fuente: Elaboración propia

Estados financieros proyectados

A continuación se presentan los estados financieros estimados para el CEPTEC. En la *Tabla 40* se presenta el Balance General el mismo está proyectado a cinco años, adicional se tiene un incremento anual en las cuentas que se debe a la inflación y estimación de incremento de la demanda.

Tabla 37 Balance General Proyectado

CEPTEC Balance General Proyectado a 5 años					
Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Activos Corrientes					
Bancos	₡ 23 940 000,00	₡ 24 907 176,00	₡ 25 913 425,91	₡ 26 960 328,32	₡ 28 049 525,58
Inventario	₡ 493 630,00	₡ 503 502,60	₡ 513 572,65	₡ 523 844,11	₡ 534 320,99
Activos No Corrientes					
Edificio	₡ 99 075 000,00	₡ 96 525 000,00	₡ 93 975 000,00	₡ 91 425 000,00	₡ 88 875 000,00
Terreno	₡ 2 925 000,00	₡ 2 925 000,00	₡ 2 925 000,00	₡ 2 925 000,00	₡ 2 925 000,00
Mobiliario y Equipo	₡ 5 218 795,00	₡ 4 790 171,30	₡ 4 790 171,30	₡ 4 790 171,30	₡ 4 790 171,30
Activos Intangibles					
Patentes y Permisos	₡ 50 000,00	₡ 50 000,00	₡ 50 000,00	₡ 50 000,00	₡ 50 000,00
Total Activos	₡ 131 702 425,00	₡ 129 700 849,90	₡ 128 167 169,86	₡ 126 674 343,72	₡ 125 224 017,87
Pasivos					
Pasivos Corrientes					
Provisiones	₡ 3 736 600,51	₡ 3 811 332,52	₡ 3 887 559,17	₡ 3 965 310,36	₡ 4 044 616,57
Capital Social					
Capital Social	₡ 127 965 824,49	₡ 125 889 517,38	₡ 124 279 610,69	₡ 122 709 033,36	₡ 121 179 401,30
Total Pasivo + Capital Social	₡ 131 702 425,00	₡ 129 700 849,90	₡ 128 167 169,86	₡ 126 674 343,72	₡ 125 224 017,87

Fuente: Elaboración propia

En la *Tabla 41* se presenta el Estado de Resultados del proyecto el mismo está proyectado a cinco años, igualmente se consideró un incremento anual en las cuentas debido a la inflación y a la estimación de incremento de la demanda.

Tabla 38 *Estado de Resultados*

CEPTEC Estado de Resultados Proyectado a 5 años					
Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	₡ 23 940 000,00	₡ 24 907 176,00	₡ 25 913 425,91	₡ 26 960 328,32	₡ 28 049 525,58
Utilidad Bruta	₡ 23 940 000,00	₡ 24 907 176,00	₡ 25 913 425,91	₡ 26 960 328,32	₡ 28 049 525,58
(-) Gastos Totales	₡ 23 939 309,77	₡ 24 418 095,97	₡ 24 906 457,89	₡ 25 404 587,04	₡ 25 912 678,78
(-) Gastos no Desembolsables	₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50
Utilidad antes de Impuesto	-₡ 2 998 064,27	-₡ 2 509 674,47	-₡ 1 991 786,48	-₡ 1 443 013,23	-₡ 861 907,70
Impuesto de la renta	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Utilidad Neta	-₡ 2 998 064,27	-₡ 2 509 674,47	-₡ 1 991 786,48	-₡ 1 443 013,23	-₡ 861 907,70

Fuente: Elaboración propia

Flujo de Efectivo

A continuación se presenta el flujo de efectivo para el proyecto Centro de Cuido y Educación Preescolar Campus Tecnológico Local San Carlos, calculado a cinco años, la elaboración del flujo de efectivo es de mucha utilidad para la toma de decisión de si invertir o no en un proyecto, nos podrá brindar indicadores financieros indispensables para conocer la factibilidad de un proyecto. En la *Tabla 37* se presenta el flujo de caja esperado para cinco años de funcionamiento del CEPTEC.

Tabla 39 *Flujo de Efectivo*

RUBRO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		₡ 23 940 000,00	₡ 24 907 176,00	₡ 25 913 425,91	₡ 26 960 328,32	₡ 28 049 525,58
- Costos		₡ 4 453 240,90	₡ 4 542 305,72	₡ 4 633 151,83	₡ 4 725 814,87	₡ 4 820 331,17
= Utilidad bruta		₡ 19 486 759,10	₡ 20 364 870,28	₡ 21 280 274,08	₡ 22 234 513,45	₡ 23 229 194,41
- Gastos		₡ 19 486 068,89	₡ 19 875 790,27	₡ 20 273 306,07	₡ 20 678 772,19	₡ 21 092 347,64
- Gastos no desembolsables		₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50
- Gastos por intereses		₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
= Utilidad antes de impuestos		-₡ 2 998 064,29	-₡ 2 509 674,49	-₡ 1 991 786,49	-₡ 1 443 013,25	-₡ 861 907,72
- Impuesto de renta		₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
= Utilidad después de impuestos		-₡ 2 998 064,29	-₡ 2 509 674,49	-₡ 1 991 786,49	-₡ 1 443 013,25	-₡ 861 907,72
+ Gastos no desembolsables		₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50
- Incremento en el capital de trabajo	₡ 983 807,25	₡ 19 676,15	₡ 20 069,67	₡ 20 471,06	₡ 20 880,48	₡ 21 298,09
+ Recuperación del capital de trabajo	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 1 086 202,70
- Nueva inversión requerida	₡ 107 762 425,00	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
+ Recuperación de la inversión		₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 92 768 652,50
- Amortización a la deuda	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
= Flujo de efectivo nominal del proyecto	-₡ 108 746 232,25	-₡ 18 985,93	₡ 469 010,35	₡ 986 496,94	₡ 1 534 860,77	₡ 95 970 403,89

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la información brindada por los resultados del flujo de efectivo se puede observar que para el primer año el proyecto presentaría una partida de dieciocho mil novecientos ochenta y cinco colones con noventa y tres centésimas, sin embargo para los siguientes años ya se tiene una ganancia la cual servirá como fondo para futuras inversiones que sean requeridas por el CEPTEC, con el fin de cumplir el objetivo financiero de ser independiente económicamente del Tecnológico de Costa Rica.

Análisis de escenarios

Para el análisis de los escenarios que puede enfrentar el Centro de Cuido y Educación Preescolar Campus Tecnológico Local San Carlos, se consideró una posible variación solamente en la demanda que puede presentar el CEPTEC, por lo que en los siguientes flujos de efectivo se verá variado solamente los montos de ingresos. En la *Tabla 38* podemos ver el flujo de efectivo en el escenario pesimista, teniendo solamente 16 niños mensualmente, lo que afectaría el flujo dándole pérdidas todos los años al CEPTEC.

Tabla 40 *Flujo de Efectivo Pesimista*

RUBRO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		₡ 21 280 000,00	₡ 22 139 712,00	₡ 23 034 156,36	₡ 23 964 736,28	₡ 24 932 911,63
- Costos		₡ 4 453 240,90	₡ 4 542 305,72	₡ 4 633 151,83	₡ 4 725 814,87	₡ 4 820 331,17
= Utilidad bruta		₡ 16 826 759,10	₡ 17 597 406,28	₡ 18 401 004,53	₡ 19 238 921,41	₡ 20 112 580,46
- Gastos		₡ 19 486 068,89	₡ 19 875 790,27	₡ 20 273 306,07	₡ 20 678 772,19	₡ 21 092 347,64
- Gastos no desembolsables		₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50
- Gastos por intereses		₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
= Utilidad antes de impuestos		-₡ 5 658 064,29	-₡ 5 277 138,49	-₡ 4 871 056,04	-₡ 4 438 605,28	-₡ 3 978 521,68
- Impuesto de renta		₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
= Utilidad después de impuestos		-₡ 5 658 064,29	-₡ 5 277 138,49	-₡ 4 871 056,04	-₡ 4 438 605,28	-₡ 3 978 521,68
+ Gastos no desembolsables		₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50
- Incremento en el capital de trabajo	₡ 983 807,25	₡ 19 676,15	₡ 20 069,67	₡ 20 471,06	₡ 20 880,48	₡ 21 298,09
+ Recuperación del capital de trabajo	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 1 086 202,70
- Nueva inversión requerida	₡ 107 762 425,00	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
+ Recuperación de la inversión		₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 92 768 652,50
- Amortización a la deuda	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
= Flujo de efectivo nominal del proyecto	-₡ 108 746 232,25	-₡ 2 678 985,93	-₡ 2 298 453,65	-₡ 1 892 772,60	-₡ 1 460 731,26	₡ 92 853 789,93

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo el panorama en el flujo de efectivo optimista es completamente distinto, se aumentó la demanda a 20 niños mensuales, dando como resultado un flujo de efectivo positivo todos los primeros años de funcionamiento del Centro de Cuido y Educación Preescolar Campus Tecnológico Local San Carlos.

Tabla 41 *Flujo de Efectivo Optimista*

RUBRO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		₡ 26 600 000,00	₡ 27 674 640,00	₡ 28 792 695,46	₡ 29 955 920,35	₡ 31 166 139,53
- Costos		₡ 4 453 240,90	₡ 4 542 305,72	₡ 4 633 151,83	₡ 4 725 814,87	₡ 4 820 331,17
= Utilidad bruta		₡ 22 146 759,10	₡ 23 132 334,28	₡ 24 159 543,62	₡ 25 230 105,48	₡ 26 345 808,37
- Gastos		₡ 19 486 068,89	₡ 19 875 790,27	₡ 20 273 306,07	₡ 20 678 772,19	₡ 21 092 347,64
- Gastos no desembolsables		₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50
- Gastos por intereses		₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
= Utilidad antes de impuestos		-₡ 338 064,29	₡ 257 789,51	₡ 887 483,05	₡ 1 552 578,79	₡ 2 254 706,23
- Impuesto de renta		₡ -	₡ 25 778,95	₡ 88 748,31	₡ 155 257,88	₡ 225 470,62
= Utilidad después de impuestos		-₡ 338 064,29	₡ 232 010,56	₡ 798 734,75	₡ 1 397 320,91	₡ 2 029 235,61
+ Gastos no desembolsables		₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50	₡ 2 998 754,50
- Incremento en el capital de trabajo	₡ 983 807,25	₡ 19 676,15	₡ 20 069,67	₡ 20 471,06	₡ 20 880,48	₡ 21 298,09
+ Recuperación del capital de trabajo	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 1 086 202,70
- Nueva inversión requerida	₡ 107 762 425,00	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
+ Recuperación de la inversión		₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 92 768 652,50
- Amortización a la deuda	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
= Flujo de efectivo nominal del proyecto	-₡ 108 746 232,25	₡ 2 641 014,07	₡ 3 210 695,40	₡ 3 777 018,18	₡ 4 375 194,93	₡ 98 861 547,22

Fuente: Elaboración propia

Esto nos muestra lo sensible que es este proyecto, esto porque no se está considerando un gran monto como utilidad del proyecto, por lo que un cambio mínimo en la demanda de dos niños mensuales podría dejar en pérdidas anuales al CEPTEC, haciendo que el Campus Tecnológico Local tenga que incurrir en esos gastos o aumentar el precio del servicio,

lo cual no es lo indicado puesto que los estudiantes no podrían pagar más lo que ocasionaría una menor demanda del servicio provocando más pérdidas del CEPTEC.

Indicadores Financieros

A continuación se presentarán los indicadores financieros indispensables para conocer la rentabilidad del proyecto. En la *Tabla 42* podemos ver los resultados del Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Periodo de Recuperación de la inversión (PR) y Relación Beneficio/Costo (BC).

Tabla 42 *Indicadores Financieros*

Indicador	Escenario Pesimista	Escenario Esperado	Escenario Optimista
VAN	-¢ 45 734 981,29	-¢ 33 541 262,31	-¢ 21 741 038,24
TIR	-8,00%	-1,89%	1%
PR	5,00	5,00	4,96
BC	- 0,22	- 0,09	0,04

Fuente: Elaboración propia

Como vemos en los resultados de los indicadores financieros, podemos ver que el proyecto no es rentable, el VAN es negativo en todos los escenarios, lo que el valor de la empresa no incrementará en el periodo de los cinco años, lo que es de esperar puesto que el CEPTEC es una empresa sin fines de lucro.

El TIR por su parte tiene porcentaje negativo en los escenarios pesimista y el esperado, sin embargo en el optimista tiene un porcentaje apenas del 1%. El periodo de retorno de la inversión se obtiene en todos los escenarios en los cinco años.

La relación beneficio costos no es positiva en el escenario pesimista y el esperado puesto que no se tiene un alto margen de ganancias, para el optimista es positivo por el motivo de que al incrementar la demanda se incrementan las ganancias puesto que el precio no se afectó en el escenario optimista.

Análisis de riesgo cualitativo

En la *Tabla 40* se muestra el análisis de riesgos cualitativos para el Centro de Cuido y Educación Preescolar Campus Tecnológico Local San Carlos, se presentan los posibles riesgos como sus potenciales impactos, del mismo modo se presentan estrategias para la mitigación para los riesgos y atenuación para los impactos. Este análisis funcionará como herramienta para solucionar diversas situaciones que se pueden presentar en el periodo de funcionamiento del CEPTEC.

Tabla 43 *Análisis de riesgo cualitativo*

Riesgo		Impacto	
Definición	1. Poca aceptación en el mercado	Definición	1. Reducción de ventas
Factores	1.1. Precio muy alto 1.2. Mercado limitado	Factores	1.1. Clientes con poca capacidad adquisitiva 1.2. Limitarse solamente al mercado de estudiantes
Mitigación	1.1. Abarcar más mercado para apliar demanda y poder reducir el precio 1.2. Buscar nuevos nichos de mercado	Atenuación	1.1. Ampliar el mercado meta para poder abarcar clientes con mayor capacidad adquisitiva 1.2. Ampliar mercado a funcionarios y público general
Definición	2. Daños en la infraestructura y Mobiliario - Equipo	Definición	2. Ineficiencia
Factores	2.1. Zona con condiciones climaticas propensas a tormentas y otros desastres naturales	Factores	2.1. Inexistencia de una planeación y prevención de desastres naturales que puedan afectar la infraestructura
Mitigación	2.1 Elaborar y tener presente un plan de prevención de desastres naturales	Atenuación	2.1 Incentivar la planificación de desastres naturales

Fuente: Elaboración propia

Análisis Económico Social

A continuación se presenta el análisis económico social que se tendría en un escenario si se crea el proyecto o si no se crea el mismo, con el fin de conocer los beneficios que el mismo pueda tener y reconocer la importancia de este según sea el resultado obtenido.

Tabla 44 *Análisis económico social*

Componente	Sin proyecto	Con proyecto
Académicos	Incremento en deserción de estudiantes, dificultad de encontrar grupos de trabajo para proyectos ocasionando bajo rendimiento académico.	Reducción de deserción, aumento de rendimiento académico, aprobación de cursos.
Funcionarios y docentes	No tendrían a sus hijos cerca por cualquier siniestro que estos presenten.	El CEPTEC servirá como parte de la motivación laboral, además de que es posible que se disminuya el ausentismo.
Región	No se obtiene el beneficio.	Producción de empleo en la zona, se requerirá personal que pueda atender a los niños como para poder ofrecer los distintos servicios.
Institución	Reducción de la población estudiantil en condición de padres y madres.	Servicio adicional que brindará el TEC.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V

Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo abarcará las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron por la elaboración del Perfil de Proyecto Centro de Cuido y Educación Preescolar Campus Tecnológico Local San Carlos (CEPTEC), primeramente se brindarán las conclusiones de cada apartado que conforma el Perfil de Proyecto, posteriormente una conclusión a modo general del proyecto lo mismo aplica para las recomendaciones.

Con el análisis de los distintos elementos que abarcan el Perfil de Proyecto del CEPTEC, se pudo cumplir con los objetivos planteados para la elaboración del proyecto.

Conclusiones

Elementos Estratégicos

Se logró plantear una misión y una visión con base en los objetivos planteados para el CEPTEC, con el fin de solventar la problemática presente, además de brindar el apoyo a los estudiantes padres y madres del Campus Tecnológico Local San Carlos. Además se establecieron los valores bajo los cuales el CEPTEC realizará sus funciones, estos además se establecieron con el fin de poder cumplir la misión y visión del Centro.

Con lo que respecta al análisis realizado al entorno externo, el resultado obtenido del diagnóstico de las tendencias que lo comprenden, se puede decir que el Centro de Cuido y Educación Preescolar TEC San Carlos cuenta con un riesgo bajo ante todas las tendencias estudiadas, no presentan mayor amenaza ante el entorno legal, ambiental, científico y tecnológico, socio cultural, sin embargo para los entornos político y económico si tiene un riesgo un poco más alto al ser financiado con fondos públicos pero no sale del rango de riesgo bajo.

Con respecto a las cinco fuerzas estudiadas para el entorno cercano la mayoría de estas representan un riesgo bajo para el Centro de Cuido y Educación Preescolar TEC San Carlos, pero una de estas si representa un riesgo alto y es la fuerza de Competidores potenciales por motivo de que al ser el CEPTEC una institución

financiada con fondos públicos tiene menor libertad económica que los competidores que al ser empresas de capital privado podrían tener más libertad financiera. Pero en síntesis el entorno cercano es favorable.

Por último se logró determinar el modelo de negocio ideal para el CEPTEC, estableciendo los clientes, la relación con estos y los canales para ofrecer el servicio, además de la oferta de valor que se les va a ofrecer, del mismo modo se plantearon las actividades sustanciales, como los recursos necesarios para la oferta del servicio y también se establecieron los aliados estratégicos para el fin del Centro, adicional se determinaron cuales serán los costos y los ingresos de este.

Elementos de Mercadeo

Se logra establecer el perfil de los usuarios potenciales del Centro de Cuido, como estudiantes universitarios dependientes de una beca socioeconómica, la mayoría residentes en sus hogares, es decir sin tener que abandonar su hogar en periodo lectivo, con una cantidad de 1 hijo la mayoría, además que la mayoría son carné 2016, información obtenida con base en la base de datos que maneja el DEVESA.

Además se pudo determinar que en el campus se tiene una población de 19 estudiantes activos que cuentan con la condición de padres y madres, sin embargo, solamente 18 son aplicables para el uso del CEPTEC, puesto que uno de los estudiantes tiene un hijo mayor de 12, edad que el Centro de Cuido no brindará servicio.

Al ser un Centro de Cuido nuevo en el mercado, el CEPTEC no cuenta con una imagen reconocida a nivel regional para poder tener un posicionamiento, pero al ser una empresa con un mercado meta limitado no es tan necesario el un gasto elevado en mercadotecnia. Por lo que no se establece un presupuesto para el departamento de mercadeo ya que no se considera necesario. Solamente se deberá generar un presupuesto si se desea abrir el mercado de publico general, es decir personas fuera del Campus Tecnológico Local San Carlos.

Se logra obtener que la demanda ampliando el mercado solamente a funcionarios y docente se puede ampliar a 64 niños mensualmente. Como también se obtuvo información de los principales competidores cercanos del CEPTEC.

Elementos Técnicos

Primeramente con la construcción de la infraestructura recomendada se podrá satisfacer las necesidades de los clientes potenciales. Si se presenta un incremento de la demanda la infraestructura planteada podrá soportar el incremento de la demanda.

La localidad del CEPTEC es la indicada para que los hijos e hijas estén cerca de sus padres, tanto si son estudiantes como si se amplía el mercado a los funcionarios, en el caso público general no son la prioridad para el CEPTEC, por lo que no se tomaron en cuenta con respecto a la comodidad con la localidad seleccionada.

La mayor parte de la inversión que se debe de hacer corresponde a la construcción, esta inversión no se podrá eliminar puesto que el Campus Tecnológico Local San Carlos no cuenta con el espacio de su infraestructura para acondicionarla para el funcionamiento del CEPTEC. La inversión inicial necesaria tiene una totalidad de ciento siete millones setecientos doce mil cuatrocientos veinticinco colones (₡107.712.425).

Del mismo modo los elementos técnicos nos brindó aspectos necesarios para la operatividad del CEPTEC, los cuales corresponden a los gastos en que se deberán incurrir para la funcionalidad del Centro de Cuido los cuales para el primer año serán aproximadamente de veintitrés millones novecientos treinta y nueve mil trescientos diez colones (₡23.939.310).

Para determinar el precio del servicio establecido, se tomó en cuenta los gastos en que el CEPTEC debería incurrir mensualmente los cuales suman un total de dos millones trescientos noventa y tres mil novecientos treinta colones (₡2.393.930), los cuales se pretenden cubrir con la venta del servicio, es decir con la demanda de 18

niños mensualmente se tendría un precio de ciento treinta y tres mil colones (₡133.000) el cual es un precio que se sale del rango que los clientes están dispuestos a pagar.

Elementos Organizacionales y Legales

Se planteó el organigrama a utilizar para el CEPTEC, como también se realizó una descripción de cada uno de los puestos necesarios para que el Centro de Cuido pueda realizar sus funciones con total normalidad, del mismo modo se establecieron las políticas a cumplir para lo procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación.

Con respecto al análisis legal, se estableció el marco legal bajo el cual el CEPTEC trabajará el cual sería como una asociación, además se estableció el costo de los distintos permisos y patentes necesarios para el funcionamiento del Centro en cincuenta mil colones (₡50.000).

Elementos Financieros – Económicos

El análisis de los elementos financieros nos brindará el presupuesto necesario para que el Centro de Cuido y Educación Preescolar Campus Tecnológico Local San Carlos (CEPTEC) pueda operar con total normalidad, el cual será de los gastos totales anuales, puesto que son los necesarios para que opere el CEPTEC, importante mencionar que este presupuesto será abarcado por los ingresos del Centro de Cuido.

Se proyecta que vendiendo el servicio a 18 niños mensualmente a un precio de ₡133.000, y restando los gastos incurridos se obtiene para el primer año un flujo de efectivo de -₡18.985,93 para el primer año de funcionamiento.

Se presentaron dos escenarios uno el cual la demanda disminuía a 16 niños, en el cual con la venta del servicio a esa demanda al mismo precio establecido se obtuvo un flujo de efectivo de -₡ 2.678.985,93 para el primer año, por el motivo de que no se están cubriendo los gastos con el precio establecido. El otro escenario fue todo lo contrario se realizó con un incremento de la demanda a 20 niños mensuales, en el cual con la venta del servicio al mismo precio se obtuvo un flujo de efectivo para el primer año de ₡ 2.641.014,07.

Se logra realizar un análisis económico social para evaluar los efectos que tendrían distintos elementos con la implementación o la no implementación del proyecto.

Como modo de conclusión general el Centro de Cuido y Educación Preescolar Campus Tecnológico Local San Carlos (CEPTEC) es un proyecto no rentable para el Tecnológico de Costa Rica en base de los indicadores financieros obtenidos. Sin embargo, al ser un proyecto social, es una empresa que no tendrá muchas ganancias por su finalidad.

Adicional a esto se tiene conocimiento que el Tecnológico de Costa Rica ofrece ayuda socioeconómica a estudiantes en condición de padres y/o madres para que cubran los gastos por cuidado de sus hijos y/o hijas. Por lo que con la condición económica del país y del Fondo Económico de la Educación Superior (FEES) la cual no es muy favorable, no es recomendable realizar una inversión tan grande, cuando ya se les está dando una ayuda económica a estos padres para que cubran estos gastos.

Recomendaciones

Elementos Estratégicos

La misión y la visión propuesta al cumplir con todos los aspectos necesarios y al estar enfocados en el cumplimiento de los objetivos del Centro de Cuido se recomienda adoptarla y aplicarla para un buen funcionamiento del CEPTEC.

Con base en la información obtenida en el análisis de las tendencias externas, sí se realiza la apertura del CEPCTEC se recomienda innovar en medidas tecnológicas para la mejora de la efectividad y calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Se recomienda tomar en cuenta y aplicar los objetivos funcionales para cada área del CEPTEC planteados, con el fin de que se puedan realizar las funciones de la manera más efectiva.

Elementos de Mercadeo

Se recomienda expandir el mercado meta a funcionarios y público general para poder ofrecer el servicio a un costo menor, haciendo esto se podría ofrecer el servicio a un precio dentro del rango en que los estudiantes están dispuestos a pagar.

Al expandir el mercado meta, se recomienda generar un plan de mercadeo para la atracción y posicionamiento de la marca al público general, con el fin de incrementar las ventas de servicio.

Elementos Técnicos

En un escenario en el cual se mantiene la demanda establecida para el año 2 se podría disminuir el precio del servicio ofrecido por motivo del punto de equilibrio entre la demanda y el precio, es decir el costo unitario.

Elementos Organizacionales y Legales

Con respecto al organizacional se recomienda apegarse a la descripción de puestos propuesta y a las políticas de Reclutamiento, Selección y Contratación, con el fin de poder ofrecer un servicio de calidad.

Con respecto al legal se recomienda que se utilice el marco legal propuesto puesto que es con el que el CEPTEC tendrá mayores beneficios.

Elementos Financieros - Económicos

Se recomienda revisar constantemente el análisis realizado con respecto a los riesgos cualitativos para que en el caso de que se presente algunos de los riesgos planteados se tenga conocimiento de las distintas acciones de mitigación que se pueden realizar para controlar el riesgo.

A modo de recomendación general al no ser rentable se recomienda que no se ejecute sin embargo, si en el futuro con un incremento de la demanda se pretende ejecutar se recomienda ampliar el mercado meta a funcionario y público en general,

con el fin de poder disminuir el precio del servicio y hacerlo accesible para los clientes del CEPTEC.

Además se recomienda tomar en cuenta y generar un programa de prevención de embarazos por parte del Departamento de Vida Estudiantil y Asuntos Académicos (DEVESA) con su departamento de salud y el de Orientación y Psicología, con el fin de que no se presenten embarazos no deseados en la población estudiantil.

Bibliografía

Bibliografía

- Alcántara Hernández, M. E. (2013). *Indicadores Financieros*. Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo:
https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/Sahagun/Contaduria/Finanzas/indicadores.pdf
- ANDE. (2018). *Tablas Salariales*. Obtenido de ANDE: <https://drive.google.com/file/d/1-CkJsW7Gtlc7drZYmvd39VjzXhPEus/view>
- Andrade Solís, E. A., & Solís Cordero, J. Y. (2019). *Modelo de negocios para una guardería en la Universidad de Guayaquil. Año 2019*. Obtenido de Repositorios Universidad de Guayaquil:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/38947/1/Tesis%20Guarderia%20Pekes%20Felices%20%20Yuliana%20Solis%20y%20Erika%20Andrade.pdf>
- Bustamante Baca, X. M., & Terrones Pupuche, A. B. (2018). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA GUARDERÍA INFANTIL EN LA UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO*. Obtenido de Repositorios USAT:
http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1471/1/TL_BustamanteBacaXixa_TerronesPupucheAna.pdf
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gómez, M. (2019). Sobre TIPTEC. (J. Artavia, Entrevistador)
- Hermosilla Colmenares, D. R. (2004). *Centro de Desarrollo Infantil para Guastatoya*. Obtenido de Biblioteca Universidad de San Carlos de Guatemala:
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/02/02_1269.pdf
- Hernández Samperi, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana Editores S. A.
- Hernandez Samperi, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana Editores S. A.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, N. V. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. Ciudad de México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing*. Mexico: Pearson.

- McCorrison, M. (1992). *A description and analysis of campus child care services at the fifteen public universities in Michigan*. Obtenido de ProQuest: <https://search-proquest-com.ezproxy.itcr.ac.cr/docview/303987934/DEC4B3D4CCA94666PQ/1?accountid=27651>
- Ministerio de Hacienda. (2016). *MAPA DE VALORES DE TERRENOS POR ZONAS HOMOGÉNEAS PROVINCIA 2 ALAJUELA CANTÓN 10 SAN CARLOS*. Obtenido de Ministerio de Hacienda: https://www.hacienda.go.cr/docs/58123b3631fc0_Mapa%20del%20Canton%20San%20Carlos%2010%20Distrito%2001%20a%2013.pdf
- Ministerio de Hacienda. (2017). *MANUAL DE VALORES BASE UNITARIOS POR TIPOLOGÍA CONSTRUCTIVA*. Obtenido de Ministerio de Hacienda: https://www.hacienda.go.cr/docs/5a383b222f943_Manual%20de%20valores%20base%20octubre%202017.pdf
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2019). *Salarios Mínimos*. Obtenido de Departamento de Salarios: http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/Documentos-Salarios/Lista_Salarios_2019.pdf
- Pacheco Cervantes, M. S. (2014). *Proyecto de emprendimiento de una guardería infantil en el centro comercial "CHIQUIHOUSE"*. Obtenido de Repositorio Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1039/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-31.pdf>
- Sapag, N., & Sapag, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw Hill.
- Silva Pérez, T. L., & Torres Capristán, K. P. (2017). *Propuesta de creación de una guardería de cuna materno infantil para mejorar la relación interna de los trabajadores UPAO - Trujillo, 2016*. Obtenido de Repositorio Universidad Privada Antenor Orrego: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/4050/1/RE_ADMI_TATIANA.SILVA_KAROL.TORRES_CREACION.DE.UNA.GUARDERIA_DATOS.PDF
- Tecnológico de Costa Rica. (2019). *Qué es el TEC*. Obtenido de Tecnológico de Costa Rica: <https://www.tec.ac.cr/que-es-tec>
- UNICEF. (2012). *Guía Institucional para la Operación de los Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Desamparados*. Obtenido de UNICEF: https://www.unicef.org/costarica/docs/cr_pub_Operacion_Centros_Cuidado_y_Desarrollo_Infantil.pdf
- Vera Ramírez, H. D., & Murcia Rodríguez, C. (2017). *Deserción académica por causas relacionadas con maternidad y lactancia. Corporación Universitaria Minuto de Dios*. Obtenido de Repositorio Uniminuto: <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/6566>

Viloria, A. (2015). *PRESENTACIÓN MONOGRÁFICO "EDUCACIÓN INFANTIL"* . Obtenido de Repositorio UAM:
https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/668039/TP_26_2.pdf?sequence=1

Apéndices

Apéndice 1. Encuesta realizada a estudiantes

El siguiente cuestionario se realiza para ver la necesidad que tienen los estudiantes padres y madres del Campus Tecnológico Local San Carlos, de la apertura de un Centro de cuidado para sus hijos, esto con el fin de que continúen con sus estudios y no se presenten casos por deserción.

Toda la información brindada en este cuestionario será confidencial y se utilizará solamente con fines educativos.

1. Edad

17 – 19

20 – 22

23 – 25

Más de 25

2. Sexo

Masculino

Femenino

3. Carrera

Agronomía

Administración de Empresas

Ingeniería en Computación

Ingeniería Electrónica

Ingeniería en Producción Industrial

Gestión del Turismo Rural Sostenible

4. Lugar de residencia durante periodo no lectivo

5. Lugar de residencia durante periodo lectivo

6. Número de hijos que tiene
- 1
 - 2
 - 3
 - Otro: _____
7. ¿Cuenta con quien dejar su hij@ para poder asistir a clases?
- Si
 - No (pase a la pregunta 12)
8. ¿Con quién queda su hij@?
- Familiar (pase pregunta 9)
 - Amistad (pase pregunta 9)
 - Niñera (pase pregunta 10)
 - Red de Cuido (pase pregunta 10)
 - Guardería (pase a la pregunta 10)
9. ¿Debe pagarle a la persona que le cuida su hij@?
- Si
 - No (pase a la pregunta 11)
10. ¿En cuánto ronda la mensualidad que debe pagar por el cuidado de si hij@?
- 50.000 – 65.000 CRC
 - 65.001 – 80.000 CRC
 - 95.001 – 110.000 CRC
 - Otra: _____
11. Sí la persona que cuida su hij@ le dice que no puede seguir haciéndolo o usted ya no cuenta con los recursos económicos para poder pagar para que cuiden a su hij@, ¿podría continuar con sus estudios?
- Si
 - No (pase a la pregunta 13)
12. ¿Cómo haría con el cuidado de su hij@? Para poder continuar con sus estudios.
-

13. Desde el punto de vista de un estudiante padre o madre, ¿considera importante la apertura de un centro de cuidado en el Campus?
- Muy importante
 - Importante
 - Moderadamente importante
 - De poca importancia
 - Sin importancia,
14. ¿Qué beneficios le gustaría recibir si se diera la apertura del centro de cuidado?
- Guardería solamente
 - Educación según edad de hijo
 - Alimentación
 - Otros: _____:
15. ¿A partir de qué edad de su hijo requerirá hacer uso del centro de cuidado?
- _____
16. La apertura del centro de cuidado beneficiará su avance académico
- Sí, por que _____
 - No, por que _____
17. En caso de apertura del centro de cuidado, podrá financiar la cuota mensual por propios medio o requerirá de una beca
- Recursos propios
 - Beca
 - Ambos
18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por el uso del centro?
- 80.000 – 100.000 CRC
 - 100.001 – 120.000 CRC
 - 120.001 – 140.000 CRC
 - Otra: _____
19. Si se realizará la apertura del Centro de Cuido ¿En qué horario le serviría que funcione?
- Lunes a Viernes de 7:00 am – 4:00 pm
 - Lunes a Viernes de 7:00 am – 11:30 am

() Lunes a Viernes de 12:30 pm – 4:00 pm

() Lunes a Viernes de 4:00 pm – 9:00 pm

Apéndice 2. Matriz de análisis del gran entorno

(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	(B) PONDERACIÓN	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal oportunidad (si la hay)	(E) Principal amenaza (si la hay)	(F) NIVEL DE RIESGO (1 - 5)	(G) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
1. Tendencias políticas	15%				1,8	35%
Política fiscal	25%	Con el estado crítico de las finanzas públicas el país ha desarrollado diversas propuestas para la ayudar con la economía y el gasto público. Pero se han presetando propuestas para disminuir el presupuesto de las universidades públicas.		Al presentar una disminución en el presupuesto de las universidades, esto impide que proyectos se puedan llevar a cabo por la falta de presupuesto.	4	80%
Estabilidad del gobierno	25%	En el año 2018 se realizaron elecciones presidenciales, dejando como presidente a una persona de los partidos más populares del país. Sin embargo, la Asamblea Legislativa, ha quedado electos muchas personas con fuertes ideologías religiosas.	Estabilidad del gobierno y una fuerte democracia.	Incremento de personas con fuertes ideologías religiosas y poco preparadas en política tomando altos puesto del gobierno	1	20%
Protección de propiedad intelectual	25%	El país cuenta con una fuerte protección de la propiedad intelectual y competencia leal; existen distintas leyes y normativas que las protegen	Existe la posibilidad de registrar la marca y tener la tranquilidad de que no se violará en contra de ella.		1	20%
Política de comercio exterior y aranceles	25%	Respecto al comercio exterior el país cuenta con tratados de libre comercio y excelente relación para lo que son exportaciones e imitaciones de productos y servicios.			1	20%
2. Tendencias económicas	25%				2,0	40%
Comportamiento del PIB	20%	Para Julio de 2019 el PIB se encuentra con una variación del 2,2% con respecto al 2018. Pero la deuda publica para el primer semestre de 2019 se estimó en 56,2% respecto al PIB		Al tener una mayor deuda respecto al año anterior, puede provocar una disminución en presupuestos, afectando incluso a universidades, lo que impedirá el desarrollo de proyectos en las mismas	3	60%
Tasas de interés	20%	La Tasa Básica Pasiva (TBP) para setiembre de 2019 se encuentra en 5,65%		Las tasas de interés serán altas, lo que se debe de tener en cuenta si se considera endeudarse	2	40%
Comportamiento de la inflación y el tipo de cambio	20%	La inflación a Agosto de 2019 se ubica en 2,86% y el tipo de cambio		El costo de la materia prima necesaria para el funcionamiento del Centro de Cuido puede incrementar, lo que provocará que el Centro tenga un costo de producción mayor. Con lo que	2	40%
Infraestructura	20%	El país cuenta con diferentes aeropuertos internacionales en distintas zonas del país, carreteras en un estado medio y un servicio público moderadamente bueno. La mayoría de los Campus Universitarios Públicos cuentan con la tecnología y la infraestructura necesaria para			1	20%
Desempleo, calidad y costo de la fuerza laboral	20%	El desempleo para el segundo trimestre de 2019 se encontró en 11,3% de la población nacional. Con respecto a la mano de obra costarricense, esta está altamente capacitada, por lo que el costo de la mano de obra el muy alto		Costos elevados en la mano de obra requerida para cubrir las necesidades del Centro de Cuido	2	40%

3. Tendencias socio - culturales	15%				1,0	20%
Comportamiento de la demografía	25%	Para el primer semestre de 2019 en Costa Rica las edades de las que mayor presentaron embarazo son edades desde los 19 a los 24 años, edades donde generalmente se encuentra una persona estudiando	Incremento en la cantidad de niños hijos y/o hijas de estudiantes universitarios, lo que incrementaría la demanda del Centro de Cuido		1	20%
Estructura de clases sociales	25%	La mayoría de la población nacional se encuentra en una clase media, media-alta, sin embargo existe un grupo pequeño de la clase alta y otro de la clase baja.	Población con recursos económicos para adquirir el servicio brindado por el Centro de Cuido		1	20%
Educación y cultura	25%	Los profesionales del país se consideran de alta calidad por los estándares de calidad que mantienen las universidades públicas, aproximadamente el 20% de la población tiene estudios superiores. Culturalmente se le conoce al costarricense como una persona alegre, colaboradora, educada y sociable.	Oportunidad de conseguir mano de obra de alta calidad y 100% calificada para las labores necesarias en el Centro de Cuido		1	20%
Estilos de vida	25%	Los costarricenses son personas que cuando tienen un trabajo hacen lo posible por quedarse en ese trabajo siempre y cuando sea de su agrado, está optando por una vida más saludable, también son personas extremadamente sociables	Posibilidad de tener colaboradores comprometidos y que el trabajo sea de su gusto.		1	20%
4. Tendencias científicas y tecnológicas	15%				1,0	20%
Desarrollo tecnológico reciente	30%	La tecnología cada vez día avanza y los costarricenses hacen lo posible para adaptarse a estos avances y cambios que puede generar	Utilizar la tecnología como un método de aprendizaje, aprovechando las distintas herramientas que se ofrecen		1	20%
Impacto de la tecnología en la oferta de productos y servicios	35%	Las empresas tienen que adoptar las diferentes características tecnológicas según le convenga, los clientes buscan simplificarse la vida y en parte la tecnología ayuda con eso	Aumento en herramientas tecnológicas que pueden ser usadas en el Centro de Cuido tanto para tener un mejor control de los niños como también para ofrecerles una mejor enseñanza		1	20%
Impacto de la tecnología en la estructura de costos y la cadena de valor	35%	La tecnología busca disminuirle el costo a la empresas, desde empresas en línea que no tienen que incurrir en el costo de alquiler de una tienda física y entre otros ejemplos.	Uso de tecnología para disminuir tiempos en los distintos procesos que se lleven en el Centro de Cuido		1	20%
5. Tendencias ambientales	15%				1,0	20%
Emisiones y residuos	25%	El Tecnológico de Costa Rica es la primera universidad pública del país considerada carbono neutral, además en todos sus Campus y Centros Académicos está prohibido el uso del plástico de un solo uso	Adaptarse a las medidas de la institución para ser una empresa comprometida con el bienestar del ambiente.		1	20%
Consumo de energía	25%	Costa Rica es reconocida a nivel internacional por ser un país que utiliza energía renovable, la principal fuente es la hidroeléctrica	Ser una empresa responsable con el consumo eléctrico y optar por fuentes renovables.		1	20%
Reducción, reutilización y reciclaje	25%	El Tecnológico de Costa Rica cuenta con una política de reciclaje donde todos los desechos producidos son clasificados según su material	Aplicar la misma normativa de la institución.		1	20%
Consumo de agua	25%	En el país el se promueve el uso adecuado del agua, aún cuando en la región no existe una carencia de este recurso tan valioso para la sobrevivencia humana.	Utilizar eficientemente el recurso y promover en la enseñanza de los niños el uso eficiente del mismo		1	20%

6. Tendencias legales	15%				1,3	25%
Legislación sobre monopolios	25%	En el país los monopolios están prohibidos según una ley establecida en la Constitución Política del país	Diversidad de empresas similares, lo que permite una diversidad de empresas.		1	20%
Normativas de precios	25%	En diferentes industrias los precios tienen regulaciones para que se tenga una competencia leal	Algunos de los productos necesarios en el Centro de Cuido se encuentran regulados.		1	20%
Impuestos y exoneraciones	25%	En Costa Rica el principal ente encargado de la recolección de impuestos es el Ministerio de Hacienda. Las instituciones públicas se encuentran exoneradas de impuestos.	El Centro de Cuido al trabajar como una entidad del TEC, se considera público, por lo que sería una institución exonerada de impuestos.		1	20%
Legislación laboral	25%	A los trabajadores en Costa Rica se le debe de tener un salario mínimo estipulado por el gobierno, seguro médico y otras garantías sociales.		Incremento en costos por salarios.	2	40%
TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)	100%				1,4	28%

Apéndice 3. Matriz análisis entorno cercano

(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	(B) PONDERACIÓN	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal oportunidad (si la hay)	(E) Principal amenaza (si la hay)	(F) NIVEL DE RIESGO (1 - 5)	(G) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
1. Intensidad de la rivalidad	30%				2,0	40%
Similitud de los competidores en capacidad	20%	Hay presencia de competidores con las mismas capacidades o superiores a nivel regional	Analizar las estrategias exitosas de la competencia para poder aplicar algunas con el fin de mejorar los servicios ofrecidos		2	40%
Inestabilidad de las ventas en el sector	20%	Las ventas se realizan por matrícula realizada, a tener un niño o niña matriculados en el Centro de Cuido los padres deben realizar pago de mensualidades	Garantía de que el servicio será vendido, por la necesidad existente		1	20%

Falta de diferenciación	20%	La mayoría de guarderías ofrecen solamente el servicio de cuidado, pocas son las que imparten educación puesto que deben de estar certificadas por el Ministerio de Educación Pública	Dar un valor agregado para poder competir con la competencia existente		3	60%
Aumentos de capacidad de competidores	20%	La mayoría de guarderías o centros de cuidado son centros privados lo que les da más libertad financiera		Perdida de clientes por adquirir servicios en otras guarderías con más capacidades y experiencia.	3	60%

Altas barreras de salida	20%	Es necesario tener personal altamente calificado y certificado para dar lecciones de preescolar y para cuidar niños			1	20%
--------------------------	-----	---	--	--	---	-----

2. Poder negociador de los clientes	30%				1,5	30%
Concentración de ventas en pocos clientes	25%	La venta de los servicios del Centro de Cuido están centrados en pocos clientes, puesto que solamente se están considerando estudiantes.		Ventas generadas serían de pocos clientes pudiendo abarcar más clientes	3	60%
Poca diferenciación de los productos ofrecidos	25%	Los servicios que se ofrecerían en el Centro sería muy similares a los que ofrecen los demás centros o guarderías.	Mejorar la calidad del servicio al cliente y dar valor agregado al servicio para ser más atractivos para los clientes		1	20%
Productos poco significativos para el cliente	25%	Los servicios son muy significativos puesto que ellos carecen de un lugar cercano donde dejar sus hijos e hijas para poder asistir a clases	Brindarles un buen servicio y atención.		1	20%
Interés de los clientes en integrarse hacia atrás	25%	A los clientes le interesa más que sus hijos e hijas tengan una buena educación y sean cuidados de la mejor manera.	Brindarles un buen servicio y atención, con el fin de ser la primer opción para posibles clientes		1	20%

3. Poder negociador de los proveedores	30%				1,0	20%
Existencia de pocos proveedores	20%	Para los productos necesarios en el Centro de Cuido existe una gran variedad de proveedores	Posibilidad de conseguir productos a un costo bajo por la gran cantidad de proveedores		1	20%
Productos comprados diferenciados	20%	Los productos ofrecidos por proveedores no son diferenciados entre proveedores.	No depender de un solo proveedor		1	20%
Las compras son un costo significativo	20%	Los costos de los productos para ofrecer el servicio no tienen un costo alto	Costos de inventario bajo		1	20%
Interés de los proveedores de integrarse hacia adelante	20%	Sin interés de los proveedores de cambiarse de sector	Capacidad de seguir adquiriendo productos de los proveedores sin temor de que se conviertan en la competencia		1	20%
Poco conocimiento de las ofertas de los proveedores	20%	Se conoce perfectamente de lo que necesita el Centro de Cuido de funcionar, por lo que se puede escoger detalladamente a los proveedores necesarios	Conocimiento de lo necesario y de los proveedores que lo ofrecen		1	20%

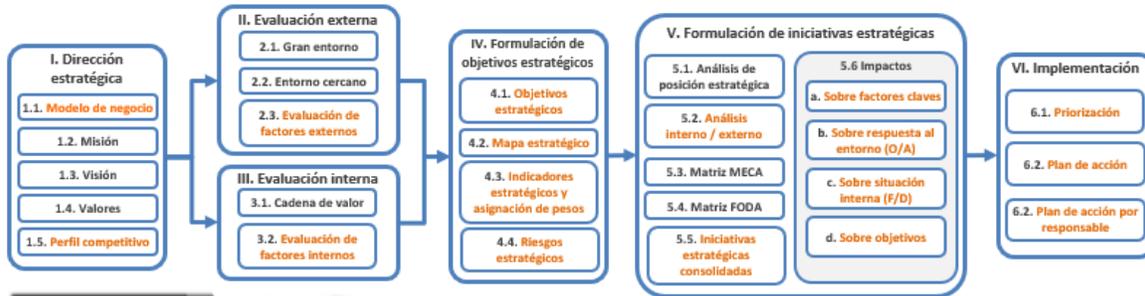
4. Competidores potenciales	5%				4,0	80%
Posibilidad de que aparezcan nuevos competidores en el sector	100%		Es posible que aparezcan nuevos competidores, por la necesidad que tienen las personas de que sus hijos sean cuidados y educados de la mejor manera		4	80%
5. Productos sustitutos	5%				1,0	20%
Posibilidad de que aparezcan productos que reemplacen al producto o servicio ofrecido	100%	En el mercado no existe otro servicio que sea igual o parecido al de guardería y educación al mismo tiempo	Mantener clientes con un buen servicio y atención		1	20%
TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)	100%				1,6	32%

Anexos

Anexo 1. Plantilla Plan Estratégico

Administración Estratégica y de la Innovación

Plan estratégico para **Centro de Cuido y Estimulación Preescolar San Carlos**
 Elaborado por **Walter Josué Artavia Castro**
 Fecha de elaboración **Setiembre 2019**

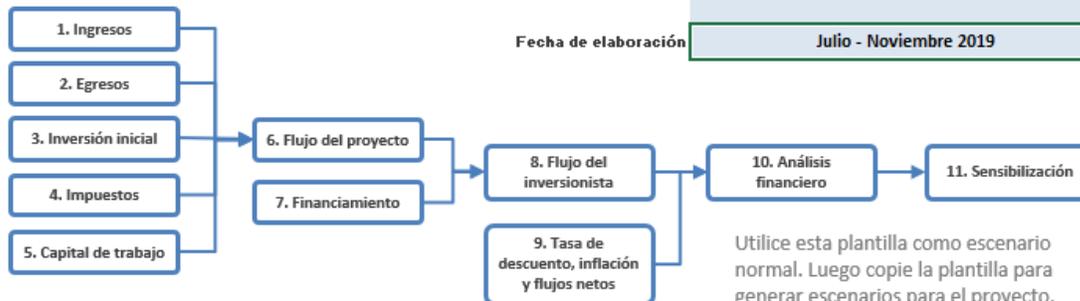


Versión 5.4 2019
 © Derechos de autor en trámite
 San Carlos, Costa Rica

Anexo 2. Plantilla Plan Financiero

Formulación y Evaluación de Proyectos

Proyecto **Centro de Cuido y Estimulación Preescolar Campus Tecnológico Local San Carlos**
 Elaborado por **Walter Josué Artavia Castro**
 Fecha de elaboración **Julio - Noviembre 2019**



Utilice esta plantilla como escenario normal. Luego copie la plantilla para generar escenarios para el proyecto, con base en la sensibilización, tantos escenarios como se requiera.

Basado en los cursos de Formulación y Evaluación de Proyectos