

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

MBA

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL EN EL NORTE DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título Máster en Administración de Empresas

mención marketing



Profesor Guía: Patricio Jaramillo

Autores:

María Augusta Flores Guerrero

Myriam de Lourdes Naranjo Espinel

2010



Quito, 10 de Mayo de 2010

Yo Patricio Jaramillo Flores, doy fe que el presente trabajo fue realizado por las estudiantes María Augusta Flores Guerrero y Myriam de Lourdes Naranjo Espinel conforme al cronograma establecido y cumpliendo los requerimientos determinados en el manual de titulación de la Universidad de Las Américas.



MBA Patricio Jaramillo

AGRADECIMIENTO

A mis padres por su paciencia, dedicación y ejemplo, gracias por guiar mi camino con sus valores y empuje. Mi agradecimiento con Roberto y María Dolores por estar ahí para darme una mano con los enanos con cariño y entrega en mi ausencia.

A los amigos que siempre estuvieron pendientes de esta etapa del camino, así como a los que se hicieron en el camino de esta nueva etapa de mi vida.

Myriam de Lourdes Naranjo

A mi familia, mi Madre Carmen quien con su dedicación, cariño y desvelos ha logrado que persista en mis metas.

A mi Hermano Fernando por su apoyo incondicional.

María Augusta Flores

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a la luz que me ilumina cada día: *José Andrés y María Camila*, ustedes son la inspiración de mi día a día y el motor de mi vida.

A mi Mami Blanqui por ser mi modelo de vida, el ejemplo de nunca dejarme vencer y siempre seguir adelante a pesar de las circunstancias, "*con amor y fe los sueños se van cumpliendo*". Gracias viejita por guiar mi camino desde donde estés.

Myriam Naranjo

Este trabajo está dedicado a mi Papi *Edmundo*, quien desde el cielo guía mis pasos día a día, se que ahora estará muy orgulloso de mis logros.

Igualmente está dedicado a mi Mami y a mi Hermano sin cuyo apoyo esto no hubiese sido posible.

María Augusta Flores

RESUMEN EJECUTIVO

Plan De Negocios para la Creación del Centro de Desarrollo Infantil “La Aldea” en el Norte de Quito

Actualmente la sociedad demanda que los dos miembros de la familia, padre y madre trabajen para cumplir con un mejor estilo de vida y suplir las necesidades de sus hogares. Por este motivo se ha determinado la necesidad de que cuenten con la mejor opción para el cuidado de sus hijos y complementen su formación con un adecuado desarrollo de sus habilidades y fomenten sus valores.

Varias empresas tienen horarios rotativos, y esto ha provocado altos índices en su rotación de personal, especialmente en madres que deben renunciar al no encontrar un lugar que se adapte a su necesidad de horario variable cada semana y limite su desarrollo profesional.

El negocio que se presenta es un Centro de Desarrollo Infantil, regulado por el INFA que oferta tres horarios a conveniencia: jornada completa y 2 medias jornadas, atiende a niños desde los 3 meses hasta los 4 años 11 meses de edad, y para el verano oferta actividades extracurriculares, la pedagogía se fundamenta en la teoría Jean Piaget: aprender conociendo el mundo.

Se ha identificado un mercado objetivo del 15% en promedio considerando el número de niños de la zona (64) y los que pueden acceder al servicio por cercanía al empleo de sus padres (40). El tamaño del mercado es de 40 niños para el primer año, se estima recibir para los dos años siguientes 18 niños

(20% cada año) y 12 niños (10% c/año) hasta el quinto año, logrando ocupar la capacidad instalada del CDI en su 100% (70 niños).

Como estrategia de mercadeo se consideran alianzas con empresas del sector para la difusión del CDI a través de descuentos corporativos y promoción del servicio. Se espera cumplir cuatro fases: Promoción, Comunicación, Mantenimiento y Servicio.

La inversión inicial requerida es de 25,051 USD para la instalación del Centro, adecuaciones, gastos de arranque, materiales y capital de trabajo, la misma que se recupera en el año 3, y genera flujos positivos a partir del segundo año de 4,141 USD, tercer año: 14,369USD, cuarto año 17,401 USD y para el año quinto 20,335 USD.

El proyecto bajo el escenario esperado arroja un VAN de 80,959 USD y una TIR del 56. El ROA va del 1% al 31%, indicando que los activos son cada vez más productivos.

De acuerdo al análisis financiero y de factibilidad se observa que el negocio resulta rentable, tiene liquidez y es perfectamente replicable en otros sectores de la ciudad. Con el tiempo puede ser una franquicia vendible a nivel nacional e internacional.

ÍNDICE

	Página
1. Introducción	
1.1. Antecedentes	1
1.2. Justificación	1
2. Plan de Negocios	
2.1. Información de la Empresa	2
2.1.1 Naturaleza y Filosofía del Negocio	2
2.1.2 Estilo Corporativo e Imagen	3
2.1.3 Enfoque Social e Impacto en la Comunidad	3
2.1.4 Misión – Visión	4
2.1.5 Objetivos y Crecimiento Financiero	4
2.2. Nombre de la Compañía	5
2.2.1 Logotipo	6
2.2.2 Descripción	6
2.2.2.1 Concepto Gráfico	6
2.2.2.2 Justificación Gráfica	7
2.2.2.3 Cromática	8
2.3. Información Legal	8
2.4. Estructura Organizacional	12
2.4.1 Directora del Centro	12
2.4.2 Educadoras Parvularias	13
2.4.3 Psicóloga(o)	13
2.4.4 Auxiliares Infantiles	13
2.4.5 Auxiliar de Cocina	13
2.4.6 Auxiliar de Servicios	14

2.4.7 Organigrama	14
2.4.8 Gobierno Corporativo	14
2.5. Ubicación	15
3. Análisis de la Industria	
3.1. Análisis Macroeconómico	15
3.2. Industria	21
3.3. Ciclos Económicos	23
3.4. Análisis de la Competencia	23
3.4.1 Poder de Negociación con Clientes	24
3.4.2 Poder de Negociación con Proveedores	26
3.4.3 Amenaza de Nuevos Competidores	27
3.4.4 Rivalidad entre Competidores	28
3.4.5 Productos Sustitutos	32
3.5. Análisis FODA	33
3.6. Análisis de la Demanda	34
3.6.1 Focus Group	35
3.7. Encuesta	40
4. Estrategia de Mercadeo	
4.1 Estrategia de Promoción	41
4.1.1 Determinación de Mercado Objetivo	41
4.1.2 Base de Segmentación de Mercado Seleccionado	41
4.2 Estrategia de Comunicación	43
4.2.1 Etapa I	43
4.2.2 Etapa II	44
4.2.3 Etapa III	45
4.3 Estrategia de Servicio	47

5. Proceso de Operación del Centro Infantil	
5.1 Ficha Técnica del Servicio de Cuidado Infantil	48
5.2 Características Técnicas del Servicio	50
5.2.1 Área Psicomotriz	50
5.2.2 Área Cognitiva	50
5.2.3 Área Socio Afectiva	50
5.3 Cadena de Valor	51
5.3.1 Logística de Entrada	51
5.3.2 Operaciones	51
5.3.3 Logística de Salida	51
5.3.4 Marketing y Ventas	51
5.4 Estado de Desarrollo	52
5.5 Descripción del Proceso	52
5.5.1 Políticas Generales	52
5.5.2 Proceso de Ingreso y Desarrollo de Actividades	53
5.5.3 Necesidades y Requerimientos	56
5.5.4 Plan de Compras	57
6. Plan Financiero	
6.1 Presupuesto de Inversión	58
6.1.1 Activos	58
6.1.2 Gastos de Personal	62
6.1.3 Ingresos	63
6.1.4 Gastos Administrativos	67
6.2 Estados Financieros	71
6.3 Tasa de Descuento	74
6.4 Valor Actual	78
6.5 Indicadores Financieros	79

7. Impacto Económico, Regional, Social y Ambiental	
8. Conclusiones	81
9. Bibliografía	83
10. Anexos	86

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

En la sociedad actual se evidencia la inclusión de la mujer dentro de la fuerza laboral y por ende, surge la necesidad de contar con lugares seguros que brinden el cuidado necesario para los niños mientras trabajan los padres.

Existen empresas que por la naturaleza de su negocio tienen jornadas de trabajo con horarios de atención extendidos y requieren contratar personal que se desempeñe en horarios rotativos.

Sin embargo, resulta complicado encontrar instituciones de cuidado infantil que cubran esta necesidad de horarios y por ende varias mujeres deben renunciar a sus trabajos para cuidar a sus hijos, a esto se suma la limitación en el servicio de guarderías que escasamente ofertan el cuidado para niños que tienen apenas 84 días de nacidos¹, tiempo en el que las madres regresan a sus trabajos, luego del período de maternidad.

1.2 Justificación

Los centros de cuidado infantil (CDI), hoy en día son una necesidad para las familias que no tienen quien cuide a los niños, que se encargan de su formación y cuidado hasta 4 años 11 meses de edad. A pesar que en el país no es obligatorio la asistencia a una guardería, los padres se preocupan de que

¹ Derecho Ecuador(2009): Derechos y Obligaciones de la mujer trabajadora embarazada
URL:<http://www.derechoecuador.com>.

sus hijos se eduquen mejor, haciendo de los CDI también una exigencia contemporánea.

Las guarderías infantiles son la solución a un problema social importante, ya que son de gran ayuda para la seguridad de los niños, proveen una nutrición apropiada, los estimulan desde el punto de vista de su desarrollo y los rodean de cuidado, favoreciendo así su proceso de socialización.

Por ello se considera que el servicio de una guardería que ofrezca horarios rotativos, soluciona el problema a las familias que necesitan conservar sus trabajos, manteniendo sus horarios no usuales, sintiéndose seguros de que sus hijos están bien cuidados y permitiendo que la familia se asegure un mejor nivel de vida.

2. PLAN DE NEGOCIOS

2.1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

2.1.1 Naturaleza y Filosofía del Negocio

Por todo lo expuesto, se ha detectado la necesidad de crear un centro de desarrollo infantil (CDI), que funcione con horarios rotativos adaptables a las necesidades de la familia y que reciban a los niños desde los 84 días de nacidos.

En el Centro se encontrarán niños de varios hogares, disfrutando de un espacio que se quiere, lo consideren como su segundo hogar, y reciban la atención y cuidados necesarios. El complemento es la enseñanza que reciben para el desarrollo de sus habilidades y destrezas ya que los padres delegan parcialmente al centro la responsabilidad de la educación de sus hijos.

Por ello el proyecto pretende ayudar a los padres en esta etapa tan importante para los niños, apoyando el cumplimiento de sus labores, colaborando en la crianza de niños felices, tomando como base para el aprendizaje la teoría de Jean Piaget, que explica la manera cómo el niño percibe, entiende, piensa y aprende, permitiendo así que los niños desarrollen su inteligencia gracias a las experiencias directas con el mundo físico.

2.1.2 Estilo corporativo e imagen

El CDI está constituido por un grupo humano serio, capacitado y comprometido con el desarrollo de los niños a su cargo. Se pretende ser su segundo hogar y transmitir una imagen cálida a través del cuidado, seguridad, aprendizaje y diversión de los niños, brindando la tranquilidad necesaria a sus padres para que cumplan sus labores y se sientan satisfechos con el desarrollo y bienestar de sus hijos.

2.1.3 Enfoque social e impacto en la comunidad

El negocio propuesto está orientado a ser un medio que facilite el desempeño de la mujer en la sociedad, así como la mejora de la economía de la familia, convirtiéndose en una alternativa para que los padres puedan seguir trabajando y ser productivos.

2.1.4 Misión y Visión

Misión

Crear un espacio divertido y seguro de cuidado infantil, preocupado por el desarrollo integral de los niños que aquí se educan.

Visión

Lograr el liderazgo nacional en cuidado infantil, siendo la mejor alternativa para los padres que trabajan en horarios rotativos y para los niños por ser su segundo hogar.

2.1.5 Objetivos de crecimiento y financieros

- Implementar un Centro de Cuidado Infantil con oferta de horarios rotativos (mañana y tarde) en el sector norte de la ciudad.
- Ampliar la cobertura del negocio abriendo un segundo CDI en el sur de la ciudad.

- Contar con un aval internacional que certifique la pedagogía utilizada.
- Contar con un 15% del mercado objetivo
- Lograr que las instalaciones del CDI alcancen su capacidad máxima hasta el quinto año de funcionamiento.
- Incrementar el número de niños en 20% para el año 2 y 3, y 10% para los años 4 y 5.

2.2 NOMBRE DE LA COMPAÑÍA

El Centro de Cuidado Infantil a implementar se denomina “**La Aldea**”, el nombre se ha seleccionado considerando que se trata de un punto de encuentro para los niños en donde pueden divertirse y aprender habilidades propias de su edad que se desarrollarán y se evidenciarán en un futuro cercano.

El Centro se inicia con horarios rotativos, ofertando los siguientes niveles de Educación Preescolar:

- Maternal.- de 3 meses a 1 año 11 meses de edad
- Guardería .- De 2 años a 2 años 11 meses de edad
- Pre-Kinder .- De 3 años a 3 años 11 meses de edad
- Kinder.- De 4 años a 4 años 11 meses de edad

Los horarios de atención propuestos en función de la necesidad que se ha detectado en turnos rotativos de trabajo son:

- JORNADA 1.- Matutina de 8h00 a 14h00
- JORNADA 2.- Completa de 8h00 a 16h00
- JORNADA 3.- Vespertina de 14h00 a 20h00

2.2.1 Logotipo



2.2.2 Descripción

2.2.2.1 Concepto Gráfico General

Es la abstracción gráfica del crecimiento de un niño en un lugar seguro.

2.2.2.2 Justificación Gráfica

Elemento central ovoide:

En este gráfico es una figura plana donde se representa a un niño en dos fases niño grande y en el interior un niño pequeño, aquí se recrea el desarrollo o crecimiento infantil, claramente diferenciado por contrastes de color y tamaños.

Elemento semicircular elíptico doble que rodea la figura:

El gráfico representa una cerca de protección, analógicamente hace alusión al elemento típico utilizado en las aldeas para su protección.

Estrella:

El gráfico de la estrella es un símbolo que hace una alusión directa a su concepto semántico, es decir “un cuerpo que brilla con luz propia” bajo esta premisa se relaciona este criterio con el espíritu infantil y la identidad que los distingue que es la “vitalidad”

Estilo gráfico:

Se emplea un estilo modernista abstracto en la concepción de las formas, con los siguientes objetivos:

- Uso de líneas y formas simples relacionadas con formas perceptibles básicas en los niños (círculos, semicírculos, estrellas y rectángulos), se trata de guardar unidad con la razón de ser de la guardería.

- Lograr un diferencial cualitativo en la gráfica comunicacional respecto a la competencia.
- Cautivar la atención del público objetivo a través de un recurso comunicacional simplificado.
- Proyectar una imagen actual y vanguardista, para lograr un efecto aspiracional en el mercado.

2.2.2.3 Cromática

Azul: El uso de este color da seguridad, tranquilidad y seriedad, imagen que es necesario enfocarla cuando se trata de centros infantiles.

Naranja: Connota dinamismo, alegría valores propios de los niños.

Amarillo: Es un color cálido, brillante y se lo emplea en la estrella para reflejar el sentido de la luminosidad y alegría que representa el mundo infantil.

2.3 INFORMACION LEGAL

El Ministerio de Inclusión Económica y Social es el ente regulador de los centros de desarrollo infantil en el país a través del Instituto de la Niñez y la Familia INFA que se encarga de aprobar y supervisar el cumplimiento de las

normas establecidas en la Resolución Administrativa No 35-DG-INFA- 2009.

(Anexo 1)

Dicha resolución determina la normativa a cumplir durante la constitución, aprobación y funcionamiento del CDI, exige al menos 2 años de experiencia profesional al personal. De acuerdo al artículo 28 del capítulo V para realizar un incremento en las pensiones es necesario remitir una solicitud con la documentación pertinente que lo sustente (Planillas Aporte IESS, Presupuesto, Rol de Pagos, entre otros).

Con respecto a la regulación de precios, la normativa en el artículo 33 "Regulación de Costos" indica que las pensiones se establecerán de acuerdo a la realidad de cada centro, cubriendo los gastos y la inversión o que sirvan para el mejoramiento de la Guardería. Es decir que no existe una regulación de precios y de cierta manera están dados por el mercado, pero calificados previamente por el INFA.

Para solicitar el permiso de funcionamiento de un CDI es necesario presentar en la Dirección Provincial del INFA de Pichincha un proyecto como se indica en el anexo 2, acompañados de la siguiente documentación:

- Solicitud de Autorización de Funcionamiento
- Ficha de identificación de la Organización
- Proyecto de Constitución del Centro

- Inscripción en el Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil y en el Registro de entidades de atención ante el Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia.
- Documentación a adjuntar (copias notariadas de: nombramiento y constitución de la persona jurídica, RUC y registro de organizaciones sociales en el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social).

Además se deben considerar los siguientes elementos en el proyecto:

- Plano del local y del Sector
- Escritura pública de propiedad o Contrato de Arrendamiento
- Proyecto Educativo
- Reglamento Interno
- Ficha técnica del personal
- Hojas de vida del personal, avalando su formación académica por el CONESUP.
- Presupuesto
- Inventarios de Mobiliario, Material Didáctico y Equipamiento

Una vez autorizado el funcionamiento del CDI, el mismo que será uno o dos meses posteriores a la presentación del proyecto, y hasta junio de cada año, de tal manera que se inicia el año lectivo en Septiembre, el plazo de vigencia del permiso de funcionamiento será de dos años que se renovarán luego de una visita técnica del INFA.

Para el efecto de creación del CDI se constituirá una sociedad anónima ya que este tipo de formación empresarial permite la libre transferencia de participaciones, así como la emisión de papel comercial si fuera el caso cuyo capital está dividido en acciones ordinarias negociables, en donde los accionistas responden únicamente por el monto de sus acciones y constituida mediante escritura pública. Los aportes de dinero se harán mediante depósito en una cuenta especial a nombre de la Compañía denominada "Cuenta de Integración de Capital" que se aperturará en Produbanco.

Los socios aportan cada uno con el 50% de acciones, es decir con un capital de \$10.000 USD, y la repartición de utilidades será anual a partir del tercer año.

La empresa también debe cumplir con las obligaciones de ley:

- Servicios Sociales como son Aportes al IESS y Otros Beneficios de Ley (Décimo Tercero y Décimo Cuarto Sueldo, Fondos de Reserva)
- Tributarias, los servicios de educación no gravan IVA y no se podría obtener Crédito Tributario para las compras que se realicen, generándose un costo adicional. Además cada año se debe pagar el Impuesto a la Renta Generado de ser el caso.
- Laborales, Se establece la repartición de Utilidades para los empleados del 15% de acuerdo a la Ley.

Luego del período de prueba, el personal tendrá un contrato a un año plazo, con una renovación a 24 meses, tiempo después del que se convierten automáticamente en indefinidos.

Dentro de los permisos de funcionamiento que se requieren están:

- Permiso del Cuerpo de Bomberos del Sector
- Patente Municipal Anual
- Permiso y calificación de la Dirección Provincial de Salud.

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El factor humano es importante en el servicio de cuidado infantil, por ello la selección se basa en competencias, formación académica y experiencia requerida. Para los procesos de selección, dependiendo de la jerarquía e importancia de los cargos se realizará con consultores externos (Directora, Médico, Psicólogo) y mediante anuncios (prensa e internet) y apoyo de Universidades, a través de sistemas de bolsas de empleo que cuentan con personal que ya tiene experiencia y con pasantes.

El personal que se contratará se evaluará de acuerdo a las 10 competencias requeridas promedio para la actividad educativa pre escolar. Anexo 3.

Conforme lo establecido en la resolución administrativa No 35-DG-INFA-2009, el personal a seleccionar para la guardería "La Aldea" será:

2.4.1 Directora del Centro:

Perfil: Formación académica en educación inicial, parvularia o en administración de centros infantiles, con experiencia no menor a 3 años en dirección de guarderías privadas o públicas.

Funciones: Dirigir y controlar el desarrollo de las actividades educativas recreativas y financieras del CDI

2.4.2 Educadoras, Parvularias:

Perfil: Profesionales de educación inicial, educación infantil o parvularia bilingüe, con experiencia de dos años en el cuidado de niños y niñas.

Funciones: *Compartir con los niños su formación a través de técnicas de aprendizaje y actividades didácticas y prácticas.*

2.4.3 Psicóloga(o):

Perfil: Profesional en psicología educativa o infantil con experiencia de dos años en el área, su permanencia en la guardería será de 4 horas diarias por semana.

2.4.4 Auxiliares Infantiles:

Perfil: Bachilleres con dos años mínimo de experiencia en el cuidado infantil como apoyo de las educadoras.

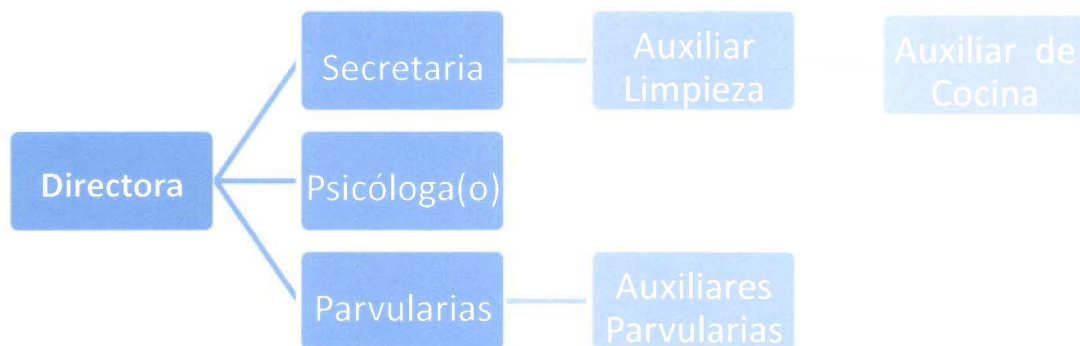
2.4.5 Auxiliar de Cocina:

Perfil: Formado al menos en educación básica y un año de experiencia en labores específicas de cocina.

2.4.6 Auxiliar de Servicios:

Perfil: Personal con educación básica, experiencia en el cuidado de niños de al menos 1 año.

2.4.7 Organigrama



2.4.8 Gobierno Corporativo

La Directora del CDI será la encargada de representar legalmente a la empresa, por ende se le delegará las funciones de un gerente general como

son administrar el negocio, velar por su buen funcionamiento, manejar los recursos adecuadamente, entre otros.

2.5 UBICACIÓN

Para el funcionamiento del CDI se seleccionó una casa de 500 metros cuadrados de construcción y 250 metros² de áreas exteriores, está ubicada en el sector norte de la capital, Calle Isla Pinzón s/n y Tomas de Berlanga sector Jipijapa. Anexo 3.

Se considera que el sitio seleccionado tiene una ubicación estratégica, por estar cerca a la Av. Los Shyris y a la Ecovía (6 de Diciembre) lo que genera una ventaja en cuanto a la accesibilidad al CDI.

Son varias las empresas de retail y comidas rápidas principalmente que mantienen personal que labora en turnos rotativos (mañana y tarde) y sus instalaciones se encuentran en el perímetro cercano al local seleccionado para el funcionamiento del CDI, convirtiéndose en una ventaja por la cercanía del Centro a sus lugares de trabajo.

3. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

3.1 ANALISIS MACROECONÓMICO

Para conocer las posibilidades de crecimiento del negocio así como la factibilidad de su implementación y funcionamiento es necesario conocer los factores externos de la economía que sin duda afectarían al mismo.

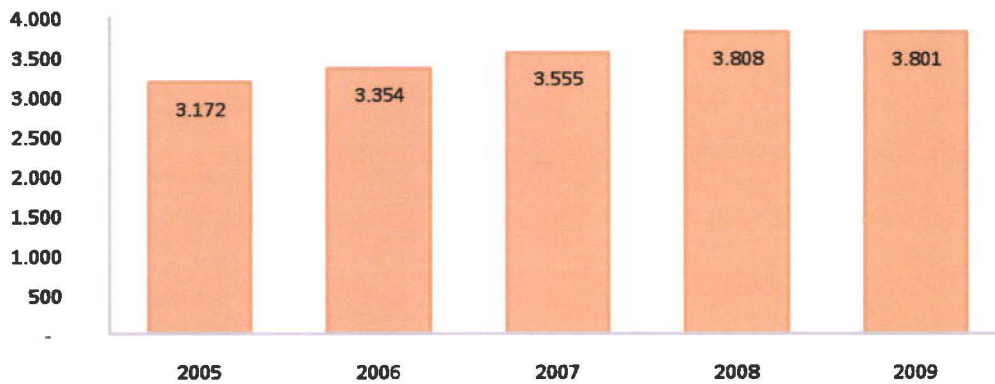
PIB.- El Producto Interno Bruto presenta la situación de crecimiento de la economía de un país, en el caso del Ecuador éste ha crecido en los últimos años como se presenta en el siguiente cuadro en millones de dólares:



Fuente: BCE - INEC
Elaborado por Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

La tendencia del sector de Servicios es igualmente creciente

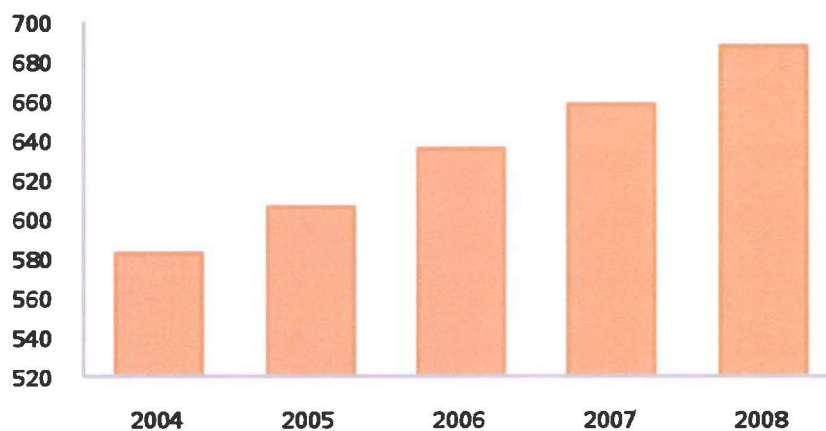
PIB Sector Servicios



Fuente: BCE - INEC
Elaborado por Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

De acuerdo a la información del Banco Central del Ecuador, en el 2009 el PIB del sector servicios fue de 15.99% del PIB total y se proyecta que para el 2010, sea del 17,24%².

PIB Enseñanza



Fuente: BCE
Elaborado por Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

² Boletín BCE(Diciembre 2009):URL:<http://www.bce.fin.ec>

TASAS INTERES.- Permite conocer las condiciones financieras del mercado para acceder a un crédito, en este caso se analizaría por un crédito simple para PYMES que se otorga a la empresa que tenga una actividad comercial o de servicio, debiéndose otorgar en garantía bienes muebles o inmuebles. Los intereses y el capital se cubren en forma mensual, es de fácil acceso.

De acuerdo al boletín del Banco Central del Ecuador las tasas de interés a Diciembre de 2009 son:

TASAS DE INTERES DICIEMBRE 2009			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el Segmento	% anual
Productivo Corporativo	9,19	Productivo Corporativo	9,33
Productivo Empresarial	9,9	Productivo Empresarial	10,21
Productivo PYMES	11,28	Productivo PYMES	11,83
Consumo	17,94	Consumo	18,92
Vivienda	11,15	Vivienda	11,33

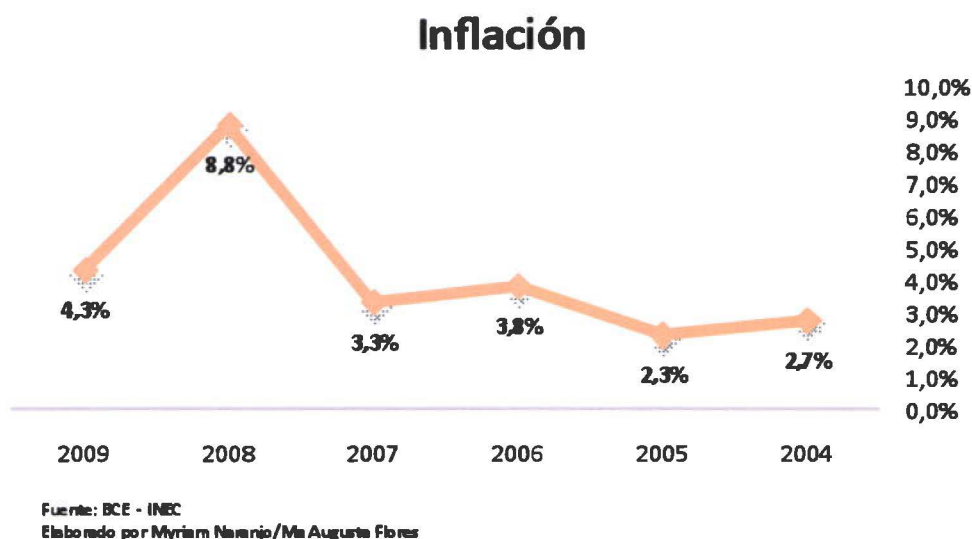
Fuente: BCE

Elaborado por: Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

La tasa de interés promedio es del 11% de acuerdo a los boletines publicados mensualmente por el Banco Central.

INFLACIÓN.- Esta variable nos permite conocer el incremento de los precios en el mercado, si esta se encuentra estable representa una oportunidad ya que no restringe el consumo, porque no se encarecen los servicios ni los productos,

en el siguiente cuadro se presenta el comportamiento de la inflación en los últimos 6 años:

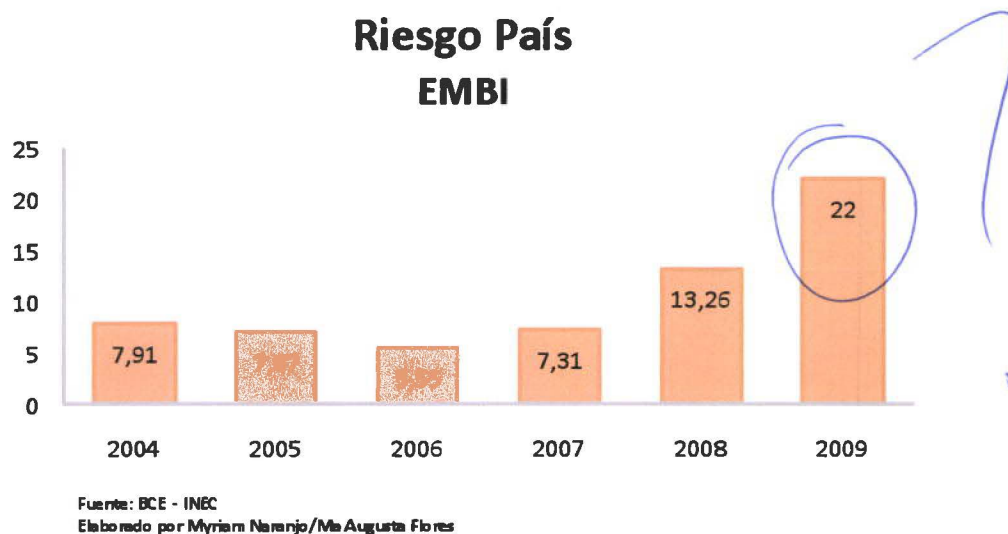


De acuerdo a los datos del BCE, el año 2009 culminó con una inflación acumulada del 4.31%, casi la mitad del año 2008 que fue del 8.8%. La inflación del sector servicios en el 2008 fue de 5.3% al mes de diciembre y en el mismo período del 2009 fue de 3.1%.

Si se considera el promedio de los 3 últimos años, se puede proyectar, siendo conservadores, que para el año 2010 la inflación estaría alrededor del 5%.

EMBI.- Es el riesgo país, es decir cuánto demandaría un inversionista extranjero por invertir en el país por encima de las tasas de libre riesgo. Está estrechamente relacionado con las obligaciones del Estado, tendencia política

y seguridad jurídica que hace o no atractiva la inversión, el comportamiento de esta variable se presenta a continuación:



Al analizar las variables de la economía se puede concluir que a pesar de la recesión que se ha evidenciado a nivel mundial por la crisis financiera global, el PIB del Ecuador ha crecido especialmente en el sector servicios, el riesgo país es bastante alto comparado con países similares y esto se debe a los anuncios del gobierno del no pago de los Bonos Global, el mismo que descende una vez que se cumplió con éstas obligaciones, se estima que la variable EMBI permanece constante durante el 2010.

3.2 INDUSTRIA

En 1983 la Educación en el país empieza a tener un rumbo diferente gracias a las reformas presentadas en la nueva Ley de Educación la misma que pone mayor énfasis a la educación preescolar en su artículo 8. Para el año 2006 se implementa el Contrato Social por la Educación que se evaluará en 2015, consiste en un estudio de la situación a esa fecha, que incluye la ampliación del acceso al servicio de educación preescolar, especialmente a las guarderías del Estado a través del programa ORI, hoy INFA.

La CEPAL/CELADE³ en un trabajo de investigación para el periodo 2003-2007 que analiza la educación preescolar en Pichincha, publica como estadística que apenas el 15% de los niños en edad preescolar asiste a una guardería, y de este porcentaje el 31% asisten a una guardería privada.

Adicionalmente se consulta con quien permanece más tiempo el niño y el 60,2% responde que con la madre, lo que nos indica que no trabaja en su mayoría, el 18% se quedan con los abuelitos o tíos.

Se ha determinado que el lugar para la instalación del CDI es el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), los datos relativos a la investigación se basan en las publicaciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: para el

³ Sistema integrado de consultas: Encuestas de condiciones de vida:URL:<http://www.inec.gov.ec>

año 2001 existían 134.668 niños en edad preescolar entre los cero y 5 años, de los cuales 48.969 corresponden al norte de la ciudad, equivalente al 37%.

La tasa de crecimiento de la población de Quito es del 1,54% anual, considerando los datos proporcionados por el INEC existían alrededor de 7.630 niños en el sector del mercado objetivo establecido, que comprende entre Av. Eloy Alfaro al Sur, Av. Granados al Norte, Av. Amazonas al Occidente y Av. Eloy Alfaro al Oriente, proyectados a la presente fecha y manteniendo la tasa de crecimiento poblacional del 1,54% actualmente serían 118 niños por año, es decir que al momento existirían en la zona 8.687 niños, quienes podrían acceder a un CDI en el sector, y serían nuestro potencial mercado a incursionar.

De la potencial demanda se han investigado 12 centros de desarrollo infantil ubicados en la zona del mercado objetivo, en donde se encuentran apenas 342 niños que acceden a este servicio. Es decir que tendríamos un mercado bastante amplio que aparentemente no está cubierto. Debido posiblemente a factores como horarios no convenientes, precio, ubicación, preferencia y gustos, otros servicios complementarios.

El mercado actual ocupado en el sector es del 4%, es decir que existe un potencial 96% a ser cubierto en el futuro, dadas las condiciones de la sociedad actual y las necesidades de la familia que trabaja.

3.3 CICLOS ECONOMICOS

El servicio de cuidado infantil no presenta una estacionalidad, de acuerdo a la normativa puede cerrar 15 días durante el año en funcionamiento. El período lectivo de los CDI inicia en el mes de septiembre y generalmente finaliza en julio, es decir que en el mes de agosto no se trabaja con la capacidad total, pero en este lapso se ofrecen otro tipo de servicios tales como campamentos y cursos vacacionales dirigidos a la población en general.

En cuanto a las variables macro económicas que podrían incidir en el negocio se encuentra la inflación porque reduce el poder adquisitivo de las familias, que buscan una alternativa menos costosa para dejar a sus hijos, el incremento del desempleo es otra variable económica que afectaría al Centro debido a la falta de ingresos para optar por este servicio que no es de primera necesidad. Igualmente el incremento de las tasas impositivas pueden afectar los réditos del negocio.

3.4 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Con la intención de evaluar los objetivos y recursos del negocio y la competencia, se ha previsto considerar las cinco fuerzas de Porter, quien

presenta un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, el mismo fue desarrollado en 1979⁴.

3.4.1 Poder de Negociación con Clientes

Los clientes son en general padres de familia que trabajan, especialmente cumpliendo horarios rotativos y necesitan un sitio para dejar a sus niños mientras cumplen su jornada.

Los centros de desarrollo infantil se encuentran dispersos en la ciudad de Quito, de acuerdo a las necesidades que se presentan, al igual que los clientes, quienes van a procurar conseguir el más adecuado, algunos en función de la cercanía a su trabajo otros cercanos a su hogar o familiares.

Por tratarse de un negocio nuevo, se debe pensar en la necesidad de ganar cada vez más mercado, por lo tanto los costos de introducción, comunicación y promoción van a ser considerables puesto que es el primer año y en esta etapa se realizará la introducción del servicio.

La propuesta del negocio consiste en un servicio diferenciado de la oferta actual del mercado, ya que se ha enfocado a ofrecer horarios variables en función de las necesidades del grupo objetivo así como el cuidado de niños desde los 84 días de nacidos. Esto genera una ventaja para la guardería ya que no se cuenta en el mercado con un sistema igual o similar, además esta

⁴ Gerencia de Mercadeo, El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, artículo Prof. Luis Eduardo Ayala Ruiz

opción favorece inclusive a los empleadores que no cuentan con guarderías propias y en general tienen altos índices de rotación de personal femenino.

La oferta de Guarderías es amplia, casi todas tienen su propia página Web con los datos de contacto, horarios, precios y servicios. Además aparecen en varios directorios físicos y en línea, la mayoría atiende hasta las 16h00. En general no tienen una publicidad en medios masivos sino que más bien se basan en experiencias previas, es decir la recomendación de amigos o familiares que han pasado por el Centro.

La competencia en relación al costo, depende del nivel socioeconómico de las personas como se presenta en el estudio desarrollado con la ayuda de un Focus Group.

- Nivel Alto – No importa el costo sino la relación social inclusive entre padres.
- Nivel Medio – El precio es una variable determinante, pero se preocupa también por el desarrollo y cuidado del niño.
- Nivel Bajo – El precio es determinante así como el horario de atención, satisface la necesidad de los padres para ir a trabajar.

Por el enfoque que se presenta, no se ha detectado en el mercado otro CDI que ofrezca los servicios de “La Aldea” a precios accesibles, ya que los pocos que se encuentran en el mercado incluso ofrecen cuidado infantil durante los fines de semana y para cuando los padres tienen eventos sociales, es decir de un día para el otro, sin embargo los precios por este tipo de servicio son

realmente altos y está dirigido a un segmento alto de la sociedad. Por ello es que al cliente no le es factible cambiar fácilmente de CDI.

Como se trata de una empresa de servicio de cuidado infantil, difícilmente se podría integrar hacia atrás, a menos que en algún momento extienda su línea de negocio hacia la producción de material didáctico, textos, cuentos, por mencionar algunos.

Los padres necesitan contar con un lugar para dejar a sus niños mientras trabajan, si no tienen una alternativa para el cuidado de sus niños, con un precio conveniente podrían buscar una segunda opción que seguramente será dejar a sus hijos al cuidado de un familiar, vecino o inclusive una empleada doméstica.

3.4.2 Poder de negociación con Proveedores

La industria de cuidado infantil en general no presenta mayor inconveniente respecto a los proveedores ya que no se necesitan insumos específicos y se los puede conseguir con facilidad. Con respecto al costo de los mismos y de materiales, en general la competencia de proveedores es amplia por lo tanto la oferta de los mismos hace que el precio sea conveniente.

Es importante considerar que los proveedores a seleccionar deben ofrecer calidad a un buen precio, ser puntuales en sus entregas que en general serían al inicio de cada periodo, es decir las compras se realizarán en el mes de agosto.

El poder de negociación de los proveedores con el CDI es bajo ya que existen alternativas y por ende mejores oportunidades incluso de abaratar costos.

3.4.3 Amenaza de Nuevos Competidores

En el caso de la industria de servicios de cuidado infantil, existen pocas barreras de entrada para nuevos competidores, ya que se considera que es un servicio masivo y los recursos a invertir no son elevados y en teoría la recuperación de los mismos es en el corto plazo.

Existen CDI que han crecido considerablemente lo que les permite aprovechar las economías de escala siendo más eficientes en sus costos directos e indirectos.

Una barrera de entrada para el negocio es la falta de experiencia que tendría el CDI especialmente durante el primer año comparado con similares que tienen ya su curva de aprendizaje, esto puede generar desconfianza en el cliente.

Otra barrera de entrada es la existencia de escuelas y colegios que cuentan con educación pre escolar lo que hace que los padres coloquen a sus niños en estos para asegurar un cupo en la educación formal.

Con respecto a las posibles barreras de salida para el negocio en caso de que este deba ser liquidado, éstas son altas por la regulación laboral, las indemnizaciones al personal son costosas. Los activos que adquiere el negocio deberían ser realizables para que de ser el caso no tome demasiado tiempo su venta.

3.4.4 Rivalidad entre los competidores

Al momento en Quito se tienen 215 centros de desarrollo infantil aprobados por el MIES e inscritos en el Municipio del Cabildo, de los cuales el 70% están en el Norte.⁵

En general la presencia de estos CDI indica que la competencia es elevada. Sin embargo, como se ha analizado anteriormente surge la necesidad de la familia de generar mayores ingresos para cumplir sus demandas y por lo tanto una oportunidad para los CDI como respuesta a las familias que necesitan contar con un sitio adecuado para dejar a sus hijos mientras sus padres cumplen sus tareas laborales.

Se ha encontrado 13 CDI en el área del mercado objetivo determinado, que se detallan a continuación con horarios, costos, servicios y rangos de edad de niños que son atendidos.

Listado de Centros de Desarrollo Infantil en el Sector Norte (entre la Av. Eloy Alfaro hasta la Av. Granados)

NOMBRE	HORARIOS	PRECIO	EDAD	SERVICIOS
TOODLERS DAY CARE	08:00 A 16:30	120,00	4 MESES A 4 AÑOS	1. Computación 2. Inglés 3. Música
JARDIN DE LA	08:30 A 16:00		1 A 5 AÑOS	1. Inglés

⁵ Entrevista: Mariela Cuellar Técnica de protección integral CDI privados Norte.

FANTASIA		140,00		2. Danza
MUNDO DE GENIOS	08:00 A 13:00	165,00	2 A 5 AÑOS	1. Computación 2. Inglés 3. Música
EDUCAR PARA VIVIR	08:00 A 13:00	180,00	2 A 5 AÑOS	1. Inglés 2. Música
THE LITTLE MARINES	07:40 A 17:30	180,00	6 MESES A 5 AÑOS	1. Computación 2. Inglés 3. Música
SWEET KIDS	08:15 a 12:15	180,00	6 MESES A 5 AÑOS	1. Estimulación Temprana 2. Computación 3. Inglés 4. Arte 5. Terapia del Lenguaje 6. Escuela para Padres 7. Natación
ARDILLITAS	08:00 A 17:30	200,00	3 MESES A 5 AÑOS	1. Computación 2. Inglés 3. Música
LIDER KIDS	07:30 - 16:30	200,00	8 MESES A 4 AÑOS	1. Danza 2. Inglés 3. Música
BABY CORNER	07:00 A 17:00	220,00	0 A 4 AÑOS	1. Estimulación temprana
GRANJA AZUL	08:00 A 16:00	280,00	1 A 5 AÑOS	1. Danza 2. Teatro 3. Música

				4. Natación 5. Inglés 6. Paseos
THE SUNRISE HOUSE	8:00 a 12:30 8:00 a 16:30	110,00 155,00	6 MESES A 5 AÑOS	1. Educación integral y en valores. 2. Estimulación temprana. 3. Enseñanza de inglés y computación. 4. Actividades artísticas y recreativas. 5. Iniciación musical y teatro. 6. Natación 7. Atención pediátrica y psicológica. 8. Nutrición adecuada: almuerzo y refrigerios
CDI TRIKI TRAKA	7:40 a 12:30 7:40 a 15:00 7:40 a 17:00	140,00 160,00 180,00	6 MESES A 5 AÑOS	1. Estimulación Temprana 2. Psicomotricidad 3. Rincones 4. Música 5. Bilingue 6. Arte
HONEY KIDS	7H15 a 12H30 7H15 a 17H30	85,00 130,00	6 MESES A 5 AÑOS	1. Estimulación Temprana 2. Computación 3. Inglés 4. Arte 5. Terapia del Lenguaje 6. Escuela para Padres

				7. Natación
--	--	--	--	-------------

Elaborado por Myriam Naranjo/ María Augusta Flores

En los centros investigados adicionalmente se determinó la capacidad instalada de los mismos en función de la normativa vigente que indica que cada niño necesita un espacio de 5 metros² (2,5 m² áreas exteriores y 2 m² áreas internas) para cumplir su desarrollo psicomotriz y personal.

En el cuadro que se incluye a continuación se puede apreciar que en general los CDI investigados, tienen un 39% de capacidad no utilizada.

NOMBRE	NIÑOS	CAPACIDAD INSTALADA	NO APROVECHADA
TOODLERS DAY CARE	53	70	24%
JARDIN DE LA FANTASIA	38	50	24%
MUNDO DE GENIOS	17	30	43%
EDUCAR PARA VIVIR	21	35	40%
THE LITTLE MARINES	19	30	37%
SWEET KIDS	52	70	26%
ARDILLITAS	18	25	28%
LIDER KIDS	22	35	37%
BABY CORNER	20	40	50%

GRANJA AZUL	23	40	43%
THE SUNRISE HOUSE	13	45	71%
CDI TRIKI TRAKA	36	50	28%
HONEY KIDS	14	30	53%
PROMEDIO			39%

Elaborado por Myriam Naranjo/ Ma Augusta Flores

3.4.5 Productos Sustitutos

En este caso el cliente tiene otras opciones, que no necesariamente son servicios sustitutos, sino que más bien están dados por una necesidad: para salir a trabajar debe encargar a alguien a sus niños.

Entre las opciones que se presentan están un familiar cercano o un vecino que en general no le generan un costo. O podría contratar una empleada doméstica que según la ley gana alrededor de 250 dólares, más los respectivos beneficios. Como se ha visto el segmento objetivo, es decir la clase media, es muy sensible al precio del servicio, y por ende no estaría dentro de sus opciones.

O simplemente puede decidir no enviar al niño a un CDI, esto significa que debe renunciar a su trabajo o conseguir otro que le convenga respecto a horarios.

3.5 ANALISIS FODA

ANALISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Personal formado y calificado	Desarrollo cada vez mayor de la mujer en el mercado laboral
Convenios con empresas privadas y publicas	Existen empresas en el sector comercial cuyos empleados tienen horarios rotativos
Horarios extendidos y rotativos	Las empresas no cuentan con guarderías para los hijos de sus empleados, convenios
Servicio de cuidado infantil por horas	Crecimiento de la población
Instalaciones amplias para el desarrollo infantil	Los padres se interesan en el desarrollo de sus hijos
DEBILIDADES	AMENAZAS
Ser nuevos en el negocio de guarderías	Los padres se interesan en el desarrollo de sus hijos
Capacidad económica del segmento objetivo	Crecimiento del número de guarderías
Ser una marca nueva, toma tiempo el posicionamiento	Sustitutos al servicio: familiares, vecinos, niñeras
Encontrar personal que trabaje en horarios rotativos en guardería	Falta de control de guarderías por parte del MIES

Elaborado por Myriam Naranjo/ Ma Augusta Flores

Las estrategias de las FODA se las puede observar en el siguiente cuadro:

ESTRATEGIAS ANALISIS FODA

		FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS FD		
		Contratar personal con amplia experiencia en el negocio, capacitado para atender las necesidades de los niños.	
		A través del establecimiento de convenios empresariales, los clientes obtendrán descuentos.	
		A pesar de ser nuevos la oferta de horarios rotativos y extendidos permitirá que el CDI se posicione como tal.	
		La oferta de horarios diferentes a los habituales permitirá que el personal de medio tiempo pueda tener ingreso adicional, trabajando en un segundo lugar.	
	Si bien el local no es propio, permitirá que a futuro se pueda adquirir el mismo o uno más amplio propio en donde las adecuaciones son más bien inversión.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS OA		
		Dada la importancia del involucramiento de la mujer en la sociedad es indispensable que trabaje y por lo tanto requiere un lugar seguro para sus hijos, la oportunidad viene dada porque el CDI ofrece los horarios adecuados.	
		Es necesario tener un CDI adecuadamente equipado, con personal calificado para lograr un buen posicionamiento en el mercado y ser competitivos.	
		Si bien los padres han preferido que sus hijos se queden en casa con los abuelos o una niñera, hoy en día esto se dificulta por el elevado pago pero también existe gran interés de los padres porque sus hijos se desarrollen de mejor manera, con la tecnología y aprendizaje adecuados que son los que oferta el CDI.	
	Ofrecer servicios de cuidado infantil para empresas que no disponen de guarderías para sus empleados potencia el crecimiento del centro.		

Elaborado por Myriam Naranjo/ Ma Augusta Flores

3.6 ANALISIS DE LA DEMANDA

Para conocer las expectativas que tienen las familias respecto a los Centros de Desarrollo Infantil hemos realizado un estudio mediante Focus Group con el objetivo de encontrar la mejor manera de satisfacer sus necesidades y generar un valor agregado.

3.6.1 Focus Group

Esta herramienta nos permite conocer en términos generales la situación real de un problema planteado⁶, es decir en este caso lo que buscamos es que los participantes cuenten sus necesidades y expectativas respecto a un servicio de guardería.

Selección de participantes

Se invito a 30 personas, 20 mujeres y 10 hombres que tienen niños en edades de 3 meses a 4 años, pertenecientes a distintos estratos sociales.

Este grupo fue clasificado en función de sus ingresos mensuales, generándose 3 grupos sociales con los que se discutió básicamente que necesidades y expectativas tienen respecto al servicio de una guardería; adicionalmente se les preguntó respecto a la cantidad que pagarían en función del servicio.

Resultados

Se determina que la promoción de servicios de cuidado infantil se realiza por la comunicación one to one, por la experiencia que los familiares y amigos tienen con los CDI de sus niños.

⁶ RRPPnet(2009)_Portal de relaciones públicas, Focus Groups: URL: [http:// www.rrppnet.com.ar](http://www.rrppnet.com.ar)

En términos generales los resultados concluyentes se basan en que las personas buscan en una guardería servicios en función al segmento social al que pertenecen de la siguiente manera:

Nivel socioeconómico medio - bajo:

En este nivel madres y padres buscan en primer lugar un sitio en el que puedan dejar a sus hijos mientras trabajan.

Luego les interesa que el horario de atención de la guardería sea flexible ya que por el trabajo que desempeñan muchas veces no pueden llegar a retirar a sus hijos y esto implica solicitar cada vez permiso a sus empleadores.

El tercer factor es la infraestructura de la guardería, debe ser seguro, con espacios adecuados para que jueguen los niños de 2 a 4 años. En el segmento de bebés lo que les interesa es que exista un servicio médico que atienda a los niños en el caso de que surja la necesidad, este puede ser a través de un convenio con instituciones médicas.

El precio es un factor determinante en la elección de la guardería y se encuentra entre \$ 100 y \$150 USD para niños de 2 a 4 años. En el segmento de bebés estarían dispuestos a pagar entre \$100 y \$120 dólares dependiendo del tiempo que necesiten de cuidado.

La ubicación de la guardería es un factor de importancia, mientras se encuentre cerca al lugar de trabajo es mejor.

Los factores que no les son de interés son el tema de transporte, actividades extracurriculares, enseñanza de natación, visitas a museos ni tampoco la socialización con otros niños.

Básicamente necesitan un lugar de cuidado para sus hijos mientras trabajan.

El nivel de ingreso familiar promedio para las personas del grupo de participantes es de \$ 600 a \$ 700. Las personas entrevistadas se desempeñan como recepcionistas, auxiliares de departamento, mensajeros, secretarias.

- Nivel socioeconómico medio:

En este nivel los entrevistados buscan en primer lugar un espacio en el que sus hijos puedan socializar con niños de su mismo nivel social y económico. Priorizan el aprendizaje de sus hijos, así como las actividades extracurriculares como la enseñanza de idioma inglés, computación, música, arte, etc., el desarrollo de habilidades para socializar y que sean fundamentales para su posterior ingreso a la educación formal.

El segundo factor de importancia es el nivel académico y la experiencia de las personas que atienden a sus hijos, esperan que sean profesionales.

Luego se encuentra el espacio físico de la guardería que debe ser amplio para el desarrollo lúdico de los niños.

Los horarios que buscan son importantes, porque sus horarios de trabajo son rotativos o extendidos en ciertas ocasiones, por lo que necesitan un lugar para dejar a sus niños en donde se diviertan y aprendan.

La ubicación de la guardería para los integrantes de este grupo, varía de acuerdo a la necesidad y puede estar cerca de la casa o el trabajo.

Las personas entrevistadas desempeñan labores de coordinación, jefatura, asistentes y ejecutivos.

El ingreso familiar es en promedio de dos mil dólares lo que permite destinar a la guardería un promedio de \$ 200 a 250.

Nivel socioeconómico Alto:

En este grupo, las personas participantes, buscan además de la sociabilidad de sus hijos, un espacio en el que puedan compartir en familia.

El tema del transporte no es importante y tampoco la atención con horarios flexibles ya que cuentan con empleadas que luego de la guardería cuidan de los niños.

Las personas de este segmento usan el servicio de guardería entre los 2 y cuatro años, en general tienen la ventaja de que el factor económico no es un limitante, por ende el acceso al servicio no ocurre como en los casos anteriores que es una necesidad.

El nivel de ingreso familiar de este grupo supera los \$ 2.500 y el pago para una guardería está sobre los \$300.00

CONCLUSIONES:

- De la reunión mantenida con las personas invitadas se concluye que el nivel socioeconómico determina el valor a pagar por el servicio de cuidado infantil.
- De acuerdo a los resultados obtenidos, el proyecto va dirigido a familias de nivel socioeconómico medio y medio bajo.
- El enfoque del CDI La Aldea, en cuanto al cuidado del menor y su desarrollo concuerda con las necesidades del grupo objetivo.
- La provisión de transporte a los usuarios no es un factor que sea indispensable, por lo que no se lo ofrecerá como un servicio, sin embargo el CDI realizará alianzas con empresas de transporte autorizadas y calificadas para que los padres puedan seleccionar su mejor opción.
- No hay una mayor relevancia respecto a la ubicación de la guardería en el segmento Medio y Medio Bajo sin embargo, sería conveniente que esté en el camino al trabajo.

- El factor nutrición también está presente, ya que los padres buscan que sus hijos sean atendidos con alimentación balanceada y de acuerdo a los requerimientos nutricionales específicos para cada edad, especialmente en la jornada completa se interesan porque el almuerzo sea adecuado.

3.7 ENCUESTA

Adicionalmente se ha realizado encuestas a 10 empresas, del sector comprendido entre la Av. Eloy Alfaro al sur y oriente, Amazonas al occidente y la Av. Granados al norte, la mayoría tiene personal que cumple horarios rotativos.

De los resultados obtenidos, se concluye que solo el 10% de las empresas encuestadas, cuenta con un convenio con un CDI para los hijos de sus empleados y se trata de una empresa pública.

El 80% se interesó en conocer la propuesta de un CDI como un beneficio para sus empleados.

Se encontró que existen 709 empleados en las empresas encuestadas que tienen en total 317 niños menores de 5 años, quienes en promedio perciben un ingreso familiar de \$ 720,00.

El Centro de Desarrollo Infantil La Aldea, tiene una capacidad instalada máxima de 70 niños, por lo tanto la demanda potencial en el primer año podría ser de 40 niños, es decir el 15% del mercado potencial estudiado.

Anexo 4.

4. ESTRATEGIA DE MERCADEO

4.1 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

4.1.1 Determinación del Mercado Objetivo

La Aldea define una estrategia de segmentación de mercado, en la cual ha elegido dos mercados específicos de enfoque:

- a. Mercado potencial primario-** Es un mercado potencial dependiente de empresas y organizaciones comerciales.
- b. Mercado potencial secundario-** Es un mercado potencial en general, abierto.

4.1.2 Base de Segmentación del Mercado Seleccionado

BASES DE SEGMENTACIÓN	TIPOS DE MERCADO
GEOGRÁFICA	
Región	Sierra
Ciudad	Quito
DEMOGRÁFICA	
Edad	18 – 39 años

Sexo	Femenino
Ingreso Familiar	\$ 700,00.
Educación	Secundaria-universitaria
Ocupación	Empleados

PSICOGRÁFICA

Situación socio- económica: Media

Personalidad: Sociables, alegres, con ambiciones

Estilo de Vida: Orientados al trabajo, al servicio al cliente

Beneficios Deseados: Un lugar seguro para dejar a sus hijos, un lugar espacioso y con personal capacitado.

Tasa de Utilización: Usuarios frecuentes.

Una vez que se ha determinado el mercado objetivo, la promoción de los servicios del CDI "La Aldea" se orientará hacia la comunicación específica a las Empresas que se encuentran en el sector de La Carolina, Batán y Jipijapa y los empleados de ellas que se encuentran interesados en una alternativa para el cuidado de los niños, que brinda la flexibilidad de horarios y el entorno seguro para su desarrollo, además da la oportunidad a los padres de trabajar en empresas que por su giro comercial atienden en horarios extendidos.

Se tomarán los datos de los padres interesados en el servicio, además de madres en estado de gestación con los que se creará una base de datos la que servirá para generar varios contactos con los clientes potenciales, a través de mailing directo, llamadas telefónicas y pre venta personalizada.

El CDI establecerá un punto de negocios en el local en donde los interesados pueden conocer las instalaciones y espacios con los que “La Aldea” cuenta.

Las empresas generalmente tienen eventos familiares como campeonatos deportivos, festejos a sus colaboradores, etc. en los que el CDI estará presente con un show interactivo en el que se recrearán los servicios prestados, en estos eventos se promoverá la inscripción de los niños a los que se les concederá un descuento del 10% por tres meses en el pago de su pensión, además que se les entregará un jarro promocional infantil.

4.2 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

4.2.1 ETAPA I

INFORMACIÓN Y PRESENTACIÓN

TIPO DE CAMPAÑA:	Introducción del servicio
DENOMINACIÓN DE LA CAMPAÑA:	<i>Un lugar seguro para mi hijo</i>
TIEMPO DE DURACIÓN:	60 días

ESTRUCTURA GENERAL DE LA CAMPAÑA:

Informar y persuadir a un mercado potencial primario focalizado en organizaciones comerciales de manera personalizada.

Instrumentos de apoyo.

- Carpeta institucional
- Tarjetas personales de identificación
- Brochure informativo del servicio de La Aldea

- Stand de imagen institucional
- Correo electrónicos
- Obsequio promocional

Recursos Humanos: 1 persona.

Presupuesto:

Etapa de Información y Presentación
Tiempo: 60 días

Producto	Cantidad	Valor	Total
Carpetas institucionales	200	0,60	120
Tarjetas personales	200	0,10	20
Brochure Informativo	500	0,25	125
Stand	1	120	120
Obsequios (esferos)	500	0,12	60
Personal	1	240	240
Página Web	1	300	300
Total			985

Elaborado por Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

4.2.2 ETAPA II

TIPO DE CAMPAÑA: Alternativa de Penetración e Incentivo.

DENOMINACIÓN: *¡La Aldea esta aquí!*

TIEMPO DE DURACIÓN: 30 días

TÁCTICA

Para fortalecer la estrategia emplearemos una promoción de incentivo para clientes especiales

- Clientes potenciales que toman la decisión emocional.

MANTENIMIENTO

TIPO DE CAMPAÑA: Recordación

DENOMINACIÓN: *Nuestro mundo son los niños*

TIEMPO DE DURACIÓN: 30 días

Detalle.

Con el propósito de lograr la recordación del mercado objetivo se pautará un anuncio en el suplemento La Familia del diario el Comercio por 4 fines de semana consecutivos en ¼ de página full color, página indeterminada.

Presupuesto:

Etapa de Mantenimiento - Recordación

Tiempo : 30 días

Producto	Cantidad	Valor	Total
Anuncio en Prensa (1/8)	2	460	920
		Total	920

Elaborado por Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

Resumen:

Presupuesto de Comunicación Publicitaria

Tiempo 4 meses

Etapa	Valor
Información y Presentación	985
Penetración e Incentivo	740
Mantenimiento-Recordación	920
Total	2.645

Elaborado por Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

4.3 ESTRATEGIA DE SERVICIO:

El servicio de cuidado y educación infantil de “La Aldea” será evaluado por los padres de familia, con el progreso del aprendizaje y habilidades de socialización de los niños.

TTTTT

Se buscará la certificación internacional del método educativo utilizado en el CDI.

El psicólogo estará orientado a buscar el bienestar emocional de los niños y sus familias, se darán talleres en diferentes áreas, buscando generar una interacción con ellos y el CDI.

La diferencia de “La Aldea” con las guarderías que existen en el sector radica fundamentalmente en los horarios flexibles de atención y en que se brinda atención a niños de 3 meses de edad, estos son los factores diferenciadores

del servicio, lo que permite que los padres trabajen con la tranquilidad de dejar a sus hijos en un lugar que les dará un “Desarrollo Infantil Seguro”, lema del CDI.

5. PROCESO DE OPERACIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL

5.1 FICHA TECNICA DEL SERVICIO DE CUIDADO INFANTIL

La atención del infante en un centro de cuidado es complementaria ya que los padres delegan al establecimiento la responsabilidad de la educación, que incluye las actividades que ayudan al aprendizaje. Entre los objetivos de La Aldea, está el desarrollo integral del niño, en cuanto al ámbito cognitivo y lingüístico, es decir el aprendizaje.

Existen varias teorías sobre el aprendizaje, una que ha influenciado en programas de primera infancia es la de Jean Piaget. Esta teoría busca explicar la manera cómo el niño percibe, entiende, piensa y aprende, la base de la teoría es logo- matemática, es decir se basa en habilidades matemáticas y lógicas⁸.

⁸ Teorías del desarrollo Piaget.URL: <http://www.educacióninicial.com>

Piaget dice que el niño desarrolla la inteligencia a través de las experiencias directas con el mundo físico, la inteligencia además se desarrolla a lo largo del tiempo.

ETAPAS DE DESARROLLO INTELECTUAL SEGÚN JEAN PIAGET



Elaborado por Myriam Naranjo/ Ma. Augusta Flores

Debido a que “La Aldea” acogerá a niños desde los 3 meses hasta los 4 años/11 meses, las etapas de desarrollo que se atenderán serán las dos primeras:

Etapa Senso–Motora: Utiliza el sistema senso-motriz, chupar y agarrar, grandes actividades corporales para construir esquemas, el niño empieza a desarrollar la permanencia de los objetos.

Etapa Pre-Operacional: El niño utiliza el mundo del aquí y ahora como una referencia, interioriza los eventos, es egocéntrico en su pensamiento y acción; piensa que todo tiene un motivo y una finalidad, hace juicios basados principalmente por la apariencia de las cosas.

5.2 CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL SERVICIO

5.2.1 Área Psicomotriz

Permite la estimulación de las habilidades motrices propias de las partes del cuerpo. A través de esta área el niño adquiere el conocimiento del esquema corporal y favorece la expresión a través de los movimientos, desplazamientos, conocimiento del espacio y del equilibrio, relaciona también la expresión plástica, flexibilidad y el pensamiento.

5.2.2 Área Cognitiva

Desarrolla la inteligencia y sus capacidades, Favorece la estructuración del espacio, tiempo, objeto casualidad. La estructuración del esquema corporal, y la adquisición de lenguaje tanto comprensivo como expresivo.

5.2.3 Área Socio- Afectiva

Favorece el logro de la identidad y el de la independencia. Desarrolla aspectos emocionales, estimular el comportamiento social e iniciar la formación de hábitos de independencia, aseo y cortesía.

5.3 CADENA DE VALOR

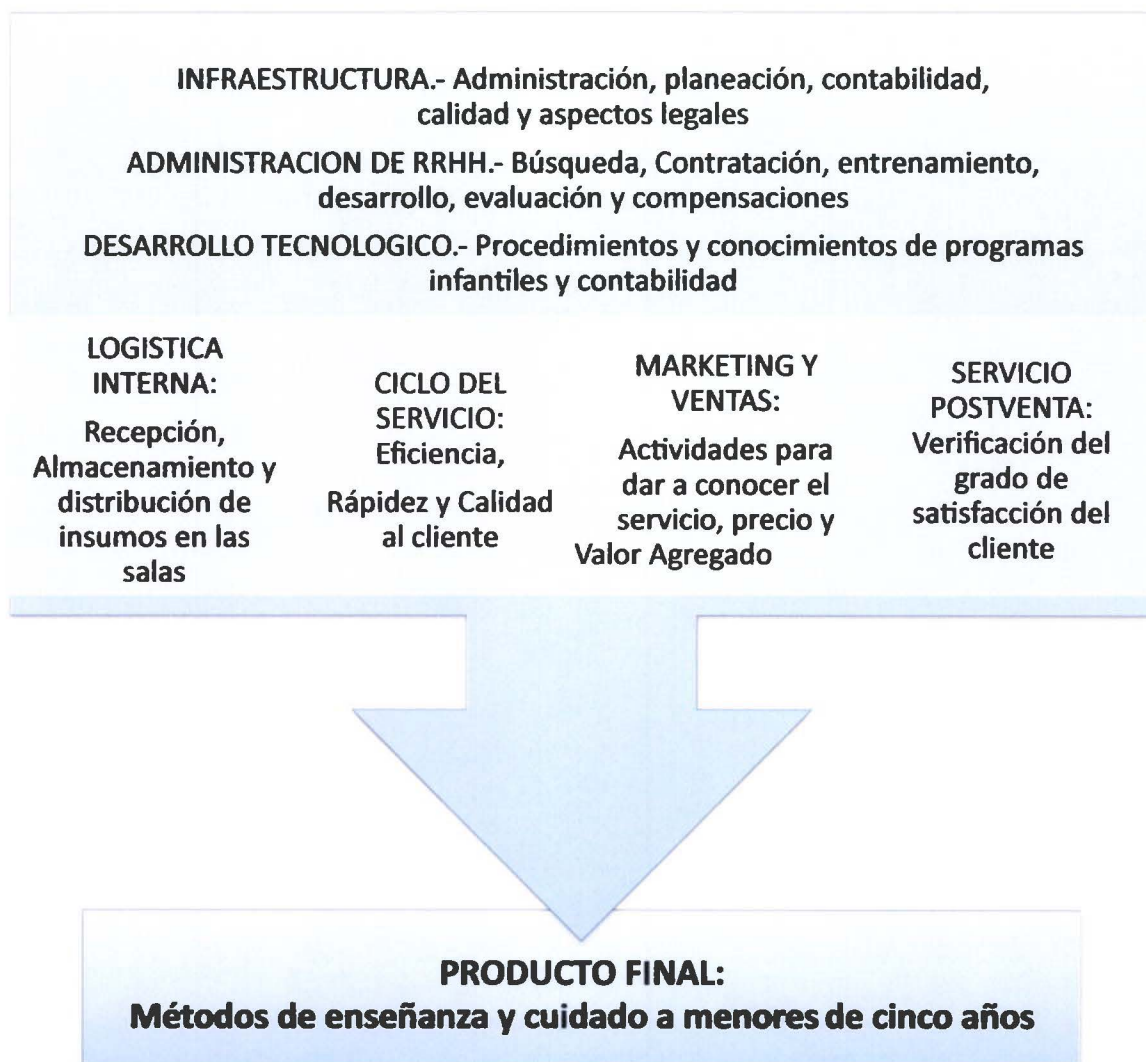
La cadena de valor constituye el conjunto de estrategias que ayudan a generar valor al cliente:

5.3.1 Logística de Entrada: En el proyecto se considera el inmueble seleccionado para instalar la guardería, el cual se ha decidido arrendar. La instalación de muebles y material didáctico necesario para el funcionamiento del centro de cuidado infantil.

5.3.2 Operaciones: Son el conjunto de procesos y políticas que norman el trabajo de las personas en el centro, así como para la ejecución del servicio prestado al cliente final.

5.3.3 Logística de Salida: Corresponde a las evaluaciones periódicas a realizar a los padres de los niños para medir la calidad del servicio prestado, la educación que se brinda a los niños, sus habilidades y capacidades desarrolladas.

5.3.4 Marketing y Ventas: Hace referencia al diseño de las estrategias de publicidad para la difusión de los servicios de La Aldea, en el período de introducción y la campaña de mantenimiento. Se incluye el diseño de una página web como medio de promoción de los servicios prestados y comunicación con los usuarios que disponen del servicio de internet.



Elaborado por Myriam Naranjo/ Ma Augusta Flores

5.4 ESTADO DE DESARROLLO

El proyecto del CDI “La Aldea”, se encuentra en etapa de estudio de factibilidad.

5.5 DESCRIPCION DEL PROCESO

5.5.1 Políticas Generales:

Los padres son los responsables de entregar al ingreso del niño al CDI, los suministros que el infante necesita durante su estadía diaria, tales como pañales, fórmulas infantiles. Así como una muda de ropa diaria (incluye zapatos).

Si el menor encargado al CDI debe recibir alimento especial, los padres deben entregar el mismo a las personas encargadas.

En el caso de que los niños deban recibir una medicina durante las horas que son atendidos en el CDI, los padres deberán proveer al médico la medicina necesaria.

Servicio Médico: Se contratará el servicio médico con una empresa que lo presta a solicitud del CDI, la atención se realiza mediante la asistencia de ambulancias con médicos pediatras a requerimiento del centro.

Servicio de Psicóloga: El psicólogo laborará 4 horas diarias semanales en el CDI, durante estas horas el profesional se encargará de dar el soporte necesario con los infantes, se elaborará una ficha por cada menor inscrito.

Actividades: Dentro de las actividades que el CDI ofrece a los niños, se encuentran talleres de música, danza, teatro, títeres. Además de la educación formal a impartir a los niños de guardería, kínder y pre kínder. Los niños de 3 meses hasta el año 11 meses reciben estimulación temprana.

5.5.2 PROCESO DE INGRESO Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES

5.5.2.1 Inscripción:

Los padres del niño o niña interesados en el servicio del CDI, se acercarán al mismo en donde se les informará de manera amplia el servicio a prestar de acuerdo a la edad del infante. Si la familia accede al servicio de cuidado infantil, se llenará el formulario de inscripción. Anexo 5.

5.5.2.2 Ingreso al CDI:

El período de ingreso al centro, se inicia a las 07:30 hasta las 08:00, las señoritas parvularias serán las encargadas de recibir a los niños.

5.5.2.3 Actividades:

De acuerdo a la edad los niños se dividen en las salas correspondientes en las que las Educadoras desarrollan las actividades diarias.

5.5.2.4 Refrigerio I:

A las 10:30 los niños de la guardería, Kinder y Prekinder recibirán un refrigerio liviano. Responsable: Auxiliares Parvularia.

Los niños del Maternal recibirán su alimento de acuerdo a las necesidades específicas de su edad.

5.5.2.5 Actividades:

En las aulas respectivas los niños recibirán la educación necesaria de acuerdo a su edad.

5.5.2.6 Almuerzo:

El CDI es responsable de proveer un almuerzo balanceado y nutritivo a los niños, se contratará una empresa de catering que provea los alimentos. Horario 12:30.

5.5.2.7 Siesta:

Los niños de Maternal y Guardería toman una siesta en las instalaciones adecuadas para el efecto de aproximadamente una hora. Los niños de PreKinder y Kinder siguen con las actividades diarias.

5.5.2.8 Salida I Turno:

De acuerdo a las necesidades de los padres entre 14:00 y 14:30 se retiran los niños que cumplen el horario.

5.5.2.9 Ingreso de niños Turno Vespertino:

A partir de las 14:30 y hasta las 15:00, ingresan los niños cuyos padres trabajan en horario de la tarde.

5.5.2.10 Refrigerio II:

Los niños que tienen horario completo, reciben un segundo refrigerio. Horario 15:30.

5.5.2.11 Actividades:

Educación de acuerdo a la edad de los niños. En el caso de niños con horario hasta las 16:00 juegos.

5.5.2.12 Salida Turno II:

A las 16:00, los padres o familiares autorizados de los niños del segundo horario, los retiran del CDI.

5.5.2.13 Refrigerio III:

Los niños que ingresaron a las 14:30, recibirán un refrigerio a las 16:30.

5.5.2.14 Merienda:

A partir de las 18:30 los niños reciben su merienda.

5.5.2.15 Salida Turno III:

A partir de las 19:30 y hasta las 20:00 los niños del horario vespertino son retirados por sus padres.

Anexo 6 Proceso de Operación

5.5.3 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS:

Para el funcionamiento del CDI, se necesita adquirir el mobiliario, material didáctico, vajillas, juegos para exteriores, mantas, equipos para cocina, lockers para cada niño.

Para el área administrativa se deben comprar muebles de oficina, computadoras, sistema de video.

De acuerdo al análisis financiero y la capacidad física del local en el que funcionará la guardería se debe contratar con 4 Parvularias y 4 Auxiliares.

5.5.4 PLAN DE COMPRAS

Los proveedores con los que La Aldea trabajará deben demostrar seriedad en tiempos y plazos de entrega de los suministros, mobiliario y equipos a adquirir, los mismos que en general serían al inicio de cada periodo lectivo con la finalidad de tener suficiente stock y optimizar tiempo, como se trata de suministros no perecibles no hay inconveniente en hacerlo, además las cantidades no justifican una adquisición mensual o semanal.

Se han estudiado varias ofertas y los proveedores con los que se trabajará en función de calidad, precio y variedad son:

- Pa.Co
- Dilipa
- Muebles y didácticos en madera
 - o www.garabatosec.com,
 - o www.nicolspark.com,
 - o www.itm.com.ec

6. PLAN FINANCIERO

6.1 PRESUPUESTO DE INVERSION

El presupuesto de inversión se compone de activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo

6.1.1 Activos

Comprenden la inversión inicial del Centro, y son equipos de oficina, equipos de computación, muebles y enseres, equipos de guardería y activos intangibles. Para el negocio se ha considerado la adquisición de activos para los primeros 2 años de funcionamiento, considerando el número de niños que se recibirán.

EQUIPO DE OFICINA

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Central Telefónica Sencilla	1	200	200
Teléfonos	2	25	50
Impresora multifuncion Hp Officejet J3680 fax escaner copia	1	120	120
DVD	1	50	50
Televisión 21"	1	259	259
Equipo de sonido	1	80	80
Sistema de sonido integrado	1	150	150
		Total	909

Elaborado por: Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

EQUIPO DE COMPUTACIÓN

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadores Administrativo y Practicas	6	439	2.634
Cableado estructurado	1	200	200
		Total	2.834

Elaborado por: Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

EQUIPO DE COCINA

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Microondas	1	80	80
Cocina	1	130	130
Licuada	1	50	50
Juego de ollas	1	80	80
Refrigeradora	1	400	400
		Total	740

Elaborado por: Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

MUEBLES Y ENSERES

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Cunas	5	80	400
Escritorio Recepción	1	100	100
Escritorio Dirección	1	120	120
Rincón de Cocina niños	1	120	120
Rincón de Cuentos	1	80	80
Mesas de trabajo aulas	12	20	240
Sillas para trabajo	60	8	480
Pizarrones de tiza líquida	6	75	450
Soportes de TV	1	30	30
Sillas clientes	2	25	50
Sillas Dirección y Recepción	2	40	80
Sillas para cada salón	8	12	96
Mesas para cada salón	8	15	120
Basureros	10	3	30
Basureros patio	2	15	30
Archivadores	2	50	100
Mesa de reunión dirección	1	60	60
Estantes aulas	8	40	320
Utensillos cocina	72	0,75	54
Cuchillos de cocina	2	8	16
Platos y vasos plásticos	72	1,5	108
Jarras de plástico	15	1	15
Charoles	10	2	20
		Total	3.119

Elaborado por: Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

EQUIPOS GUARDERIA

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Arenero	1	50	50
Carritos andadores	10	30	300
Juego de patio	2	120	240
Colupio	1	80	80
Juegos didácticos	20	8	160
Cuentos colección	2	50	100
Legos	10	20	200
Moviles musicales	5	20	100
Piscina de pelotas	1	90	90
Rompecabezas	20	10	200
Títeres	12	5	60
Videos y cd's colección	2	60	120
		Total	1.700

Elaborado por: Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

Además se han establecido varios gastos de adecuación del local ya que dado el giro del negocio comprenden seguridad, comodidad, atención y ambiente para los niños como constan en el siguiente detalle:

ADECUACIONES LOCAL

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Baños	3	70	210
Cocina	1	120	120
Areas de Recreación	1	250	250
Salas	8	60	480
Exteriores	1	1000	1.000
Adecuación Area Médica	1	200	200
Seguridad	1	900	900
		Total	3.160

Elaborado por: Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

En resumen la inversión en activos fijos para el inicio de la operación es de \$12,462.00:

INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS

DETALLE	CANTIDAD
EQUIPOS GUARDERIA	1.700
MUEBLES Y ENSERES	3.119
EQUIPO DE COCINA	740
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	2.834
EQUIPO DE OFICINA	909
ADECUACIONES LOCAL	3.160
Total	12.462

Elaborado por: Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

Dentro de los activos diferidos se encuentran los permisos y patentes que el CDI necesita regularizar previo a su funcionamiento, así como los gastos de constitución y los estudios realizados previos a la entrada en marcha del Centro (Encuestas y Focus Group), los mismos que suman \$1,150.00 USD.

ACTIVOS DIFERIDOS

DETALLE	TOTAL
Permiso de Bomberos	100
Patente Municipal Anual	50
Certificación del Ministerio de Salud	100
Gastos de Constitución	800
Estudios de Factibilidad (Encuestas, Focus Group)	100
Total	1.150

Elaborado por: Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

El local seleccionado para el proyecto se encuentra disponible para alquiler, se debe entregar una garantía correspondiente a 2 meses de arriendo, conforme a la ley, es decir \$ 1.200,00 USD.

OTROS ACTIVOS

DETALLE	TOTAL
Garantía Arriendo Local	1.200
Total	1.200

Elaborado por: Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

Los costos de arranque del negocio se estiman en \$14.812.00, que corresponden a activos fijos, diferidos y la garantía del local.

En el año 3 se ha previsto la compra de nuevos equipos para mejorar y diversificar el Centro, además para ese año se espera el ingreso de un número mayor de niños y por ende la necesidad física es diferente.

ACTIVOS A ADQUIRIR AÑO 3

DETALLE	VALOR
Juegos de Patio	420
Gimnasio niños	200
Mobiliario aulas	500
Adecuación Local	800
Total	1.920

Elaborado por: Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

En el anexo 7 se incluye la depreciación y amortización acumuladas y anuales de los activos.

6.1.2 GASTOS DE PERSONAL

Para la operación inicial del CDI se ha previsto la contratación de 11 personas, para los cargos de Directora, Profesoras Parvularias, Secretaria, Psicóloga y

Auxiliares quienes recibirán una asignación salarial con los respectivos beneficios de ley como se presenta a continuación:

NOMINA MENSUAL AÑO 1
Minimo vital 240

Cargo	Personal	c/u	Total
Directora	1	550	550
Profesoras	4	300	1200
Secretaria	1	240	240
Psicóloga	1	300	300
Auxiliares	4	240	960
Total personal			3250

Elaborado por: Myriam Naranjo/Ma. Augusta Flores

En el Anexo 8 se presenta la proyección de los salarios, considerando las provisiones salariales por ley y un incremento anual del 5%.

Se aprecia que la variable de salarios es tal vez la más sensible del modelo porque determina en mayor proporción cualquier ajuste positivo o negativo del mismo y representa un alto porcentaje respecto a las demás consideraciones incluidas.

6.1.3 INGRESOS

Para el funcionamiento del CDI se ha estimado el ingreso de 40 niños en el primer año, quienes asistirían los 11 meses correspondientes al año lectivo. El

mes restante, verano, el Centro ofrece actividades complementarias a la formación de los niños como son: paseos, excursiones, visitas a museos, entre otras. La operación en el mes de verano se estima para 40 niños, que no necesariamente van a ser los mismos que asisten el resto del año, ya que para evitar que se aburran o se cansen los padres suelen buscar una alternativa diferente a la habitual.

El costo de la matrícula propuesto es de \$150.00 que se lo debe pagar una sola vez al año, al inicio del periodo escolar (Septiembre), no se ha considerado el uso de uniforme.

El costo que el padre debe pagar por el servicio va en función del tiempo que el niño permanece en el Centro:

- 1) Jornada Completa.- En el horario de 8h00 a 16h00 el costo es de \$170.00;
- 2) Media Jornada Mañana.- En el horario de 8h00 a 14h00 el valor a pagar es de \$130,00 mensuales.
- 3) Media Jornada Tarde.- En el horario de 14h00 a 20h00 el costo es de \$130,00 mensuales.
- 4) Verano.- (Agosto) el horario es de 8h00 a 16h00, incluye lunch y un brunch al día. Solo por este periodo se mantendría este horario dado que la mayoría de familias están de vacaciones y el costo es de \$ 220.00 ya que las actividades son diferentes e involucran mayores costos por el desplazamiento fuera del Centro.

Con respecto al crecimiento del Centro se ha considerado el incremento en el número de niños, en un 20% para el año 2 (8 niños) y 3 (10 niños) y 10% para los años 4 (5 niños) y 5 (7 niños), llegando a contar con 70 niños en el último año. Para los cursos de verano se ha previsto que asistan cada año en promedio dos niños más que corresponden a un 5%.

SUPUESTOS CONSIDERADOS

	año 2 y 3	año 4 y 5	Verano
Crecimiento esperado anual	20%	10%	5%
Inflación proyectada	5%		
Descuento Corporativo	5% 1 er mes		
Descuento Inscripción (20% en stands)	20%		
Cientes con Dsto Corporativo	20%		

INGRESOS

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑOS 5
Alumnos por mes					
HORARIO 1 (8h a 16h)	16	19	23	25	28
HORARIO 2 (8h a 14h)	12	14	17	19	21
HORARIO 3 (14h a 20h)	12	14	17	19	21
Verano	40	42	44	46	49
Total	40	48	58	63	70

Precio mensual por alumno

MATRICULA	150	158	165	174	182
HORARIO 1	170	179	187	197	207
HORARIO 2	130	137	143	150	158
HORARIO 3	130	137	143	150	158
Veranos	220	231	243	255	267

Ingresos Anuales

HORARIO 1	29.920	37.699	47.501	54.864	63.368
Verano	8.800	9.702	10.696	11.793	13.002
HORARIO 2	17.160	21.622	27.243	31.466	36.343
HORARIO 3	17.160	21.622	27.243	31.466	36.343
<i>Ingresos Matriculas</i>	<i>6.000</i>	<i>7.560</i>	<i>9.526</i>	<i>11.002</i>	<i>12.707</i>
<i>Ingresos Mensualidades</i>	<i>73.040</i>	<i>90.644</i>	<i>112.684</i>	<i>129.588</i>	<i>149.055</i>
Total de Ingresos	79.040	98.204	122.209	140.590	161.763

POLITICAS DE DESCUENTO

Descuentos Corporativos	730	906	1.127	1.296	1.491
Descuentos Inscripción	240	302	381	440	508
Descuento	970	1.209	1.508	1.736	1.999
Total ingresos	78.070	96.996	120.702	138.854	159.764

Elaborado por: Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

Las políticas de descuento consideradas en función del Plan de Marketing consisten en esperar que el 20% de los niños inscritos (7) lo hagan a través del

punto de negocios en las empresas visitadas y reciban un 5% de descuento en la pensión del primer mes.

En los eventos de promoción los niños inscritos tendrán un 20% de descuento en la matrícula, se considera que el 20% de clientes lo harán de esta manera.

Los pagos se recibirán: a) En efectivo, b) Cheque personal, c) Transferencia o débito bancario. No se ha considerado políticas de crédito, pronto pago, o pago con tarjetas de crédito ya que en función de la investigación de mercado los literales a, b y c son las vías usuales de pago especialmente por los costos financieros que se pueden generar. El pago se hace por adelantado dentro de los primeros cinco días del mes.

6.1.4 GASTOS ADMINISTRATIVOS

Los gastos en los que incurriría el CDI para su funcionamiento anual son de \$6,401.00 mensuales, en todos se ha considerado un porcentaje de incremento en precios del 5% para los años siguientes:

GASTOS ADMINISTRATIVOS						
RUBRO	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ARRIENDO	600	7.200	7.560	7.938	8.335	8.752
SERVICIOS BASICOS	152	1.824	1.915	2.011	2.112	2.217
SUELDOS	3.645	23.539	25.963	27.639	29.021	32.726
SEGUROS	183	2.200	2.772	3.202	3.698	4.271
SERVICIO MÉDICO	80	960	1.008	1.058	1.111	1.167
ALIMENTACION	1.090	13.080	15.107	17.449	20.154	23.277
MATERIALES DIDACTICOS	159	1.904	1.999	2.099	2.204	2.314
SUMINISTROS	120	1.440	1.512	1.588	1.667	1.750
PUBLICIDAD	220	2.645	1.660	1.743	1.830	1.922
Total	6.401	54.792	59.496	64.726	70.131	78.397

Elaborado por: Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

Se ha previsto contratar un servicio médico mensual con EMI, el mismo que consiste en servicio de atención médica ambulatoria, quienes acudirán las veces que se necesite atender a un niño, en el lugar que se adecuó para asistencia médica. Se decidió que la mejor opción es EMI dada la cercanía física con el centro de operaciones de la empresa (Av. Eloy Alfaro y Av. 6 de Diciembre) no les tomaría más de 10 minutos llegar. La empresa a ser contratada mantiene convenio con hospitales privados del sector ante cualquier eventualidad.

A continuación se detallan los rubros de gastos en materiales didácticos, los que se adquieren en función del descuento por compras en volumen, los materiales son no perecibles por lo que se considera una sola compra anual:

MATERIALES DIDACTICOS

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Plastilina	200	0,5	100
Marcadores	200	1,5	300
Crayones/Pinturas	200	1,2	240
Temperas	100	2	200
Fomix	200	1	200
Tijeras sin punta	80	0,8	64
Papel crepe y brillante	200	0,5	100
Cartulinas y hojas	500	1	500
Varios	100	2	200
		Total anual	1.904

Elaborado por: Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

Para los gastos de alimentación se consideró la opción de elaborar los propios menús o contratar un tercero que organice y sirva los mismos; se decidió por temas de costos y logística que un tercero sea el encargado de la alimentación de los niños y esta persona irá cada día al centro con la comida preparada en

función de los requerimientos nutricionales diarios de acuerdo a la edad de los niños. Exclusivamente para Maternal, serán los padres quienes envíen diariamente el suplemento nutricional (fórmulas infantiles), ya que cada bebé tiene una necesidad diferente, muchas veces recetada por el pediatra.

Se ha considerado un costo de alimentación en función del horario de permanencia del niño en el centro y por el periodo lectivo de 11 meses, según el caso recibirán almuerzo o merienda y refrigerios en la mañana y en la tarde respectivamente.

Para el mes de Verano el costo considerado por niño es de \$ 30 dólares ya que recibirá un lunch y un brunch por día.

ALIMENTACION					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alumnos al año					
HORARIO 1 (8h a 16h)	16	18	19	21	23
HORARIO 2 (8h a 14h)	12	13	15	16	18
HORARIO 3 (14h a 20h)	12	13	15	16	18
Verano	40	44	48	53	59
Total	40	44	48	53	59
Precio mensual por alumno					
HORARIO 1	30	32	33	35	36
HORARIO 2	25	26	28	29	30
HORARIO 3	25	26	28	29	30
Verano	30	32	33	35	36
Gasto Alimentación					
HORARIO 1 (11meses)	5.280	6.098	7.044	8.135	9.396
HORARIO 2 (11 meses)	3.300	3.812	4.402	5.085	5.873
HORARIO 3 (11 meses)	3.300	3.812	4.402	5.085	5.873
Verano (1 mes)	1.200	1.386	1.601	1.849	2.136
Total Alimentación	13.080	15.107	17.449	20.154	23.277

Elaborado por: Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

Cada niño que permanezca el año lectivo (11 meses) contará con un seguro por accidentes. La póliza a contratar tiene una cobertura de 2,000 dólares, siempre y cuando la eventualidad ocurra dentro del Centro y el niño esté cumpliendo su horario de actividades.

SEGUROS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alumnos al año					
HORARIO 1 (8h a 16h)	16	18	19	21	23
HORARIO 2 (8h a 14h)	12	13	15	16	18
HORARIO 3 (14h a 20h)	12	13	15	16	18
Total	40	44	48	53	59
Precio mensual por alumno					
HORARIO 1	5,00	5,25	5,51	5,79	6,08
HORARIO 2	5,00	5,25	5,51	5,79	6,08
HORARIO 3	5,00	5,25	5,51	5,79	6,08
Gasto Seguros					
HORARIO 1 (11 meses)	880	1.109	1.281	1.479	1.708
HORARIO 2 (11 meses)	660	832	960	1.109	1.281
HORARIO 3 (11 meses)	660	832	960	1.109	1.281
Total Seguros	2.200	2.772	3.202	3.698	4.271

Elaborado por: Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

Utilidad.- Si consideramos las ventas y el costo de ventas durante el primer año se presenta en el siguiente cuadro la utilidad promedio mensual:

UTILIDAD BRUTA												
AÑO 1												
	1	2	3	4	5	6	7	8*	9	10	11	12
Ingresos	5.840	5.840	5.840	5.840	5.840	5.840	5.840	8.800	5.840	5.840	5.840	5.840
Matricula									9.680			
	5.840	5.840	5.840	5.840	5.840	5.840	5.840	8.800	15.520	5.840	5.840	5.840
Costos	(3.493)	(3.493)	(3.493)	(3.493)	(3.493)	(3.493)	(3.493)	(3.493)	(3.493)	(3.493)	(3.493)	(3.493)
Utilidad	2.347	2.347	2.347	2.347	2.347	2.347	2.347	5.307	12.027	2.347	2.347	2.347

* Verano

Elaborado por: Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

Se ha determinado un Capital de Trabajo de \$ 10.239 USD que cubren básicamente salarios y gastos generales:

CAPITAL DE TRABAJO	
Rubro	Valor mes
Salarios Administración	4.016
Gastos Generales	6.223
Total mensual	10.239

Elaborado por: Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

Para el desarrollo del proyecto los socios aportan con un capital de \$10,000 USD y se requiere un préstamo de \$15,051.00 USD. Se ha analizado el mercado financiero y la mejor opción es el Microcrédito para PYMES de la Corporación Financiera Nacional que ofrece una tasa del 11% anual para a 5 años plazo. (Tabla de Amortización de la Deuda, Anexo 9).

6.2 ESTADOS FINANCIEROS

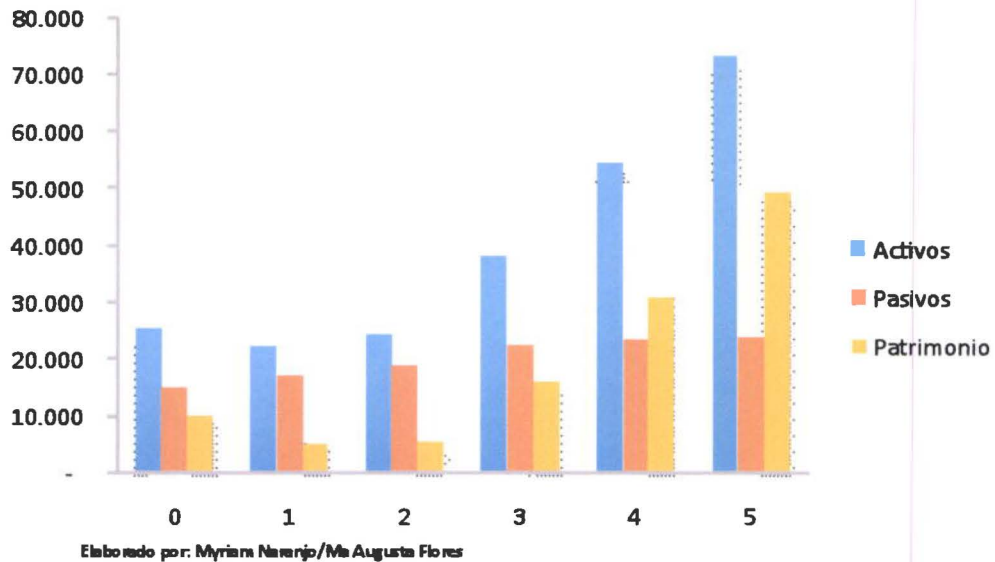
Para conocer la factibilidad del proyecto se han considerado la inversión inicial, gastos de arranque y se han proyectado los ingresos y gastos para 5 años, de esta manera tenemos:

Los resultados en Balance General (Anexo 10) presentan una situación financiera positiva, demostrando la solvencia del proyecto,

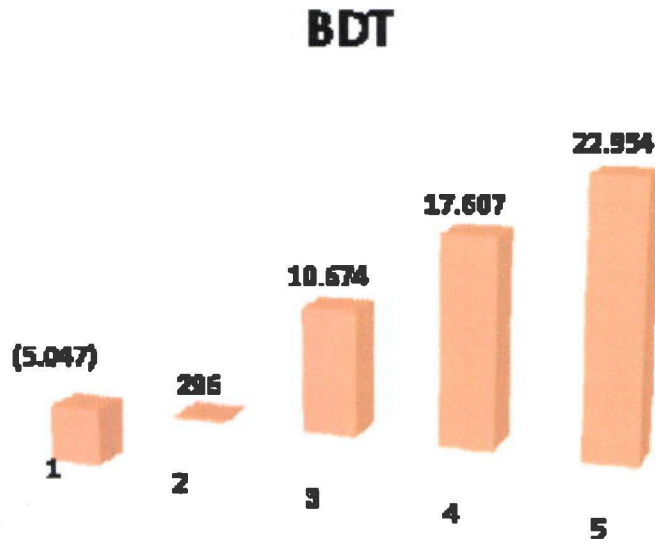
Según el gráfico se puede apreciar que no hay mayor variación en el pasivo de la empresa durante el tiempo establecido de duración del proyecto (5 años), el

crecimiento de los activos es bastante atractivo, especialmente en los años 4 y 5.

Estructura Financiera



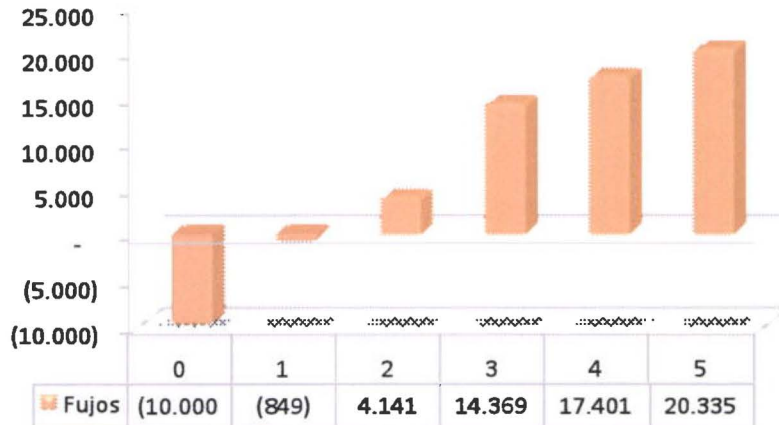
El Estado de Resultados (Anexo 11) presenta una proyección de pérdidas y ganancias para los 5 años del proyecto. En el año 1 se aprecia un flujo negativo de \$5,047, para los años siguientes en cambio los flujos son positivos llegando a \$22,954 en el quinto año. En el gráfico siguiente se analiza el BDT, con la intención de presentar una idea general:



Elaborado por Myriam Navarro/Ms. Augusta Flores

El Flujo de Caja Proyectado, que se adjunta en el Anexo 12 indica un flujo negativo para el año 1, situación que se va recuperando considerablemente y en el año 3 alcanza 14.369, recuperándose la inversión inicial. Para el quinto año el flujo proyectado es de \$20.335 y se ha pagado la totalidad del préstamo.

Flujo de Caja Neto



Elaborado por Myriam Naranjo y Ma Augusta Flores

6.3 TASA DE DESCUENTO

Para descontar los flujos del proyecto se ha calculado el WACC utilizando las siguientes variables:

Tasa de Descuento

El proyecto corresponde al Sector Educación Preescolar y Primaria

Costo de deuda

Tasa de interés (Crédito) 11,00%

Tasa impositiva

Impuestos 36,25%

Costo de capital

Tasa libre de riesgo (Treasury Notes 5 years EEUU) 2,16%

Beta 0,74

Retorno del mercado (Promedio histórico 30 años S&P500)	8,85%
Riesgo país (Promedio histórico EMBI 2001-2009)*	11,51%
Composición Capital Inversión	
Deuda	60%
Capital Accionistas	<u>40%</u>
WACC	11,65%

Elaborado por: Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

Sin embargo como se trata de un proyecto con deuda se utilizará el CAPM para cumplir este propósito:

CAPM	
El proyecto corresponde al Sector Educación Preescolar y Primaria	
Costo de capital	
Tasa libre de riesgo (Treasury Notes 5 years EEUU)	2,16%
Beta	0,74
Retorno del mercado (Promedio histórico 30 años S&P500)	<u>8,85%</u>
CAPM	7,11%
Prima de Riesgo	
Riesgo país (Promedio histórico EMBI 2001-2009)	<u>11,51%</u>
Tasa de Descuento	18,62%

Elaborado por: Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

La tasa libre de riesgo se consideró el promedio del rendimiento de los Bonos del Tesoro de Estados Unidos a 5 años, considerados como los más seguros del mercado por la seguridad de pago⁹.

El retorno del mercado está compuesto por el promedio histórico de 30 años del Standard & Poors 500, considerando que se trata de un índice integrado por las acciones de las 500 empresas más activas cotizadas en bolsa y se publica desde 1957¹⁰.

El riesgo país está considerando un promedio desde enero de 2001 hasta Noviembre del 2009, cabe anotar que la variabilidad del mismo en los últimos años es importante como referencia a la realidad actual por lo que la tasa del EMBI considerada es de 11.51% para el proyecto

La Beta de la industria en este caso se calculó considerando el promedio histórico del Sector Educación (Educational Services)¹¹ cuya beta es en promedio de las siguientes empresas:

⁹ Yahoo Finance, Bonds Center (2009), URL: <http://finance.yahoo.com/bonds>

¹⁰ Standard & Poor`s (2009); URL <http://www.standardandpoors.com/ratings>

¹¹ Yahoo Finance, Corinthian Colleges COCO, URL: <http://finance.yahoo.com/q?s=coco> ; ITT Educational Services, URL: <http://finance.yahoo.com/q?s=esi>

VARIACIÓN		
S & P 500	Corinthian Colleges Inc. (COCO)	ITT Corporation (ESI)
Beta	0,37	0,39
	Promedio B	0,38

Fuente: Yahoo finance <http://finance.yahoo.com>

Elaborado por Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

Para poder aplicar este estudio a la realidad ecuatoriana es necesario desapalancar esta Beta del Mercado Americano 0,38 y luego volver a apalancarla considerando la realidad del mercado ecuatoriano (impuestos) de la siguiente manera:

BETA	
Sector: SERVICES	Industria: EDUCATION & TRAINING SERVICES

Beta desapalancada

Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate	Unlevered Beta	Cash/Firm Value	Unlevered Beta corrected for cash
Educational Services	39	1,27	1,35%	20,74%	1,26	6,25%	1,34

$$BU = \frac{0,38}{1,00}$$

$$BU = 0,38$$

Apalancando la Beta

$$BL1 = 0,74$$

Datos

Tasa de impuestos 36,25%

Recursos

Capital propio 40%

Deuda 60%

Fuente: Yahoo finance <http://finance.yahoo.com>

Elaborado por Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

Como resultado la Beta del Mercado es de 0,74 apalancada a la realidad ecuatoriana.

Para el cálculo del CAPM se consideró las variables, tasa sin riesgo: T-Notes US (5 años) 2,16%, el promedio de retorno del mercado (S&P) 8,85%, la Beta de la industria apalancada es de 0,74. El resultado es de 7,11% que resulta irrelevante para el inversionista por lo que dada la situación del país, especialmente la inestabilidad política y la excesiva dependencia del Estado se incluyó una prima de riesgo del 11,51% que es el promedio histórico del EMBI de los últimos 9 años. El resultado es un CAPM de 18,62% que es la Tasa de Descuento a la que se descontarán los Flujos del Proyecto..

6.4 VALOR ACTUAL

Utilizando la tasa de descuento del 18,62% se obtiene un Valor Actual para los años del proyecto de:

VALOR ACTUAL						
0	1	2	3	4	5	6*
(10.000)	(716)	2.943	8.609	8.789	8.659	62.675

* Perpetuidad

Elaborado por Myriam Naranjo/Ma. Augusta Flores

En donde se ha considerado un flujo a perpetuidad sin crecimiento ya que la capacidad instalada del local llega al 100% en el año 5, el valor actual de ese

flujo es de \$ 62,675.00 USD. Este es el valor proyectado del negocio en el año 6 por si se quiere vender el mismo en ese momento.

Se obtuvo un VAN positivo de 80,959.00, lo que indica que el Valor Actual Neto de los flujos esta generando valor agregado. Además de recuperar la inversión y pagar el préstamo, el inversionista recibiría este valor si decide vender el negocio en el año 6 bajo las consideraciones indicadas a lo largo de este análisis.

La Tasa de Rendimiento es del 56% lo que supera el costo de capital, además el payback no supera el tiempo de vida útil del proyecto ya que se recupera en el año cuatro.

Resultados del Proyecto

VAN TOTAL	80.959
TIR	56%

Elaborado por Myriam Naranjo/Ma. Augusta Flores

6.5 INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES FINANCIEROS					
	1	2	3	4	5
LIQUIDEZ					
Razón corriente	2,11	1,53	1,84	2,32	2,77
Capital de trabajo	4.940	4.708	12.743	25.747	41.981
Razon Deuda/Capital	1,27	1,00	0,70	0,37	0,00
Pasivo/Capital	3,45	3,59	1,40	0,76	0,48
Nivel de Endeudamiento	0,78	0,78	0,58	0,43	0,32
Margen Neto	-4%	2%	15%	21%	23%
RENTABILIDAD					
ROA	-23%	1%	28%	33%	31%
ROE	-102%	6%	67%	57%	47%

Elaborado por Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

La razón corriente indica la relación entre activo corriente y pasivo corriente que en este caso es positiva, se trata de un proyecto bastante líquido.

La razón deuda capital en este caso presenta que por cada dólar de patrimonio del negocio al año 1, tiene 1,27 dólares de deuda, el mismo que para el año 4 es 0,37 dólares de deuda por cada dólar de patrimonio y se hace cero en el año 5 una vez que esta pagada la deuda.

El Margen Neto indica el manejo de costos que tiene el CDI, el mismo que cada año es más eficiente pasando del 2% en el segundo año al 23% en el quinto.

Con respecto a la rentabilidad se ha analizado el rendimiento sobre activos ROA, el mismo que genera una utilidad del 28% para el tercer año por cada dólar de activos, llegando a un 31% para el año 5. Es decir que los activos del proyecto son cada vez más productivos haciendo que el negocio sea rendidor.

El ROE en cambio muestra la relación de la utilidad neta con el patrimonio, en este caso se trata de un negocio que desde el año dos es positivo.

7. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL:

Se trata de un proyecto que tiene un impacto social ya que al facilitar el cuidado infantil permite que los padres, principalmente las madres de familia puedan mantener sus trabajos cuando los niños son muy pequeños o si sus horarios son rotativos o extendidos y no encuentran lugar que se adapte a sus necesidades.

Adicionalmente representa un plus para las empresas privadas que mantienen estos horarios rotativos por el giro de su negocio y presentan alta rotación en el personal especialmente femenino.

Además, por el hecho de generar empleo tiene un impacto mínimo pero a la final permite que algunas personas accedan a una fuente de ingresos estable.

CONCLUSIONES

- El proyecto se dirigirá a un nivel socioeconómico medio de la PEA ya que se considera es el tipo de mercado que estaría en capacidad de pagar el precio promedio del Centro de Desarrollo Infantil. Además se ha podido

- La capacidad instalada del local es de 70 niños, que se cumplen en el año quinto, por lo que en el proyecto se puede considerar una ampliación física del Centro o a su vez el inicio de una cadena de Centros de Desarrollo Infantil, estableciendo sucursales en diversos sectores de la ciudad, el segundo Centro se instalaría al terminar el año 5 en el Sur, Sector el Recreo en donde se ha determinado existe una necesidad debido a los horarios rotativos.
- Dentro de las ventajas del proyecto esta el hecho de que la inversión a realizar es baja, el endeudamiento es de relativo corto plazo y la recuperación de la inversión es en el año 3 y en adelante presenta un margen neto del 22% promedio.
- Los resultados aquí mostrados nos indican que el proyecto es factible de realizar, atractivo desde una perspectiva financiera. La TIR que resultó del análisis es del 56%, y el VAN es de \$80,959.00 USD. La inversión de parte de los accionistas es de \$5,000.00 USD cada uno.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos www.inec.gov.ec
- Instituto Nacional de la Niñez y Adolescencia INFA, www.infa.gov.ec
- Ministerio de Inclusión Económica y Social, www.mies.gov.ec
- Yahoo Finance, www.financeyahoo.com
- Banco Central de Reserva del Perú, www.bcrp.gov.pe
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Datos Patente Municipal, www.quito.gov.ec
- Marketing en Sectores Específicos/María Soledad Aguirre, Ediciones Pirámide/2000/ España
- Entrevista a Ingeniera Mariela Cuellar, Técnica de Protección Integral INFA del Sector Norte CDI Privados
- Designing for Children/Catherine Fishel /Rockport Publishers Inc. /2001 EEUU
- Logolounge Vol 2 /Catherine Fishel/ Rockport Publishers Inc. /2005 EEUU
- Child Daycare Services MP30 Versión en Inglés
- Fundamentos de Finanzas Corporativas, McGraw Hill, Richard Brealey, Alan Marcus, Stuart Myers, 2007
- Principios de Economía, McGraw Hill, N. Gregory Mankiw, 2002.

Normativa y Legislación:

- Código del Trabajo Arts. 153 al 156 y 626
- Ley del Seguro Social Obligatorio Art. 42
- Estatuto del IESS Arts. 97 al 101 y 173
- Resolución C.I. 008 de la Comisión Interventora del IESS Arts. 5 y 7 R.O. 52 de 22-10-98.
- Reglamento de Subsidios sobre Prestación de Subsidio en dinero por Maternidad, Enfermedad Común, Accidente de Trabajo Enfermedad Profesional Arts. 7, 21y 27.

ANEXOS



**Resolución Administrativa
No. 35-DG-INFA-2009**

**Manuel Martínez González
Director General del Instituto de la Niñez y la Familia INFA**

Considerando:

Que, el inciso primero del artículo 44 de la Constitución de la República del Ecuador establece que el Estado, la sociedad y la familia promoverán de forma prioritaria el desarrollo integral de las niñas, niños y adolescentes, y asegurarán el ejercicio pleno de sus derechos; se atenderá al principio de su interés superior y sus derechos prevalecerán sobre las demás personas;

Que, el numeral uno del artículo 46 de la Constitución de la República del Ecuador establece la obligación del Estado de adoptar medidas que aseguren la atención a menores de seis años, que garantice su nutrición, salud, educación y cuidado diario en un marco de protección integral de sus derechos;

Que, el numeral 3 del artículo 3 de la Convención sobre los Derechos del Niño, establece que "Los Estados Partes se asegurarán que las instituciones, servicios y establecimientos encargados del cuidado o la protección de los niños cumplan las normas establecidas por las autoridades competentes, especialmente en materia de seguridad, sanidad, número y competencia de su personal, así como en relación con la existencia de una supervisión adecuada";

Que, el Código de la Niñez y Adolescencia en el artículo 12, inciso segundo, consagra el principio de prioridad absoluta que determina que en la formulación y ejecución de las políticas públicas y en la provisión de recursos, debe asignarse prioridad absoluta a la niñez y adolescencia, a las que se asegurará, además, el acceso preferente a los servicios públicos y a cualquier clase de atención que requieran, estableciendo una prioridad especial a niños y niñas menores de seis años;

Que, mediante Acuerdo Ministerial No. 1771 de 22 de enero del 2003 y publicado en el Registro Oficial No. 40 del 14 de marzo de 2003, se expiden los Estándares de calidad para los centros de desarrollo infantil públicos y privados de modalidad convencional;

Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 1170 expedido el 24 de Junio de 2008, con vigencia a partir del 3 de Julio de 2008, se creó el Instituto de la Niñez y la Familia INFA, como entidad de derecho público adscrito al Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, con jurisdicción nacional, dotado de personería Jurídica, patrimonio propio e independencia técnica, administrativa y financiera;

Que, el artículo 2 del Decreto Ejecutivo antes referido determina que el Instituto de la Niñez y la Familia INFA tendrá como misión fundamental garantizar los derechos de los niños, niñas y adolescentes en el Ecuador para el ejercicio pleno de la ciudadanía en libertad e igualdad de oportunidades;

Que, los literales a), f), g) y h) del artículo 4 del Decreto Ejecutivo No. 1170 establecen que el Instituto de la Niñez y la Familia -INFA- tendrá, entre otras, las siguientes funciones: a) Ejecutar las políticas nacionales de Desarrollo Infantil; f) Organizar los servicios sociales

■ Infa Matriz
■ Venezuela 131 Oe4 y Sucre
■ Telf.: 257-2308 / 257-2905 / 2572327 / 295-6326
■ Fax: 257-0227 / 295-8139
■ Quito - Ecuador
■ www.infa.gov.ec

básicos de protección y desarrollo de la Niñez y adolescencia de prestación directa y delegada a terceros g) Autorizar a organizaciones privadas la prestación de servicios sociales, coordinar sus actividades y supervisarlas técnicamente; h) Organizar y llevar un registro de prestadores de servicios sociales públicos y privados;

Que, la Disposición transitoria primera, literal a), del Decreto Ejecutivo No. 1170 determina que todas las competencias, atribuciones, funciones, representaciones y delegaciones, constantes en leyes, reglamentos y demás instrumentos normativos a cargo de la Dirección de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia –AINA- pasan a ser ejercidas por el Instituto de la Niñez y la Familia INFA;

Que, mediante Acuerdo Ministerial No. 1389 de 2 de Febrero del 2009, se expiden las Normas para la prestación de servicios y ejecución de proyectos para la protección integral a niños, niñas, adolescentes y sus familias y entrega de donaciones, ayudas o subvenciones por parte del Instituto de la Niñez y la Familia – INFA, en cuyo artículo 1, literal d), se establece facultad de autorizar a organizaciones privadas la prestación de servicios sociales;

Que, los artículos 7 y 8 del precitado Acuerdo Ministerial No. 1389, al tratar sobre la delegación para la prestación de servicios, que mediante acto administrativo el Instituto de la Niñez y la Familia INFA podrá autorizar a instituciones públicas, personas naturales, organizaciones de derecho privado con o sin fines de lucro, nacionales o extranjeras el funcionamiento de Centros de Desarrollo Infantil para la prestación de servicios sociales;

Que, el literal e) del artículo 16 del Estatuto Orgánico por Procesos del Instituto de la Niñez y la Familia – INFA establece que atribuye y responsabiliza al Director General del INFA, la presentación al Ministerio de Inclusión Económica y Social – MIES los planes de acción, el presupuesto institucional y los reglamentos de administración y operación necesarios para el funcionamiento del Instituto de la Niñez y la Familia – INFA;

En ejercicio de las facultades que le confiere la Disposición General Tercera del Acuerdo Ministerial No. 1389 de 2 de febrero del 2009, se faculta al Director General del Instituto de la Niñez y la Familia – INFA que mediante resoluciones administrativas motivadas expida y mantenga actualizados los manuales e instructivos necesarios para implementar los procedimientos contemplados en estas normas; y,

RESUELVE:

Expedir las siguientes Normas para conceder la autorización de funcionamiento de Centros de Desarrollo Infantil, públicos y privados

Capítulo I Naturaleza, objetivos, creación y responsabilidad de los centros de desarrollo infantil

Art. 1.- Naturaleza.- Los centros de desarrollo infantil son servicios prestados a través de unidades de atención para niños y niñas comprendidas entre los tres meses y los cinco años de edad. Podrán atender con horarios de medio tiempo, tiempo parcial y tiempo completo, de conformidad con la demanda existente.

Por la naturaleza de la población atendida, el servicio de los centros de desarrollo infantil se proporcionará durante todo el año, pudiendo suspender sus actividades por 15 días para



vacaciones anuales del personal, programación de actividades, adecuación de locales y más requerimientos.

Para el efecto se tomará como referencia el período vacacional de julio para la Sierra y Oriente y el de enero para la Costa y Región Insular.

Art. 2.- Objetivo.- Lograr el desarrollo integral con enfoque de derechos, desde los tres meses hasta los cuatro años 11 meses y treinta días a través de la atención directa a niñas y niños y mejorando los hábitos de crianza de madres y padres mediante procesos de formación a la familia y comunidad.

Art. 3.- Inclusión.- Los centros de desarrollo infantil recibirán a niños y niñas menores de cinco años con discapacidad, propiciando la inclusión para su desarrollo integral.

Art. 4.- De la prestación del servicio.- Para la prestación de un servicio de desarrollo infantil, las instituciones públicas, personas naturales, organizaciones de derecho privado con o sin fines de lucro, nacionales o extranjeras, deberán cumplir con las condiciones establecidas por el INFA para el funcionamiento de los Centros de Desarrollo Infantil.

Art. 5.- Autorización de funcionamiento.- Todos los centros de desarrollo infantil para su funcionamiento deben obtener la autorización del Instituto de la Niñez y la Familia -INFA en su respectiva jurisdicción, a través de una Resolución Administrativa. Los y las interesadas presentarán la correspondiente documentación para la Sierra y Oriente, entre los meses de enero a julio y para la Costa y Región Insular, entre los meses de julio a enero.

No requerirán la autorización de funcionamiento los centros de desarrollo infantil que se financien con recursos del INFA mediante convenios de cooperación para prestación de servicios de desarrollo infantil o ejecución de proyectos de desarrollo infantil.

Capítulo II

De los requisitos para obtener la autorización de funcionamiento

Art. 6.- Solicitud de autorización de funcionamiento.- Las instituciones públicas, personas naturales, organizaciones de derecho privado con o sin fines de lucro, nacionales o extranjeras, interesadas en las prestación de servicios sociales, presentarán la solicitud de autorización de funcionamiento del centro desarrollo infantil dirigida a la Dirección Provincial del INFA, según formato establecido por el INFA y suscrita por el o la propietaria o representante legal de la organización.

Art. 7.- Documentos adjuntos a la solicitud.-

Para personas naturales.-

- a) Copia a color notariada de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del o la propietaria. Para personas extranjeras, adicional copia notariada del censo vigente.
- b) Copia notariada del Registro Único de Contribuyente.
- c) Record Policial.
- d) Certificado médico otorgado por el IESS o un centro de salud público, que indique que goza de buena salud y no tiene enfermedades contagiosas.
- e) En caso de extranjeros, demostrar la calidad migratoria que le permite trabajar en el Ecuador.

- f) Proyecto de Centro en base a las condiciones establecidas por el INFA para el funcionamiento de los centros de desarrollo infantil.
- g) Inscripción en el Registro de entidades de atención ante el Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia

Para Institución pública.-

- a) Copia certificada del nombramiento del representante legal.
- b) Copia certificada del Registro Único de Contribuyentes
- c) Proyecto de Centro en base a las condiciones establecidas por el INFA para el funcionamiento de los Centros de Desarrollo Infantil.
- d) Inscripción en el Registro de entidades de atención ante el Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia

Para organizaciones de derecho privado.-

- a) Copia certificada o notariada del nombramiento del Representante Legal o directiva actualizada.
- b) Copia notariada del instrumento jurídico de constitución de la persona jurídica (Acuerdo ministerial, resolución, escritura de constitución de la compañía, etc.)
- c) Copia notariada del Registro Único de Contribuyente.
- d) Ficha de identificación de la organización.
- e) Proyecto de Centro en base a las condiciones establecidas por el INFA para el funcionamiento de los Centros de Desarrollo Infantil.
- f) Inscripción en el Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil;
- g) Inscripción en el Registro de entidades de atención ante el Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia
- h) Copia notariada del Registro de organizaciones sociales en el Ministerio de Coordinador de Desarrollo Social

Elementos a considerar en el proyecto de centro.-

- a) Plano del local en el que se determine la distribución del espacio físico, en base a los Estándares de Calidad haciendo constar el área en metros cuadrados; así como el croquis de la ubicación geográfica del centro;
- b) Escritura pública de propiedad, contrato de comodato o contrato de arrendamiento registrado este último en un Juzgado de Inquilinato o Juzgado de lo Civil; u otro que establezca el derecho de uso del inmueble destinado para el efecto;
- c) Proyecto educativo.
- d) Manual de procedimiento o reglamento interno del centro de desarrollo infantil, elaborado en base a las condiciones establecidas por el INFA para el funcionamiento de los centros de desarrollo infantil;
- e) Ficha técnica del personal que laborará en el centro de desarrollo infantil;
- f) Hojas de Vida con firma de responsabilidad y la documentación de soporte, y certificado-s del CONESUP, de conformidad con los perfiles establecidos en las presentes normas.
- g) Presupuesto del Centro;
- h) Inventario del mobiliario, material didáctico y equipamiento;

Art. 8.- Trámite.- El trámite por ser técnico, debe ser realizado en todas sus fases única y exclusivamente por el o la propietaria, representante legal o un delegado del centro de desarrollo infantil. La delegación debe realizarse por escrito.



Art. 9.- Calificación de la documentación.- El Instituto de la Niñez y la Familia INFA, en su respectiva jurisdicción, recepcionará, verificará y calificará la documentación presentada a través de un funcionario o funcionaria de la Coordinación Territorial.

Mediante el mecanismo definido por el INFA se realizará la verificación in situ de los aspectos legales, técnicos, administrativos y financieros.

El funcionario del INFA luego de la verificación realizará observaciones y recomendaciones para que sean cumplidas en un plazo no mayor de treinta días calendario, en los siguientes casos:

- a) Documentación incompleta
- b) Documentación no acorde con los requisitos y lo estipulado en las condiciones establecidas por el INFA para el funcionamiento de los Centros de Desarrollo Infantil.
- c) Incumplimiento de estándares de calidad establecidos por el INFA

Art. 10.- Informe técnico de viabilidad.- Luego que el o la interesada ha cumplido con los requisitos, el funcionario de la Coordinación Territorial realizará una nueva verificación y calificación de la documentación y emitirá un informe técnico de acuerdo al formato establecido por el INFA.

Si el informe técnico de viabilidad no es favorable, se suspenderá el trámite hasta que el o la interesada cumpla con los requisitos determinados en las presentes normas. Para ello el interesado o interesada presentará una nueva solicitud.

De no existir una nueva petición, se archivará el expediente.

Si el informe técnico es favorable, el Instituto de la Niñez y la Familia INFA, a través de la Dirección Provincial, autorizará al solicitante la prestación de servicios sociales.

Art. 11.- Autorización.- La Dirección Provincial otorgará la autorización de funcionamiento mediante Resolución Administrativa y en formato establecido por el INFA. El trámite de autorización será absolutamente gratuito para el peticionario y tampoco implica un aporte de recursos por parte del Instituto de la Niñez y la Familia.

Art. 12.- Plazo de vigencia de la autorización.- La autorización de funcionamiento tendrá una vigencia de dos años a partir de la fecha de expedición de la Resolución Administrativa correspondiente.

Art. 13.- Responsabilidad.- Para todo efecto técnico, administrativo y legal, la responsabilidad del Centro de Desarrollo Infantil recae en el o la propietaria, si fuere persona natural; o el representante legal, si se tratare de persona jurídica.

Art. 14.- Nombre del centro de desarrollo infantil.- Las direcciones provinciales del INFA asegurarán que los nombres de los centros de desarrollo infantil no se repitan.

Art. 15.- Prohibición de transferencia o cesión de la autorización.- La Resolución que autoriza el funcionamiento de un centro de desarrollo infantil no podrá ser cedida ni transferida a otra persona a ningún título.

■ Infa Matriz
■ Venezuela 131 Oe4 y Sucre
■ Telf : 257-2308 / 257-2905 / 2572327 / 295-6326
■ Fax 257-0227 / 295-8139
■ Quito - Ecuador
■ www.infa.gov.ec

Asimismo la Autorización podrá ser extinguida por Resolución del Instituto de la Niñez y la Familia INFA antes de la terminación del plazo de vigencia, observando el debido proceso, cuando existan incumplimientos de parte del solicitante de las condiciones contenidas en la autorización o en las presentes normas.

Capítulo III De la estructura administrativa y técnica

Art. 16.- La estructura administrativa y técnica de los Centros se establece jerárquicamente de la siguiente forma: (i) nivel directivo: propietario, director y/o representante legal; (ii) nivel técnico: educadoras, auxiliares infantiles, médico pediatra, psicólogo educativo, terapeutas y profesores especiales; y, (iii) nivel administrativo y de servicios: auxiliares de limpieza, cocina, guardiana, conserjería.

Art. 17.- Del personal.- El centro de desarrollo infantil dispondrá como mínimo, del siguiente personal que cumpla con estos perfiles:

- a) **Director o directora:** Profesionales en educación inicial, parvularia o administración de centros infantiles. Debe acreditar una experiencia mínima de tres años de trabajo directo con niños y niñas. Debe permanecer en el centro toda la jornada de trabajo.
- b) **Educadores o educadoras:** Profesionales de educación inicial, educación infantil o parvularias que acrediten un mínimo de dos años de experiencia de trabajo directo con niños y niñas en centros de desarrollo infantil. El número de educadoras / es responderá a lo establecido en los estándares de calidad según grupos etáreos que el centro infantil esté autorizado para atender. Deben permanecer en el centro toda la jornada de trabajo.
- c) **Auxiliares infantiles o parvularias:** Bachilleres con mínimo de dos años de experiencia de trabajo directo con niños y niñas en Centros de Desarrollo Infantil, como apoyo a las educadoras según lo estipulado en las condiciones establecidas por el INFA para el funcionamiento de los Centros de Desarrollo Infantil.
- d) **Auxiliar de cocina:** Con una formación mínima de educación básica y un año de experiencia específica. Deben permanecer en el centro toda la jornada de trabajo.
- e) **Auxiliar de servicios:** Con una formación mínima de educación básica. Debe trabajar en el centro durante toda la jornada.
- f) **Médico o médica:** Con especialidad en pediatría y/o medicina familiar, que acredite cursos de especialización y/o experiencia de dos años en el área de pediatría, tendrá como mínimo una asistencia semanal de 4 horas diarias.
- g) **Psicólogo o psicóloga:** Psicólogo educativo y/o psicólogo infantil, con experiencia de dos años de trabajo con niños y niñas en área específica, tendrá como mínimo una asistencia semanal de 4 horas diarias.

Si el centro contrata los servicios médico pediátrico y de psicólogo educativo a través de terceros, deberá presentar copia del respectivo contrato, el mismo que debe orientarse a la prevención y promoción de la salud física y mental de los niños y niñas en el Centro.



En caso de que el centro de desarrollo infantil ofrezca servicios de computación, inglés, natación, u otros, deberá presentar la documentación que acredite que dicho personal está calificado para desempeñar estas actividades.

Al menos una de las personas que trabaja toda la jornada, debe tener conocimientos de auxiliar de enfermería, primeros auxilios y/o similares.

Las funciones y responsabilidades del personal, estarán establecidas en el manual de procedimientos interno o reglamento interno del respectivo centro.

Art. 18.- Una vez que el centro de desarrollo infantil, obtenga la Resolución administrativa que autorice su funcionamiento, en el plazo de treinta días calendario, debe remitir copia de los contratos de trabajo del personal que se encuentra laborando, debidamente legalizados.

Art. 19.- El personal que labora en el centro es personalmente responsable de la seguridad de los niños y niñas, sin perjuicio de las responsabilidades técnicas, administrativas y legales del propio director o representante legal del centro.

Capítulo IV De la localización y espacio físico

Art. 20.- De la localización, espacio físico, equipamiento, materiales, menaje.- Para el funcionamiento de un centro de desarrollo infantil, se debe cumplir como mínimo con los estándares de calidad establecidos en el Acuerdo Ministerial No. 1771 de 22 de enero del 2003 y publicado en el Registro Oficial No. 40 del 14 de marzo de 2003, con el que se expiden los Estándares de calidad para los centros de desarrollo infantil públicos y privados de modalidad convencional o las normas que los replacen en caso de derogatoria o reforma del Acuerdo.

Art. 21.- Centros infantiles en conjuntos habitacionales.- En caso de estar ubicados en conjuntos habitacionales se sujetarán además a lo establecido en la Ley de Propiedad Horizontal.

Capítulo V De las obligaciones

Parágrafo 1 Obligaciones de los centros de desarrollo infantil

Art. 22.- Cumplimiento de normas y requerimientos técnicos.- Los centros de desarrollo infantil orientarán la gestión institucional con sujeción a la Constitución de la República del Ecuador, Convención sobre los Derechos del Niño, Código de la Niñez y Adolescencia, las presentes normas, condiciones establecidas por el INFA para el funcionamiento de los Centros de Desarrollo Infantil, u otros, establecidos por el Instituto de la Niñez y la Familia, para el efecto.

Art. 23.- Becas.- Todos los centros de desarrollo infantil tienen la obligación de recibir de manera gratuita a niños y niñas, cuyas familias no puedan cubrir el pago de la pensión establecida, en un número equivalente al 10% del cupo autorizado. Las becas podrán ser solicitadas por el Instituto de la Niñez y la Familia en el ámbito de su jurisdicción.

Art. 24.- Notificación y autorización de cambios.- El centro deberá previamente solicitar autorización al Instituto de la Niñez y la Familia en su jurisdicción, el mismo que procederá a verificar el cumplimiento de las normativas y estándares de calidad establecidos para el efecto, otorgándole el término de 15 días para presentar la documentación pertinente. La autorización será notificada al centro por medio de oficio.

El o la propietaria o el representante legal del centro de desarrollo infantil comunicará por escrito al INFA de su jurisdicción, para la correspondiente autorización previo a que se den los siguientes cambios:

- a) Cambio de personal cuando se trate de los previstos en los literales a), b), c), f) y g) del artículo 17 de las presentes normas. El personal propuesto para cambio debe tener perfiles iguales o superiores al presentado en la solicitud de autorización;
- b) Cambio de dirección del centro y de su número telefónico o del propietario o representante legal del centro;
- c) Incremento de valores por los servicios;
- d) Incremento de número de niños y niñas;
- e) Cambio de rangos de edad; y
- f) Cambio de propietario o representante legal.

Art. 25.- Cambio de propietario del centro de desarrollo infantil.- Si se produjere el cambio de propietario del centro, se deberá presentar una nueva solicitud de autorización de funcionamiento firmada por el nuevo propietario adjuntando la documentación solicitada en las presentes normas. Si el nuevo propietario deseara cambiar el nombre o razón social del centro lo hará en este mismo trámite.

Art. 26.- Cambio de nombre o razón social del centro de desarrollo infantil.- En caso que el mismo propietario requiera cambiar el nombre o razón social del centro, debe presentar una solicitud al director Provincial del INFA de su jurisdicción, haciendo constar el nuevo nombre o razón social y las razones del cambio. El funcionario del INFA elaborará un informe en el que de razón si el centro cumple con los requisitos y condiciones para el funcionamiento, y se tramitará una nueva Resolución Administrativa, así como la derogación de la anterior.

Art. 27.- Cierre temporal o definitivo a solicitud del o la propietaria o representante legal.- El o la propietaria o representante legal de un Centro de Desarrollo Infantil y/o una Organización de derecho privado con o sin fines de lucro, nacionales o extranjeras, podrán suspender temporal o definitivamente los servicios previa comunicación escrita a la Dirección Provincial del INFA, con su respectiva justificación con 30 días de anticipación. Igualmente deben comunicar a los padres y madres de familia o representantes de los niños y niñas, con 30 días de anticipación mínima.

En caso de tratarse de un cierre definitivo, el Instituto de la Niñez y la Familia procederá a declarar extinguida la Resolución Administrativa de autorización de funcionamiento.

De tratarse de un cierre temporal, éste deberá ser autorizado a través de oficio por la Dirección Provincial y no podrá exceder de un año; pasado dicho plazo, si no hubiere notificación alguna, la autorización quedará extinguida de pleno derecho, sin necesidad de notificación ni trámite administrativo previo alguno.

Art. 28.- Solicitud de incremento de pensiones.- El propietario o representante legal, para realizar incrementos en el valor de la pensión deberá presentar una solicitud, adjuntando el

presupuesto, la última planilla de aportes al IESS, el rol de pagos y otros documentos que den soporte a la petición.

Art. 29.- Obligaciones del centro con las madres y padres de familia.- Informar obligatoriamente y en forma oportuna sobre los diferentes aspectos del funcionamiento del centro o cambios que se produzcan. Propiciar además su participación en el proceso de formación de sus hijos e hijas, así como la gestión del centro.

Art. 30.- Rótulo y papelería impresa.- El centro deberá colocar en un lugar visible el rótulo con el nombre y número de la Resolución de Autorización de funcionamiento, que también deben constar en el papel membretado, facturas y otros documentos que emita el centro de desarrollo infantil.

Art. 31.- Conocimiento de la normativa.- El personal que labora en el centro está en la obligación de conocer y aplicar la Constitución de la República, Convención del Derecho de los Niños, el Código de la Niñez y Adolescencia, las presentes normas, las condiciones generales, entre otras leyes, normas, resoluciones y reglamentos que regulan a estos centros; no se admitirá argumentaciones de desconocimiento, para justificar su inobservancia.

Parágrafo 2

Obligaciones del Instituto de la Niñez y la Familia

Art. 32.- Seguimiento y evaluación.-

- a) **Del seguimiento.-** El INFA, en su respectiva jurisdicción, será el responsable del seguimiento a la ejecución y funcionamiento de los centros de desarrollo Infantil a través de equipos técnicos asignados para el caso, con la frecuencia que se establezca en el sistema de seguimiento, monitoreo y reporte que determine el INFA. Este proceso se realizará de acuerdo a los lineamientos establecidos por el INFA, los cuales abordarán aspectos legales, técnicos, administrativos y financieros. De haber observaciones en estas visitas de seguimiento, el funcionario, emitirá un informe al Director Provincial con copia al o la propietaria o representante legal, el mismo que tendrá un período de 15 días calendario para subsanar las observaciones.
- b) **De la evaluación.-** La evaluación se la realizará al finalizar cada año de funcionamiento, para lo cual, el técnico asignado emitirá informe con las recomendaciones del caso al Director Provincial del INFA, y al propietario o propietaria o representante legal, para los fines consiguientes.

Art. 33.- Regulación de costos.- Regular el costo de las pensiones de acuerdo a la realidad de cada centro, para el efecto se deberá considerar que el incremento permita cubrir debidamente los gastos e inversiones o estén destinados a su mejoramiento. Los costos aprobados registrarán mínimo por un año. En caso de incumplimiento se aplicará la sanción de cierre temporal establecida en las presentes normas.

Art. 34.- Sistema de información de centros infantiles.- Las Coordinaciones Territoriales llevarán un registro actualizado, de los centros de desarrollo infantil aprobados en su jurisdicción, el cual contendrá entre otra información pertinente al cierre definitivo y temporal, suspensiones y sanciones. Esta información será remitida para su consolidación a cada Dirección Provincial.



Capítulo VI
De las amonestaciones, sanciones y solución de controversias

Art. 35.- Sanciones.- El Instituto de la Niñez y la Familia por intermedio de las Direcciones Provinciales, está facultado para resolver y aplicar las siguientes sanciones administrativas que se norman en los artículos que siguen.

Art. 36.- Amonestaciones escritas: El INFA amonestará por escrito al propietario o propietaria, o representante legal cuando los servicios prestados no estuvieren de acuerdo con lo contemplado en las presentes normas y las condiciones establecidas por el INFA para el funcionamiento de los Centros de Desarrollo Infantil o cuando incumpliere las presentes normas en cualquiera de sus artículos.

El INFA concederá al propietario, propietaria o representante legal del centro de desarrollo infantil un plazo de 15 a 30 días calendario para tomar las medidas correctivas. Si el incumplimiento continuare después de dicho término, el INFA podrá decidir la extinción definitiva de la autorización de funcionamiento del Centro.

Art. 37.- Cierre temporal o definitivo del centro - El INFA impondrá la sanción de cierre temporal o definitivo del centro de desarrollo infantil en los siguientes casos:

- a) **Por funcionar sin la debida Autorización.-** Si la Dirección Provincial de una respectiva jurisdicción conoce que un Centro de Desarrollo Infantil se encuentra funcionando sin la debida autorización, dispondrá su cierre. Una vez que el centro cuente con el permiso correspondiente podrá iniciar sus actividades.
- b) **Por incremento injustificado o no autorizado de costos del servicio:** Si se comprobare de oficio o mediante denuncia escrita el incremento injustificado o no autorizado de los costos del servicio. La sanción podrá ser levantada solo cuando se remedie el incumplimiento y se hayan devuelto los valores cobrados en exceso. Si transcurrieren más de treinta días sin que el centro de desarrollo infantil haya remediado el cobro en exceso, el cierre será definitivo.
- c) **Por cesión o traspaso de dominio:** Por haber negociado, cedido o transferido el permiso de funcionamiento del centro de desarrollo infantil, sin la autorización del INFA, de oficio la Dirección Provincial, autoridad competente, dispondrá el cierre definitivo del centro mediante la extinción de la Resolución respectiva.
- d) **Por violentar los derechos de niños y niñas que se atienden en el centro:** En estos casos, la Dirección Provincial dispondrá de oficio el cierre definitivo mediante la extinción de la Resolución respectiva.

El Instituto de la Niñez y la Familia INFA a través de la Dirección provincial correspondiente, mediante resolución motivada y respaldada en los informes respectivos, determinará las causas, conclusiones y recomendaciones que motivaron la aplicación de las sanciones.

Art. 38.- Procedimiento para cierre temporal o definitivo del centro.- Para la ejecución de las sanciones de cierre temporal o definitivo de un centro de desarrollo infantil, referidas en el artículo 37, la autoridad del INFA en su respectiva jurisdicción, solicitará a la Policía Nacional y/o DINAPEN de su localidad, para que procedan a colocar el correspondiente sello de suspensión o cierre definitivo del servicio y vigilar su acatamiento.



Art. 37.- Solución de controversias.- La impugnación sea en sede administrativa o en sede contenciosa de todo acto administrativo que expida el INFA sobre la base de las presentes normas, se realizará de conformidad a lo que disponen el Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva y la Ley de la Jurisdicción Contencioso Administrativa.

Ninguna autoridad del INFA podrá someter estas controversias a los procedimientos alternativos de solución previstos en la Ley de Mediación y Arbitraje

Disposiciones generales

Primera.- Para la correcta aplicación de las presentes normas, tanto los administrados como el personal del INFA observarán y aplicarán los principios universales que rigen el Derecho de Niñez y Adolescencia, tales como el Principio del Interés Superior de niños, niñas y adolescentes, de Prioridad Absoluta, de Aplicación Progresiva, de Interpretación favorable a niños, niñas y adolescentes, recogidos por la Convención de los Derechos del Niño, Constitución de la República del Ecuador, Código de Niñez y Adolescencia y demás normas jurídicas aplicables.

Segunda.- El Radio de influencia para el funcionamiento de los Centros de Desarrollo Infantil será de 400 metros en la ciudad de Quito, y en el resto del país conforme a las ordenanzas que sobre el particular se encuentren vigentes o se dicten por parte de los distintos Concejos Municipales.

Disposiciones transitorias

Primera.- Las autorizaciones para el funcionamiento de los centros de desarrollo infantil públicos y privados tendrán una vigencia de dos años contados a partir de la expedición de la resolución de autorización suscrita por los Directores Provinciales del INFA, a excepción de las autorizaciones concedidas a los Centros de Desarrollo Infantil por el Ministerio de Inclusión Económica y Social a través de la Subsecretaría de Protección Familiar, que continuarán vigentes hasta el 31 de diciembre de 2009, conforme a lo establecido en el Capítulo XI Disposición Transitoria Primera del Acuerdo Ministerial 01389 de 2 de febrero de 2009, expedido por la Ministra de Inclusión Económica y Social

Segunda.- En consideración al proceso de transición que ha afrontado el instituto de Niñez y la Familia INFA, se concede por única ocasión el término de noventa días, para que los centros de desarrollo que se encuentren funcionando sin la respectiva autorización, cumplan las disposiciones de las presentes normas.

Tercera.- Las solicitudes que se hubieren recibido entre el 1 de enero de 2009 y la presente fecha, se sujetarán a las presentes normas

Cuarta.- La Coordinación General de Desarrollo Infantil presentará a la Dirección General, dentro del plazo de 180 días a partir de la expedición de estas normas, una propuesta consensuada tanto al interior del INFA como con el Consejo Nacional de Niñez y Adolescencia de un Sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de los centros de desarrollo infantil cuyo funcionamiento se regula con estas normas, propuesta que considerará además de la parte conceptual, los aspectos y requerimientos de personal y económicos que demande su implementación



Derogatoria

Derógase todas las normas jurídicas de igual o inferior jerarquía que se opongan a la presente Resolución.

Disposición final

De la aplicación de la presente Resolución encárguese al Instituto de la Niñez y la Familia a nivel nacional, la misma que entrará en vigencia a partir de la presente fecha, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado, en el Distrito Metropolitano de Quito, a 6 de mayo de 2009.

Manuel Martínez González
Director General del Instituto de la Niñez y la Familia

PERFIL DE PROYECTO

LINEAMIENTOS INFA PARA LA PRESENTACIÓN DEL PROYECTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL.

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL:

Nombre del Centro de Desarrollo Infantil:			
Provincia	Cantón	Parroquia	Localidad
Dirección del Centro:		No del Local donde funciona el centro:	
No Teléfono:	Convencional:	Celular:	
e-mail:			

2.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROPIETARIO, REPRESENTANTE LEGAL O DIRECTOR DEL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL:

Nombres y Apellidos (del Propietario, Representante Legal, Director del Centro):			
Dirección Domiciliaria:		No de la Vivienda Domiciliaria:	
No Teléfono:	Convencional:	Celular:	
e-mail:			

3.- DATOS DE FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL:

No de Niños y Niñas que reciben atención en el CDI:	Edades de los Niños y Niñas que reciben atención en el CDI:

3.- DATOS GENERALES DEL PROYECTO:

- A.-Antecedentes.** Referencia historial del CDI, recopilación de datos que se establecen en los diferentes procesos anteriores del centro de desarrollo infantil.
- B.-Justificación.** Presentación que soporte la idea del centro. Análisis del problema y la alternativa que se plantea al mismo. Las causas o motivos que justifica la creación o continuidad del CDI
- C.-Objetivos.** Es expresar las ideas o deseos claros, que se pretenden conseguir a través del CDI.- Los objetivos se desagregan en Objetivos Generales y Específicos.
- D.-Estructura / organización.** Se tomara en cuenta la estructura Interna del Centro. El Organigrama del CDI deberá incluir la estructura técnica , administrativa y financiera del Centro. Todo el personal del centro debe ser considerado en este

requisito. Se deberá tomar en cuenta la participación de los padres de familia , niños y niñas.

E.-Horarios de asistencia pedagógica. (Debe de incluirse las horas de acuerdo, tiempo parcial, tiempo completo y medio tiempo. Horas de entrada, salida)

HORARIOS DE ASISTENCIA PEDAGÓGICA					
HORAS	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES

F.-Espacios físicos.- Espacios externos. Áreas de aprendizaje: infraestructura y condiciones físicas y ambientales, equipamiento y menaje; disposición de uso y acceso.

G.-Servicios que oferta. Tipos de atención que dispone el CDI (Cuidado Diario, Educación Inicial, Atención médica, Atención Psicológica, servicios adicionales entre otras).

H.-Menús que provee el CDI (por días, edades, horarios, incluir los momentos de alimentación del día / desayuno, almuerzo, refrigerios).

MENÚ					
HORAS	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES

I.-Evaluación de desempeño. (Escala de logros.- Objetivos, aplicaciones, tiempos y periodicidad de aplicación y consolidación de resultados. Relación y participación de los padres de familia en el proceso de evaluación y entrega de reportes)

J.-Manual de Procedimiento Interno del CDI (Requisitos de Admisión, de las matriculas y pensiones, funcionamiento de los integrantes del CDI de acuerdo al organigrama, funciones, atribuciones, responsabilidades; tomar en cuenta la participación de los padres de familia , niños y niñas. Relaciones, Coordinaciones y Responsabilidad Legal.)

K.-Nomina del Personal del Centro. (Se incluye todo el personal del CDI)

NOMINA DEL PERSONAL			
Nombres y Apellidos	Cédula de Identidad	Cargo	Profesión / Instrucción

L.- Currículo del Personal del Centro de Desarrollo Infantil. (Datos personales, Instrucción académica, Título profesional, Capacitaciones y Especializaciones en la

rama educativa. Todos los documentos soportes, certificados del Conesup. De acuerdo a los perfiles necesarios para cada cargo).

M.- Ficha Técnica del Personal que laborará en el CDI.

FICHA TÉCNICA DEL PERSONAL			
Nombres y Apellidos:		Cargo:	
No Cédula de Identidad:			
Instrucción:			
Primaria:			
Secundaria:			
Superior:			
Profesión:			
Especialización:			
Capacitaciones relacionadas con el área:			
Tiempo que presta su servicio al establecimiento:			
Dirección Domiciliaria:		No de la Vivienda Domiciliaria:	
No Convencional:			Celular:
Teléfono:			
e-mail:			

N.-Presupuesto del CDI.

INGRESOS

Conceptos	No niños / as	Valor Unitario	Valor mensual	Valor anual	TOTAL
Matricula					
Pensión medio tiempo (incluye refrigerio).					
Pensión tiempo parcial (no incluye refrigerio).					
Pensión tiempo completo (incluye refrigerios y almuerzo).					
Transporte (Expreso)					

EGRESOS

Conceptos	Valor Unitario	Valor mensual	Valor anual	TOTAL
Sueldos				
Servicios Básicos (agua, luz, teléfono, Internet, celular otros)				
Mantenimiento del Local.				
Alimentación				
Materiales de Oficina				
Materiales de Equipamiento				
Materiales de menaje				
Materiales Didácticos				

O.-Inventario del CDI. (Incluye muebles, equipos, equipamiento, menajes)
Tomar en cuenta:

"Materiales Lúdicos- Instrumentos Musicales- Libros, Cuentos, Disfraces, materiales de rincones, muebles, equipos, instrumentos , enseres, etc"

INVENTARIO DEL CDI "LOS PATITOS"					
Cod.	Concepto	Área	Estado	Cantidad	Observación

P.-Plano del local en el que se determine la distribución del espacio físico, en base a los Estándares de Calidad haciendo constar el área en metros cuadrados; así como el croquis de la ubicación geográfica del centro. Se deberá adjuntar a este plano la Escritura Pública de Propiedad, contrato o comodato de arrendamiento registrado este ultimo en un juzgado de inquilinato o Juzgado de lo Civil; u otro que establezca el derecho de uso del inmueble destinado para el efecto.

Q.-Firmas de Responsabilidad. Procederá a firmar el Proyecto presentado la propietaria, Director o Representante Legal quién será responsable legal del centro. El

R.-Observaciones Generales.- El Proyecto presentado deberá de registrar el nombre del centro de desarrollo infantil de acuerdo a la razón social del RUC, con sus logotipos correspondientes.

Nota: Toda Institución sea esta Pública, Privada, y/o Persona Natural, para realizar el tramite respectivo para la obtención del Certificado de Funcionamiento del CDI, se sujetara a las normas y condiciones establecidas por el INFA.
Todo Tramite se realizada en las Jurisdicciones Provinciales del INFA a nivel nacional.
Los Proyectos se presentaran con los lineamientos del INFA, las instituciones presentaran estos documentos en dos ejemplares, con sus logotipos de identidad del CDI.
NO SE RECEPTARA DOCUMENTOS IMPRESOS CON LOGOTIPOS DEL INFA.

ANEXO 5

FICHA DE INSCRIPCIÓN



FECHA: _____

Datos Padres

PAPA

Apellidos: _____
Nombres: _____
Fecha de Nacimiento: (dd;mm; aa) _____
Formación Académica: _____
Centro de Estudios: _____
Teléfono celular: _____
Empresa en la que trabaja: _____
Dirección Trabajo: _____
Teléfono trabajo: _____
Teléfono casa: _____
Dirección Vivienda: _____
Correo Electrónico: _____

NIÑO /NIÑA

Apellidos: _____
Nombres: _____
Fecha de Nacimiento: (dd;mm; aa) _____
Tipo sanguíneo: _____
Alergias: _____

Observaciones: _____

MAMA

Apellidos: _____
Nombres: _____
Fecha de Nacimiento: (dd;mm; aa) _____
Formación Académica: _____
Centro de Estudios: _____
Teléfono celular: _____
Empresa en la que trabaja: _____
Dirección Trabajo: _____
Teléfono trabajo: _____
Teléfono casa: _____
Dirección Vivienda: _____
Correo Electrónico: _____

FAMILIAR DE CONTACTO:

Apellidos: _____
Nombres: _____
Parentesco: _____
Teléfono celular: _____
Empresa en la que trabaja: _____
Dirección Trabajo: _____
Teléfono trabajo: _____
Teléfono casa: _____
Dirección Vivienda: _____
Correo Electrónico: _____

FIRMA PADRES

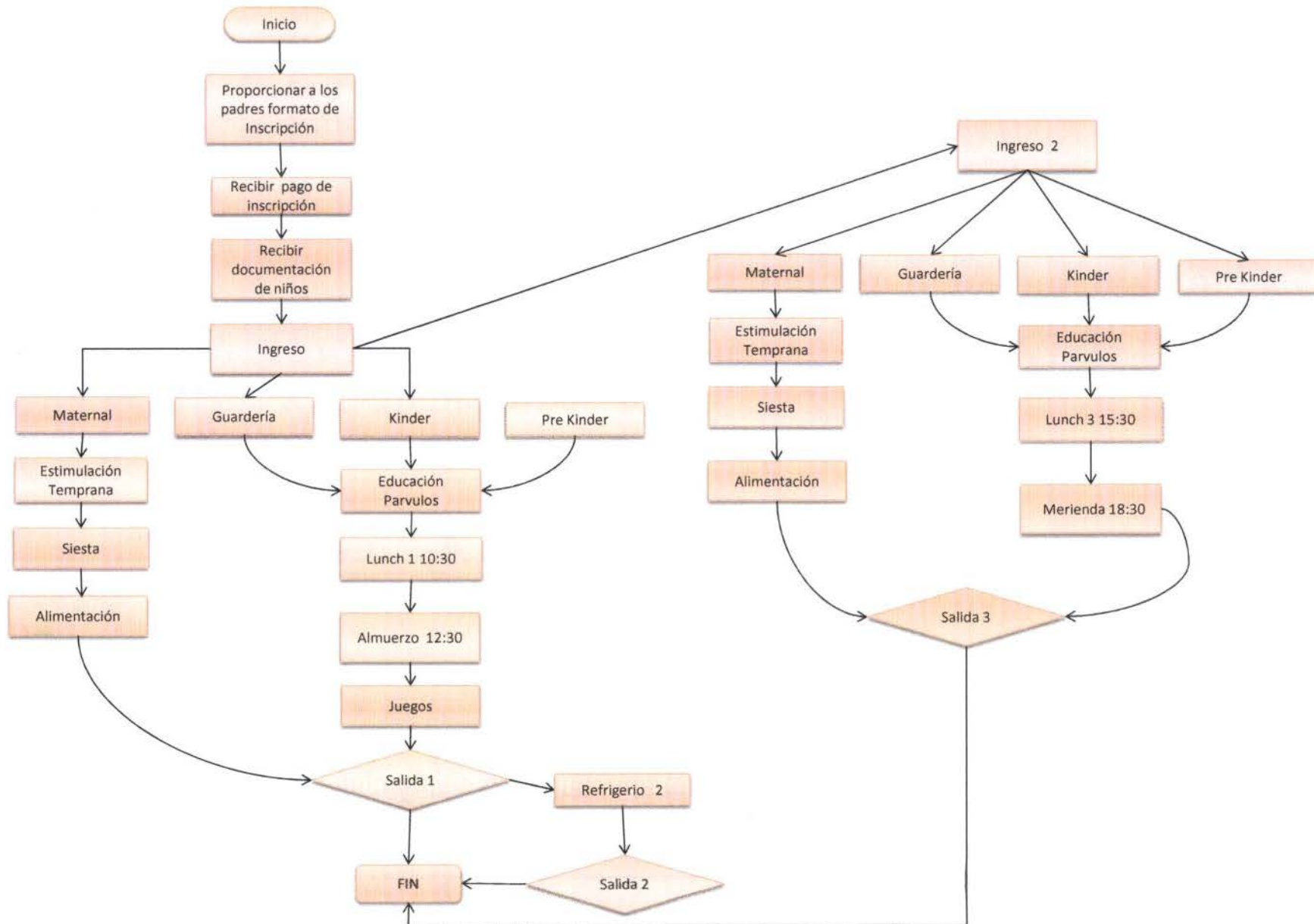
PAPA

MAMA

FIRMA DIRECTORA DEL CENTRO: _____

FECHA DE INGRESO: _____

ANEXO 6



ANEXO 7

DEPRECIACION

DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS

	Total	%	AÑOS	DEP ANUAL
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	2.834	33%	3	945
EQUIPO DE OFICINA	909	10%	10	91
EQUIPO DE COCINA	740	10%	10	74
MUEBLES Y ENSERES	3.119	10%	10	312
EQUIPOS GUARDERIA	1.700	10%	10	170
ADECUACIONES LOCAL	3.160	10%	10	316
NUEVAS ADQUISICIONES	1.920	10%	10	192
	12.462			1.907

Depreciación Acumulada

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
945	945	945							
91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
312	312	312	312	312	312	312	312	312	312
170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
316	316	316	316	316	316	316	316	316	316
		192	192	192	192	192	192	192	192
1.907	1.907	2.099	1.155	1.155	1.155	1.155	1.155	1.155	1.155
1.907	3.815	5.914	7.069	8.224	9.379	10.534	11.688	12.843	13.998

DEPRECIACION ACUMULADA

AÑO 1											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
159	318	477	636	795	954	1.113	1.272	1.431	1.590	1.749	1.907

AMORTIZACIÓN**AMORTIZACION INTANGIBLES**

Total	%	AÑOS	DEP ANUAL
1.150	20%	5	230

AMORTIZACION ACUMULADA

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
230	230	230	230	230
230	460	690	920	1.150

AMORTIZACION ACUMULADA

AÑO 1											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
19	38	58	77	96	115	134	153	173	192	211	230

NOMINA MENSUAL AÑO 3

Mínimo vital 252

Incremento % 5%

Cargo		SBU	SBU	13ero	14to	F. Reserva	Aporte		TOTAL	Total	
							Personal	Patronal		Egresos	Provisiones
Directora	1	606	606	51	21	51	57	74	802	680	122
Profesoras	5	331	1.654	138	21	138	31	201	2.151	1.855	297
Secretaria	1	265	265	22	21	22	25	32	362	297	65
Psicologa	1	331	331	28	21	28	31	40	447	371	76
Auxiliares	4	265	1.058	88	21	88	25	129	1.384	1.187	197
Total personal			3.914	326	105	326	168	476	5.147	4.389	757

NOMINA MENSUAL AÑO 4

Mínimo vital 265

Incremento % 5%

Cargo	Cantidad	SBU	SBU	13ero	14to	F. Reserva	Aporte		TOTAL	Total	
							Personal	Patronal		Egresos	Provisiones
Directora	1	637	637	53	22	53	60	77	842	714	128
Profesoras	5	347	1.736	145	22	145	32	211	2.259	1.947	311
Secretaria	1	278	278	23	22	23	26	34	380	312	68
Psicologa	1	347	347	29	22	29	32	42	469	389	80
Auxiliares	4	278	1.111	93	22	93	26	135	1.454	1.246	207
Total personal			4.110	342	110	342	176	499	5.404	4.609	795

NOMINA MENSUAL AÑO 5

Mínimo vital 278

Incremento % 5%

Cargo	Cantidad	SBU	SBU	13ero	14to	F. Reserva	Aporte		TOTAL	Total	
							Personal	Patronal		Egresos	Provisiones
Directora	1	669	669	56	23	56	63	81	884	750	135
Profesoras	5	365	1.823	152	23	152	34	222	2.372	2.045	327
Secretaria	1	292	292	24	23	24	27	35	399	327	72
Psicologa	1	365	365	30	23	30	34	44	493	409	84
Auxiliares	5	292	1.459	122	23	122	27	177	1.902	1.636	266
Total personal			4.607	384	116	384	185	560	6.050	5.166	884

Elaborado por: Myriam Naranjo/Ma Augusta Flores

ANEXO 9

Tabla de Amortización Préstamo

Valor 15.051
 Tiempo 5 años 60 meses
 Tasa 11%
 Cuota \$-327,24

Nº	Pago			Total
	Valor Cuota	Capital	Interés	
0				15.051
1	327	189	138	14.862
2	327	191	136	14.671
3	327	193	134	14.478
4	327	195	133	14.283
5	327	196	131	14.087
6	327	198	129	13.889
7	327	200	127	13.689
8	327	202	125	13.487
9	327	204	124	13.284
10	327	205	122	13.078
11	327	207	120	12.871
12	327	209	118	12.661
13	327	211	116	12.450
14	327	213	114	12.237
15	327	215	112	12.022
16	327	217	110	11.805
17	327	219	108	11.586
18	327	221	106	11.365
19	327	223	104	11.142
20	327	225	102	10.917
21	327	227	100	10.690
22	327	229	98	10.460
23	327	231	96	10.229
24	327	233	94	9.996
25	327	236	92	9.760
26	327	238	89	9.522
27	327	240	87	9.282
28	327	242	85	9.040
29	327	244	83	8.796
30	327	247	81	8.549
31	327	249	78	8.300
32	327	251	76	8.049
33	327	253	74	7.796
34	327	256	71	7.540
35	327	258	69	7.282
36	327	260	67	7.021
37	327	263	64	6.758
38	327	265	62	6.493
39	327	268	60	6.225
40	327	270	57	5.955
41	327	273	55	5.682
42	327	275	52	5.407
43	327	278	50	5.130
44	327	280	47	4.849
45	327	283	44	4.567
46	327	285	42	4.281
47	327	288	39	3.993
48	327	291	37	3.703
49	327	293	34	3.409
50	327	296	31	3.113
51	327	299	29	2.815
52	327	301	26	2.513
53	327	304	23	2.209
54	327	307	20	1.902
55	327	310	17	1.592
56	327	313	15	1.280
57	327	316	12	964
58	327	318	9	646
59	327	321	6	324
60	327	324	3	0

ANEXO 10

	BALANCE GENERAL						
	Años	0	1	2	3	4	5
ACTIVO							
Activo Corriente							
Caja		10.239	9.390	13.531	27.900	45.301	65.636
Total activo Corriente		10.239	9.390	13.531	27.900	45.301	65.636
Activo No Corriente							
Activo Fijo		12.462	12.462	12.462	14.382	14.382	14.382
(-) Depreciación Acumulada			1.907	3.815	5.914	7.069	8.224
Activo Diferido		1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150
(-) Amortización			230	460	690	920	1.150
Total Activo Fijo + Diferido		13.612	11.475	9.337	8.928	7.543	6.158
Otros Activos		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Total Activo No corriente		14.812	12.675	10.537	10.128	8.743	7.358
TOTAL ACTIVOS		25.051	22.065	24.068	38.028	54.044	72.994
PASIVO							
Pasivo Corriente							
Prestamos							
Remuneraciones y Cargas Sociales			4.450	8.655	9.088	9.542	10.603
Obligaciones Tributarias			-	99	3.558	5.869	7.651
Utilidades por Pagar			-	70	2.512	4.143	5.401
Total Pasivo Corriente		-	4.450	8.823	15.157	19.554	23.655
Pasivo No Corriente							
Préstamos		15.051	12.661	9.996	7.021	3.703	0
Préstamos Accionistas							
Otros Pasivos							
Total Pasivo No Corriente		15.051	12.661	9.996	7.021	3.703	0
TOTAL PASIVO		15.051	17.111	18.819	22.179	23.256	23.655
PATRIMONIO							
Capital Social		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Utilidades no distribuidas		-	-	(5.047)	(4.825)	3.181	16.386
Resultado Ejercicio		-	(5.047)	296	10.674	17.607	22.954
Total Patrimonio		10.000	4.953	5.249	15.849	30.788	49.339
PASIVO + PATRIMONIO		25.051	22.065	24.068	38.028	54.044	72.994

ANEXO 11

ESTADO DE RESULTADOS						
Años	0	1	2	3	4	5
Ventas						
Mensualidades		73.040	90.644	112.684	129.588	149.055
Matricula		6.000	5.174	5.976	6.903	7.973
(-) Descuento en Ventas		970	1.209	1.508	1.736	1.999
Total Ventas		78.070	94.610	117.152	134.755	155.029
Costo Ventas						
Seguros		2.200	2.772	3.202	3.698	4.271
Alimentación		13.080	15.107	17.449	20.154	23.277
Materiales Didácticos		1.904	1.999	2.099	2.204	2.314
Salarios		24.649	31.799	34.122	35.828	39.874
Total Costo Ventas		41.833	51.677	56.872	61.884	69.737
Utilidad Bruta		36.236	42.933	60.281	72.871	85.292
Gastos Administrativos Y Vtas						
Gastos Salarios		23.539	25.963	27.639	29.021	32.726
Arriendo		7.200	7.560	7.938	8.335	8.752
Servicio Médico		960	1.008	1.058	1.111	1.167
Servicios Básicos		1.824	1.915	2.011	2.112	2.217
Suministros		1.440	1.512	1.588	1.667	1.750
Gastos de Publicidad		2.645	920	966	1.014	1.065
Gasto Depreciación		1.907	2.099	1.155	1.155	1.155
Gasto Amortización		230	230	230	230	230
Total Gastos		39.746	41.207	42.584	44.644	49.062
BAIT		(3.509)	1.725	17.696	28.227	36.230
		-4%	2%	15%	21%	23%
(-) Intereses		1.538	1.261	953	608	224
BAT		(5.047)	464	16.744	27.619	36.006
Participación empleados		-	70	2.512	4.143	5.401
Impuestos		-	99	3.558	5.869	7.651
BDT		(5.047)	296	10.674	17.607	22.954

ANEXO 13

FORMATO DE GESTIÓN

						Año 2010						
Proyecto	Objetivo principal	Estrategia	Tácticas	Fecha Inicio	Fecha final	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Presupuesto: xxx												
						Sin proceso						
						En proceso						
						Aplicandose o ejecutado						
Introducción de CDI La Aldea	Informar al 100% de clientes potenciales del inicio de operación de La Aldea, en un tiempo de 60 días	Contratar empresa que desarrolle estrategia de MKT	Visitas a Empresas del sector	15-Jun-10	21-Jun-10							
			Acciones de RRPP	21-Jun-10	04-Jul-10							
			Pre Venta personalizada	04-Jun-10	04-Ago-10							
			Correo Directo	21-Jun-10	04-Ago-10							
Promoción e Incentivo para clientes especiales	Participar en el 60% de eventos de empresas visitadas con un show interactivo	Recrear un show interactivo para que el público conozca los servicios de La Aldea	Contrato elaboración de stand	01-Jul-10	01-Sep-10							
			Otorgar el 10% de descuento a inscritos durante el evento	01-Jul-10	01-Sep-10							
Campaña de Mantenimiento	Lograr la recordación de La Aldea en el 50% de empresas comunicadas y en la comunidad	Comunicar a través de medios masivos los servicios del CDI La Aldea	Publicar anuncios semanales en Revista La Familia	05-Sep-10	05-Oct-10							

ANEXO 14

Evaluación de personal

La evaluación del personal interno se realizará en base a las 10 competencias requeridas, en una matriz en la que se determinara el cumplimiento bueno, medio o bajo de las mismas y son:

1. Fomenta la Comunicación: Fomenta y respeta la expresión libre de ideas, necesidades y sentimientos. Mantiene a las personas informadas. Escucha a las personas.
2. Influencia sobre las personas: Persuade e influye en las personas, gana el apoyo y compromiso de la gente, no tiene resistencia del resto de personas.
3. Construye relaciones: Establece relaciones cordiales y de confianza con sus compañeros, trata a las personas de manera respetuosa, busca el diálogo abierto y constructivo.
4. Promueve el trabajo en equipo: Incentiva la participación y comunicación entre los miembros del equipo.
5. Enfocado en Calidad y Satisfacción al Cliente: Identifica las necesidades de los clientes internos y externos. Está orientado hacia la mejora continua de los procesos a su cargo asegurando la calidad de los servicios.
6. Organiza y Planifica: Diseña planes de acción, establece prioridades, trabaja de manera sistemática y eficaz, administra el tiempo.
7. Impulsa el cambio: Impulsa nuevas iniciativas, actúa como agente de cambio.
8. Orientado a Resultados: Establece y persigue metas retadoras, es persistente a pesar de los obstáculos. Se enfoca en las metas y prioridades.
9. Motiva y Desarrolla a otras personas: Busca el desarrollo de otras personas, brinda oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Guía a sus colaboradores para mejorar su desempeño.
10. Diseña Estrategias: Es capaz de generar una visión a largo plazo, diseña estrategias para alcanzar los objetivos, alineado con la organización para apoyar iniciativas.