UNIVERSIDAD DEL AZUAY

ESCUELA DE POSGRADOS

Maestría en Administración de Empresas

Plan estratégico orientado al posicionamiento y fortalecimiento del Centro de Aprendizaje Integral Infantil MindUp

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas

Autora:
Tania Alexandra Velásquez Sigüenza

Directora:
María Elena Castro

Cuenca, Ecuador
2026

DEDICATORIA

Dedico este logro, en primer lugar, a Dios, por concederme la fortaleza para superar cada desafío y culminar con éxito esta importante etapa de mi vida.

Con profundo amor y gratitud, dedico también este trabajo a mi esposo, Roberto, y a mi hija, Sofía, quienes han sido pilares fundamentales a lo largo de este camino académico y personal. Su amor y apoyo constante fueron esenciales para alcanzar esta meta.

Asimismo, dedico este logro a mi madre y a mis hermanos, por su apoyo incondicional, por acompañarme siempre con cariño y generosidad.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más sincero agradecimiento, en primer lugar, a la Universidad del Azuay, por brindarme la oportunidad de continuar mi formación académica y fortalecer mi crecimiento profesional. Agradezco también a todos los docentes de los diferentes módulos de la maestría, quienes compartieron generosamente sus conocimientos, experiencias y enseñanzas a lo largo de este proceso formativo. De manera especial, extiendo mi gratitud a la Mgtr. Juanita Bersosa y al Ph.D. Marcelo Calle, por su valioso apoyo, acompañamiento incondicional y constante motivación, fundamentales para avanzar con perseverancia y culminar satisfactoriamente esta etapa académica. Asimismo, expreso un especial agradecimiento a mi amiga Mayra P., por sus palabras de aliento, su apoyo constante y por estar siempre presente con su amistad y motivación, animándome a perseverar y seguir adelante hasta alcanzar esta meta.

RESUMEN

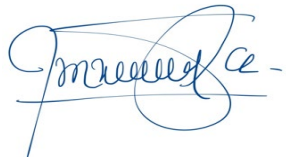
El Centro de Aprendizaje Integral Infantil MindUp no cuenta con una propuesta de gestión empresarial que guíe su crecimiento y lo posicione en un mercado competitivo. El objetivo fue diseñar un modelo de gestión empresarial integral para consolidar su sostenibilidad. La investigación fue aplicada, con enfoque mixto, alcance descriptivo y propositivo, diseño no experimental y corte transversal. Se encuestó a 195 padres, se elaboraron matrices estratégicas, se elaboró un mapa perceptual, se validó un prototipo comercial mediante entrevistas y se evaluó el proyecto Aula Digital Interactiva con flujos incrementales. Los resultados muestran una posición interna favorable y oportunidades de mercado, con limitada diferenciación percibida frente a competidores directos. La seguridad, la calidad profesional y la metodología son factores relevantes en la elección del servicio. Se concluye que la articulación de estrategias comerciales, operativas y financieras puede contribuir al posicionamiento y crecimiento sostenible de MindUp, aunque sus efectos requerirán verificación posterior.

Palabras clave: gestión empresarial, posicionamiento, fidelización, educación infantil, planificación estratégica, investigación de mercados, viabilidad financiera.

ABSTRACT

The MindUp Comprehensive Early Childhood Learning Center lacks a business management plan to guide its growth and position it in a competitive market. The objective was to design a comprehensive business management model to ensure its sustainability. The research was applied, employing a mixed-methods approach with descriptive and propositional scope, a non-experimental design, and a cross-sectional study. A survey was administered to 195 parents; strategic matrices were developed; a perceptual map was created; a business prototype was validated through interviews; and the Interactive Digital Classroom project was evaluated using incremental workflows. The results show a favorable internal position and market opportunities, with limited perceived differentiation from direct competitors. Security, professional quality, and methodology are key factors in the choice of service. It is concluded that the coordination of commercial, operational, and financial strategies can contribute to MindUp's positioning and sustainable growth, although the effects of these strategies will require further verification.

Keywords: business management, market positioning, customer loyalty, early childhood education, strategic planning, market research, financial viability.



Prof. María Elena Castro Rivera PhD
Tutora de trabajo de titulación

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA ... 1
AGRADECIMIENTOS ... 2
RESUMEN ... 3
ABSTRACT ... 4
ÍNDICE DE CONTENIDO ... 5
ÍNDICE DE FIGURAS ... 12
ÍNDICE DE TABLAS ... 13
INTRODUCCIÓN ... 15
1.1 Problemática ... 15
1.2 Pregunta de investigación ... 16
1.3 Objetivos ... 16
1.3.1 Objetivo general ... 16
1.3.2 Objetivos específicos ... 16
1.4 Justificación ... 16
1.5 Estado del arte y marco teórico ... 17
1.5.1 Estado del arte ... 17
1.5.2 Marco teórico ... 22
1.6 Metodología ... 25
1.6.1 Enfoque de investigación ... 25
1.6.2 Tipo de investigación ... 26
1.6.3 Alcance de la investigación ... 26
1.6.4 Diseño de la investigación ... 26
1.6.5 Métodos y técnicas por objetivo específico ... 27
1.6.6 Población y muestra ... 29
1.6.7 Muestra destinada a la validación cualitativa del prototipo. ... 30
1.6.8 Aplicación de instrumentos ... 30
CAPÍTULO 2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL ... 32
2.1 Planificación ... 32
2.1.1 Pirámide estratégica ... 32
2.1.1.1 Modelo o concepto de empresa ... 32
2.1.1.2 Segmento de mercado ... 32
2.1.1.3 Producto/servicio ... 32
2.1.1.4 Irracionalidad del cliente ... 32

2.1.2 Áreas funcionales 32
2.1.3 Objetivos por áreas administrativas 32
2.1.4 Políticas por área y objetivo 33
2.1.5 Estrategias y procedimientos 34
2.2 Integración de recursos estratégicos 38
2.2.1 Talento humano 38
2.2.2 Estrategias de talento humano 39
2.2.3 Recursos materiales 39
2.3 Clientes 41
2.3.1 Estrategias para captar clientes 41
2.3.2 Estrategias de repetición de compra 41
2.3.3 Estrategias de relación con el cliente 42
2.3.4 Estrategias de vinculación 42
2.4 Objetivos de dirección estratégica 42
2.4.1 Participación de mercado 42
2.4.2 Rentabilidad 43
2.4.3 Crecimiento 43
2.4.4 Ventajas competitivas 43
2.4.5 Posicionamiento 43
2.4.6 Reputación corporativa 44
2.4.7 Desarrollo de marca 44
2.4.8 Desarrollo de nuevo productos 44
2.4.9 Crear valor 45
2.4.10 Fidelidad 45
2.5 Ventaja competitiva sostenible en el tiempo 45
2.5.1 Innovación 45
2.5.2 Calidad 46
2.5.3 Eficiencia 46
2.5.4 Servicios 46
2.5.5 Diferenciación 46
2.5.6 Posicionamiento 47

CAPÍTULO 3. MARKETING ESTRATÉGICO 48
3.1 Presentación de la empresa 48
3.1.1 Sector industrial: Servicios – Educación 48
3.1.2 Segmento de mercado 48
3.1.3 Producto/servicio 48
3.2 Justificación del problema comercial detectado 48
3.2.1 Matriz de atractivo comercial 48
3.2.2 Interpretación de resultados de la matriz de atractivo comercial 50
3.2.3 Posicionamiento 50
3.2.4 Interpretación de resultados de la matriz de posicionamiento 52
3.3 Problema comercial 52
3.4 Desarrollo de la solución estratégica 53
3.4.1 Prototipo o mockup 53
3.4.2 Producto 53
3.4.2.1 Experiencia integral personalizada 53
3.4.2.2 Valores: hacerlos visibles y vividos 54
3.4.2.3 Marca 54
3.4.3 Precio 54
3.4.3.1 Precio por valor, no por hora 54
3.4.3.2 Estructura del precio 54
3.4.3.3 Fidelización desde el precio 55
3.4.4 Plaza 55
3.4.4.1 Plaza física 55
3.4.4.2 Plaza digital 55
3.4.5 Promoción 55
3.4.5.1 Redes sociales 55
3.4.5.2 Publicidad que acompaña 56
3.4.5.3 Publicidad que reafirma la confianza 56
3.4.5.4 Publicidad que genera pertenencia 56
3.4.6 Importancia estratégica del prototipo 56
3.5 Validación del prototipo con consumidores 57
3.5.1 Metodología de validación 57

3.5.2 Instrumentos aplicados 57
3.6 Resultados de la validación del prototipo 59
3.6.1 Producto: Programas integrales y propuesta de valor 59
3.6.2 Precio: Modelo basado en valor y fidelización 59
3.6.3 Plaza: Experiencia física y digital 60
3.6.4 Promoción: Marca y sentido de comunidad 61
3.7 Ajustes realizados al prototipo tras la validación 61
3.7.1 Producto 61
3.7.2 Producto – Precio 62
3.7.3 Promoción 62
3.7.4 Plaza 62
3.8 Propuesta final en base al mix de *marketing* 63
3.8.1 Producto 63
3.8.2 Marca 64
3.8.3 Precio 65
3.8.4 Plaza 66
3.8.5 Promoción 66
3.9 Conclusión del capítulo 67
CAPÍTULO 4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS 68
4.1 Investigación de mercados 68
4.1.1 Objetivos de la investigación de mercado 68
4.1.2 Metodología 68
4.1.3 Segmento de mercado 69
4.1.4 Análisis de resultados 70
4.1.4.1 Perfil de los encuestados 70
4.1.4.2 Posicionamiento de MindUp 71
4.1.4.3 Factores que influyen en la elección 75
4.1.4.4 Preferencias de servicios 76
4.1.4.5 Disposición de pago y toma de decisión 77
4.1.5 Conclusiones de la investigación de mercados 78
CAPÍTULO 5. PLAN DE NEGOCIOS 80
5.1 Gestión estratégica 80

5.1.1 Negocio 80
5.1.2 Misión 80
5.1.3 Visión 81
5.1.4 Matriz FODA 81
5.1.5 Objetivos Estratégicos 81
5.1.6 Matriz IFE – Factores Internos de Evaluación 82
5.1.7 Matriz EFE – Factores Externos de Evaluación 83
5.2 Gestión de *marketing* 84
5.2.1 Proyección de ventas mensuales 84
5.2.2 Proyección de ventas anuales 85
5.2.3 Segmento de Mercado 87
5.2.4 Análisis competitivo 87
5.2.5 Ventajas competitivas 88
5.2.6 Proveedores 89
5.2.7 Producto 90
5.2.8 Estructura de precios 91
5.2.9 Distribución 93
5.2.10 Comunicación y presupuesto 94
5.2.11 Plan de comunicación 95
5.3 Gestión operativa 98
5.3.1 Objetivos de producción u operativos 98
5.3.2 Recursos Materiales 98
5.3.3 Capacidad de producción o servicio 99
5.3.3.1 Incremento en la producción trimestral 99
5.3.3.2 Incremento en la producción anual 100
5.3.3.3 Capacidad de Producción 100
5.3.3.4 Activos Fijos 101
5.3.3.5 Proceso de Producción o Ciclo de Servicio 102
5.3.3.6 Flujograma de procesos 102
5.3.3.7 Distribución de la planta 104
5.3.3.8 Localización 104

5.3.3.9 Evaluación de la localización 105
5.3.3.10 Buenas prácticas laborales 106
5.4 Gestión del personal 107
5.4.1 Estructura organizativa 107
5.4.1.1 Niveles jerárquicos, áreas y cargos 108
5.4.1.2 Necesidades del Personal 109
5.4.2 Principales funciones 109
5.4.3 Evaluación de Personal 110
5.5 Gestión financiera 111
5.5.1 Inversión Inicial 112
5.5.2 Costos fijos 112
5.5.3 Costos variables 113
5.5.4 Estado de Resultados 114
5.5.4.1 Estado de resultado mensual 114
5.5.4.2 Estado de resultados mensual para periodo vacacional 114
5.5.4.3 Estado de resultados anual 115
5.5.5 Punto de Equilibrio 116
5.5.6 Análisis de Escenarios 117
5.5.6.1 Escenario Conservador 117
5.5.6.2 Escenario base 119
5.5.6.3 Escenario optimista 119
5.5.6.4 Resumen 120
5.6 Modelo de negocios 121
5.6.1 Segmentos de Clientes 121
5.6.2 Propuesta de Valor 121
5.6.3 Canales 121
5.6.4 Relación con los Clientes 121
5.6.5 Fuentes de Ingresos 122
5.6.6 Recursos Clave 122
5.6.7 Actividades Clave 122
5.6.8 Socios Clave 122

5.6.9 Estructura de Costos 122
CAPÍTULO 6. GERENCIA FINANCIERA 125
6.1 Información financiera y operativa 126
6.2 Demanda, precios y costos 126
6.3 Financiamiento y costo de capital 127
6.4 Escenario pesimista para análisis de riesgo y tasa de inflación 128
6.5 Desarrollo del caso financiero: Proyecto aula digital interactiva MindUp 129
6.5.1 Análisis del punto de equilibrio 130
6.5.2 Flujo de efectivo operativo del proyecto 132
6.5.3 Depreciación y flujo terminal 133
6.5.4 Evaluación financiera del proyecto 133
6.5.5 Flujo del inversionista 134
6.5.6 Análisis de sensibilidad 136
CONCLUSIONES 140
REFERENCIAS 143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Matriz de atractividad del mercado del MindUp 48
Figura 2 Matriz de posición competitiva del MindUp 49
Figura 3 Matriz McKinsey–GE: evaluación estratégica de atractividad del mercado y posición competitiva de MindUp 49
Figura 4 Mapa perceptual bidimensional obtenido mediante análisis MDS 51
Figura 5 Mapa perceptual MDS con delimitación de cuadrantes estratégicos 52
Figura 6 Distribución de la muestra según edad y sexo 70
Figura 7 Distribución de la muestra según nivel de formación y años de experiencia 70
Figura 8 Distribución de la muestra según asistencia a centros infantiles o servicios 71
Figura 9 Distribución de la muestra: conocimiento del servicio/medio de conocimiento. 72
Figura 10 Distribución de la muestra según nivel de familiarización y nivel de acuerdo 72
Figura 11 Percepción sobre la calidad en el servicio y la capacitación de los profesionales 73
Figura 12 Percepción sobre la diferenciación positiva y la confianza de padres de familia . 74
Figura 13 Percepción sobre la imagen de MindUp 74
Figura 14 Importancia de factores al momento de elegir un centro de aprendizaje 75
Figura 15 Factor más importante para elegir un centro infantil 76
Figura 16 Tipo de servicio que se valora más en un centro de aprendizaje integral infantil 76
Figura 17 Disposición a pagar un precio más alto por un centro de aprendizaje infantil 77
Figura 18 Influencia de la atención individualizada al niño para elegir un centro infantil 78
Figura 19 Propuesta de Plan de Comunicación para MindUp 97
Figura 20 Layout de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil 104
Figura 21 Organigrama de MindUp 108
Figura 22 Punto de Equilibrio - MindUp 116
Figura 23 Modelo de Negocios Canvas - MindUp 124
Figura 24 Punto de equilibrio 131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resumen sintético de los instrumentos aplicados 30
Tabla 2 Objetivos y políticas de gestión del área administrativa 33
Tabla 3 Tabla de objetivos, estrategias y procedimientos por área funcional 35
Tabla 4. Matriz de funciones del talento humano del centro educativo 38
Tabla 5 Matriz de proximidad percibida entre marcas analizadas 51
Tabla 6 Coordenadas espaciales (X–Y) de las marcas en el modelo MDS 51
Tabla 7 Factores Internos de Evaluación 82
Tabla 8 Factores Externos de Evaluación 83
Tabla 9 Proyección de ventas mensuales 84
Tabla 10 Proyección de ventas anuales de MindUp 86
Tabla 11 Segmentos de mercado 87
Tabla 12 *Análisis competitivo* 88
Tabla 13 Ventajas competitivas de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil 89
Tabla 14 Evaluación de Proveedores 90
Tabla 15 Producto 90
Tabla 16 Estructura de precios del Producto y servicios de MindUp 92
Tabla 17 Estrategia de distribución de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil 93
Tabla 18 Matriz de componentes, elementos y presupuesto 94
Tabla 19 Objetivos de producción (mensuales) 98
Tabla 20 *Recursos materiales* 99
Tabla 21 Incremento en la producción trimestral (1 Año) 100
Tabla 22 Incremento en la producción anual 100
Tabla 23 Capacidad de producción de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil 101
Tabla 24 Activos fijos de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil 101
Tabla 25 Procesos internos de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil 102
Tabla 26 Flujograma del proceso clave de MindUp 102
Tabla 27 Alternativas de localización de MindUp 105
Tabla 28 Evaluación de localización 105
Tabla 29 Buenas prácticas laborales de MindUp 106
Tabla 30 Necesidad de personal de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil 109
Tabla 31 Principales funciones por área de gestión 110
Tabla 32 Ficha de evaluación de desempeño – MINDUP 110
Tabla 33 Inversión inicial de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil 112
Tabla 34 Costos Fijos de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil 113
Tabla 35 Costos variables de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil 113
Tabla 36 Estado de Resultados mensual de MindUpl 114
Tabla 37 Estado de Resultados periodo vacacional MindUp 115
Tabla 38 Estado de Resultados anual de MindUp 115
Tabla 39 Escenarios de ventas mensuales 117

Tabla 40 Ingresos en escenario conservador 118
Tabla 41 Costos variables en escenario conservador 118
Tabla 42 Estado de resultados mensual en escenario conservador 118
Tabla 43 Ingresos en escenario optimista 119
Tabla 44 Costos Variables en escenario optimista 119
Tabla 45 Estado de resultados mensual en escenario optimista 120
Tabla 46 Resumen del estado de resultados anual por escenarios – MindUp 120
Tabla 47 Inversión inicial, vida útil y valor de mercado. Aula Digital Interactiva MindUp 126
Tabla 48 Demanda, precios, costos operativos. Aula Digital Interactiva MindUp 126
Tabla 49 Estructura de financiamiento y parámetros para cálculo del costo de capital 127
Tabla 50 Supuestos financieros y operativos. Aula Digital Interactiva MindUp 129
Tabla 51 Activo 130
Tabla 52 Estructura de inversión y financiamiento 130
Tabla 53 Flujos de efectivo operativos 132
Tabla 54 Flujo terminal 133
Tabla 55 Matriz de evaluación del proyecto 133
Tabla 56 Indicadores financieros 134
Tabla 57 Tabla de amortización sistema francés 135
Tabla 58 Tabla de amortización sistema alemán 135
Tabla 59 Flujo de efectivo del inversionista y recuperación de la inversión 135
Tabla 60 Indicadores de evaluación financiera del inversionista 136
Tabla 61 Cálculo del periodo de recuperación de la inversión 136
Tabla 62 Inflación proyectada 137
Tabla 63 Flujos de efectivo operativos 137
Tabla 64 Ajuste de la tasa de descuento por inflación 138
Tabla 65 Evaluación financiera del escenario pesimista 138
Tabla 66 Indicadores financieros 138
Tabla 67 Cálculo del periodo de recuperación 138

INTRODUCCIÓN

1.1 Problemática

El Centro de Aprendizaje Integral Infantil MindUp, creado en el año 2024, surge como una propuesta educativa orientada a ayudar a niños y niñas a desarrollar todo el potencial que poseen tomando en cuenta sus capacidades, habilidades, intereses e inteligencia para aportar positivamente en su crecimiento académico y personal.

Actualmente ofrece los siguientes servicios: control de tareas, tutorías y nivelación, terapia educativa, evaluaciones pedagógicas, asistencia para padres, estimulación temprana, cuidado infantil y talleres educativos. Sin embargo, a pesar de su potencial y del compromiso del equipo que lo conforma, el centro enfrenta una dificultad central: la falta de un plan estratégico que oriente su crecimiento y consolide su posicionamiento en el mercado educativo.

Al tratarse de un centro reciente, que se encuentra en una etapa inicial, MINDUP atraviesa una fase decisiva en la que resulta indispensable definir su identidad, aclarar lo que la distingue de otras opciones y determinar las acciones necesarias para alcanzar sus metas a futuro. La carencia de una planificación estratégica limita su capacidad para tomar decisiones informadas, gestionar sus recursos de manera eficiente y responder de forma adecuada a los cambios del entorno y a las expectativas de las familias.

En la actualidad, MindUp presenta una capacidad instalada que puede llegar al límite máximo de 60 alumnos por mes, atendiendo actualmente a 26 alumnos fijos mensuales, distribuidos en los tres planes que ofrece el centro. Esto supone una ocupación del 43,3% de su capacidad. A ello se suman unos 40 niños al mes que participan en talleres puntuales cada semana. Desde su apertura, en 2024, la matrícula ha pasado de ocho alumnos (periodo inicial) a 26 (periodo actual), lo que equivale a un crecimiento del 225% en dos años. En el entorno que le rodea tiene como competencia, al menos, a cuatro establecimientos de servicios educativos similares: Tres en Raya, Cajita de Sueños, Little Lions y La Junglita del Saber.

Pese a los avances mencionados, el centro no cuenta con un instrumento formal de planificación. No existe misión, visión, valores, objetivos estratégicos u objetivos medibles por área. No hay políticas, procedimientos documentados, organigrama, descriptivos de funciones, plan de *marketing* o de comunicación, proyecciones financieras o indicadores de seguimiento. Las decisiones se toman de manera informal y centralizada en la propietaria, lo que limita la capacidad del centro para anticiparse a la demanda, asignar sus recursos y medir su rendimiento.

Esta ausencia de dirección clara genera dudas sobre su desarrollo a largo plazo, debilita su competitividad frente a instituciones con mayor trayectoria y restringe sus posibilidades de crecimiento sostenible. Sin una hoja de ruta definida, MindUp corre el riesgo de desaprovechar oportunidades, dispersar esfuerzos y carecer del soporte necesario para consolidarse como un centro educativo sólido.

Por tanto, la problemática principal radica en la necesidad urgente de diseñar un plan estratégico que permita al Centro de Aprendizaje Integral Infantil MindUp consolidar su presencia, fortalecer su gestión y asegurar su crecimiento de manera organizada y coherente con su visión educativa.

1.2 Pregunta de investigación

¿De qué manera un plan estratégico puede contribuir al fortalecimiento del posicionamiento y orientar el crecimiento sostenible del Centro de Aprendizaje Integral Infantil MindUp?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de gestión empresarial que integre lineamientos estratégicos, comerciales, operativos y financieros para fortalecer el posicionamiento, la diferenciación, la fidelización y el crecimiento sostenible del Centro de Aprendizaje Integral Infantil MindUp en la ciudad de Cuenca.

1.3.2 Objetivos específicos

OE1. Diagnosticar las condiciones internas y externas que inciden en el posicionamiento y crecimiento de MindUp.
OE2. Analizar la percepción, preferencias y factores de decisión de las familias que conforman el mercado objetivo.
OE3. Diseñar lineamientos estratégicos, comerciales y operativos orientados a la diferenciación y fidelización de los usuarios.
OE4. Evaluar la viabilidad financiera de la propuesta y del proyecto Aula Digital Interactiva bajo distintos escenarios.

1.4 Justificación

La gestión educativa enfrenta desafíos cada vez más complejos, asociados a cambios sociales, avances tecnológicos, nuevas demandas pedagógicas y una creciente competencia

entre instituciones. En este sentido, contar con una propuesta de planificación estratégica se convierte en un elemento fundamental para garantizar la pertinencia, calidad y sostenibilidad de un centro educativo.

El presente trabajo tiene como finalidad elaborar una propuesta de gestión empresarial destinada a reforzar el posicionamiento y orientar el crecimiento sostenible del Centro de Aprendizaje Integral Infantil MindUp dedicado a ofrecer servicios educativos de apoyo pedagógico y desarrollo integral. Se evidencia la necesidad de que el centro cuente con una herramienta estratégica que le permita consolidar su identidad institucional y elevar su competitividad dentro de un entorno educativo dinámico y demandante.

A partir de la información obtenida, se establecerán lineamientos y estrategias que contribuyan al posicionamiento y crecimiento de MindUp. Se espera que la propuesta constituya una herramienta de apoyo para la toma de decisiones, fortalezca la gestión empresarial y permita orientar el desarrollo del centro de manera organizada, competitiva y sostenible.

1.5 Estado del arte y marco teórico

1.5.1 Estado del arte

La literatura actual acerca de la gestión empresarial en instituciones educativas y en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) apunta cada vez con más fuerza a la necesidad de aunar la planificación estratégica, la calidad del servicio, el posicionamiento de marca, la fidelidad, la diferenciación, la investigación del mercado y la gestión financiera; dimensiones que son especialmente relevantes en los centros integrales de aprendizaje infantil porque la sostenibilidad organizacional depende no solo de la calidad pedagógica, sino también de la capacidad de la organización para satisfacer las expectativas de las familias, para proponer valor diferencial, para formalizar las relaciones a largo plazo con clientes y para mantener la viabilidad financiera.

La planificación estratégica se revela como uno de los tópicos más reflexionados de la literatura en gestión educativa. En este sentido, Oliveros Paredes y Camargo Cordero (2025) consideran la planificación estratégica como un medio y una herramienta eficaz para optimizar la gestión educativa, pero haciendo hincapié en que su éxito final dependerá, entre otros, de la participación institucional, de capacitar a las personas adecuadas, de indicadores medibles y de seguimientos periódicos.

Los autores advierten contra los procesos de planificación que se convierten en simples ejercicios burocráticos; ofrecen planes de planificación "vivos", es decir, un modelo que sea

revisado constantemente y despierte la participación en el proceso de las partes interesadas, pero que a su vez sea coherente con la misión pedagógica de la institución.

Por su parte, Arias Peláez y Tapia Blacio (2024) encuentran en su estudio sobre las instituciones de educación superior ecuatoriana que los planes estratégicos son adecuados cuando implementan ejecutivamente la misión institucional, los objetivos, los mecanismos de evaluación, la gestión de la calidad y el seguimiento presupuestario asociados a los objetivos. Los autores concluyen que la planificación estratégica formalizada propicia la credibilidad institucional y la ventaja competitiva y la sostenibilidad.

En un marco organizacional, Jiménez et al. (2024) encuentran en la planificación estratégica el eje central de la gestión, dado que facilita a las organizaciones -en cualquier ámbito- prever, asignar recursos, priorizar la utilización de recursos limitados y coordinar la acción de la organización. Los autores identifican tres funciones que se complementan: la función anticipatoria, la función integradora y la función comunicativa. Estas funciones tienen especial relevancia en pequeñas iniciativas educativas como MindUp, donde el liderazgo y las responsabilidades sobre la gestión pueden estar en un número reducido de personas.

A través de una revisión de más de sesenta estudios indexados, Ore et al. (2023) corroboran esta relación cuando concluyen que las organizaciones que formalizan la planificación estratégica presentan mejores indicadores de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad. En el ámbito educativo, Díaz Pérez y Villafuerte Álvarez (2022) afirman que se debe considerar la planificación estratégica no como un proceso técnico neutro sino como un proceso conformado por los valores institucionales y por los compromisos sociales.

La relación entre planificación estratégica, cultura organizacional y calidad educativa la resalta Díaz Déggola (2020), quien aborda la coherencia entre los niveles estratégico, táctico y operativo como determinante en la planificación estratégica temática. Asimismo, Arroyo Valenciano (2023) enfatiza que en la toma de decisiones la planificación estratégica es necesaria, para transitar de una gestión reactiva hacia una gestión orientada al desarrollo institucional.

Una segunda línea de investigación importante se centra en las marcas y la calidad percibida del servicio. En este sentido, Grimaldo Reyes et al. (2025), mediante el PLS-SEM con una muestra de 302 estudiantes de educación superior, reportan una relación sólida y estadísticamente significativa entre la calidad del servicio y el valor de la marca ($\rho = 0{,}817$; $p < 0{,}001$). Para ellos, la calidad percibida, la imagen, la lealtad y el reconocimiento se ven directamente influenciados por la calidad de la experiencia de servicio.

Estos hallazgos son especialmente relevantes para MindUp dado que el posicionamiento no se puede construir únicamente a partir de la comunicación promocional, sino que, al contrario, el posicionamiento depende de la coherencia entre la promesa institucional y la experiencia que realmente viven las familias. Los autores también identifican la lealtad como una de las dimensiones más sensibles a la calidad del servicio, mientras que el reconocimiento depende, en mayor medida, del contacto con la comunicación y la visibilidad institucional.

Dicha relación entre la experiencia del servicio y el posicionamiento se complementa con la perspectiva del *marketing* digital que desarrollaron Díaz Landero et al. (2024) en su modelo de las 4 F, flujo, funcionalidad, retroalimentación y la lealtad, y que sostiene que si se desea un posicionamiento digital efectivo ello sucede a través de la consideración de la creación de recorridos de usuario lícitos y útiles, contenido útil, interacción continua y relaciones comunitarias a largo plazo. Esto es especialmente válido para el sector de los servicios educativos, en el que los padres suelen invertir mucho tiempo utilizando Internet para evaluar las instituciones, incluso antes de entrar en contacto.

Según la revisión de la literatura hecha por Mori Apuela y Palomino Alvarado (2021), a partir del marco del SERVQUAL, las dimensiones que explican la calidad del servicio en el ámbito educativo latinoamericano son la tangibilidad, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la garantía y la empatía. La investigación realizada por estos mismos autores reafirma que la garantía y la empatía son dos dimensiones muy importantes en el servicio educativo de niños y niñas. De igual manera, Moreno-Gómez et al. (2023) señalan que el desempeño de las pymes mejora cuando se aplican estrategias de diferenciación y de posicionamiento. Este hallazgo respalda la decisión de MindUp para diseñar su identidad competitiva en calidad, orientación y experiencia de las familias diferenciadas.

La segunda vía central de la literatura es la relación entre cliente y *marketing* relacional. Cantos Chancay et al. (2025) muestran que el *marketing* relacional tiene un efecto positivo sobre la lealtad, principalmente a través de la confianza y el seguimiento. Centrándose a través de su análisis en separar el *marketing* relacional centrado en la lealtad del *marketing* transaccional, centrado, por el contrario, en la rapidez y en la transacción, la retención de clientes, el valor de la vida y la gestión de las relaciones después del servicio. Todos estos conceptos son especialmente aplicables en los centros de aprendizaje de niños y niñas, por el hecho de que las familias suelen entablar relaciones con los proveedores de servicios durante periodos largos, por lo que las decisiones con el grupo educativo dependen no solo de un solo encuentro de servicio, sino que se basan en una serie de experiencias positivas que se van acumulando a lo largo de toda la relación.

García-Ramírez et al. (2025) integran estos elementos en su análisis del emprendimiento educativo. Los autores consideran que atraer y captar a los estudiantes implica la utilización

de herramientas digitales, la comunicación relacional y las experiencias diferenciadas. Se señala el boca a boca digital y las recomendaciones en redes sociales como mecanismos de adecuación en el proceso de captación; pero los autores afirman que ambos están estrictamente relacionados con los niveles de satisfacción y de lealtad. Es decir, se establece un círculo de retroalimentación donde los clientes satisfechos se convierten en promotores, lo que promueve que la retroalimentación contribuya a la sostenibilidad del crecimiento.

Grimaldo Reyes et al. (2025) consideran la lealtad como una de las dimensiones fundamentales del valor de marca, mientras que Díaz Landero et al. (2024) la sitúan en la fase final del flujo digital del cliente y recomiendan indicadores como el *Net Promoter Score*, la retención mensual y las tasas de conversión de recomendaciones. La literatura ofrece una interpretación general de la lealtad sostenible en los servicios educativos desde el punto de vista de la gestión deliberada de todos los elementos de contacto del cliente.

En este caso, la lealtad en los servicios educativos para niños se puede considerar como una interrelación de tres dimensiones: la calidad pedagógica, el tipo de calidad relacional con los padres y la calidad emocional de la relación lograda con el niño. Una debilidad en cualquiera de estas dimensiones puede potenciar la rotación de clientes -incluso aunque las otras dimensiones tengan un buen rendimiento- y esta visión concuerda con la óptica del modelo de negocio MindUp, que también establece que el mix de *marketing* tradicional debe estar centrado en la experiencia general del cliente.

La literatura referida a la diferenciación y la ventaja competitiva sostenible destaca la necesidad de evitar competir en precio. En este sentido, Hernandez Celis et al. (2026) sostienen que la gestión estratégica de las pymes de Latinoamérica debe contemplar las dimensiones económica, social y ambiental a la hora de construir ventajas competitivas duraderas. Estos autores sugieren que las organizaciones que consideran la sostenibilidad en su lógica de gestión tienen una mayor capacidad de resiliencia y de fidelización de los grupos de interés.

A partir de una revisión sistemática, Becerra Castro et al. (2024) afirman que la alineación entre cultura organizacional y estrategia empresarial es una de las condiciones previas para lograr una diferenciación exitosa. Por último, Moreno-Gómez et al. (2023) encuentran resultados similares a los hallados hasta ahora: las pymes que opten por una diferenciación basada en la calidad, innovación y servicio personalizado obtendrán mejores resultados que las que se fundamenten en la competencia de precio.

Las herramientas de planificación y diagnóstico estratégico también adquieren relevancia. Vilca Alejo et al. (2025) señalan que el emprendimiento educativo necesita planes de negocio capaces de articular los objetivos pedagógicos con la sostenibilidad empresarial. De esta

forma, la planificación queda como el mecanismo que sirve para que las intenciones estratégicas devengan en decisiones operativas.

Carrera González et al. (2024) sugieren la metodología MEFE-MEFI como un recurso práctico para poder valorar las situaciones organizativas externas e internas y encaminar las decisiones estratégicas en las pymes. Adicionalmente, Sierra Pérez et al. (2022) afirman que la formalización de los procesos, la incorporación de tecnología y la profesionalización de los recursos humanos son claves para el crecimiento sostenido en las pymes. Estas aportaciones vienen a reforzar el valor de fusionar el diagnóstico estratégico con la planificación operativa en la propuesta de MindUp.

La investigación de mercado es igualmente relevante para conocer la dinámica del sector de la educación infantil. Mori Apuela y Palomino Alvarado (2021) ponen de relieve la calidad profesional, la metodología y la seguridad como variables determinantes a la hora de seleccionar centros educativos por parte de las familias. Por su parte, Guaman-Briones y Goya-Contreras (2025) hacen hincapié en la importancia de segmentar mercados educativos específicos, en lugar de considerar a las familias como un grupo homogéneo. Esta idea se refleja en el modelo de MindUp, que diferencia entre familias que requieren refuerzo académico, estimulación temprana, apoyo educativo específico y desarrollo integral complementario.

En cuanto a la gestión financiera, Guaman-Briones y Goya-Contreras (2025), analizan las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector servicios de Guayaquil, indican que las organizaciones que aplican de forma sistemática el valor presente neto (VPN), la tasa interna de rendimiento (TIR), el análisis del punto de equilibrio y el análisis de escenarios presentan una menor mortalidad empresarial y una mayor capacidad de crecimiento. Resaltan la necesidad de incluir la estacionalidad propia del sector en el pronóstico del flujo de efectivo y la sensibilidad de la demanda; su estudio establece el análisis de sensibilidad como uno de los principales instrumentos de gestión, pues permite a las organizaciones anticiparse a los cambios en la demanda, costes, inflación y otras variables ajenas.

Sierra Pérez et al. (2022) añaden la importancia de evaluar distintas alternativas de financiamiento, lo que puede realizarse mediante la comparación de los sistemas de amortización francés y alemán. Asimismo, plantean la necesidad de priorizar el cumplimiento de las obligaciones derivadas del servicio de la deuda antes de distribuir los flujos excedentes.

En el contexto ecuatoriano, Arias Peláez y Tapia Blacio (2024) afirman que la planificación estratégica en Ecuador debe tomar en consideración la estacionalidad académica, la volatilidad de la regulación y las condiciones que enfrenta la economía de las familias. Asimismo, Cantos Chancay et al. (2025) y García-Ramírez et al. (2025) muestran que las

tecnologías relacionales y digitales de bajo coste (como la comunicación personalizada por WhatsApp, la captación en redes sociales o los programas de referidos) pueden generar un impacto importante a las compañías de servicios con escasos recursos; esta modalidad de estructurar la propuesta es coherente con el modelo de comunicación adicionado por MindUp. A pesar de la amplitud de la literatura, todavía queda una importante brecha de investigación.

Los estudios que existen reconocen, en gran medida, la importancia de la planificación estratégica, del *marketing* relacional, de la calidad de los servicios, de la diferenciación y de la evaluación financiera; pero son pocos los que logran integrar todas estas dimensiones en el marco de gestión integrador del caso de los centros integrales de aprendizaje infantil en Ecuador. La mayoría de los estudios se limitan a las instituciones de educación superior, abordan dimensiones de gestión por separado o analiza pymes pertenecientes a otros sectores de servicios. Por eso, el trabajo que aquí se propone ayuda a integrar la gestión estratégica, *marketing* estratégico, la planificación de la empresa y la investigación de mercado, además de la gestión financiera, en una propuesta única que se adapte a MindUp y a la ciudad de Cuenca.

La lectura crítica evidencia que faltan trabajos científicos que integren, dentro de un centro integral de aprendizaje para la primera infancia y en el contexto ecuatoriano, las cuatro dimensiones (dirección estratégica, mercadotecnia estratégica, plan de negocios e investigación de mercado, y gestión financiera) para hacer una única propuesta.

1.5.2 Marco teórico

El marco teórico de esta investigación se articula en torno a las variables de posicionamiento, diferenciación, fidelización y crecimiento sostenible; y en cuatro áreas de conocimiento complementarias: Dirección Estratégica Empresarial, *Marketing* Estratégico, Plan de Negocios e Investigación de Mercados, y Gerencia Financiera.

La gestión empresarial hace referencia a los procesos de planificación, organización, dirección y control mediante los que la organización utiliza sus recursos y sus capacidades para conseguir sus objetivos. En tal sentido, Sierra Pérez et al. (2022) indican que la gestión de las PYMES responde a las oportunidades del entorno, genera valor para los grupos de interés y también contribuye al crecimiento económico. En centros educativos para niños y niñas, esta noción presenta cierto grado de particularidad: es necesario articular la lógica empresarial con la lógica pedagógica, de forma que la sostenibilidad financiera no comprometa la calidad de la educación ni la importancia del valor que se ofrece a los niños y a sus familias.

La planificación estratégica es, desde la práctica de la gestión de empresas, el elemento que determina hacia dónde se quiere dirigir la organización. En este sentido, se define como el proceso mediante el cual una organización establece su misión y visión, formula estrategias y determina mecanismos de control para el seguimiento de su ejecución (Jiménez et al., 2024). De igual manera, Oliveros Paredes y Camargo Cordero (2025) sostienen que debe concebirse como una herramienta esencial para mejorar la gestión educativa, siempre que se tenga en cuenta la necesidad de una auténtica participación, que haya procesos ágiles y que la capacidad técnica sea suficiente. De manera complementaria, Ore Quiroz et al. (2023) destacan que la planificación estratégica constituye una herramienta de gestión que orienta la toma de decisiones y permite establecer estrategias para responder a las condiciones del entorno empresarial.

Este proceso comprende en general una serie de pasos: el diagnóstico interno y externo, el establecimiento de la misión, la visión y los valores, la definición de los objetivos estratégicos, el diseño de políticas y procedimientos, la implementación, el seguimiento y la evaluación. Arroyo Valenciano (2023) señala que la eficacia de la planificación hace referencia a la congruencia entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

En la Dirección Estratégica Empresarial esta visión se amplía al centrarse en las estrategias como generadoras de ventajas competitivas, así como de la necesidad de implementarlas y de conseguir mantenerlas. Hernandez Celis et al. (2026) afirman que se trata de un proceso continuo en el que las PYMES definen el rumbo a seguir en el que también se integran las dimensiones económicas, sociales y ambientales. De esta manera, no se adopta una perspectiva exclusivamente centrada en la rentabilidad, sino que se integra la importancia social del emprendimiento, especialmente en contextos educativos con sentido social. Los modelos tradicionales de la competencia son también de utilidad para comprender la competencia. El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, por ejemplo, estudia a los competidores, el poder de negociación de clientes y proveedores, la amenaza de productos sustitutos o la amenaza de nuevos entrantes (Porter, 2008).

Por su parte, Carrera González et al. (2024) sugieren la técnica MEFI-MEFE como una herramienta de fácil uso para analizar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Hernández Celis et al. (2026) señalan que la ventaja competitiva sostenible se relaciona con la capacidad organizacional a largo plazo. Los autores destacan que la competitividad actual no deriva únicamente de la innovación, la calidad, la eficiencia y la diferenciación, sino también de criterios ambientales, sociales y de gobernanza. Becerra Castro et al. (2024) añaden que la cultura organizacional puede ser capaz de facilitar o limitar la implementación de estrategias que generan diferenciación, siendo necesario garantizar la coherencia interna a fin de sostener ventajas competitivas.

El segundo pilar corresponde al *Marketing* Estratégico, entendido como el proceso mediante el cual se analizan los mercados, se identifican segmentos, se seleccionan públicos objetivo, se define el posicionamiento y se diseña una propuesta de valor acorde con sus características e intereses. En esta línea, Moreno-Gómez et al. (2023) comprobaban que las PYMES que trabajan el *marketing* estratégico y la planificación empresarial alcanzan mejores índices de competitividad. El modelo STP - segmentación, targeting y posicionamiento-, forma parte de la secuencia que nos permite entender el proceso de transmisión.

García-Ramírez et al. (2025) establecen que los emprendimientos educativos obtienen mejores resultados cuando segmentan el mercado en función de las necesidades y los beneficios buscados, como el apoyo académico, el desarrollo emocional y las necesidades educativas específicas, en lugar de recurrir únicamente a criterios demográficos.

Díaz Landero et al. (2024) afirman que el *marketing* mix tradicional, en sus cuatro P (producto, precio, plaza, promoción) presentan las 4F del *marketing* digital -flujo, funcionalidad, feedback y fidelización-, que resultan especialmente relevantes para sectores donde la intensidad de la interacción digital del cliente se considera de elevado interés. En lo que respecta a los servicios educativos, el producto es entendido como la experiencia total en la que involucra; su precio hace referencia a la percepción del propio valor; la plaza abarca tanto los espacios físicos como los digitales; y la promoción incluye la comunicación relacional, así como el contenido de valor.

Respecto a la diferenciación, el posicionamiento y la fidelización Moreno-Gómez et al. (2023), afirman la existencia de una serie de pasos ejecutables que están muy interrelacionados. Muestran que la diferenciación basada en la calidad, la atención personalizada y la innovación es más sostenible que la que depende exclusivamente de los precios. Asimismo, Grimaldo Reyes et al. (2025) explican que la calidad del servicio tiene un gran impacto en el valor de marca, especialmente en la calidad de la percepción, la imagen, fidelidad y notoriedad. Esto implica que el posicionamiento no se edifica solo a partir de la promoción, sino a partir de la acumulación de experiencias que el cliente vive en cada punto de contacto que tiene con la organización con la cual interrelaciona.

Así mismo, Cantos Chancay et al. (2025) determinan que el *marketing* relacional (confiabilidad, personalización y seguimiento) es una base fundamental para la fidelización. Díaz Landero et al. (2024) complementan afirmando que las redes sociales deben estar en coherencia con Whatsapp, entre otras formas de comunicación.

Los planes de negocio que se construyen dentro del emprendimiento educativo, deberían unir la lógica pedagógica a criterios de sostenibilidad empresarial (Vilca Alejo et al., 2025). El plan

de negocios transforma la estrategia en acciones comerciales, operativas, de talento humano y financieras, cumpliendo así funciones de gestión, comunicación y de aprendizaje organizacional. El Modelo Canvas, desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010), establece el modelo de negocio a partir de nueve bloques: segmentos de consumidores, propuesta de valor, canales, relaciones con los consumidores, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes.

La investigación de mercados concede la evidencia necesaria para la toma de decisiones, y consiste en la recolección y análisis sistemático de información que puede haber funciones descriptivas y diagnósticas, así como predictivas. Por último, para Hernandez Celis et al. (2026) el crecimiento sostenible representa la posibilidad de incrementar las dimensiones sin comprometer la estabilidad financiera, la calidad de la prestación del servicio ni las relaciones con los grupos de interés. Mientras que Sierra Pérez et al. (2022) defienden que la profesionalización de la gestión, la formalización de los procesos, la incorporación de tecnología y la mejora continua son condiciones necesarias para el crecimiento de las PYMES.

1.6 Metodología

En esta sección se expone la metodología adoptada para este trabajo. Se aborda el enfoque, tipo, alcance y diseño de la investigación, métodos, técnicas e instrumentos aplicados en cada uno de los cuatro objetivos específicos, población y muestra, procedimiento, técnicas de análisis de datos, consideraciones éticas y limitaciones.

1.6.1 Enfoque de investigación

La investigación adoptó un enfoque mixto con predominancia cuantitativa. El componente cuantitativo se encuentra en la aplicación de encuestas estructuradas a padres de familia (n = 195), en la elaboración de matrices ponderadas de análisis estratégico (FODA, IFE, EFE y McKinsey-GE), en la evaluación financiera del proyecto Aula Digital Interactiva MindUp a partir de indicadores objetivos (VPN, TIR, punto de equilibrio, análisis de escenarios) y en la comparación de sistemas de amortización de la deuda.

El componente cualitativo sirve para complementar la evaluación mediante entrevistas semiestructuradas con cinco consumidores pertenecientes al segmento objetivo, destinadas a validar preliminarmente el prototipo de *marketing* y profundizar en las motivaciones, percepciones y sugerencias de los participantes.

La integración de ambos enfoques permite complementar las evidencias y fundamentar decisiones estratégicas apoyadas tanto en los datos cuantitativos obtenidos de los participantes del estudio como en la comprensión de sus experiencias y percepciones.

1.6.2 Tipo de investigación

La investigación es de tipo aplicada, ya que busca abordar un problema empresarial identificado en el Centro de Aprendizaje Integral Infantil MindUp: la ausencia de una propuesta de gestión empresarial que oriente su posicionamiento, diferenciación, fidelización y crecimiento sostenible. Para ello, se aplican conocimientos y herramientas de dirección estratégica, *marketing*, investigación de mercados y gestión financiera, con el propósito de diseñar una propuesta integral que contribuya al fortalecimiento de la gestión y competitividad del centro.

1.6.3 Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es descriptivo y propositivo. Es descriptivo porque permite caracterizar la situación actual del Centro de Aprendizaje Integral Infantil MindUp, su mercado objetivo, conformado por padres de familia de la zona urbana de Cuenca, y el entorno competitivo de los servicios educativos complementarios. Asimismo, permite analizar las percepciones de las familias respecto al posicionamiento de la marca y los factores que influyen en la elección de estos servicios.

Es propositivo porque, a partir del diagnóstico realizado, se diseña una propuesta integral de gestión empresarial que articula lineamientos estratégicos, comerciales, operativos y financieros, orientados al fortalecimiento del posicionamiento, la diferenciación, la fidelización y el crecimiento sostenible de MindUp.

1.6.4 Diseño de la investigación

La investigación se desarrolla mediante un diseño no experimental, de corte transversal y carácter propositivo, orientado a la elaboración de una propuesta integral de gestión empresarial que responda a la problemática identificada en el Centro de Aprendizaje Integral Infantil MindUp.

El proceso metodológico comprende cuatro fases: diagnóstico de la situación estratégica y competitiva del centro; diseño de la propuesta de gestión en los ámbitos estratégico, comercial y operativo; validación preliminar del prototipo comercial mediante entrevistas semiestructuradas; y evaluación financiera del proyecto de inversión.

El diseño es no experimental porque las variables se observan y analizan sin manipulación deliberada ni conformación de grupos de control. Asimismo, es transversal porque el diagnóstico se basa en información recopilada en un período definido (2025-2026), sin realizar un seguimiento longitudinal de las variables estudiadas. Finalmente, su carácter propositivo se refleja en la integración de los resultados del diagnóstico y la evaluación financiera para formular una propuesta orientada al fortalecimiento del posicionamiento y crecimiento sostenible de MindUp.

1.6.5 Métodos y técnicas por objetivo específico

Objetivo específico 1: Dirección Estratégica Empresarial

- **Método:** análisis estratégico interno-externo desde el enfoque deductivo.
- **Técnicas**: revisión documental de la empresa, formulación de misión y de visión, diseño de la pirámide estratégica, definición de áreas funcionales, objetivos por cada área, políticas, estrategias y procedimientos, integración de recursos estratégicos (recursos humanos, materiales, sistemas), formulación de objetivos de dirección estratégica (porcentaje de participación de mercado, rentabilidad, crecimiento, ventajas competitivas, posicionamiento en el mercado, reputación corporativa, desarrollo de la marca, desarrollo de nuevos productos, generación de valor y fidelización)
- **Instrumentos:** matriz de objetivos-políticas por área, matriz de estrategias-procedimientos y matriz de ventaja competitiva sostenible (innovación, calidad, eficiencia, servicios, diferenciación y posicionamiento).

Objetivo específico 2: *Marketing* Estratégico

- **Método:** análisis de posicionamiento competitivo de enfoque mixto secuencial (cuantitativo → cualitativo).
- **Técnicas:** construcción de la matriz de atractivo comercial (factores externos como tamaño de mercado, crecimiento, satisfacción, intensidad competitiva, requerimientos tecnológicos y vulnerabilidad económica), matriz de posición competitiva (factores internos como posición de mercado, crecimiento, variedad de oferta, reputación, conocimiento del mercado, estructura organizacional y calidad del servicio), matriz McKinsey-GE, matriz de proximidad percibida entre marcas, escalamiento multidimensional (MDS) para el mapa perceptual, elaboración de prototipo mediante redefinición de las 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción), y validación de prototipo mediante entrevistas semiestructuradas complementadas con escala de valoración cuantitativa 1–5.

- **Instrumentos:** guía de entrevista semiestructurada con preguntas por variable, escala complementaria de valoración cuantitativa (claridad de los programas integrales, atractivo del modelo de precios, nivel de confianza generado, importancia del acompañamiento digital y probabilidad de contratación) y matriz de modificaciones del prototipo.

Objetivo específico 3: Plan de Negocios e Investigación de Mercados

- **Método:** Investigación de mercados cuantitativa - Plan de Negocios estructurado.
- **Técnicas de investigación de mercados**: encuesta estructurada aplicando los formatos digitales utilizando Google Forms, con muestreo no probabilístico por conveniencia. Los objetivos de la investigación de mercados son (i) conocer el posicionamiento actual de MindUp en el mercado objetivo y (ii) identificar los factores que influyen en la elección de un centro de aprendizaje integral infantil.
- **Técnicas del Plan de Negocios:** diagnóstico FODA, matriz IFE (Internal Factor Evaluation) y matriz EFE (External Factor Evaluation) ponderadas, definición de objetivos estratégicos clasificados por áreas (comercial, operacional, personal, legal, financiero), análisis competitivo y matriz de comparación en función de cinco atributos de las empresas competidoras, matriz de ventaja competitiva, evaluación de proveedores, estructura de la política de precios por producto, estrategia de la política de distribución y política de comunicación, y modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur de los nueve bloques.
- **Instrumentos:** cuestionario estructurado que contiene 3 secciones (datos generales de los encuestados; posicionamiento de MindUp; y factores determinantes de la elección del centro), escalas tipo Likert de 5 puntos, matriz para ejecutar análisis competitivo con escala 1–5 y lienzo Canvas.

Objetivo específico 4: Gerencia financiera

- **Método:** evaluación financiera de proyectos que contempla análisis de flujos incrementales.
- **Técnicas:** (1) determinación de la inversión inicial (activos fijos y capital de trabajo); (2) estimación de la depreciación por medio de línea recta; (3) proyección del total de la demanda con crecimiento compuesto anual; (4) cálculo de flujos de efectivo operativos y flujo terminal; (5) elaboración de tablas de amortización mediante sistemas francés y alemán; (6) cálculo del coste de capital promedio ponderado (CCPP) aplicando una estructura de capital objetivo; (7) evaluación a partir de valor presente neto (VPN), tasa interna de retorno (TIR) y periodo de recuperación; análisis de escenarios (conservador, base y optimista); análisis de sensibilidad de la inflación en el escenario pesimista.

- **Instrumentos:** hoja de cálculo estructurada en 5 pestañas – Datos, Punto de Equilibrio, FE del Proyecto, FE del inversionista y Sensibilidad - que contiene fórmulas explícitas y que permite la trazabilidad de los cálculos.

1.6.6 Población y muestra

La unidad de análisis del estudio comprende dos unidades complementarias: i) el Centro de Aprendizaje Integral Infantil MindUp, como caso empresarial; y ii) los padres, madres y representantes legales de niños y niñas de 3 a 14 años de la zona urbana de Cuenca, como responsables de la decisión de contratación de servicios educativos complementarios.

En cuanto a la estimación de la población, según el Censo de Población y Vivienda 2022 del INEC, el cantón Cuenca tiene 596.101 habitantes, de los cuales 361.524 corresponden a la zona urbana. Para delimitar el universo del estudio, se consideraron los niños y niñas de 3 a 14 años de la zona urbana pertenecientes a hogares de nivel socioeconómico medio y medio alto, segmento al que se dirige la oferta del centro. Con estos criterios, el universo se estimó de manera referencial en aproximadamente 39.000 niños, cuyos padres o representantes conforman el mercado potencial de MindUp (INEC, 2022).

Como referencia para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza teórico del 95 % (Z = 1,96), una proporción esperada de p = 0,5 y q = 0,5, y un error de estimación de referencia del 7 %, para una población estimada de N = 39.000. A partir de estos parámetros, se estableció una muestra de 195 encuestas.

Al no contar con un marco muestral que permitiera identificar y seleccionar aleatoriamente a los integrantes de la población, se recurrió a un muestreo no probabilístico por conveniencia. En consecuencia, se encuestó a padres, madres y representantes legales a quienes se tuvo acceso y que cumplían con las características del segmento objetivo. Por tanto, los resultados describen las percepciones de los participantes y no pueden generalizarse estadísticamente a la totalidad de la población.

Fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

N=39.000
Z=1.96
p= 0.5
q=0.5

e=0.07
n=195

1.6.7 Muestra destinada a la validación cualitativa del prototipo.

La muestra de personas para la validación del prototipo de *marketing* consistió en una selección por conveniencia de cinco padres de familia pertenecientes al segmento objetivo (padres trabajadores de entre 32 y 45 años, con hijos en edad escolar, que buscan acompañamiento en el proceso académico y desarrollo emocional integral). Las entrevistas fueron presenciales (3) y virtuales (2) y de duración media treinta minutos.

1.6.8 Aplicación de instrumentos

El cuestionario fue elaborado a partir de los objetivos de la investigación de mercados y de la literatura revisada sobre posicionamiento de marca y factores de elección de centros educativos infantiles. La encuesta se aplicó en línea mediante Google Forms, cuyo enlace fue difundido a través de redes sociales y canales digitales. El instrumento no fue sometido a un proceso formal de validación por juicio de expertos ni se aplicó una prueba piloto previa. Por tanto, aunque su contenido se estructuró de acuerdo con los objetivos y la literatura revisada, no se realizó una validación formal del instrumento.
En cuanto a las consideraciones éticas, la participación en la encuesta fue voluntaria y anónima. No se solicitaron datos personales que permitieran identificar a los participantes, y la información recopilada se utilizó exclusivamente con fines académicos, respetando la confidencialidad de las respuestas.

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos, se aplicaron instrumentos diferenciados de acuerdo con la naturaleza de cada componente de análisis (véase la Tabla 1).

Tabla 1

Resumen sintético de los instrumentos aplicados

Objetivo específico	Instrumento principal	Naturaleza	Descripción
OE1 – Dirección Estratégica	Matrices de objetivos, políticas, estrategias y procedimientos por área	Cualitativa estructurada	Tres matrices articuladas por área (administrativa, *marketing*, talento humano) que traducen objetivos en políticas, estrategias y procedimientos operativos.
OE2 – *Marketing* Estratégico	Matriz de atractivo comercial, matriz de posición competitiva, matriz McKinsey-GE, análisis MDS, guía de entrevista semiestructurada	Mixta (cuant. + cual.)	Matrices ponderadas con escala 1–5; análisis MDS para mapa perceptual; guía de entrevista con 15 preguntas y escala complementaria 1–5.

OE3 – Plan de Negocios e Investigación de Mercados	Cuestionario estructurado (Google Forms), matriz FODA, matrices IFE y EFE, matriz de análisis competitivo, modelo Canvas	Mixta (cuant. + cual. estructurada)	Cuestionario de 21 preguntas cerradas; matrices IFE/EFE con puntaje ponderado; Canvas de nueve bloques.
OE4 – Gerencia Financiera	Hoja de cálculo con cinco secciones (Datos, Punto de Equilibrio, FE del Proyecto, FE del Inversionista, Sensibilidad)	Cuantitativa	Flujos incrementales con depreciación en línea recta, tablas de amortización francés y alemán, CCPP, VPN, TIR, período de recuperación y análisis de sensibilidad.

Nota. Elaboración propia

El cuestionario dirigido a padres de familia se organizó en tres secciones. La primera recopiló información general de los encuestados, como edad, sexo, nivel de formación, edad de sus hijos y tipo de centro educativo al que asisten.

La segunda sección estuvo orientada a evaluar el posicionamiento de MindUp mediante preguntas relacionadas con el conocimiento de la marca, los medios por los cuales los encuestados la conocieron y su nivel de familiaridad con los servicios ofrecidos. Asimismo, incluyó nueve afirmaciones evaluadas mediante una escala Likert de cinco puntos, relacionadas con el reconocimiento de la marca, la calidad percibida, la capacitación de los profesionales, la diferenciación frente a otros centros, la confianza, la imagen institucional y la disposición a considerar o recomendar sus servicios.

La tercera sección permitió identificar los factores que influyen en la elección de un centro de aprendizaje integral infantil, considerando su importancia relativa, los servicios más valorados, la disposición a pagar un precio superior por una atención personalizada y la influencia de la atención individualizada en la decisión de contratación.

CAPÍTULO 2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

2.1 Planificación

2.1.1 Pirámide estratégica

2.1.1.1 Modelo o concepto de empresa

MindUp ofrece un enfoque integral para el aprendizaje, diseñando programas personalizados que fomentan el desarrollo cognitivo, emocional y social de cada estudiante. Es una propuesta educativa orientada a ayudar a niños y niñas a desarrollar todo el potencial que poseen tomando en cuenta sus capacidades, habilidades, intereses e inteligencia para aportar positivamente en su crecimiento académico y personal. Cuenta con un ambiente de aprendizaje inclusivo, donde cada individuo puede descubrir su potencial y crecer a su propio ritmo.

2.1.1.2 Segmento de mercado

El segmento de mercado está compuesto por niños de 3 a 14 años y sus familias que buscan cuidado seguro y profesional y apoyo pedagógico al desarrollo integral del niño.

2.1.1.3 Producto/servicio

Actualmente se ofrecen los siguientes servicios: Control de tareas, tutorías y nivelación, terapia educativa, evaluaciones pedagógicas, asistencia para padres, estimulación temprana, cuidado infantil, talleres educativos.

2.1.1.4 Irracionalidad del cliente

La irracionalidad del cliente se basa principalmente en emociones como seguridad, confianza, miedo, culpa y presión social.

2.1.2 Áreas funcionales

Las áreas funcionales definidas son: (1) Administrativa. (2) *Marketing*. (3) Talento Humano.

2.1.3 Objetivos por áreas administrativas

Área Administrativa

- Optimizar la gestión documental y de matrículas.
- Mejorar la comunicación interna.
- Garantizar el cumplimiento normativo educativo.

Área de *Marketing*

- Aumentar la captación de estudiantes.
- Mejorar la presencia digital.
- Construir marca y reputación.

Área de Talento Humano

- Fortalecer las competencias del personal educativo y administrativo.
- Mejorar los procesos de selección y retención del personal.
- Fomentar un clima laboral positivo y orientado a la excelencia.

2.1.4 Políticas por área y objetivo

A continuación, se presentan las políticas institucionales asociadas a cada objetivo estratégico por área.

Tabla 2

Objetivos y políticas de gestión del área administrativa

ÁREA	OBJETIVO	POLÍTICAS
ADMINISTRATIVA	Optimizar la gestión documental y de matrículas.	**Digitalización obligatoria de documentos.** Todo proceso de matrícula, asistencia, autorizaciones y expedientes deberá ser registrado y almacenado exclusivamente en un sistema digital institucional, evitando el uso de documentos físicos.
		Actualización periódica de registros. El personal administrativo deberá verificar y actualizar semanalmente la información contenida en la plataforma digital para garantizar la exactitud de los datos y minimizar errores administrativos.
	Mejorar la comunicación interna.	**Reuniones institucionales.** El personal de todas las áreas deberá participar en las reuniones semanales establecidas, siendo su asistencia obligatoria salvo autorización previa del área de talento humano.
		Difusión oficial de información. Toda información institucional relevante (cambios operativos, protocolos, anuncios y actividades) deberá difundirse únicamente mediante los canales oficiales aprobados: correo, tablero digital y reportes internos.
	Garantizar el cumplimiento normativo educativo.	**Revisión normativa trimestral.** La institución realizará verificaciones trimestrales del cumplimiento de las normas educativas, sanitarias y de seguridad infantil, documentando cada revisión y sus acciones correctivas.
		Capacitación obligatoria en normativas. Todo el personal deberá participar en capacitaciones anuales sobre las normativas vigentes.

MARKETING	Aumentar la captación de estudiantes.	**Campañas programadas.** Se ejecutarán campañas de promoción y captación en redes sociales, medios locales y alianzas comunitarias.
		Atención prioritaria a familias interesadas. El personal administrativo deberá responder consultas de familias potenciales en un plazo máximo de 24 horas, garantizando una atención oportuna y eficiente.
	Mejorar la presencia digital.	**Publicaciones constantes y planificadas.** Las plataformas digitales institucionales deberán actualizarse con contenido informativo y educativo al menos dos veces por semana.
		Calidad de contenido. Todo contenido digital deberá ser revisado antes de su publicación para asegurar pertinencia pedagógica, buen uso de imagen institucional y cumplimiento de normas de protección infantil.
	Construir marca y reputación.	**Gestión ética de la imagen institucional.** Las comunicaciones internas y externas deberán reflejar los valores del centro, evitando el uso de promesas engañosas, información no comprobada o publicidad que pueda afectar la reputación institucional.
		Testimonios verificados. Los testimonios y reseñas de los padres de familia y niños deberán ser recopilados de forma voluntaria, manteniendo confidencialidad y autenticidad en la publicación de los mismos.
TALENTO HUMANO	Fortalecer las competencias del personal educativo y administrativo.	**Capacitación continua y obligatoria.** Todo el personal deberá participar en los programas de capacitación interna y externa definidos anualmente.
		Registro de desarrollo profesional. Cada colaborador contará con un expediente de formación donde se documentará su participación en cursos, talleres y evaluaciones de desempeño.
	Mejorar los procesos de selección y retención del personal	**Selección basada en competencias.** Los procesos de reclutamiento deberán realizarse mediante criterios objetivos basados en competencias, experiencia y evaluación técnica, evitando favoritismos o discrecionalidad.
		Evaluación del periodo de prueba. Todo nuevo colaborador deberá cumplir un periodo de prueba con evaluación formal, lo cual determinará su permanencia en la institución.
	Fomentar un clima laboral positivo y orientado a la excelencia.	**Comunicación horizontal y respeto mutuo.** Se promoverán relaciones laborales basadas en el respeto, la escucha activa y la comunicación abierta, prohibiendo cualquier conducta de discriminación o maltrato.
		Programa de bienestar laboral. El centro desarrollará actividades de integración, reconocimiento y apoyo emocional, con el fin de fortalecer el bienestar del personal y su compromiso institucional.

Nota. Elaboración propia

2.1.5 Estrategias y procedimientos

Para cada objetivo se han definido estrategias con procedimientos operativos concretos. Entre las estrategias principales destacan:

- Implementación de un sistema digital único para registros administrativos; estandarización de formatos y documentos institucionales;

- Auditorías internas de control documental; calendario institucional de reuniones; uso de canales de comunicación oficiales; boletines informativos mensuales;
- Actualización continua de la normativa educativa; auditorías internas de cumplimiento; capacitación obligatoria en seguridad infantil y normativa educativa;
- Campañas de promoción; alianzas con instituciones y empresas cercanas;
- Programa de referidos;
- Plan editorial de publicaciones semanales;
- Optimización del perfil en Google Business;
- Producción de videos cortos institucionales;
- Identidad visual coherente;
- Actividades abiertas para familias;
- Programa de testimonios y casos de éxito;
- Plan anual de capacitación; observación y retroalimentación pedagógica;
- Programa de formación autodirigida;
- Perfil de puesto actualizado para todas las vacantes;
- Proceso de entrevistas estructuradas; programa de inducción institucional;
- Actividades de integración semestrales;
- Sistema de reconocimiento al desempeño;
- Encuestas de clima laboral.

Tabla 3

Tabla de objetivos, estrategias y procedimientos por área funcional

Área	Objetivo	Estrategia	Procedimiento
ADMINISTRATIVA	Optimizar la gestión documental y de matrículas.	E1: Implementación de un sistema digital único para registros administrativos.	Seleccionar la plataforma digital acorde a las necesidades del centro.
			Capacitar al personal administrativo en el uso del sistema.
			Migrar la información existente a la nueva plataforma.
			Realizar pruebas internas de funcionamiento.
			Utilizar el sistema de manera obligatoria para todas las gestiones de matrícula y expedientes.
		E2: Estandarización de formatos y documentos institucionales.	Elaborar plantillas oficiales para matrículas, autorizaciones y registros.
			Validar los formatos con la Dirección.
			Socializar los documentos con todo el personal.
			Almacenar los formatos en la nube institucional.
			Supervisar que se utilicen únicamente los formatos oficiales.
		E3: Auditorías internas de	Establecer un calendario trimestral de auditorías.
			Revisar aleatoriamente expedientes digitales.

	control documental.	Identificar errores o inconsistencias en registros.
		Emitir un informe de hallazgos.
		Aplicar mejoras o acciones correctivas.
Mejorar la comunicación interna.	E1: Implementación de un calendario institucional de reuniones.	Elaborar el calendario anual con fechas fijas de reuniones.
		Compartirlo con todo el personal.
		Realizar las reuniones en los horarios establecidos.
		Levantar acta de cada reunión.
		Distribuir los acuerdos y compromisos vía correo institucional.
	E2: Uso de canales de comunicación oficiales.	Seleccionar los canales: correo institucional, grupo interno, cartelera.
		Generar perfiles oficiales para cada área.
		Capacitar al personal en su uso adecuado.
		Prohibir el uso de canales no autorizados para temas institucionales.
		Supervisar semanalmente la actualización de los comunicados.
	E3: Creación de boletines informativos mensuales.	Recopilar información relevante del mes.
		Redactar el boletín con un formato uniforme
		Validarlo con Dirección.
		Enviarlo al personal a fin de mes.
		Archivar cada boletín para referencia futura.
Garantizar el cumplimiento normativo educativo.	E1: Actualización continua de la normativa educativa.	Designar a un responsable de normativas.
		Revisar actualizaciones legales mensualmente.
		Elaborar un resumen de cambios.
		Comunicar la información al personal.
		Implementar los ajustes necesarios.
	E2: Auditorías internas de cumplimiento	Establecer un cronograma trimestral.
		Evaluar instalaciones, documentación y protocolos.
		Registrar hallazgos con evidencia.
		Elaborar un informe para Dirección.
		Ejecutar planes de mejora.
	E3: Capacitación obligatoria en seguridad infantil y normativa educativa	Identificar los temas críticos.
		Contratar o asignar instructores.
		Programar al menos dos capacitaciones anuales.
		Evaluar la participación del personal.
		Registrar la formación en expedientes.

MARKETING	Aumentar la captación de estudiantes.	E1: Campañas de promoción.	Diseñar la campaña publicitaria.
			Publicarla en redes sociales, página web y medios locales.
			Programar visitas guiadas para familias.
			Monitorear respuestas e interés.
			Registrar las matrículas provenientes de la campaña.
		E2: Alianzas con instituciones y empresas cercanas.	Identificar empresas y organizaciones del sector.
			Contactarlas formalmente.
			Proponer beneficios o convenios
			educativos.
			Difundir los convenios a las familias.
			Evaluar semestralmente su efectividad.
		E3: Programa de referidos para padres actuales.	Crear un incentivo para familias que refieran nuevos alumnos.
			Comunicar el programa a toda la comunidad.
			Registrar las referencias recibidas.
			Validar la información.
			Otorgar beneficios una vez confirmada la matrícula.
	Mejorar la presencia digital.	E1: Plan editorial de publicaciones semanales.	Definir tipos de contenido educativo y emocional.
			Crear el calendario editorial mensual.
			Diseñar publicaciones en formato profesional.
			Publicar al menos dos veces por semana.
			Evaluar alcance e interacción.
		E2: Creación y optimización del perfil en Google Business.	Actualizar información del centro.
			Subir fotos recientes de instalaciones y actividades.
			Solicitar reseñas a padres satisfechos.
			Responder mensajes y comentarios.
			Monitorear estadísticas mensuales.
		E3: Producción de videos cortos institucionales.	Definir temas: metodología, instalaciones, eventos.
			Grabar con buena iluminación y sonido.
			Editar en formato corto (reels).
			Publicar en redes sociales.
			Revisar métricas de visualización.
		E4: Identidad visual coherente.	Establecer lineamientos gráficos.

Nota. Elaboración propia

2.2 Integración de recursos estratégicos

2.2.1 Talento humano

El talento humano constituye uno de los aspectos más importantes para el buen funcionamiento del centro educativo. Esto se debe a que de su acción depende muy directamente el buen desarrollo de las actividades pedagógicas, administrativas y de atención a las familias. La estructura del personal está constituida a partir de funciones claramente definidas que permiten la distribución de responsabilidades, mejorar la coordinación interna y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales. En este sentido, la directora o coordinadora es responsable de la supervisión general, la organización administrativa y la representación institucional; mientras que las educadoras o maestras son las encargadas de planificar y desarrollar las actividades relacionadas con la educación, acompañar el proceso integral de aprendizaje de los niños y mantener una comunicación permanente con las familias. Esta delimitación de funciones contribuye a una gestión organizada, eficaz y orientada a la calidad del servicio educativo.

Tabla 4

Matriz de funciones del talento humano del centro educativo

Talentos	Función
Directora o Coordinadora	Supervisa el funcionamiento general del centro.
	Coordina al personal y gestiona horarios, inscripciones y comunicación con las familias.
	Se encarga del cumplimiento de normas educativas, administrativas y de seguridad. Representa al centro ante instituciones y autoridades.
Educadora / Maestra	Planifica y ejecuta actividades educativas adaptadas a la edad del niño.
	Acompaña el desarrollo social, emocional, cognitivo y motor.
	Observa el progreso de cada niño y comunica avances o necesidades a las familias.
Psicóloga	Evalúa el desarrollo emocional, conductual y cognitivo de los niños.
	Detecta posibles dificultades de aprendizaje o comportamiento.
	Brinda orientación a familias y educadores.
	Diseña estrategias de intervención para apoyar el desarrollo integral.
Terapeuta	Trabaja de forma individual o grupal para estimular áreas específicas del desarrollo. Atiende necesidades como lenguaje, coordinación motora fina y gruesa o habilidades sensoriales.
	Colabora con maestros y familias para
	lograr avances integrales.
Gestor de redes sociales	Administra las redes sociales del centro.
	Crea contenido atractivo (posts, reels, historias, videos).
	Monitorea tendencias y ajusta estrategias digitales.

	Mejora la interacción con la comunidad y refuerza la imagen del centro.

Nota. Elaboración propia

2.2.2 Estrategias de talento humano

Estrategias para el reclutamiento de personal

- Publicar vacantes en plataformas educativas y grupos de profesionales en redes sociales.
- Crear convenios con institutos y universidades que formen educadoras, psicólogas, terapeutas y auxiliares infantiles.
- Crear un programa de referidos internos para incentivar al personal actual a recomendar candidatos de confianza.

Estrategias para la selección de personal

- Realizar entrevistas por competencias evaluando trabajo en equipo, manejo emocional, creatividad, resolución de conflictos y vocación.
- Solicitar al candidato una clase demostrativa para evaluar comunicación, trato, creatividad y manejo de grupo.
- Aplicar evaluaciones psicológicas y pruebas situacionales sobre estabilidad emocional, empatía y toma de decisiones.

Estrategias para la capacitación de personal

- Capacitar a todo nuevo colaborador en la filosofía del centro, protocolos de seguridad y primeros auxilios, metodologías de enseñanza y comunicación con familias.
- Realizar talleres continuos sobre desarrollo infantil, manejo del comportamiento, educación emocional y nuevas metodologías educativas.
- Realizar observación y retroalimentación en el aula para mejorar la práctica docente y reforzar fortalezas.

2.2.3 Recursos materiales

Activos fijos

- Mobiliario escolar (mesas, sillas, estantes): Facilitan un ambiente ordenado y adecuado para las actividades educativas.
- Juegos y estructuras de psicomotricidad (colchonetas, rampas, túneles, pelotas grandes, pasamanos): Fomentan el desarrollo motor y sensorial de los niños.

- Equipo tecnológico (computador, proyector): Apoya la gestión administrativa y uso de recursos digitales.
- Mobiliario administrativo (escritorios, archivadores, anaqueles): Permite organizar documentos y materiales esenciales del centro.
- Equipos y materiales de seguridad (extintores, cámaras de seguridad, botiquín, detectores de humo): Garantizan un entorno seguro y cumplen con los protocolos de protección infantil.

Activos intangibles

- Reputación e imagen institucional: Genera confianza en las familias y en la comunidad, aumenta la demanda de inscripción al fidelizar a los padres y fortalece el prestigio del centro frente a la competencia.
- Programas y metodologías educativas propias: Diferencian al centro mediante un enfoque pedagógico único y estructurado, aseguran la calidad del proceso de

- aprendizaje y la coherencia en las actividades, y facilitan la capacitación del personal junto con la mejora continua.
- Marca registrada: Protege legalmente la identidad del centro y evita imitaciones, refuerza la presencia visual y profesional en la publicidad y materiales educativos, y contribuye al posicionamiento del centro en el mercado educativo.
- Alianzas estratégicas: Fortalece la calidad educativa y amplía los servicios ofrecidos, al permitir la colaboración con instituciones, profesionales y organizaciones que aportan recursos, conocimientos y oportunidades de crecimiento.

Sistemas

- Sistema administrativo: Gestiona la parte operativa del centro: matrículas, inscripciones, pagos, control de asistencia, horarios y expedientes. Facilita la organización interna y asegura eficiencia en los procesos diarios.
- Sistema de gestión financiera: Controla ingresos, egresos, presupuestos, nómina y compra de materiales. Ayuda a mantener la estabilidad económica del centro y a tomar decisiones financieras responsables.
- Sistema de gestión de recursos y mantenimiento: Administra inventarios, mobiliario, equipos, materiales educativos y mantenimiento de instalaciones. Asegura que el centro cuente con recursos en buen estado para su funcionamiento.
- Sistema de seguridad y prevención: Incluye protocolos de emergencia, primeros auxilios, control de accesos, cámaras y normas de protección infantil. Garantiza la seguridad física de los niños y del personal.

- Sistema de talento humano: Gestiona la contratación, selección, capacitación, evaluación y bienestar del personal. Asegura que el centro cuente con profesionales competentes y motivados.
- Sistema de publicidad: Permite dar a conocer el centro, sus servicios y propuestas educativas a la comunidad, utilizando medios como redes sociales, anuncios digitales, afiches, campañas locales y material promocional.
- Sistema pedagógico: Define el modelo educativo, las metodologías de enseñanza, la planificación curricular y las actividades didácticas. Garantiza la coherencia y calidad del aprendizaje de los niños.
- Sistema de Comunicación y Atención a Familias: Mantiene una comunicación constante con los padres por medio de reuniones, reportes, circulares o plataformas digitales. Mejora la confianza, la participación de las familias y el acompañamiento del desarrollo infantil.

2.3 Clientes

2.3.1 Estrategias para captar clientes

- Realizar campañas en redes sociales con contenido educativo: Publicar videos cortos, tips de crianza, actividades pedagógicas y testimonios para generar confianza y atraer padres interesados en educación infantil de calidad.
- Realizar jornadas de puertas abiertas: Invitar a las familias a conocer las instalaciones, metodología de enseñanza, docentes y actividades del centro, facilitando la decisión de inscripción.
- Realizar alianzas con escuelas y profesionales de la salud infantil (pediatras, psicólogos) a fin de recibir recomendaciones de familias nuevas.
- Realizar publicidad segmentada por zona geográfica, invirtiendo en anuncios dirigidos a padres que vivan cerca del centro aumentando la probabilidad de interés.

2.3.2 Estrategias de repetición de compra

- Crear servicios complementarios que amplíen la oferta del centro: Realizar programas, talleres educativos complementarios, colonias vacacionales motivando a los padres a que tomen más servicios y mantengan su permanencia en el centro.
- Otorgar beneficios por reinscripción anticipada: Por ejemplo, descuentos, materiales gratuitos o prioridad de cupo para quienes renuevan antes de una fecha establecida.
- Mantener comunicación periódica del progreso del niño. Enviar reportes de desarrollo, fotos y avances, los padres perciben valor continuo y renuevan con mayor seguridad.

- Crear un programa de beneficios para clientes recurrentes donde se informe que, por haber asistido previamente a un taller o actividad realizada, reciben un precio especial en su próxima inscripción.

2.3.3 Estrategias de relación con el cliente

- Mantener una comunicación constante y personalizada: Uso de WhatsApp Business, notificaciones digitales, agenda escolar y reuniones periódicas para mantener informadas a las familias.
- Realizar eventos familiares y actividades participativas como días de familia, talleres para padres y celebraciones tradicionales que fortalezcan la relación emocional con el centro.
- Atender al cliente de manera empática y rápida dando respuestas ágiles, solución de problemas y trato cálido que generen confianza y satisfacción.
- Escuchar las sugerencias y comentarios de los padres y aplicar mejoras demostrando compromiso, y aumentando la lealtad.

2.3.4 Estrategias de vinculación

- Crear un “Club de Familias” con ciertos beneficios exclusivos: charlas educativas, descuentos, prioridad en nuevos servicios.
- Realizar un reconocimiento especial a familias leales mediante diplomas, agradecimientos públicos, beneficios por antigüedad o invitación a actividades exclusivas que realice el centro.

2.4 Objetivos de dirección estratégica

2.4.1 Participación de mercado

- Segmentación y oferta especializada: Identificar nichos de mercado por ejemplo padres con horarios flexibles, enfoque bilingüe, necesidades especiales, y crear una oferta educativa o de cuidado específica y atractiva para ellos.
- Alianzas estratégicas locales: Establecer convenios con escuelas locales para ofrecer descuentos exclusivos a sus colaboradores, facilitando el acceso a una base de clientes más amplia.
- Programa de referidos con incentivos: Crear un programa donde los padres actuales obtengan descuentos, una actividad especial gratuita o un regalo por cada niño nuevo que se inscriba gracias a su recomendación.

2.4.2 Rentabilidad

- Optimización de la ocupación y ratios: Asegurar que el ratio de alumnos por profesor se mantenga en el punto óptimo, cumpliendo la normativa y maximizando la enseñanza, para aprovechar al máximo los costos fijos (renta, servicios).
- Diversificación de servicios: Ofrecer actividades con costo adicional como talleres de robótica, clases de música, clases de pensamiento lógico matemático, colonias vacacionales o servicios de horario extendido, que tengan un alto margen de ganancia.
- Gestión eficiente de compras y suministros: Negociar descuentos por volumen con proveedores de material didáctico y de alimentos, y optar por materiales que sean duraderos y reutilizables para reducir los costos operativos recurrentes.

2.4.3 Crecimiento

- Adición de nuevos niveles de atención: Crear un espacio para el cuidado de niños lactantes.
- Apertura de sedes: Desarrollar un modelo operativo estandarizado que permita replicar el centro en otras ubicaciones geográficas mediante la apertura de sedes propias.
- Inversión en *marketing* digital localizado: Destinar recursos a campañas de publicidad en redes sociales dirigidas específicamente a la zona de influencia del centro (geolocalización) para captar matrículas activamente.

2.4.4 Ventajas competitivas

- Metodología educativa: Adoptar e implementar una metodología de enseñanza específica (inteligencias múltiples) y buscar una certificación que la valide, a fin de diferenciarnos de la oferta tradicional.
- Talento humano altamente calificado: Contratar y mantener a un equipo de docentes con especializaciones y ofrecer formación continua permanente, destacando en la comunicación que la calidad de los profesores es superior.
- Infraestructura e innovación tecnológica: Invertir en espacios de aprendizaje que sean modernos, seguros y equipados; aulas interactivas, espacios al aire libre, sistemas de vigilancia y aplicación móvil para la comunicación diaria con los padres.

2.4.5 Posicionamiento

- Ser referente de expertos en educación y crianza: Organizar charlas abiertas gratuitas para la comunidad sobre temas de interés para padres como nutrición infantil, crianza

positiva, comunicación efectiva, uso de la tecnología, etc., en donde los docentes sean los ponentes.

- Comunicación permanente del valor único: Definir y comunicar de manera clara y constante la propuesta de valor único del centro (inteligencias múltiples) en todos los canales como la página web y redes sociales.
- Testimonios de alto impacto: Destacar los testimonios de padres que reflejen directamente los beneficios del centro, a través de reseñas en Google y redes sociales.

2.4.6 Reputación corporativa

- Responsabilidad social y ambiental: Realizar proyectos de impacto social como donación de útiles a escuelas rurales unidocentes, proyectos de reforestación con los niños que asisten al centro, y comunicar cómo el centro enseña valores a través de estas acciones.
- Cumplimiento normativo impecable y visitas abiertas: Asegurar que todos los permisos estén visibles y al día, además ofrecer "puertas abiertas" periódicas a los padres para que puedan ver los protocolos de seguridad e higiene del centro.
- Transparencia y comunicación proactiva de crisis: Crear un protocolo de comunicación claro para emergencias o situaciones difíciles, e informar a los padres de manera honesta y rápida sobre las medidas tomadas para garantizar la seguridad de sus hijos.

2.4.7 Desarrollo de marca

- Identidad visual: Contar con una marca que defina el logo, los colores, y la tipografía que se usará en todas las interacciones.
- Experiencia de marca inmersiva en el centro: Asegurar que la arquitectura, la decoración, la música y el olor del centro reflejen la promesa de la marca.
- Storytelling centrado en la transformación del niño: Usar narrativas y fotografías de alta calidad enfocado en el proceso de crecimiento y felicidad de los niños, conectando emocionalmente con los padres.

2.4.8 Desarrollo de nuevo productos

- Programas temáticos: Crear ofertas educativas intensivas fuera del horario regular que aborden las tendencias o las necesidades estacionales por ejemplo “Campamento de verano exploradores de la ciencia”.

- Servicio de asesoría educativa para padres: Lanzar un producto de sesiones de coaching especializados para padres sobre temas puntuales, convirtiendo al centro en un proveedor de soluciones familiares más allá del aula.
- Kit de aprendizaje a distancia: Desarrollar paquetes de material didáctico o acceso a plataformas digitales para que el aprendizaje continúe en casa, ofreciéndolo como un servicio de valor añadido.

2.4.9 Crear valor

- Personalización del proceso educativo: Implementar planes de aprendizaje individualizados y reportes frecuentes y detallados que indiquen a los padres cómo el centro atiende las necesidades específicas de su hijo, y no solo las del grupo.
- Comunicación digital instantánea: Enviar fotos y videos de las actividades del niño a los padres, permitiéndoles “vivir” el día y sentir que están conectados.
- Ciclo de retroalimentación (feedback) con los padres: Realizar encuestas de satisfacción a los padres para identificar qué valoran más y qué áreas necesitan mejora, usando sus respuestas para adaptar la oferta.

2.4.10 Fidelidad

- Celebración de hitos personales y familiares: Enviar notas personalizadas, detalles o videos cortos a los niños en sus cumpleaños y celebrarlos en el aula. Celebrar el día de la madre/padre de manera significativa, demostrando que el centro se preocupa por la familia.
- Crear una cultura de afecto y cercanía: Capacitar a todo el personal para llamar a los padres por su nombre, recibir a los niños con entusiasmo y mostrar calidez en cada interacción.
- Experiencias exclusivas para la comunidad: Organizar eventos sociales solo para las familias matriculadas como picnics, noches de cine, etc. para fomentar un fuerte sentido de pertenencia.

2.5 Ventaja competitiva sostenible en el tiempo

2.5.1 Innovación

- Creación de planes de aprendizaje personalizados: Diseñar rutas individuales de aprendizaje a partir de evaluaciones pedagógicas iniciales y seguimiento continuo, considerando el ritmo, intereses y necesidades de cada niño.
- Uso de tecnología educativa: Implementar aplicaciones educativas acorde a la edad, y plataformas digitales para el seguimiento académico, informes de avance y

comunicación con los padres de familia.

- Metodologías activas: Incorporar gamificación, mindfulness infantil y actividades multisensoriales.

2.5.2 Calidad

- Protocolos pedagógicos estandarizados: Establecer lineamientos claros para desarrollar las tutorías, terapia educativa y estimulación temprana.
- Formación continua del equipo docente: Actualizar permanentemente al personal del centro en pedagogía, neuroeducación y atención a la diversidad.
- Garantía de satisfacción y rendimiento: Ofrecer una "garantía de progreso" a los padres de familia. Si el estudiante no muestra una mejora medible en sus calificaciones o habilidades específicas en un periodo determinado, ofrecer sesiones adicionales gratuitas o un plan de refuerzo intensivo.

2.5.3 Eficiencia

- Optimización de horarios y recursos: Organizar a los niños y niñas por edad, nivel y necesidades educativas.
- Paquetes integrales de servicios: Ofrecer planes combinados de los servicios que ofrecemos a fin de reducir costos operativos y facilitar la gestión.
- Automatización administrativa: Hacer uso de sistemas digitales para el proceso de inscripciones, pagos, agendas y reportes.

2.5.4 Servicios

- Servicios flexibles y personalizados: Permitir que las familias elijan combinaciones de servicios según las necesidades de cada niño.
- Fusión estratégica de servicios: Crear paquetes que incluyan el componente académico y emocional para un enfoque verdaderamente integral.
- Servicios de orientación para padres: Fortalecer el acompañamiento en casa a través de talleres y guías prácticas.

2.5.5 Diferenciación

- Atención personalizada y grupos reducidos de niños: Garantizar un acompañamiento cercano y seguimiento individual.
- Alianzas estratégicas con profesionales en salud mental: Abordar la salud mental y el bienestar emocional como clave para el éxito académico.

- Enfoque en el desarrollo del futuro: Reorientar los talleres educativos no solo hacia materias escolares, sino hacia habilidades críticas del siglo XXI (pensamiento computacional, habilidades blandas, competencias personales, sociales y emocionales como la comunicación, el liderazgo, la empatía, el trabajo en equipo y la adaptabilidad, design thinking), atrayendo a padres visionarios.

2.5.6 Posicionamiento

- Programa de embajadores de éxito estudiantil: Crear un programa donde los niños que han mejorado significativamente sirvan como casos de éxito.
- Publicación de contenido de valor: Posicionar al equipo de profesores como expertos. Publicar semanalmente un podcast con contenido de alta relevancia para padres.
- Alianzas con escuelas privadas: Buscar convenios formales con escuelas del área para ofrecer los servicios como un recurso preferencial para sus estudiantes con dificultades de aprendizaje.

CAPÍTULO 3. *MARKETING* ESTRATÉGICO

3.1 Presentación de la empresa

3.1.1 Sector industrial: Servicios – Educación

MindUp ofrece un enfoque integral para el aprendizaje, diseñando programas personalizados que fomentan el desarrollo cognitivo, emocional y social de cada estudiante. Es una propuesta educativa orientada a ayudar a niños y niñas a desarrollar todo el potencial que poseen tomando en cuenta sus capacidades, habilidades, intereses e inteligencia para aportar positivamente en su crecimiento académico y personal. Cuenta con un ambiente de aprendizaje inclusivo, donde cada individuo puede descubrir su potencial y crecer a su propio ritmo.

3.1.2 Segmento de mercado

Padres de familia con hijos en edad escolar que buscan apoyo académico y desarrollo emocional, valoran el acompañamiento profesional y están dispuestos a invertir en procesos formativos estructurados.

3.1.3 Producto/servicio

Actualmente se ofrece los siguientes servicios: Control de tareas, tutorías y nivelación, terapia educativa, evaluaciones pedagógicas, asistencia para padres, estimulación temprana, cuidado infantil, talleres educativos.

3.2 Justificación del problema comercial detectado

3.2.1 Matriz de atractivo comercial

A partir de la aplicación de la matriz de atractivo comercial se procede a evaluar los factores externos e internos que influyen en el desempeño estratégico de MindUp. Los resultados obtenidos permiten identificar el nivel de atractividad del mercado, así como la posición competitiva actual del centro, proporcionando evidencia clave para determinar las principales brechas comerciales. A continuación, se presentan los resultados del análisis y su interpretación estratégica, los cuales fundamentan la identificación del problema comercial.

Figura 1

Matriz de atractividad del mercado del Centro de Aprendizaje Integral Infantil MindUp

	Oportunidad de Negocio			
Atractividad del mercado	Factor	Peso	Calificación	Valor
	1. Tamaño de mercado en general	10%	2	0,20
	2. Crecimiento promedio anual	10%	2	0,20
	3. Niveles de satisfacción del cliente	25%	4	1,00
	4. Competencia, Intensidad, Cantidad	25%	5	1,25
	5. Requerimientos Tecnológicos	10%	2	0,20
	6. Vulnerabilidad/Sensibilidad a la economía	20%	3	0,60
		100%		**3,45**

Nota. La figura presenta la evaluación ponderada de los factores externos que determinan el nivel de atractividad del mercado (tamaño, crecimiento, satisfacción, intensidad competitiva, requerimientos tecnológicos y vulnerabilidad económica). El resultado global obtenido (3,45) indica un nivel de atractividad medio-alto en un entorno altamente competitivo. Elaboración propia.

Figura 2

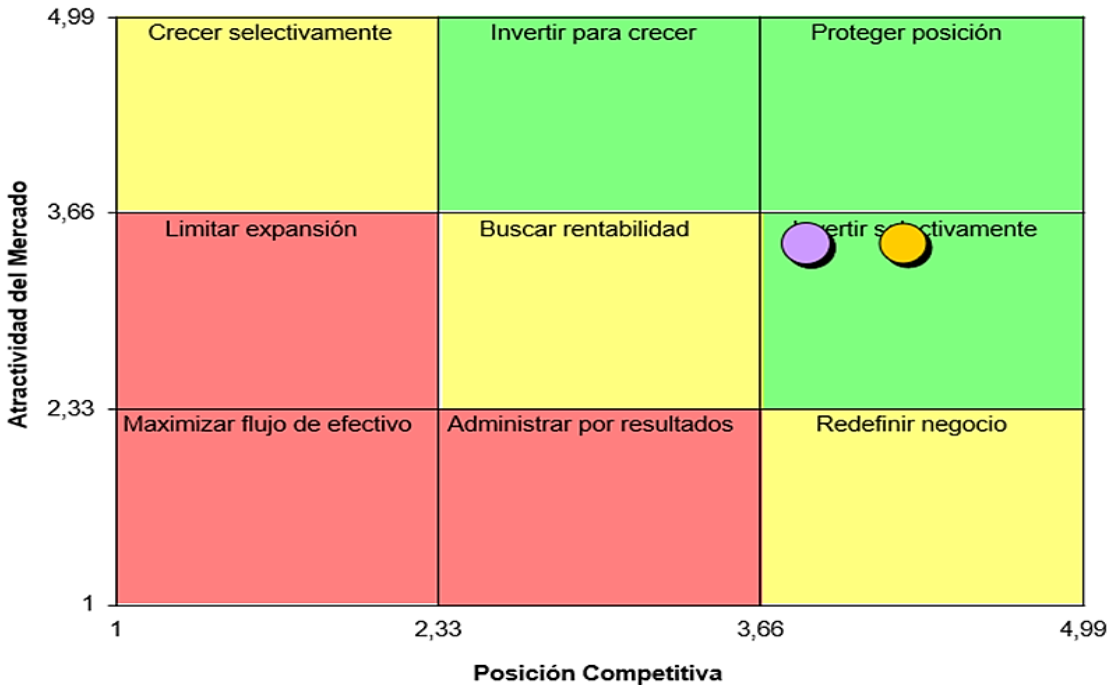
Matriz de posición competitiva del Centro de Aprendizaje Integral Infantil MindUp

	Oportunidad de Negocio					
Posición Competitiva	Factor	Peso	Calificación	Valor	Nueva posición	Nuevo Valor
	1. Posición de mercado	10%	3	0,30	4	0,40
	2. Crecimiento del mercado	10%	3	0,30	4	0,40
	3. Variedad de la oferta	15%	4	0,60	4	0,60
	4. Reputación de marca	20%	4	0,80	4	0,80
	5. Conocimiento del mercado	10%	3	0,30	4	0,40
	6. Estructura organizacional	10%	3	0,30	4	0,40
	7. Calidad del Servicio	25%	5	1,25	5	1,25
		100%		**3,85**		**4,25**

Nota. La figura muestra la evaluación de los factores internos (posición de mercado, crecimiento, variedad de oferta, reputación de marca, conocimiento del mercado, estructura organizacional y calidad del servicio). El resultado actual (3,85) y proyectado (4,25) reflejan una posición competitiva sólida con potencial de fortalecimiento.

Figura 3

Matriz McKinsey–GE: evaluación estratégica de atractividad del mercado y posición competitiva de MindUp



Nota. La figura integra los resultados de la atractividad del mercado y la posición competitiva en la matriz McKinsey–GE, ubicando a MindUp en la zona estratégica de "invertir selectivamente". Esta ubicación sugiere consolidar ventajas competitivas y fortalecer estrategias de diferenciación en un entorno de alta competencia.

3.2.2 Interpretación de resultados de la matriz de atractivo comercial

El análisis de la matriz de atractivo comercial evidencia que el mercado en el que opera MindUp presenta un nivel de atractividad medio-alto (3,45). Este resultado se explica principalmente por la alta intensidad competitiva del sector (5) y por un adecuado nivel de satisfacción del cliente (4), aunque el tamaño y crecimiento del mercado se mantienen en un nivel moderado (2). En conjunto, estos factores indican que se trata de un mercado con oportunidades reales, pero caracterizado por una fuerte presión competitiva. Por otro lado, la posición competitiva actual de del centro alcanza un valor de 3,85, con una proyección de mejora hasta 4,25, lo que refleja una base estratégica sólida. Este desempeño se sustenta especialmente en la alta calidad del servicio (5), así como en la buena reputación de marca y la variedad de la oferta (4). En consecuencia, a nivel interno, MindUp presenta fortalezas significativas que le permiten competir de manera favorable dentro del sector.

3.2.3 Posicionamiento

Con el fin de complementar el análisis estratégico, se aplicó una matriz de posicionamiento para identificar cómo es percibido MindUp frente a sus principales competidores. Esta herramienta permite evaluar el nivel de diferenciación del centro en la mente del consumidor y determinar si su propuesta de valor logra destacarse en un entorno altamente competitivo. De esta manera, el análisis permite delimitar con mayor claridad el problema comercial desde un enfoque tanto estratégico como basado en la percepción del mercado.

Tabla 5

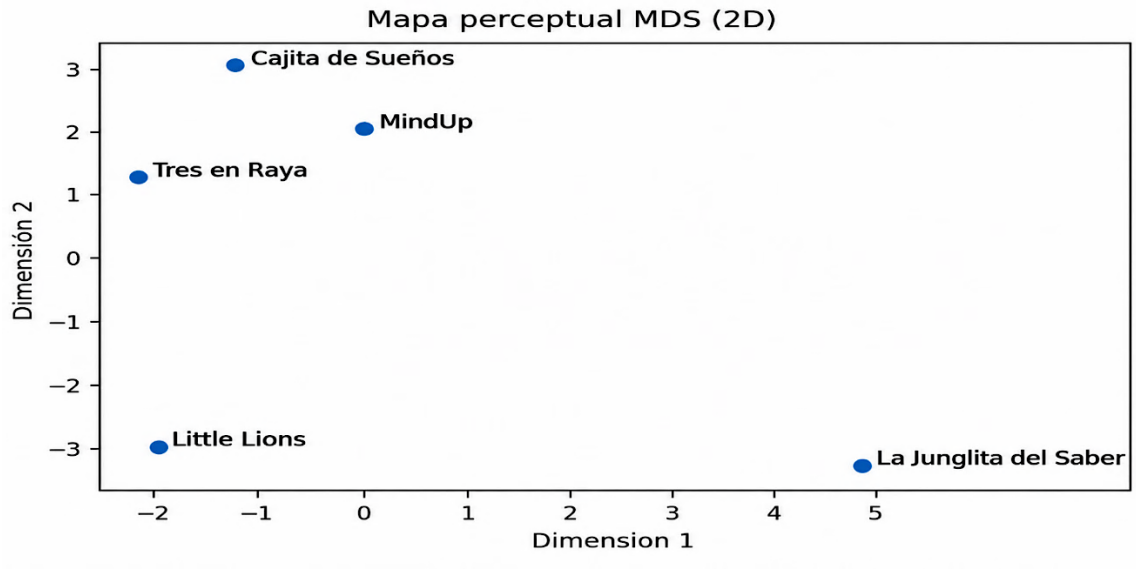
Matriz de proximidad percibida entre marcas analizadas

Marca	MindUp	Tres en Raya	Cajita de Sueños	Little Lions	La Junglita del Saber
MindUp	**0**	2,25	1,75	5,50	7,75
Tres en Raya	2,25	**0**	2,75	5,00	8,25
Cajita de Sueños	1,75	2,75	**0**	5,25	9,25
Little Lions	5,50	5,00	5,25	**0**	7,25
La Junglita del Saber	7,75	8,25	9,25	7,25	**0**

Nota. La figura presenta la matriz de distancias utilizadas como base para el análisis de escalamiento multidimensional (MDS), considerando MindUp, Tres en Raya, Cajita de Sueños, Little Lions y La Junglita del Saber. Valores menores indican mayor similitud percibida entre marcas.

Figura 4

Mapa perceptual bidimensional obtenido mediante análisis MDS



Nota. La figura muestra la representación espacial de las marcas en dos dimensiones derivadas del análisis de escalamiento multidimensional (MDS). La proximidad entre puntos indica mayor similitud perceptual entre las marcas evaluadas.

Tabla 6

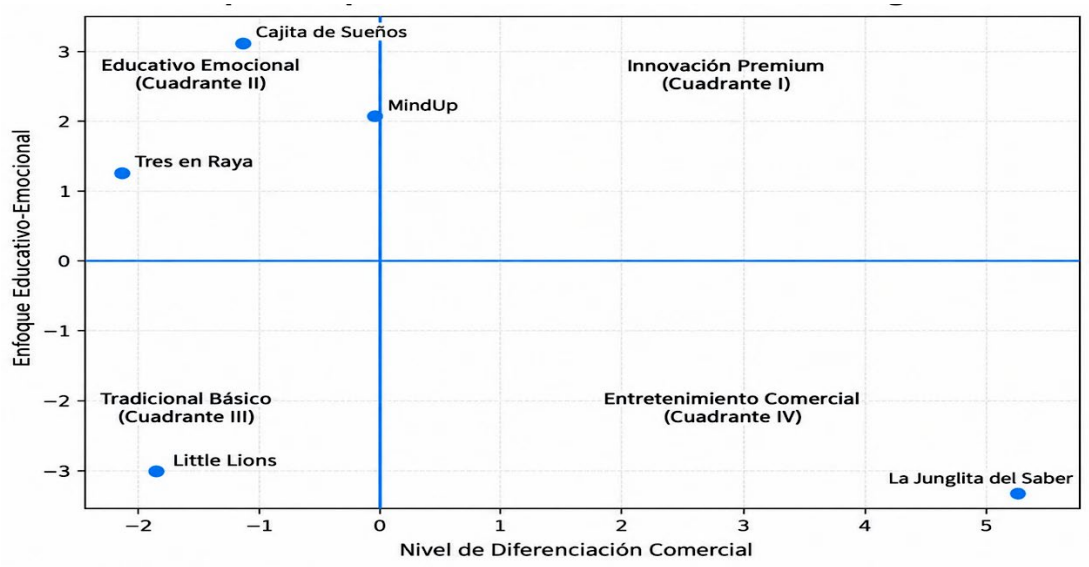
Coordenadas espaciales (X–Y) de las marcas en el modelo MDS

Marca	X	Y
MindUp	-0,04	2,06
Tres en Raya	-2,16	1,22
Cajita de Sueños	-1,17	3,07
Little Lions	-1,88	-3,01
La Junglita del Saber	5,25	-3,34

Nota. La tabla presenta las coordenadas resultantes del análisis MDS en dos dimensiones. Estas coordenadas sirven de base para la construcción del mapa perceptual y permiten identificar la posición relativa de cada marca en el espacio estratégico.

Figura 5

Mapa perceptual MDS con delimitación de cuadrantes estratégicos



Nota. La figura incorpora la interpretación estratégica mediante la división en cuatro cuadrantes: Innovación Premium (I), Educativo Emocional (II), Tradicional Básico (III) y Entretenimiento Comercial (IV). El eje horizontal representa el nivel de diferenciación comercial y el eje vertical el enfoque educativo-emocional.

3.2.4 Interpretación de resultados de la matriz de posicionamiento

El análisis de la matriz de posicionamiento evidencia que MindUp se ubica en el cuadrante educativo–emocional, compartiendo un espacio perceptual cercano con competidores como Cajita de Sueños y Tres en Raya, lo que indica una propuesta alineada a la formación integral y al acompañamiento afectivo. Sin embargo, esta proximidad estratégica refleja una diferenciación limitada dentro del mercado, ya que no se posiciona en un cuadrante claramente innovador o premium. En contraste, otros competidores muestran ubicaciones más distantes, lo que sugiere enfoques diferenciados. En conjunto, los resultados revelan que, aunque MindUp posee una propuesta sólida, enfrenta desafíos para destacarse con mayor claridad en la mente del consumidor.

3.3 Problema comercial

El análisis conjunto de la matriz de atractivo comercial y la matriz de posicionamiento evidencia que el Centro de Aprendizaje Integral Infantil MindUp opera en un mercado con nivel de atractividad medio-alto (3,45), caracterizado por una elevada intensidad competitiva. Si bien el centro presenta una posición competitiva sólida (3,85) respaldada por la alta calidad

del servicio, buena reputación y variedad de su oferta, el mapa perceptual revela una cercanía estratégica con competidores directos dentro del cuadrante educativo–emocional, lo que limita su diferenciación en la mente del consumidor.

En este contexto, el problema comercial identificado no radica en debilidades estructurales internas ni en la falta de oportunidades del mercado, sino en una insuficiente diferenciación percibida que puede afectar la fidelización y permanencia de los clientes.

La similitud estratégica frente a otras alternativas incrementa la vulnerabilidad ante la sustitución, especialmente en un entorno altamente competitivo. Por tanto, se evidencia la necesidad de fortalecer la experiencia del cliente como eje estratégico, con el fin de generar mayor valor percibido, consolidar el vínculo emocional con las familias y construir una ventaja competitiva sostenible basada en la fidelización. En conclusión, existe una insuficiente diferenciación percibida que puede afectar la fidelización, requiriendo fortalecer la experiencia del cliente.

3.4 Desarrollo de la solución estratégica

3.4.1 Prototipo o mockup

En respuesta al problema comercial detectado, vinculado a la escasa diferenciación percibida dentro de un entorno de alta competencia, se desarrolló un prototipo estratégico sustentado en la redefinición de las 4P del *marketing* (Producto, Precio, Plaza y Promoción), con el propósito de optimizar la experiencia del cliente y promover una fidelización sostenible en el tiempo. El objetivo central es mejorar la experiencia del cliente para fidelizarlo.

3.4.2 Producto

3.4.2.1 Experiencia integral personalizada

La acción clave es crear programas continuos en lugar de ofrecer solo sesiones individuales o “servicios sueltos”, estructurando servicios integrales que acompañen el proceso del niño en el tiempo. Por ejemplo:

- Programa Tranquilidad Escolar (mensual) puede incluir control de tareas, tutorías e informes semanales.
- Programa Desarrollo Emocional (trimestral) puede integrar terapia educativa, talleres socioemocionales y seguimiento personalizado.
- Programa Integral MindUp puede combinar acompañamiento académico, desarrollo emocional y orientación para padres.

Este enfoque genera mayor permanencia, reduce la comparación basada únicamente en precios y fortalece en las familias la percepción de proceso, seguimiento y avances reales en el desarrollo de sus hijos.

3.4.2.2 Valores: hacerlos visibles y vividos

Los valores de MindUp deben hacerse visibles y vivirse en cada punto de contacto con las familias, no quedarse solo como palabras escritas; es primordial reforzar el acompañamiento, la confianza, el desarrollo integral y la comunicación clara con los padres a través de acciones concretas como entregar informes sencillos, comprensibles y humanos (evitando tecnicismos innecesarios), utilizar mensajes empáticos que conecten con su realidad, por ejemplo: “Sabemos que no siempre puedes estar, nosotros sí”, y establecer protocolos claros de atención en cuanto a horarios, tiempos de respuesta y seguimiento, de manera que cada interacción refuerce la seguridad y tranquilidad que los padres buscan.

3.4.2.3 Marca

La marca debe posicionar a MindUp como “el aliado de los padres”, no solo como un centro infantil, construyendo una identidad que acompañe y respalde a las familias en su proceso de formación integral; la comunicación debe dirigirse principalmente a los padres, que son quienes toman la decisión, resaltando que el centro no solo apoya el aprendizaje de los niños, sino que también brinda tranquilidad, orientación y confianza a quienes buscan lo mejor para sus hijos. Un mensaje de marca sugerido puede ser: “MindUp: aprendemos contigo a formar personas seguras y felices”.

3.4.3 Precio

3.4.3.1 Precio por valor, no por hora

La estrategia debe centrarse en fijar un precio basado en el valor y no únicamente en el tiempo de atención, ya que el cliente no está pagando horas de servicio, sino tranquilidad, confianza y avances reales tanto en el ámbito emocional como académico de sus hijos. Por ello, es recomendable evitar el cobro por sesiones aisladas y, en su lugar, dar prioridad a planes mensuales o trimestrales que reflejen mejor el acompañamiento continuo y el impacto integral del servicio.

3.4.3.2 Estructura del precio

Se recomienda estructurar la oferta en tres niveles: un Plan Básico, diseñado como una opción accesible que permita a las familias iniciar en el servicio; un Plan Intermedio, que sea el más recomendado y atractivo; y un Plan Integral, que ofrezca una experiencia completa de acompañamiento. El plan intermedio debe estar diseñado para resolver aproximadamente el 80% de las necesidades y problemas del cliente, convirtiéndose en la opción más equilibrada y estratégica tanto para la familia como para el centro.

3.4.3.3 Fidelización desde el precio

Para fomentar la permanencia, se pueden implementar estrategias como ofrecer descuentos por compromiso de 3 o 6 meses, otorgar beneficios por antigüedad, como talleres gratuitos o evaluaciones sin costo, y establecer precios especiales para hermanos, de modo que las familias perciban ventajas reales por continuar en el programa, haciendo que mantenerse en el servicio sea más conveniente y atractivo que abandonarlo.

3.4.4 Plaza

3.4.4.1 Plaza física

La plaza física debe transformarse en un verdadero espacio de confianza y no solo en un lugar donde los padres “dejan al niño”; para ello, es fundamental contar con ambientes limpios, cálidos y bien señalizados, establecer rutinas claras de entrada y salida que transmitan orden y seguridad, y fomentar una atención cercana en la que el personal salude por su nombre tanto a los padres como a los niños, entendiendo que la experiencia del cliente comienza desde el momento en que cruza la puerta.

3.4.4.2 Plaza digital

Es fundamental que MindUp tenga presencia en los canales donde los padres ya interactúan habitualmente, como WhatsApp, que debe ser el canal principal de comunicación, Instagram y Facebook como espacios de prueba social, y Google Maps para fortalecer la reputación a través de reseñas; además, WhatsApp no debe utilizarse únicamente para temas administrativos o de cobro, sino también como una herramienta de acompañamiento constante mediante el envío de avances, recordatorios y mensajes de seguimiento que refuercen la confianza y la cercanía con las familias.

3.4.5 Promoción

3.4.5.1 Redes sociales

En redes sociales, la comunicación debe centrarse en mensajes que generen conexión emocional, como “Acompañamos a tu hijo… y a ti también”, reforzando la idea de apoyo integral a la familia, y complementarse con contenido que no solo informe, sino que fidelice, aportando valor constante a los padres y fortaleciendo la confianza y el vínculo con el centro.

3.4.5.2 Publicidad que acompaña

Se deben ofrecer contenidos y acciones que hagan sentir a los padres acompañados incluso después de haber contratado el servicio, reforzando la idea de que no están solos en el proceso de formación de sus hijos; esto puede lograrse mediante mini guías impresas o digitales, como “Cómo apoyar a tu hijo en 10 minutos al día”, el envío de tips por WhatsApp con orientaciones prácticas, por ejemplo, “Hoy trabajamos la frustración, en casa pueden reforzar así…”, y la realización de charlas exclusivas para las familias de MindUp, entendiendo que aunque estas acciones no atraigan directamente nuevos clientes, sí fortalecen la confianza y la decisión de permanecer en el centro.

3.4.5.3 Publicidad que reafirma la confianza

Es importante reforzar constantemente en los padres la sensación de que tomaron una buena decisión al elegir el centro, mostrando evidencias reales de avance a través de testimonios sencillos y auténticos, compartiendo historias de progreso sin exponer la identidad de los niños y resaltando cambios emocionales significativos (como pasar de llorar al hacer tareas a sentirse capaces y seguros), entendiendo que un cliente fidelizado no necesita más promoción, sino confirmación continua del valor y el impacto positivo del servicio.

3.4.5.4 Publicidad que genera pertenencia

Se debe transformar MindUp en una comunidad y no solo en un servicio, generando espacios que fortalezcan el sentido de pertenencia entre las familias mediante la organización de eventos exclusivos para miembros, el reconocimiento de aniversarios y logros, y la creación de pequeños grupos de padres para charlas cerradas y acompañamiento, ya que las personas tienden a mantenerse en lugares donde se sienten valoradas, escuchadas y parte de algo significativo.

3.4.6 Importancia estratégica del prototipo

El rediseño de las 4P permite transformar cada variable del *marketing* en un punto de contacto estratégico con el cliente. El producto se personaliza, el precio incentiva permanencia, la plaza facilita accesibilidad y la promoción genera confianza y vínculo emocional. En conjunto, el

prototipo mejora la experiencia del cliente al ofrecer mayor claridad, acompañamiento, organización y valor percibido.

En un entorno altamente competitivo, donde la diferenciación funcional es limitada, la experiencia integral se convierte en un elemento clave para construir lealtad y reducir la probabilidad de sustitución. Por tanto, esta solución estratégica no solo responde al problema comercial identificado, sino que establece una base sólida para la fidelización y sostenibilidad de MindUp en el largo plazo.

3.5 Validación del prototipo con consumidores

3.5.1 Metodología de validación

Con el objetivo de evaluar la aceptación, claridad y pertinencia del prototipo estratégico orientado a mejorar la experiencia del cliente para fidelizarlo, se realizó un proceso de validación con cinco consumidores pertenecientes al segmento objetivo de MindUp. Los participantes fueron padres trabajadores entre 32 y 45 años, con hijos en edad escolar, que buscan acompañamiento académico y desarrollo emocional integral.

La validación del prototipo se desarrolló bajo un enfoque mixto con predominancia cualitativa, utilizando como técnica la entrevista semiestructurada combinada con una valoración cuantitativa básica, lo que permitió recoger percepciones profundas y opiniones detalladas de los participantes respecto a la propuesta presentada. Las entrevistas se realizaron en modalidad presencial (3) y virtual (2), con una duración promedio de treinta minutos por participante.

El objetivo principal de la validación fue evaluar la percepción del cliente frente al nuevo prototipo de servicio, analizando la claridad de los programas integrales propuestos, el nivel de aceptación del modelo de precios basado en valor, la relevancia de los beneficios de fidelización planteados, el impacto emocional del mensaje de marca y la disposición de los padres a contratar bajo el nuevo esquema de acompañamiento continuo.

3.5.2 Instrumentos aplicados

Entrevista semiestructurada: Se estructuró una guía de entrevista semiestructurada para la validación del prototipo, cuyo objetivo fue recoger percepciones, nivel de aceptación, dudas y sugerencias de los padres de familia respecto al prototipo de mejora de la experiencia del cliente y estrategia de fidelización de MindUp.

Las preguntas se organizaron según variables de la investigación:

Variable 1: Producto (Programas integrales y propuesta de valor)

- ¿Qué le parece la idea de trabajar con programas mensuales o trimestrales en lugar de sesiones individuales?
- ¿Qué programa le resultaría más atractivo y por qué?
- ¿Cómo valora la propuesta de recibir informes sencillos y seguimiento semanal sobre el progreso de su hijo?
- ¿Qué elemento del programa le genera mayor confianza y cuál le genera más incertidumbre?
- ¿Qué debería ocurrir durante el primer mes para que usted decida continuar en el programa?

Variable 2: Precio (Modelo basado en valor y fidelización)

- ¿Cómo percibe la propuesta de precios por plan y no por hora?
- ¿Qué tan atractivo le resulta contar con beneficios por permanencia, como descuentos por compromiso de 3 o 6 meses o beneficios para hermanos?
- ¿Qué le haría dudar antes de contratar uno de estos planes?

Variable 3: Plaza (Experiencia física y digital)

- ¿Qué tan importante es para usted recibir seguimiento constante vía WhatsApp?
- ¿Cómo percibe la idea de recibir orientación práctica por WhatsApp sobre cómo reforzar en casa lo trabajado en el centro?
- ¿Qué aspectos del espacio físico le generan mayor sensación de confianza al dejar a su hijo en un centro educativo?

Variable 4: Promoción (Comunicación, marca y fidelización emocional)

- ¿El mensaje “MindUp: aprendemos contigo a formar personas seguras y felices” le genera confianza? ¿Por qué?
- ¿Qué tan importante es para usted que MindUp funcione como una comunidad de padres, con charlas exclusivas y espacios de acompañamiento?
- Si tuviera que describir esta propuesta en una frase, ¿cómo la explicaría a otro padre de familia?

Escala complementaria de valoración (cuantificación básica)

Se solicitó a los participantes calificar del 1 al 5 los siguientes aspectos (donde 1 = poco atractivo y 5 = muy atractivo):

- Claridad de los programas integrales
- Atractivo del modelo de precios
- Nivel de confianza generado por la propuesta
- Importancia del acompañamiento digital
- Probabilidad de contratación

3.6 Resultados de la validación del prototipo

A continuación, se presentan los resultados por variable:

3.6.1 Producto: Programas integrales y propuesta de valor

Los resultados evidencian una alta aceptación de la propuesta de programas mensuales y trimestrales frente al modelo tradicional de sesiones individuales.

Hallazgos cualitativos:

- Los padres perciben los programas como “más estructurados” y “más profesionales”.
- Se asocia el acompañamiento continuo con mayor compromiso y mejores resultados.
- El seguimiento semanal y los informes claros generan tranquilidad y confianza.
- Existe temor inicial frente a compromisos de largo plazo sin una experiencia previa.

Valoración cuantitativa promedio:

- Claridad de los programas: 4,6 / 5
- Nivel de confianza generado por el modelo integral: 4,4 / 5

Se identificó que el factor decisivo para la permanencia no es la cantidad de sesiones, sino la percepción de avance real y medible durante el primer mes.

3.6.2 Precio: Modelo basado en valor y fidelización

Los entrevistados comprendieron la lógica del precio por valor en lugar de precio por hora, reconociendo que el servicio no se limita al tiempo de atención, sino al impacto emocional y académico.

Hallazgos cualitativos:

- El concepto de “pagar por tranquilidad” fue reiterado.
- Los descuentos por permanencia fueron valorados positivamente.
- Se solicitó mayor claridad sobre qué incluye exactamente cada plan.
- Dos padres expresaron que un compromiso trimestral podría generar resistencia inicial si no existe una opción de prueba.

Valoración cuantitativa promedio:

- Atractivo del modelo de precios: 4,2 / 5
- Disposición a contratar bajo el nuevo esquema: 4,0 / 5

Se evidencia que el precio no es la principal barrera; la verdadera variable crítica es la percepción de certeza en los resultados.

3.6.3 Plaza: Experiencia física y digital

El acompañamiento digital vía WhatsApp fue considerado un elemento altamente diferenciador.

Hallazgos cualitativos:

- El 100% de los participantes considera importante el seguimiento por WhatsApp.
- Se valoran mensajes breves, prácticos y personalizados.
- Se percibe como positivo recibir orientación para reforzar en casa.
- Se enfatiza que el canal no debe ser invasivo ni excesivo.

En cuanto al espacio físico, los padres asociaron confianza con:

- Orden y limpieza.
- Trato personalizado.
- Protocolos claros de entrada y salida.

Valoración cuantitativa promedio*:*

- Importancia del acompañamiento digital: 4,8 / 5

El seguimiento constante surge como uno de los pilares más fuertes del modelo de fidelización.

3.6.4 Promoción: Marca y sentido de comunidad

El mensaje de marca fue bien recibido, aunque se sugirió hacerlo más emocional y directo.
Hallazgos cualitativos:

- Los padres conectan más con frases que transmitan apoyo y compañía.
- La idea de comunidad fue valorada como un elemento diferenciador.
- Se destacó la importancia de mostrar evidencias reales de avance.
- Los testimonios y casos prácticos generan seguridad.

Valoración cuantitativa promedio:

- Impacto emocional del mensaje de marca: 4,1 / 5

Se concluye que la fidelización no depende solo del servicio, sino de la confirmación constante de que la decisión tomada fue correcta.

3.7 Ajustes realizados al prototipo tras la validación

Con base en los resultados obtenidos a través del análisis cualitativo y la valoración cuantitativa básica, se identificaron oportunidades de mejora orientadas principalmente a reducir la percepción de riesgo inicial, incrementar la claridad estructural de la oferta y fortalecer la evidencia objetiva del valor entregado. En consecuencia, se realizaron los siguientes ajustes al prototipo:

3.7.1 Producto

Clarificación de beneficios y alcance de cada plan

Los resultados evidenciaron la importancia de mayor claridad respecto a los beneficios incluidos en cada nivel de servicio. En respuesta, se redefinieron los planes mediante una descripción detallada de:

- Alcance del acompañamiento.
- Frecuencia de seguimiento.
- Entregables (informes, retroalimentación, orientación a padres).
- Canales formales de comunicación.
- Resultados esperados por periodo.

Esta medida fortalece la transparencia de la propuesta, reduce ambigüedades interpretativas y consolida la percepción de profesionalismo institucional.

Implementación de un sistema de seguimiento y reporte de progreso

Considerando que los participantes expresaron la necesidad de evidencias concretas de avance, se incorporó un sistema de reporte mensual estructurado con indicadores visuales de progreso en tres dimensiones: académica, emocional y conductual. El informe incluye una síntesis ejecutiva orientada a padres, con lenguaje claro y accesible. Este ajuste busca consolidar la percepción de impacto real del servicio y fortalecer la confianza en la continuidad del proceso.

3.7.2 Producto – Precio

Incorporación de un plan de ingreso inicial

Dado que, algunos participantes manifestaron resistencia frente a compromisos trimestrales iniciales, se incorporó un plan de ingreso inicial de corta duración (un mes) como mecanismo de reducción del riesgo percibido. Este plan incluye diagnóstico inicial, acompañamiento básico y entrega de informe de resultados con recomendaciones personalizadas. Este ajuste responde a la necesidad detectada de generar confianza progresiva antes de establecer compromisos económicos de mayor permanencia, facilitando la decisión de contratación sin alterar la estructura estratégica del modelo principal.

3.7.3 Promoción

Optimización del mensaje de marca

Si bien el mensaje inicial fue bien valorado, la validación evidenció que una comunicación más directa y emocional incrementa la conexión con el público objetivo. En consecuencia, se ajustó la formulación del mensaje de marca hacia una propuesta más explícita en términos de acompañamiento y apoyo parental. Este cambio no modifica el posicionamiento estratégico, sino que optimiza su expresión comunicacional para alinearla con las expectativas emocionales identificadas en el segmento.

3.7.4 Plaza

Estandarización del acompañamiento digital

Dado que, el seguimiento vía WhatsApp fue altamente valorado, se estableció un protocolo formal que regula la frecuencia, tipo y finalidad de los mensajes enviados a los padres. Se definió una periodicidad controlada (1–2 interacciones semanales), diferenciando claramente la comunicación administrativa de la pedagógica. Este ajuste garantiza consistencia en la experiencia digital, evita la saturación comunicativa y profesionaliza el canal como herramienta estratégica de fidelización.

3.8 Propuesta final en base al mix de *marketing*

A continuación, se presenta la propuesta final, la misma que consolida un modelo relacional centrado en la experiencia integral del cliente y la fidelización sostenible, estructurado bajo las cuatro variables del *marketing* mix: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

3.8.1 Producto

Programas de acompañamiento integral

Se mantienen los programas inicialmente propuestos:

- *Programa Tranquilidad Escolar (mensual):* Incluye control de tareas, tutorías e informes semanales.
- *Programa Desarrollo Emocional (trimestral):* terapia educativa, talleres socioemocionales y seguimiento personalizado.
- *Programa Integral MindUp:* Combina acompañamiento académico, desarrollo emocional y orientación para padres.

Estos programas integran acompañamiento académico, desarrollo emocional y orientación a padres, priorizando el proceso sostenido por encima de la intervención puntual.

Clarificación estructural de los programas

Mayor precisión en la descripción de cada programa. Cada plan debe especificar claramente:

- Alcance del acompañamiento.
- Frecuencia de seguimiento.
- Entregables formales (informes y retroalimentación).
- Canales oficiales de comunicación.
- Resultados esperados por periodo.

Este ajuste fortalece la transparencia, reduce ambigüedades y consolida la percepción de profesionalismo.

Sistema formal de seguimiento y evidencia de progreso

Incorporación de un sistema estructurado de reporte mensual con indicadores visuales en tres dimensiones:

- Académica
- Emocional
- Conductual.

El informe contiene una síntesis ejecutiva dirigida a padres en lenguaje claro y accesible, junto con recomendaciones personalizadas. Este componente responde directamente a la necesidad detectada de evidencias concretas de avance, reforzando la confianza y la percepción de impacto real.

3.8.2 Marca

Reformulación y optimización del mensaje de marca central

Mensaje anterior (más general):

- “MindUp: aprendemos contigo a formar personas seguras y felices.”
- Mensaje optimizado (más directo y emocional):
- “MindUp: Acompañamos el crecimiento de tu hijo, y te damos la tranquilidad de saber que no estás solo.”

Este ajuste hace evidente el beneficio emocional (tranquilidad), habla directamente al padre (no solo del niño), refuerza el concepto de acompañamiento continuo y reduce la ambigüedad del posicionamiento.

Valores institucionales visibles

Los valores de acompañamiento, confianza, desarrollo integral y comunicación clara se materializan en:

- Informes comprensibles.
- Mensajes empáticos.
- Protocolos definidos de atención.
- Seguimiento constante.

De esta manera, el producto no solo es un servicio educativo, sino una experiencia integral coherente en cada punto de contacto.

3.8.3 Precio

Precio basado en valor percibido

El cliente no paga tiempo (horas) de servicio, sino:

- Tranquilidad.
- Confianza.
- Progreso medible.
- Acompañamiento continuo.
- Orientación profesional.

Por ello, se priorizan planes estructurados mensuales y trimestrales.

Incorporación de un plan de ingreso inicial

Incorporación de un plan de ingreso de un mes que incluya:

- Diagnóstico inicial.
- Acompañamiento básico.
- Informe de resultados con recomendaciones personalizadas.

Este plan actúa como un mecanismo de reducción del riesgo percibido, facilitando la decisión de contratación sin modificar la lógica estratégica de permanencia.

Estructura escalonada de la oferta

La estructura final contempla:

- Plan de Ingreso.
- Plan Básico.
- Plan Intermedio (diseñado para cubrir aproximadamente el 80% de las necesidades del cliente).
- Plan Integral.
-

Estrategias de fidelización económica

Implementación de incentivos como:

- Descuentos por compromiso de 3 o 6 meses.
- Beneficios por antigüedad.
- Talleres exclusivos.
- Tarifas especiales para hermanos.

El objetivo es hacer que la permanencia sea más beneficiosa que la desvinculación.

3.8.4 Plaza

La estrategia de plaza integra la experiencia física y digital como dimensiones complementarias del acompañamiento.

Plaza Física: espacio de confianza

El centro se consolida como un entorno que transmite seguridad y profesionalismo mediante:

- Ambientes limpios y cálidos.
- Señalización clara.
- Protocolos de entrada y salida.
- Atención personalizada.
- La experiencia comienza desde el momento en que la familia cruza la puerta.

Plaza Digital: acompañamiento estructurado

Dado que el seguimiento vía WhatsApp fue altamente valorado durante la validación, se implementa un protocolo formal que regula:

- Frecuencia de contacto (1–2 interacciones semanales).
- Diferenciación entre comunicación administrativa y pedagógica.
- Finalidad de cada tipo de mensaje.

Este ajuste garantiza consistencia, evita saturación comunicativa y profesionaliza el canal digital como herramienta estratégica de fidelización. Las redes sociales (Instagram y Facebook) funcionan como espacios de prueba social, mientras que Google Maps fortalece la reputación mediante reseñas verificables.

3.8.5 Promoción

La estrategia promocional se orienta a la conexión emocional, la validación de la decisión de compra y la construcción de comunidad.

Contenido que acompaña y fideliza

Se desarrollan acciones como:

- Mini guías prácticas.
- Tips personalizados.
- Charlas exclusivas.
- Orientación para reforzar avances en casa.

Estas acciones fortalecen la relación postventa y consolidan la permanencia.

Promoción basada en evidencia y confianza

Se refuerza la decisión del cliente mediante:

- Testimonios auténticos.
- Historias de progreso.
- Comunicación de logros emocionales y académicos sin exponer identidades.

Construcción de comunidad

MindUp se proyecta como una comunidad de familias, promoviendo:

- Eventos exclusivos.
- Espacios de diálogo para padres.
- Reconocimiento de logros y aniversarios.

Este enfoque incrementa el sentido de pertenencia y reduce la probabilidad de abandono.

3.9 Conclusión del capítulo

La validación del prototipo con consumidores reales permitió ratificar su relevancia y efectuar ajustes estratégicos orientados a mejorar su comprensión, adaptabilidad y alineación con las necesidades del segmento meta. En consecuencia, la propuesta estratégica no solo responde al problema comercial detectado, sino que también consolida fundamentos sólidos para fomentar la permanencia, fortalecer la confianza y promover la fidelización en un mercado altamente competitivo.

CAPÍTULO 4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

4.1 Investigación de mercados

4.1.1 Objetivos de la investigación de mercado

El mercado de los centros de aprendizaje y desarrollo infantil ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por una mayor conciencia de los padres sobre la importancia del desarrollo integral de los niños y niñas. En este contexto, los centros educativos y terapéuticos especializados enfrentan un entorno competitivo en el que el posicionamiento de marca y la percepción del servicio por parte de los usuarios juegan un papel fundamental para su sostenibilidad y crecimiento.

En este sentido, resulta fundamental conocer el posicionamiento actual de MindUp en su mercado objetivo, ya que esto permite identificar cómo es percibido el centro por los padres de familia o potenciales usuarios, así como determinar el nivel de reconocimiento, confianza y diferenciación frente a otras alternativas disponibles en el mercado. Comprender este posicionamiento permitirá detectar fortalezas, debilidades y oportunidades para mejorar la estrategia de comunicación, los servicios ofrecidos y la propuesta de valor del centro.

Asimismo, es necesario identificar los factores que influyen en la elección de un centro de desarrollo infantil, dado que la decisión de los padres suele estar condicionada por múltiples variables, tales como la calidad profesional del equipo, la metodología educativa, la ubicación, el costo, la infraestructura, las recomendaciones de otros padres o la reputación del centro. Analizar estos factores permitirá comprender las motivaciones y criterios de decisión del mercado objetivo, lo cual facilitará el diseño de estrategias orientadas a satisfacer de manera más efectiva las necesidades de las familias.

En tal virtud, los objetivos de investigación son los siguientes:

- Conocer el posicionamiento actual de MindUp en el mercado objetivo.
- Identificar los factores que influyen en la elección de un centro de aprendizaje integral infantil.

Los resultados obtenidos en la investigación permitirán generar información relevante para la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo a mejorar el posicionamiento de MindUp y fortalecer su competitividad dentro del mercado de servicios de desarrollo infantil.

4.1.2 Metodología

Para el desarrollo de la presente investigación se empleará una metodología cuantitativa, utilizando como técnica principal la encuesta, debido a que permite recopilar información estructurada y medible directamente del mercado objetivo.

El enfoque cuantitativo resulta pertinente porque posibilita medir la percepción, preferencias y criterios de decisión de los padres de familia de manera objetiva, mediante el uso de preguntas cerradas que facilitan el análisis estadístico de los resultados. A través de este método es posible obtener datos comparables y generalizables sobre variables como el nivel de conocimiento de la marca, la valoración de los servicios ofrecidos y la importancia relativa de los distintos factores que influyen en la elección de un centro de aprendizaje integral infantil.

La encuesta constituye una herramienta eficiente para recolectar información, permitiendo identificar patrones de comportamiento y tendencias dentro del mercado objetivo. Esto facilita la generación de conclusiones fundamentadas que respalden la toma de decisiones estratégicas dentro del centro. Además, la aplicación de encuestas permitirá obtener evidencia empírica que contribuya a comprender el posicionamiento actual de MindUp y a identificar los factores determinantes en la elección de centros de aprendizaje integral infantil, aportando información clave para el diseño de estrategias de *marketing* y mejora del servicio.

La encuesta será aplicada en formato digital. Para ello, se utilizará la plataforma Google Forms, que permite diseñar y distribuir cuestionarios de manera online, facilitando el acceso de los participantes desde diferentes dispositivos con conexión a internet. El formulario será difundido a través de medios digitales, principalmente redes sociales y canales de comunicación dirigidos a padres de familia pertenecientes al mercado objetivo. Esta modalidad de aplicación permitirá obtener las respuestas de forma ágil, organizada y segura, además de facilitar la recopilación y posterior análisis de los datos obtenidos para el desarrollo de la investigación.

4.1.3 Segmento de mercado

El segmento de mercado del presente estudio está conformado por padres, madres y representantes legales de niños y niñas con edades comprendidas entre los 3 y 14 años, residentes en la zona urbana de la ciudad de Cuenca. Este grupo pertenece principalmente a hogares de nivel socioeconómico medio y medio alto, caracterizados por tener interés en la formación académica, el desarrollo de habilidades cognitivas, socioemocionales y el fortalecimiento del aprendizaje de sus hijos. Los padres de familia constituyen el principal grupo decisor en la contratación de servicios educativos complementarios, como los ofrecidos por un centro de aprendizaje integral infantil, orientados al refuerzo académico, estimulación del desarrollo y acompañamiento educativo.

4.1.4 Análisis de resultados

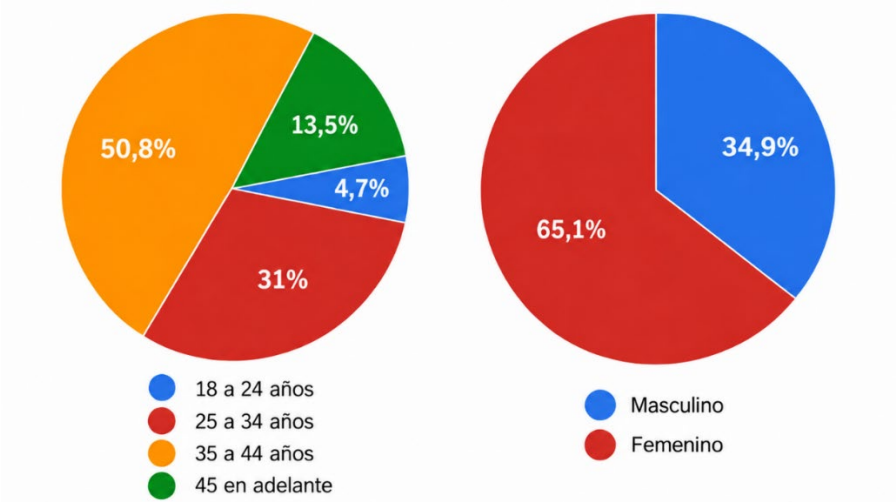
A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a padres de familia, analizados mediante estadísticas descriptivas basadas en porcentajes, con el objetivo de identificar tendencias y comportamientos del mercado objetivo.

4.1.4.1 Perfil de los encuestados

El 50,8% de los encuestados se encuentra en el rango de edad de 35 a 44 años, seguido del 31,0% entre 25 y 34 años, lo que evidencia que la mayoría corresponde a padres en etapas activas de crianza. En menor proporción, el 13,5% tiene 45 años o más y el 4,8% entre 18 y 24 años. En cuanto al sexo, el 65,1% corresponde a mujeres y el 34,9% a hombres, lo que indica una mayor participación femenina en la toma de decisiones relacionadas con la educación y desarrollo de los hijos.

Figura 6

Distribución de la muestra según edad y sexo

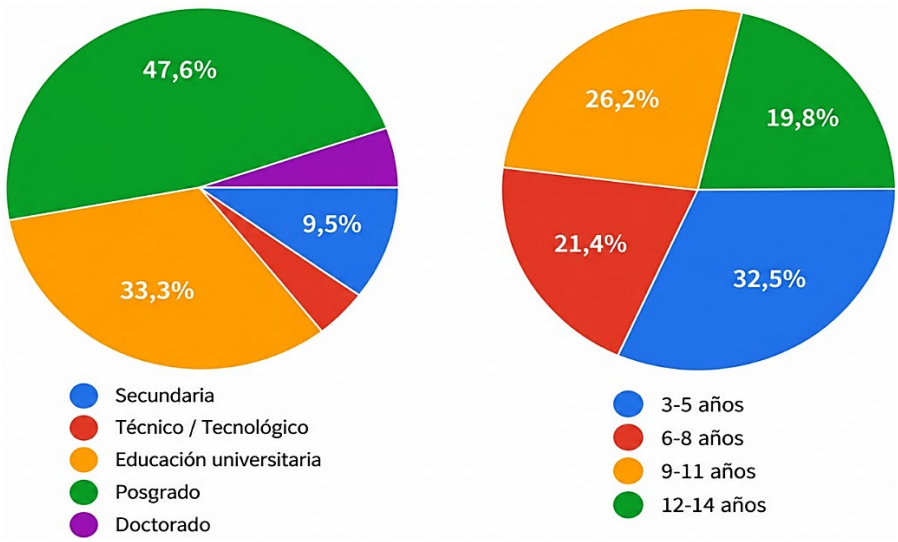


Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada.

Respecto al nivel educativo, el 47,6% posee estudios de posgrado y el 33,3% educación universitaria, lo que refleja un segmento con alto nivel académico, factor relevante en la valoración de servicios educativos. En relación con la edad de los hijos, el 32,5% tiene niños entre 3 y 5 años, seguido del 26,2% entre 9 y 11 años, el 21,4% entre 6 y 8 años y el 19,8% entre 12 y 14 años, evidenciando una distribución relativamente equilibrada.

Figura 7

Distribución de la muestra según nivel de formación y años de experiencia

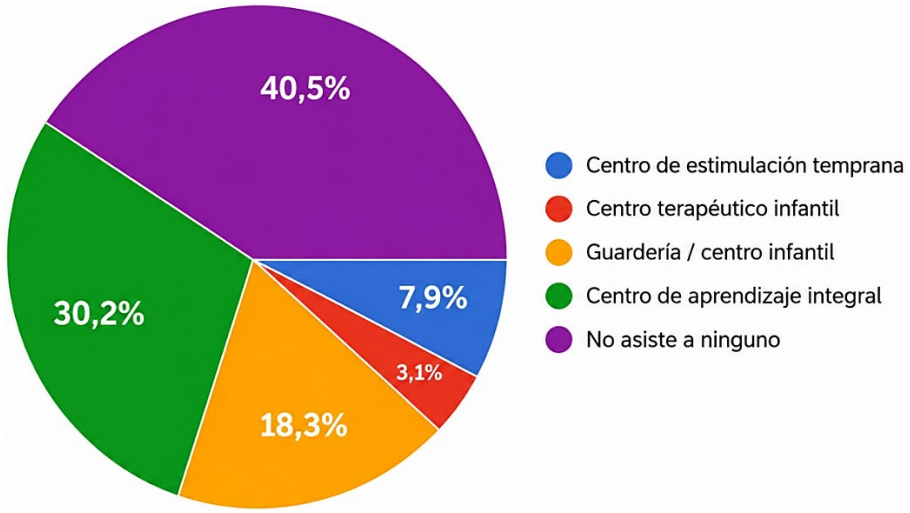


Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada.

En cuanto a la asistencia a centros o servicios, el 40,5% indica que sus hijos no asisten actualmente a ningún centro, mientras que el 30,2% asiste a centros de aprendizaje integral, lo que representa una oportunidad de mercado importante.

Figura 8

Distribución de la muestra según asistencia a centros infantiles o servicios



Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada.

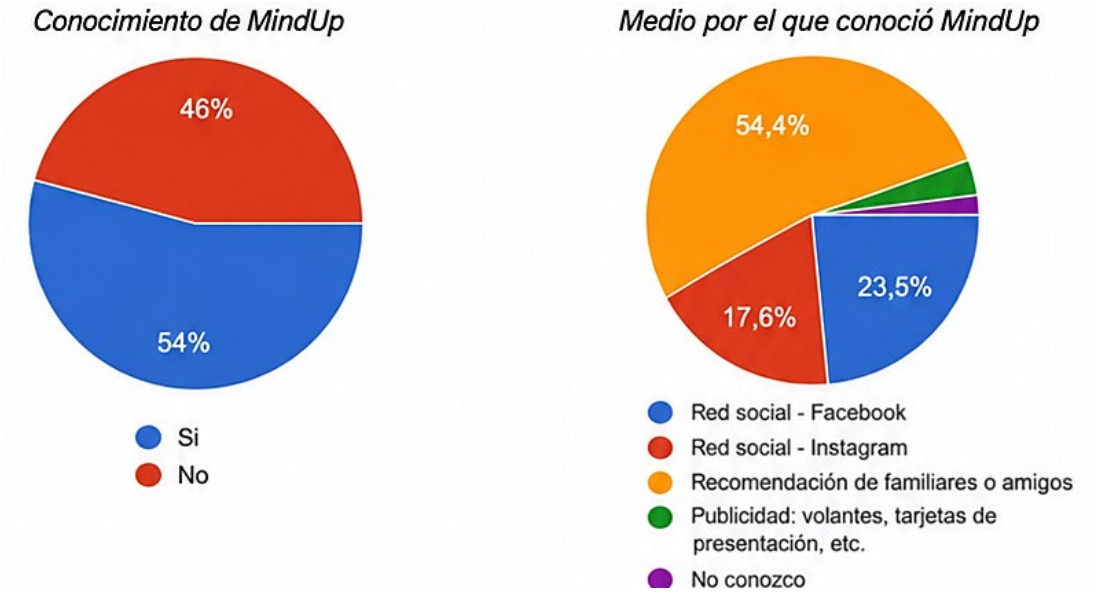
4.1.4.2 Posicionamiento de MindUp

Los resultados muestran que el 54 % de los participantes conoce MindUp, mientras que el 46 % señala no conocerlo. Entre quienes identifican el medio por el cual conocieron la iniciativa, destaca la recomendación de familiares o amigos con el 54,4 %, seguida de Facebook con el 23,5 % e Instagram con el 17,6 %. La publicidad mediante volantes o tarjetas de presentación y la opción “No conozco” registran porcentajes reducidos. En conjunto, los resultados

evidencian que el conocimiento de MindUp se genera principalmente mediante recomendaciones personales y redes sociales, mientras que la publicidad tradicional presenta menor incidencia.

Figura 9

Distribución de la muestra según conocimiento del servicio y medio por el que lo conoció.

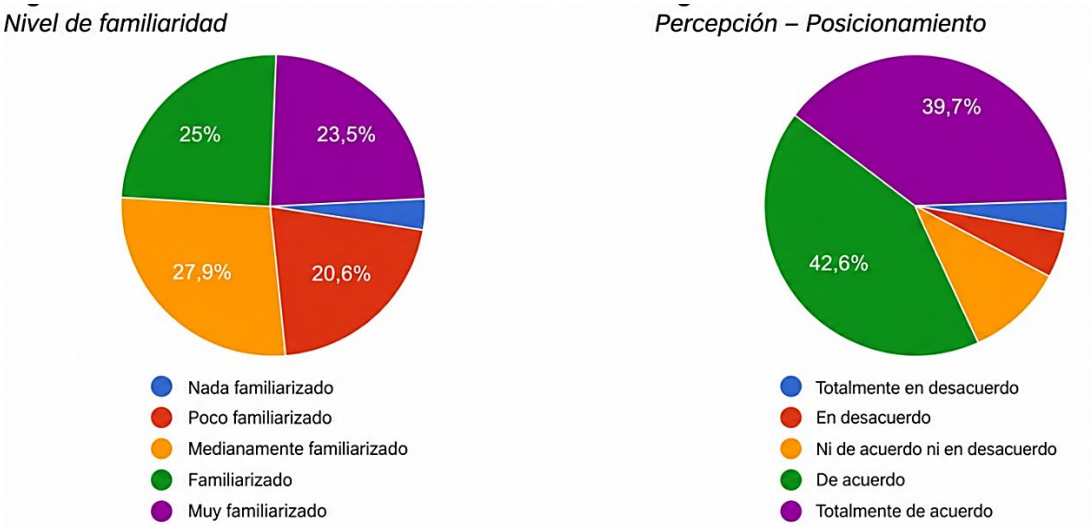


Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada.

Los resultados evidencian que el nivel de familiaridad de los participantes se concentra principalmente en categorías medias y altas. El 27,9 % se considera medianamente familiarizado, seguido del 25 % que se identifica como familiarizado y del 23,5 % como muy familiarizado. Por su parte, el 20,6 % manifiesta estar poco familiarizado, mientras que una proporción mínima señala no estar familiarizada. En cuanto a la percepción y posicionamiento, predominan las valoraciones positivas: el 42,6 % está de acuerdo y el 39,7 % totalmente de acuerdo. En conjunto, los resultados reflejan una percepción favorable entre los participantes encuestados.

Figura 10

Distribución de la muestra según nivel de familiarización y nivel de acuerdo

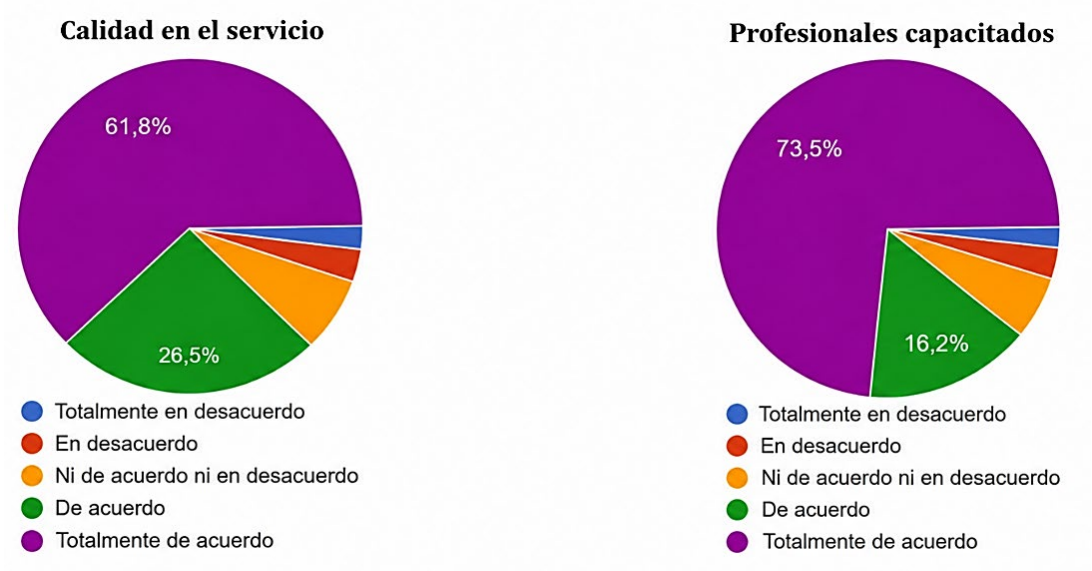


Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada.

Los resultados muestran una valoración positiva en las dos dimensiones analizadas. En cuanto a la calidad en el servicio, predomina la categoría “totalmente de acuerdo” con el 61,8 %, seguida de “de acuerdo” con el 26,5 %, mientras que las respuestas de desacuerdo y neutralidad representan porcentajes reducidos. De igual manera, en la percepción sobre los profesionales capacitados, el 73,5 % de los participantes se ubica en “totalmente de acuerdo” y el 16,2 % en “de acuerdo”. En conjunto, estos hallazgos evidencian una percepción favorable respecto a la calidad del servicio recibido y a la preparación del personal profesional.

Figura 11

Percepción sobre la calidad en el servicio y la capacitación de los profesionales



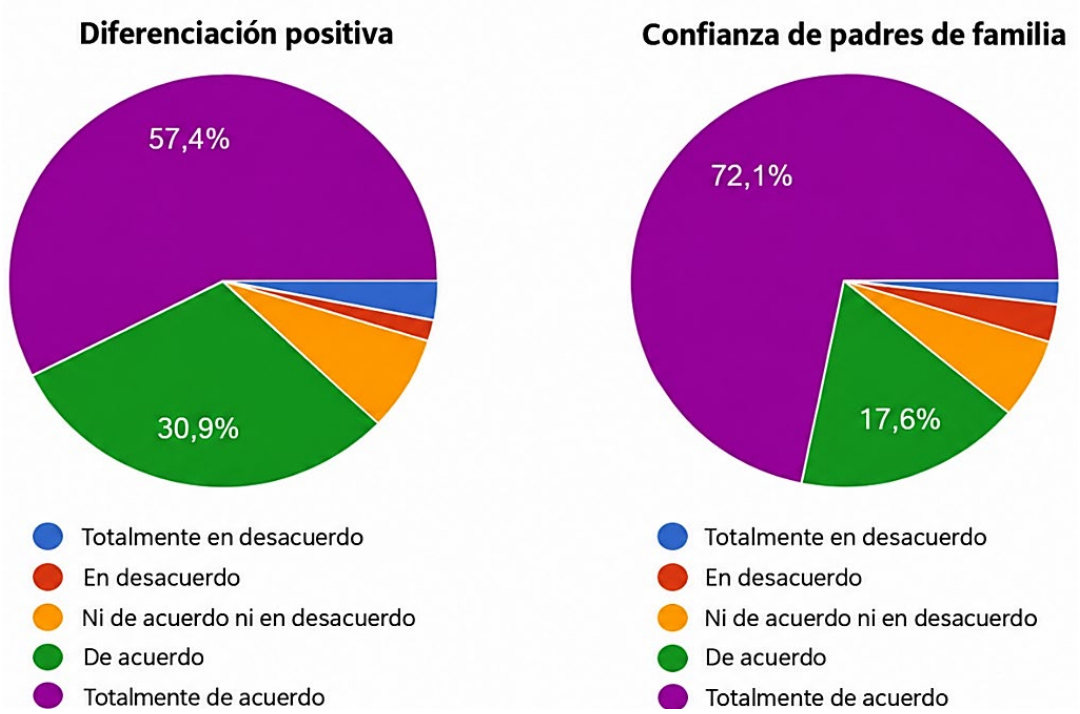
Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada.

Respecto a la percepción sobre la diferenciación positiva y la confianza de los padres de familia, los resultados de la figura 12 muestran una percepción favorable en ambas

dimensiones evaluadas. En cuanto a la diferenciación positiva, el 57,4 % de los participantes se encuentra totalmente de acuerdo y el 30,9 % de acuerdo, evidenciando una valoración mayoritariamente positiva. Respecto a la confianza de los padres de familia, el 72,1 % manifiesta estar totalmente de acuerdo y el 17,6 % de acuerdo. Las respuestas de neutralidad y desacuerdo representan proporciones reducidas. En conjunto, los datos reflejan que los participantes reconocen una diferenciación positiva del servicio y expresan un alto nivel de confianza por parte de las familias.

Figura 12

Percepción sobre la diferenciación positiva y la confianza de los padres de familia

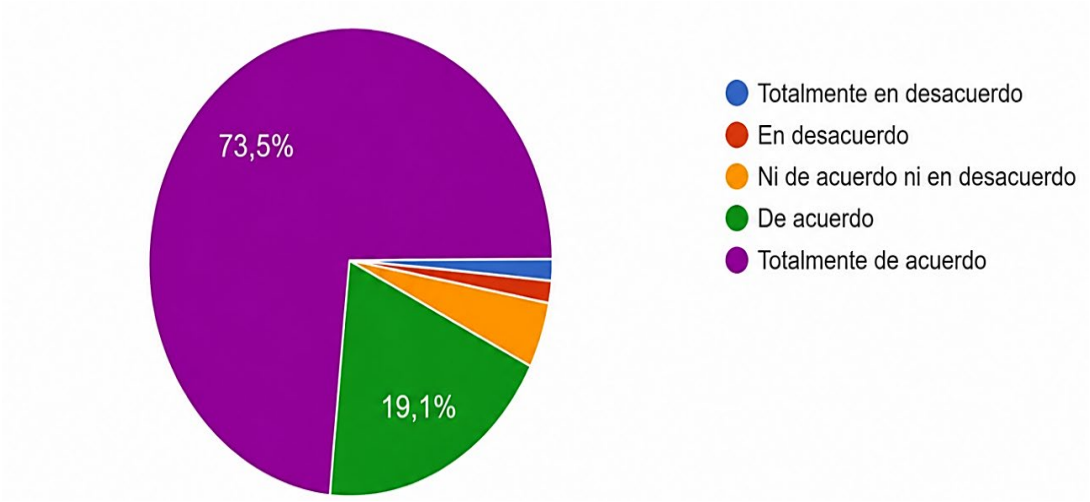


Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

Los resultados de la figura 13 reflejan una percepción ampliamente favorable sobre la imagen de MindUp. El 73,5 % de los participantes manifiesta estar totalmente de acuerdo y el 19,1 % de acuerdo, concentrándose la mayoría de las respuestas en valoraciones positivas. Las categorías correspondientes a una posición neutral, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo presentan porcentajes reducidos. En conjunto, estos resultados evidencian que MindUp posee una imagen positiva entre los participantes encuestados, lo que favorece su reconocimiento, confianza y posicionamiento dentro del público objetivo.

Figura 13

Percepción sobre la imagen de MindUp



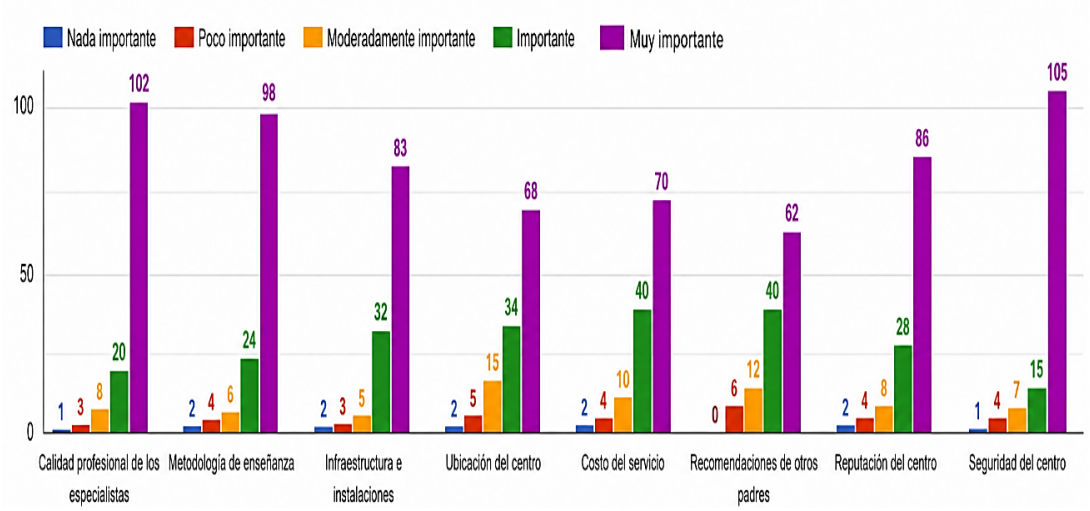
*Nota***.** Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada.

4.1.4.3 Factores que influyen en la elección

La figura muestra que la categoría “muy importante” concentra las valoraciones más altas en todos los aspectos analizados. Destacan la seguridad del centro con 105 respuestas, la calidad profesional de los especialistas con 102 y la metodología de enseñanza con 98. También presentan valoraciones elevadas la reputación del centro con 86 y la infraestructura e instalaciones con 83. En la categoría “importante” sobresalen el costo del servicio y las recomendaciones de otros padres, ambos con 40 respuestas. En contraste, las opciones “nada importante” y “poco importante” registran frecuencias mínimas, evidenciando una alta relevancia de todos los factores evaluados.

Figura 14

Importancia de factores al momento de elegir un centro de aprendizaje integral infantil

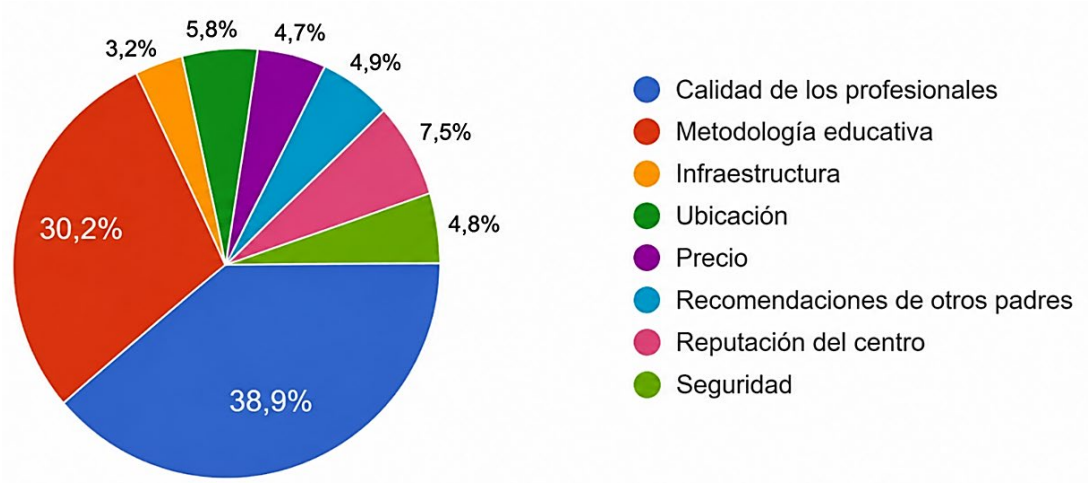


Nota. Elaboración propia con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Los resultados muestran que la calidad de los profesionales constituye el principal factor para elegir un centro infantil, con el 38,9 % de las respuestas, seguida de la metodología educativa con el 30,2 %. Los demás factores, como infraestructura, ubicación, precio, recomendaciones de otros padres, reputación del centro y seguridad, presentan porcentajes menores. En conjunto, los datos evidencian que las familias priorizan principalmente aspectos relacionados con la calidad del talento humano y el enfoque educativo al momento de seleccionar un centro infantil, por encima de otros elementos vinculados con las condiciones físicas, económicas o de referencia externa.

Figura 15

Factor más importante para elegir un centro infantil



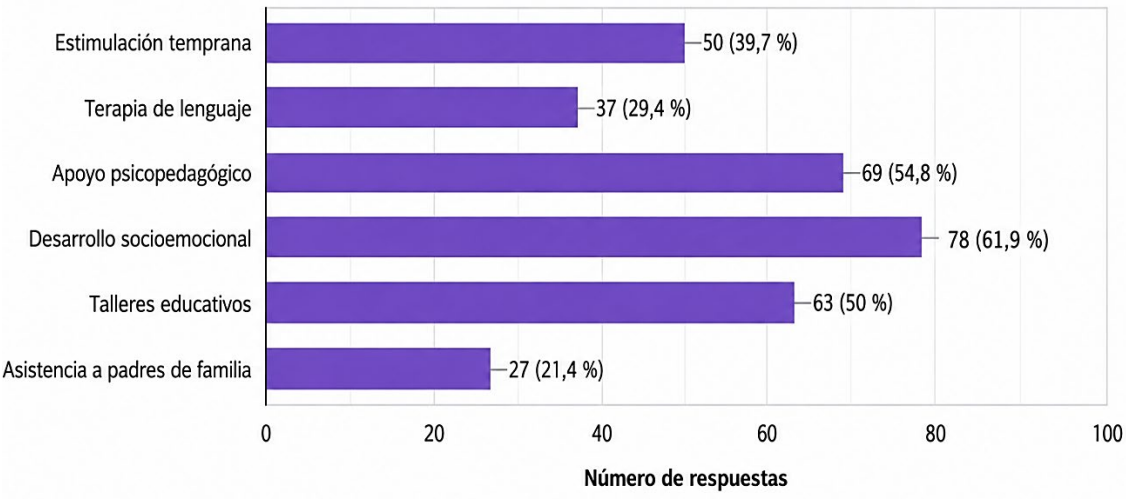
Nota. Elaboración propia con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada.

4.1.4.4 Preferencias de servicios

Los resultados muestran que el servicio más valorado en un centro de aprendizaje integral infantil es el desarrollo socioemocional, con 78 respuestas (61,9 %), seguido del apoyo psicopedagógico, con 69 (54,8 %), y de los talleres educativos, con 63 (50 %). La estimulación temprana también registra una valoración importante, con 50 respuestas (39,7 %), mientras que la terapia de lenguaje, con 37 (29,4 %), y la asistencia a padres de familia, con 27 (21,4 %), presentan las frecuencias más bajas.

Figura 16

Tipo de servicio que se valora más en un centro de aprendizaje integral infantil



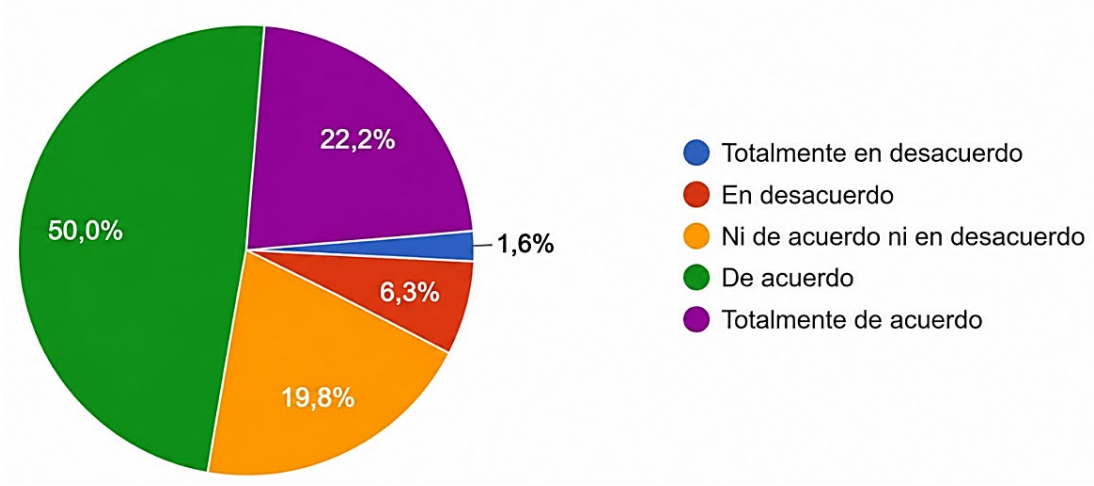
Nota. Elaboración propia con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada.

4.1.4.5 Disposición de pago y toma de decisión

Los resultados muestran una disposición favorable a pagar un precio más alto por un centro de aprendizaje infantil. El 50 % de los participantes está de acuerdo y el 22,2 % totalmente de acuerdo, lo que representa una valoración positiva mayoritaria. Por otra parte, el 19,8 % mantiene una posición neutral, mientras que las respuestas de desacuerdo y totalmente en desacuerdo presentan proporciones reducidas. En conjunto, los datos evidencian que una parte importante de las familias estaría dispuesta a asumir un mayor costo cuando percibe que el centro ofrece condiciones, servicios y atención de mayor calidad.

Figura 17

Disposición a pagar un precio más alto por un centro de aprendizaje infantil



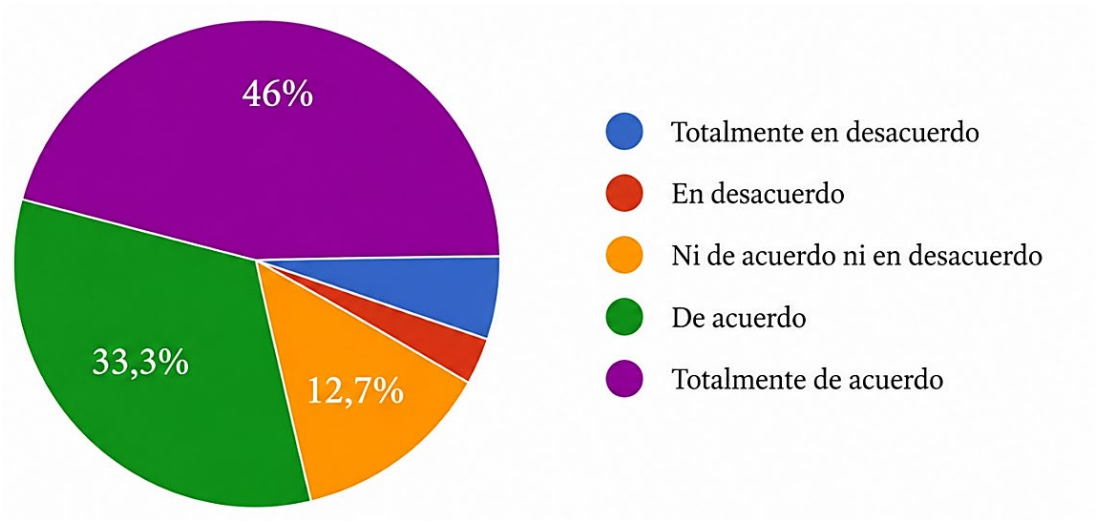
Nota. Elaboración propia con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Los datos muestran que la atención individualizada al niño es un factor ampliamente valorado al momento de elegir un centro infantil. El 46 % de los participantes manifestó estar totalmente

de acuerdo y el 33,3 % de acuerdo, lo que suma un 79,3 % de valoración positiva. Por su parte, el 12,7 % se ubicó en una posición neutral, al señalar que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. En contraste, las categorías de desacuerdo y totalmente en desacuerdo presentan porcentajes reducidos en conjunto. Estos resultados evidencian que la personalización en la atención constituye un elemento clave en la decisión de las familias.

Figura 18

Influencia de la atención individualizada al niño para elegir un centro infantil



Nota. Elaboración propia con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada.

4.1.5 Conclusiones de la investigación de mercados

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se concluye que el centro de aprendizaje integral infantil MindUp presenta un posicionamiento favorable dentro del mercado objetivo, especialmente entre aquellos padres de familia que tienen conocimiento previo de la marca. Si bien el nivel de reconocimiento es moderado, evidenciado por un 54% de encuestados que han escuchado hablar del centro, la percepción entre quienes lo conocen es altamente positiva, destacándose atributos como la calidad del servicio, la confianza, la profesionalización del equipo y la imagen institucional.

En relación con los factores que influyen en la elección de un centro de aprendizaje infantil, se determina que los padres priorizan principalmente la seguridad, la calidad profesional de los especialistas y la metodología de enseñanza, todos ellos con niveles superiores al 75% de valoración como “muy importantes”. Este hallazgo confirma que la decisión de los usuarios está fuertemente orientada hacia la confianza y la calidad percibida del servicio, más que hacia variables de tipo económico o logístico.

Asimismo, se evidencia que el costo del servicio no constituye el principal factor de decisión, lo cual se refuerza con el hecho de que el 72,2% de los encuestados manifiesta estar

dispuesto a pagar un precio más alto por un servicio profesional y personalizado. Esto sugiere la existencia de un mercado con baja sensibilidad al precio y alta orientación hacia el valor, lo cual representa una oportunidad estratégica para centros que ofrezcan propuestas diferenciadas.

Por otro lado, los resultados reflejan una clara preferencia por servicios integrales, particularmente aquellos relacionados con el apoyo psicopedagógico, el desarrollo socioemocional y los talleres educativos. Esto evidencia que los padres buscan soluciones que aborden de manera holística el desarrollo de sus hijos, más allá del refuerzo académico tradicional.

Finalmente, se identifica la existencia de un mercado potencial significativo, dado que el 40,5% de los encuestados indica que sus hijos no asisten actualmente a ningún centro de aprendizaje, lo que representa una oportunidad de crecimiento para MindUp mediante estrategias adecuadas de captación y posicionamiento.

CAPÍTULO 5. PLAN DE NEGOCIOS

5.1 Gestión estratégica

La gestión estratégica constituye un elemento fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil, ya que permite definir el rumbo organizacional en función de las condiciones internas del negocio y del entorno competitivo en el que opera. En un sector caracterizado por una alta competencia y creciente demanda de servicios educativos integrales, resulta indispensable establecer lineamientos estratégicos que orienten la toma de decisiones y el posicionamiento del centro.

En este contexto, la presente sección integra el análisis estratégico del negocio mediante la definición de su identidad organizacional, la evaluación de factores internos y externos a través de matrices FODA, IFE y EFE, así como la formulación de objetivos estratégicos por áreas de gestión. Este enfoque permite identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el propósito de diseñar estrategias que fortalezcan la diferenciación, mejoren la experiencia del cliente y aseguren la sostenibilidad del modelo de negocio en el tiempo.

5.1.1 Negocio

Descripción del negocio MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil

Negocio	
Nombre:	MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil.
Definición:	MindUp es un centro de aprendizaje integral infantil orientado al desarrollo cognitivo, emocional y social de niños de 3 a 14 años, mediante programas personalizados y acompañamiento continuo. Su propuesta de valor se basa en brindar apoyo académico, desarrollo socioemocional y orientación a padres, generando confianza, seguridad y resultados medibles en el proceso formativo. Se posiciona como un aliado estratégico de las familias en la formación integral de sus hijos.

5.1.2 Misión

Misión de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil

Declaración de la misión
Brindar servicios de aprendizaje integral infantil mediante programas personalizados que promuevan el desarrollo académico, emocional y social de los niños, acompañando a las familias con un enfoque profesional, humano y continuo, generando confianza, seguridad y resultados reales en el proceso formativo.

5.1.3 Visión

Visión de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil

Declaración de la visión
Ser un centro de aprendizaje integral infantil referente en la ciudad de Cuenca, reconocido por su innovación educativa, calidad del servicio y acompañamiento a las familias, consolidando una propuesta diferenciada basada en la experiencia del cliente y expandiendo su modelo a nuevas sedes a mediano plazo.

5.1.4 Matriz FODA

Matriz FODA de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil

Fortalezas (+)	**Debilidades (-)**
(factores internos)	(fatores internos)
- Alta calidad del servicio educativo y atención personalizada. - Equipo profesional capacitado (educadoras, psicóloga, terapeuta). - Enfoque integral (académico, emocional y social). - Buena reputación e imagen institucional en el mercado. - Variedad de servicios educativos y terapéuticos. - Relación cercana y confianza con las familias. - Capacidad de implementar programas personalizados.	- Baja diferenciación percibida frente a competidores directos. - Limitada visibilidad de la propuesta de valor en el mercado. - Dependencia del boca a boca como principal canal de captación. - Falta de estructuración inicial en programas integrales (antes del rediseño). - Escalabilidad limitada del modelo en su estado actual. - Necesidad de fortalecer estrategia digital y posicionamiento.
Oportunidades (+)	**Amenazas (-)**
(factores externos)	(factores externos)
- Crecimiento del mercado de educación y desarrollo infantil. - Alta valoración de la calidad profesional y metodologías educativas por parte de los padres. - Disposición a pagar más por servicios personalizados (72,2%). - Alta demanda potencial (niños que no asisten a centros: 40,5%). - Tendencia hacia educación emocional y acompañamiento integral. - Uso de canales digitales para captar y fidelizar clientes.	- Alta intensidad competitiva en el sector educativo. - Existencia de múltiples centros con propuestas similares. - Sensibilidad del cliente ante falta de diferenciación. - Posibilidad de sustitución por otras alternativas educativas. - Cambios en condiciones económicas que afectan la capacidad de pago. - Regulaciones y normativas del sector educativo.

5.1.5 Objetivos Estratégicos

Objetivos estratégicos de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil

Área de gestión	Objetivos Estratégicos
Comercial	- Incrementar la captación de estudiantes mediante estrategias digitales y alianzas estratégicas. - Fortalecer el posicionamiento de MindUp como un centro diferenciado basado en experiencia y acompañamiento integral. - Desarrollar programas de fidelización que incrementen la permanencia de los clientes.
Operativo	- Implementar programas integrales estructurados (mensuales y trimestrales). - Optimizar los procesos administrativos y pedagógicos mediante sistemas digitales. - Garantizar estándares de calidad en la prestación del servicio educativo.
Persona	- Fortalecer las competencias del personal mediante capacitación continua. - Mejorar los procesos de selección basados en competencias y vocación. - Fomentar un clima laboral positivo orientado a la excelencia y servicio.
Legal	- Garantizar el cumplimiento de normativas educativas, sanitarias y de seguridad infantil. - Implementar protocolos institucionales alineados a regulaciones vigentes. - Formalizar procesos y documentación institucional para operación legal segura.
Financiero	- Optimizar la rentabilidad mediante la implementación de planes de servicio (no por hora). - Diversificar ingresos a través de nuevos programas y servicios complementarios. - Controlar costos operativos y maximizar el uso de recursos disponibles.

5.1.6 Matriz IFE – Factores Internos de Evaluación

Tabla 7

Factores Internos de Evaluación

Factor	Descripción	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Fortalezas				
1	Alta calidad del servicio educativo y atención personalizada.	0,15	4	**0,6**
2	Equipo profesional capacitado (educadores, psicóloga, terapeuta).	0,15	4	**0,6**
3	Enfoque integral (académico, emocional y social).	0,1	4	**0,4**
4	Buena reputación y confianza de los padres (percepción positiva del 70%+)	0,1	3	**0,3**
Debilidades				
5	Baja diferenciación percibida frente a competidores.	0,15	2	**0,3**
6	Bajo reconocimiento de marca (54% conocimiento).	0,1	2	**0,2**
7	Dependencia del boca a boca como principal canal de captación.	0,1	2	**0,2**

8	Escalabilidad limitada del modelo en fase actual.	0,15	2	**0,3**
Total IFE		**1**		**2,9**

Fuente: Elaboración propia

Interpretación IFE

IFE = 2,90 (> 2,5) → Posición interna FUERTE

MindUp presenta una base interna sólida sustentada en la calidad del servicio, el talento humano especializado y su enfoque integral. Sin embargo, la principal debilidad estratégica radica en la limitada diferenciación percibida y visibilidad de marca, lo que representa un reto clave para su posicionamiento competitivo.

5.1.7 Matriz EFE – Factores Externos de Evaluación

Tabla 8

Factores Externos de Evaluación

Factor	Descripción	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Oportunidades				
1	Crecimiento del mercado de educación y desarrollo infantil.	0,15	4	**0,6**
2	Alta valoración de calidad profesional y metodologías educativas.	0,15	4	**0,6**
3	Disposición de pago por servicios personalizados (72,2%).	0,1	4	**0,4**
4	Alta demanda potencial (40,5% no asiste a centros).	0,1	3	**0,3**
Amenazas				
5	Alta intensidad competitiva en el sector educativo.	0,15	2	**0,3**
6	Baja diferenciación entre centros similares.	0,1	2	**0,2**
7	Sensibilidad a la percepción de valor (no al precio).	0,1	2	**0,2**
8	Regulaciones educativas y exigencias de calidad.	0,15	2	**0,3**
Total EFE		**1**		**2,9**

Fuente: Elaboración propia

Interpretación EFE

EFE = 2,90 (> 2,5) → Posición externa FAVORABLE

El entorno presenta oportunidades significativas impulsadas por la creciente demanda de servicios educativos integrales y la disposición de pago por calidad. No obstante, la alta competencia y la baja diferenciación del sector exigen estrategias claras de posicionamiento

y generación de valor percibido.

5.2 Gestión de *marketing*

La gestión de *marketing* forma un elemento primordial para el posicionamiento y crecimiento de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil, ya que permite conectar la propuesta de valor del negocio con las necesidades del mercado objetivo. En un sector caracterizado por una alta competencia y una creciente demanda de servicios educativos integrales, resulta indispensable desarrollar estrategias de *marketing* que fortalezcan la diferenciación, incrementen la visibilidad y generen confianza en los clientes.

En tal virtud, el presente apartado integra el análisis del mercado mediante la identificación de segmentos de clientes, el estudio del entorno competitivo y la definición de ventajas competitivas, así como el diseño de la oferta de servicios, la estructura de precios, los canales de distribución y la estrategia de comunicación. Este enfoque permite comprender el comportamiento del cliente, optimizar la captación y fidelización, y posicionar a MindUp como un centro de aprendizaje integral basado en la calidad del servicio, el acompañamiento personalizado y la generación de valor para las familias.

5.2.1 Proyección de ventas mensuales

La proyección de ventas mensuales tiene como objetivo estimar los ingresos promedio del Centro de Aprendizaje Integral Infantil MindUp, a partir de la oferta de sus principales servicios. Esta proyección se basa en la capacidad operativa inicial del negocio y en la estructura de precios definida. Asimismo, permite visualizar la composición de los ingresos según cada línea de servicio.

Tabla 9

Proyección de ventas mensuales

Producto	Cantidad	Precio unitario	Total
Plan Básico (refuerzo + control de tareas)	8	$80,00	$640,00
Plan Intermedio (académico + emocional)	12	$120,00	$1.440,00
Plan Integral MindUp	6	$180,00	$1.080,00
Talleres y servicios complementarios	40	$30,00	$1.200,00
TOTAL			$4.360,00

Fuente: Elaboración propia

El modelo de negocio de MindUp se sustenta principalmente en la venta de planes mensuales (básico, intermedio e integral), los cuales representan la mayor proporción de los ingresos

totales. En particular, el plan intermedio destaca como el producto de mayor participación, debido a su equilibrio entre valor percibido y accesibilidad económica. Por otro lado, los talleres y servicios complementarios aportan una fuente adicional de ingresos, permitiendo diversificar la oferta y atraer a nuevos clientes mediante servicios de menor costo. Esto contribuye a incrementar el volumen de ventas y a generar oportunidades de captación y/o fidelización.

5.2.2 Proyección de ventas anuales

La presente proyección de ventas anuales tiene como finalidad estimar el comportamiento de los ingresos del Centro de Aprendizaje Integral Infantil MindUp a lo largo del año. Permite visualizar la distribución mensual de las ventas, considerando la estacionalidad del servicio educativo, la estructura de precios establecida y la demanda identificada en el mercado. Se evidencia un comportamiento estable en los ingresos durante la mayor parte del año, con un promedio mensual de $4.360, sustentado principalmente en la venta de planes educativos. Sin embargo, se observa una disminución significativa en los meses de julio y agosto, debido al periodo vacacional escolar, en el cual no se ofertan los programas académicos. No obstante, esta reducción es parcialmente compensada mediante el incremento en la venta de talleres y colonias vacacionales, lo que permite mantener un flujo de ingresos durante estos meses.

Tabla 10

Proyección de ventas anuales de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil

VENTAS ANUALES (por mes en dólares americanos)													
Producto	**Enero**	**Febrero**	**Marzo**	**Abril**	**Mayo**	**Junio**	**Julio**	**Agosto**	**Set.**	**Oct.**	**Nov.**	**Dic.**	**Total año**
Producto 1: Plan Básico (refuerzo + control de tareas)													
Cantidad	8	8	8	8	8	8	0	0	8	8	8	8	80
Precio X.U.	80	80	80	80	80	80	-	-	80	80	80	80	800
Total P1$.	640	640	640	640	640	640	$ -	$ -	640	640	640	640	6400
Producto 2: Plan Intermedio (académico + emocional)													
Cantidad	12	12	12	12	12	12	0	0	12	12	12	12	120
Precio X.U.	120	120	120	120	120	120	$ -	$ -	120	120	120	120	1.200
Total P2$.	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	$ -	$ -	1.440	1.440	1.440	1.440	14.400
Producto 3: Plan Integral MindUp													
Cantidad	6	6	6	6	6	6	0	0	6	6	6	6	60
Precio X.U.	180	180	180	180	180	180	$ -	$ -	180	180	180	180	1.800
Total P3$.	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	$ -	$ -	1.080	1.080	1.080	1.080	10.800
Producto 4: Talleres y servicios complementarios													
Cantidad	40	40	40	40	40	40	50	50	40	40	40	40	500
Precio X.U.	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Total P4$.	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.500	1.500	1.200	1.200	1.200	1.200	15.000
Ventas Totales	**4.360**	**4.360**	**4.360**	**4.360**	**4.360**	**4.360**	**1.500**	**1.500**	**4.360**	**4.360**	**4.360**	**4.360**	**46.600**

Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Segmento de Mercado

En el caso de MindUp, la segmentación se realiza considerando variables demográficas, psicográficas y conductuales, con el fin de comprender de manera integral a los padres de familia como principales tomadores de decisión. Se identifican cuatro segmentos claramente diferenciados, los cuales abarcan desde padres con niños en etapas tempranas hasta aquellos que requieren apoyo educativo especializado o buscan potenciar el desarrollo integral.

Tabla 11 *Segmentos de mercado*

N°	Segmento	Perfil
1	Padres trabajadores con hijos en edad escolar	Padres de 25 a 45 años, principalmente de nivel socioeconómico medio y medio alto, con hijos entre 6 y 14 años. Buscan apoyo académico, refuerzo escolar y acompañamiento emocional debido a limitaciones de tiempo para apoyar a sus hijos. Valoran la calidad profesional, la seguridad y la confianza en el servicio.
2	Padres con niños en etapa inicial (estimulación temprana)	Padres con hijos de 3 a 5 años, interesados en el desarrollo temprano de habilidades cognitivas, motoras y socioemocionales. Son altamente sensibles a la seguridad, el cuidado y la calidad del entorno educativo. Buscan centros especializados que potencien el desarrollo integral desde edades tempranas.
3	Padres con hijos con necesidades educativas específicas	Padres que identifican dificultades en el aprendizaje, comportamiento o desarrollo emocional de sus hijos. Buscan servicios como terapia educativa, apoyo psicopedagógico y orientación profesional. Valoran la personalización del servicio y el acompañamiento continuo.
4	Padres interesados en desarrollo integral y formación complementaria	Padres que buscan potenciar el desarrollo integral de sus hijos más allá del ámbito académico, incluyendo habilidades socioemocionales, creatividad y pensamiento crítico. Están dispuestos a invertir en talleres, programas integrales y actividades complementarias.

Fuente: Elaboración propia

5.2.4 Análisis competitivo

El análisis competitivo permite evaluar la posición de MindUp frente a sus principales competidores dentro del mercado, identificando fortalezas, debilidades y factores diferenciadores. A través de esta matriz, se comparan distintos atributos claves del servicio, utilizando una escala de valoración que facilita la medición del desempeño relativo de cada competidor. Los resultados evidencian que Cajita de Sueños lidera el mercado con el mayor puntaje (58), destacándose en aspectos como reputación, calidad en la atención, imagen y experiencia general del cliente.

Por su parte, MindUp se ubica en segundo lugar con un puntaje de 51, evidenciando un alto nivel competitivo, especialmente en calidad de atención, uso de herramientas tecnológicas y políticas de servicio. Sin embargo, presenta oportunidades de mejora en variables como

tráfico de clientes y disponibilidad del servicio, lo que sugiere la necesidad de fortalecer su visibilidad y posicionamiento en el mercado. Tres en Raya ocupa una posición intermedia, con un desempeño equilibrado, pero sin una diferenciación clara, mientras que Little Lions y Junglita del Saber presentan los puntajes más bajos, reflejando menores niveles de competitividad en la mayoría de los atributos evaluados.

Tabla 12

Análisis competitivo

Concepto	Competidor 1: Tres en Raya	Competidor 2: Cajita de Sueños	Competidor 3: Little Lions	Competidor 4: Junglita del Saber	Mi empresa: MindUp
Tráfico de clientes	4	5	3	2	4
Precios	3	3	4	4	3
Reputación	4	5	3	2	4
Calidad en la atención	4	5	3	2	5
Ubicación del local	4	4	3	3	4
Aspecto del local	4	5	3	2	4
Comodidad del local	4	5	3	2	4
Políticas de venta y/o servicio	3	4	3	2	4
Garantías	3	4	2	2	4
Disponibilidad del servicio	4	5	3	2	3
Imagen	4	5	3	2	4
Promociones	3	4	3	2	4
Aplicación TIC	3	4	2	2	4
Puntajes	**47**	**58**	**38**	**29**	**51**

Fuente: Elaboración propia

5.2.5 Ventajas competitivas

MindUp ha definido un conjunto de elementos clave que fortalecen su propuesta de valor y contribuyen a su posicionamiento en el sector de servicios educativos infantiles. Las ventajas competitivas identificadas evidencian que MindUp basa su estrategia en la diferenciación, ofreciendo un servicio que va más allá del refuerzo académico tradicional.

El enfoque integral, que combina el desarrollo académico y emocional, responde a una necesidad creciente del mercado, generando mayor valor percibido por parte de los padres de familia. La atención personalizada y el seguimiento continuo permiten fortalecer la relación con los padres de familia, incrementando la satisfacción y la fidelización. El uso de

herramientas tecnológicas, por su parte, mejora la comunicación y el control del progreso de los niños, aportando eficiencia y transparencia al servicio. Finalmente, el modelo flexible de servicios permite a MindUp adaptarse a distintos perfiles de clientes, diversificar sus fuentes de ingresos y optimizar su capacidad operativa.

Tabla 13

Ventajas competitivas de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil

	Ventajas Competitivas
1	**Enfoque integral del desarrollo infantil (académico + emocional)** MindUp no solo se enfoca en el refuerzo escolar, sino en el desarrollo integral del niño, incluyendo habilidades socioemocionales, lo que genera mayor valor frente a centros tradicionales.
2	**Atención personalizada y seguimiento continuo a cada estudiante** El servicio se adapta a las necesidades específicas de cada niño, con acompañamiento constante y comunicación directa con los padres, lo que mejora la experiencia y fidelización.
3	**Uso de herramientas tecnológicas para comunicación y control del progreso** La implementación de canales digitales permite un seguimiento eficiente del desempeño del estudiante y una interacción continua con los padres.
4	**Modelo flexible de servicios (planes + talleres + programas)** MindUp ofrece diferentes alternativas de servicio (planes mensuales, programas integrales, talleres, etc.), lo que permite adaptarse a distintos perfiles de clientes y generar múltiples fuentes de ingresos.

Fuente: Elaboración propia

5.2.6 Proveedores

Los proveedores influyen directamente en la calidad del servicio ofrecido. En este sentido, se prioriza el análisis de proveedores de material educativo y didáctico, debido a su impacto en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en la experiencia del usuario. A través de la siguiente matriz, se evalúan diferentes alternativas de proveedores considerando criterios como precio, calidad, disponibilidad, variedad, tiempos de entrega y reputación, con el objetivo de identificar la opción más adecuada para las necesidades del negocio.

Los resultados de la evaluación evidencian que el Proveedor 2 presenta el mejor desempeño general, lo cual lo posiciona como la alternativa más adecuada para el abastecimiento de material educativo y didáctico, ya que contribuye a garantizar un servicio alineado con los estándares de calidad definidos por MindUp. Para MindUp, la selección de proveedores no se basa únicamente en el precio, sino en su capacidad para aportar valor al servicio educativo,

asegurando coherencia con la propuesta de valor y su enfoque en el desarrollo integral del niño.

Tabla 14

Evaluación de Proveedores

Concepto	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Precios	4	3	5
Financiación	3	4	2
Plazos	4	4	3
Descuentos	3	4	3
Disponibilidad	4	5	3
Variedad	3	5	2
Calidad	4	5	3
Rapidez	4	5	3
Garantías	3	5	2
Servicios	3	5	2
Reputación	4	5	3
Responsabilidad	4	5	3
Puntajes	43	55	34

Fuente: Elaboración propia

5.2.7 Producto

La definición de los productos y servicios permite estructurar la oferta del negocio en función de las necesidades del mercado objetivo. En el caso de MindUp, la oferta se ha diseñado considerando un enfoque integral del desarrollo infantil, combinando apoyo académico y desarrollo socioemocional. A través de la siguiente matriz, se presentan los principales servicios del centro, organizados en diferentes planes y programas que responden a distintos perfiles de clientes, permitiendo una propuesta flexible y adaptada a sus requerimientos.

La estructura de servicios de MindUp propone una oferta diversificada, orientada al desarrollo integral de los niños. La diferenciación entre planes permite atender distintos niveles de necesidad, desde apoyo académico básico hasta un acompañamiento más completo y personalizado. Además, la incorporación de talleres y servicios complementarios amplía las opciones disponibles para los clientes

Tabla 15

Producto

N°	Producto o servicio	Características

1	Plan Básico (refuerzo + control de tareas)	Apoyo en tareas escolares y refuerzo académico en materias del tronco común. Incluye supervisión de deberes, resolución de dudas y acompañamiento básico. Dirigido a niños que requieren apoyo académico regular.
2	Plan Intermedio (académico + emocional)	Refuerzo académico y actividades orientadas al desarrollo socioemocional. Se trabajan habilidades como concentración, autoestima y manejo de emociones.
3	Plan Integral MindUp	Programa completo que combina apoyo académico, desarrollo emocional y seguimiento personalizado. Incluye evaluación inicial, plan de trabajo individual, comunicación constante con los padres y asesoría a padres para orientar el acompañamiento en casa.
4	Talleres y servicios complementarios	Actividades grupales enfocadas en habilidades específicas como creatividad, desarrollo emocional, aprendizaje lúdico y colonias vacacionales. Servicios flexibles y de corta duración.

Fuente: Elaboración propia

5.2.8 Estructura de precios

La definición de la estructura de precios en MindUp responde a una estrategia orientada al valor, en la cual el precio de los servicios no se determina únicamente en función de los costos, sino también del beneficio percibido por los clientes. Considerando que el negocio se enfoca en el desarrollo integral de los niños a través de un acompañamiento académico y socioemocional personalizado, la fijación de precios busca reflejar la calidad, el nivel de especialización del servicio y la experiencia ofrecida a las familias.

En este contexto, se ha desarrollado una estructura de precios diferenciada para cada uno de los servicios, considerando su nivel de complejidad, el grado de personalización y los recursos involucrados. Este análisis permite identificar la relación entre costos y márgenes, garantizando la sostenibilidad del negocio y su coherencia con la propuesta de valor de MindUp.

Los resultados de la estructura de precios evidencian un modelo coherente con la estrategia de diferenciación de MindUp, en el cual los distintos servicios presentan niveles de rentabilidad acordes a su valor y complejidad. En particular, el Plan Integral muestra un mayor margen, lo que responde a su carácter más completo y personalizado, mientras que el Plan Intermedio se posiciona como una alternativa equilibrada entre accesibilidad y valor, y el Plan Básico como una opción de entrada al servicio.

Por su parte, los talleres y servicios complementarios, aunque presentan un menor margen relativo, permiten incrementar el volumen de ventas y atraer nuevos clientes, funcionando como un mecanismo de captación y fidelización. La ausencia de descuentos dentro de la estructura responde a una estrategia orientada a mantener la percepción de calidad del servicio, evitando competir únicamente por precio.

Los resultados de la estructura de precios evidencian un modelo coherente con la estrategia de diferenciación de MindUp, en el cual los distintos servicios presentan niveles de rentabilidad acordes a su valor y complejidad. En particular, el Plan Integral muestra un mayor margen, lo que responde a su carácter más completo y personalizado, mientras que el Plan Intermedio se posiciona como una alternativa equilibrada entre accesibilidad y valor, y el Plan Básico como una opción de entrada al servicio.

Por su parte, los talleres y servicios complementarios, aunque presentan un menor margen relativo, permiten incrementar el volumen de ventas y atraer nuevos clientes, funcionando como un mecanismo de captación y fidelización. La ausencia de descuentos dentro de la estructura responde a una estrategia orientada a mantener la percepción de calidad del servicio, evitando competir únicamente por precio.

Tabla 16

Estructura de precios del Producto y servicios de MindUp

Estructuras	Valor $	Porcentaje
Producto 1: Plan Básico		
Costo de venta o producción	$30,00	37,50%
Descuento		0
Impuesto		0
Comisión de venta		0
Margen deseado	$50,00	62,50%
Precio de venta	$80,00	100%
Producto 2: Plan Intermedio		
Costo de venta o producción	$30,00	25%
Descuento		0
Impuesto		0
Comisión de venta		0
Margen deseado	$90,00	75%
Precio de venta	$120,00	100%
Producto 3: Plan Integral		
Costo de venta o producción	$30,00	16,67%
Descuento		0
Impuesto		0
Comisión de venta		0
Margen deseado	$150,00	83,33%
Precio de venta	$180,00	100%
Producto 4: Talleres		
Costo de venta o producción	$12,00	40%

Descuento		0
Impuesto		0
Comisión de venta		0
Margen deseado	$18,00	60%
Precio de venta	$30,00	100%

Nota. Elaboración propia con base en los costos de producción, margen deseado y precio de venta estimado para cada plan y servicio.

5.2.9 Distribución

La estrategia de distribución de MindUp define la forma en que el servicio educativo será puesto a disposición de los clientes, asegurando que se brinde en las condiciones adecuadas, en el lugar correcto y en el momento en que las familias lo requieren. Dado que se trata de un servicio enfocado en el desarrollo integral infantil, la distribución no solo implica el acceso al servicio, sino también la calidad de la experiencia ofrecida.

En este sentido, MindUp adopta un canal de distribución directo, mediante la prestación del servicio en un centro físico especializado, lo que permite mantener un alto nivel de control sobre la calidad, garantizar condiciones óptimas de atención y ofrecer un acompañamiento personalizado acorde a las necesidades de cada niño. Además, el servicio se organiza en horarios estructurados que facilitan el acceso de los padres y aseguran la continuidad del proceso educativo.

La plaza física se concibe como un espacio de confianza para las familias, por lo que se prioriza la creación de ambientes limpios, acogedores y adecuadamente señalizados, junto con rutinas claras de ingreso y salida que transmitan orden y seguridad. Adicionalmente, se promueve una atención cercana, en la que el personal mantiene un trato directo con padres y niños, fortaleciendo la relación desde el primer contacto.

De manera complementaria, MindUp incorpora una plaza digital orientada a fortalecer la comunicación y el seguimiento del servicio. En este contexto, WhatsApp se establece como el principal canal de contacto, no solo para la gestión administrativa, sino también para el envío de avances, recordatorios y mensajes personalizados.

Tabla 17

Estrategia de distribución de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil

MindUp implementa una estrategia de distribución selectiva, concentrando sus operaciones en un punto de atención especializado y en canales digitales propios, lo que le permite mantener el control del servicio, optimizar la experiencia del cliente y consolidar su posicionamiento en el mercado.

5.2.10 Comunicación y presupuesto

La estrategia de comunicación de MindUp tiene como objetivo dar a conocer el servicio, atraer clientes potenciales y fortalecer la relación con las familias, utilizando herramientas y canales adecuados al comportamiento del mercado objetivo. Considerando que los principales clientes son padres de familia, se priorizan medios de comunicación directos, digitales y relacionales que permitan generar confianza, cercanía y credibilidad.

En este contexto, se han definido diferentes elementos de comunicación que combinan acciones tradicionales y digitales, orientadas a posicionar a MindUp como un centro de aprendizaje integral y a facilitar la captación y fidelización de clientes. La distribución del presupuesto de comunicación evidencia una clara orientación hacia medios digitales, especialmente redes sociales y publicidad en línea, lo que responde a los hábitos de consumo de información del mercado objetivo. La inversión en Meta Ads y la gestión de redes sociales permiten alcanzar de manera segmentada a padres de familia, optimizando la captación de clientes potenciales.

También, se incorporan herramientas de bajo costo como el envío de información directa, que fortalecen la comunicación y el seguimiento con los clientes, contribuyendo a la fidelización. Por otro lado, los elementos físicos como tarjetas personales y volantes complementan la estrategia, reforzando la presencia del negocio a nivel local. Es importante destacar que la estrategia no contempla descuentos como mecanismo de atracción, sino que se enfoca en la generación de valor a través del servicio. En este sentido, se implementa un programa de referidos basado en beneficios, el cual permite incentivar la recomendación sin afectar la percepción de calidad.

Tabla 18

Matriz de componentes, elementos y presupuesto

Componente	Elemento	Presupuesto
Papelería	Tarjetas personales	$20,00
Papelería	Volantes	$20,00
Publicidad	Letrero del local	$50,00
Publicidad	Banner	$40,00
Publicidad	Publicidad WEB (Meta Ads)	$100,00
Publicidad	Mailing (WhatsApp)	$0,00
Promociones	Programa de referidos	$20,00
Web Page	Hosting y dominios	$15,00
Web Page	Diseño de página web	$150,00
Relaciones Públicas	Promotores (eventos en colegios/ferias)	$50,00

Redes Sociales	Administrador de red social	$100,00
Redes Sociales	Diseño (contenido gráfico)	$80,00
Comunicación	SAC (WhatsApp)	$0,00
Comunicación	Newsletter / mini guías	$0,00
TOTAL		$645,00

Fuente: Elaboración propia

5.2.11 Plan de comunicación

A continuación, se presenta una propuesta de plan de comunicación desarrollada para MindUp:

Público Objetivo

- Padres trabajadores con hijos en edad escolar (6–14 años): Buscan apoyo académico y acompañamiento debido a limitaciones de tiempo.
- Padres con hijos pequeños (3–5 años): Interesados en estimulación temprana y desarrollo integral.
- Padres con hijos con dificultades académicas o emocionales: Requieren atención personalizada, seguimiento y orientación profesional.

Objetivo

Posicionar a MindUp como un centro de aprendizaje integral confiable y cercano, incrementando la captación de clientes y fortaleciendo la fidelización mediante una comunicación basada en valor, confianza y resultados.

Posicionamiento

- Centro de desarrollo integral infantil (académico + emocional)

Diferenciación frente a centros tradicionales de refuerzo escolar.

- Acompañamiento personalizado para niños y familias

Relación cercana, seguimiento continuo y orientación a padres.

Mensaje

- “Desarrollamos el potencial académico y emocional de tu hijo”.

Enfoque en valor integral.

- “No estás solo, acompañamos a tu hijo y a tu familia”.

Mensaje de apoyo y cercanía.

Canal de Distribución

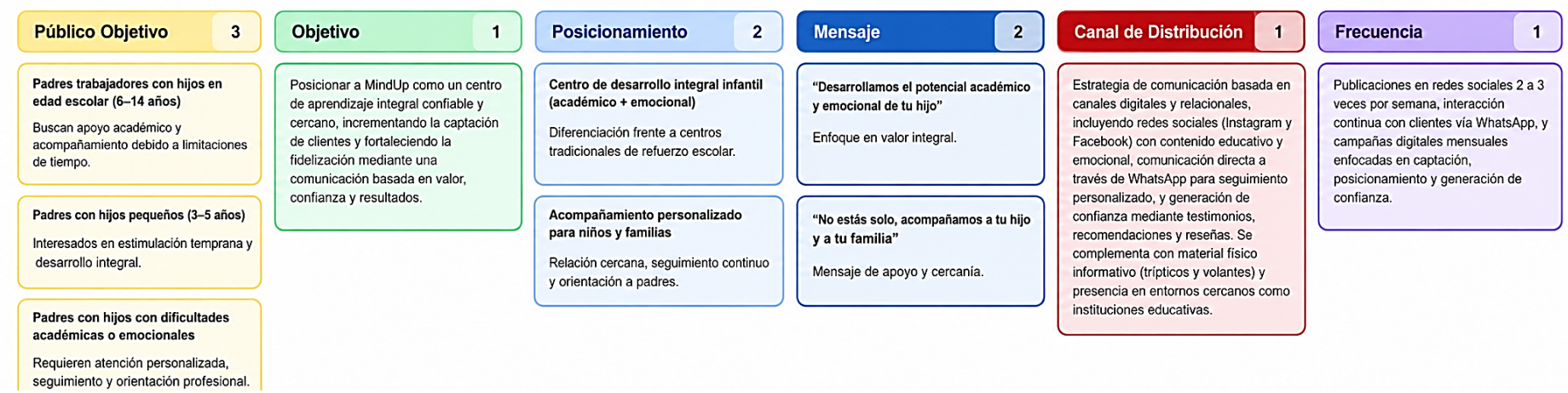
Estrategia de comunicación basada en canales digitales y relacionales, incluyendo redes sociales (Instagram y Facebook) con contenido educativo y emocional, comunicación directa a través de WhatsApp para seguimiento personalizado, y generación de confianza mediante testimonios, recomendaciones y reseñas. Se complementa con material físico informativo (trípticos y volantes) y presencia en entornos cercanos como instituciones educativas.

Frecuencia

Publicaciones en redes sociales 2 a 3 veces por semana, interacción continua con clientes vía WhatsApp, y campañas digitales mensuales enfocadas en captación, posicionamiento y generación de confianza.

Figura 19

Propuesta de Plan de Comunicación para MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil



Nota. La figura presenta la propuesta del plan de comunicación de MindUp, incluyendo la definición del público objetivo, los objetivos estratégicos, el posicionamiento, los mensajes clave, los canales de distribución y la frecuencia de comunicación. Elaboración propia.

5.3 Gestión operativa

La gestión operativa representa un componente clave para asegurar la eficiencia y calidad en la prestación del servicio de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil, ya que permite coordinar de manera adecuada los recursos, procesos y capacidades requeridas para el funcionamiento del negocio. Dado que se trata de un servicio educativo enfocado en la atención personalizada y el desarrollo integral de los niños, es fundamental establecer una organización operativa que garantice la continuidad, coherencia y excelencia en cada una de las actividades desarrolladas.

En este sentido, la presente sección aborda la planificación operativa del centro mediante la definición de los objetivos de producción, la identificación de los recursos materiales necesarios, la determinación de la capacidad de servicio y la estructuración de los procesos internos. De igual manera, se consideran aspectos relevantes como la distribución del espacio físico, la localización del negocio y la implementación de buenas prácticas laborales. Este enfoque permite optimizar la gestión de los recursos disponibles, mantener estándares de calidad en el servicio y asegurar que la operación de MindUp responda de manera efectiva a la demanda, contribuyendo al desarrollo sostenible del emprendimiento.

5.3.1 Objetivos de producción u operativos

La tabla 19 define los objetivos operativos mensuales de MindUp, estableciendo los principales servicios que conforman su oferta y la cantidad proyectada de atención para cada uno. Esta planificación se fundamenta en la proyección de ventas previamente establecida, permitiendo alinear la capacidad operativa con la demanda estimada. De esta manera, se logra una adecuada organización de los recursos y una visión clara del volumen de servicios que la empresa deberá gestionar mensualmente.

Tabla 19

Objetivos de producción (mensuales)

N°	Producto o servicio	Unidad	Cantidad al mes
1	Plan Básico (refuerzo + control de tareas)	Estudiantes	8
2	Plan Intermedio (académico + emocional)	Estudiantes	12
3	Plan Integral MindUp	Estudiantes	6
4	Talleres y servicios complementarios	Participantes	40

Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Recursos Materiales

En la siguiente tabla se detallan los principales recursos materiales necesarios para la prestación de los servicios de MindUp. Estos recursos han sido definidos en función de la naturaleza del servicio educativo ofrecido, considerando los insumos pedagógicos y operativos que se utilizan de manera recurrente en el desarrollo de las actividades académicas y socioemocionales. Los recursos materiales están compuestos por insumos de uso continuo en la prestación del servicio, los mismos que se caracterizan por su consumo frecuente, lo que implica una reposición constante para garantizar la continuidad y calidad del servicio.

Tabla 20

Recursos materiales

N°	Recurso	Cantidad	Unidad
1	Material didáctico educativo (juegos, fichas, tarjetas, rompecabezas).	30	unidades
2	Útiles escolares (cuadernos, lápices, colores, marcadores, hojas).	50	unidades
3	Material de apoyo emocional (libros, cuentos, tarjetas emocionales).	20	unidades
4	Material de limpieza e higiene (alcohol, desinfectantes, jabón).	10	unidades
5	Material impreso educativo (guías, fichas, evaluaciones).	100	hojas
6	Recursos para talleres (cartulinas, materiales creativos).	40	unidades

Fuente: Elaboración propia

5.3.3 Capacidad de producción o servicio

5.3.3.1 Incremento en la producción trimestral

A continuación, se presenta la capacidad operativa de MindUp distribuida trimestralmente, considerando la proyección mensual de servicios y la estacionalidad del negocio. Se detalla la cantidad de estudiantes y participantes atendidos por tipo de servicio, permitiendo visualizar el comportamiento de la operación a lo largo del año.

Como se observa, la operación mantiene un comportamiento estable durante la mayor parte del año en los servicios principales, mientras que en el tercer trimestre se evidencia una disminución en los planes educativos debido al periodo vacacional. Sin embargo, esta reducción es compensada por un incremento significativo en los talleres y servicios complementarios, lo que permite mantener la continuidad operativa y generar ingresos

alternativos. Esta dinámica refleja una apropiada adaptación del modelo de negocio a la estacionalidad del sector educativo.

Tabla 21

Incremento en la producción trimestral (1 Año)

Producción (unidad)	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.
Plan Básico	24	24	8	24
Plan Intermedio	36	36	12	36
Plan Integral MindUP	18	18	6	18
Talleres y servicios complementarios	120	120	140	120

Fuente: Elaboración propia

5.3.3.2 Incremento en la producción anual

Se presenta la proyección de crecimiento operativo de MindUp a cinco años, tomando como base la demanda estimada en el primer año y aplicando tasas de crecimiento anual progresivas. Para los planes educativos se ha considerado un incremento del 10% anual, mientras que para los talleres y servicios complementarios se proyecta un crecimiento del 15% anual, debido a su mayor flexibilidad y capacidad de expansión. Esta proyección permite visualizar la evolución del volumen de atención del negocio y planificar de manera anticipada los recursos necesarios para sostener su crecimiento en el tiempo.

Tabla 22

Incremento en la producción anual

Producción (unidad)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan Básico	80	88	97	106	117
Plan Intermedio	120	132	145	160	176
Plan Integral MindUp	60	66	73	80	88
Talleres y servicios complementarios	500	575	661	760	875

Fuente: Elaboración propia

5.3.3.3 Capacidad de Producción

En el caso de MindUp, la capacidad de producción no se mide en función de horas de atención, sino en función de jornadas completas de servicio, organizadas en turno de mañana y turno de tarde. Esto se debe a que el modelo de negocio se basa en planes mensuales, en los cuales los mismos estudiantes asisten de manera recurrente durante el mes, y no en atenciones individuales por hora.

En este contexto, la capacidad operativa está determinada por el número máximo de estudiantes que pueden ser atendidos simultáneamente en cada jornada, considerando el tamaño de los grupos, la organización de los espacios y el enfoque de atención personalizada. La capacidad operativa estimada permite atender la demanda actual con un amplio margen disponible, lo que facilita la incorporación de nuevos estudiantes sin comprometer la calidad del servicio.

Tabla 23

Capacidad de producción de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil

Capacidad de producción	Cantidad	Unidad
Capacidad de producción máxima jornada	30	estudiantes
Capacidad de producción máxima mes	60	estudiantes
Capacidad de producción máxima año	60	estudiantes

Fuente: Elaboración propia

5.3.3.4 Activos Fijos

En este apartado se detallan los activos fijos necesarios para la operación de MindUp. Estos corresponden a los bienes tangibles que permiten el funcionamiento del centro educativo, tanto en el desarrollo de las actividades académicas como en la gestión administrativa. La selección de estos activos responde a la necesidad de ofrecer un espacio adecuado, funcional y alineado con el enfoque de atención personalizada del negocio. La infraestructura, el mobiliario y los equipos tecnológicos permiten desarrollar las actividades de manera eficiente, asegurando condiciones óptimas de trabajo.

Tabla 24

Activos fijos de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil

Nº	Activo fijo	Área	Características técnicas	Cantidad
1	Local / espacio físico	Operativa	Ambiente adecuado, ventilado, iluminado, con áreas diferenciadas para trabajo grupal	1
2	Mobiliario infantil (Mesas y sillas infantiles)	Aula	Mobiliario ergonómico, resistente y adecuado para niños	30
3	Escritorio y silla administrativa	Administración	Mobiliario funcional para atención a padres y gestión	2
4	Computadora e impresora	Administración / Académica	Equipo con acceso a internet para seguimiento académico y gestión	1
5	Estanterías y organizadores	Aula	Muebles para almacenamiento de material didáctico	3

6	Juegos infantiles (estructuras lúdicas)	Área recreativa	Equipos seguros, de material resistente, diseñados para el desarrollo motriz y recreativo	5
7	Pizarra	Aula	Superficie para explicación y apoyo visual en actividades	2

Fuente: Elaboración propia

5.3.3.5 Proceso de Producción o Ciclo de Servicio

Los procesos internos de MindUp, permiten organizar y gestionar de manera eficiente la prestación del servicio. Estos procesos se agrupan en operativos, administrativos y comerciales, abarcando todas las actividades necesarias para el funcionamiento del negocio.

Tabla 25

Procesos internos de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil

Procesos internos	Procesos claves
Procesos operativos	Evaluación diagnóstica inicial, planificación de actividades, prestación del servicio educativo (refuerzo académico y desarrollo emocional), ejecución de talleres, seguimiento del progreso del estudiante.
Procesos administrativos	Gestión de inscripciones, control de asistencia, manejo de pagos y facturación, registro de información de estudiantes, coordinación de horarios.
Procesos comerciales	Promoción en redes sociales, atención de consultas por WhatsApp, captación de clientes, asesoría a padres, cierre de ventas y fidelización.

Fuente: Elaboración propia

5.3.3.6 Flujograma de procesos

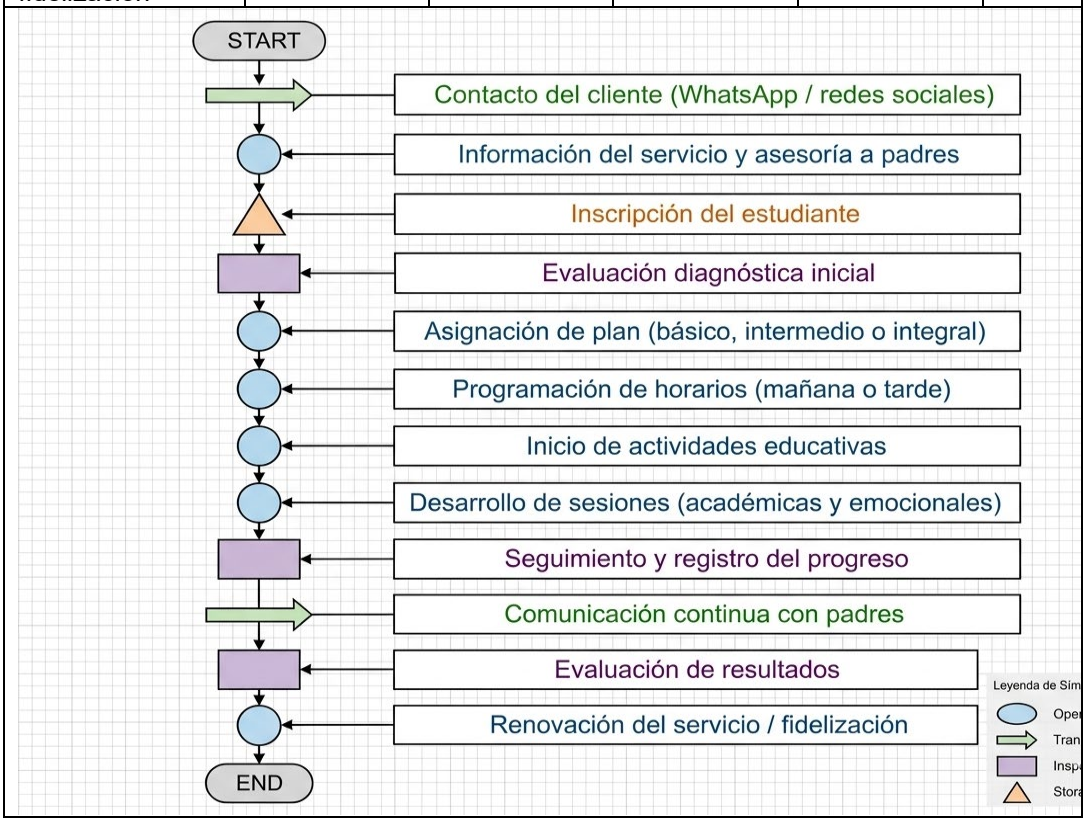
El flujograma del servicio de MindUp permite visualizar de manera secuencial las actividades involucradas desde el primer contacto con el cliente hasta la continuidad del servicio.

Tabla 26

Flujograma del proceso clave de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil

Ubicación descripción de la actividad					
Contacto del cliente (WhatsApp / redes sociales)		X			
Información del servicio y asesoría a padres	X				

Inscripción del estudiante					X
Evaluación diagnóstica inicial			X		
Asignación de plan (básico, intermedio o integral)	X				
Programación de horarios (mañana o tarde)	X				
Inicio de actividades educativas	X				
Desarrollo de sesiones (académicas y emocionales)	X				
Seguimiento y registro del progreso			X		
Comunicación continua con padres		X			
Evaluación de resultados			X		
Renovación del servicio / fidelización	X				



Nota. El flujograma presenta el proceso operativo del servicio educativo de MindUp, desde el contacto inicial con el cliente hasta la fidelización del servicio. Se han utilizado símbolos basados en la metodología ASME para representar las diferentes etapas del proceso: operaciones, transporte, inspección y almacenamiento. Elaboración propia.

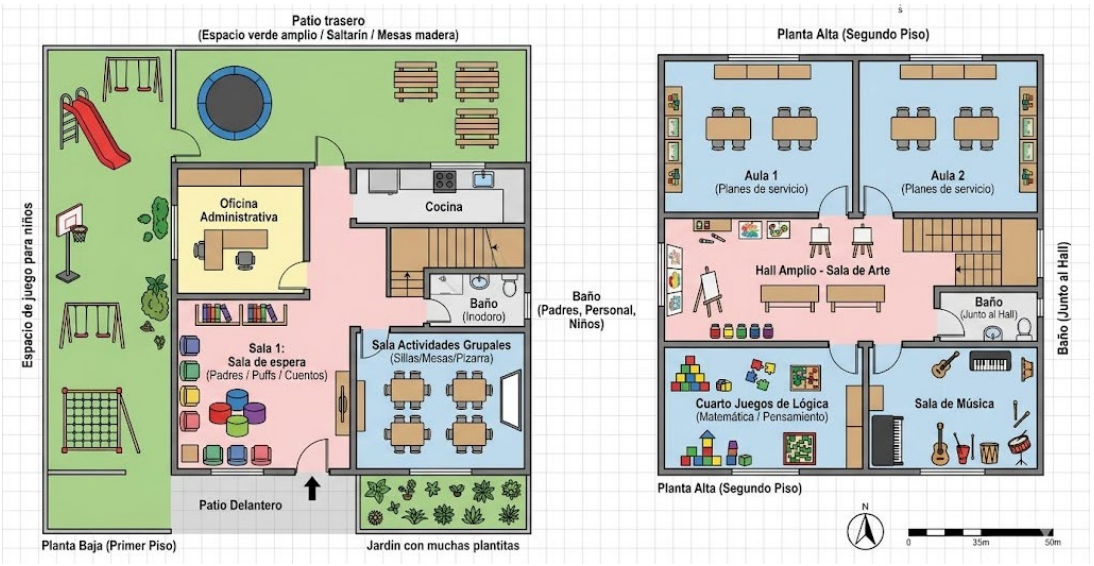
5.3.3.7 Distribución de la planta

La distribución del local de MindUp ha sido diseñada estratégicamente con el objetivo de optimizar el desarrollo de las actividades educativas, recreativas y administrativas, garantizando un flujo adecuado de los usuarios y un uso eficiente de los espacios disponibles. La organización del inmueble responde a la naturaleza del servicio, que integra componentes académicos y socioemocionales, por lo que se ha priorizado la creación de ambientes diferenciados que permitan atender diversas dinámicas de aprendizaje.

El espacio se estructura en dos niveles claramente definidos: el primer nivel orientado a la recepción, interacción inicial y actividades grupales, así como áreas recreativas tanto en el patio delantero como posterior; y un segundo nivel destinado al desarrollo académico especializado, con aulas temáticas y espacios diseñados para potenciar habilidades específicas como el arte, la música y el pensamiento lógico. Esta distribución permite ofrecer una experiencia integral.

Figura 20

Layout de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil



Nota. Elaboración propia.

5.3.3.8 Localización

La localización de MindUp es un factor clave para garantizar la accesibilidad, visibilidad y cercanía con el mercado objetivo. En este sentido, se han considerado diferentes alternativas de ubicación, evaluando aspectos como la proximidad a los clientes potenciales, seguridad, facilidad de acceso y entorno adecuado para el desarrollo de actividades educativas dirigidas a niños.

Tabla 27

Alternativas de localización de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil

Alternativa 1	Zona residencial consolidad (sector donde actualmente está la casa de MindUp).
Alternativa 2	Zona cercana a instituciones educativas (colegios y guarderías).
Alternativa 3	Zona comercial o céntrica de la ciudad.
Alternativa 4	Urbanización en expansión (zona nueva con crecimiento poblacional).

Fuente: Elaboración propia.

5.3.3.9 Evaluación de la localización

Al tratarse de un centro educativo dirigido a niños, la ubicación adquiere aun mayor relevancia, debido a la necesidad de garantizar un entorno seguro, accesible y adecuado para el desarrollo de actividades académicas y recreativas. Las distintas alternativas de localización son evaluadas mediante criterios técnicos y operativos como disponibilidad de servicios básicos, seguridad, accesibilidad, costos e identificación de riesgos. Esta evaluación permite determinar la opción más adecuada, alineada con las condiciones del entorno en la ciudad de Cuenca.

Tabla 28

Evaluación de localización

N.º	Criterios de localización	Alternativa 1: Zona residencial	Alternativa 2: Cerca de colegios	Alternativa 3: Zona Comercial	Alternativa 4: Zona en expansión
1	Zona comercial	2	3	5	2
2	Servicios básicos disponibles	5	5	5	4
3	Acceso de todo tiempo	4	5	5	3
4	Impuestos	5	4	2	5
5	Accesibilidad para el personal	4	5	5	3
6	Seguridad	5	4	3	4
7	Estacionamiento para clientes disponibles	4	3	2	5
8	Permiso para operar	5	4	3	3
9	Potenciales riesgos sociales	5	4	3	4
10	Potenciales riesgos ambientales	5	4	4	4

Puntaje Total	**44**	**41**	**37**	**37**

Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian que la alternativa ubicada en zona residencial presenta el mayor puntaje, debido a sus condiciones favorables en términos de seguridad, estabilidad del entorno, disponibilidad de servicios básicos y facilidad para operar este tipo de servicio. En el contexto de Cuenca, donde los padres valoran significativamente la seguridad y la cercanía, esta opción resulta especialmente adecuada para un centro educativo infantil.

Por su parte, las zonas cercanas a instituciones educativas representan una alternativa competitiva; sin embargo, factores como la mayor competencia y limitaciones en estacionamiento reducen su conveniencia. Las zonas comerciales, aunque presentan alta visibilidad, no ofrecen el entorno más adecuado para el desarrollo de actividades dirigidas a niños. Finalmente, las zonas en expansión muestran potencial a futuro, pero aun presentan limitaciones en accesibilidad y consolidación urbana.

5.3.3.10 Buenas prácticas laborales

Las buenas prácticas laborales de MindUp se fundamentan en principios de seguridad, salubridad, responsabilidad ambiental y convivencia social, alineados con estándares aplicables a servicios educativos infantiles. Su implementación contribuye a garantizar la calidad del servicio, el bienestar de los usuarios y el cumplimiento de condiciones adecuadas de operación.

Tabla 29

Buenas prácticas laborales de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil

Nº	Buenas Prácticas	Descripción
1	Normas de Seguridad	MindUp implementa medidas de seguridad conforme a lineamientos básicos de prevención de riesgos laborales, orientadas a garantizar la integridad física de los usuarios y del personal. Se incluyen protocolos de control de acceso, supervisión permanente de los niños, adecuación segura de los espacios, señalización preventiva y capacitación del personal en primeros auxilios y manejo de emergencias.
2	Normas de Higiene	Se aplican estándares de higiene y salubridad en todas las áreas del establecimiento, conforme a prácticas recomendadas para centros educativos infantiles. Esto incluye limpieza y desinfección periódica de instalaciones, mobiliario y materiales didácticos, promoción de hábitos de higiene personal (lavado de manos) y control en la manipulación de alimentos y residuos.

3	Normas Ambientales	La operación del centro incorpora prácticas de gestión ambiental responsable, tales como el uso eficiente de recursos naturales (agua y energía), la correcta segregación de residuos y la promoción de una cultura ambiental en los niños a través de actividades educativas.
4	Normas Sociales	Se establecen lineamientos de convivencia basados en el respeto, la inclusión y la no discriminación, en concordancia con principios de responsabilidad social. Se fomenta un entorno de trabajo adecuado, comunicación efectiva entre personal y familias, y la aplicación de prácticas de resolución pacífica de conflictos.

Fuente: Elaboración propia

5.4 Gestión del personal

La gestión del personal en MindUp garantiza la calidad del servicio educativo ofrecido, dado que el valor principal del negocio radica en la interacción directa entre el equipo de trabajo, los niños y sus familias. En este contexto, la conformación de un equipo humano competente, y comprometido es clave para lograr el desarrollo integral de los estudiantes, tanto en el ámbito académico como emocional.

A diferencia de otros modelos educativos tradicionales, MindUp requiere un enfoque de gestión de personas centrado en la atención personalizada, el acompañamiento continuo y la generación de confianza con los padres de familia. Por ello, la selección, organización y desarrollo del talento humano se orienta no solo a cubrir funciones operativas, sino a fortalecer habilidades socioemocionales, pedagógicas y comunicacionales en el equipo.

5.4.1 Estructura organizativa

La estructura organizativa de MindUp ha sido diseñada considerando la naturaleza del emprendimiento, su capacidad operativa y su etapa inicial de desarrollo, en la cual se prioriza la eficiencia en el uso de recursos y la flexibilidad operativa. En este contexto, la organización se plantea de manera funcional, definiendo claramente las áreas clave del negocio: administrativa, operativa y comercial.

En la fase inicial, la propietaria del centro asume múltiples roles dentro de la organización, desempeñándose como directora, docente y responsable de la gestión administrativa. Esta integración de funciones permite mantener un control directo sobre la calidad del servicio, asegurar la adecuada supervisión de los procesos educativos y optimizar los costos operativos.

El equipo de trabajo se complementa con una docente de apoyo que participa en la ejecución de las actividades educativas, lo cual permite atender de manera adecuada la capacidad operativa definida del centro, distribuida en dos jornadas diarias (mañana y tarde). Además,

se cuenta con un responsable del área de redes sociales y publicidad, encargado de la gestión de la comunicación digital y la captación de nuevos clientes.

Esta estructura garantiza que la prestación del servicio se mantenga alineada con el enfoque de atención personalizada y desarrollo integral de los niños, al tiempo que permite una adecuada distribución de funciones. A medida que el negocio crezca y aumente la demanda, se prevé la incorporación progresiva de personal adicional que permita fortalecer cada área y ampliar la capacidad operativa del centro.

5.4.1.1 Niveles jerárquicos, áreas y cargos

Nivel estratégico (Dirección general): Corresponde al nivel superior de la organización, encargado de la planificación, supervisión y toma de decisiones, incluye:

- **Cargo**: directora general (Propietaria)

Nivel operativo (Área académica): Este nivel está enfocado en la ejecución directa del servicio educativo y el acompañamiento a los estudiantes.

- **Cargos**: Docente principal (directora), Docente de apoyo

Nivel de apoyo (Áreas administrativa y comercial): Este nivel respalda la operación del negocio mediante la gestión interna y la captación de clientes.

- **Área administrativa:** responsable administrativo (directora)
- **Área comercial:** Responsable de *marketing* y comunicación

Figura 21

Organigrama de MindUp



Nota. La figura muestra la estructura organizativa de MindUp, organizada en tres niveles jerárquicos: estratégico, operativo y de apoyo. Elaboración propia.

5.4.1.2 Necesidades del Personal

La siguiente matriz detalla la necesidad de personal requerido para el funcionamiento de MindUp, considerando las áreas clave del negocio y la distribución de funciones definidas en la estructura organizativa. Se especifican los cargos, la cantidad de personal, el tipo de contratación y la modalidad de remuneración, en función de la etapa inicial del emprendimiento y su capacidad operativa.

Tabla 30

Necesidad de personal de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil

Áreas	Cargos	Cantidad	Contratación		Remuneración		
			Permanente	Temporal	Salarial	Comisión	Jornal
Administrativa	Directora/Responsable administrativo	1	X		X		
Operativa	Docente principal (directora)	1	X		X		
Operativa	Docente de Apoyo	1	X		X		
Comercial	Responsable de *marketing* y comunicación	1	X			X	

Fuente: Elaboración propia

5.4.2 Principales funciones

Las principales funciones de MindUp se establecen en función de las áreas de gestión definidas en la estructura organizativa: administrativa, comercial y operativa. Cada una de estas áreas cumple un rol específico dentro del funcionamiento del centro, permitiendo una adecuada coordinación de actividades y asegurando la calidad del servicio educativo.

Tabla 31

Principales funciones por área de gestión

Gestión	Principales funciones
Administrativa	Gestión de inscripciones y matrículas
	Control de pagos y facturación
	Atención y comunicación con padres de familia
	Organización de horarios y agenda
	Coordinación general del centro
Comercial	Gestión de redes sociales (Instagram, Facebook, WhatsApp)
	Diseño y publicación de contenido educativo y promocional
	Captación de nuevos clientes
	Seguimiento a prospectos
	Gestión de imagen y posicionamiento del centro
Operativa	Planificación y ejecución de actividades académicas y emocionales
	Atención directa a los estudiantes
	Evaluación diagnóstica y seguimiento del progreso
	Elaboración de reportes de avance
	Desarrollo de talleres y actividades complementarias

Fuente: Elaboración propia

5.4.3 Evaluación de Personal

La evaluación de desempeño en MindUp tiene como objetivo medir el rendimiento del personal en función de criterios alineados con la calidad del servicio educativo, el desarrollo integral de los estudiantes y la atención a las familias. Esta herramienta permite identificar fortalezas, áreas de mejora y establecer acciones que contribuyan al crecimiento profesional del equipo. A continuación, se presenta una propuesta de ficha para la evaluación del personal docente.

Tabla 32

Ficha de evaluación de desempeño – MINDUP

Identificación del evaluado

Nombres y apellidos:	

C.I.	
Cargo:	
Área:	
Fecha de ingreso:	
Período de evaluación	
Evaluador	

Escala de evaluación

1 = Deficiente | 2 = Regular | 3 = Aceptable | 4 = Bueno | 5 = Excelente

Criterios de evaluación

Criterios de evaluación	1	2	3	4	5
Calidad en la atención a los niños					
Cumplimiento de actividades académicas					
Manejo emocional y trato con los niños					
Comunicación con padres de familia					
Responsabilidad y puntualidad					
Trabajo en equipo					
Creatividad en actividades educativas					
Organización y manejo del grupo					
Cumplimiento de normas internas					
Actitud y compromiso con el centro					

Resultados

Puntaje total: _____ / 50

Promedio: _____

Observaciones

_____

Plan de mejora

_____

Firmas

Evaluador: _____

Evaluado: _____

Fuente: Elaboración propia

5.5 Gestión financiera

La gestión financiera evalúa la viabilidad y sostenibilidad de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil, ya que permite analizar el comportamiento económico del negocio a través

de la estimación de costos, ingresos y resultados proyectados. En esta sección se desarrollan los principales elementos financieros, incluyendo la inversión inicial, la estructura de costos, la proyección de ingresos y el análisis de rentabilidad, con el fin de sustentar la toma de decisiones y garantizar la estabilidad económica del emprendimiento.

5.5.1 Inversión Inicial

La inversión inicial de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil contempla los recursos económicos necesarios para la puesta en marcha del negocio, incluyendo la adecuación del espacio, la adquisición de materiales y equipos, así como los gastos de constitución y estrategias de lanzamiento. Esta estimación permite establecer el monto requerido para iniciar operaciones de manera adecuada, garantizando las condiciones necesarias para ofrecer un servicio educativo de calidad desde el inicio.

Tabla 33

Inversión inicial de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil

Partida	Detalle		Monto
Construcción y permisos	Trámites legales, permisos municipales, gastos notariales, RUC	$	300,00
Adecuación del local	Pintura, ambientación adecuación de espacios educativos	$	1.500,00
Equipamiento educativo	Material didáctico, juegos, pizarra, recursos pedagógicos	$	1.200,00
Equipos Tecnológicos	Computadora, impresora	$	800,00
***Marketing* de lanzamiento**	Publicidad digital, material físico (según plan de comunicación)	$	645,00
Capital de trabajo	Caja inicial, insumos, gastos operativos iniciales	$	1.200,00
	TOTAL	**$**	**5.645,00**

Fuente: Elaboración propia

5.5.2 Costos fijos

Los costos fijos representan los gastos que el Centro de Aprendizaje Integral Infantil MindUp debe cubrir de manera periódica para garantizar la continuidad de sus operaciones, independientemente del nivel de demanda o número de estudiantes atendidos. Estos costos están asociados principalmente al funcionamiento del negocio, incluyendo el arriendo del

local, la remuneración del personal, los servicios básicos y las actividades de *marketing*. Su identificación y control resultan fundamentales para la planificación financiera, ya que permiten establecer el nivel mínimo de ingresos requerido para sostener la operación y asegurar la viabilidad del emprendimiento.

Tabla 34

Costos Fijos de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil

Concepto	Detalle	Monto
Arriendo del local	Uso del espacio físico para el centro	$ 700,00
Servicios básicos	Luz, agua, internet	$ 50,00
Sueldo docente de apoyo	Remuneración	$ 600,00
Sueldo administrativo / directora	Remuneración	$ 600,00
***Marketing* digital**	Publicidad mensual (Meta Ads)	$ 100,00
Gestión de redes sociales	Administrador de redes	$ 150,00
Otros gastos operativos	Papelería, limpieza, imprevistos	$ 100,00
	TOTAL	**$ 2.300,00**

Fuente: Elaboración propia

5.5.3 Costos variables

Los costos variables de MindUp corresponden a los costos directos asociados a la prestación de cada uno de los servicios ofrecidos, tales como materiales y refrigerios. Estos costos varían en función del número de estudiantes atendidos y del tipo de servicio brindado, por lo que su estimación se ha realizado considerando la cantidad mensual proyectada de participantes y el costo unitario definido en la estructura de precios. En este sentido, la siguiente tabla presenta la distribución mensual de los costos variables por servicio, permitiendo identificar el peso relativo de cada línea dentro de la operación del negocio y asegurando coherencia con la planificación financiera y el modelo de ingresos de MindUp.

Tabla 35

Costos variables de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil

Servicio	Cantidad mensual	Costo unitario	Costo total mensual
Plan Básico	8	$ 30,00	$ 240,00
Plan Intermedio	12	$ 30,00	$ 360,00
Plan Integral MindUp	6	$ 30,00	$ 180,00

Talleres y servicios complementarios	40	$	12,00	$ 480,00
TOTAL				$ 1.260,00

Fuente: Elaboración propia

5.5.4 Estado de Resultados

5.5.4.1 Estado de resultado mensual

Los resultados evidencian que MindUp genera una utilidad operativa mensual de $800,00 lo que indica que el negocio es capaz de cubrir sus costos variables y fijos, manteniendo un margen positivo. El margen de contribución obtenido refleja una adecuada relación entre ingresos y costos variables, permitiendo sostener la operación y generar rentabilidad. Esto confirma que, en condiciones normales de funcionamiento, el modelo de negocio presenta un desempeño financiero favorable.

Tabla 36

Estado de Resultados mensual de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil

Concepto	**Monto**
Ingreso por ventas	$ 4.360,00
(-) Costos variables	$ 1.260,00
(=) Margen de contribución	$ 3.100,00
(-) Costos fijos	$ 2.300,00
(=) Utilidad Operativa	$ 800,00

Fuente: Elaboración propia

5.5.4.2 Estado de resultados mensual para periodo vacacional

El estado de resultados mensual para el periodo vacacional refleja el comportamiento financiero de MindUp durante los meses de julio y agosto, en los cuales no se ofertan los planes educativos regulares debido a la estacionalidad del sector. En este periodo, los ingresos provienen exclusivamente de talleres y servicios complementarios, con una mayor participación de estudiantes, por lo que únicamente se consideran los costos variables asociados a estas actividades.

Los resultados evidencian que durante el periodo vacacional se genera una pérdida operativa de $1.400,00 debido a que los ingresos provenientes de talleres no son suficientes para cubrir los costos fijos del negocio. No obstante, esta situación responde a la estacionalidad propia del sector educativo y ha sido considerada dentro de la planificación financiera.

Tabla 37

Estado de Resultados periodo vacacional MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil

Concepto	Monto
Ingreso por ventas	$ 1.500,00
(-) Costos variables (solo talleres)	$600,00
(=) Margen de contribución	$900,00
(-) Costos fijos	$ 2.300,00
(=) Utilidad Operativa	-$1.400,000

Fuente: Elaboración propia

5.5.4.3 Estado de resultados anual

El estado de resultados anual permite evaluar el desempeño financiero global de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil, integrando los resultados obtenidos a lo largo del año. Este análisis considera tanto los meses de operación regular como los periodos vacacionales, en los cuales se presentan variaciones en los ingresos debido a la estacionalidad del sector educativo. De esta manera, se obtiene una visión integral de la rentabilidad del negocio y su capacidad para sostenerse en el tiempo.

Tabla 38

Estado de Resultados anual de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil

Concepto	Monto
Ingresos por ventas	$46.600,00
(-) Costos variables	$13.800,00
(=) Margen de contribución	$32.800,00
(-) Costos fijos	$27.600,00
(=) Utilidad Operativa anual	$5.200,000

Fuente: Elaboración propia

El estado de resultados anual evidencia que MindUp genera una utilidad operativa de $5.200,00, lo que confirma la viabilidad financiera del negocio. A pesar de las pérdidas registradas durante los meses de julio y agosto, producto de la estacionalidad, los resultados positivos obtenidos en los meses de operación regular permiten compensar dichas variaciones. El margen de contribución refleja una adecuada relación entre ingresos y costos variables, lo que facilita la cobertura de los costos fijos y la generación de rentabilidad. En este sentido, el modelo de negocio demuestra ser sostenible en el tiempo, manteniendo un equilibrio entre ingresos, costos y capacidad operativa.

5.5.5 Punto de Equilibrio

Cálculo del Margen de Contribución

Margen de Contribución = Ventas – Costos Variables.
Margen de Contribución = $4.360,00 - $1.260,00
Margen de Contribución= $3.100,00

Cálculo de Índice de Contribución

Índice de Contribución= Margen de Contribución / Ventas
Índice de Contribución= $3.100,00/4.360,00
Índice de Contribución= 0.71

Cálculo de Punto de Equilibrio

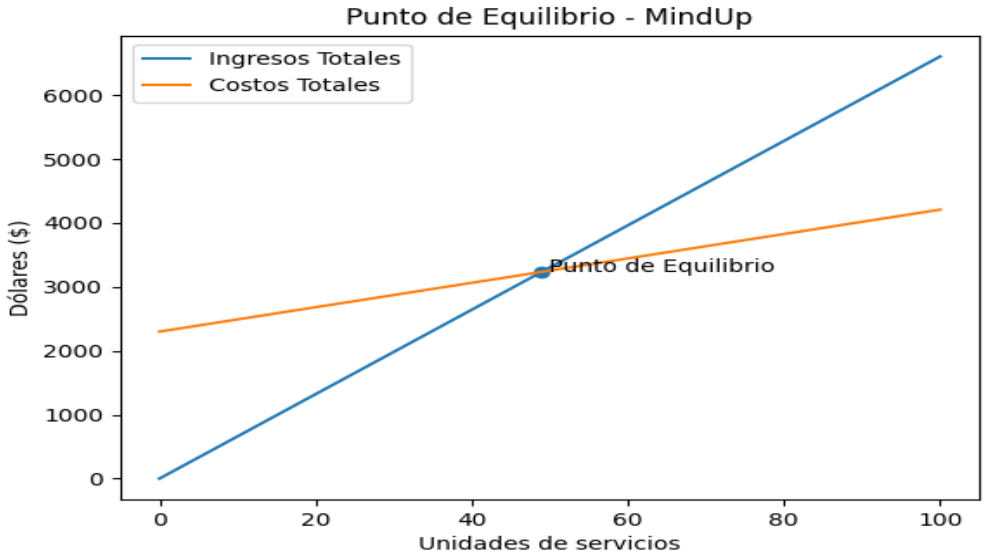
Punto de Equilibrio= Costos Fijos / Índice de Contribución
Punto de Equilibrio= $2.300,00 / 0,71
Punto de Equilibrio= $3.239,00

El análisis del punto de equilibrio evidencia que MindUp requiere generar ingresos mensuales por $3.239,00 para cubrir la totalidad de sus costos. Considerando que las ventas proyectadas alcanzan los $4.360,00 mensuales en condiciones normales, el negocio opera por encima de este umbral, lo que refleja un margen de seguridad adecuado.

Este resultado confirma que el modelo de negocio presenta una estructura financiera sólida, capaz de absorber variaciones en la demanda y mantener su sostenibilidad. No obstante, durante los meses vacacionales, los ingresos se sitúan por debajo del punto de equilibrio, lo que explica las pérdidas registradas en dichos periodos y refuerza la importancia de gestionar la estacionalidad del servicio.

Figura 22

Punto de Equilibrio - MindUp



Nota. La figura muestra el punto de equilibrio permite visualizar la relación entre los ingresos totales y los costos totales del negocio en función del nivel de servicios prestados. El punto de intersección entre ambas líneas representa el nivel mínimo de ventas necesario para cubrir los costos, a partir del cual el negocio comienza a generar utilidades.

5.5.6 Análisis de Escenarios

La siguiente tabla presenta la proyección de ventas mensuales de MindUp bajo tres escenarios: conservador, base y optimista, considerando variaciones en la cantidad de estudiantes atendidos en cada servicio. Este análisis permite evaluar el comportamiento de la demanda en distintos contextos, manteniendo constantes los precios establecidos. De esta manera, se facilita la estimación del impacto que estos cambios pueden generar en los ingresos y en la rentabilidad del negocio, fortaleciendo la planificación financiera y la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 39

Escenarios de ventas mensuales

Servicio	Escenario Conservador	Escenario Base	Escenario Optimista
Plan Básico	6	8	10
Plan Intermedio	9	12	15
Plan Integral	4	6	8
Talleres	30	40	50

Fuente: Elaboración propia

5.5.6.1 Escenario Conservador

El escenario conservador representa una situación en la cual la demanda de los servicios de MindUp es menor a la proyectada en condiciones normales, considerando una reducción en

la cantidad de estudiantes atendidos en cada uno de los programas. Bajo este supuesto, los ingresos mensuales alcanzan un total de $3.180,00, mientras que los costos variables, ajustados al volumen de atención, suman $930,00.

Como resultado, el margen de contribución se sitúa en $2.250,00 lo que permite cubrir casi en su totalidad los costos fijos del negocio, estimados en $2.300,00. No obstante, se genera una ligera pérdida operativa de $50,00 lo que indica que el negocio se encuentra muy cercano a su punto de equilibrio en este escenario.

Tabla 40

Ingresos en escenario conservador

Servicio	Cantidad		Precio	Total
Básico	6	$	80,00	$480,00
Intermedio	9	$	120,00	$1.080,00
Integral	4	$	180,00	$720,00
Talleres	30	$	30,00	$900,00
	TOTAL			$3.180,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41

Costos variables en escenario conservador

Servicio	Cantidad		Costo Unitario	Total
Básico	6	$	30,00	$180,00
Intermedio	9	$	30,00	$270,00
Integral	4	$	30,00	$120,00
Talleres	30	$	12,00	$360,00
	TOTAL			$930,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42

Estado de resultados mensual en escenario conservador

Concepto	Valor
Ingresos	$3.180,00
Costos variables	$930,00
Margen de Contribución	$2.250,00
Costos fijos	$2.300,00
Resultado	$-50,00

Fuente: Elaboración propia

5.5.6.2 Escenario base

El escenario base corresponde a la proyección principal desarrollada a lo largo del presente plan de negocios, en la cual se han estimado las ventas, costos y resultados financieros bajo condiciones normales de operación. Este escenario integra toda la información previamente analizada en las secciones anteriores, incluyendo la estructura de precios, los costos variables y fijos, así como el estado de resultados mensual y anual. En este sentido, no se presenta nuevamente su detalle, ya que constituye la base del análisis financiero del proyecto, sirviendo como punto de referencia para la comparación con los escenarios conservador y optimista.

5.5.6.3 Escenario optimista

El escenario optimista refleja una situación favorable en la que MindUp alcanza un mayor nivel de demanda en todos sus servicios, incrementando la cantidad de estudiantes atendidos y la participación en talleres. Bajo este supuesto, los ingresos mensuales ascienden a $5.540,00 evidenciando un crecimiento significativo respecto al escenario base. En este contexto, los costos variables aumentan proporcionalmente al volumen de atención, alcanzando un total de $1.590,00. No obstante, el margen de contribución se incrementa de manera considerable hasta $3.950,00 lo que permite cubrir ampliamente los costos fijos del negocio, estimados en $2.300,00 y generar una utilidad operativa de $1.650,00.

Tabla 43

Ingresos en escenario optimista

Servicio	Cantidad	Precio	Total
Básico	10	$ 80,00	$800,00
Intermedio	15	$ 120,00	$1.800,00
Integral	8	$ 180,00	$1.440,00
Talleres	50	$ 30,00	$1.500,00
	TOTAL		$5.540,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44

Costos Variables en escenario optimista

Servicio	Cantidad	Costo Unitario	Total
Básico	10	$ 30,00	$300,00
Intermedio	15	$ 30,00	$450,00
Integral	8	$ 30,00	$240,00
Talleres	50	$ 12,00	$600,00

TOTAL	$1.590,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45

Estado de resultados mensual en escenario optimista

Concepto	Valor
Ingresos	$5.540,00
Costos variables	$1.590,00
Margen de Contribución	$3.950,00
Costos fijos	$2.300,00
Resultado	$1.650,00

Fuente: Elaboración propia

5.5.6.4 Resumen

La tabla presenta un resumen del estado de resultados anual de MindUp bajo tres escenarios: conservador, base y optimista, permitiendo comparar el desempeño financiero del negocio en función de distintos niveles de demanda. En el escenario conservador, los ingresos generados no logran cubrir la totalidad de los costos fijos, lo que produce una pérdida anual de $4.020,00 evidenciando un nivel de riesgo en condiciones de baja captación de clientes.

Por su parte, el escenario base refleja una operación financieramente viable, con una utilidad anual de $5.200,00 lo que confirma que el modelo de negocio es sostenible bajo las condiciones normales proyectadas. Finalmente, el escenario optimista muestra un desempeño altamente favorable, alcanzando una utilidad anual de $13.700,00 resultado del incremento en la demanda y del aprovechamiento eficiente de la estructura de costos. En conjunto, este análisis evidencia la importancia de alcanzar y mantener niveles de ventas cercanos o superiores al escenario base, así como de fortalecer las estrategias comerciales y de fidelización, con el fin de maximizar la rentabilidad y asegurar la sostenibilidad financiera de MindUp.

Tabla 46

Resumen del estado de resultados anual por escenarios – MindUp

Concepto	Escenario Conservador	Escenario Base	Escenario Optimista
Ingresos Anuales	$ 33.600,00	$ 4.600,00	$ 58.400,00
Costos variables anuales	$ 1.020,00	$ 13.800,00	$ 17.100,00
Margen de contribución anual	$ 23.580,00	$ 32.800,00	$ 41.300,00
Costos fijos mensuales	$ 27.600,00	$ 27.600,00	$ 27.600,00

Resultado anual	$	-4.020,00	$	5.200,00	$	13.700,00	

Fuente: Elaboración propia

5.6 Modelo de negocios

El modelo de negocio de MindUp – Centro de Aprendizaje Integral Infantil se estructura a través del enfoque Canvas, el cual permite visualizar de manera integral los elementos clave que conforman el funcionamiento del emprendimiento. Este modelo describe cómo la empresa crea, entrega y captura valor, integrando aspectos como los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales, las fuentes de ingresos y la estructura de costos. A través de esta herramienta, se logra comprender la lógica del negocio y su coherencia estratégica, facilitando la toma de decisiones y el desarrollo sostenible del proyecto.

5.6.1 Segmentos de Clientes

MindUp se dirige principalmente a padres de familia con hijos entre 3 y 14 años que buscan apoyo académico y desarrollo integral para sus hijos. Se identifican segmentos como padres trabajadores con limitaciones de tiempo, padres interesados en estimulación temprana, familias con niños que presentan dificultades de aprendizaje y aquellos que buscan potenciar habilidades socioemocionales. Estos segmentos comparten una alta valoración por la calidad del servicio, la confianza y el acompañamiento personalizado.

5.6.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de MindUp se basa en ofrecer un servicio de aprendizaje integral infantil que combina el desarrollo académico, emocional y social. A diferencia de centros tradicionales, el enfoque no se limita al refuerzo escolar, sino que incorpora acompañamiento personalizado, seguimiento continuo y orientación a padres. Esto permite generar resultados reales en el desarrollo de los niños y una experiencia diferenciada basada en la confianza y la cercanía.

5.6.3 Canales

MindUp utiliza canales directos para la prestación del servicio, principalmente a través de su centro físico, donde se desarrollan las actividades educativas. Complementariamente, emplea canales digitales como redes sociales (Instagram y Facebook) para promoción, y WhatsApp como principal medio de comunicación con los clientes, facilitando la atención, seguimiento y fidelización.

5.6.4 Relación con los Clientes

La relación con los clientes se fundamenta en la cercanía, confianza y acompañamiento continuo. MindUp mantiene una comunicación constante con los padres mediante seguimiento personalizado, reportes de avance y asesoría directa. Además, se fomenta la fidelización a través de la calidad del servicio, la atención individualizada y programas de referidos que incentivan la recomendación.

5.6.5 Fuentes de Ingresos

Los ingresos provienen principalmente de la venta de planes mensuales (Plan Básico, Plan Intermedio y Plan Integral), los cuales constituyen la base del modelo de negocio. Adicionalmente, se generan ingresos complementarios a través de talleres, actividades grupales y programas vacacionales, lo que permite diversificar las fuentes de ingreso y mitigar la estacionalidad del servicio.

5.6.6 Recursos Clave

Los recursos clave incluyen el talento humano especializado (docentes y profesionales en educación y desarrollo infantil), el espacio físico adecuado para la atención, los materiales didácticos y recursos pedagógicos, así como herramientas tecnológicas para la comunicación y seguimiento. Estos elementos son fundamentales para garantizar la calidad del servicio y la experiencia del cliente.

5.6.7 Actividades Clave

Entre las actividades principales se encuentran la planificación y ejecución de programas educativos, la evaluación y seguimiento del progreso de los estudiantes, la atención y comunicación con los padres, la gestión administrativa y la captación de clientes mediante estrategias de *marketing* digital. También se incluyen el desarrollo de talleres y actividades complementarias.

5.6.8 Socios Clave

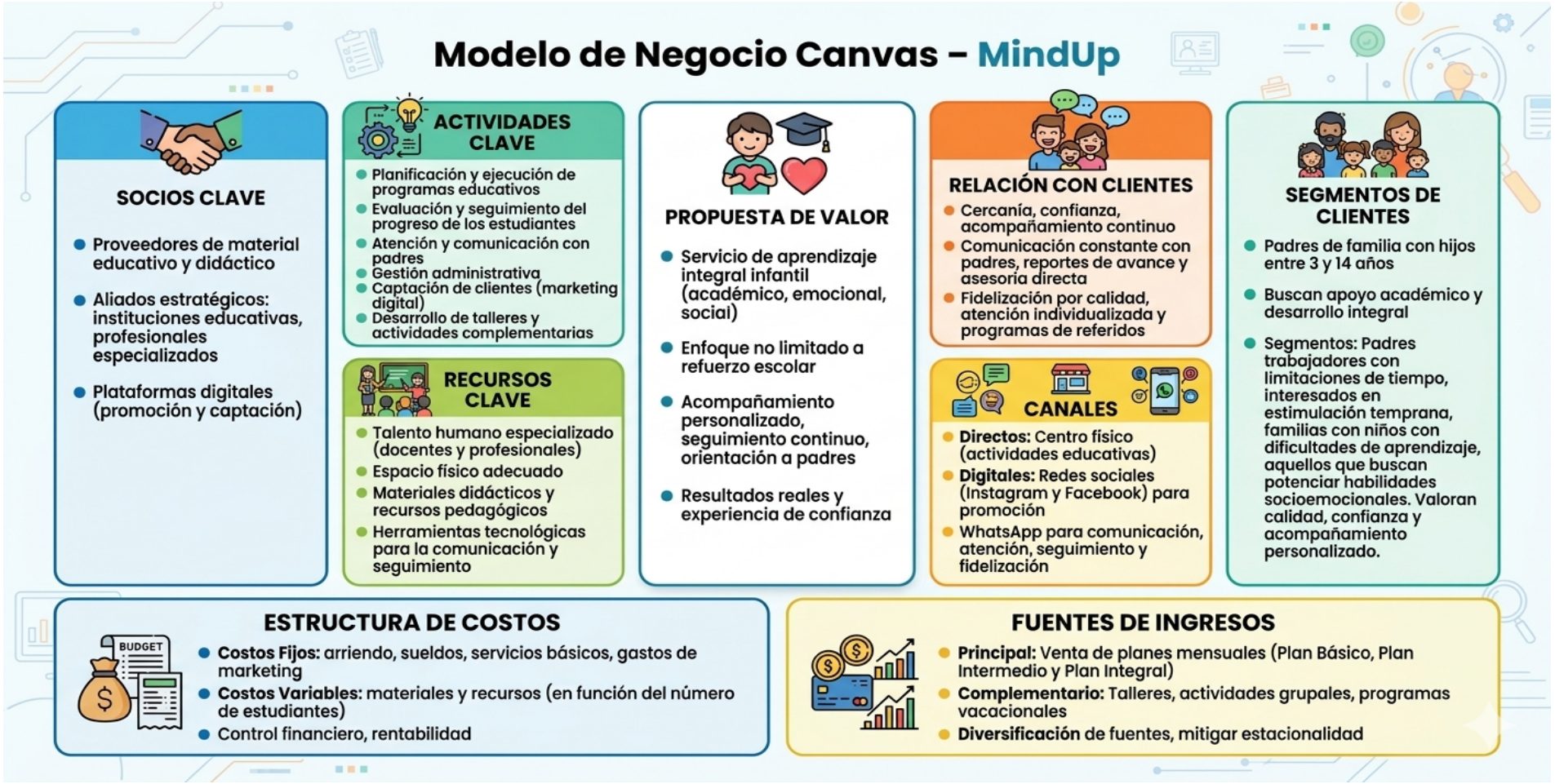
Los socios clave de MindUp incluyen proveedores de material educativo y didáctico, quienes influyen directamente en la calidad del servicio. Asimismo, se consideran aliados estratégicos como instituciones educativas, profesionales especializados y plataformas digitales que apoyan la promoción y captación de clientes.

5.6.9 Estructura de Costos

La estructura de costos se compone de costos fijos y variables. Los costos fijos incluyen arriendo, sueldos, servicios básicos y gastos de *marketing*, mientras que los costos variables están asociados a los materiales y recursos utilizados en función del número de estudiantes atendidos. Esta estructura permite mantener el control financiero y asegurar la rentabilidad del negocio.

Figura 23

Modelo de Negocios Canvas - MindUp



Nota. Esta figura presenta el Modelo de Negocio Canvas completo para el Centro de Aprendizaje Integral Infantil -MindUp, detallando los nueve bloques clave que estructuran su operación.

CAPÍTULO 6. GERENCIA FINANCIERA

Los propietarios analizan la implementación del proyecto “Aula Digital Interactiva MindUp”, mediante el cual se creará el *Plan Digital MindUp*. El proyecto incorpora la adquisición de tres pantallas interactivas, doce tabletas, soportes, instalación, adecuación eléctrica y de red, y un gabinete de almacenamiento y carga. La inversión permitirá ofrecer sesiones educativas con contenidos interactivos, seguimiento personalizado, ejercicios colaborativos y recursos digitales adecuados a la edad de cada estudiante.

La nueva inversión se plantea como una expansión diferenciada, sin sustituir los servicios actuales, dado que permitirá incorporar un nuevo servicio y aumentar la capacidad tecnológica del centro. También constituye un gasto de capital, debido a que requiere la compra de activos que serán utilizados y controlados por MindUp durante varios años. Para evaluar su rentabilidad se considerarán únicamente los ingresos y egresos adicionales originados por el proyecto. Por esta razón, no se incluirán costos actuales, como el arriendo, porque este permanece igual, aunque el proyecto no se ejecute. En cambio, sí se incorporarán los nuevos costos que surjan por la implementación del programa.

El proyecto Aula Digital Interactiva MindUp generará un impacto social positivo al fortalecer la calidad y la inclusión del proceso educativo. El uso guiado de pantallas interactivas y tabletas permitirá adaptar las actividades a diferentes ritmos y estilos de aprendizaje, mejorar la participación de los estudiantes y facilitar el seguimiento personalizado de su progreso. Además, contribuirá al desarrollo de competencias digitales dentro de un entorno seguro, supervisado y orientado al aprendizaje.

En el ámbito ambiental, el proyecto permitirá sustituir parte de las guías, evaluaciones y materiales impresos por recursos digitales, con una meta inicial de reducir en aproximadamente un 60% el consumo de papel relacionado con el nuevo programa. Los valores de mercado del quinto año corresponden al valor total estimado de los activos incluidos en cada fila.

Para los activos depreciables se aplicará el método de depreciación en línea recta, sin valor residual contable. La depreciación se calculará con base en el costo de adquisición y la vida útil estimada de cada activo. Los valores de mercado proyectados para el quinto año no se utilizarán para calcular la depreciación, sino exclusivamente para determinar el flujo terminal del proyecto. Al finalizar el quinto año, los activos se venderán a los valores de mercado estimados. Se calculará el efecto tributario sobre la diferencia entre el valor de venta y el valor en libros, y se recuperará el 100% del capital de trabajo inicial.

6.1 Información financiera y operativa

Para resolver el caso se utilizarán los siguientes datos:

Tabla 47

Inversión inicial, vida útil y valor de mercado estimado de los activos del proyecto Aula Digital Interactiva MindUp

Activo	Cantidad	Valor unitario	Inversión	Vida útil	Valor de mercado año 5
Pantalla interactiva Samsung WAD 86”	3	$2.199,00	$6.597,00	5 años	$1.500,00
Tableta Samsung Galaxy Tab A11+ 128 GB	12	$246,20	$2.954,40	5 años	$600,00
Soportes reforzados e instalación	1	$840,00	$840,00	5 años	$0,00
Adecuación eléctrica y de red	1	$650,00	$650,00	5 años	$0,00
Gabinete de almacenamiento y carga	1	$750,00	$750,00	5 años	$150,00
		TOTAL	$11.791,40		$2.250,00

Fuente: Elaboración propia

6.2 Demanda, precios y costos

Horizonte del proyecto: 5 años.

Tabla 48

Demanda, precios y costos operativos del proyecto Aula Digital Interactiva MindUp

Variable	Años 1 a 3	Años 4 y 5	Fundamento
Operación anual	10 meses	10 meses	Ciclo académico de MindUp
Demanda inicial	180 inscripciones	—	18 estudiantes × 10 meses
Crecimiento de demanda	8% anual	8% anual	Supuesto base
Precio por inscripción mensual	$140,00	$140,00	Compatible con planes actuales
Costo variable unitario	$40,00	$40,00	Licencia, materiales, apoyo, energía

Costos fijos mensuales	$1.120,00	$1.300,00	Costos incrementales

Fuente: Elaboración propia

La demanda se proyectará con un crecimiento compuesto del 8% anual. Para conservar la precisión de los cálculos financieros, las inscripciones proyectadas no serán redondeadas. El costo variable se estima en $40,00 por cada inscripción mensual. Este valor incluye $12,00 por licencia educativa individual, $5,00 por material impreso mínimo y consumibles pedagógicos, $15,00 por horas de apoyo docente adicional asociadas al número de estudiantes, $4,00 por materiales utilizados en las actividades y $4,00 por consumo incremental de energía.

Los costos fijos mensuales de los tres primeros años ascienden a $1.120,00 e incluyen la remuneración base del docente responsable ($650,00), la plataforma institucional y almacenamiento en la nube ($120,00), *marketing* ($150,00), mantenimiento y seguro ($100,00), incremento fijo del servicio de internet ($50,00) y gastos administrativos e imprevistos ($50,00). Para los años 4 y 5 estos valores aumentan a $750,00, $140,00, $170,00, $120,00, $60,00 y $60,00 respectivamente. Aunque el Plan Digital MindUp generará ingresos durante diez meses al año, los costos fijos incrementales se pagarán durante los doce meses. Por tanto, los costos fijos anuales serán de $13.440,00 en los años 1 al 3 y de $15.600,00 en los años 4 y 5.

Como parte de la inversión inicial, MindUp deberá disponer de capital de trabajo suficiente para cubrir el primer mes de operación, debido a que el nuevo programa empezará a generar ingresos una vez transcurrido dicho período. El capital de trabajo estará compuesto por los costos variables correspondientes a 18 inscripciones mensuales y por los costos fijos incrementales del primer mes. Este valor se desembolsará al inicio del proyecto y se recuperará totalmente al finalizar el quinto año. La depreciación no se incluirá en el capital de trabajo, debido a que es un gasto contable que no representa una salida de efectivo.

6.3 Financiamiento y costo de capital

Los propietarios aportarán $5.000,00 de recursos propios. La diferencia entre la inversión total del proyecto -conformada por la adquisición de activos y el capital de trabajo inicial- y el aporte propio será financiada mediante un microcrédito de la Cooperativa Jardín Azuayo. El préstamo tendrá una tasa de interés anual del 15,25%, un plazo de cinco años y pagos anuales. Se elaborarán las tablas de amortización mediante los sistemas francés y alemán. Para los recursos propios, los propietarios exigirán una rentabilidad mínima del 18,00% anual.

Tabla 49

Estructura de financiamiento y parámetros para el cálculo del costo de capital del proyecto

Componente	Valor
Recursos propios	$5.000,00

Tasa requerida por los propietarios	18,00%
Deuda	Inversión total menos aporte propio
Tasa anual del microcrédito	15,25%
Plazo	5 años
Frecuencia de pago	Anual
Número de cuotas	5
Sistemas de amortización	Francés y alemán
Tasa combinada de impuestos y participación	36,25%

Fuente: Elaboración propia

La deuda será igual a la diferencia entre la inversión total del proyecto y el aporte de los propietarios. Para calcular el flujo del inversionista se utilizará la tabla de amortización del sistema francés, mientras que el sistema alemán se presentará como análisis comparativo. Para determinar el flujo del inversionista se considerará el préstamo recibido en el año cero y, durante los cinco años, se descontarán los pagos de capital e intereses correspondientes al sistema francés. También se reconocerá el ahorro tributario generado por los intereses del préstamo.

Se considerará que la estructura de financiamiento definida para el proyecto constituye su estructura de capital objetivo. Las ponderaciones de deuda y patrimonio se determinarán dividiendo cada fuente de financiamiento para la inversión total. Con estas ponderaciones, el costo de la deuda después de impuestos y la rentabilidad exigida por los propietarios se calculará el costo de capital promedio ponderado.

6.4 Escenario pesimista para análisis de riesgo y tasa de inflación

Para analizar el riesgo del proyecto se planteará un escenario pesimista en el que la demanda no crecerá durante los cinco años y permanecerá fija en 180 inscripciones anuales, equivalentes a 18 estudiantes atendidos durante diez meses. Además, se aplicará una tasa de inflación anual del 1,5%, tomando como referencia las proyecciones de mediano plazo del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2026) para Ecuador.

Esta tasa también mantiene coherencia con la inflación anual de 1,65% registrada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos en junio de 2026, de forma acumulativa, al precio de venta y al costo variable unitario a partir del segundo año (INEC, 2026). Los costos fijos conservarán los valores previamente establecidos: $1.120,00 mensuales durante los tres primeros años y $1.300,00 mensuales durante los años 4 y 5.

En este escenario se mantendrán sin modificación la inversión inicial, la vida útil de los activos, la depreciación, el financiamiento y los valores de mercado estimados para el quinto año. Con los flujos resultantes se calcularán nuevamente el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el período de recuperación, con el propósito de evaluar la sensibilidad del proyecto frente a una demanda menor a la esperada.

La tasa de descuento del escenario pesimista se ajustará sumando al costo de capital promedio ponderado la inflación promedio proyectada. Debido a que para MindUp se utilizará una inflación anual constante del 1,5%, la tasa ajustada será igual al CCPP del proyecto más 1,5 puntos porcentuales. Esta tasa se empleará para calcular el valor presente neto del escenario pesimista.

6.5 Desarrollo del caso financiero: Proyecto aula digital interactiva MindUp

El análisis financiero del proyecto Aula Digital Interactiva MindUp, tiene por finalidad implantar recursos tecnológicos y educativos para mejorar la oferta de servicios de aprendizaje. La evaluación considera un horizonte de cinco años, la inversión inicial a requerir, la estructura de costes, el umbral de rentabilidad, las magnitudes de los flujos de caja, así como los principales indicadores de rentabilidad.

Su desarrollo comprende los datos generales del proyecto, el punto de equilibrio, el flujo de efectivo del proyecto, la depreciación y el flujo terminal, el cálculo del costo de capital promedio ponderado, los indicadores de evaluación financiera (VPN, TIR y período de recuperación), las tablas de amortización mediante los sistemas francés y alemán, el flujo del inversionista y el análisis de sensibilidad correspondiente al escenario pesimista.

El proyecto en cuestión, prevea una operación que genera ingresos durante diez meses al año; los costos fijos se distribuyen durante doce meses. Para el primer año, se prevén un total de 180 inscripciones, un precio de 140 dólares por inscripción y una tasa de incremento anual de la demanda del 8 %. El costo variable unitario es de 40 dólares; así, cada inscripción genera un margen de contribución de 100 dólares, que equivale a una ratio del 71,43 % sobre el precio de venta.

Tabla 50

Supuestos financieros y operativos del proyecto Aula Digital Interactiva MindUp

Concepto	Valor
Horizonte del proyecto	5 años
Meses de operación con ingresos	10 meses
Meses de costos fijos	12 meses
Inscripciones año 1	180
Precio por inscripción	USD 140,00
Crecimiento anual de la demanda	8,00 %
Costo variable unitario	USD 40,00
Costo de recursos propios	18,00 %
Costo de la deuda	15,25 %
Impuestos y participaciones	36,25 %

Inflación escenario pesimista	1,50 %

Fuente: Elaboración propia

La inversión total en activos fijos asciende a USD 11,791.40, con un enfoque predominante en pantallas interactivas y tabletas. Se espera que, al concluir el quinto año, el valor de mercado de estos activos en conjunto sea de aproximadamente USD 2,250.00.

Tabla 51

Activo

Ítems	Inversión inicial	Valor de mercado año 5
Pantallas interactivas Samsung WAD 86"	USD 6.597,00	USD 1.500,00
Tabletas Samsung Galaxy Tab A11+ 128 GB	USD 2.954,40	USD 600,00
Soportes reforzados e instalación	USD 840,00	USD 0,00
Adecuación eléctrica y de red	USD 650,00	USD 0,00
Gabinete de almacenamiento y carga	USD 750,00	USD 150,00
Total	USD 11.791,40	USD 2.250,00

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se requiere un capital de trabajo inicial de USD 1.840,00 - un mes de operación, de manera que la inversión total del proyecto llega a USD 13.631,40. La inversión será financiada a través de recursos propios por USD 5.000,00 y deuda por USD 8.631,40, lo que implica una participación del financiamiento externo del 63,32 % y una participación de recursos propios del 36,68 %.

Tabla 52

Estructura de inversión y financiamiento

Ítems	Valor	Participación
Activos fijos	USD 11.791,40	86,50 %
Capital de trabajo	USD 1.840,00	13,50 %
Inversión total	USD 13.631,40	100,00 %
Recursos propios	USD 5.000,00	36,68 %
Deuda	USD 8.631,40	63,32 %

Fuente: Elaboración propia

6.5.1 Análisis del punto de equilibrio

Respecto al nivel mínimo de inscripciones fijado en el proyecto para poder igualar la cobertura de sus costes. Dando por supuesto un precio unitario es de USD 140,00, un coste variable de costumbre de USD 40,00 y unos costes fijos de costumbre anuales de USD 13.440,00, se pueden deducir los siguientes puntos del margen de contribución unitario por tema de inscripción:

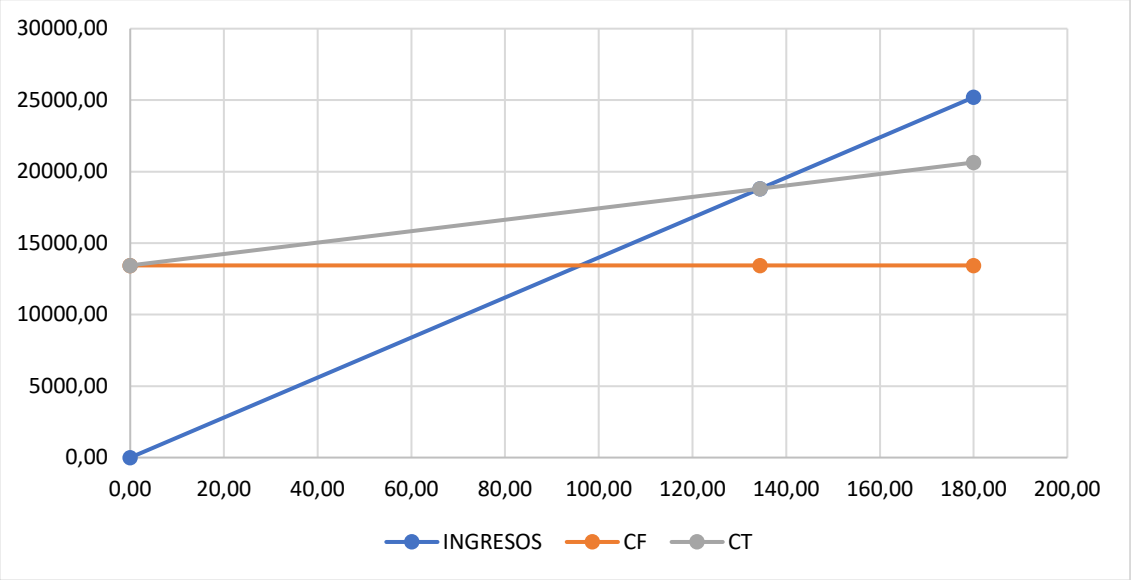
El punto de equilibrio se puede determinar por medio de la regla de:

Punto de equilibrio = Costos fijos / (precio unitario — costo variable unitario)
Siendo así:
USD 13.440 / USD 100 = 134,4 inscripciones

Por tanto, MindUp necesitaría un nivel aproximado de 135 inscripciones al año con el propósito de cubrir costos y poder empezar a generar beneficios. En términos monetarios este nivel equivaldría a unos ingresos por ventas de USD 18.816,00.

Figura 24

Punto de equilibrio



	Inscripciones	Ingresos	CF	CT
Cero	0,00	0,00	$13.440,00	$13.440,00
Cantidad de PE	134,40	$18.816,00	$13.440,00	$18.816,00
Cantidad mayor al PE	180,00	$25.200,00	$13.440,00	$20.640,00

Fuente: Elaboración propia

La proyección de 180 inscripciones para el primer año es superior al punto de equilibrio en 45,6 inscripciones. Este hecho da lugar a un margen de seguridad del 25,33%, lo que pone de manifiesto que el nivel de demanda esperado es capaz de cubrir los gastos operativos y producir ingresos que superan los gastos del primer año. La proyección de 180 inscripciones para el primer año representa una buena cantidad ya que es superior al punto de equilibrio en 45,6 inscripciones. Esa circunstancia daría lugar a un margen de seguridad del 25,33%. Es decir, se pone de manifiesto que el nivel de demanda esperado es capaz de cubrir el costo operativo y producir ingresos que superen los costes del primer año.

6.5.2 Flujo de efectivo operativo del proyecto

En la proyección se establece una tasa de crecimiento del 8 % de las inscripciones anuales, comenzando con 180 inscripciones para el año uno y llegando hasta 244,89 inscripciones en el año cinco. El precio unitario y el costo variable unitario se mantienen en USD 140 y USD 40, respectivamente, a la vez que se sigue el modelo. Los costes fijos son de USD 13.440 al año durante los 3 primeros años y de USD 15.600 durante los años cuatro y cinco. Esta variación es la responsable de que el flujo operativo del año cuarto crezca a un menor ritmo que el del año tercero a pesar del aumento de las ventas.

Tabla 53

Flujos de efectivo operativos

	Año				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
No. Inscripciones	180,00	194,40	209,95	226,75	244,89
Precio unitario	$140,00	$140,00	$140,00	$140,00	$140,00
Costo variable unitario	$40,00	$40,00	$40,00	$40,00	$40,00
Costos fijos excepto depreciación	$13.440,00	$13.440,00	$13.440,00	$15.600,00	$15.600,00
Ventas	$25.200,00	$27.216,00	$29.393,28	$31.744,74	$34.284,32
Costos variables	$7.200,00	$7.776,00	$8.398,08	$9.069,93	$9.795,52
Costos fijos excepto depreciación	$13.440,00	$13.440,00	$13.440,00	$15.600,00	$15.600,00
Depreciación	$2.358,28	$2.358,28	$2.358,28	$2.358,28	$2.358,28
Utilidad Operativa	$2.201,72	$3.641,72	$5.196,92	$4.716,54	$6.530,52
Impuestos y participaciones (36,25%)	$798,12	$1.320,12	$1.883,88	$1.709,74	$2.367,31
Utilidad Neta	$1.403,60	$2.321,60	$3.313,04	$3.006,79	$4.163,21
Depreciación	$2.358,28	$2.358,28	$2.358,28	$2.358,28	$2.358,28
FE OPERATIVOS	$3.761,88	$4.679,88	$5.671,32	$5.365,07	$6.521,49

Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian una evolución favorable de la generación de efectivo. El flujo operativo aumenta de USD 3.761,88 en el primer año a USD 6.521,49 en el quinto año. La reducción relativa observada en el cuarto año se explica por el incremento de los costos fijos de USD 13.440 a USD 15.600.

6.5.3 Depreciación y flujo terminal

Los activos se depreciarán durante todo el periodo de cinco años del proyecto, con una depreciación total anual de USD 2.358,28 y un valor en libros de los activos de cero al fin del horizonte de evaluación, afectado por un valor de mercado estimado de USD 2.250,00. Una vez considerados los impuestos generados al momento de la venta de los activos se obtiene un ingreso neto de USD 1.434,38 y al que se adiciona la recuperación del capital de trabajo inicial de USD 1.840,00, dando un flujo terminal de USD 3.274,38.

Tabla 54

Flujo terminal

Flujo terminal	$3.274,38		
Valor de mercado de los activos	$2.250,00	Ingreso neto por venta	$1.434,38
Valor en libros	-	Recuperación capital de trabajo	$1.840,00
Utilidad por venta	$2.250,00		$3.274,38
Impuestos y participaciones	$815,63		

Fuente: Elaboración propia

Consecuentemente, el flujo de efectivo del proyecto del quinto año asciende a USD 9.795,86**,** resultado de sumar el flujo operativo de USD 6.521,49 y el flujo terminal de USD 3.274,38.

6.5.4 Evaluación financiera del proyecto

El costo de capital promedio ponderado (CCPP o WACC) que se obtuvo para el proyecto es del 12,76 %. Esta tasa resulta de la integración del costo de los recursos propios y el costo de la deuda después de impuestos, en función de la estructura del financiamiento. Los flujos que se utilizan para evaluar la inversión se detallan en la tabla 55.

Tabla 55

Matriz de evaluación del proyecto

	AÑO 0	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Flujos de efectivo del proyecto	($13.631,40)	$3.761,88	$4.679,88	$5.671,32	$5.365,07	$9.795,86
Flujos acumulados	($13.631,40)	($9.869,52)	($5.189,65)	$481,67	$5.846,74	$15.642,60
Costo de capital	12,76%					

Fuente: Elaboración propia

La inversión todavía no se recupera al finalizar el segundo año, momento en el cual existe un saldo por pagar de USD 5.189,65. Durante el tercer año se recuperan USD 5.671,32, cantidad

suficiente para cubrir el mencionado saldo. Por lo tanto, el modelo estima un periodo de recuperación de aproximadamente 2 años y 11 meses.

Tabla 56

Indicadores financieros

Indicador financiero	Resultado	Interpretación
CCPP / WACC	12,76 %	Rentabilidad mínima exigida
Valor presente neto (VPN)	USD 6.034,26	Positivo; genera valor
Tasa interna de retorno (TIR)	27,09 %	Superior al costo de capital
Periodo de recuperación	2 años y 11 meses	Recuperación dentro del horizonte de 5 años
Índice de rentabilidad estimado	1,44	Por cada USD 1 invertido se obtiene un valor presente aproximado de USD 1,44

Fuente: Elaboración propia

A Partir de estos datos se puede concluir que el proyecto Aula Digital Interactiva MindUp es financieramente viable. La demanda con la que se ha trabajado de 180 inscripciones en el primer año excede el punto muerto estimado en unas 135 inscripciones, es decir, contamos con una seguridad del 25,33 %, que no es despreciable. El flujo de efectivos también mejora a partir del primer año y asegura que la inversión inicial se recupere antes de acabar el tercer año.

Sin duda alguna, el criterio que más hace inclinarse hacia la aceptación del proyecto es la relación de la TIR del 27,09 % y el CCPP del 12,76 %. La rentabilidad esperada es superior en unos 14,33 puntos porcentuales a la de mínimo aceptado. Además, el VPN calculado resulta positivo (USD 6.034,26), lo que indica que, luego de recuperar la inversión inicial y remunerar a las fuentes de financiación según el costo exigido, el proyecto produce valor. Por tanto, desde el punto de vista financiero aconsejamos la implementación, siempre y cuando se mantengan las variables de demanda, precios y costos próximos a las circunstancias asumidas en el modelo.

6.5.5 Flujo del inversionista

La Tabla 57 muestra la amortización de un financiamiento de 8.631,40 USD con una tasa del 15,25 % y a un plazo de 5 años, utilizando los sistemas francés y alemán. El sistema francés realiza la amortización mediante el cobro de una cuota de 2.590,14 USD que permanece constante a lo largo del plazo acordado, donde los intereses se reducen y la amortización de capital se incrementa; el sistema alemán amortiza el financiamiento realizando pagos de capital constantes, es decir 1.726,28 USD, lo cual lleva a pagar cuotas decrecientes y a un menor pago de intereses.

El flujo del inversionista nace de un aporte inicial de 5.000 USD, tomando el financiamiento bancario, capital e intereses y el ahorro tributario en consideración. La continuidad de los flujos proyectados permite recuperar el aporte inicial aproximadamente en 2 años y 3 meses. Asimismo, se obtienen 6.683,42 USD como Valor Presente Neto y una Tasa Interna de Retorno de 47,62 %, contra un costo de capital de 12,76 %, indicando resultados financieros positivos para el horizonte evaluado.

Tabla 57

Tabla de amortización sistema francés

CAPITAL	$8.631,40			
TASA	15,25%			
PLAZO	5			
AÑO	**CUOTA TOTAL**	**PAGO INT.**	**PAGO CAPITAL**	**SALDO CAPITAL**
1	$2.590,14	$1.316,29	$1.273,85	$7.357,55
2	$2.590,14	$1.122,03	$1.468,11	$5.889,44
3	$2.590,14	$898,14	$1.692,00	$4.197,44
4	$2.590,14	$640,11	$1.950,03	$2.247,41
5	$2.590,14	$342,73	$2.247,41	-
TOTAL	$12.950,69	$4.319,29	$8.631,40	

Fuente: **Elaboración propia**

Tabla 58

Tabla de amortización sistema alemán

CAPITAL	$8.631,40			
TASA	15,25%			
PLAZO	5			
AÑO	**CUOTA**	**PAGO INT.**	**PAGO CAPITAL**	**SALDO CAPITAL**
1	$3.042,57	$1.316,29	$1.726,28	$6.905,12
2	$2.779,31	$1.053,03	$1.726,28	$5.178,84
3	$2.516,05	$789,77	$1.726,28	$3.452,56
4	$2.252,80	$526,52	$1.726,28	$1.726,28
5	$1.989,54	$263,26	$1.726,28	-
TOTAL	$12.580,27	$3.948,87	$8.631,40	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59

Flujo de efectivo del inversionista y recuperación de la inversión

Año	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
FE DEL PROYECTO	($13.631,40)	$3.761,88	$4.679,88	$5.671,32	$5.365,07	$9.795,86

Desembolso del préstamo	$8.631,40					
Pago capital		($1.273,85)	($1.468,11)	($1.692,00)	($1.950,03)	($2.247,41)
Pago interés		($1.316,29)	($1.122,03)	($898,14)	($640,11)	($342,73)
Ahorro impuestos por intereses		$477,15	$406,73	$325,58	$232,04	$124,24
FE DEL INVERSIONISTA	($5.000,00)	$1.648,89	$2.496,47	$3.406,75	$3.006,97	$7.329,96
Flujos acumulados	($5.000,00)	($3.351,11)	($854,64)	2.552,12	5.559,09	12.889,05

Fuente: Elaboración propia

Tabla 60

Indicadores de evaluación financiera del inversionista

Costo de capital	**12,76%**
Valor presente neto	$6.683,42
Tasa Interna de retorno	47,62%
Periodo de recuperación	2 años 3 meses

Fuente: Elaboración propia

Tabla 61 *Cálculo del periodo de recuperación de la inversión*

2	**# de años enteros antes de la recuperación**
$854,64	Valor que falta por recuperar
$3.406,75	FE del año en el que se recupera la inversión
0,2509	Fracción de año
3,01	# de meses

Fuente: Elaboración propia

6.5.6 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad en el escenario pesimista establece una inversión inicial de USD 13.631,40 y una inflación de 1,50 %. En estos términos, los ingresos y costes se irán actualizando sucesivamente por efecto de la inflación, pero el número de inscripciones sigue siendo 180 durante los cinco años de análisis.

Los flujos de caja de este proyecto permanecen positivos durante el periodo analizado, pero solo hasta el cuarto año, que es cuando los costes fijos incrementan la presión negativa en este caso muy pesimista. La tasa de descuento de la TIR ajustada por la inflación pasa a ser 14,26 % con respecto a la tasa inicial del 12,76 %.

En este escenario, el proyecto genera un Valor Actual Neto de USD 403,57, una Tasa Interna de Retorno del 15,42 % y un tiempo de recuperación aproximado de 3 años y 8 meses. Se

puede decir que el proyecto, aun bajo condiciones adversas e incluyendo la inflación, se mantendría positivo, aunque con un margen de rentabilidad más reducido.

Tabla 62

Inflación proyectada

Inversión inicial: **USD 13.631,40**	
Año	Inflación proyectada (%)
2027	1,50%
2028	1,50%
2029	1,50%
2030	1,50%
	1,50%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 63

Flujos de efectivo operativos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
No. Inscripciones	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Tasa de inflación	-	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Factor de inflación	1,000	1,015	1,030	1,046	1,061
Precio unitario	$140,00	$140,00	$140,00	$140,00	$140,00
Precio unitario ajustado por inflación	$140,00	$142,10	$144,23	$146,39	$148,59
Costo variable unitario	$40,00	$40,00	$40,00	$40,00	$40,00
Costo variable ajustado por inflación	$40,00	$40,60	$41,21	$41,83	$42,45
Costos fijos excepto depreciación	$13.440,00	$13.440,00	$13.440,00	$15.600,00	$15.600,00
Ventas	$25.200,00	$25.578,00	$25.961,67	$26.351,10	$26.746,36
Costos variables	$7.200,00	$7.308,00	$7.417,62	$7.528,88	$7.641,82
Costos fijos excepto depreciación	$13.440,00	$13.440,00	$13.440,00	$15.600,00	$15.600,00
Depreciación	$2.358,28	$2.358,28	$2.358,28	$2.358,28	$2.358,28
Utilidad Operativa	$2.201,72	$2.471,72	$2.745,77	$863,93	$1.146,26
Impuestos y participaciones	$798,12	$896,00	$995,34	$313,17	$415,52
Utilidad Neta	$1.403,60	$1.575,72	$1.750,43	$550,76	$730,74
Depreciación	$2.358,28	$2.358,28	$2.358,28	$2.358,28	$2.358,28
FE OPERATIVOS	**$3.761,88**	**$3.934,00**	**$4.108,71**	**$2.909,04**	**$3.089,02**
FE TERMINAL					$3.274,38
FE DEL PROYECTO	**$3.761,88**	**$3.934,00**	**$4.108,71**	**$2.909,04**	**$6.363,40**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 64

Ajuste de la tasa de descuento por inflación

Concepto	Valor
Ka	12,76%
Ka ajustada por inflación	14,26%

Flujos de efectivo del proyecto

Año	Flujo de efectivo
FE 0	$13.631,40
FE 1	$3.761,88
FE 2	$3.934,00
FE 3	$4.108,71
FE 4	$2.909,04
FE 5	$6.363,40

Fuente: Elaboración propia

Tabla 65

Evaluación financiera del escenario pesimista

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos de efectivo del proyecto	($13.631,40)	$3.761,88	$3.934,00	$4.108,71	$2.909,04	$6.363,40
Flujos acumulados	($13.631,40)	($9.869,52)	($5.935,52)	($1.826,81)	1.082,22	7.445,62

Fuente: Elaboración propia

Tabla 66

Indicadores financieros

Indicador	Resultado
Tiempo de recuperación	3 años 8 meses
Valor presente neto	$403,57
Tasa Interna de retorno	15,42%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 67

Cálculo del periodo de recuperación

Concepto	Valor
Años enteros antes de recuperación	3
Valor que falta por recuperar	$1.826,81
FE del año de recuperación	$2.909,04
Fracción de año	0,63
Meses	7,54

Fuente: Elaboración propia

Para mantener la viabilidad financiera se recomienda:

- Mantener al menos 135 inscripciones anuales, ya que este es el nivel aproximado necesario para cubrir los costos operativos. La meta inicial de 180 inscripciones proporciona un margen favorable sobre el punto de equilibrio.
- Reservar parte de los flujos de los primeros años para pagar el microcrédito, evitando distribuir todos los excedentes hasta recuperar la inversión y asegurar el cumplimiento de las cuotas anuales.
- Controlar mensualmente los costos variables y fijos, especialmente licencias, apoyo docente, plataforma, mantenimiento y energía. Cualquier aumento que no pueda trasladarse al precio reduciría el margen de contribución y el VPN.
- Comparar semestralmente los resultados reales con las proyecciones. Si la demanda se aproxima al punto de equilibrio o los costos superan lo presupuestado, deberán aplicarse medidas comerciales y ajustes de gasto de forma inmediata.
- Revisar anualmente el precio de $140,00, considerando la inflación y los costos reales del servicio, para evitar que el margen de rentabilidad disminuya durante los cinco años.

CONCLUSIONES

Dirección Estratégica Empresarial

La dirección estratégica permitió establecer una estructura de gestión empresarial para MindUp, orientada a superar la informalidad en la planificación y organización de sus actividades. Se concluye que el principal aporte de esta propuesta radica en la articulación de objetivos, políticas, estrategias y procedimientos que proporcionan una orientación común a las diferentes áreas del centro. Esta formalización constituye una base para mejorar la coordinación interna, la asignación de responsabilidades y la toma de decisiones, especialmente en una organización en etapa de crecimiento. Su contribución al fortalecimiento empresarial dependerá de la aplicación y el seguimiento de los lineamientos propuestos.

Marketing Estratégico

El análisis de posicionamiento competitivo permitió identificar que uno de los principales desafíos comerciales de MindUp es su limitada diferenciación percibida frente a otros centros que ofrecen servicios similares. Este hallazgo evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación de su propuesta de valor y hacer más visibles los atributos que caracterizan su oferta educativa. La validación preliminar del prototipo comercial permitió identificar oportunidades para estructurar programas continuos, fortalecer el acompañamiento a las familias y documentar el progreso infantil como elementos de diferenciación. Se concluye que la estrategia comercial debe orientarse a comunicar los beneficios de la experiencia educativa y generar confianza mediante evidencias del servicio ofrecido, más allá de la promoción de sus características.

Investigación de Mercados

La investigación de mercados permitió comprender los factores que influyen en la elección de servicios educativos complementarios entre los padres de familia encuestados. Los resultados evidenciaron que la seguridad, la calidad profesional y la metodología de enseñanza son atributos especialmente valorados, mientras que el precio no constituye el principal criterio de decisión para los participantes. Asimismo, se identificó la importancia de las recomendaciones personales en el conocimiento de la marca y el interés por una atención individualizada. Se concluye que MindUp cuenta con oportunidades para orientar sus estrategias de posicionamiento y captación hacia los atributos más valorados por las familias, priorizando la confianza, la atención personalizada y la comunicación del valor del servicio.

Plan de Negocios

El plan de negocios permitió integrar las decisiones comerciales, operativas, organizacionales y económicas en una propuesta orientada al crecimiento de MindUp. El análisis evidencia que el centro dispone de capacidad instalada para incrementar su número de estudiantes sin requerir inicialmente una ampliación de infraestructura. Sin embargo, el aprovechamiento de esta capacidad está condicionado a la captación y permanencia de clientes, así como al control de costos y a la adecuada planificación de los períodos de menor demanda. Se concluye que el crecimiento sostenible del centro requiere mantener un equilibrio entre la ocupación de su capacidad operativa, la calidad del servicio y la rentabilidad, evitando que el incremento de estudiantes comprometa la atención personalizada que constituye parte de su propuesta de valor.

Gerencia Financiera

La evaluación financiera del proyecto Aula Digital Interactiva MindUp permitió determinar su viabilidad económica bajo los supuestos establecidos para el horizonte de inversión. Los resultados del valor presente neto, la tasa interna de retorno y el período de recuperación respaldan una perspectiva favorable para el proyecto en las condiciones analizadas. No obstante, el análisis de sensibilidad evidencia que la rentabilidad depende principalmente del comportamiento de la demanda, los costos operativos y las condiciones financieras consideradas. Se concluye que la inversión representa una alternativa para fortalecer la propuesta de valor del centro, siempre que su ejecución esté acompañada de mecanismos de seguimiento financiero y de estrategias comerciales que contribuyan a mantener la demanda prevista.

Conclusión integradora

La investigación permitió cumplir el objetivo general mediante el diseño de una propuesta integral de gestión empresarial que articula la planificación estratégica, el *marketing*, la investigación de mercados, la gestión operativa y la evaluación financiera. Los resultados permiten concluir que el fortalecimiento de MindUp no depende exclusivamente de ampliar su oferta de servicios o incrementar su capacidad de atención, sino de integrar una gestión organizada con una propuesta de valor diferenciada, coherente con las necesidades y expectativas de las familias y respaldada por una planificación financiera adecuada. En este sentido, el trabajo proporciona una orientación para la toma de decisiones empresariales y establece las bases para el posicionamiento y crecimiento sostenible del centro, cuyos efectos deberán evaluarse una vez implementadas las estrategias propuestas.

Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

La investigación se desarrolló mediante un estudio de caso, con diseño no experimental y transversal y una muestra no probabilística por conveniencia, lo que limita la generalización estadística de sus resultados y no permite establecer relaciones causales. Asimismo, las estrategias propuestas no fueron implementadas durante el período de estudio, por lo que sus efectos sobre el posicionamiento, la fidelización y el desempeño empresarial permanecen pendientes de evaluación.

Se recomienda que futuras investigaciones analicen los resultados de la implementación del plan estratégico mediante indicadores de captación, permanencia de estudiantes, satisfacción de las familias y rentabilidad. Además, sería pertinente evaluar el efecto del Aula Digital Interactiva en la experiencia educativa y examinar la aplicabilidad de la propuesta de gestión en otros centros de servicios educativos complementarios.

REFERENCIAS

Arias Peláez, O. J., & Tapia Blacio, A. M. (2024). Planificación estratégica como instrumento de desarrollo integral en instituciones universitarias del Ecuador: Strategic planning as an instrument for comprehensive development in university institutions. LATAM *Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, *5*(4), 2565–2578. https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2439

Arroyo Valenciano, J. A. (2023). El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación. *Revista Educación, 47*(1), 674–687. https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.51984

Becerra Castro, M. A., Paz Becerra, A., Condom Bosch, J. L., & Soriano Soriano, G. (2024). Impacto de la cultura organizacional en la implementación efectiva de planes estratégicos en organizaciones: Una revisión sistemática. *Revista Internacional de Organizaciones*, (33), 11-38. https://doi.org/10.17345/rio33.446

Cantos Chancay, K. M., Baduy Molina, A. L., & Solis Bravo, H. A. (2025). *Marketing* relacional y su incidencia en la fidelización de los clientes: Compañía Premium car, Manta. *Polo del Conocimiento, 10*(3), 3281-3301. https://doi.org/10.23857/pc.v10i3.9301

Carrera González, K. R., Dume Candelario, D. E., Dáger López, E. J., Dume Candelario, B. A., & Candelario Arévalo, J. M. (2024). Metodología MEFE-MEFI: Una herramienta de análisis estratégico para pymes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8*(5), 2423-2441. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13708

Díaz Déggola, H. (2020). Plan estratégico de prevención y restauración de valores para la mejora de la calidad educativa. *Revista San Gregorio, 1*(39), 59-73. https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1135

Díaz Landero, V. D. C., Surdez Pérez, E. G., & Reyes Cornelio, R. (2024). Modelo de 4Fs del marketing digital: Vínculo con el posicionamiento de marca. *Suma de Negocios, 15*(32), 50-58. https://doi.org/10.14349/sumneg/2024.V15.N32.A6

Díaz Pérez, A., & Villafuerte Álvarez, C. A. (2022). Planeamiento estratégico de la educación. *Comunicación, 13*(2), 161-171. https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681

García-Ramírez, A. I., Bonito-López, L. G., Olivero-Estupiñán, D. O., & Freire-Jaya, M. I. (2025). Estrategias de *marketing* para emprendedores educativos: Cómo atraer estudiantes en un mercado competitivo. *Polo del Conocimiento, 10*(3), 2214-2225. https://doi.org/10.23857/pc.v10i3.9183

Grimaldo Reyes, S. E., Gómez Sánchez, D., & Balderas Huerta, M. E. (2025). Calidad del servicio como determinante del valor de marca y sus dimensiones en instituciones de educación superior. *Revista Vértice Universitario, 27*(96). https://doi.org/10.36792/rvu.v27i96.489

Guaman-Briones, T. G., & Goya-Contreras, R. E. (2025). Análisis financiero de pequeñas y medianas empresas de servicios del sector Urdesa Central del norte de Guayaquil, periodo 2023-2024. *Revista Científica Zambos, 4*(1), 249-272. https://doi.org/10.69484/rcz/v4/n1/89

Hernandez Celis, D., Escobar Cordova, G., Cruz Gonzales, W. E., Pacheco Curi, O. E., Fonseca Chavez, F. R., & Osorio Giraldo, M. H. (2026). Strategic management for the sustainability of SMEs in Latin America. *Minerva, 7*(19), 136-147. https://doi.org/10.47460/minerva.v7i19.280

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Censo de Población y Vivienda 2022*. https://www.censoecuador.gob.ec/

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2026, 14 de julio). *INEC presenta resultados de la inflación de junio de 2026: Variación mensual se mantiene estable y se ubicó en 0,79 %*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-resultados-de-la-inflacion-de-junio-de-2026/

International Monetary Fund, Western Hemisphere Department. (2026). Ecuador: Fifth review under the extended arrangement under the extended fund facility, requests for waivers of nonobservance of performance criteria, modification of performance criteria, and financing assurances review—Press release; staff report; and statement by the Executive Director for Ecuador (IMF Country Report No. 26/084). International Monetary Fund. https://doi.org/10.5089/9798229044158.002

Jiménez, M. M. J., Véliz, D. C. M., Espinoza, N. X. B., Palma, C. M. C., Miranda, D. I. C., & Méndez, J. X. O. (2024). La importancia de la planificación estratégica en la

administración empresarial. *South Florida Journal of Development, 5*(11), Article e4593. https://doi.org/10.46932/sfjdv5n11-006

Moreno-Gómez, J., Londoño, J. C., & Zapata-Upegui, L. F. (2023). *Marketing* strategy and competitiveness: Evidence from Colombian SMEs. *Tec Empresarial, 17*(2), 48-64. https://doi.org/10.18845/te.v17i2.6701

Mori Apuela, D. F., & Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Análisis de la calidad de los servicios educativos en Latinoamérica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5*(6), 12082-12097. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1217

Oliveros Paredes, M. J., & Camargo Cordero, D. A. (2025). Planificación estratégica y su aporte a las Instituciones de Educación Primaria. *Revista Ethos, 16*(2), 216–230. https://doi.org/10.5281/zenodo.16895931

Ore Quiroz, H., Olórtegui López, E. J., & Ponce Yactayo, D. (2023). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros, 8*(4). https://doi.org/10.37787/zzg09z21

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.* John Wiley & Sons.

Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86*(1), 78–93. https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy

Sierra Pérez, M. A., Torres Chávez, J. D., Mendoza Polo, M., Arellano García, J. C., & Borre González, J. S. (2022). Gestión empresarial de las pequeñas y medianas empresas para el crecimiento económico. *Saber, Ciencia y Libertad en Germinación*, *15*, 140–144. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/germinacion/article/view/10067

Vilca Alejo, Y. P., Torobisco Aliaga, W. J., Vilca Alejo, C. E., & Salguero Alcala, G. K. (2025). Emprendimiento en la educación: Un análisis integral de su importancia y desarrollo. *Impulso, Revista de Administración, 5*(10), 186-198. https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i10.110