

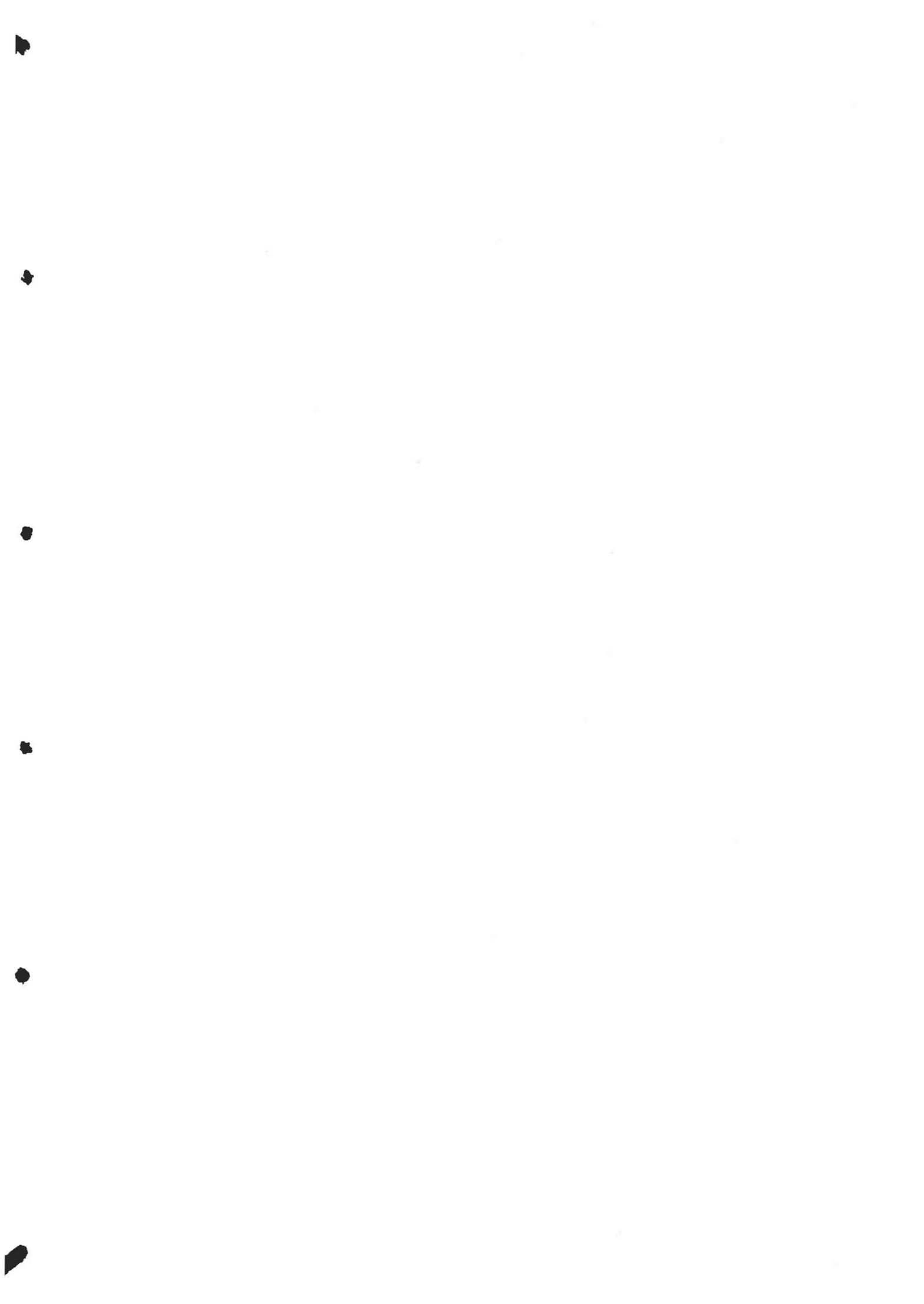
UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA ORGANIZACIONES DEDICADAS
A LA EDUCACIÓN PREESCOLAR**

KATERINE ALEXANDRA PÁSTOR VEINTIMILLA

2004



UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA ORGANIZACIONES DEDICADAS A LA EDUCACIÓN PREESCOLAR

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de
Ingeniero Comercial, especialidad Administración de Empresas.**

Profesor Guía: Ing. Víctor Dinamarca

KATERINE ALEXANDRA PÁSTOR VEINTIMILLA

2004

AGRADECIMIENTO

Este trabajo es la culminación de una larga jornada que representa no solo, mi esfuerzo y dedicación, sino que es el reflejo, sacrificio, apoyo, enseñanza, y comprensión de muchos.

Quiero comenzar agradeciendo a Dios, por haber guiado mis pasos y haberme permitido culminar de forma satisfactoria la educación superior.

A mis padres, por todo su esfuerzo para que cada día sea mejor, por su apoyo en todas las etapas de mi vida, por haberme alentado en los momentos más difíciles y por haber comprendido siempre que lo he necesitado.

A la Universidad y nuestros distinguidos profesores, por darme la oportunidad de materializar uno de mis más preciados sueños, el que me dará la facultad de entregar en forma profesional los conocimientos adquiridos.

Y finalmente a mi profesor guía, por haber compartido su conocimiento y experiencia que han orientado y facilitado el desarrollo de mi tema.

*Dedico este Título a mis padres, por haberme dado
la vida y los instrumentos necesarios para poder ser
quien soy; ellos que sin exigirme nada, confiaron
en que yo daría siempre lo mejor...
Ya todos quienes han dado alegría y luz a mi vida.*

Katty.

RESUMEN

La Constitución de la República del Ecuador, a la luz de la Convención sobre los Derechos del Niño, resalta la necesidad de asegurar atención prioritaria para los menores de cinco años, que garantice nutrición, salud, cuidado diario, y 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.

Por tanto el objetivo general de este trabajo de titulación es elaborar un Modelo de Gestión para Organizaciones dedicadas a la Educación Preescolar, que cumplen la función de apoyo a la labor irremplazable de las familias que no disponen el tiempo suficiente para atender a los niños.

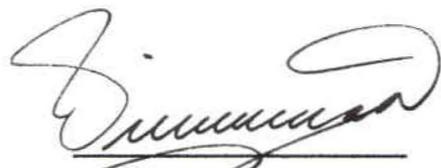
Adicionalmente se tiene los siguiente objetivos específicos: Conocer las características del sector de las Organizaciones dedicadas a la Educación Preescolar; Conocer la situación actual de "NENE`S Centro Infantil", (dicha Organización es de carácter familiar y se encuentra en el mercado desde el año 2001) ; Especificar la misión, establecer los objetivos a largo plazo, evaluar y seleccionar estrategias, y establecer políticas de "NENE`S Centro Infantil"; conceptos que serán parte del Modelo de Gestión.

Tomando en cuenta que el brindar un servicio de cuidado diario de calidad, es altamente rentable, debido a la necesidad existente en el mercado, hay que explotarla a profundidad, tal como se realizó en el contenido del trabajo.

↑ MEDIDO A
TRAVES DE ?

DECLARACIÓN

Yo, Ing. Víctor Dinamarca, en mi calidad de Director de Tesis, declaro que éste proyecto de grado fue diseñado, desarrollado y concluido por la Srta. Katerine A. Pástor V. bajo mi dirección y de acuerdo con el Plan de Proyecto de Grado de la Facultad de la Universidad de las Américas.



ING. VÍCTOR DINAMARCA

Quito, Septiembre 09 de 2004

ÍNDICE

Agradecimiento

Dedicatoria

Resumen

Declaración

Índice

Índice de Cuadros

Índice de Figuras

Introducción

	Pág.
CAPÍTULO I VISIÓN PANORÁMICA	
1.1. Antecedentes	
1.1.1. Historia	1
1.1.2. Evolución	3
1.1.3. Perspectivas de los Conceptos de Negocio	4
1.2. Análisis del Macroentorno (SEPTL)	
1.2.1. Variables Sociales	7
1.2.2. Variables Económicas	12
1.2.3. Variables Políticas	17
1.2.4. Variables Tecnológico	18
1.2.5. Variables Legales	18
1.3. Análisis del Microentorno (5 Fuerzas)	
1.3.1. Amenazas de Nuevos Ingresos	21
1.3.2. Rivalidad entre Competidores	22
1.3.3. Productos Sustitutos	25
1.3.4. Poder Negociador de los Compradores	26
1.3.5. Poder Negociador de los Proveedores	27
1.3.6. Atractividad de la Industria	28
1.3.7. Rentabilidad de la Industria	29

1.4.	Oportunidades y Amenazas	
1.4.1.	Oportunidades	30
1.4.2.	Amenazas	30

CAPÍTULO II INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1.	Objetivos	
2.1.1.	Objetivo General	31
2.1.2.	Objetivos Específicos	31
2.2.	Universo de Referencia	31
2.2.1.	Justificación de las Variables	32
2.2.2.	Universo de Referencia	33
2.3.	Tamaño del Universo	34
2.3.1.	Datos adicionales para el cálculo	35
2.3.2.	Cálculo de la Población	35
2.4.	Tamaño de la Muestra	37
2.4.1.	Cálculo del Tamaño de la Muestra	37
2.5.	Metodología de la Investigación de Campo	37
2.6.	Diseño del Instrumento	38
2.7.	Recolección de Datos	38
2.8.	Resultados obtenidos	38
2.9.	Análisis de la Demanda	50
2.9.1.	Clasificación de la Demanda	50
2.9.2.	Factores que afectan a la Demanda	51
2.9.3.	Demanda Actual del Servicio	52
2.10.	Análisis de la Oferta	53
2.10.1.	Clasificación de la Oferta	53
2.10.1.1.	Capacidad Instalada y Utilizada	54
2.10.1.2.	Estructura de Precios	54

2.10.1.3. Tiempo de Permanencia en el Mercado	55
2.10.2. Oferta Actual	57
2.11. Estimación de la Demanda Insatisfecha	57
2.12. Análisis de Precios	58

CAPÍTULO III ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

3.1. Razón Social	60
3.2. Tipo de Empresa	61
3.3. Principios y Valores	
3.3.1. Principios	61
3.3.2. Valores	62
3.4. Visión	64
3.5. Misión	64
3.6. Herramientas de la Planificación Estratégica	
3.6.1. Matriz de Factores Externos	65
3.6.2. Matriz de Factores Internos	66
3.6.3. Matriz de Perfil Competitivo	67
3.7. Estrategias Empresariales	
3.7.1. Estrategia Básica	68
3.7.2. Estrategia de Crecimiento Intensivo	68
3.7.3. Estrategia Competitiva	68
3.7.4. Perfil Estratégico	69
3.8. Marketing Mix	
3.8.1. Estrategia de Precio	70
3.8.2. Estrategia de Promoción	71
3.8.3. Estrategia de Servicio	72
3.8.4. Estrategia de Plaza	74
3.8.5. Canales de Distribución	75
3.8.6. Comercialización	75

CAPÍTULO IV DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

4.1.	Descripción del Servicio	77
4.1.1.	Diagrama de Flujos	78
4.2.	Programa del Servicio	85
4.2.1.	Actividades Generales para Niños de hasta 1 año de edad	
4.2.1.1.	Primer Eje: Desarrollo Personal	88
4.2.1.2.	Segundo Eje: Conocimiento del Entorno Inmediato	91
4.2.1.3.	Tercer Eje: Desarrollo De Expresión Y Comunicación Creativa	92
4.2.2.	Actividades Generales para niños de 1 a 2 años de edad	
4.2.2.1.	Primer Eje: Desarrollo Personal	93
4.2.2.2.	Segundo Eje: Conocimiento del Entorno Inmediato	95
4.2.2.3.	Tercer Eje: Desarrollo De Expresión Y Comunicación Creativa	96
4.2.3.	Actividades Generales para niños de 2 a 3 años de edad	
4.2.3.1.	Primer Eje: Desarrollo Personal	97
4.2.3.2.	Segundo Eje: Conocimiento del Entorno Inmediato	99
4.2.3.3.	Tercer Eje: Desarrollo De Expresión Y Comunicación Creativa	99
4.2.4.	Actividades Generales para niños de 3 a 4 años de edad	
4.2.4.1.	Primer Eje: Desarrollo Personal	102
4.2.4.2.	Segundo Eje: Conocimiento del Entorno Inmediato	104

4.2.4.3. Tercer Eje: Desarrollo De Expresión Y Comunicación Creativa	105
4.2.5. Actividades Generales para niños de 4 a 5 años de edad	
4.2.5.1. Primer Eje: Desarrollo Personal	107
4.2.5.2. Segundo Eje: Conocimiento del Entorno Inmediato	109
4.2.5.3. Tercer Eje: Desarrollo De Expresión Y Comunicación Creativa	110
4.3. Infraestructura	
4.3.1. Para niños y niñas menores de un año	112
4.3.2. Para niños y niñas de 1 a 2 años	113
4.3.3. Para niños y niñas de 2 a 3 años	113
4.3.4. Para niños y niñas de 3 a 4 años	113
4.3.5. Para niños y niñas de 4 a 5 años	113
4.3.6. Lugares para descansar	113
4.3.7. Comedor	113
4.3.8. Baterías sanitarias suficientes	113
4.3.9. Sala multiuso	113
4.3.10. Área administrativa	114
4.3.11. Cocina para preparar los alimentos	114
4.4. Estructura Organizacional	114
4.4.1. Organigrama	114
4.4.2. Descripción de Funciones	115
4.4.3. Reclutamiento y Selección de Personal	123
 CAPÍTULO V DIMENSIONAMIENTO DEL NEGOCIO	
5.1. Objetivo del Análisis Financiero	127
5.2. Inversiones	128
5.2.1. Activo Fijo	128

5.2.2.	Activo Diferido	128
5.2.3.	Capital de Trabajo	129
5.3.	Capacidad de producción	131
5.4.	Ingresos	
5.4.1.	Datos Relevantes	133
5.4.2.	Detalle de los Ingresos	138
5.5.	Gastos	140
5.6.	Estados Financieros Pro – forma	
5.6.1.	Balance General	141
5.6.2.	Estado de Resultados	143
5.7.	Estado de Origen y Aplicación de Recursos	144
5.8.	Punto de Equilibrio	
5.8.1.	Ingresos Totales Anuales	149
5.8.2.	Costos Totales Anuales	149
5.8.3.	Cálculo del Punto de Equilibrio	152
5.9.	Evaluación Financiera	
5.9.1.	Tasa de Descuento	153
5.9.2.	Criterios de Evaluación	
5.9.2.1.	Valor Actual Neto	155
5.9.2.2.	Tasa Interna de Retorno	157
5.9.2.3.	Período de Recuperación	159
5.9.2.4.	Relación Beneficio / Costo	160
5.10.	Evaluación de Riesgo	
5.10.1.	Variables de Riesgo	162
5.10.2.	Resultado de los Análisis	163

CAPÍTULO VI RESUMEN Y CONCLUSIONES

6.1.	Conclusiones	164
6.2.	Recomendaciones	166

ANEXOS

Encuestas

Tabulación

Financieros

Plano y esquema de "NENE'S Centro Infantil"

INDICE DE CUADROS

	Pág.
CAPITULO I VISION PANORAMICA	
Cuadro 1.1. Servicios que proporciona un Centro de Desarrollo Infantil	21
Cuadro 1.2. Matriz de Barreras de Entrada y Barreras de Salida	25
Cuadro 1.3. Matriz de Atractividad de la Industria	28
Cuadro 1.4. Rentabilidad de la Industria desde el Año 2000 – 2002	29
CAPÍTULO II INVESTIGACIÓN DE MERCADO	
Cuadro 2.1. Variables de Segmentación	32
Cuadro 2.2. Nivel Socioeconómico de la Ciudad de Quito	36
Cuadro 2.3. Nivel de Escolaridad de la Ciudad de Quito	36
Cuadro 2.4. Total de la Población a Estudiar	36
Cuadro 2.5. Percepción de la Competencia	43
Cuadro 2.6. Pensión que los Padres están dispuestos a pagar por un Servicio de Medio Tiempo en la Mañana, según Ingresos Promedio Familiares Mensuales	47
Cuadro 2.7. Pensión que los Padres están dispuestos a pagar por un Servicio de Medio Tiempo en la Tarde, según Ingresos Promedio Familiares Mensuales	48
Cuadro 2.8. Pensión que los Padres están dispuestos a pagar por un Servicio de Tiempo Completo, según Ingresos Promedio Familiares Mensuales	49
Cuadro 2.9. Capacidad Instalada y Utilizada de la Oferta	54
Cuadro 2.10. Estructura de Precios de la Oferta	55
Cuadro 2.11. Tiempo de Permanencia en el Mercado	56

Cuadro 2.12. Centros Infantiles ubicados en el Noreste de Quito (Parroquia de Calderón y Sector de Carcelén)	57
Cuadro 2.13. Oferta y Demanda Actual	58

CAPÍTULO III ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Cuadro 3.1. Matriz de Factores Externos	65
Cuadro 3.2. Matriz de Factores Internos	66
Cuadro 3.3. Matriz de Perfil Competitivo	67
Cuadro 3.4. Perfil Estratégico	69
Cuadro 3.5. Valores del Servicio del Centro de Desarrollo Infantil “ Nenes”	70
Cuadro 3.6. Costos de Publicidad Centro de Desarrollo Infantil “Nenes”	71
Cuadro 3.7. Servicios del Centro de Desarrollo Infantil “Nenes” .	73

CAPITULO IV DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Cuadro 4.1. Simbología del Diagrama de Flujos	78
Cuadro 4.2. Difusión e Información sobre el Centro Infantil	78
Cuadro 4.3. Proceso de Identificación de las Instalaciones Físicas e Información	79
Cuadro 4.4. Proceso de Matriculación	79
Cuadro 4.5. Inicio del Ciclo	80
Cuadro 4.6. Desarrollo de Actividades para niños hasta un año	80
Cuadro 4.7. Desarrollo de Actividades para niños de 1 a 2 años	81
Cuadro 4.8. Desarrollo de Actividades para niños de 2 a 3 años	82
Cuadro 4.9. Desarrollo de Actividades para niños de 3 a 4 años	83
Cuadro 4.10. Desarrollo de Actividades para niños de 4 a 5 años	84
Cuadro 4.11. Programa de Servicios para un Centro de Desarrollo Infantil.	86
Cuadro 4.12. Descripción del Puesto para el Director	116

Cuadro 4.13. Descripción del Puesto para las Parvularias	117
Cuadro 4.14. Descripción del Puesto para el Área de Actividades Especiales	118
Cuadro 4.15. Descripción del Puesto para las Auxiliares Parvularias	119
Cuadro 4.16. Descripción del Puesto para el Área Medica	120
Cuadro 4.17. Descripción del Puesto para el Auxiliar de Enfermería	121
Cuadro 4.18. Descripción del Puesto para el Auxiliar de Servicios Generales	122

CAPITULO V DIMENSIONAMIENTO DEL NEGOCIO

Cuadro 5.1. Inversión	128
Cuadro 5.2. Gastos Generales	129
Cuadro 5.3. Gasto Nómina sin Inversión	130
Cuadro 5.4. Gasto Nómina con Inversión	130
Cuadro 5.5. Resumen de Capital de Trabajo	131
Cuadro 5.6. Dimensiones del Centro y Estándares del Ministerio de Bienestar Social	132
Cuadro 5.7. Niños Mensuales por Servicio Ofrecido	133
Cuadro 5.8. Valor de Rescate	134
Cuadro 5.9. Proyección de Ventas	136
Cuadro 5.10. Estructura de los Ingresos sin Inversión	138
Cuadro 5.11. Estructura de los Ingresos con Inversión	139
Cuadro 5.12. Costos Directos	140
Cuadro 5.13. Gastos Operativos	140
Cuadro 5.14. Tasa de Depreciación, Amortización e Impuestos ...	141
Cuadro 5.15. Balance General sin Inversión	141
Cuadro 5.16. Balance General con Inversión	142
Cuadro 5.17. Estado de Resultados sin Inversión	143

Cuadro 5.18. Estado de Resultados con Inversión	144
Cuadro 5.19 Flujo de Fondos sin Inversión	146
Cuadro 5.20 Flujo de Fondos con Inversión	147
Cuadro 5.21 Flujo de Fondos Diferencial	148
Cuadro 5.22. Costos del Servicio	149
Cuadro 5.23. Costos de Administración	150
Cuadro 5.24. Costos de Ventas	151
Cuadro 5.25. Resumen de Costos Fijos y Variables	151
Cuadro 5.26. Ecuación de Costos Totales	151
Cuadro 5.27. Valor Actual Neto	155
Cuadro 5.28. Tasa Interna de Retorno	158
Cuadro 5.29. Período de Recuperación de la Inversión	159
Cuadro 5.30. Relación Beneficio / Costo	160
Cuadro 5.31. Variables de Riesgo	162
Cuadro 5.32. Resultado de los Análisis de Riesgo	163

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
CAPITULO I VISION PANORÁMICA	
Figura 1.1. Población por Grupos de Edad, 1990-2001	8
Figura 1.2. Tasa de Natalidad y Mortalidad Infantil, 1990-2001.	8
Figura 1.3. Tasa de Nupcialidad y de Divorcios, 1990-2001	9
Figura 1.4. Jefatura del Hogar por Sexo y Área	10
Figura 1.5. Población Menor a Cinco Años a Nivel Nacional, y por Área, según personas que cuidan al niño. Octubre de 1998 – septiembre de 1999	10
Figura 1.6. Estructura del Gasto Total de los Hogares a Nivel Nacional. 2003 – 2004	11
Figura 1.7. Producto Interno Bruto Real (Variación Porcentual con Respecto al Período Anterior), 1998 – 2004 ...	13
Figura 1.8. Evolución del PIB per Cápita, 1998-2004	14
Figura 1.9. Evolución de la Inflación, 1998-2004	14
Figura 1.10. Evolución de la Inflación en la Educación, 1998- 2004	15
Figura 1.11. Evolución de la Tasa de Desempleo, 1998-2004	16
Figura 1.12. Evolución de la Tasa de Interés Activa y Pasiva, Nov. 2003 – Abril 2004	17
Figura 1.13. Ubicación Geográfica por Provincia, de los Competidores de la Industria de Centros Infantiles en el Año 2002	23
Figura 1.14. Ingresos Anuales en la Industria desde el Año 2000 al 2002.(Año Base 2000)	23
Figura 1.15. Rentabilidad de la Industria desde el Año 2000 al 2002	29

CAPÍTULO II INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Figura 2.1. Nivel Socioeconómico de la Ciudad de Quito	34
Figura 2.2. Nivel de Escolaridad de la Ciudad de Quito	34
Figura 2.3. Padres con Hijos Menores a 5 Años	39
Figura 2.4. Padres que utilizan actualmente el servicio de un Centro Infantil	39
Figura 2.5. Causales de Desconfianza de un Centro Infantil	40
Figura 2.6. Percepción de la Competencia	41
Figura 2.7. Importancia de la Cercanía del Centro Infantil al Domicilio de los Padres	44
Figura 2.8. Tiempo que los Padres requieren el Servicio de un Centro Infantil	45
Figura 2.9. Tiempo que los Padres requieren el Servicio de un Centro Infantil, según su Nivel de Ingresos	45
Figura 2.10. Pensión que los Padres están dispuestos a pagar por un Servicio de Medio Tiempo en la Mañana, según Ingresos Promedios Familiares Mensuales ..	46
Figura 2.11. Pensión que los Padres están dispuestos a pagar por un Servicio de Medio Tiempo en la Tarde, según Ingresos Promedio Familiares Mensuales	47
Figura 2.12. Pensión que los Padres están dispuestos a pagar por un Servicio de Tiempo Completo, según Ingresos Promedio Familiares Mensuales	48
Figura 2.13. Otros Servicios que Demandan los Padres	49

CAPÍTULO III ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Figura 3.1. Alcance Estratégico	69
---------------------------------------	----

CAPÍTULO V DIMENSIONAMIENTO DEL NEGOCIO

Figura 5.1. Punto De Equilibrio	152
---------------------------------------	-----

Figura 5.2.	Función Del Valor Actual Neto Del Proyecto Sin Inversión	156
Figura 5.3.	Función Del Valor Actual Neto Del Proyecto Con Inversión	156
Figura 5.4.	Función Del Valor Actual Neto Del Proyecto Diferencial	157
Figura 5.5.	Tasa de Corte	159

INTRODUCCION

El siglo XXI trae consigo una serie de cambios para el mundo y para las personas que en él vivimos; dos de éstos cambios más importantes dentro de la sociedad es la participación de la mujer en el campo laboral y el desarrollo de técnicas en el área educativa para fomentar y desarrollar en los niños su creatividad y su autoestima. Por estas razones, se ha diseñado un modelo de gestión para un Centro de Desarrollo Infantil Bilingüe con Estimulación Temprana para niños de 6 meses a 5 años, que cumpla con la necesidad de formar, estimular y educar a los niños mientras sus padres trabajan; y al mismo tiempo contribuir a la sociedad niños emprendedores capaces de actuar y pensar por sí mismos.

Otra de las razones, pero no menos importante, por la que este proyecto fue escogido para ser desarrollado como tema de trabajo de Titulación, nació de la necesidad de hacer de "NENE`S Centro Infantil" una Organización de carácter empresarial que le conduzca al éxito. "NENE`S Centro Infantil" fue creado en el año 2001 y administrado hasta la fecha por su Directora y Dueña, teniendo como herramientas su intuición e iniciativa.

Se ha establecido conveniente dividir el proyecto en seis capítulos. Dentro del primero se analiza el entorno macro y micro de la Industria, permitiendo conocer las oportunidades o amenazas que puede ofrecer el entorno.

El segundo capítulo, realiza un estudio de mercado, de tal forma de conocer a profundidad la oferta, demanda y precios existente, así como los gustos y preferencias de los consumidores potenciales. Por otra parte se determina el segmento de mercado al cual debe dirigirse del Centro Infantil.

Los temas expuestos en el capítulo 3, hacen referencia a la administración estratégica en lo referente a la elaboración de las políticas y valores, misión y visión, herramientas de la planificación estratégica, determinación de las

estrategias empresariales y del marketing mix.

Todo lo relacionado con la descripción del servicio, del programa del servicio, su infraestructura y su estructura organizacional se detalla en el capítulo 4

El quinto capítulo hace un análisis detallado de la situación financiera del Centro Infantil, En el año 2003 se realizó una fuerte inversión, cuyo estudio de viabilidad fue solo empírico. por lo que mediante este capítulo se pretendió determinar el beneficio y **prejuicio** de dicha decisión, por tal motivo se interpretan datos antes y después de la inversión. La evaluación del proyecto se efectúa tanto del proyecto con inversión, sin inversión y su diferencial; y la evaluación de riesgo se realiza únicamente del proyecto con inversión, pues esta ya fue realizada.

Para finalizar, el capítulo sexto, da a conocer las recomendaciones y conclusiones del trabajo de titulación.

CAPITULO I

VISIÓN PANORÁMICA

1.1. Antecedentes

1.1.1. Historia del tipo de negocio

Los primeros centros infantiles registrados en el Ministerio de Bienestar Social datan del año 1975, siendo éstos no más de 2, dado que en la sociedad de ese entonces quién cuidaba y atendía a los menores era la madre que permanecía en el hogar realizando tareas domésticas. Es por ello que no existía demanda de estos centros; además, las capacidades y habilidades de los niños no eran explotadas, simplemente los padres miraban como necesario que sean cuidados para que no permanezcan solos y no sufran accidentes.

A inicios de los ochenta se realiza una importante reforma curricular para la Educación Inicial, en la cual surge la competencia entre el Ministerio de Educación y el Ministerio de Bienestar Social, sobre quien debía ser el Organismo encargado de controlar y normar los Centros Infantil; Se llegó a concluir que los centros infantiles los controlaría el Ministerio de Bienestar Social, quién debe establecer los requisitos mínimos que aseguraran que las instituciones y establecimientos encargados del cuidado y protección de los niños. de tal forma de hacer cumplir los derechos de los niños.

Los centros infantiles no se presentaban para satisfacer una necesidad pedagógica, simplemente el objetivo era cuidar a los menores porque sus padres no lo podían hacer, de ahí que las personas encargadas de atender a los niños no estaban adecuadamente preparadas para este menester, eran simplemente empleadas domésticas que no tenían ningún grado de instrucción.

A partir de los años 85, con el avance de los estudios de la Psicología Infantil se vio la necesidad de que, para atender a los niños en temprana edad se requiriera mayor preparación y surge la carrera Educadora de Párvulos, como especialistas para atender los centros de cuidado infantil, en sus diferentes niveles (La Universidad Tecnológica Equinoccial fue la primera Institución en dictar esta carrera desde 1.986). Además nace la teoría de la estimulación temprana que requiere una preparación especial.

En la actualidad los centros infantiles son muy requeridos por las familias que cuentan con infantes en el hogar, ya que ven la importancia de la estimulación temprana.

El sector de la educación preescolar, ha experimentado un crecimiento considerable en los últimos años, Sin embargo mediante datos obtenidos en el Departamento de Protección a menores del Ministerio de Bienestar Social, se han observado que en los últimos años la tasa de crecimiento de los Centros Infantiles se ha incrementado en menor proporción en comparación con la tasa de los años anteriores.

Los Centros Infantiles se incrementan en un promedio de 100 centros por año, pero existen centros que por incumplimientos de la normativas no los dejan funcionar y estos son aproximadamente 50 centros por año. Por otra parte, los Centros Infantiles legalmente constituidos para el año 2003, atiende únicamente a un promedio de 30 niños por año, siendo su capacidad de 50 niños¹. Convirtiéndose esto una oportunidad de mercado que debe ser aprovechada.

En la Ciudad de Quito, existen 650 Centros Infantiles legalmente constituidos, pero gran parte de ellos no cuentan con una infraestructura adecuada, material didáctico y personal capacitado, que garanticen un nivel óptimo de educación y cuidado de los niños. Pero sobre todo no permite estimular a los niños para que alcancen su máximo potencial.

¹ Ministerio de Bienestar Social, Dirección Nacional de Protección al Menor, Departamento de Cuidado Diario, 2003.

1.1.2. Evolución

Las condiciones actuales de vida obligan a varios de los miembros de una familia a dedicarse a tareas que generen ingresos. Por ello surgen dificultades para atender y acompañar a los niños y niñas más pequeños en su desarrollo, presentándose la necesidad de buscar alternativas para que ellos no queden abandonados y tengan acceso a afecto y a espacios apropiados de atención, estimulación y socialización.

El centro de desarrollo infantil es una alternativa que cumple una función de apoyo a la labor irremplazable de las familias que no disponen el tiempo suficiente para atender a los niños y niñas más pequeños. Es, sobre todo, una repuesta a las necesidades que todo niño y niña tienen para desarrollar su capacidad en condiciones idóneas, como uno de sus derechos fundamentales.

El proceso de desarrollo de los niños y las niñas desde su nacimiento hasta los 5 años es clave, ya que en esta etapa se producen muchos de los aprendizajes significativos para el desarrollo y formación de la personalidad. Estos aprendizajes, no logrados en esta etapa, difícilmente podrán ser recuperados en etapas posteriores, y en todo caso se lograrán de manera más lenta y limitada.

Por lo tanto la responsabilidad del Centro Infantil radica en ofrecer una serie de condiciones apropiadas para apoyar el desarrollo del niño y la niña.

En el pasado, tanto los padres de familia como las instituciones de cuidado de niños, no concedían importancia a la estimulación educación temprana de los niños. Con el transcurso de los años se ha dado un mayor énfasis a la educación de los niños en la etapa preescolar, debido al reconocimiento de sus beneficios.

Las primeras experiencias en la vida de un niño permanecen para siempre: el objetivo de la estimulación no consiste en acelerar el desarrollo, sino en

reconocer y promover el potencial de cada niño. Siendo los principales benéficos los que a continuación se exponen:

- El niño adquiere seguridad en sí mismo. Al dejar atrás los temores es capaz de enfrentar experiencias nuevas con facilidad.
- Aprende muchos conceptos a la vez (arriba, abajo, adentro, afuera) como un juego.
- Es capaz de plantearse desafíos.
- Respeta las instrucciones de quien lo guía y el turno de sus compañeros.
- Empatía con los demás niños y tendencia a ayudar a quien lo necesita.

Por otra parte, la incorporación de la psicología infantil² a la educación de niños, ha permitido explicar las semejanzas y las diferencias entre los niños, así como su comportamiento y desarrollo, tanto normales como anormales. Adicionalmente determina cómo las variables ambientales (el comportamiento de los padres, por ejemplo) y las características biológicas (como las predisposiciones genéticas) interactúan e influyen en el comportamiento.

Es por todo esto que se ha visto la necesidad de cambiar el enfoque educativo de los centros infantiles de cuidado diario, prestando una mayor atención al desarrollo personal, conocimiento del entorno inmediato y a la expresión y comunicación creativa de los niños.

1.1.3. Perspectivas de los conceptos de negocio

El Centro Infantil es un espacio de atención de niños y niñas en donde ellos pueden: Jugar en libertad, en tierra, agua, pinturas, rompecabezas y muchos otros elementos; encontrarse con sus amigos y compartir sus fantasías lo que

² Psicología Infantil es el estudio del comportamiento de los niños desde el nacimiento hasta la adolescencia, incluyendo sus características físicas, cognitivas, motoras, lingüísticas, perceptivas, sociales y emocionales.

les permite trasladarse a otros mundos; reunirse con sus educadores y educadoras para recibir y entregar afecto.

Dicho de otra manera, el Centro Infantil es un lugar especialmente adecuado para brindar al niño y a la niña, cuidado, protección y oportunidades para que alcancen el desarrollo armónico e integral de sus potencialidades.

Según orientación proporcionada por el Ministerio de Bienestar Social, las funciones que debe cumplir un Centro Infantil están íntimamente ligadas y apuntan a considerar al niño y a la niña como seres integrales y son:

- De protección: Los niños y niñas menores de 5 años, por estar en proceso de desarrollo, necesitan de cuidados especiales para satisfacer sus necesidades vitales.
- De prevención; Detectar tempranamente problemas en el desarrollo, que pueden presentarse por una deficiente salud o nutrición, por falta de estimulación o por problemas familiares de diversa índole.
- Educativa – Formativa: Brindar un programa de estimulación adecuada y oportuna, que no descuide ningún aspecto del desarrollo del niño y de la niña y que incluya actividades secuenciales y significativas, buscando siempre el equilibrio entre ellas.

El no cumplir con estas funciones significa atentar contra los derechos de los niños.

“El niño gozará de una protección especial y dispondrá de oportunidades y servicios, dispensando todo ello por la ley y por otros medios, para que pueda desarrollarse, física, mental, moral, espiritual y socialmente en forma saludable y normal, así como en condiciones de libertad y dignidad. Al promulgar leyes con este fin, la consideración fundamental a que se atenderá será el interés superior del niño”³.

³ Declaración de los Derechos del Niño, Principio 2

Las teorías actuales sobre el desarrollo del niño y de la niña nos acercan a un mejor conocimiento de sus características, intereses y necesidades y llaman nuestra atención sobre el hecho indiscutible de que cada niño es un mundo diferente e irrepetible.

La labor educativa en un Centro Infantil debe basarse en una serie de principios generales, según orientación dada por el Ministerio de Bienestar Social, que guían las funciones del centro, sin descuidar las particularidades de cada niño y niña.

- Principio del Juego: El juego es la actividad primordial en los primeros años de vida. Todas las actividades que se programen deben tener el carácter de juego y por tanto, serán entretenidas y significativas para el niño y la niña.
- Principio de la actividad: El párvulo aprende haciendo. El es el protagonista de su propio aprendizaje. Asume un rol dinámico en el sentir, pensar y actuar, de acuerdo a sus posibilidades.
- Principio de la Libertad: Libertad significa elegir y decidir conociendo las propias posibilidades y limitaciones. El Centro Infantil debe posibilitar situaciones que permitan al párvulo tomar decisiones y al mismo tiempo respetar la libertad de los otros niños y niñas.
- Principio de Individualidad: Se debe tomar en cuenta que todos los párvulos son diferentes y generar situaciones educativas que respeten su singularidad.
- Principio de Socialización: El niño y la niña son seres eminentemente sociales, por tanto se debe potenciar esta característica facilitando la interacción de ellos, con sus partes, con los adultos y con la comunidad.
- Principio de Autonomía: Se refiere a la posibilidad que tiene el niño y la niña de lograr el dominio de si mismo, de hacer las cosas solos y de sentirse útiles y seguros.
- Principio de Realidad: El niño y la niña viven dentro de un medio físico, social y cultural que despierta su interés. Por tanto, toda experiencia educativa debe tener para los niños y niñas un significado extraído de su cotidianidad.

1.2. Análisis del Macroentorno

1.2.1. Variables Sociales

1.2.1.1. Factor Demográfico

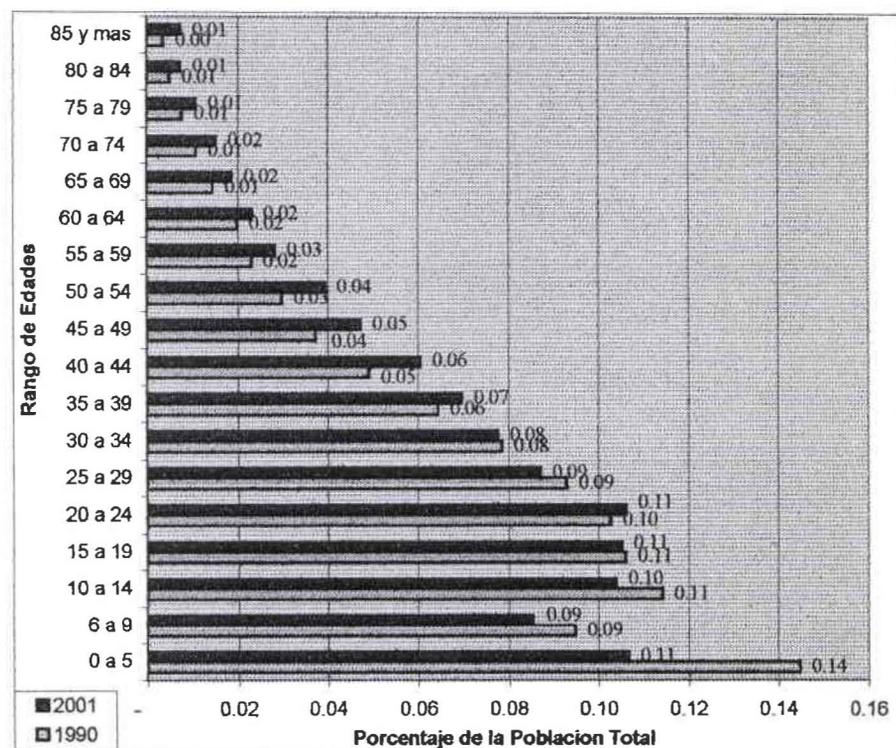
Según datos proporcionados por el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo) del último censo realizado en el año 2001, se han producido cambios importantes en la estructura poblacional de los ecuatorianos. A continuación se analizará aspectos demográficos que afectan al proyecto.

a.- Población según edad

La estructura de la población por grupos de edad tiene la forma característica de los países en desarrollo: una amplia base conformada por población infantil y joven. Sin embargo, se nota una disminución de la base durante la década pasada, lo que indica que la tasa de natalidad ha disminuido. En contraste, se observa un ensanchamiento de la punta de la pirámide poblacional, lo que revela que el país está enfrentando un proceso de envejecimiento de su población.

En efecto, en el periodo 1990-2001 se produjo un aumento de la participación de la población de 15 a 64 años (de 56.9% a 60.1%) y de 65 años y más (de 4.3% a 6.7%), en detrimento de la niñez conformada por la población entre 0 y 15 años de edad (de 38.8% a 33.2%).

Figura 1.1. POBLACIÓN POR GRUPOS DE EDAD, 1990-2001.

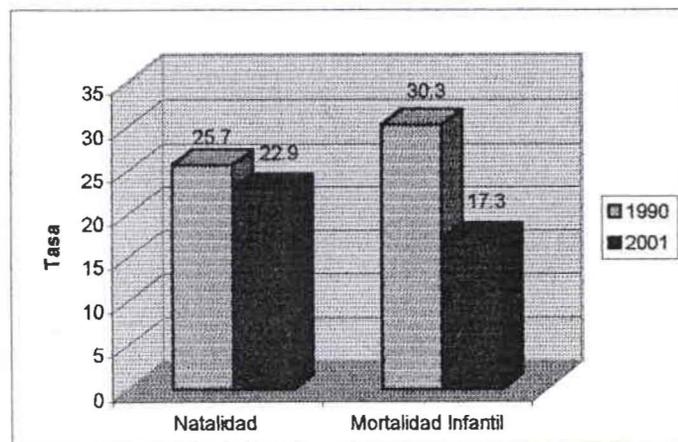


Fuente: INEC, Censos de poblaci3n y vivienda 1990-2001.
Elaboraci3n: Autora.

b.- Tasa de Natalidad y Mortalidad Infantil

En La 3ltima d3cada el n3mero de ni3os nacidos disminuy3 en un 3% aproximadamente, similar comportamiento tuvo la tasa de mortalidad infantil, es decir, disminuy3 en un 13%.

Figura 1.2. TASA DE NATALIDAD Y MORTALIDAD INFANTIL, 1990-2001.



Fuente: INEC, Censos de poblaci3n y vivienda 1990-2001.
Elaboraci3n: Autora.

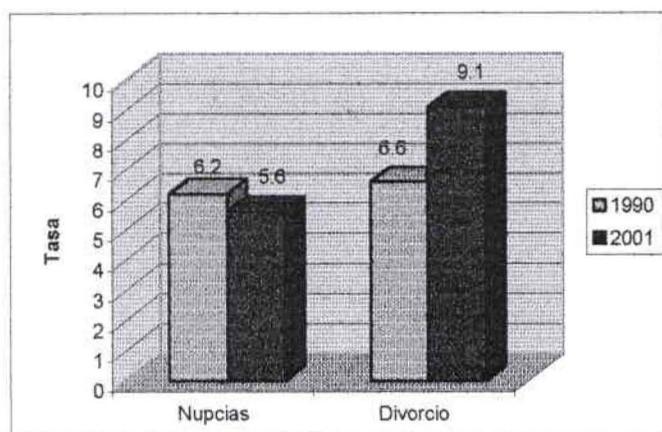
c.- Tasa de Fecundidad

La tasa global de fecundidad, es decir, el número promedio de hijos que una mujer en edad fértil puede tener. Entre 1990 y 2001 esta tasa disminuyó de 4.0 a 3.4 a escala nacional. Aunque la reducción fue mayor en el área rural que en la urbana, en la primera la tasa continúa siendo superior. En efecto, en el año 2001, la tasa general de fecundidad del área rural es 1.5 veces mayor que en el área urbana.

d.- Tasa de Nupcialidad y Divorcio

Todos los cambios de cultura e ideología de las sociedades actuales se puede evidenciar en la disminución de las tasas de matrimonio en un 1% aproximadamente en los últimos años; y un aumento de un 3% aproximadamente en la tasa de divorcios en igual período.

Figura 1.3. TASA DE NUPCIALIDAD Y DE DIVORCIOS, 1990-2001.

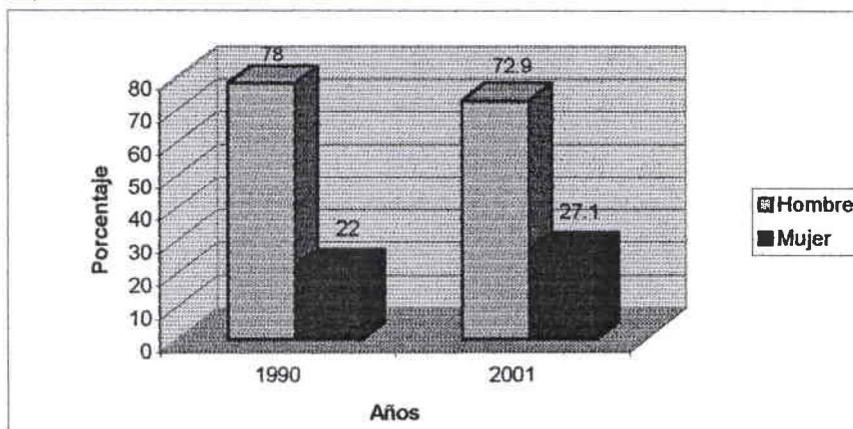


Fuente: INEC, Censos de población y vivienda 1990-2001.
Elaboración: Autora.

e.- Jefatura del hogar

En la década precedente se nota un incremento considerable de los hogares con jefatura femenina. Mientras en 1990 representaban el 22%, en 2001 representaron el 27.1%. Es decir, uno de cada cuatro hogares del país tiene jefatura femenina. La participación de los hogares con jefatura femenina es mayor en el área urbana que en la rural (27.7% y 21.5%, respectivamente en 2001). Asimismo, su incremento fue más rápido en las urbes que en el campo.

Figura 1.4. JEFATURA DEL HOGAR POR SEXO Y ÁREA.



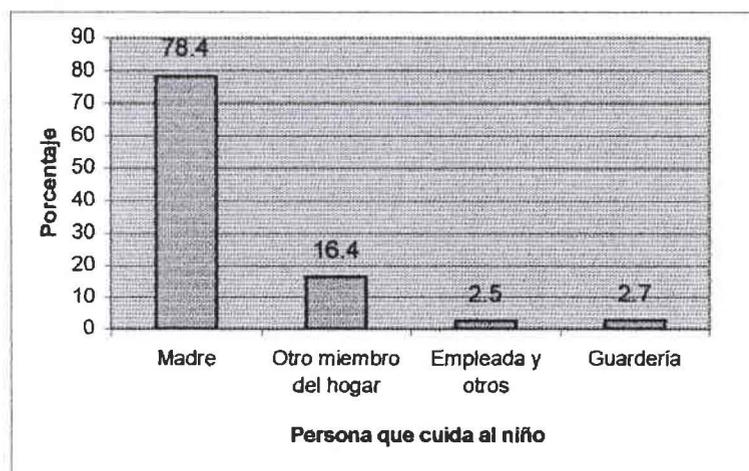
Fuente: INEC, Censos de población y vivienda 1990-2001.
Elaboración: Autora.

1.2.1.2. Factores Socioculturales

a.- Costumbre

Los padres de familia han dado mucha importancia a la educación preescolar de sus hijos, es así que hoy en día prefieren dejarles en un Centro Infantil, (siempre que exista las debidas recomendaciones del mismo) antes que dejarles con empleadas. Tal como lo muestran las estadísticas realizadas por el INEC en el año de 1999. Sin embargo hay que considerar que la madre y los familiares son las opciones prioritarias para el cuidado del niño.

Figura 1.5. POBLACIÓN MENOR A CINCO AÑOS A NIVEL NACIONAL, Y POR ÁREA, SEGÚN PERSONAS QUE CUIDAN AL NIÑO. OCTUBRE DE 1998 – SEPTIEMBRE DE 1999.



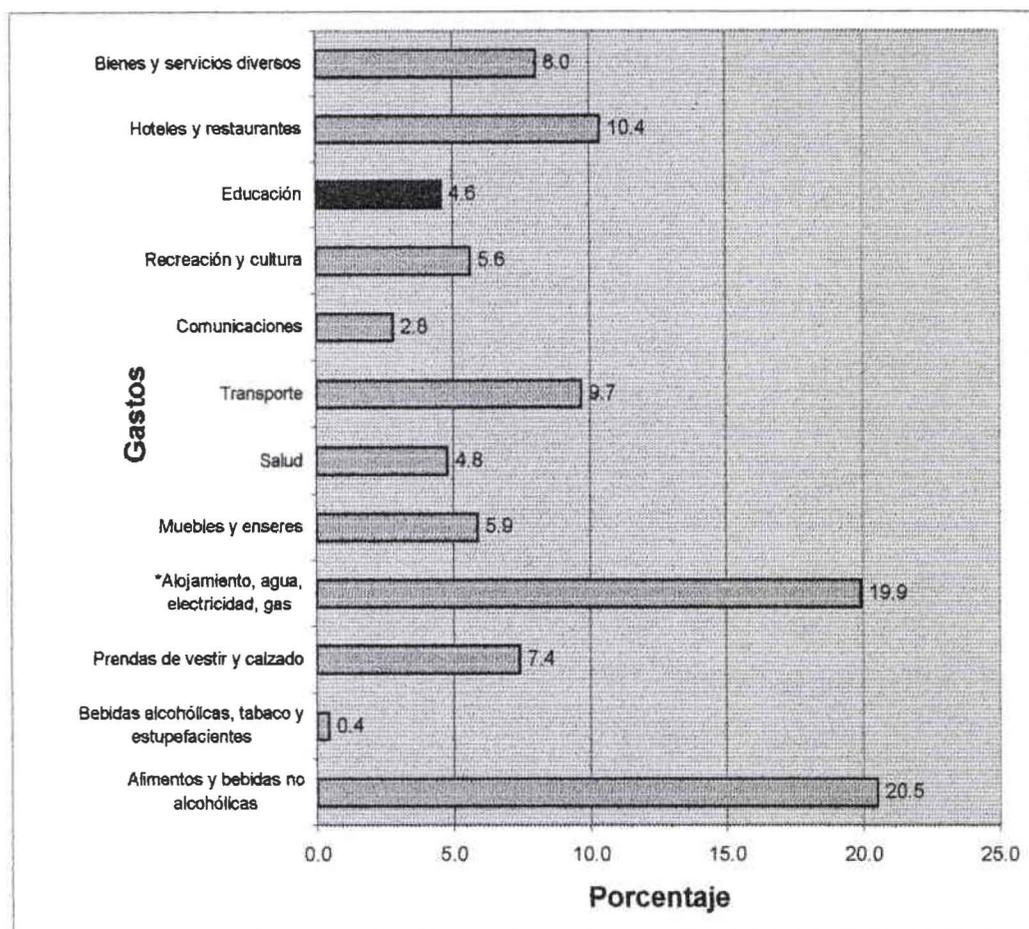
Fuente: INEC. Encuestas de Condiciones de Vida 1998-1999.
Elaboración: Autora.

b.- Clases Sociales

En el Ecuador debido a la crisis económica que siempre ha existido, hay una marcada diferencia entre los estratos altos y bajos. En el Distrito Metropolitano de Quito se han considerado tres estratos: alto (15.77%), medio (18.1%) y bajo (66.1%).

La crisis ha hecho que el ciudadano ecuatoriano priorice sus gastos, así tenemos que el rubro alimentos es la mitad del gasto, seguido en importancia por la vivienda, el transporte, la salud, la educación, los muebles y enseres y el vestido. Tanto el área urbana como rural han tenido un comportamiento similar.

Figura 1.6. ESTRUCTURA DEL GASTO TOTAL DE LOS HOGARES, 2003 – 2004.



Fuente: INEC. Encuestas de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos, 2003 – 2004.
Elaboración: Autora.

c.- Migración

Como consecuencia del exceso de oferta de trabajo, las personas, principalmente madres de familia, se han visto en la necesidad de salir fuera del país en busca de trabajo, migrando hacia Estados Unidos y Europa. Ocasionando que exista un gran porcentaje de niños que requieran del servicio de un Centro infantil para su cuidado, dado que su madre por su alejamiento no lo puede hacer.

1.2.2. Variables Económicas

En lo referente a la economía del país, a pesar de que existen percepciones positivas sobre una continua reducción de la inflación (de 9.35% en el 2002 a 2.2% en el 2004), así como de las tasas de interés especialmente de la activa (de 12.92% en el 2002 a 10.5% en el 2004), el alto precio del petróleo (de 21.82 en el 2002 a 39.72 en Julio del 2004)⁴, ha permitido la reducción del déficit de la balanza comercial; las percepciones de erróneas decisiones e inconsistencias en el Gobierno afectan negativamente sobre la confianza global en el país. Todas estas mejoras en los indicadores macroeconómicos son a nivel nacional, pues si se los compara con los indicadores macroeconómicos del sector, se entiende porque Ecuador posee uno de los índices de riesgo país más alto en comparación con su sector (933 puntos a Julio de 2004) y porque ha disminuido la inversión extranjera en el país.

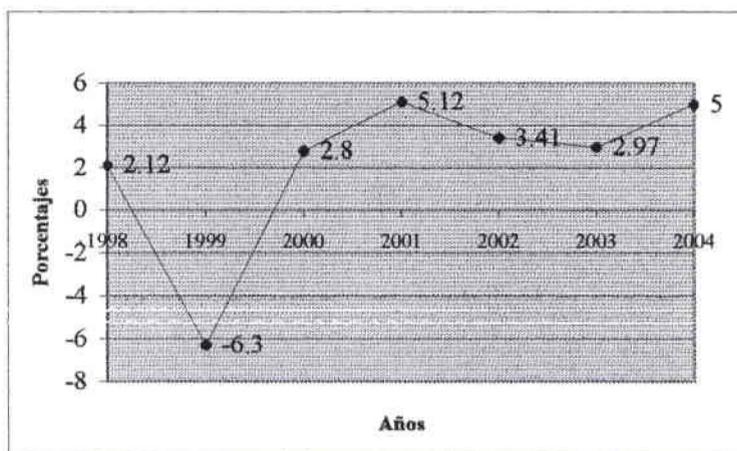
Sin embargo, es importante observar que el 2004 ha continuado con algunas señales positivas del Gobierno Nacional, tales como la definición para este año de un tratado de libre comercio con los Estados Unidos adecuadamente negociado, un viso de estabilidad política que permitiría al Gobierno centrar sus esfuerzos en el tan deseado crecimiento productivo.

⁴ Cifras Estadísticas del Banco Central del Ecuador a Julio del 2004.

1.2.2.1. Producto Interno Bruto

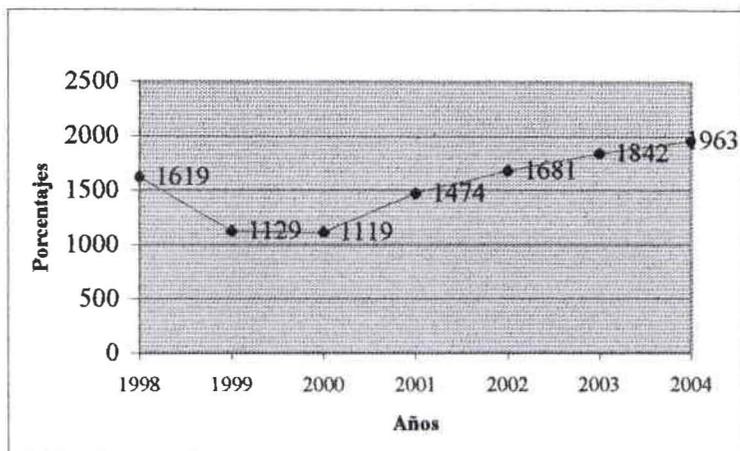
Al año 1999 se le recordará por registrar una de las mayores caídas del PIB real del siglo XX. Este declinó en 7,3%, de 19.710 a 13.769 millones de dólares. El PIB por habitante se redujo en casi 32%, al desplomarse de 1.619 a 1.129 dólares. En el 2000, luego de una gran caída en 1999, la economía apenas pudo frenar su descenso. Y recién convalece en el 2001, con un crecimiento del 5,4%. En el año 2002 y 2003 la tasa de variación ha sido casi constante alrededor de un 3,7 y un 3% respectivamente. Para finales del año 2004 se espera una tasa del 5%

Figura 1.7. PRODUCTO INTERNO BRUTO REAL (VARIACIÓN PORCENTUAL CON RESPECTO AL PERÍODO ANTERIOR), 1998 – 2004.



Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaboración: Autora.

En el 2004, se prevé una tasa de crecimiento de 5%. Impulsado por la favorable dinámica en los sectores de la construcción, manufactura, comercio y hoteles. No obstante, los sectores tradicionales banano, café y cacao se estima caerán.

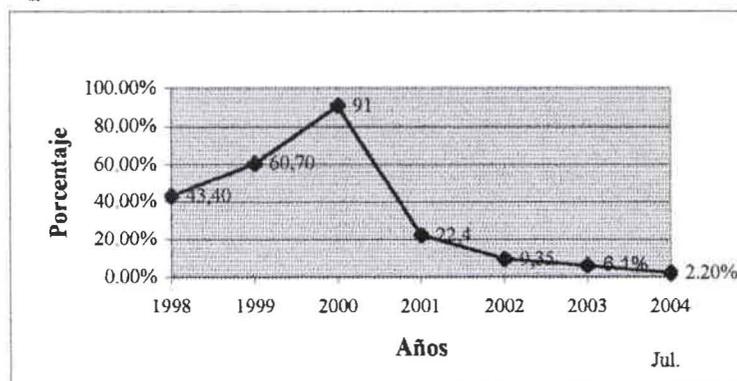
Figura 1.8. EVOLUCIÓN DEL PIB PER CÁPITA, 1998-2004.

Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaboración: Autora.

Aunque en el 2002 las perspectivas de crecimiento continuaron siendo positivas, estas se deterioraron ligeramente en el año 2003 y 2004 por la lenta recuperación de la economía mundial.

1.2.2.2. Inflación

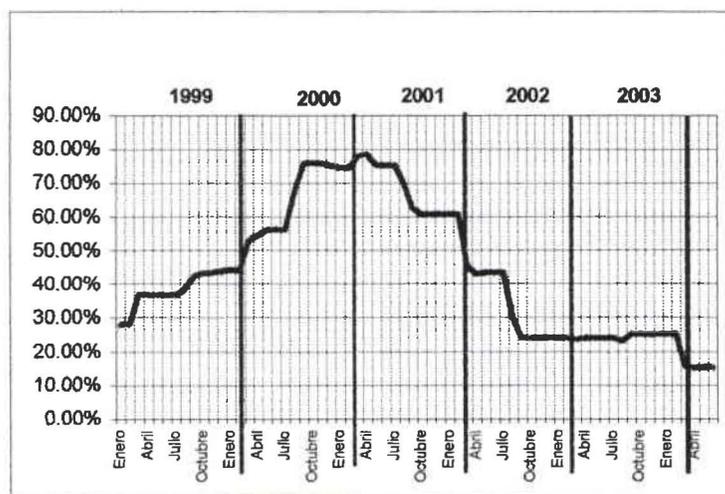
La inflación del Ecuador ha venido mostrando una tendencia decreciente, después de la dolarización. El 2003 finalizó con una inflación de 6,1% y a Julio del 2004 se ha llegado a una inflación del 2.2%. Los precios de la mayoría de bienes han ido acercando rápidamente al precio internacional.

Figura 1.9. EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN, 1998-2004.

Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaboración: Autora.

La inflación en promedio anual pasó de 60,7% en 1999 a 91% en el 2000, antes de declinar lentamente a un 22,4%; la inflación más alta de América Latina, casi diez veces el nivel inflacionario de los EE.UU. sin embargo para el 2003 la inflación llegó a terminar en un dígito (6,1%), y su tendencia es a la baja, proporcionando esto una estabilidad a la economía.

Figura 1.10. EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN EN LA EDUCACIÓN, ENE.1999-JUL. 2004.

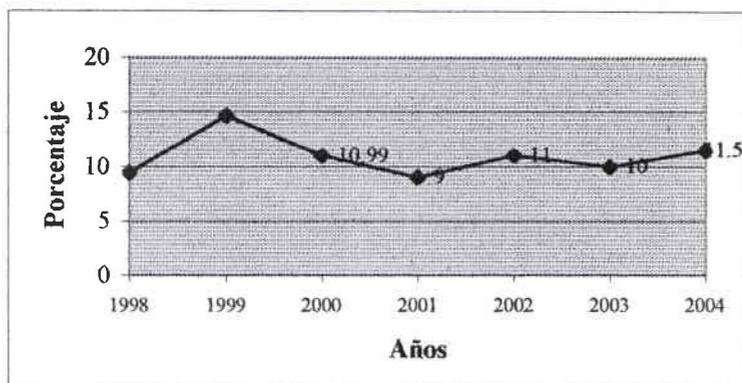


Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaboración: Prof. Victor Dinamarca..

Siendo consecuente con la tendencia de la inflación, en la educación esta ha decrecido hasta llegar a un 15.18% a Julio del 2004. convirtiéndose en la tasa mas baja de los últimos años.

1.2.2.3. Desempleo

El desempleo y subempleo bajaron, pero no por un aumento de la producción sino más bien por la inmensa migración. Esas cifras no se basan en que hay más fuentes de trabajo, sino en menos trabajadores que quedan en el país.

Figura 1.11. EVOLUCIÓN DE LA TASA DE DESEMPLEO, 1998-2004.

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Autora.

Más del 10% de la PEA, población económicamente activa salieron del país, en su mayoría a EE.UU., España e Italia.

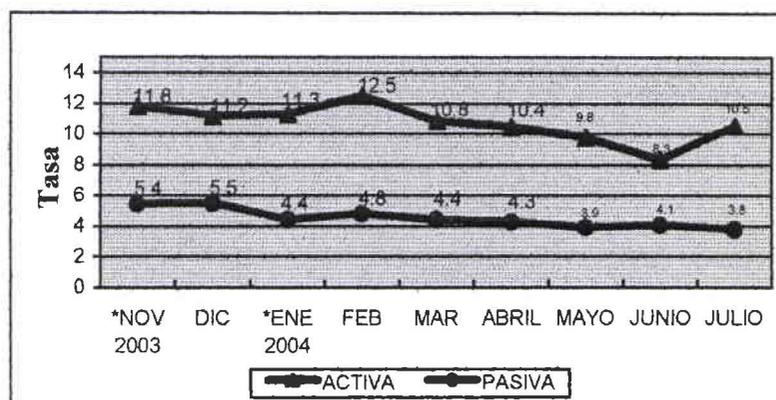
En el año 2003, casi el 80% de la población económicamente activa estuvo en situaciones laborales precarias o desempleada: el subempleo afectó a cerca de un 60% de la PEA, el desempleo abierto a un 10% y más de un 10% se encontró fuera del país en calidad de emigrante. El salario básico unificado, con 137,91 dólares mensuales, cubre menos de un 42% de la canasta básica familiar (cuatro miembros), que bordea los 373,8 dólares⁵. Para Julio del presente año se tiene una tasa de desempleo del 11.5 %.

1.2.2.4. Tasa de Interés

En el último año, las tasas de interés nominales se han reducido como resultado de la menor inflación. En lo corrido del año, la tasa activa promedio en US\$ se redujo de 11,3% a 10,5%. Igualmente, la tasa de interés promedio pasiva en US\$ pasó de 5,01% a 3,8%; se espera que la tasa de interés continúe disminuyendo en beneficio de la demanda de crédito de las empresas.

⁵ Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos, Banco Central del Ecuador, 2003.

Figura 1.12. EVOLUCIÓN DE LA TASA DE INTERÉS REFERENCIAL ACTIVA Y PASIVA, NOV. 2003 – JULIO 2004.



Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaboración: Autora.

1.2.3. Variables Políticas

El Ecuador carece de una continuidad política, lo cual a final de cuentas significa que cada cuatro años, después de cada elección presidencial, el país cambia sus directivas de planificación económica según los conceptos e ideas del candidato o grupo político favorecido respecto al manejo del país. Por tanto, no existe interés alguno en una planificación a largo plazo.

Adicionalmente, faltan acuerdos entre los sectores productivos y el gobierno, no hay proyectos a corto plazo, ni existe una cultura de ahorro interno en la población, y la imagen del país no es bien promocionada en el extranjero. Situación reflejada en los índices de inversión extranjera.

a.- Inestabilidad Política

La falta de consensos entre los legisladores ecuatorianos, la carencia de un plan de gobierno adecuado y serio, o la lucha por intereses grupales han originado inestabilidad y mala imagen tanto nacional como internacionalmente.

b.- Corrupción en Instituciones

El inadecuado tratamiento de las cuentas y transacciones en las instituciones que no permite tener una transparencia de las operaciones, ocasionando incertidumbre y desconfianza dentro de la población e inversionistas.

1.2.4. Variables Tecnológicas

En el área de la educación la informática es un componente de la tecnología que hoy en día es muy importante enseñar a los niños desde sus primeros años en la vida escolar, existiendo gran variedad de "soft-ware" educativos acordes a las edades de los niños.

Hoy en día, muchas de las estrategias de los negocios mejoraron los procesos de negociación y cambiaron los entornos de negocios que se han implementado por medio del uso de las tecnologías de Internet. El business se está convirtiendo en el medio principal para realizar transacciones en todo el mundo, está cambiando rápidamente la dinámica de muchos de los modelos de negocios mundiales. En el ámbito de la educación preescolar, la tecnología de Internet se ha introducido a través de los correos electrónicos y páginas web, que le permiten al padre de familia interactuar en forma inmediata con las instituciones, al punto de llegar a ver a su niño en sus actividades diarias en el centro por medio de su computador.

1.2.5. Variables Legales

El Reglamento oficial del Ministerio de Bienestar Social en su artículo tercero establece que: "Todos los Centros de Desarrollo Infantil deben obtener la autorización respectiva del Ministerio de Bienestar Social, previo a su funcionamiento por intermedio de la Dirección Nacional de Protección de Menores, de las Subsecretarías regionales de Bienestar Social, de conformidad con el ámbito de su jurisdicción".

Para obtener el permiso de funcionamiento se debe entregar una solicitud en la que expresamente se requiere la autorización para que funcione el centro de Desarrollo Infantil indicando el nombre del Centro, la ubicación solo provincia y ciudad, y se debe hacer referencia de que para el efecto se adjunta la documentación que determina el Reglamento, así como copias de cédula de ciudadanía y certificados de votación de cada uno de los socios.

De acuerdo con el reglamento para obtener el permiso de funcionamiento, el Registro Oficial N° 309 establece seguir lo siguientes pasos:

Se debe presentar una solicitud escrita dirigida al Director Nacional de Protección de Menores, Subsecretario Regional o Director Provincial de Bienestar, según corresponda, con los siguientes documentos:

- Escritura Pública de Propiedad o Contrato de Arrendamiento del local en donde va a funcionar el Centro de Desarrollo Infantil, registrado este último, en el juzgado de Inquilinato y/o juzgado de lo civil.
- Plano del local en el que se determine la distribución del espacio físico haciendo constar el área en metros cuadrados.
- Plan de trabajo en base a los lineamientos y estándares mínimos establecidos por el Ministerio de Bienestar Social.
- Manual de Procedimientos interno del centro infantil, elaborado en base a los lineamientos del Ministerio de Bienestar Social.
- Nómina del personal que laborará en el Centro de Desarrollo Infantil, adjuntando la Hoja de Vida con firma de responsabilidad que será documentadamente respaldado y verificado.
- Presupuesto.
- Inventario de mobiliario y material didáctico.

Una vez presentados los documentos, con el informe respectivo, y en caso de que sea favorable, la Dirección Nacional de Protección de Menores, las Subsecretarías Regionales o las Direcciones Provinciales de Bienestar Social, según corresponda, emitirán el acuerdo ministerial que autoriza el funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil.

Autorizado el funcionamiento, el Ministerio de Bienestar Social, le inscribirá en el Registro de Centros de Desarrollo Infantil de la respectiva jurisdicción.

Si es una sociedad la que se esta constituyendo se procederá con su legalización mediante los siguientes pasos:

1. Reserva del nombre o razón social.
2. Elaboración de la Minuta de Constitución.
3. Elevar la Minuta de Constitución a Escritura Pública.
4. Aprobación de la Escritura Pública de Constitución por parte de la Superintendencia de Compañías.
5. Publicación del extracto de la aprobación de la constitución en uno de los periódicos de la ciudad.
6. Obtener la Patente Municipal.
7. Obtener el RUC.

Si se tratara de una persona natural, solo debe obtener el RUC.

1.3. Análisis del Microentorno

1.3.1. Amenaza de Nuevos Ingresos - Barreras de Entrada

- *Las Economías de Escala en esta Industria no son relevantes como barreras de entrada*, especialmente por la limitación de la capacidad de su infraestructura, debido a que el Reglamento del Ministerio de Bienestar Social establece estándares de calidad que indica que cada niño mínimo debe poseer 2m² en el área de construcción y 2.5m² en áreas verdes.
- *Diferenciación del Servicio* Los productos de la Industria no son diferenciados debido a que la mayoría de los Centros Infantiles ofrecen los mismos servicios.

Cuadro 1.1. SERVICIOS QUE PROPORCIONA UN CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL.

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Cuidado diario	Ambientes, materiales y actividades que cubran las necesidades de los niños y de las niñas y que cumplan con todos los requerimientos de seguridad y protección.
Estimulación	Cumplir con las actividades de estimulación que requieren los niños y las niñas de una manera sistemática y eficiente con la finalidad de lograr un desarrollo armónico.
Salud	Realizar control del niño sano (prevención); Crear condiciones de salubridad; Brindar atención en primeros auxilios.
Alimentación	Brindar alimentación balanceada y asesorada por un especialista en la materia. Los servicios de salud y alimentación buscan lograr un sano desarrollo físico de los párvulos.
Seguimiento psicopedagógico	Observar, registrar y analizar los aspectos significativos del desarrollo del niño y de la niña, con el fin de actuar oportunamente.
Psicológico	Detectar posibles problemas de desarrollo y si es necesario, remitir al especialista.
Orientación a la familia	Mantener comunicación constante con la familia que permita coordinar acciones para fortalecer la función educativa.
Transporte	Éste debe cumplir con normas básicas de seguridad y en todo momento debe ser acompañado por una educadora.

Elaboración: Autora.

Siendo este un factor que no constituye una Barrera de Entrada.

- *Requisitos de Capital:* Los requisitos de capital en esta industria están enfocados en instalaciones, material didáctico, equipos y muebles, juguetes, entre otros,
Siendo la inversión inicial moderada. Por tanto constituye una Barrera de Entrada es Media.
- *Canales de Distribución* Dentro de esta industria, no hay canales de distribución, la comercialización es directa. Por lo que este factor no constituye una barrera de entrada.
- *Desventaja en Costos* Los nuevos competidores deben competir contra el know how de los competidores ya existentes. *Siendo este factor una Barrera de Entrada Media.*
- *Políticas Gubernamentales* En la actualidad en el Ecuador no existen controles y limitaciones gubernamentales que impidan el ingreso Centros de Desarrollo Infantil. *Es así que no constituye una barrera de entrada.*

Conclusión:

Se puede concluir que las **Barreras de Entrada son Bajas**, permitiendo a los nuevos competidores ingresan sin dificultades a la industria y comenzar a lidiar con el resto de empresas.

1.3.2.-Intensidad de la Rivalidad entre Competidores

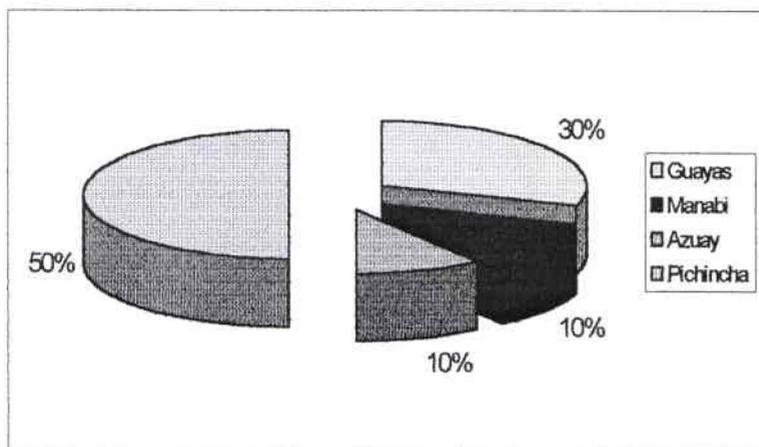
- *Gran número de Competidores:* En la Ciudad de Quito, existen 650 Centros Infantiles legalmente constituidos⁶, pero gran parte de ellos no cuentan con una infraestructura adecuada, material didáctico y personal capacitado, que garanticen un nivel óptimo de educación y cuidado de los niños. Adicionalmente existen centros infantiles que funcionan sin autorización del Ministerio de Bienestar Social.

⁶ Ministerio de Bienestar Social, Dirección Nacional de Protección al Menor, Departamento de Cuidado Diario, 2003.

Los competidores de esta Industria se encuentra ubicados geográficamente de la siguiente forma;

Figura 1.12. UBICACIÓN GEOGRÁFICA POR PROVINCIA, DE LOS COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA DE CENTROS INFANTILES EN EL AÑO 2002.

Fuente: Departamento de Cuidado Diario del Ministerio de Bienestar Social.

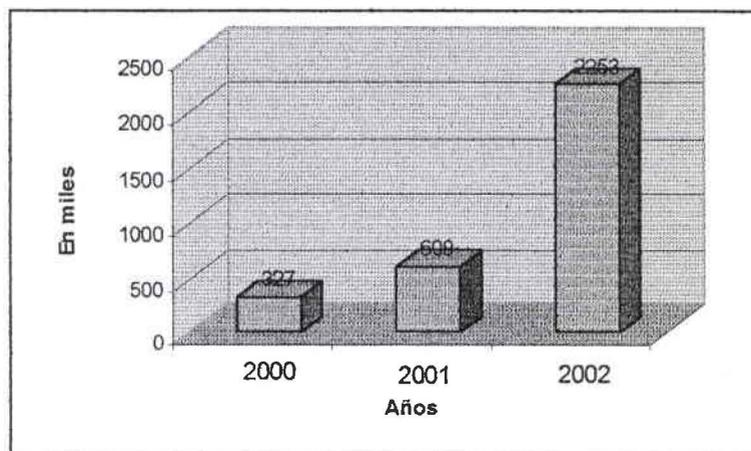


Elaboración: Autora.

Todo lo anteriormente expuesto, contribuye a que la Rivalidad de la Industria sea Alta.

- *Crecimiento del Sector Industrial:* Analizando los volúmenes de ingresos del año 2000 al 2002 se han tenido un crecimiento promedio de 230%, aproximadamente.

Figura 1.13. INGRESOS ANUALES EN LA INDUSTRIA DESDE EL AÑO 2000 AL 2002.(AÑO BASE 2000).



Fuente: Departamento de Cuidado Diario del Ministerio de Bienestar Social.
Elaboración: Autora.

Por todo lo anteriormente expuesto, en los últimos tiempo el crecimiento del Sector ha sido alto, *contribuyendo a que la Rivalidad de la Industria sea alta.*

- *Costos Fijos Elevados:* Dentro de ésta industria los costos fijos representan un costo relevante para el ofrecimiento del servicio, su costo más representativos es la mano de obra; *Aportando a que la Rivalidad de la Industria sae alta.*
- *Falta de Diferenciación:* Esta Industria se caracteriza por ser poco diferenciadora, cada empresa ofrece servicios con características similares . *Colaborando a que la Rivalidad de la Industria sea alta.*

- *Barreras de Salida*
 - o *Activos especializados:* Dentro de la Industria, los activos no poseen un fuerte grado de especialización, debido a que los activos utilizados en la Industria pueden usarse en otras Industrias como la Preprimaria y Primaria. *Este factor no constituye una Barrera de Salida.*
 - o *Costos fijos de salida:* La Industria posee costos fijos de salida importantes, como es la mano de obra, *Siendo esto una Barrera de Salida Media.*
 - o *Barreras emocionales:* Algunos de los competidores son empresas familiares o son empresarios que se identifican con el negocio *creando barreras emocionales.*
 - o *Restricciones sociales y gubernamentales:* Dentro del país no existen restricciones que impidan la salida de empresas de la Industria. *Por lo que no es una Barrera de Salida.*

Conclusión: Se puede concluir que la Industria posee **Barrera de Salida Baja.**

Cuadro 1.2. MATRIZ DE BARRERAS DE ENTRADA Y BARRERAS DE SALIDA

		Barreras de Salida	
		Bajas	Altas
Barreras de Entrada	Bajas	Rendimientos Bajos Estables	Rendimientos Bajos Riesgosos
	Altas	Rendimientos Altos Estables	Rendimientos Altos Riesgosos

Fuente: Porter, M, (1997), Estrategia Competitiva.
Elaborado por: Autora.

La matriz expuesta nos indica que esta Industria, según un análisis preliminar, proporciona **rendimientos bajos pero estables**, debido a que sus Barreras de Salida son bajas, pudiendo los competidores salir del mercado cuando sus proyecciones y rentabilidades no sean las esperadas, pero a la vez posee Barreras de Entrada son bajas, que permite el ingreso de un sin fin de nuevos competidores que comienzan a compartir o disputar el mercado.

Conclusión

Se puede concluir que la **Rivalidad** de los Competidores en la Industria del Cuidado Diario es **Alta**.

1.3.3.- Presión de los Productos Sustitutos

- Los sustitutos que existen dentro de ésta industria son. Guarderías públicas y de empresas, los familiares, y la empleada de servicio. *Por lo que este factor no ocasiona una presión de los productos sustitutos.*
- *Costos de Cambio* El consumidor no posee una fuerte lealtad al servicio, razón por la cual se le hace fácil dejar de ocupar los servicios del Centro Infantil y disponer de cualquier sustituto expuesto

anteriormente. *Entonces este factor si da presión a los productos sustitutos.*

Conclusión:

La Presión que ejerce los **Productos Sustitutos** dentro de la Industria **Media**, debido al bajo costo de cambio a los sustitutos existentes existente, acompañado de pocos sustitutos existentes en el mercado.

1.3.4.-Poder Negociador de los Compradores

- *No son Concentrados, ni en Grandes Volúmenes* Los clientes de la industria no se encuentran concentrados ni adquieren el servicio en grandes volúmenes, pues el servicio es dirigido a uno, dos o tres hijos. *Por tal motivo este factor no da poder al comprador.*
- *Productos Estandarizados* Esta industria se caracteriza por ofrecer productos poco diferenciados, pues los servicios que se ofrecen en la mayoría de los Centros de Desarrollo Infantil son: cuidado diario, alimentación, y transporte;. *Ocasionando que este factor de poder a los compradores.*
- *Devenga bajas Utilidades* Las utilidades (económicas - satisfacción) que proporciona el servicio de cuidado de niños, es alta, pues a más de cubrir la necesidad de cuidar a los hijos proporciona la estimulación temprana y el desarrollo intelectual del niño.. *Por lo que este factor no da poder al comprador.*
- *Información Total por parte del Comprador* El comprador no posee información total de la industria, pues no conoce a profundidad los métodos de enseñanza y estimulación de niños, técnicas de motivación y reglamentación proporcionada por el Ministerio de Bienestar Social. Sin embargo no desconoce por completo el tema. *Por tal razón este factor da un poder medio al comprador.*

Conclusión

El Poder Negociador de los Compradores es Medio- Bajo, debido principalmente, a que la adquisición del servicio no es masiva, si no más bien individual.

1.3.5.-Poder Negociador del Proveedor

- No se encuentra *Dominado por Pocas Empresas*. pues existe una gran variedad de proveedores, los que disponen de gran cantidad de materiales de diferentes marcas y alimentos, por lo que no existirá concentración en un solo proveedor. Adicionalmente, las condiciones de ventas son a plazos con tarjeta de crédito y en efectivo, lo que es una facilidad para su adquisición.

Algunos proveedores de material didáctico son: Santillana, Almacén Espinosa, Distribuidora de Plásticos Cia. Ltda.. Tía, Paco, y Centro del Muchacho Trabajador. En cuanto a alimentos hay un sin número de supermercados y minimarket que ofrecen los productos, igual situación se observa para los insumos computacionales y publicitarios.

Los proveedores ofrecerán transporte en compras de gran volumen, y a los clientes frecuentes grandes descuentos. *Este factor no da fuerza a los Proveedores.*

- *Pocos Productos Sustitutos* La mayoría de los insumos en lo referente a materiales, no poseen una gran variedad de sustitos. Caso contrario sucede con los insumos alimenticios que si lo poseen. *Por lo que este factor da un poder medio a los proveedores.*
- *No es un cliente importante para el Proveedor* Todos los insumos de la industria son también insumos importantes para otras industrias por lo que no representa un cliente importante. *Es así que este factor da poder a los proveedores.*
- *Proporciona un insumo importante al Comprador* Todos los insumos adquiridos no son la base fundamental del servicio, *Este factor no da poder al proveedor.*

- *Productos no son Diferenciados* El proveedor no ofrece productos diferenciado, por tal motivo al comprador se le hace fácil cambiarse de un proveedor a otro. *Por tanto este factor no da poder al proveedor.*
- *Amenaza de Integración hacia delante:* Una posible amenaza de integración hacia delante es nula, adicionalmente no ha sido algo que se haya practicado a través de la historia. *Este factor no da poder a los proveedores.*

Conclusión

El Poder Negociador de los Proveedores es bajo ocasionado fundamentalmente por la disponibilidad de los proveedores existentes y por la poca dependencia de los insumos para ofrecer el servicio.

1.3.6 Atractividad de la Industria.

Cuadro 1.3. MATRIZ DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA

Fuerzas	Alta	Media	Baja
Amenaza de Ingreso			B
Rivalidad entre Competidores			B
Productos Sustitutos		M	
Poder Negociador del Consumidor	A		
Poder Negociador del Proveedor	A		
ATRACTIVIDAD PRELIMINAR	MEDIA		

Fuente: Porter, M, (1997), Estrategia Competitiva
Elaborado por: El Autor.

Según el análisis se pudo determinar que la alta rivalidad entre competidores, y la amenaza de ingreso de nuevos competidores, bloquean el bajo poder de negociación del comprador y proveedor ocasionando que la atractividad de la Industria sea Media.

1.3.7 Rentabilidad de la Industria

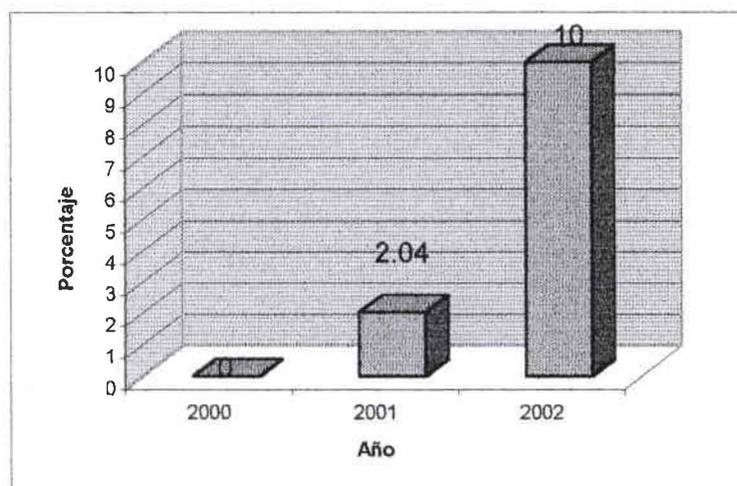
Se pudo determinar que la **rentabilidad de la Industria** en el período de 2000 al 2002 **ha ido en aumento**, observándose que en el año 2000 se reflejó una rentabilidad negativa llegando al 2002 a tener una rentabilidad del 10%. El índice aplicado a los Estados Financieros del Sector fue Utilidad sobre Patrimonio.

Cuadro 1.4. RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA DESDE EL AÑO 2000 – 2002

	2000	2001	2002
Utilidad	-12,610.11	5,105.06	41,700.30
Patrimonio	245,669.06	249,686.13	416,810.15
Rentabilidad	0	2.04	10.00

Fuente: Departamento de Cuidado Diario del Ministerio de Bienestar Social.
Elaboración: Autora.

Figura 1.14. RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA DESDE EL AÑO 2000 AL 2002.



Fuente: Departamento de Cuidado Diario del Ministerio de Bienestar Social.
Elaboración: Autora.

Oportunidades y Amenazas

1.4.1. Oportunidades

- Tendencia decreciente de la tasa de mortalidad, en los últimos 11 años disminuyó del 30.3% al 17.3%..
- Desde 1990 al 2001, se ha observado una tendencia creciente de los hogares con jefatura femenina, ya que ha incrementado de un 19.8% al 25.4%. Oportunidad que se complementa con una, de un 6.6% a un 9.1%.
- Continua la migración de los Padres de Familia a países desarrollados.
- Variables económicas estables, destacándose la tendencia a la baja de la inflación, el desempleo y las tasas de interés.
- Rentabilidad de la industria con tendencia creciente.
- Se prevé que la industria seguirá creciendo, (cada año se ha incrementado el número de niños que van a un centro de desarrollo infantil).

1.4.2. Amenazas

- Tendencia decreciente de la tasa de fecundidad (de 4 hijos a 3.4 hijos).
- Se prevé una baja en el porcentaje de niños menores de 5 años dentro de la pirámide poblacional (en 3 puntos).
- Tendencia decreciente de la tasa de natalidad infantil (de un 25.7% al 22.95)
- Costumbre de que las madres (78.4%) y otros miembros del hogar (16.4%) tengan preferencia para el cuidado de los niños⁷.
- Inestabilidad y Corrupción política.

⁷ Todas las comparaciones tienen un periodo de 11 años, desde 1990 al 2001.

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1. Objetivos de la Investigación de Mercado

2.1.1 Objetivo General:

Proporcionar información sobre las características que debe reunir el servicio del Centro de Desarrollo Infantil, e implementar la estrategia de mercadeo para el éxito del proyecto.

2.1.2. Objetivos Específicos:

- Determinar cuales son las necesidades de los consumidores, sus gustos y preferencias.
- Conocer cuanto esta dispuesto a pagar el consumidor.
- Conocer las características de las competencia existente.
- Establecer cual es la demanda insatisfecha.

2.2. Universo de Referencia

Este proceso dividirá el mercado total en grupos, de modo que cada grupo sea semejante respecto a factores que influyen en la demanda.

La determinación del universo de referencia se hará mediante el siguiente proceso:

- Definir el mercado

- Determinación de Variables.
- Identificar el universo de referencia

Para definir la población del Centro de Desarrollo Infantil es importante conocer el tipo de cliente al que esta dirigido; en este caso es:

Cliente: Padres de Familia de los niños

Consumidor: Niños de 6 meses a 5 años.

Otro aspecto para definir la población es el Alcance Geográfico al que se desea llegar así tenemos: Barrios del Noreste de la Ciudad de Quito

La segunda etapa del proceso es definir las variables que facilitarán la determinación del universo de referencia hacia el cual el Centro de Desarrollo Infantil se dirige.

Las variables son:

Cuadro 2.1. VARIABLES.

BASES	VARIABLES	CONDICIONES
Psicográficas	ESTILO DE VIDA	Padre y/o Madre de Familia que trabaje y que desee estimular el desarrollo de su(s) hijo(a)(s).
Demográfica	ESCOLARIDAD NIVEL SOCIO ECONÓMICO	Hombres y mujeres padres de familia con un nivel socio económico medio y alto que tengan un nivel de educación medio o superior.
Geográfica	UBICACIÓN	Que residan al noreste de la ciudad de Quito
Conductuales	BENEFICIOS DESEADOS.	Que busquen alternativas para desarrollar las capacidades habilidades y destrezas de sus hijos. Que tengan limitaciones de tiempo para el cuidado de sus hijos.

Elaboración: Autora.

2.2.1. Justificación de las Variables:

Estilo de vida: Ha sido tomada en cuenta esta variable ya que nos indica el ritmo vida que llevan las personas diariamente; de aquí se desprende la

necesidad de lugares de cuidado de los niños ya que los padres se ven obligados a participar en el mundo laboral.

Escolaridad: Determina el nivel de estudio de la población al cual se dirige el proyecto; es decir, se escogerá únicamente a las personas que se asume tienen un trabajo para el cual mínimo se requiere bachillerato; por tanto, el universo serán aquellas personas que tengan un nivel de escolaridad medio y superior.

Nivel Socio Económico: Indica el nivel requerido de ingreso, también determina la capacidad de pago de las personas; para el presente estudio el nivel socio económico será medio y alto que corresponde a todas aquellas personas que tengan ingresos promedios familiares mensuales superiores a 500 dólares.

Ubicación: Se ha escogido esta variable ya que ayuda a delimitar el sector hacia el cual esta enfocado el proyecto; es decir no se hará un estudio macro sino será específicamente en el sector noreste de Quito; concretándose en Calderón y Carcelen.

Beneficios deseados: Permite ir descartando a personas que a pesar de estar seleccionadas por las variables anteriores, éstas no opten por un servicio como el que brinda el Centro de Desarrollo Infantil ya sea por hábitos, costumbres, preferencias, etc.

2.2.2 Universo de Referencia

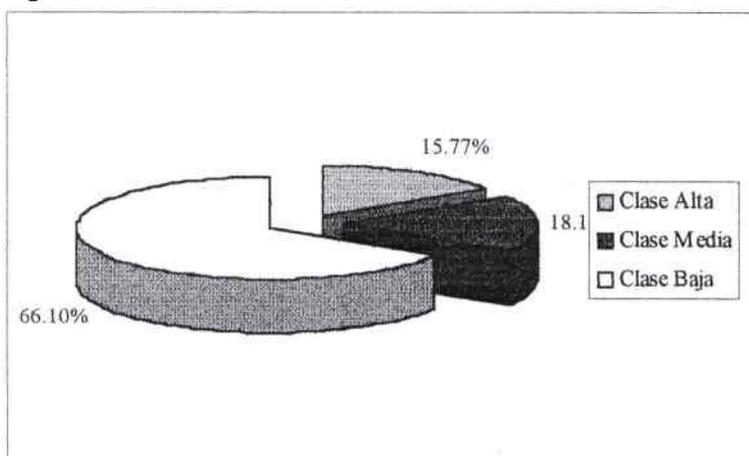
Padre y/o madre de familia involucrados en el ambiente laboral con un nivel socio económico medio y alto, que tengan un nivel de educación medio o superior; residentes en el noreste de Quito cuyo deseo sea el desarrollar en sus hijos de 6 meses a 5 años los talentos y habilidades a cargo de personas especializadas en ello.

2.3. Tamaño del universo

Una vez determinadas las características del segmento de mercado al cual se dirige el proyecto, se procede al cálculo de la población o universo del mismo.

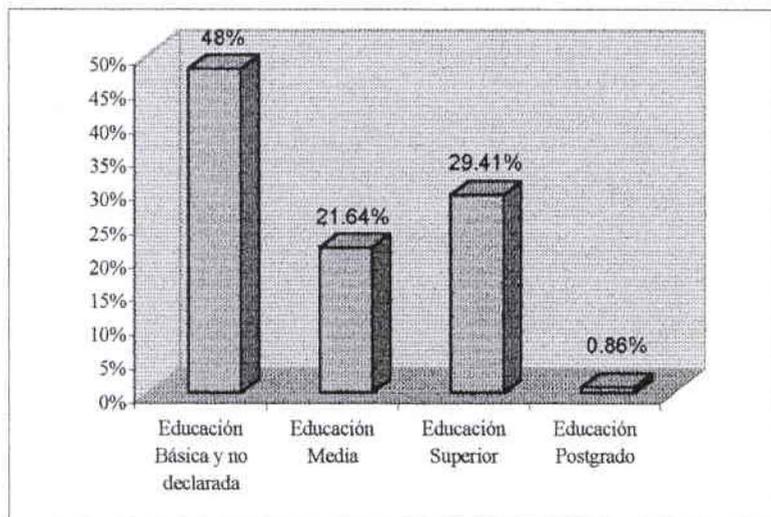
Conociendo que:

Figura 2.1. NIVEL SOCIOECONÓMICO DE LA CIUDAD DE QUITO.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2001.
Elaboración: Autora.

Figura 2.2. NIVEL DE ESCOLARIDAD DE LA CIUDAD DE QUITO.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2001.
Elaboración: Autora.

2.3.1. Datos Adicionales para el cálculo de la población:

a. Niños menores de 5 años en el Quito :	213.013
b. Total de madres de Quito:	484.827
c. Promedio hijos por madre en Quito:	2 hij/mad.
d. Madres de niños < de 5 años de Quito (a/c):	106.507
e. Población de la Parroquia de Calderón	84.848
f. Población del Sector de Carcelen	39.295

Para el cálculo de la población a considerar; se ha tomado en cuenta la información estadística de Quito con la cual se puede asumir que se tiene una distribución normal y por tanto servirá para inferir y de esta forma determinar el universo del presente proyecto.

2.3.2. Cálculo de la población

1. Porcentaje madres de niños menores de 5 años

$$\% \text{ MADRES CON NIÑOS } < 5 \text{ AÑOS EN QUITO} = \frac{\text{Total Madres con niños } < 5 \text{ años en Quito}}{\text{Total Madres en Quito}}$$

$$\% \text{ MADRES CON NIÑOS } < 5 \text{ AÑOS EN QUITO} = \frac{106.507}{484.827}$$

$$\% \text{ MADRES CON NIÑOS } < 5 \text{ AÑOS EN QUITO} = \mathbf{22.97}$$

Este dato, servirá para inferir a la población de la Parroquia de Calderón y el Sector de Carcelen.

2 Nivel Socioeconómico:

Cuadro 2.2. NIVEL SOCIECONÓMICO DE LA CIUDAD DE QUITO.

Nivel Socioeconómico en Quito	Porcentaje
Clase Alta	15.77 %
Clase Media	18.13 %
Clase Bajo	66.10 %
Total	100%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2001.

Elaboración: Autora.

NIVEL SOCIECONÓMICO DE INTERÉS: Alto y Medio = (15.77+18.13) = 33.9%

3 Nivel de Escolaridad:

Cuadro 2.3. NIVEL DE ESCOLARIDAD DE LA CIUDAD DE QUITO.

Nivel de Escolaridad en Quito	Porcentaje
Básica y no declarada	48.09%
Media	21.64 %
Superior	29.41 %
Postgrado	0.86 %
Total	100%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2001.

Elaboración: Autora.

NIVEL DE ESCOLARIDAD DE INTERÉS: Medio, Superior y Postgrado =

(21.64+29.41+0.86) = 51.91%

Los resultados anteriormente explicados son a nivel de Quito, los cuales servirán para inferir en el calculo de la población objeto de estudio. De esta forma, se tiene:

Cuadro 2.4. TOTAL DE LA POBLACIÓN A ESTUDIAR.

Población Calderón y Carcelen:	%	
Madres con niños menores de 5 años	(22.97)	27.272
Nivel Socioeconómico.	(33.9)	9.245
Nivel de escolaridad.	(51.91)	4799
Total Población a considerar:		4799

Elaboración: Autora.

2.4. Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra es elemental recordar que la población a estudiar es finita; por tanto la fórmula para el cálculo es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 N (0.5)^2}{(N-1)e^2 + z^2 (0.5)^2}$$

Donde:

$z = (1.75)$ se obtiene de la Tabla de Distribución de Probabilidad Normal Estándar, para un nivel de confianza del 92%.

$e =$ el error a utilizarse en la formula es del 8%

2.4.1. Cálculo Tamaño de la muestra:

$$n = \frac{1.75^2 (4799) (0.5)^2}{(4799-1)(0.08)^2 + (1.75)^2 (0.5)^2}$$

$$n = 117 \text{ encuestas}$$

2.5. Metodología de la investigación de campo

La investigación fue de tipo DESCRIPTIVA, y se llevó a cabo a través del diseño de un cuestionario. Para el efecto, se tomó una muestra representativa que es en esencia un subgrupo de la población a estudiar. A esta muestra se le aplicó el cuestionario para obtener información específica y de este modo cumplir con los objetivos de la investigación.

Adicionalmente, el muestreo fue probabilístico, es decir donde todos los elementos de la población tuvieron la misma probabilidad de ser escogidos. Y el método utilizado fue Aleatorio Simple.

2.6 Diseño del instrumento.

El cuestionario esta diseñado de tal forma que proporcione información necesaria tanto para la proyección de la demanda cuanto para el diseño del servicio. (Anexo2)

2.5. Recolección de los Datos.

La recolección de datos se llevó a cabo en el sector de Carcelen y en la Parroquia de Calderón, a partir de las 17h00, por 4 días consecutivos comenzando el Martes 29 de Junio del presente año; cada jornada tendrá el objetivo de levantar 30 encuestas a personas que estén dentro del mercado objetivo. Para realizar el levantamiento de las encuestas, se contará con el apoyo de 2 personas adicionales cuyos nombres son: María Salome Córdova y Pilar Proaño.

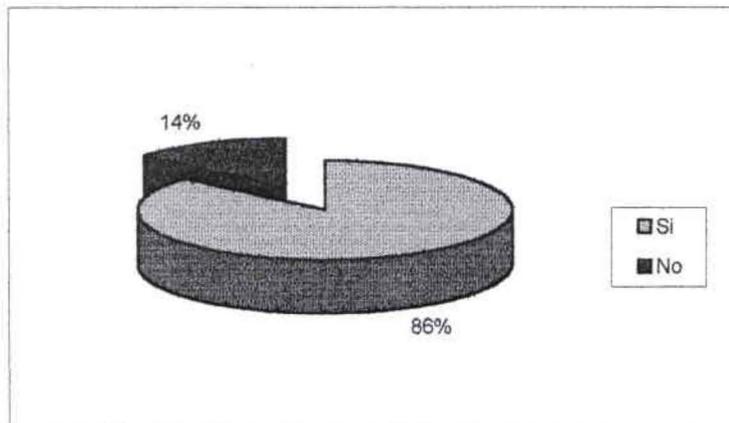
2.7 Resultados obtenidos

Después de tabular y analizar los datos de pudo llegar a la siguiente información:

Pregunta 1

¿Tiene Ud. hijos menores a 5 años de edad?

Figura 2.3. PADRES CON HIJOS MENORES A 5 AÑOS.



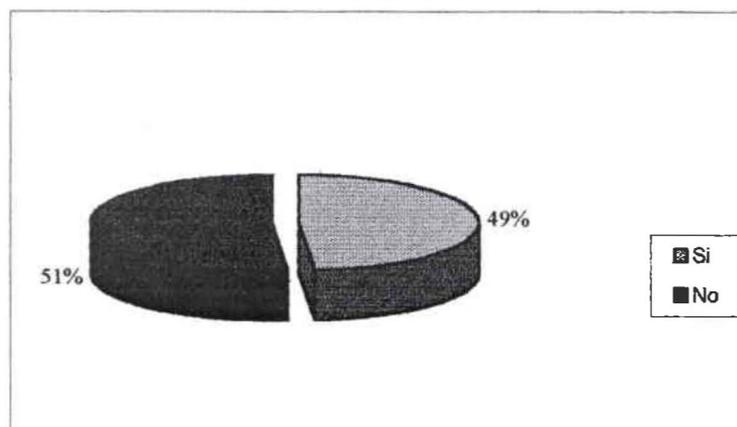
Fuente: Investigación de Mercado, encuesta Junio 2004.
Elaboración: Autora.

De los 117 encuestados, 101 (86%) respondieron que tienen hijos menores a cinco años y 16 (14%) no los tienen. El promedio de hijos por cada encuestado fue de 1.6 hijos; este resultado ratifica la tasa utilizada para el cálculo de la muestra.

Pregunta 2

¿Tiene Ud. actualmente en alguna guardería a su hijo?

Figura 2.4. PADRES QUE UTILIZAN ACTUALMENTE EL SERVICIO DE UN CENTRO INFANTIL.



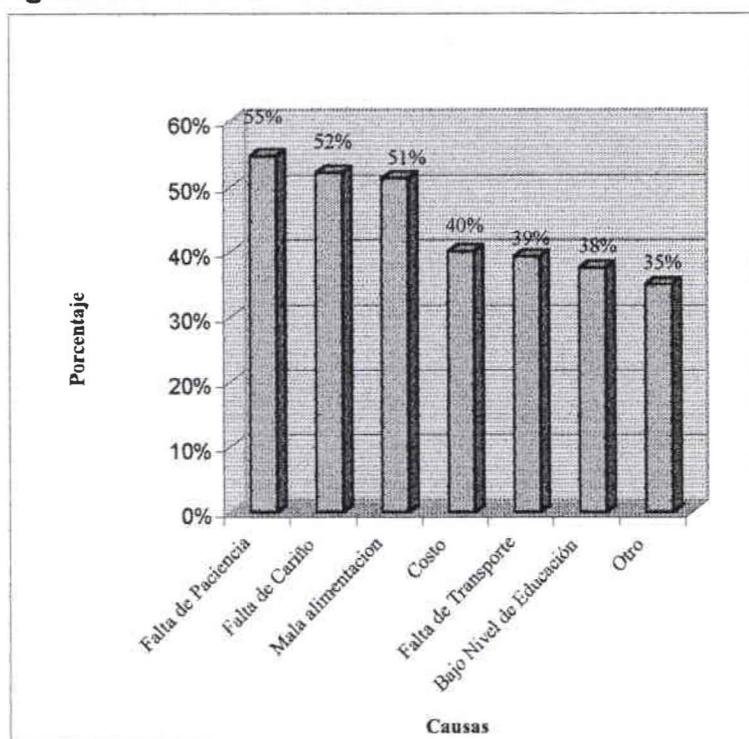
Fuente: Investigación de Mercado, encuesta Junio 2004.
Elaboración: Autora.

Del 86% que respondió tener hijos menores a 5 años, el 49% afirmó que tiene actualmente a sus hijos en un Centro Infantil, y el porcentaje restante (51%) no los tienen. Se pudo determinar que no hay un Centro Infantil dominante o de preferencia, los niños se encuentran dispersos en varios centros. Sin embargo el centro que tuvo un mayor número de niños fue, Los Querubines, con tres niños, éste centro constituye la principal competencia, dado su cercanía, similitud de servicios ofrecidos y precios afines.

Pregunta 3

¿Por qué no confiaría Ud. el cuidado de su hijo a una guardería?

Figura 2.5. CAUSALES DE DESCONFIANZA DE UN CENTRO INFANTIL.



Fuente: Investigación de Mercado, encuesta Junio 2004.
Elaboración: Autora.

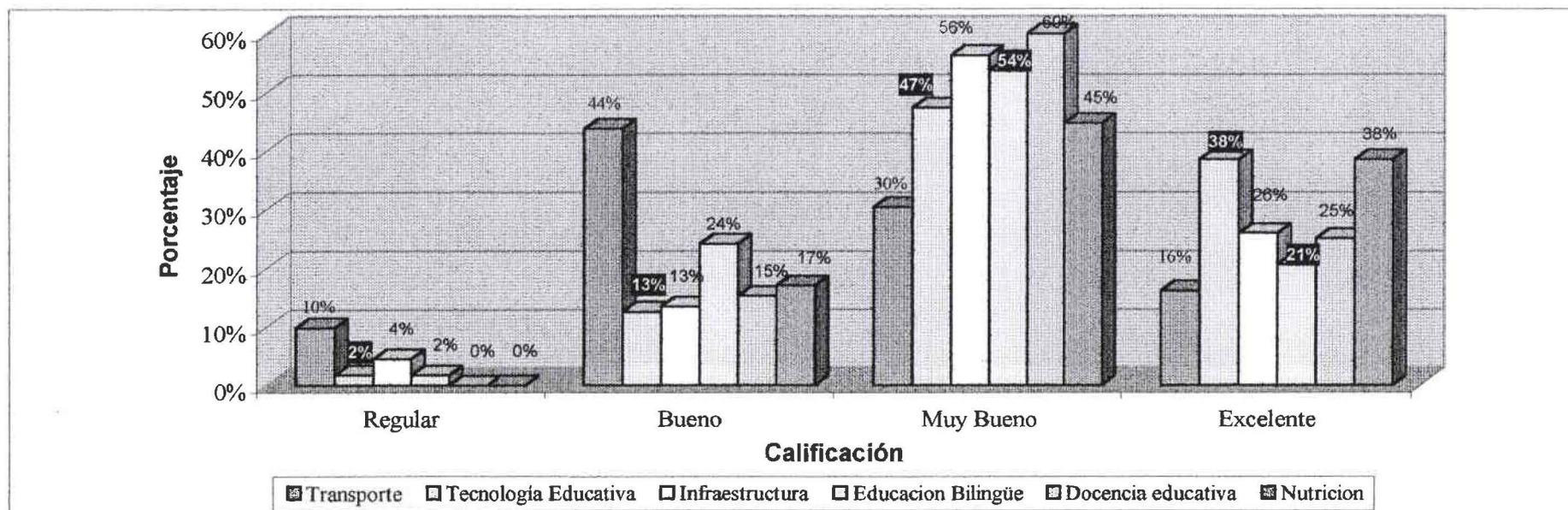
Los padres de familia consideran que el principal factor por el cual no confían el cuidado de sus hijos a un Centro Infantil, es la falta de paciencia con un 55%; los demás causales tuvieron el siguiente porcentaje: la falta de cariño un 52%, la mala alimentación un 51%, los costos un 40%, la falta de transporte un 39%, el bajo nivel de educación un 38%, y otras razones como maltratos un 35%.

Pregunta 4

Califique las siguientes características en base a su satisfacción previa.

De los 117 encuestados, el 95.7% contestó haber utilizado en algún momento el servicio de un Centro Infantil, y su percepción de los servicios obtenidos fue la siguiente:

Figura 2.6. PERCEPCIÓN DE LA COMPETENCIA.



Fuente: Investigación de Mercado, encuesta Junio 2004.
Elaboración: Autora.

Cuadro 2.5. PERCEPCIÓN DE LA COMPETENCIA.

	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Total
Transporte	11	49	34	18	112
Tecnología Educativa	2	14	53	43	112
Infraestructura	5	15	63	29	112
Educación Bilingüe	2	27	60	23	112
Docencia educativa	0	17	67	28	112
Nutrición	0	19	50	43	112
Total	20	141	327	184	672

Fuente: Investigación de Mercado, encuesta Junio 2004.

Elaboración: Autora.

Transporte

El 44% de los padres considera que el servicio de transporte ofrecido actualmente en el mercado es bueno, seguido por un 30% que cree que es muy bueno, un 16% que estima es excelente y un 10% cree que es regular.

Tecnología Educativa

El 48% de los padres cree que la tecnología educativa de los Centros Infantiles que conoce es buena, un 33% considera que es muy buena, un 12% estima es regular y un 7% respondió que es excelente.

Infraestructura

El 54% de los padres ha concluido que la infraestructura actual de los Centros Infantiles es muy buena, un 29% cree que es bueno, un 13% considera que es excelente. El 4% estima que es regular.

Educación Bilingüe

El 47% de los padres considera que la educación bilingüe impartida en los Centros Infantiles es buena, el 36% cree que es muy bueno, un 9% expresó que es regular y un 8% concluyó que es excelente.

Docencia Educativa

El 60% de los padres considera que la docencia educativa es muy buena, seguido por un 25% que cree que es excelente, un 15% que estima es buena. Nadie considera que la docencia educativa es regular.

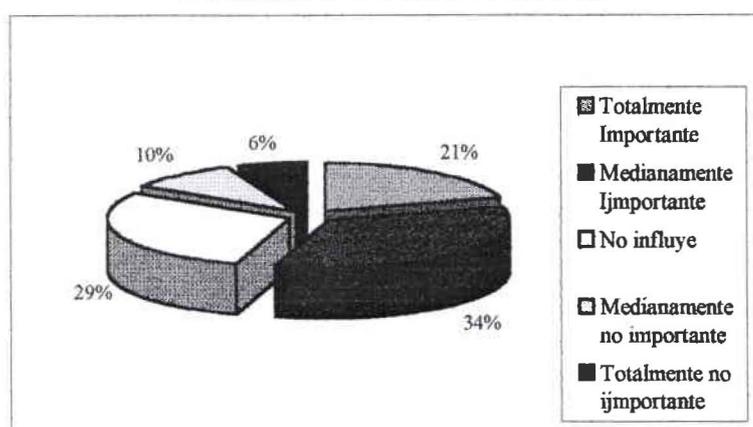
Nutrición

El 43% de los padres considera que la nutrición dada a sus hijos es muy buena, un 30% que cree que es bueno, un 24% que estima es excelente y sólo un 3% expresó que era regular.

Pregunta 5

Si el centro infantil se encuentra situado en Calderón, la distancia de su casa al centro

Figura 2.7. IMPORTANCIA DE LA CERCANÍA DEL CENTRO INFANTIL AL DOMICILIO DE LOS PADRES.



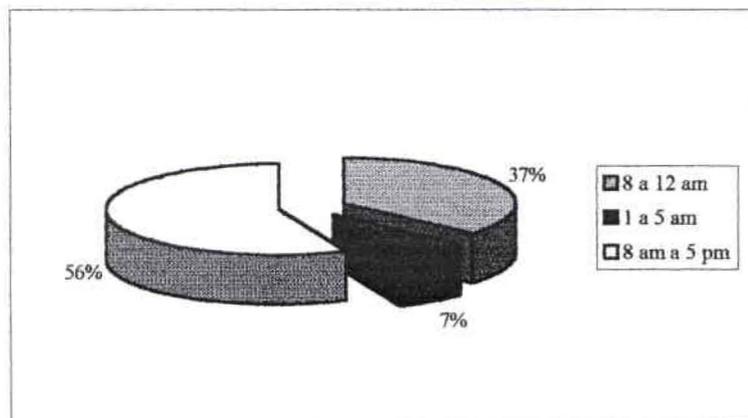
Fuente: Investigación de Mercado, encuesta Junio 2004.
Elaboración: Autora.

Se pudo determinar que un 34% de los padres de familia consideran medianamente importante que el Centro se encuentra cerca de su domicilio. Un 29% expresa que no influye, un 21% expuso que es totalmente importante, y para el 16% restante no es importante.

Pregunta 6

¿En que horario le conviene dejar a su hijo en el Centro Infantil?

Figura 2.8. TIEMPO QUE LOS PADRES REQUIEREN EL SERVICIO DE UN CENTRO INFANTIL.

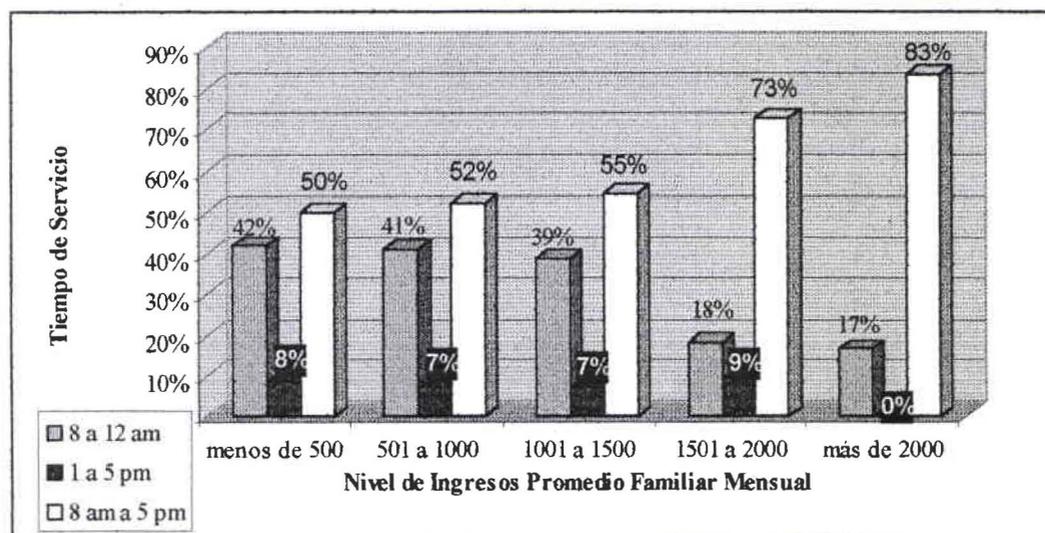


Fuente: Investigación de Mercado, encuesta Junio 2004.

Elaboración: Autora.

El 56% de los padres de familia desean el servicio del Centro Infantil a tiempo completo es decir de 8 am a 5 pm. El 44% solo desea medio tiempo, un 37% en la mañana y un 7% en la tarde.

Figura 2.9. TIEMPO QUE LOS PADRES REQUIEREN EL SERVICIO DE UN CENTRO INFANTIL, SEGÚN SU NIVEL DE INGRESOS.



Fuente: Investigación de Mercado, encuesta Junio 2004.

Elaboración: Autora.

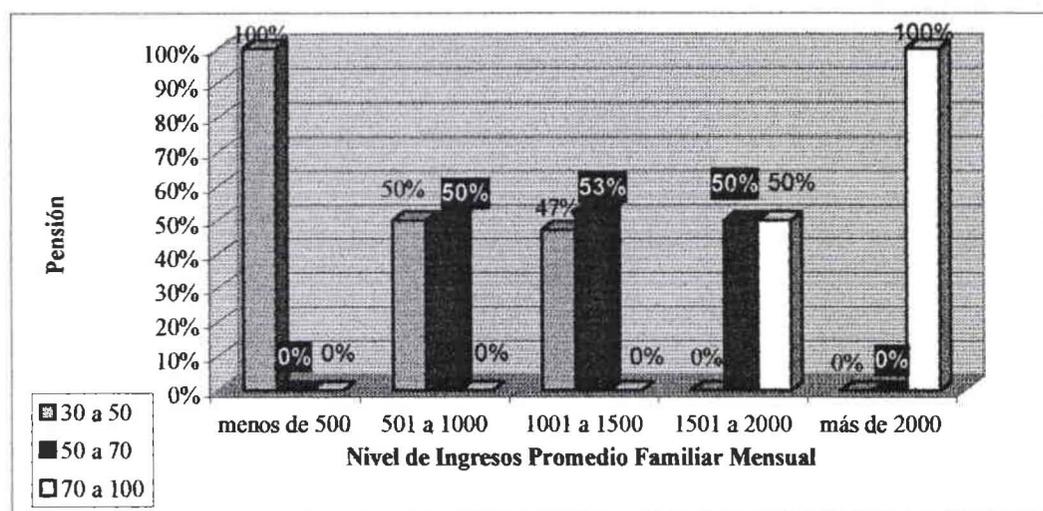
Se pudo determinar que los hogares de ingresos altos prefieren más un servicio de tiempo completo, que de medio tiempo. Mientras que en familias de ingresos bajos y medios preferencia se reparte casi por igual, tanto en el servicio de medio tiempo como de tiempo completo.

Pregunta 7

Cuanto estaría dispuesto a pagar por la educación integral de su hijo preescolar?

Medio Tiempo en la Mañana

Figura 2.10. PENSIÓN QUE LOS PADRES ESTAN DISPUESTOS A PAGAR POR UN SERVICIO DE MEDIO TIEMPO EN LA MAÑANA, SEGÚN INGRESOS PROMEDIOS FAMILIARES MENSUALES.



Fuente: Investigación de Mercado, encuesta Junio 2004.
Elaboración: Autora.

Se pudo determinar que los padres de familia que desean en servicio medio tiempo en la mañana, están dispuesto a pagar entre 30 a 50 dólares, un 51%, entre 50 a 70 dólares, un 44% y entre 70 a 100 dólares, un 5%. Adicionalmente, el 42% de éstos padres posee ingresos familiares mensuales entre 501 a 1000 dólares, el 40% entre 1001 y 1500, un 7% más de 1501 dólares, y un 12% tiene ingresos menores a 500 dólares.

Cuadro 2.6. PENSIÓN QUE LOS PADRES ESTAN DISPUESTOS A PAGAR POR UN SERVICIO DE MEDIO TIEMPO EN LA MAÑANA, SEGÚN INGRESOS PROMEDIO FAMILIARES MENSUALES.

	menos de 500	501 a 1000	1001 a 1500	1501 a 2000	más de 2000	Total
30 a 50	100%	50%	47%	0%	0%	51%
50 a 70	0%	50%	53%	50%	0%	44%
70 a 100	0%	0%	0%	50%	100%	5%
Total	12%	42%	40%	5%	2%	100%

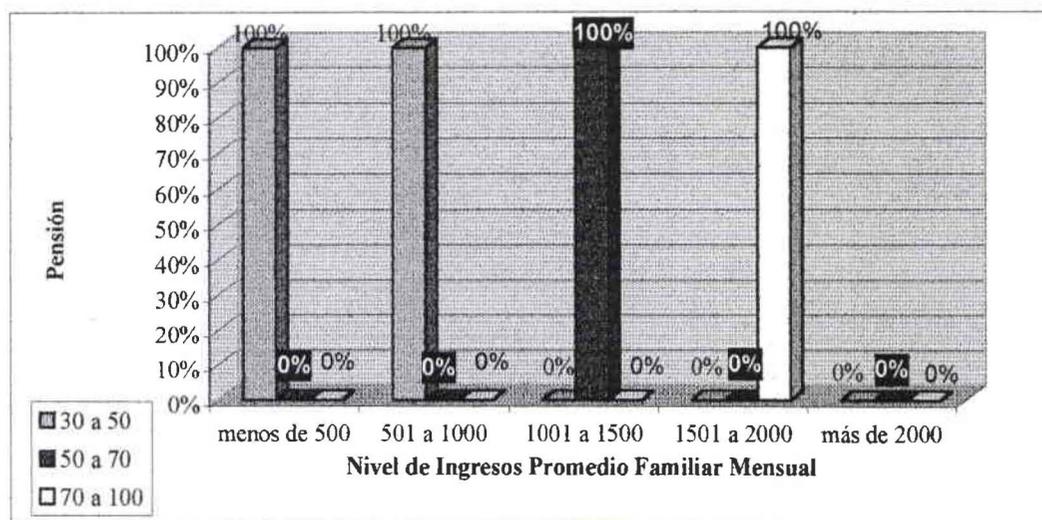
Fuente: Investigación de Mercado, encuesta Junio 2004.

Elaboración: Autora.

Se puede observar que las familias de ingresos bajos están dispuestas a pagar desde 30 hasta 50 dólares, los de ingresos medios desde 30 a 70 dólares y los de ingresos altos desde 50 a 100 dólares.

Medio Tiempo en la Tarde

Figura 2.11. PENSIÓN QUE LOS PADRES ESTAN DISPUESTOS A PAGAR POR UN SERVICIO DE MEDIO TIEMPO EN LA TARDE, SEGÚN INGRESOS PROMEDIO FAMILIARES MENSUALES.



Fuente: Investigación de Mercado, encuesta Junio 2004.

Elaboración: Autora.

Se analizó que los padres de familia que desean en servicio medio tiempo en la tarde, , están dispuesto a pagar entre 30 a 50 dólares, un 50%, entre 50 a 70 dólares, un 38% y entre 70 a 100 dólares, un 13%. Conjuntamente, el 38% de éstos padres posee ingresos familiares mensuales entre 501 a 1000 dólares, igual porcentaje tiene ingresos entre 1001 y 1500, y un 13% tiene ingresos menores a 500 dólares y mayores a 1501 dólares..

Cuadro 2.7. PENSIÓN QUE LOS PADRES ESTAN DISPUESTOS A PAGAR POR UN SERVICIO DE MEDIO TIEMPO EN LA TARDE, SEGÚN INGRESOS PROMEDIO FAMILIARES MENSUALES.

	menos de 500	501 a 1000	1001 a 1500	1501 a 2000	más de 2000	Total
30 a 50	100%	100%	0%	0%	0%	50%
50 a 70	0%	0%	100%	0%	0%	38%
70 a 100	0%	0%	0%	100%	0%	13%
Total	13%	38%	38%	13%	0%	100%

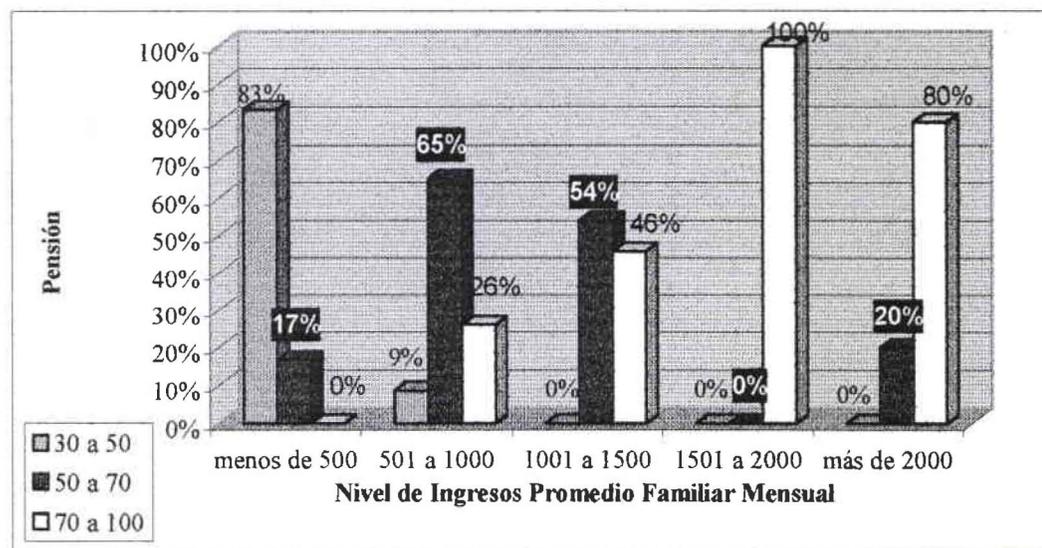
Fuente: Investigación de Mercado, encuesta Junio 2004.

Elaboración: Autora.

Se pudo conocer que las familia de ingresos bajos pagarían entre 30 a 50 dólares, los de ingresos medios entre 30 y 70 dólares y los de ingresos altos entre 70 a 100 dólares.

Tiempo Completo

Figura 2.12 PENSIÓN QUE LOS PADRES ESTAN DISPUESTOS A PAGAR POR UN SERVICIO DE TIEMPO COMPLETO, SEGÚN INGRESOS PROMEDIO FAMILIARES MENSUALES.



Fuente: Investigación de Mercado, encuesta Junio 2004.

Elaboración: Autora.

Se pudo determinar que los padres de familia que desean en servicio tiempo completo, están dispuesto a pagar entre 70 a 100 dólares, un 44%, entre 50 a 70 dólares, un 43% y entre 30 a 50 dólares, un 11%. Adicionalmente, el 35% de éstos padres posee ingresos familiares mensuales entre 501 a 1000 dólares, el 36% entre 1001 y 1500, un 20% más de 1501 dólares, y un 9% tiene ingresos menores a 500 dólares.

Cuadro 2.8. PENSIÓN QUE LOS PADRES ESTAN DISPUESTOS A PAGAR POR UN SERVICIO DE TIEMPO COMPLETO, SEGÚN INGRESOS PROMEDIO FAMILIARES MENSUALES.

	menos de 500	501 a 1000	1001 a 1500	1501 a 2000	más de 2000	Total
30 a 50	83%	9%	0%	0%	0%	11%
50 a 70	17%	65%	54%	0%	20%	45%
70 a 100	0%	26%	46%	100%	80%	44%
Total	9%	35%	36%	12%	8%	100%

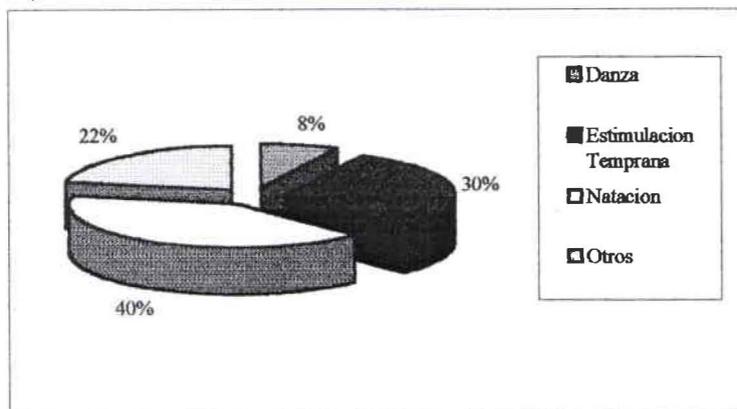
Fuente: Investigación de Mercado, encuesta Junio 2004.

Elaboración: Autora.

Pregunta 8

¿Qué otros servicios considera que el centro infantil debería prestar a su hijo?

Figura 2.13. OTROS SERVICIOS QUE DEMANDAN LOS PADRES.



Fuente: Investigación de Mercado, encuesta Junio 2004.

Elaboración: Autora.

Los padres expresaron que desearían que los Centros Infantiles ofrezcan el servicio de natación (un 40%), estimulación temprana (un 30%), danza (un 8%), entre otros como música y visitas (un 22%).

2.9. Análisis de la Demanda

El objetivo principal que se pretende alcanzar con el análisis de la demanda es determinar los factores que afectan el comportamiento del mercado y las posibilidades reales de que el servicio resultante pueda participar efectivamente en ese mercado.

La cuantificación de la demanda, o sea, de la cantidad de servicios que el mercado requiere para satisfacer una necesidad o deseo específico a un precio determinado, no es fácil cuando no existe información estadística disponible para conocer los gustos y preferencias del consumidor. En estos casos, la información obtenida en terreno pasa a ser una opción casi necesaria.

2.9.1. Clasificación de la Demanda.

La demanda se puede clasificar desde distintos puntos de vista: en relación a su oportunidad, con su necesidad, con su temporalidad, con su destino y con su permanencia.

Para el presente estudio, la demanda del Centro de Desarrollo Infantil será:

En relación con su **OPORTUNIDAD**, la demanda es **INSATISFECHA**; ya que la oferta de Centros Infantiles en el Sector de Carcelen y la Parroquia de Calderón no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado.

En relación con su **NECESIDAD**, la demanda es **BÁSICA**, ya que la comunidad al participar en el mundo laboral requiere dejar a sus hijos en un lugar de cuidado diario y de este modo lograr desarrollarse y mantenerse.

En relación con su **TEMPORALIDAD**, es **CONTINUA**; es decir de carácter permanente ya que es un servicio que se demanda durante todo el año.

En relación con su **DESTINO**, la demanda es de bien **FINAL**, ya que el servicio lo recibe directamente el consumidor que en este caso son los niños.

2.9.2. Factores que afectan a la Demanda

Se puede asumir que los principales factores que afectan la demanda del Centro de Desarrollo Infantil son los siguientes:

Demográfica

Nivel De Ingresos

Con ingresos familiares mayores a US\$ 500 mensuales.

Nivel socioeconómico

Clase Social:

El servicio estará dirigido a clientes de clase social alta y media.

Psicográfica

Padre y/o Madre de Familia que trabajan y que desean estimular al desarrollo su(s) hijo(a)(s).y que aceptan la intervención profesional de terceros en la formación de sus hijos.

Conductual

Exigencia y beneficios del consumidor

Con base en esta variable se conocerá qué buscan en el servicio y si se puede o no cumplir con la demanda:

- Calidad.
- Salud y nutrición
- Cariño en la atención
- Paciencia
- Servicio diferenciado de atención.

Precio

Debido a la clase de mercado en el cual está inmerso el Centro Infantil, (mercado competitivo), en el cual cuando sube el precio, la cantidad

demandada baja; por el contrario, si el precio baja, y viceversa. Con esto se concluye que la cantidad demandada está directamente afectada por el precio, con lo cual se debe tener cuidado con el tratamiento y uso que se le dé a éste factor, por cuanto una variación, podrá repercutir en la cantidad demandada.

Ingreso

Este factor es importante por cuanto los ingresos representan una variable determinante para la demanda. La demanda de un Centro Infantil, tiende a asumir un crecimiento discreto hacia el futuro, por lo cual se deben formular estrategias que permitan un desarrollo sostenido.

Preferencia del Consumidor

Con la investigación de campo se pudo determinar y descubrir algunas preferencias que el cliente busca. Los clientes prefieren un servicio en el cual el niño se sienta como en su casa es decir se acostumbre al Centro Infantil, aprenda, sea más sociable y que el centro les brinde todas las facilidades del caso ya que son personas que laboran y no poseen el tiempo necesario para resolver algún problema, es por esta razón, que el Centro trata de ofrecer todas las comodidades del caso.

Resumiendo se tiene:

Los demandantes están comprendidos por una población de ingresos medios y altos, con una edad comprendida entre los 6 meses a los 5 años de edad, sin distinción de sexo, que requieran el servicio de profesionales para su cuidado, dentro del sector de Carcelén y la Parroquia de Calderón.

2.9.3 Demanda Actual del Servicio

En este punto se toma en cuenta la totalidad de la población infantil de la Parroquia de Calderón y el Sector de Carcelén (niños menores a 5 años) que asciende a: 15.066 niños, de los cuales del 33.9% pertenecen a una clase media y alta. Siendo la demanda actual de 5108 niños.

2.10 Análisis de la Oferta

El estudio de la oferta se refiere al comportamiento de la misma y a la definición de las cantidades que ofrecen o pueden proporcionar quienes tienen dentro de sus actividades proveer los bienes o servicios similares.

En lo relativo al estudio de la oferta, se debe conocer quiénes están ofreciendo ese mismo bien o servicio, aún los sustitutos en la plaza donde se desea participar, con el objeto de determinar qué tanto se entrega al mercado, qué tanto más puede aceptar éste, cuáles son las características de lo suministrado y el precio de venta prevaleciente. El estudio debe contener la cantidad de empresas participantes, la localización, capacidad instalada y utilizada, calidad y precio del servicio.

La base para analizar la oferta fue el resultado de las entrevistas que se realizaron con el objetivo de obtener información, que los Centros Infantiles de Carcelén y de Calderón proporcionaron sin objeción, lo cual permitió cuantificar la oferta total existente,

2.10.1. Clasificación de la Oferta

En la clasificación de la oferta se consideran la siguiente variables:

2.10.1.1. Capacidad instalada y utilizada de la oferta

Cuadro 2.9. CAPACIDAD INSTALADA Y UTILIZADA DE LA OFERTA.

Centro Infantil	Capacidad Instalada (niños)	Capacidad Utilizada (niños)	Parroquia o Sector
ARCO IRIS DEL NORTE	52	42	Calderón
CAJITA DE SOPRESAS	40	32	Carcelén
DIVINO CORAZÓN	35	33	Calderón
GATSU	30	20	Carcelén
GENERACIÓN XXI	60	45	Carcelén
KINDER GARDEN	30	15	Calderón
LOS QUERUBINES	35	35	Calderón
MENTES BRILLANTES	35	24	Carcelén
PIONEROS	30	22	Carcelén
PLANETA AZUL	50	28	Carcelén
PLANETA MÁGICO	30	25	Carcelén
RE-CREAR (Taller Infantil)	40	26	Carcelén
TERNURA	50	41	Carcelén
TIMOLEON POVEA GARZON	40	25	Calderón
TU Y YO	40	30	Calderón
Total	597	443	
Porcentaje de la capacidad utilizada		74.20%	

Elaboración: Autora.

En esta tabla se puede observar la oferta de Centros Infantiles que existen en el sector de Carcelén y en la Parroquia de Calderón. Adicionalmente esta información revela que el 74.2% de la capacidad instalada es utilizada por los centros infantiles considerados como competencia.

Es importante recalcar que al utilizar el 74.2% de capacidad instalada, estos centros infantiles atienden a 443 niños, y si estos mismos centros operaran al 100% de su capacidad asistirían a un total de 597 niños.

2.10.1.2. Estructura de precios de la Oferta

Igualmente se pudo verificar los precios unitarios, por niño, que actualmente presenta la oferta son:

Cuadro 2.10. ESTRUCTURA DE PRECIOS DE LA OFERTA.

Centro Infantil	Precio del servicio mensual (USD)	
	Tiempo Completo	Medio Tiempo
ARCO IRIS DEL NORTE	60	40
CAJITA DE SOPRESAS	60	35
DIVINO CORAZÓN	60	30
GATSU	50	30
GENERACIÓN XXI	89	55
KINDER GARDEN	50	35
LOS QUERUBINES	70	35
MENTES BRILLANTES	85	50
PIONEROS	80	45
PLANETA AZUL	110	70
PLANETA MÁGICO	100	60
RE-CREAR (Taller Infantil)		120
TERNURA	70	40
TIMOLEON POVEA GARZON	60	30
TU Y YO	55	40
Promedio Mensual	71.36	47.67

Elaboración: Autora.

Por información obtenida de los centros infantiles de Carcelén y Calderón, se tienen las siguientes conclusiones:

1. La capacidad de oferta esta por debajo del tamaño del presente Centro Infantil
- 2 La información de los precios de la competencia son referenciales para la determinación del precio de los servicios del proyecto.

2.10.1.3. Tiempo de Permanencia en el Mercado

Los Centros Infantiles han estado en el mercado de Carcelén y Calderón de la siguiente forma.

Cuadro 2.11. TIEMPO DE PERMANENCIA EN EL MERCADO.

TIPO DE CENTRO	NOMBRE DEL CENTRO	Tiempo de Permanencia en el mercado (años)
Guarderías	ARCO IRIS DEL NORTE	4
	CAJITA DE SOPRESAS	4
	DIVINO CORAZÓN	8
	GATSU	2
	GENERACIÓN XXI	10
	KINDER GARDEN	2
	LOS QUERUBINES	5
	MENTES BRILLANTES	6
	PIONEROS	2
	PLANETA AZUL	1
	PLANETA MÁGICO	3
	TERNURA	9
	TIMOLEON POVEA GARZON	3
	TU Y YO	3
Taller Infantil	RE-CREAR	4
Promedio de Permanencia en el mercado (Años)		4.4

Elaboración: Autora.

El tiempo de permanencia de los Centros Infantiles en Carcelén y Calderón oscila en el rango de 1 año a 10 años,

2.10.2. Oferta Actual

Cuadro 2.12 CENTROS INFANTILES UBICADOS EN EL NORESTE DE QUITO (PARROQUIA DE CALDERÓN Y SECTOR DE CARCELÉN).

#	Nombre del Centro	Ubicación	Teléfono	Parroquia o Sector	*TC	**MT
1	Arco Iris del Norte	Urb. San José	2823066	Calderón	X	
2	Cajita de Sorpresas	Av. Isidro Ayora	2470193	Carcelén	X	
3	Divino Corazón	Urb. Aldea Verde	2822329	Calderón	X	
4	Gatsu	Urb. Víctor Cartagena	2470713	Carcelén	X	
5	Generación XXI	Pedro de Ayala	2472998	Carcelén	X	
6	Kiddie Garden	Carapunto Epata E	2427454	Calderón	X	
7	Los Querubines	Urb. La Roja	2432405	Calderón	X	
8	Mentes Brillantes	Antonio Basantes	2478660	Carcelén	X	
9	Pioneros	Cristóbal Torres	2474165	Carcelén	X	
10	Planeta Azul			Carcelén	X	
11	Planeta Mágico			Carcelén	X	
12	Ternura			Carcelén	X	
13	Timoleon Povea Garzon	Conj. Sebastián	2631402	Calderón	X	
14	Tu y Yo	Conj. Prad. Calderón	2622382	Calderón	X	
15	Re - Crear			Carcelén		X

Fuente: Ministerio de Bienestar Social, Departamento de Cuidado Diario, e investigación de campo.

Elaboración: Autora.

*: Tiempo Completo

** : Medio Tiempo

Nota: 10, 11, 12 y 15 No poseen autorización del Ministerio de Bienestar Social, por lo que no nos proporcionaron sus números de teléfono y su dirección fue omitida.

2.11. Estimación de la Demanda Insatisfecha

Para determinar la demanda insatisfecha tomaremos como referencia la demanda actual y la capacidad de los centros infantiles que operan en el sector.

Cuadro 2.13. OFERTA Y DEMANDA ACTUAL.

OFERTA	
Número de centros infantiles	15
# de niños atendidos	597
DEMANDA	
<i>Demanda actual</i>	<i># Niños</i>
De 6 meses a 5 años de edad	5.108

Elaboración: Autora.

$$\begin{aligned} \text{Demanda Insatisfecha} &= 597 - 5.108 \text{ niños} \\ &= - 4.511 \text{ niños} \end{aligned}$$

Con esto nos damos cuenta que los Centros Infantiles que se ubique en el Sector de Carcelén o en la Parroquia de Calderón pueden ser rentable, ya que se necesitarían aproximadamente 46 centros, con capacidad de 100 niños cada uno para cubrir el total de la demanda insatisfecha.

2.12. Análisis de Precios

El establecimiento del precio es de suma importancia, pues éste influye más en la percepción que tiene el consumidor final sobre el servicio. Nunca se debe olvidar a qué tipo de mercado se orienta el servicio. Debe conocerse si lo que busca el consumidor es la calidad, sin importar mucho el precio o si el precio es una de las variables de decisión principales. En muchas ocasiones una errónea fijación del precio es la responsable de la mínima demanda de un producto o servicio.

Una empresa puede decidir entrar al mercado con un alto precio de introducción e ingresar con un precio bajo en comparación con la competencia

o bien no buscar mediante el precio una diferenciación del producto o servicio y, por lo tanto, entrar con un precio cercano al de la competencia⁸.

La determinación del precio para el Centro Infantil se lo realizará tomando en cuenta dos aspectos importantes, los resultados arrojados por la investigación de mercados y la información proporcionada de los Centros Infantiles que operan en el sector; de esta forma se tiene:

- ❖ Por la pregunta 8 del cuestionario se concluyó que el precio del servicio a establecer debe estar en el rango de 50 a 120 dólares mensuales.
- ❖ Al analizar la oferta se obtuvo que el costo promedio mensual por niño día es de 71.36 dólares, lo que ratifica que el precio a establecer debe estar en el rango anteriormente mencionado.

Por lo tanto, la determinación del precio del servicio de cuidado y estimulación diaria será por Imitación es decir un precio cercano al de la competencia.

⁸ <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales>

CAPÍTULO III

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

3.1. Razón Social

El presente proyecto se enfoca a un Centro Infantil con estimulación temprana fundamentándose en el cuidado, protección, recreación y desarrollo de todas las destrezas de los niños que se encuentran en una edad entre los 6 meses y los 5 años. Está orientado a satisfacer las necesidades de los padres de acuerdo a los criterios vertidos por los mismos.

La metodología del servicio se basa en la aplicación de los fundamentos filosóficos, psicológicos y pedagógicos que se aplicará en el proceso de la enseñanza a cada niño, aplicando los objetivos de la empresa.

Para desarrollar las actividades de protección y cuidado diario de niños; el Centro Infantil servirá a la comunidad bajo la siguiente denominación:



El Centro Infantil es una empresa familiar ubicado en el Vergel. lote 29, Sector de Calderón. De esta manera se brindará el servicio al Sector Noreste de la Ciudad de Quito, especialmente en la Parroquia de Calderón y Carcelén.

3.2. Tipo de empresa

"NENES Centro Infantil", es el nombre de fantasía de una persona natural; como tal, funcionará de acuerdo a lo que dispone la Ley, exento de pago al Impuesto al Valor Agregado IVA pero con otras obligaciones de distinta índole.

"NENES Centro Infantil", pertenece al sector de Servicios, subsector Social cuyo órgano rector controlador es el Ministerio de Bienestar Social.

3.3. Principios y Valores

3.3.1. Principios

"NENES Centro Infantil," se sustenta en un marco filosófico que le permite servir a los clientes otorgando un servicio de calidad y que cumpla con todas sus expectativas. En base a este marco de referencia los principios se enmarcarán dentro del siguiente perfil:

- La Organización enfoca todos sus esfuerzos hacia la satisfacción de necesidades de sus clientes, ya que está consciente que su permanencia en el mercado, depende de ellos.
- Buscaremos la excelencia del servicio a través de una óptima atención al cliente de manera personalizada.
- Creemos en una entidad que se adapta a los cambios sociales, científicos y tecnológicos que propicien el desarrollo económico de la misma.
- La entidad trata de promover el trabajo en equipo, donde el apoyo mutuo será el eje para el logro de las metas.

- Se da fiel cumplimiento de los derechos de los niños, con el fin de coadyuvar a la búsqueda de la verdad y la justicia.
- Creemos que es importante crear en el Centro un ambiente familiar que le permita al niño estar a gusto y en confianza.
- Se tiene siempre presente que cualquier actitud, enseñanza y proceder del personal del Centro influirán en la personalidad y características de los niños.
- La puntualidad es un aspecto sumamente indispensable para llevar a cabo un trabajo oportuno y en las fechas establecidas.
- Se toman las medidas necesarias con el fin de contribuir a la conservación y cuidado del medio ambiente el cual será un aporte para las generaciones futuras.

En esta virtud la labor educativa en el Centro Infantil se fundamenta en principios académicos didácticos que permitirán guiar tanto la estructura como las funciones del Centro. Estos principios son los expuestos en el Capítulo I dentro de las perspectivas de los conceptos del negocio.

3.3.2. Valores

En este sentido se han considerado un conjunto de valores que deben guiar la acción del Centro Educativo, siendo los siguientes:

Cabe destacar que el cumplimiento de los mismos será evaluado constantemente para bien común.

- ***Búsqueda de la calidad y la excelencia.***- Una de las cosas indispensables en la entidad es que todas las personas inmersas en la misma, trabajen conjuntamente en la búsqueda de la calidad total para

alcanzar la excelencia y ofrecer un servicio que satisfaga los requerimientos de los clientes.

- **Honestidad.-** Todos los actos que se desarrollen en la organización y fuera de ella deben ser realizados de manera clara y transparente, donde la verdad y la integridad se constituyan en su arma para combatir la corrupción.
- **Disciplina y orden.-** Cada actividad que se realice debe ser en forma ordenada de manera que establezca prioridades y que alcance todas las metas planteadas. Tomando en cuenta que el tiempo se pierde jamás se lo podrá recuperar.
- **Responsabilidad.-** Hay que realizar las funciones de manera que se cumpla satisfactoriamente lo requerido, teniendo siempre presente que la cooperación en el trabajo es muy valiosa para la organización.
- **Respeto.-** Se debe defender lo que uno cree, pero también se debe respetar lo que los demás piensan. El saber escuchar ayuda a mejorar su actitud frente a los demás, Es importante aportar con criterios que permitan un crecimiento intelectual a todos los actores. Solo el respeto hacia los derechos humanos permite un mejor desenvolvimiento en la sociedad.
- **Justicia y equidad.-** El sistema de retribución debe ser de tal manera que a trabajo igual le corresponde igual retribución, sin distinción de sexo, raza, nacionalidad o religión.
- **Compromiso con la organización y la sociedad.-** Todas las personas que laboran en la entidad deben contribuir para crear un ambiente agradable de trabajo para el logro de los objetivos. La empresa tiene un compromiso total frente a la sociedad, razón por la cual sus prácticas comerciales serán apegadas a conceptos éticos y a todo aquello permitido por la Ley.

3.4. Visión

Para el año 2010, "NENES Centro Infantil", será un Centro de cuidado y estimulación diaria, de reconocido prestigio en la Ciudad de Quito por la formación académica y afectiva impartida a los niños, por sus instalaciones y por su continua innovación y acoplamiento de los avances tecnológicos y sociales. Siendo el líder conductor de su mercado.

3.5. Misión

Somos un Centro Bilingüe con Estimulación Temprana que brinda el servicio de cuidado diario, formación integral – físico, mental y espiritual - y estimulación en el aspecto cognoscitivo y afectivo a niños entre 6 meses y 5 años de edad. Ofrecemos un excelente servicio que satisface la necesidad de los padres de protección y desarrollo de sus hijos, a cargo de personas especializadas, en un ambiente creado para su seguridad y con una infraestructura hecha para ellos. Practicamos los valores de amor, honestidad, equidad, respeto y compromiso con la comunidad como forma de vida en todas las áreas del Centro, con el fin de contribuir a la sociedad futuros conciudadanos líderes que aporten a la patria.

3.6. Herramientas de Planificación Estratégica

3.6.1. Matriz EFE

Cuadro 3.2. MATRIZ DE FACTORES INTERNOS.

<u>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</u>			
Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZA			
1 Personal Calificado	0.08	3	0.24
2 Servicio Especializado	0.14	4	0.56
3 Precios competitivos	0.11	4	0.44
4 Excelente atención al cliente	0.09	4	0.36
5 Infraestructura de alta calidad	0.12	3	0.36
6 Localización Estratégica	0.10	3	0.30
DEBILIDADES			
1 Carencia de un plan de marketing	0.07	2	0.14
2 Empresa familiar	0.06	2	0.12
3 Resistencia al Cambio	0.11	1	0.11
4 Poca Experiencia en estimulación temprana	0.12	1	0.12
TOTAL	1.00		2.75
Nota: Los valores de las calificaciones son los siguientes:			
1 = Debilidad Mayor		3 = Fuerza Menor	
2 = Debilidad Menor		4 = Fuerza Mayor	
Conclusión:			
Al estar sobre el 2,75 significa que tenemos una posición interna sólida. Siendo mayores las fortalezas que las debilidades.			

Elaboración: Autora

Cuadro 3.3. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.

<u>MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO</u>									
Factores Críticos para el Éxito	<u>PESO</u>	NENES		AULET		LOS QUERUBINES		ARCO IRIS DEL NORTE	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Experiencia dentro de la industria (estimulación temprana)	0.15	1	0.15	4	0.6	3	0.45	2	0.3
Servicio especializado	0.21	4	0.84	4	0.84	4	0.84	3	0.63
Precios competitivos	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22
Infraestructura de calidad	0.17	4	0.68	4	0.68	3	0.51	2	0.34
Buena atención al cliente	0.36	3	1.08	4	1.44	3	1.08	3	1.08
TOTAL	1.00		3.08		3.89		3.21		2.57
<p>Nota: Los valores de las calificaciones son los siguientes 1 = mayor debilidad 2 = menor debilidad 3 = menor fuerza 4 = mayor fuerza</p>									
<p>Conclusión Se puede concluir que existe capacidad de competencia, Dentro del análisis realizado AULET, es el competidor mas fuerte.</p>									

Elaboración: Autora

3.7. Estrategias Empresariales.

3.7.1. Estrategia Básica

La estrategia que adoptará el Centro Infantil que será la ventaja ante la competencia será la DIFERENCIACIÓN EN EL SERVICIO, debido a que el servicio que brindará será exclusivo en el cuidado, formación y estimulación de los niños a través de la aplicación del método de Montessori, lo que se traduce en una constante estimulación y motivación temprana al niño. Este método no ha sido aplicado por ningún Centro Infantil del sector de Carcelén y Calderón y, por tanto constituye la característica diferenciadora.

3.7.2. Estrategia de Crecimiento Intensivo

Se ha escogido una estrategia de DESARROLLO DEL PRODUCTO, ya que se implementará una permanente mejora en el servicio de acuerdo a las necesidades del medio. Así mismo, se analizará la posibilidad de extender el servicio hasta primero de básica.

3.7.3. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva que practicará "NENES Centro Infantil" es actuar como LIDER en el sector de Carcelén y Calderón, sin embargo será SEGUIDOR de las de los mejores Centros Infantiles de Quito (AULET, JARDÍN DE LA FANTASIA, MECANOS, entre otros) adaptando sus lineamientos, ya que los antes mencionados tienen mayor experiencia en esta labor.

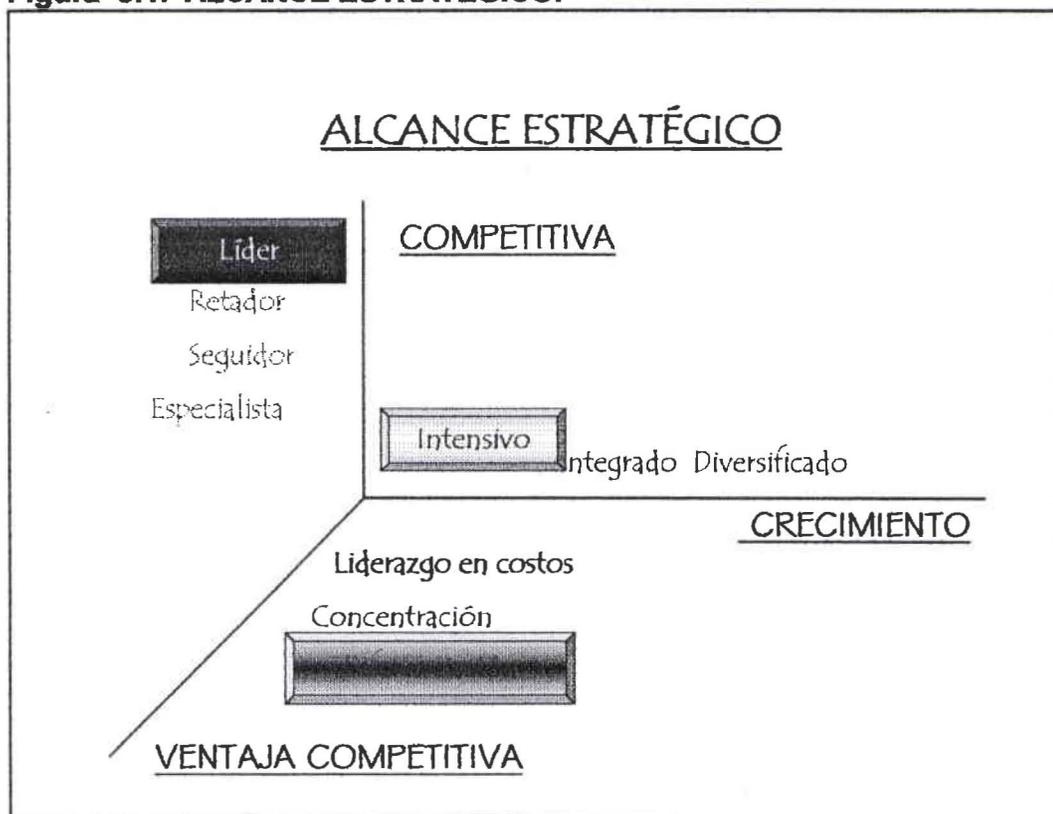
3.7.4. Perfil Estratégico

Cuadro 3.4. PERFIL ESTRATÉGICO.

ORD.	CLASIFICACIÓN	SUBCLASIFICACIÓN	APLICACIÓN
1	BÁSICA	DIFERENCIACIÓN	Brindando un excelente servicio tanto en el área de formación, estimulación y Socioafectiva.
2	CRECIMIENTO INTENSIVAS	DESARROLLO DEL SERVICIO	Adaptando y satisfaciendo las necesidades cambiantes de los consumidores
3	COMPETITIVA	LÍDER	Ocupando la posición dominante y reconocida como tal por la competencia.

Elaboración: Autora.

Figura 3.1. ALCANCE ESTRATÉGICO.



Elaboración: Autora.

3.8. Marketing Mix

Se ha considerado una mezcla de seis elementos, los que son: precios, promoción, servicio, plaza, canales de distribución y comercialización.

3.8.1. Estrategias de Precios

Para la estrategia de precios se consideró los datos obtenidos en las encuestas, referente a los precios, donde el 89% de los encuestados esta dispuesto a pagar entre 30 a 70 dólares por un cuidado de medio tiempo, y entre 50 a 100 por un cuidado de tiempo completo. Por ello y de acuerdo a datos de la oferta, se plantea los siguientes valores que regirán para este centro:

Cuadro 3.5. VALORES DEL SERVICIO DEL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL "NENES".

DESCRIPCIÓN	PRECIO
MATRICULA (ANUAL)	15
PENSIÓN MENSUAL	
Sala Cuna Tiempo Completo	84
Sala Cuna Medio Tiempo	65
Tiempo completo	74
Medio tiempo Mañana	55
Medio Tiempo Mañana + Almuerzo	65
Medio Tiempo Tarde	55
Deberes Dirigidos	44

Elaboración: Autora.

3.8.2. Estrategias de Promoción

La promoción en este servicio será realizada a través de formas tradicionales, que servirán para influir en las ventas de los servicios. Dentro de la estrategia de promoción se considerará: la publicidad y la promoción

a) Publicidad:

Como es un servicio que va a ser implantado, la estrategia de publicidad es clave y fundamental para llegar a que los habitantes de Carcelén y Calderón conozcan sus beneficios y ventajas, por lo que una publicidad correctamente planificada dará a futuro resultados positivos.

- ❖ Se realizarán trípticos con los beneficios, ventajas y diferencias que brinde el Centro, los cuales serán colocados en los principales locales comerciales como: Fybeca, Pharmacys, Produbanco, etc. Además esta publicidad también será entregada a los Centros Médicos Pediátricos tanto en Carcelén como en Calderón.
- ❖ Se realizará un anuncio publicitario grande y llamativo (rótulo) a la entrada de Carcelén y de Calderón.
- ❖ Los fines de semana, en los parques del sector se repartirá el tríptico del Centro y adjunto artículos referentes a la importancia de la estimulación temprana, y la educación bilingüe.
- ❖ Finalmente se publicarán anuncios según el siguiente detalle:

Cuadro 3.6. COSTOS DE PUBLICIDAD CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL "NENES".

<u>MEDIO</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>COSTOS</u>	<u>DURACIÓN DE PUBLICIDAD</u>
RADIO	MAJESTAD	12,32	30 A 35 SEGUNDOS
RADIO	ZARACAY	14,56	30 SEGUNDOS
RADIO	ERES	15,6	30 SEGUNDOS
COMERCIO	COMERCIO / LA FAMILIA	324,52	1/8 DE PAGINA – 1 DIA
REVISTAS	QUITO	120	¼ DE PAGINA SEMESTRAL
	SALUD	150	¼ DE PAGINA – TRIMESTRAL
	ISKRA	80	¼ DE PAGINA – TRIMESTRAL

Elaboración: Autora.

b) Promoción:

Se analizarán casos especiales de clientes frecuentes de los servicios de cuidado por hora y se les otorgará horas gratis de acuerdo a la frecuencia de uso.

De igual forma en caso de que la familia perciba doble gasto, por tener 2 o más hijos en el centro, se le cobrará 4 dólares menos por cada niño.

3.8.3. Estrategia de Servicio**a) Logotipo:****b) Slogan:**

Tu niño en la mejores manos.

A partir de los resultados de la Investigación de mercado se ha determinado características del servicio a brindar, así:

Cuadro 3.7. SERVICIOS DEL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL "NENES".

ÍTEM.	DESCRIPCIÓN
Edad:	Niños de 6 meses de edad a 5 años.
Horario:	De 8 a 17h00, (flexibilidad de horario)
Servicios:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Énfasis en el idioma Inglés, y en música. ✓ Revisión Pediatría continua. ✓ Seguimiento Psicológico para evaluación del desarrollo del niño. ✓ Asistencia personalizada donde cada maestra/o no podrá tener más de 15 niños a su cargo.
Programas:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De Estimulación Temprana acorde a la edad. ✓ Nutricionales para alimentar a los niños correctamente y así mantener su salud.
Personal:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Especializado (Parvularias) cuya profesión sea el cuidado de los niños y disfrute hacer su trabajo
Opcionales:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Paseos y salidas de observación didácticas, donde tendrán contacto con la naturaleza. ✓ Deberes Dirigidos ✓ Transporte puerta a puerta, con la seguridad que los niños implican.

Elaboración: Autora.

Como complemento; se ha diseñado 2 tipos de estrategias que servirán de apoyo a la anteriormente mencionada, de este modo:

- ✓ **Estrategia de Mercadotecnia Interna:** Capacitar y motivar a las parvularias, ayudantes, y en general a todo el personal para trabajar en EQUIPO y así promover la satisfacción tanto del cliente como del consumidor.

- ✓ **Estrategia de Mercadotecnia Interactiva:** Brindar un servicio de calidad tanto técnica (éxito en la formación) como funcional (mostrar interés, inspirar confianza).

3.8.4. Estrategia de Plaza

Las instalaciones del Centro de Desarrollo Infantil son nuevas y adecuadas para el desenvolvimiento de los niños, además la distribución es de la siguiente manera:

- ❖ El lugar donde funciona el Centro Infantil posee 330 m² de construcción y 2670m² es área verde.
- ❖ Aulas con capacidad hasta 15 niños distribuidas por edad: (Sala Cuna hasta cumplir 1 año; Maternal 1 hasta los 3 años; Maternal 2 hasta los 4 años y Pre-Kinder hasta los 5 años).
- ❖ Cámaras de video y música ambiental en las aulas de maternal.
- ❖ Baños totalmente diseñados para que los niños tengan seguridad y comodidad
- ❖ Rincón de la Construcción, donde pondrán a prueba toda su imaginación.
- ❖ Rincón del Hogar, donde podrán jugar y distraerse en tiempos libres.
- ❖ Salón de Videos y computación, donde se les pasará periódicamente videos y software para estimular la concentración, el vocabulario, en fin para que adquieran conocimientos acordes a su edad.
- ❖ Salón de los espejos, lugar específicamente creado para realizar ejercicios de estimulación de la motricidad fina y gruesa.
- ❖ Aula de taller, donde los niños podrán trabajar manualidades, pintura, etc.
- ❖ El Patio de área verde con juegos infantiles, aquí es el lugar de distracción al aire libre. Es muy importante que los niños tengan suficiente

espacio verde para que puedan jugar y desarrollarse en un ambiente infantil seguro. Adicionalmente este espacio tendrá el denominado ARENERO para despertar en los niños la creatividad e imaginación.

- ❖ Las oficinas (dirección y consultorio), la cocina, estarán estratégicamente distribuidas con el fin de que controlen a los niños y mantenerlos seguros.

3.8.5. Canales de Distribución

El canal de distribución va a hacer un CANAL CORTO, es decir, de forma directa entre el centro y el cliente.



Venta directa o canal corto:

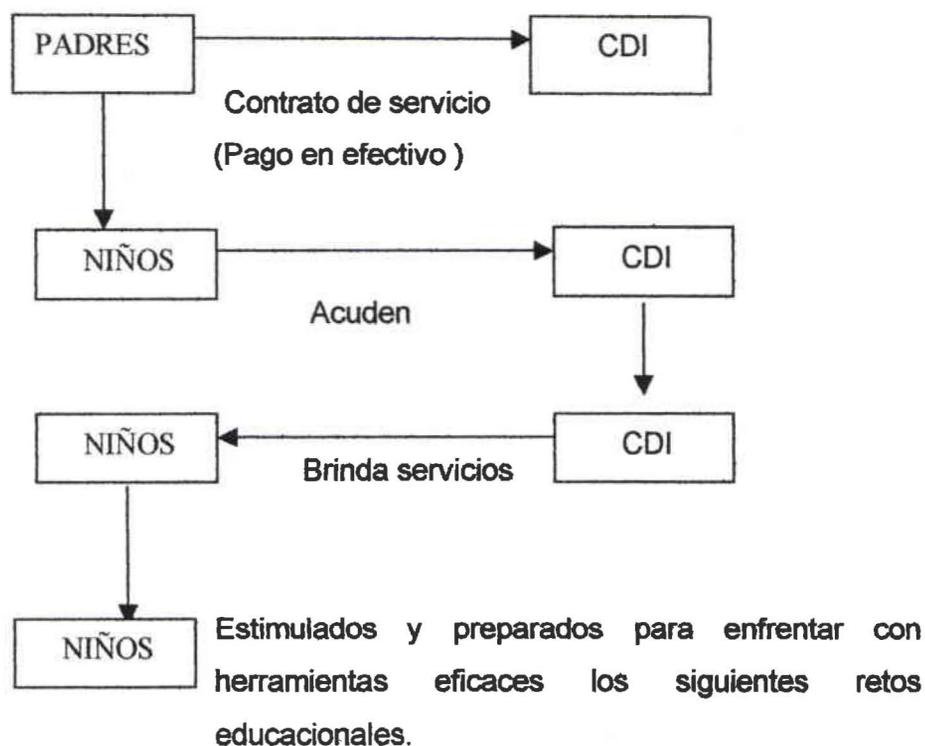
La venta directa o canal corto es el método escogido de distribución para el servicio, debido a la inseparabilidad del proveedor del servicio con el cliente.

Al seleccionar la venta directa, el proveedor hará lo posible para sacar ventajas como: mantener un mejor control del servicio, obtener diferenciación perceptible del servicio o para mantener información directa de los clientes sobre sus necesidades.

Naturalmente la venta directa la puede realizar el cliente yendo donde el Centro Infantil que es el proveedor del servicio.

3.8.6. COMERCIALIZACIÓN

El concepto de comercializar parte de una simple preocupación por vender, y obtener utilidades.



Como se ejemplifica en el gráfico los padres interesados (por medio de publicidad) acudirán al centro infantil para conocer los servicios que éste ofrece, si están de acuerdo, podrán matricular a sus hijos (los pagos podrán realiza a través de cheques o efectivo, los primeros 5 días de cada mes). Los niños acudirán al Centro Infantil a diario para aprender, aprovechar todos los servicios del Centro. Y al finalizar el ciclo la familia contará con niños preparados para enfrentarse a los nuevos retos educacionales.

CAPITULO IV

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

4.1. Descripción del Servicio

Se describirá en una secuencia lógica y detallada las actividades básicas que se cumplen para la prestación del servicio.

Se describe a continuación las dos fases con las que se desempeñará el servicio:

- **Fase Previa.-** Esta se refiere a:
 - I) Difusión e información sobre el centro

- **Fase Concurrente.-** Esta se refiere a:
 - II) Proceso de identificación de las instalaciones físicas e información,
 - III) Proceso de Matriculación,
 - IV) Inicio del ciclo,
 - V) Desarrollo de programas de estimulación y programas académicos.

4.1.1. Diagrama de Flujos

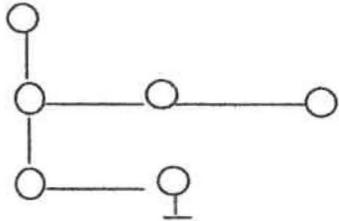
Los símbolos que se utilizarán para la diagramación de los procesos son:

Cuadro 4.1. SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJOS.

Símbolo	Significación
	Operación
	Inspección
	Archivo
	Transporte
	Creación de un documento
	Demora

Elaboración: Autora.

Cuadro 4.2. DIFUSIÓN E INFORMACIÓN SOBRE EL CENTRO.

CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL					
I) Difusión e información sobre el centro Fecha: Tentativa					
Paso Inicial: Contratación de anuncios publicitarios radiales, prensa y elaboración de hojas volantes			Paso Final: Atención en el centro a padres de familia		
#	DESCRIPCIÓN	Tiempo (días)	Responsable		
			Directora	Parvularias	Aux. Parv.
1	Contratación de anuncios publicitarios y elaboración de hojas volantes	5			
2	Entrega de hojas volantes en varias urbanizaciones y sectores cercanos	7			
3	Atención en el centro a padres de familia	90			
	TOTAL	97			

Elaboración: Autora.

Cuadro 4.3. PROCESO DE RECONOCIMIENTO DE INSTALACIONES FÍSICA E INFORMACIÓN.

CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL					
II) Proceso de reconocimiento de instalaciones e información a padres de familia			Fecha: Tentativa		
Paso Inicial: Llegada de los padres de familia al CDI			Paso Final: Salida de los padres de familia del CDI		
#	DESCRIPCIÓN	Tiempo (en minutos)	Responsable		
			Parvularias	Directora	Aux. Parv.
1	Llegada de los padres de familia al CDI				
2	Recibimiento a los padres de familia	5			
3	Recorrido con los padres por las instalaciones del CDI	20			
4	Retorno a Oficina (directora y padres)	5			
5	Entrega y Explicación de Documentos Informativos	10			
6	Recepción de datos personales del niño y de los padres	5			
7	Salida de los padres de familia del centro				
TOTAL		45			

Elaboración: Autora

Cuadro 4.4. PROCESO DE MATRICULACION.

CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL					
III) Proceso de Matriculación			Fecha: Tentativa		
Paso Inicial: Llegada de los padres de familia al CDI			Paso Final: Salida de los padres de familia del CDI		
#	DESCRIPCIÓN	Tiempo (en minutos)	Responsable		
			Parvularias	Aux. Parv.	Directora
1	Llegada de los padres de familia al CDI				
2	Recibimiento a los padres de familia	5			
3	Recepción de documentos	1			
4	Elaboración de Ficha	3			
5	Cobro del valor de Matricula	3			
6	Emisión de comprobante de pago, firmas y sellos	2			
7	Entrega de comprobante de pago al padre de familia y archivo de documentos	1			
8	Salida de los padres de familia del centro				
TOTAL		15			

Elaboración: Autora

CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL					
IV) Inicio del ciclo			Fecha: Tentativo		
Paso Inicial: Llegada de los padres de familia con los niños al CDI			Paso Final: Salida de niños		
Número	DESCRIPCIÓN	Tiempo (en minutos)	Responsable		
			Parvularias	Directora	Aux. Parv.
1	Llegada de los padres de familia con los niños al CDI				
2	Recibimiento	5			
3	Ingreso de niños a las correspondientes aulas	10			
4	Realización de actividades	540			
5	Salida de niños	20			
	TOTAL	575			

Elaboración: Autora

Cuadro 4.6. DESARROLLO DE ACTIVIDADES PARA NIÑOS DE HASTA 1 AÑO.

CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL					
V a) Desarrollo de Actividades PARA NIÑOS DE HASTA 1 AÑO DE EDAD			Fecha: Tentativo		
Paso Inicial: Ingreso de niños			Paso Final: Salida de niños		
#	DESCRIPCIÓN	Tiempo (en minutos)	Responsable		
			Parvularias	Aux. Parv.	Directora
1	Ingreso de niños	5			
2	Recepción de novedades	5			
3	Sueño, según necesidad.	120			
4	Baños de sol.	30			
5	Actividad de estimulación.	120			
6	Biberón, jugo o papilla (según edad).	20			
7	Cambio de pañal (con estimulación adecuada).	10			
8	Sueño (según necesidad).	60			
9	Actividad programada	30			
10	Biberón, jugo o papilla (según edad).	20			
11	Sueño, según necesidad.	60			
12	Aseo y arreglo	30			
13	Salida de niños	30			
	TOTAL	540			

Elaboración: Autora

Cuadro 4.7. DESARROLLO DE ACTIVIDADES PARA NIÑOS DE 1 A 2 AÑOS.

CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL					
V b) Desarrollo de Actividades PARA NIÑOS DE 1 a 2 AÑOS DE EDAD		Fecha: Tentativo			
Paso Inicial: Ingreso de niños		Paso Final: Salida de niños			
#	DESCRIPCIÓN	Tiempo (en minutos)	Responsable		
			Parvulari as	Aux. Parv.	Directora
1	Ingreso de niños	5	○		
2	Recepción, novedades	5	○	○	□
3	Actividades de integración.	30	○		
4	Actividad física y estimulación	30	○	○	
5	Baño de sol	30	○		
6	Cambio de pañal (según necesidad)	30	○	○	
7	Biberon (según necesidad)	15	○		
8	Refrigerio.	30	○		
9	Aseo personal.	20	○		
10	Sueño matinal.	40	○		
11	Cambio de pañal.	10	○	○	
12	Almuerzo	60	○	○	
13	Aseo personal.	30	○		
14	Siesta	45	○		
15	Cambio de pañal.	20	○		
16	Actividad de estimulación.	30	○		
17	Actividades recreativas	30	○		
18	Biberón.	20	○		
19	Arreglo y salida	30	○	○	
20	Transporte	30	○		
	TOTAL	540			

Elaboración: Autora

Cuadro 4.8. DESARROLLO DE ACTIVIDADES PARA NIÑOS DE 2 A 3 AÑOS.

CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL					
V c) Desarrollo de Actividades PARA NIÑOS DE 2 a 3 AÑOS DE EDAD			Fecha: Tentativo		
Paso Inicial: Ingreso de niños			Paso Final: Salida de niños		
#	DESCRIPCIÓN	Tiempo (en minutos)	Responsable		
			Parvulari as	Prof. Act. Especiales	Directora
1	Ingreso de niños	5	○		
2	Recepción, novedades	5	○	—	□
3	Actividades de integración.	60	○		
4	Actividad física y estimulación	30	○		
5	Actividades Especiales	30		○	
6	Refrigerio.	30	○	—	
7	Actividades Pedagógicas	40	○		
8	Actividades Recreativas	25	○		
9	Aseo personal.	15	○		
10	Almuerzo	50	○		
11	Aseo personal.	15	○		
12	Siesta	60	○		
13	Aseo y Arreglo Personal	30	○		
14	Actividades Recreativas	25	○		
15	Actividades Artísticas	30	○		
16	Actividades Lúdicas	30	○		
17	Aseo y Salida del Niño	30	○	—	○
18	Transporte	30	○		
	TOTAL	540			

Elaboración: Autora

Cuadro 4.9. DESARROLLO DE ACTIVIDADES PARA NIÑOS DE 3 A 4 AÑOS.

CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL					
V d) Desarrollo de Actividades PARA NIÑOS DE 3 a 4 AÑOS DE EDAD			Fecha: Tentativo		
Paso Inicial: Ingreso de niños			Paso Final: Salida de niños		
#	DESCRIPCIÓN	Tiempo (en minutos)	Responsable		
			Parvulari as	Prof. Act. Especiales	Directora
1	Ingreso	5	○		
2	Recepción, novedades	5	○		□
3	Actividades de integración.	40	○		
4	Actividad física y estimulación	25	○		
5	Actividades artísticas	30	○		
6	Refrigerio.	30	○	○	
7	Aseo personal.	10	○	○	
8	Actividades recreativas	20	○		
9	Actividades especiales	45	○	○	
10	Actividades pedagógicas	30	○		
11	Almuerzo	45	○		
12	Aseo personal.	15	○		
13	Siesta	60	○		
14	Aseo y Arreglo personal	30	○		
15	Actividades pedagógicas	30	○		
16	Actividades Lúdicas	30	○		
17	Actividades Físicas	30	○		
18	Despedida y Salida	30	○		
19	Trasporte	30	○		
	TOTAL	540			

Elaboración: Autora

Cuadro 4.10. DESARROLLO DE ACTIVIDADES PARA NIÑOS DE 4 A 5 AÑOS.

CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL					
V d) Desarrollo de Actividades PARA NIÑOS DE 4 a 5 AÑOS DE EDAD		Fecha: Tentativo			
Paso Inicial: Ingreso de niños		Paso Final: Salida de niños			
#	DESCRIPCIÓN	Tiempo (en minutos)	Responsable		
			Parvulari as	Prof. Act. Especiales	Directora
1	Ingreso	5	○		
2	Recepción, novedades	5	○	—	□
3	Actividades de integración.	40	○		
4	Actividad física y estimulación	25	○		
5	Actividades artísticas	30	○		
6	Refrigerio.	30	○	○	
7	Aseo personal.	10	○	○	
8	Actividades recreativas	20	○		
9	Actividades especiales	45	○	○	
10	Actividades pedagógicas	30	○	○	
11	Almuerzo	45	○		
12	Aseo personal.	15	○		
13	Siesta	50	○		
14	Aseo y Arreglo personal	20	○		
15	Actividades pedagógicas	40	○		
16	Actividades Lúdicas	30	○		
17	Actividades Físicas	40	○		
18	Despedida y Salida	30	○		
19	Trasporte	30	○		
	TOTAL	540			

Elaboración: Autora

4.2. Programa del Servicio

Dentro del Programa de Servicio se abarcará el tema de planificación académica según los requerimientos del niño.

Los ejes de desarrollo representan las líneas principales del desarrollo integral de los niños. No son temas ni tareas de conocimiento, son capacidades generales de tipo persona, cognitivo y expresivo, todas interrelacionadas.

Los Bloque de Experiencia representan los diferentes campos en que se desarrollan y manifiestan las capacidades personales, cognitivas y expresivas. Cada bloque agrupa un conjunto de experiencias, destrezas, nociones y actitudes a las que se les denomina estrategias de desarrollo.

Cuadro 4.11. PROGRAMA DE SERVICIOS PARA UN CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL.

ESTRUCTURA DEL CURRÍCULO DE LA EDUCACIÓN PARVULARIA	EIDADES				
	DE 0 A 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 3 AÑOS	DE 3 A 4 AÑOS	DE 4 A 5 AÑOS
PRIMER EJE: DESARROLLO PERSONAL a) Bloque: Identidad y Autonomía Personal b) Bloque: Desarrollo Físico - salud y nutrición c) Bloque: Desarrollo Social	X	X	X	X	X
SEGUNDO EJE: CONOCIMIENTO DEL ENTORNO INMEDIATO a) Bloque: Relaciones lógico matemáticas, mundo social, cultural y natural	X	X	X	X	X
TERCER EJE: EXPRESIÓN Y COMUNICACIÓN CREATIVA a) Bloque: Expresión Oral b) Bloque: Expresión Plástica c) Bloque: Expresión Corporal y Musical d) Bloque: Expresión Corporal e) Bloque: Expresión Lúdica f) Bloque: Expresión Oral y Escrita g) Bloque: Expresión Musical h) Bloque: Expresión Plástica	X	X			
			x	x	x

Elaboración: Autora.

Los ejes del desarrollo son:

- a) Desarrollo Personal
- b) Conocimiento del Entorno Inmediato
- c) Expresión y Comunicación Creativa

a) Eje de Desarrollo Personal: Desde una perspectiva integral es el eje central del desarrollo infantil, y mucho más en los primeros años de vida que es, cuando se forma la confianza básica y se estructuran las bases de la personalidad. Este eje comprende las dos líneas principales del crecimiento: formación del YO PERSONAL y del YO SOCIAL.

EL YO PERSONAL: (autoestima, autonomía, yo corporal, desarrollo físico), genera iniciativa, seguridad y creatividad, permitiendo al individuo superar y solucionar problemas.

EL YO SOCIAL: si el individuo se conoce así mismo, puede conocer a los demás y, en la interrelación con los otros, adquiere valores, actitudes y normas de convivencia social.

Los bloques de experiencias que conforman este eje son: identidad y autonomía personal, desarrollo físico (salud y nutrición), desarrollo social (socialización).

b) Eje del Conocimiento del Entorno Inmediato: Son todas las experiencias que permiten el conocimiento del mundo físico, social, cultural que rodean al párvulo.

En la interrelación con el medio, se posibilita la construcción del conocimiento, apropiación de su cultura, y se desarrolla la capacidad de relacionar los objetos entre sí y éstos con otros.

Los bloques de experiencias de este eje son: relaciones lógico matemáticas, mundo social, cultural y natural.

c) Eje de Expresión y Comunicación Creativa: Constituyen las diferentes formas de expresión de las experiencias, sentimientos, vivencias del descubrimiento de su yo y de sus relaciones con el entorno.

Los bloques de experiencias son: expresión oral, escrita, plástica, lúdica, corporal, musical, como manifestaciones que integran todas las experiencias de los otros ejes y que llevan al desarrollo de las potencialidades, de destrezas y habilidades, contribuyendo al crecimiento de su personalidad.

Cuando se habla de expresión escrita, en la educación parvularia, no se refiere a la escritura de letras convencionales, sino a la expresión gráfica en general.

Se presenta a continuación los contenidos de acuerdo a los Ejes de Desarrollo para el nivel preescolar de acuerdo a la ***Reforma Curricular Consensuada 1996 del Ministerio de Educación***, los que se adaptarán para los cinco primeros años de vida

Con esto se pretende exponer las destrezas que aprenderán en cada nivel de vida, constituyéndose en un proceso de aprendizaje.

Lo que se desarrolla a continuación está basado en el manual del Ministerio de Bienestar Social "Guía para el desarrollo integral de los niños de 0 a 5 años de edad"

4.2.1. Actividades Generales para Niños De Hasta un Año de Edad

4.2.1.1. PRIMER EJE: Desarrollo personal:

a) Bloque: identidad y autonomía personal:

Actividades Generales: Recién Nacido a 6 Meses

- Salúdalo y despídalo diariamente.
- Nómbralo cada vez que pueda y trate de lograr una reacción.
- Háblele y verbalice acciones.
- Póngalo frente a un espejo y diga su nombre.

- Al asearlo y bañarlo nombre cada una de las partes de su cuerpo.
- Frente a un espejo nombre las partes de su cara, tocándose y dando oportunidad que el bebé las mire.
- Repita las expresiones faciales que realiza el bebé: risa, llanto, muecas, bostezos.
- Permita que el bebé toque su cara.
- Póngale frente a otros bebés dándole oportunidad a que se observen.
- Dele la oportunidad de coger y mantener su biberón por algunos momentos.
- Festeje el reconocimiento y ubicación de su madre y padre, repitiendo la mamá, el papá, etc.

Actividades Sugeridas: 6 a 12 Meses

- Repita y refuerce las actividades del período anterior, especialmente las referentes a responder a su nombre, a observarse en el espejo, a identificar a otros adultos, a sus compañeros, nombrándolos y festejando sus logros.
- Permita (con los cuidados necesarios) el acercamiento a sus compañeros. que se miren, y que tengan contacto entre ellos.
- Ponga un espejo frente a ellos, nombrando y mostrando a uno y otro.
- Dele alimentos que pueda ingerir solo.
- Dele cuchara y vaso, permitiendo que intente manejar los mismos.
- Dele la posibilidad de ayudar en la vestimenta.
- Entréguele ,.material didáctico adecuado para que el busque, decida y manipule solo.
- Permita que explore el espacio físico y objetos, gateando, o arrimándose a los muebles de acuerdo a su capacidad.

b) Bloque: desarrollo físico-salud y nutrición:.

Actividades Generales: Recién Nacido a 6 Meses

- Ejercite diferentes movimientos globales, mediante ejercicios como: juego con las piernas y brazos, doblando, estirando, cambiándole de

posición, estimulando movimientos de la cabeza, cuello, espalda, el giro, el equilibrio, pataleo, pedaleo y balanceo.

- Posibilite los desplazamientos con juguetes a su alcance, balanceándolo sobre el rodillo.
- Estimule la posición sentado.
- Estimule el tomar objetos, pasar de una mano a la otra, coger y botar objetos.
- Aproveche el cambio de ropa para realizar toda clase de estimulación como: juegos motores, sensoriales y sociales.

Actividades Generales: 6 a 12 Meses

- Estimule la posición de sentado sin apoyo.
- Estimule y refuerce el gateo entre obstáculos, por debajo y a través de objetos.
- Permítale saltar como resorte (sosteniéndole).
- Estimule la posición de pie, sujetándole de la mano o proporcionándole muebles para que se apoye.
- Ejercite la posición de rodillas, sentado, y de pie con apoyo.
- Permítale patear y golpear una pelota (sosteniéndolo).
- Dele todo tipo de elementos como cubos de plástico, cajas, envases, masa de color, juguetes para ensartar y embonar, objetos para meter y sacar, para arrastrar, empujar, halar, papeles, cuentos de pasta gruesa, frascos para tapar y destapar, paquetes para desenvolver, etc.
- Brinde condiciones para motivar la marcha y diferentes posiciones como: erguido, en cuatro pies, sentado, arrodillado.

c) Bloque: Desarrollo Social

Actividades Generales: Recién Nacido a 6 Meses

- Ejercite el saludo, la despedida.
- Relaciónese físicamente con el bebé, colocándolo, acariciándolo, lleve las manos del bebé a su rostro.

- Haga que el bebé participe en eventos de la vida cotidiana del Centro como: mirar a los otros niños, los juegos, las actividades, llevándolo siempre con la mirada hacia adelante.

Actividades Generales: 6 a 12 Meses:

- Refuerce las actividades del periodo anterior, festeje sus logros.
- Ejercite el gesto del adiós, aplaudir, hacer tortillitas, tirar besos.
- Ejercite el recibir y entregar objetos a la educadora y a otros niños-niñas,
- Ejercite las demostraciones de afecto, abrazos, caricias, (tenga cuidado con las mordidas).
- Siente a dos niños-niñas frente a frente y posibilite su contacto.
- Refuerce el aprendizaje por imitación, de diferentes acciones.
- Inicie la actitud de negación "no" frente a acciones inadecuadas como halar el pelo, arañar a la Educadora, o algo peligroso para su salud.
- Juegue a las escondidas.

4.2.1.2. SEGUNDO EJE: Conocimiento del entorno inmediato

a) Bloque: relaciones lógico matemáticas, mundo social, cultura y natural

Actividades Generales: Recién Nacido a 6 Meses

- Posibilite diferentes sensaciones y percepciones auditivas, visuales, gustativas, táctiles, olfativas.
- Permítale observar objetos en movimiento, móviles, sonajeros, globos, pelotas rodando, carros rodando.
- Dele la oportunidad de observar objetos al caer (relación, causa-efecto).
- Permítale observar y explorar el medio físico y natural que lo rodea; naturaleza, plantas, animales, peces.
- Ejercite la noción de permanencia del objeto, jugando a las escondidas.
- Prenda y apague la luz.
- Produzca sonidos con diferentes objetos.

Actividades Sugeridas: 6 a 12 Meses:

- Realice las mismas actividades anteriores, subiendo en graduación las posibilidades de experimentación y variando los recursos.
- Ejercite la permanencia del objeto, haciendo aparecer y desaparecer objetos.
- Permítale soplar una vela (al finalizar esta etapa)

4.2.1.3. TERCER EJE: Desarrollo de expresión y comunicación creativa
a) Bloque: expresión oral**Actividades Generales: Recién Nacidos a 6 Meses:**

- Ejercite la expresión oral. hablándole. cantándole, repitiendo sus sonidos, vocalizaciones, nombrando y verbalizando las acciones.
- Póngale cajitas musicales.
- Realice juegos rítmicos sencillos con diferentes elementos: cucharas, botellas, palitos, tapas, etc .
- Realice juegos con la boca, haciendo diferentes sonidos con la lengua, labios, besos.
- Póngale frente al espejo y vocalice palabras familiares.

Actividades Generales: 6 a 12 Meses:

- Muestre y nombre todos los objetos familiares.
- Imita su lenguaje, balbuceo, silabeo, gorjeo, risas.
- Hágale escuchar música, seguir ritmos sencillos, escuchar rimas sencillas.
- Permítale observar libros especiales para esta edad. mientras nombra los objetos.
- Introducir sonidos onomatopéyicos. mostrando láminas o el animal.
- Ejercite la expresión de .necesidades.
- Ejercite el juego de dame y toma, estimulando las respuestas.

b) Bloque: expresión plástica: El sentido estético puede estimularse desde la más

tierna edad, poniendo al niño en contacto con diferentes estímulos.

c) Bloque: expresión corporal y musical: El niño responde a la música y al ritmo. Dichas manifestaciones posibilitan la adquisición de habilidades y capacidad de expresión.

Adicionalmente hay que darle la oportunidad de:

- Bailar, imitar movimientos
- Realizar expresiones faciales: gusto- susto, pena- llanto.
- Escuchar diferentes tipos de música y acompañar con movimientos.
- Percibir diferentes sonidos familiares, instrumentos musicales como: tambor, triángulo, platillos, guitarra, pandereta.

4.2.2. Actividades para niños de 1 a 2 años de edad

4.2.2.1. PRIMER EJE: DESARROLLO PERSONAL

a) Bloque: identidad y autonomía personal

Actividades Generales

Se continúa reforzando su identidad, su nombre, de su familia, de los que le rodean, de sus compañeros / as al llegar, al despedirse.

- Practique el conocimiento de sus objetos personales.
- Participe en juegos que afirmen su identificación e individualidad
- Utilizar vaso y cuchara para que tome y coma alimentos sólidos.
- Quitarse medias y zapatos y colaborar en el vestirse y desvestirse.
- Practicar hábitos de higiene y de orden.
- Alrededor de los dos años, elegir entre dos rincones o zonas de juego (hogar y construcción).
- Ejercitar el respeto por el turno propio y el de sus compañeros / as.

b) Bloque: desarrollo físico salud y nutrición:*Actividades Generales*

Posibilite desplazamientos como gatear, caminar, intentar saltar, correr y acciones como subirse a muebles y pasar por túneles, debajo de sillas, mesas, etc.

- Arrastrar objetos como: carros, cajas.
- Construir torres con bloques.
- Llenar y vaciar cajas con objetos pequeños.
- Hojear libros de hojas gruesas.
- Garabatear libremente con crayón grueso, en papeles grandes.
- Imitar gestos .
- Subir y bajar gradas; patear pelotas; escuchar música y seguir ritmos diferentes con su cuerpo.
- Recoger objetos del suelo y guardar.
- Arrugar y rasgar papeles, Encajar y ensartar objetos grandes.
- Retroceder, caminar por diferentes líneas , seguir consignas para ejercitar el equilibrio (en alfombra, césped, madera).
- Practicar hábitos de aseo ambiental, ayudar a poner la basura en su lugar.
- Apoyar en la formación de hábitos de higiene para tener buena salud.

c) Bloque: desarrollo social:*Actividades Generales*

Refuerce las actividades del período anterior.

- Expresar sus necesidades.
- Ejercitar la formación de hábitos como; comer, lavarse dientes, manos, uso de la toalla, uso del babero, uso del basurero.
- Saludar y despedirse.

- Utilizar: gracias, por favor.
- Realizar juegos en grupo, ejercitar el respetar turnos.
- Cumplir pequeñas responsabilidades.
- Practicar normas de seguridad, por Ej.; no meter los dedos en los interruptores.
- Ubicar a su familia de diferentes maneras, en persona, en foto.
- Realizar juegos de humor, bromas.
- Rechazar conductas agresivas, ejercitar las conciliadoras.
- Reconocer algunos límites.
- Jugar a imitar actividades de la vida diaria, en el rincón del hogar.

4.2.2.2. SEGUNDO EJE: Conocimiento del entorno inmediato:

a) Bloques: relaciones lógico matemáticas, mundo social, cultural y natural

Actividades Generales

Posibilite la manipulación y experimentación con gran variedad de elementos, objetos y sustancias.

- Construir con: cubos, legos grandes, encajes grandes.
- Llenar y vaciar objetos en diferentes recipientes.
- Manipular y observar objetos que floten en agua.
- Trasvasar granos, agua, arena.
- Soplar velas.
- Soplar algodón, plumas, agua con sorbete.
- Agrupar objetos por una característica, color, forma, tamaño, uso.
- Buscar objetos escondidos.
- Ubicar y señalar otras partes de su cuerpo: brazos, piernas.
- Relaciones espaciales: arriba-abajo, dentro-fuera

4.2.2.3. TERCER EJE: Desarrollo de expresión y comunicación creativa

a) Bloque: expresión oral:

Actividades Generales

- Jugar con sonidos onomatopéyicos, acompañando movimientos de perros, gatos, pollos, etc.
- Usar expresiones de afirmación y negación (sí, no), con movimientos de la cabeza y verbalización.
- Reconocer y nombrar personas, objetos conocidos en láminas y en concreto.
- Contestar preguntas sencillas.
- Ubicar y reconocer las partes de su cuerpo.
- Escuchar cuentos, repetir cantos y rimas cortas.
- Reconocer su imagen en fotos y espejo .
- Expresar sus necesidades.
- Jugar al dame y toma.

B) Bloque: expresión plástica:

Actividades Generales

Manipular elementos como agua, masa de color, dátilo-pintura, crayón grueso.

Posibilite el contacto con diferentes expresiones estéticas.

Observar paisajes, láminas bonitas, objetos bonitos, juguetes nuevos, el patio del Centro Infantil, el parque cercano, láminas coloridas y objetos llamativos.

C) Bloque: expresión corporal y musical.

Actividades Generales

Participar en actividades rítmicas: baile, imitación de juegos, perfeccionando diferentes desplazamientos con su cuerpo de una manera armónica y segura.

- Realizar expresiones faciales: gusto-susto, pena-llanto
- Realizar actividades de equilibrio.
- Escuchar diferentes tipos de música y acompañar con movimientos-
- Percibir y luego reconocer diferentes sonidos familiares.
- Percibir diferentes sonidos de instrumentos musicales como: tambor, triángulo, platillos, guitarra, pandereta.
- Cantar canciones infantiles.

4.2.3. Actividades Para Niños De 2 A 3 Años De Edad

4.2.3.1. PRIMER EJE: Desarrollo personal:

a) Bloque: identidad y autonomía personal

Actividades Generales

- Recordar pequeñas normas de funcionamiento del Centro.
- Responder a su nombre y reconocer el de sus compañeros.
- Cooperar, participar en tareas como: limpiar una mesa, ordenar.
- Encomendar algunas tareas que puedan realizar por si solos lo que les dará seguridad e independencia. Por ejemplo, solicitar al niño y niña que vayan a pedir alguna cosa a otra educadora.
- Colocar sus pertenencias en el lugar correcto.
- Resolver pequeñas situaciones sencillas de la vida cotidiana (que puedo hacer si se cae algún objeto al suelo o si ensució algo?).
- Señalar partes de su cuerpo y el de sus compañeros.
- Elegir donde quiere jugar (rincones).
- Construir con bloques, cajas de madera de cartón, plásticos, tubos, diferentes tipos de envases, etc.
- Armar rompecabezas de encaje en los que tiene el perfil de la figura que tiene que colocar.
- Participar en conversaciones en las que el niño y la niña pueda intervenir y ser escuchado.
- Reconocer sus sacos, lonchera, funda.

b) Bloque: desarrollo físico (salud y nutrición):*Actividades Generales*

- Saltar de diferentes alturas. Saltar con los dos pies juntos. Caminar y frenar (juego de las estatuas). Jugar con pelotas, lanzar con una y dos manos, patear, encestar. Reptar en el piso, sobre una mesa, en diversas superficies y texturas. Subir y bajar gradas. Caminar para adelante, pasos largos, pasos cortos.
- Hacer ejercicios de equilibrio en tablas anchas o en orillas de gradas.
- Enroscar y desenroscar recipientes plásticos. Arrugar y rasgar papeles de diferentes texturas.
- Embadurnar con goma para pegar elementos. Garabatear con crayola. Ensartar cuentas grandes.
- Armar rompecabezas sencillos.
- Lavarse la cara y manos (rutina).
- Observar los fenómenos de la naturaleza. Cuidar las plantas: regar, remover la tierra, quitar las hojas secas, etc.
- Realizar visitas a zoológicos y destacar la importancia de los animales.
- Reforzar y fomentar hábitos alimenticios. Estimular el uso de la cuchara, vaso, etc.

c) Bloque: Desarrollo social:*Actividades Generales*

- Saludar y despedirse de los niños y niñas, ellos aprenderán sin presiones.
- Realizar juegos grupales que permitan la participación del niño en el grupo. Por ejemplo, juego con pelotas, rondas.
- Participar en actividades tradicionales y folklóricas, (hacer guaguas de pan; en navidad el pase de niño, etc.). Realizar actividades de rondas y juegos tradicionales.
- Hacer actividades como collage, dátilo pintura en pequeños grupos, dramatizaciones

4.2.3.2. SEGUNDO EJE: Conocimiento del entorno inmediato**a) Bloque: relaciones lógico-matemáticas***Actividades Generales*

- Manipular elementos de varias texturas, colores y tamaños.
- Agrupar objetos por tamaños (grandes y pequeños).
- Parear objetos por una sola característica (proporción de tablas de colores dos por cada uno para que el niño las agrupe).
- Hacer clasificaciones
- Ordenar caja de clasificación con 4 elementos por forma.
- Experimentar nociones de cantidad mucho-poco.
- Experimentar nociones temporales - espaciales: aquí, allá, dentro, fuera.

b) Bloque: mundo social, cultural y natural.*Actividades Generales*

- Llevar a los niños y niñas a conocer la tienda del barrio, la zapatería, la panadería, etc.
- Actividades que faciliten la exploración y la observación, Ej. llevar a los niños y niñas al jardín y hacer que observe un animal, insectos, el crecimiento, floración de las plantas
- Conversar sobre la utilidad de los animales y las plantas.
- Botar la basura en su lugar como rutina.

4.2.3.3. TERCER EJE: Expresión y comunicación creativa**a) Bloque: expresión corporal***Actividades Generales*

- Con canciones alusivas, tocarse las partes de su cuerpo.
- Llevar caminando un pañuelo con diferentes partes de su cuerpo (mano, dedos, brazos).

- Caminar en diferentes direcciones; para un lado, para otro, adelante, atrás.
- Decir no y si con diferentes partes del cuerpo.
- Nombrar y mostrar las partes del cuerpo y el de sus compañeros.
- Contestar para que sirven la boca, la nariz, los ojos, orejas, brazos, manos, pies.
- Experimentar corporalmente las nociones de arriba-abajo, adelante-atrás.
- Imitar movimientos de animales.
- Con los ojos vendados reconocer partes del cuerpo de un compañero.
- Reconocer las partes del cuerpo en una lámina grande.

b) Bloque: expresión lúdica: Este bloque está integrado por todas las actividades que se realizan en el Centro Infantil pues todas deben tener un sentido de juego para el niño y la niña. (ver anexo juego). Realizar juegos libres, dirigidos, tradicionales y recreativos.

c) Bloque: expresión oral y escrita: Su lenguaje es floreciente aunque no bien pronunciado. Requiere que se le pronuncie correctamente. Como su pensamiento es más ágil que las posibilidades de expresión verbal, puede aparecer un tartamudeo, que no merece mayor atención.

Al final de la etapa el niño averigua el "por qué" de las cosas,

Actividades Generales

- Garabatear.
- Contar cuentos. Hacer preguntas sobre los cuentos y en general sobre cualquier tema.
- Conversar sobre situaciones de la vida cotidiana. Incrementar su vocabulario,
- comentar sobre algunas láminas familiares para el niño y la niña.
- Nombrar objetos, animales, plantas- Responder a órdenes sencillas. Nombrar a sus compañeros.
- Soplar objetos livianos.
- Reconocer signos como el de : pare, propagandas, semáforo, etc.

d) Bloque; expresión musical : _Pretende lograr la sensibilización hacia la música y desarrollar el sentido del ritmo.

Actividades Generales

- Imitar y reproducir con sonidos de : animales, del cuerpo, de instrumentos musicales, de la naturaleza, etc.
- Discriminar sonidos de instrumentos musicales familiares Jugar a seguir el sonido del tambor.
- Cantar variando ritmos : rápido, lento; intensidad: fuerte - suave, y acompañar la canción con movimientos corporales de los niños.
- Escuchar música de diferentes ritmos, bailar, cantar canciones cortas.
- Reconocer sonidos del ambiente (bus, moto, viento, lluvia, aviones, murmullos, etc.).

e) Bloque: expresión plástica: _Las actividades a realizarse dentro de este bloque tiene como principal finalidad la sensibilidad y familiarización del niño con los diversos elementos plásticos.

La manipulación de los mismos provoca placer en el niño y la niña, gozan embadumando, mezclando colores, experimentando y llenando grandes superficies.

Las actividades deben ser planificadas tomando en cuenta que lo importante para el niño es el proceso que sigue para realizar su actividad y no un producto final.

Actividades Generales

- Amasar con masa de color.
- Pintar con crayola. Garabatear libremente- Dibujar en grandes superficies.
- Experimentar con diferentes tipos de pintura y diferentes elementos de la plástica
- Arrugar papel de diferentes texturas.

- Pintar con esponjas, lanas, brochas.
- Hacer collages con diferentes papeles.

4.2.4. Actividades para niños de 3 a 4 años de edad

4.2.4.1. PRIMER EJE: Desarrollo personal

a) Bloque: identidad y autonomía personal

Actividades Generales

- Mirarse al espejo,
- Identificar el propio cuerpo y nombrar sus diferentes partes.
- Participar en conversaciones que permitan recordar o reforzar a cada niño y niña el conocimiento de su nombre y apellido y el de sus padres.
- Reconocer y nombrar a todos sus compañeros.
- Elegir y decidir la decoración del espacio.
- Elegir la situación de aprendizaje de entre varias opciones.
- Elegir y alcanzar un material determinado para ponerlo nuevamente en su sitio
- una vez que se haya terminado su actividad.

b) Bloque: desarrollo físico, salud y nutrición

Actividades Generales

- Realizar actividades que involucren el movimiento de todas las partes del cuerpo como:
- Gatear (por el piso, por un banco, por un plano inclinado).
- Rodar (sobre diferentes superficies).
- Caminar libremente, hacia adelante y hacia atrás.
- Correr libremente, entre líneas, con obstáculos, en zig-zag.

- Detenerse repentinamente.
- Trepar (por una tabla inclinada, por una escalera).
- Saltar (hacia abajo, sobre objetos).
- Imitar movimientos de animales,
- Realizar diferentes movimientos de brazos: doblar, extender, moverlos hacia arriba, al frente y a los lados. Lanzar y atrapar pelotas.
- Realizar diferentes movimientos de piernas: patear, pedalear y flexionar.
- Realizar movimientos del tronco: flexiones, extensiones, inclinaciones.
- Hacer equilibrio: sobre bordes, tablonos o líneas.
- Atornillar, abrir-cerrar, tapar-destapar, abrochar-desabrochar y enhebrar.
- Realizar ejercicios físicos.
- Practicar hábitos de higiene.
- Vestirse-desvestirse, ponerse-quitarse los zapatos, inicialmente con ayuda y luego solo.
- Comer solo, utilizando cubiertos (cuchara y tenedor).
- Lavarse la cara, las manos, y los dientes.
- Ir al baño solo.
- Sembrar, cultivar y cosechar vegetales en el centro infantil que puedan luego ingerirlos.

c) Bloque: desarrollo social

Actividades Generales

Ayudar en la realización de tareas como:

- Ordenar el salón.
- Trasladar materiales.
- Lavar materiales.
- Practicar normas de cortesía como son: saludar, despedirse, pedir por favor y agradecer.
- Respetar y valorar el trabajo de sus compañeros.
- Relacionarse con sus compañeros con afecto y respeto,
- Compartir materiales, alimentos o cualquier elemento.

4.2.4.2. SEGUNDO EJE: Conocimiento del entorno inmediato

a) Bloque: relaciones lógico-matemáticas:

Actividades Generales

- Descubrir objetos familiares escondidos en una caja, por medio del tacto, sin que el niño pueda ver su contenido.
- Agrupar diversos elementos de acuerdo a su textura: telas, felpas, lijas, esponjas, etc.
- Experimentar con diversos olores que sean familiares, como pueden ser: café, vainilla, canela, limón.
- Distinguir y nombrar diversas frutas o vegetales y experimentar con sus sabores.
- Escuchar y repetir diferentes sonidos de animales.
- Discriminar los diferentes sonidos del medio ambiente.
- Agrupar, asociar y clasificar diversos objetos de acuerdo a las características de color, forma y tamaño.
- Relacionar las cualidades de color forma y tamaño con diversos elementos de la vida cotidiana y del ambiente inmediato.
- Familiarizarse con el nombre de todos los colores.
- Familiarizarse con el nombre del cuadrado, círculo y triángulo.
- Familiarizarse con los tamaños: grande y pequeño.
- Trabajar nociones espaciales como: cerca-lejos, arriba-abajo, delante-detrás, encima-debajo. Inicialmente a partir de su propio cuerpo y posteriormente en relación a los objetos circundantes.
- Familiarizarse con nociones temporales como: día-noche, señalando las características que los diferencian.

b) Bloque: mundo social cultural y natural

Actividades Sugeridas

- Realizar paseos y conocer el entorno inmediato: la manzana donde está ubicado el Centro Infantil y todo lo que en ella se pueda encontrar.

- Conocer otros espacios por medio de paseos a variados sitios de interés.
- Observar fenómenos de la naturaleza: la lluvia, el sol que brilla o que está cubierto por nubes, el viento que sopla y mueve los árboles).
- Observar las características de distintos árboles y flores: tamaño, color, perfume, y familiarizarse con los nombres.
- Sembrar plantas y darle los cuidados necesarios.
- Ayudar en el cuidado de animales que puedan tener en el Centro (peces o canarios).
- Ampliar el conocimiento del mundo animal por medio de imágenes (láminas) y familiarizarse con los nombres de ellos.
- Visitar parques, jardines y sitios donde puedan estar en contacto con animales.

4.2.4.3. TERCER EJE: Desarrollo de expresión y comunicación creativa

a) Bloque: expresión corporal

Actividades Generales

- Identificar distintas partes del cuerpo.
- Encontrar las más variadas formas de movimiento para cada parte del cuerpo.
- Desplazarse lenta o rápidamente siguiendo el ritmo marcado por un tambor.
- Afirmar o negar utilizando distintas partes del cuerpo.
- Transportar distintos elementos utilizando diferentes partes del cuerpo.

b) Bloque: expresión lúdica: El juego es la actividad principal del niño y la niña. Por medio del juego ellos conocen el mundo, se llenan de experiencias, alcanzan habilidades y destrezas, logran el desarrollo de actitudes positivas con respecto a sí mismos y los demás y fortalecen su organismo.

Actividades Generales

- Jugar libremente.
- Jugar con normas muy elementales: Ej. el pan quemado, a quitarle la cola, etc.
- Jugar a la ronda.
- Jugar al escondite, etc.

c) Bloque: Expresión oral y escrita

Actividades Generales

- Expresar oralmente deseos y necesidades.
- Ejercitar la musculatura responsable del lenguaje,
- Relatar experiencias de la vida cotidiana.
- Familiarizarse con nuevos vocablos y conocer su significado.
- Describir objetos , láminas o escenas comunes.
- Llevar un mensaje que contenga dos órdenes sencillas: (Ve por favor, a la cocina y trae un vaso!)
- Escuchar y narrar cuentos.
- Resumir cuentos.
- Desarrollar el hábito de escuchar atentamente.
- Verbalizar las experiencias de los fenómenos naturales.

d) Bloque: Expresión Musical.

Actividades Generales

- Escuchar distintos tipos de música; nanas, rondas, folklore.
- Escuchar y aprender canciones.
- Marcar el ritmo con los nombres de los niños.
- Ejercitar la asociación sonido-movimiento, silencio-reposo.
- Familiarizarse con el sonido de diferentes instrumentos
- Conocer el nombre de instrumentos musicales más comunes.

- Discriminar el sonido de diferentes instrumentos.
- Discriminar diferentes sonidos ambientales.
- Seguir ritmos con palmadas, zapateos y diferentes movimientos del cuerpo.

e) Bloque: Expresión Plástica

Actividades Generales

- Familiarizarse con los diferentes elementos de la plástica.
- Observar el colorido; experimentar la textura y todas las características que puedan tener los diferentes tipos de papel que se utilicen (bond, crepé, cometa, celofán).
- Experimentar con pinturas de diferente textura (mezcladas con harina, aserrín o goma).
- Pintar libremente con las manos, los dedos y los puños.
- Pintar libremente con diversos objetos: esponja, lana, hoja de árboles.
- Mezclar colores y observar las nuevas combinaciones.
- Pintar libremente con crayola en espacios grandes.
- Reconocer las características de la arcilla: suave, fría.
- Hacer bolitas y culebras con arcilla, plastilina, etc.

4.2.5. Actividades para niños de 4 a 5 años de edad

4.2.5.1. PRIMER EJE: Desarrollo personal

a) Bloque: identidad y autonomía personal

Actividades Generales

- Iniciar discriminación de derecha – izquierda, en el mismo.
- Hacer gestos ante el espejo.
- Reconocer y nombrar a todos sus compañeros.
- Elegir y decidir la decoración del espacio.
- Elegir la situación de aprendizaje de entre varias opciones.

- Elegir y alcanzar un material determinado para ponerlo nuevamente en su sitio una vez que se haya terminado su actividad.

b) Bloque: desarrollo físico, salud y nutrición

Actividades Generales

- Realizar actividades que involucren el movimiento de todas las partes del cuerpo como:
- Saltar como conejo
- Caminar con un objeto sobre la cabeza.
- Llevar un vaso de agua sin derramarlo
- Saltar alternadamente sobre uno y otro pie.
- Trepar, reptar, saltar,
- Caminar sobre una barra de equilibrio.
- Imitar pasos de baile.
- Hacer nudos con cordones.
- Mantenerse en la punta de los pies por 10 segundos, con ojos abiertos, brazos a lo largo del cuerpo, pies y piernas juntas.
- Utilizar patines y patinetas.
- Realizar ejercicios físicos.
- Practicar hábitos de higiene.
- Vestirse-desvestirse, ponerse-quitarse los zapatos, por si solo.
- Comer solo, utilizando cubiertos (cuchara y tenedor).
- Lavarse la cara, las manos, y los dientes.
- Ir al baño solo.
- Sembrar, cultivar y cosechar vegetales en el centro infantil que puedan luego ingerirlos.

c) Bloque: desarrollo social

Actividades Generales

Ayudar en la realización de tareas como:

- Cumple fácilmente con las labores cotidianas.
- Practicar normas de cortesía como son: saludar, despedirse, pedir por favor y agradecer.

- Respetar y valorar el trabajo de sus compañeros.
- Relacionarse con sus compañeros con afecto y respeto,
- Prefiera juegos compartidos con otros niños.
- Tiene sentido de responsabilidad.
- Supera el egocentrismo.
- Compartir materiales, alimentos o cualquier elemento.

4.2.5.2. SEGUNDO EJE: Conocimiento del entorno inmediato

a) Bloque: relaciones lógico-matemáticas:

Actividades Generales

- Conceptualizar lo alto, bajo, corto para llegar al manejo del número como tal.
- Contar de 5 a 10 números.
- Entender los conceptos de función, tiempo y relación entre partes y el todo.
- Dibuja figuras con 4 partes y las identifica.
- Conoce y nombre 6 colores tanto primarios como secundarios.
- Copia triángulos, círculos y demás trazos simples.
- Encuentra diferencia entre 2 objetos familiares.
- Ordena 5 objetos de mayor a menor tamaño.
- Corrige e inserta una serie de figuras planas.
- Dibuja líneas entre laberintos, con ambas manos.
- Hace series ascendentes.
- Puede recordar hasta 6 ilustraciones.
- Colorea respetando límites.
- Arma rompecabezas de 6 cortes horizontales, verticales y otros.
- Coloca un objeto o más en relación con otros; dentro, fuera detrás, entre, junto , separado, cerca y en relación a él mismo, a derecha e izquierda.
- Utiliza los conceptos: a través de, alrededor de.
- Distingue letras parecidas aun que no sepa su nombre.

- Discrimina el sonido y su duración que producen diferentes objetos.
- Memoriza 2 órdenes extrañas y 3 de rutina.
- Puede decir una palabra que empiece por una vocal determinada.

b) Bloque: mundo social cultural y natural

Actividades Sugeridas

- Conoce el entorno inmediato: la manzana donde está ubicado el Centro Infantil y todo lo que en ella se pueda encontrar.
- Conocer otros espacios por medio de paseos a variados sitios de interés.
- Sembrar plantas y darle los cuidados necesarios.
- Ayudar en el cuidado de animales que puedan tener en el Centro (peces o canarios).
- Ampliar el conocimiento del mundo animal por medio de imágenes (láminas) y familiarizarse con los nombres de ellos.
- Visitar parques, jardines y sitios donde puedan estar en contacto con animales.

4.2.5.3. TERCER EJE: Desarrollo de expresión y comunicación creativa

a) Bloque: expresión corporal

Actividades Generales

- Identificar las partes del cuerpo.
- Desplazarse lenta o rápidamente siguiendo el ritmo marcado por un tambor.
- Afirmar o negar utilizando distintas partes del cuerpo.
- Transportar distintos elementos utilizando diferentes partes del cuerpo.

b) Bloque: expresión lúdica: El juego es la actividad principal del niño y la niña. Por medio del juego ellos conocen el mundo, se llenan de experiencias,

alcanzan habilidades y destrezas, logran el desarrollo de actitudes positivas con respecto a sí mismos y los demás y fortalecen su organismo.

Actividades Generales

- Jugar libremente.
- Los juegos sencillos pierden interés.
- Le gustan más los juegos de mesa y construcción.
- Tiene en el juego a un compañero imaginario.
- Jugar con normas

c) Bloque: Expresión oral y escrita

Actividades Generales

- Usa de 2500 a 3500 palabras.
- Expresa frases complejas, utilizando los adjetivos en forma muy subjetiva.
- Reconoce número (singular y plural), género (masculino y femenino).
- Produce en forma correcta el 90% de las consonantes.
- Tiene un uso correcto del ayer y hoy.
- Pregunta el significado de palabras nuevas.
- Utiliza todas las formas de lenguaje para comunicarse.
- Aumenta el número de tópicos en sus discursos y conversaciones.
- Inventa cuentos.
- Emite correctamente triptongos y diptongos.
- Responde adivinanzas y repite trabalenguas.
- Comprende y opina sobre lo que sucede a su alrededor

d) Bloque: Expresión Musical.

Actividades Generales

- Escuchar distintos tipos de música
- Escuchar y aprender canciones.

- Marcar el ritmo con los nombres de los niños.
- Ejercitar la asociación sonido-movimiento, silencio-reposo.
- Reconoce el sonido de diferentes instrumentos
- Conocer el nombre de instrumentos musicales más comunes.
- Discriminar el sonido de diferentes instrumentos.
- Discriminar diferentes sonidos ambientales.
- Seguir ritmos con palmadas, zapateos y diferentes movimientos del cuerpo.

e) Bloque: Expresión Plástica

Actividades Generales

- Realiza figuras con los diferentes elementos de la plástica.
- Reconoce la textura y todas las características que puedan tener los diferentes tipos de papel que se utilicen (bond, crepé, cometa, celofán).
- Aplica su creatividad con pinturas de diferente textura (mezcladas con harina, aserrín o goma).
- Pintar libremente con las manos, los dedos y los puños.
- Pintar libremente con diversos objetos: esponja, lana, hoja de árboles.
- Pintar libremente con crayola en espacios grandes, respetando límites.
- Reconocer las características de la arcilla: suave, fría.

4.3 Infraestructura

Según los estándares de calidad el local debe disponer por cada niño de 2 metros cuadrados en el área de construcción y de 2.5 metros cuadrados en el área exterior, espacio verde y de recreación por niño

4.3.1. Para niños y niñas menores de un año

Se cuenta con: dormitorio, un lugar para la preparación de biberones, un espacio para la lactancia, baño, área de gateo y estimulación, ambiente exterior para recibir sol.

4.3.2. Para niños y niñas de 1 a 2 años

Una sala de actividades, que cuenta con un espacio libre de obstáculos para el desarrollo de la marcha, en la que se adapta un ambiente para la siesta, mediante el uso de colchonetas o camas plegables, un sitio con material para otras actividades de estimulación; un lugar para cambio de pañales.

4.3.3. Para niños y niñas de 2 a 3 años

Una sala de actividades en la cual estara distribuidos los rincones adecuados a la edad: del hogar, de la construcción, intelectual, plástica, de agua y arena, en el exterior.

4.3.4. Para niños y niñas de 3 a 4 años

Una sala de actividades con los siguientes rincones: del hogar, de la construcción, intelectual, plástica y naturaleza, agua y arena.

4.3.5. Para niños y niñas de 4 a 5 años

Una sala de actividades que tiene los siguientes rincones: hogar, construcción, intelectual, plástica, naturaleza, agua y arena. Se alterna los rincones, de acuerdo a las necesidades e intereses de los niños y niñas. En general para los niños y las niñas de 2 a 5 años de edad, constan además de los siguientes ambientes:

4.3.6. Lugares para descansar

Se adapta dentro de la sala de actividades. Se utiliza colchonetas, almohadas, sábanas y cobijas.

4.3.7. Comedor Se adecua dentro de la sala de actividades.**4.3.8. Baterías sanitarias suficientes**

Son de fácil acceso para los niños y las niñas.

4.3.9. Sala multiuso

En donde se realizan actividades como: títeres, expresión corporal, música y otras. A más de todos los ambientes anteriormente

mencionados, que hacen relación a la actividad directa del niño y de la niña, se posee otros espacios que permitan el mejor funcionamiento de un centro infantil. Estos son:

4.3.10. Área administrativa

Es independiente de los espacios destinados a los niños y las niñas. De tal forma de contar con un ambiente de privacidad para la atención a los padres y madres que acudan al Centro en cualquier circunstancia y disponer de un sitio para guardar documentos importantes.

4.3.11. Cocina para preparar los alimentos.

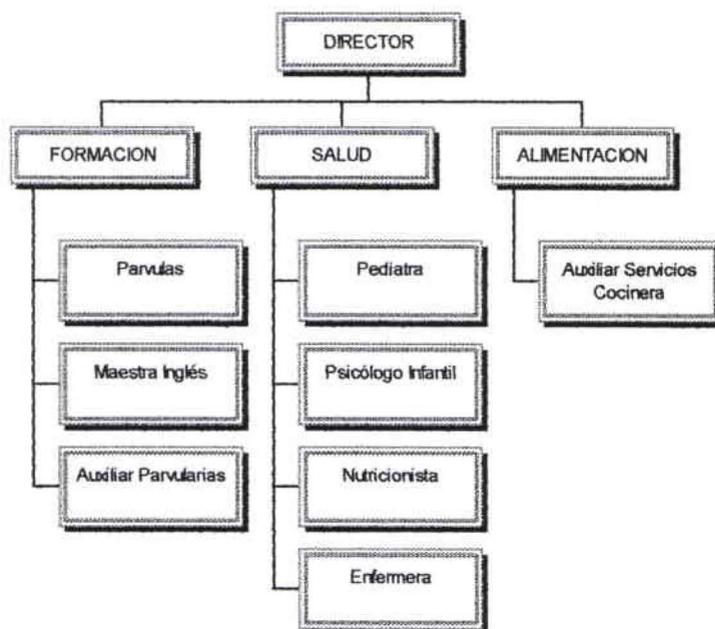
La cual esta ubicada lejos de los espacios a los que tienen acceso los niños y las niñas para evitar accidentes⁹.

4.4. Estructura Organizacional

El tipo de estructura organizacional del Centro de Desarrollo Infantil será VERTICAL, donde existen 3 niveles de autoridad o jerarquía. Directivo, Operativo y Apoyo.

4.4.1. Organigrama

ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL



⁹ En el Anexo se adjunta un plano del Centro Infantil Nenes.

4.4.2. Descripción de Funciones.

- a) Dentro de este punto se desarrollará aspectos como: clasificación de puestos, reclutamiento, selección e inducción de personal

4.4.2.1. Clasificación de Puestos

La clasificación de puestos permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto.

A continuación se detalla las funciones, de cada área organizacional del Centro Infantil

Cuadro 4.12. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA EL DIRECTOR.

CLASIFICACION DE PUESTOS
<u>Título del puesto:</u> DIRECTOR
<u>Características :</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Poder de Autoridad - Relación Cliente (externo e interno) - Ejecución de disposiciones legales.
<u>Relación de dependencia:</u> Dueños.
<u>Funciones específicas:</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar las diferentes áreas de trabajo, - Supervisar, las operaciones y la ejecución de los planes - Asesorar, - Capacitar, - Proporcionar elementos adecuados al personal para el cumplimiento de sus tareas. - Administrar y Planificar - Organiza y coordina las actividades de las diferentes áreas - Controla el rendimiento de la empresa - Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de los dueños. - Representar a la Empresa legal, judicial y extrajudicialmente - Desarrolla un ambiente de trabajo muy agradable y acogedor para todos los empleados - Informar a los dueños de la situación de la empresa
<u>Perfil:</u>
<u>Educación:</u> Educador de Párvulos con especialización en administración de Centros Infantiles.
<u>Experiencia:</u> Experiencia mínima de 3 años en administración de centros preescolares.

Elaboración: Autora.

Cuadro 4.13. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA LAS PARVULARIAS.

CLASIFICACION DE PUESTOS
<p><u>Titulo del puesto:</u> PARVULARIAS</p>
<p style="text-align: center;"><u>Características :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Líder - Responsable - Eficiente - Imparcial
<p><u>Relación de dependencia:</u> DIRECTOR</p>
<p style="text-align: center;"><u>Funciones específicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Estimular y atender de forma integral a los niños, - Planificar las actividades, - Asistir a las reuniones que se requieran para el seguimiento y evaluación de los niños para su propia capacitación, - Realizar evaluaciones periódicas con los padres de familia, - Orientar a la auxiliar del área, - Coordinar actividades con todo el personal.
<p style="text-align: center;"><u>Perfil:</u></p> <p><u>Educación:</u> Educador de Párvulos</p> <p><u>Experiencia:</u> Experiencia mínima de 2 años de trabajo con niños</p>

Elaboración: Autora.

Cuadro 4.14. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA LAS AREAS DE ACTIVIDADES ESPECIALES.

CLASIFICACION DE PUESTOS
<u>Título del puesto:</u> EDUCADOR DE ACTIVIDADES ESPECIALES.
<u>Características :</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Líder - Responsable - Eficiente - Imparcial
<u>Relación de dependencia:</u> DIRECTOR
<u>Funciones específicas:</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Estimular y motivar de forma integral a los niños, - Planificar las actividades, - Asistir a las reuniones que se requieran para el seguimiento y evaluación de los niños para su propia capacitación, - Realizar evaluaciones periódicas con los padres de familia, - Coordinar actividades con todo el personal.
<u>Perfil:</u>
<u>Educación:</u> Licenciado en idiomas, o Licenciado en educación musical.
<u>Experiencia:</u> Experiencia mínima de 1 año de trabajo con niños

Elaboración: Autora.

Cuadro 4.15. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA LAS AUXILIARES PARVULARIAS.

CLASIFICACION DE PUESTOS
<u>Título del puesto:</u> AUXILIARES PARVULARIAS
Características :
<ul style="list-style-type: none"> - Puntual - Constante - Eficiente
<u>Relación de dependencia:</u> PARVULARIAS
<u>Funciones específicas:</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Atender al niño y a la niña en todas sus necesidades e intereses - Coordinar con el educador responsable del grupo y apoyar su labor educativa, - Mantener las salas limpias y ordenadas, y - Asistir a las reuniones de evaluación y capacitación.
<u>Perfil:</u>
<u>Educación:</u> Estudiante de últimos niveles en la educación de párvulos,
<u>Experiencia:</u> Experiencia mínima de 1 año de trabajo con niños

Elaboración: Autora.

Cuadro 4.16. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA EL ÁREA MÉDICA.

CLASIFICACION DE PUESTOS
<u>Título del puesto:</u> PSICÓLOGO, PEDIATRA, Y NUTRICIONISTA
Características :
<ul style="list-style-type: none"> - Responsable - Eficiente
<u>Relación de dependencia:</u> DIRECTOR
<u>Funciones específicas:</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar periódicamente el control del niño sano, - Sugerir y controlar las condiciones de salubridad del Centro, - Dar atención inicial en caso de necesidad, - Coordinar, y Asesorar al Centro Infantil y a la familia en aspectos relacionados con la salud y nutrición. - Asesorar al personal del Centro en aspectos relacionados con el desarrollo del niño. - Detectar posibles trastornos en el desarrollo.
<u>Perfil:</u>
<u>Educación:</u> Sicólogos, Médicos, Nutricionistas
<u>Experiencia:</u> Experiencia mínima de 1 año de trabajo con niños

Elaboración: Autora.

Cuadro 4.17. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA EL AUXILIAR DE ENFERMERÍA.

CLASIFICACION DE PUESTOS
<u>Título del puesto:</u> AUXILIAR DE ENFERMERÍA
Características :
<ul style="list-style-type: none"> - Puntual - Responsable - Constante - Eficiente
<u>Relación de dependencia:</u> AREA MEDICA
<u>Funciones específicas:</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar al médico en el control de los niños y niñas, - Responsabilizarse de la administración de los medicamentos y en la prevención de accidentes, - Colaborar en la sección de los bebés..
<u>Perfil:</u>
<u>Educación:</u> Auxiliar de Enfermería.
<u>Experiencia:</u> Experiencia mínima de 1 año de trabajo con niños

Elaboración: Autora.

Cuadro 4.18. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA EL AUXILIAR DE SERVICIO GENERALES.

CLASIFICACION DE PUESTOS
<u>Título del puesto:</u> AUXILIARES DE SERVICIOS GENERALES
Características :
<p>Dentro de este personal se contempla las cocineras y personal de aseo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Honrado - Responsable - Eficiente
<u>Relación de dependencia:</u> DIRECTOR
<u>Funciones específicas:</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Mantener el aseo - Realizar actividades especiales (cocinar y / o aseo) - Brindar apoyo en cualquier situación que se le solicite.
<u>Perfil:</u>
<u>Educación:</u> Educación media
<u>Experiencia:</u> Experiencia mínima de 1 año en actividades afines a su puesto.

Elaboración: Autora.

4.4.3. Reclutamiento y Selección de personal

Fuentes de reclutamiento: El Centro de Desarrollo Infantil se basará en fuentes de abastecimientos cercanos, es decir a las amistades, parientes o familiares del propio personal, y en segunda instancia a las fuentes externas de reclutamiento, como las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, etc.

Las necesidades de reclutamiento serán planeadas con anticipación de tal forma de escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

La selección de personal será considerada como la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio.

4.4.3.1. Elementos de la Selección Técnica

El Centro Infantil seguirá con el siguiente proceso que fundamentarán las decisiones en técnicas lógicamente estructuradas

Vacante: El proceso se iniciará cuando se presenta una vacante (la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar). Antes de proceder a cubrir dicha vacante, se estudiará la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se procederá a cubrir la vacante.

Análisis y Valuación de Puestos: Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.

Inventario de Recursos Humanos: El siguiente paso consistirá en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar los elementos que conocen la organización, y de los cuales se conocen la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios.

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

Fuentes de Reclutamiento: De no existir dentro del inventario del candidato deseado, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale el Centro de Desarrollo Infantil para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Solicitud de Empleo: Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se fomente la organización.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente:

- Datos personales como: nombre, edad, sexo, estado civil, etc.;
- Datos familiares;
- Experiencia ocupacional;
- Puesto y sueldo deseado;
- Disponibilidad para iniciar labores;
- Planes a corto y largo plazo, entre otros aspectos.

Se determinará si el candidato reúne a los requisitos necesarios y en el caso afirmativo se procederá a una entrevista.

Entrevista Inicial o Preliminar: Con la entrevista se pretende detectar los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal,

habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; Conjuntamente se informará la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si interesa seguir adelante con el proceso.

Si existe interés por ambas partes, se pasará a la siguiente etapa

Pruebas Psicológicas: En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad de relación con requerimientos del puesto de las posibilidades de futuro desarrollo.

Estudio Socioeconómico: La investigación socioeconómica cubrirá cuatro áreas:

- Antecedentes personales; estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etcétera.
- Antecedentes familiares: nombre, estudio y ocupación padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (proviene de un hogar desavenido o bien integrado), etcétera.
- Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etcétera.
- Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etcétera.

Decisión Final: Con información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procederá a verificar los datos, ingresarlos en la base de datos y a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

4.4.3.2. Inducción

El objetivo básico de la inducción será estimular a los trabajadores a un alto nivel de desempeño individual, grupal u organizacional; esto se lo logrará a través de incentivos económicos o distintivos en actos especiales para destacar

su actuación frente a todo el grupo, para que de esta manera se involucren en las actividades del Centro Infantil, y busquen la superación y perfeccionamiento en el trabajo que realizan.

Entre los objetivos adicionales están el facilitamiento del reclutamiento y de la retención de empleados valiosos, la estimulación deseable como la creatividad, el aliento al desarrollo de importantes habilidades y la satisfacción de las principales necesidades de los empleados. Los criterios para estos incentivos incluyen aspectos como la producción del empleado, la rentabilidad de la compañía, los ahorros en costos, el nivel del servicio al cliente entre costos laborales y ventas totales.

La evaluación del desempeño puede ser en forma individual y colectiva según el método de 360° de tal forma de evitar el sesgo de una evaluación hecha exclusivamente se su supervisor inmediato.

4.4.3.3. Capacitación de personal

La capacitación es de vital importancia para el Centro de Desarrollo Infantil ya que el personal se mantendrá al día en los avances de cada área, lo que se reflejará en la exitosa gestión tanto operativa como administrativa.

Se realizarán reuniones trimestrales por áreas para evaluar logros y falencias en el desempeño para a través de la retroalimentación perfeccionar.

Las Parvularias y su Auxiliares tendrán charlas proporcionadas por el psicólogo de la Institución temas afines a su área y sobre temas específicos de cada uno de los niños.

Se enviará a cursos de especialización en la Universidad Tecnológica Equinoccial sobre técnicas de estimulación temprana.

CAPITULO V

DIMENSIONAMIENTO DEL NEGOCIO

5.1. Objetivo del Análisis Financiero.

El Estudio Financiero constituye la sistematización contable y financiera de los estudios realizados anteriormente y que permitirán verificar los resultados que genera el Centro Infantil, al igual que la liquidez que genera para cumplir con sus obligaciones operacionales y no operacionales y, finalmente, la estructura financiera expresada por los balances proyectados.

Como se explicó en la introducción del trabajo de titulación, el Centro infantil comenzó a funcionar hace tres años, en ninguno de los cuales se ha aplicado la administración estratégica, ha sido administrado según el buen criterio de su dueña. El año pasado, basándose en un análisis de ingresos y egresos, se decidió realizar una inversión de 48.000 dólares para construir una obra civil con servicios e instalaciones específicas para un Centro Infantil; además de invertir en nuevos equipamientos, todo esto con el objetivo de mejorar la situación del Centro.

El propósito de este capítulo es analizar financieramente la situación antes y después de la inversión y determinar si fue o no beneficiosa para el Centro.

Metodológicamente se ha realizado el análisis para la toma de decisiones considerando los diferenciales a partir de las proyecciones sin la inversión y con la inversión.

5.2. Inversión

Cuadro 5.1. INVERSIÓN

RUBRO	SIN INVERSION	CON INVERSION
	VALOR USD.	VALOR USD.
OBRAS CIVILES	20,000.00	68,000.00
EQUIPOS	609	1,753.50
EQUIPAMIENTO	2,274.30	7,663.95
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	380	1,170.00
VEHÍCULOS	5,000.00	12,000.00
EQUIPOS DE COMPUTACION	0.00	600
INVERSION PUBLICITARIA	800	1,000.00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	200	200
CAPITAL DE TRABAJO	4,021.93	8,710.63
TOTAL	33,285	101,098

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca.

5.2.1. Activos Fijos.

Considerando que los **ACTIVOS** son todos los bienes que la empresa posee, el **ACTIVO FIJO** es la inversión en obras civiles, equipos, equipamiento, muebles y equipos de oficina, vehículos, y equipos de computación.

Bajo esta conceptualización se llegó a determinar el activo fijo expuesto en el cuadro anterior, a fin de atender las necesidades del proceso técnico para la prestación del servicio¹

5.2.2. Activos Diferidos

Las inversiones en activos diferidos son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos, necesarios para la puesta en marcha del Centro Infantil. Constituyen inversiones susceptibles a amortizar y, al igual que la depreciación, afectarán al flujo de caja indirectamente por la vía de una disminución en la renta imponible, y por tanto, de los impuestos pagaderos.

Entre los activos diferidos que posee el Centro tenemos:

¹ En el Anexo 1 encontrará un detalle de dichos Activos Fijos, antes y después de la inversión.

Gastos de constitución: gastos legales para la constitución jurídica.

Gastos de puesta en marcha: los que deben realizarse al iniciar el funcionamiento de las instalaciones como publicidad y un 10% de la inversión de equipos y equipamiento del Centro.

5.2.3. Capital de Trabajo

“La inversión en Capital de Trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo.”²

El Capital de Trabajo para el Centro de Desarrollo Infantil se lo calculó por un periodo de dos meses y esta constituido por los siguientes rubros:



GASTOS GENERALES

La siguiente cuadro muestra los gastos generales anuales:

Cuadro 5.2. GASTOS GENERALES

RUBRO	SIN INVERSION	CON INVERSION
	VALOR USD.	VALOR USD.
ARRIENDO DE TERRENO	4,800	6,000
TELEFONO LUZ AGUA	960	1,560
GUARDIANIA	1,140	1,680
MANTENIMIENTO EQUIPOS	50	80
MANTENIMIENTO VEHICULOS	300	400
PUBLICIDAD	250	400
MANTENIMIENTO DE JARDINES		120
TOTAL	7,500	10,240

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca.

² PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS; Nassir y Reinaldo Sapac Chain.

REMUNERACIONES:

La siguiente tabla indica el requerimiento de Mano de Obra

Sin Inversión**Cuadro 5.3. GASTO NÓMINA SIN INVERSIÓN**

PERSONAL POR HONORARIOS	Costo Mensual	N° PERSONAS	Total
Psicólogo Infantil	15	1	380
Pediatra	65	1	780
Nutricionista		1	80
TOTAL			1,240

- Continúa en el siguiente cuadro.

CARGO	SUELDO	COMP.	BASICO	DECIMO	DECIMO	APORTE	COST. TOTAL	RATIO	N°	TOTAL
	NOMINAL	SAL.	ANUAL	TERCERO	CUARTO	IESS	ANUAL		EMP	
Directora	300	8	3,696	300	122	390.6	4,509	1.25	1	4509
Parvulario 1	120	8	1,536	120	122	156.24	1,934	1.34	1	1934
Parvulario	250	8	3,096	250	122	325.5	3,793	1.26	1	3793
Auxiliar de Enfermería 1	200	8	2,496	200	122	260.4	3,078	1.28	1	3078
Servicios Generales	130	8	1,656	130	122	169.26	2,077	1.33	1	2077
TOTAL										15,392
TOTAL									8	16,632

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Victor Dinamarca.

*1 = Medio Tiempo

Con inversión**Cuadro 5.4. GASTO NÓMINA CON INVERSIÓN**

PERSONAL POR HONORARIOS	Costo Mensual	N° PERSONAS	Total
Psicólogo Infantil	20	1	690
Pediatra	70	1	840
Nutricionista		1	100
Prof. Ingles	100	1	1200
Prof. Computación	40	1	480
Prof. Música	70	1	840
TOTAL			4,150

- Continúa en el siguiente cuadro

CARGO	SUELDO NOMINAL	COMP SALAR.	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	N° EMP.	TOTAL
Directora	380	8	4,656	380	136	494.76	5,666	1	5,666
Parvulario 1	150	8	1,896	150	136	195.3	2,377	3	7,131
Parvulario	320	8	3,936	320	136	416.64	4,808	3	14,425
Auxiliar Parvulario 1	100	8	1,296	100	136	130.2	1,662	1	1,662
Auxiliar Parvulario	220	8	2,736	220	136	286.44	3,378	1	3,378
Auxiliar de Enfermería 1	200	8	2,496	200	136	260.4	3,092	1	3,092
Servicios Generales	160	8	2,016	160	136	208.32	2,520	1	2,520
TOTAL									37,874
-									
TOTAL								17	42,024

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca.

*1 = Medio Tiempo

Cuadro 5.5. RESUMEN DE CAPITAL DE TRABAJO

Rubro	Sin Inversión	Con Inversión
Gastos Generales	7.500	10.240
Remuneraciones	16.632	42.024
Total Anual	24.132	52.264
Total Mensual	2.011	4.355
Meses		2
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	4.021.9	8.710,6

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca.

5.3. Capacidad del Centro Infantil

“La capacidad del sistema: es la producción máxima de un servicio específico o una combinación de servicios que el sistema de trabajadores puede generar trabajando en forma integrada y en condiciones singulares, por unidad de tiempo”.³

Para determinar la capacidad máxima del centro se considerará la dimensión total (por metros cuadrados) del edificio y áreas verdes; así como

³ PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS; Nassir y Reinaldo Sapac Chain

los parámetros técnicos que expresa el Ministerio de Bienestar Social, en su reglamento.

Cuadro 5.6. DIMENSIONES DEL CENTRO Y ESTÁNDARES DEL MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL.

DIMENSIONES DEL EDIFICIO SIN LA INVERSIÓN		DIMENSIONES DEL EDIFICIO CON LA INVERSIÓN		ESTÁNDARES DE CALIDAD	
A. Construcción (m ²)	A. Verdes (m ²)	A. Construcción 3 pisos (m ²)	A. Verdes (m ²)	A. Construcción (m ²)	A. Verdes (m ²)
122	2878	330	2670	Por cada niño 2 m ²	Por cada niño 2,5 m ²
Área Útil de la Construcción (m ²)		Área Útil de la Construcción (m ²)			
* 110		* 300			

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca.

* Estas dimensiones corresponden al total del área de construcción menos el 16% que corresponde a columnas, y al área administrativa

Sin Inversión

Total de niños por área de construcción: $110 / 2 = 55$

Total de niños por áreas verdes: $2.878 / 2.5 = 1.151$

Es decir que el centro antes de la inversión podía atender a 55 niños en horario completo (de 8h00 a 17: 00), dado que el espacio de construcción con el que se cuenta es limitado con respecto al área verde.

Con Inversión

Total de niños por área de construcción: $300 / 2 = 150$

Total de niños por áreas verdes: $2.670 / 2.5 = 1.068$

En la actualidad, la capacidad máxima del centro es de 150 niños en horario completo (de 8h00 a 17: 00).

5.4. Ingreso

Para que el ingreso cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración, como son:

5.4.1. Datos Relevantes

Sin Inversión

- ❖ Capacidad Utilizada = Se inició utilizando el 72.72% (40 niños mensuales) y se llegó a utilizar el 100% (55 niños).
- ❖ El detalle del número de niños por el servicio ofrecido en los dos primeros años fue el siguiente:

Cuadro 5.7. NIÑOS MENSUALES POR SERVICIO OFRECIDO

SERVICIO	Año 1	Año 2
	Niños Mensuales	Niños Mensuales
Sala Cuna Tiempo Completo	5	3
Sala Cuna Medio Tiempo	0	0
Tiempo Completo	23	30
Medio Tiempo + Almuerzo	3	3
Medio Tiempo	12	19
TOTAL	40	55

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca.

- ❖ Año en el que se llegó a la Capacidad Total = Segundo año.
- ❖ Pensión mensual
 - Sala Cuna Tiempo Completo:65 dólares.

- Sala Cuna Medio Tiempo: 55 dólares.
 - Tiempo Completo: 55 dólares.
 - Medio Tiempo + Comida: 51 dólares.
 - Medio Tiempo: 45 dólares.
 - * Por alimentación se cobraba 6 dólares.
- ❖ Matrícula (1 vez al año) = 10 dólares
 - ❖ Uniforme Completo (una vez al año) = 55 dólares
 - ❖ Venta de Activos (Valor de rescate):

Cuadro 5.8. VALOR DE RESCATE

RUBRO	VALOR RESCATE
TERRENO	100.00%
OBRAS CIVILES	50.00%
EQUIPOS	5.00%
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5.00%
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	5.00%
VEHICULOS	10.00%
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.00%

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca.

- ❖ Se trabaja durante todo el año. Sin embargo el mes de Agosto solo se considera como medio mes, ya que los ingresos disminuyen a la mitad en este mes, (por las vacaciones de los padres).

Con Inversión

- ❖ Capacidad Utilizada = 63.3% = 95 niños mensuales
- ❖ Sala Cuna Tiempo Completo: 4 niños mensuales.
 - Sala Cuna Medio Tiempo: 2 niño mensuales.
 - Tiempo Completo: 45 niños mensuales.
 - Medio Tiempo + Comida: 4 niños mensuales.
 - Medio Tiempo: 30 niños mensuales.

- ❖ Tasa de Crecimiento de la Capacidad = 21% anual.

- ❖ Año en el que se llegará a la Capacidad Total = Tercer año.

- ❖ Pensión mensual
 - Sala Cuna Tiempo Completo: 74 dólares.
 - Sala Cuna Medio Tiempo: 65 dólares.
 - Tiempo Completo: 64 dólares.
 - Medio Tiempo + Comida: 55 dólares.
 - Medio Tiempo: 55 dólares.
 - * Por alimentación se cobra 10 dólares.

- ❖ Matrícula (1 vez al año) = 15 dólares

- ❖ Deberes Dirigidos:
 - Pensión Mensual 34 dólares.
 - Capacidad de Inicio: 5 niños mensual .
 - Capacidad Total: 15 niños mensual .
 - Por alimentación se cobra 10 dólares.

- ❖ Uniforme Completo (una vez al año) = 60 dólares

- ❖ Venta de Activos (Valor de rescate): Es el mismo que el proyecto sin inversión.

- ❖ Se trabaja durante todo el año. Sin embargo el mes de Agosto solo se considera como medio mes, ya que los ingresos disminuyen a la mitad en este mes, (por las vacaciones de los padres).

Bajo ésta clasificación y conceptualización el presupuesto de ingresos, por un período de 10 años, son:

Cuadro 5.9. PROYECCIÓN DE VENTAS

AÑO	SIN INVERSIÓN	CON INVERSIÓN
0		
1	6,612	78,512
2	6,398	96,469
3	6,398	123,040
4	6,398	123,040
5	6,398	123,040
6	6,398	123,040
7	6,398	123,040
8	6,398	123,040
9	6,398	123,040
10	6,398	123,040

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca.

5.4.2. Detalle de los Ingresos

Sin Inversión

Cuadro 5.10. ESTRUCTURA DE LOS INGRESOS SIN INVERSIÓN

AÑO	MATRICULA		PENSION SALA CUNA T.C		PENSION SALA CUNA M.T.		PENSION TIEMPO COMPLETO		PENSION MEDIO TIEMPO + COMIDA		PENSION MEDIO TIEMPO		UNIFORMES		ALIMENTACION	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
0																
1	40	10.00	23	59.00	-	55.00	265	49.00	35	45.00	38	45.00	40	55.00	322	6.00
2	55	10.00	35	59.00	-	55.00	345	49.00	35	45.00	19	45.00	55	55.00	414	6.00
3	55	10.00	35	59.00	-	55.00	345	49.00	35	45.00	19	45.00	55	55.00	414	6.00
4	55	10.00	35	59.00	-	55.00	345	49.00	35	45.00	19	45.00	55	55.00	414	6.00
5	55	10.00	35	59.00	-	55.00	345	49.00	35	45.00	19	45.00	55	55.00	414	6.00
6	55	10.00	35	59.00	-	55.00	345	49.00	35	45.00	19	45.00	55	55.00	414	6.00
7	55	10.00	35	59.00	-	55.00	345	49.00	35	45.00	19	45.00	55	55.00	414	6.00
8	55	10.00	35	59.00	-	55.00	345	49.00	35	45.00	19	45.00	55	55.00	414	6.00
9	55	10.00	35	59.00	-	55.00	345	49.00	35	45.00	19	45.00	55	55.00	414	6.00
10	55	10.00	35	59.00	-	55.00	345	49.00	35	45.00	19	45.00	55	55.00	414	6.00

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca.

Con Inversión

Cuadro 5.11. ESTRUCTURA DE LOS INGRESOS CON INVERSION

AÑO	MATRICULA		PENSION SALA CUNA T.C		PENSION SALA CUNA M.T.		PENSION TIEMPO COMPLETO		PENSION MEDIO TIEMPO + COMIDA		PENSION MEDIO TIEMPO		DEBERES DIRIGIDOS		UNIFORMES		ALIMENTACION	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANT.	PRECIO	CANT.	PRECIO
0																		
1	90	15.00	46	74.00	23	65.00	518	64.00	46	55.00	403	55.00	58	34.00	90	65.00	667	10.00
2	109	15.00	69	74.00	35	65.00	644	64.00	69	55.00	437	55.00	81	34.00	109	65.00	863	10.00
3	135	15.00	115	74.00	58	65.00	748	64.00	115	55.00	518	55.00	173	34.00	135	65.00	1,150	10.00
4	135	15.00	115	74.00	58	65.00	748	64.00	115	55.00	518	55.00	173	34.00	135	65.00	1,150	10.00
5	135	15.00	115	74.00	58	65.00	748	64.00	115	55.00	518	55.00	173	34.00	135	65.00	1,150	10.00
6	135	15.00	115	74.00	58	65.00	748	64.00	115	55.00	518	55.00	173	34.00	135	65.00	1,150	10.00
7	135	15.00	115	74.00	58	65.00	748	64.00	115	55.00	518	55.00	173	34.00	135	65.00	1,150	10.00
8	135	15.00	115	74.00	58	65.00	748	64.00	115	55.00	518	55.00	173	34.00	135	65.00	1,150	10.00
9	135	15.00	115	74.00	58	65.00	748	64.00	115	55.00	518	55.00	173	34.00	135	65.00	1,150	10.00
10	135	15.00	115	74.00	58	65.00	748	64.00	115	55.00	518	55.00	173	34.00	135	65.00	1,150	10.00

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca.

5.5. Gasto

El presupuesto de gasto se refiere a aquellos costos que tienen que ver con la actividad del centro durante la vida útil del Centro Infantil; entre estos están:

- ❖ Mano de Obra (Directa e Indirecta)⁴
- ❖ Costos Directos del Servicio (Costo Unitario)

Cuadro 5.12. COSTOS DIRECTOS.

Gastos	Sin Inversión	Con Inversión
Uniformes	45	48
Insumos alimenticios	3	3.5

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca.

- ❖ Gastos Generales⁵
- ❖ Gastos Operativos

Cuadro 5.13. GASTOS OPERATIVOS.

Gastos	Sin Inversión	Con Inversión
Material Didáctico	100	150
Útiles de Oficina y escolares	72	180
Capacitación		800
TOTAL	172	1.130

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca.

- ❖ Imprevisto: 5% de los ingresos por ventas.
- ❖ Porcentajes de Depreciación, Amortización e Impuestos.

⁴ Ver requerimiento de Mano de Obra, en el cálculo del Capital de Trabajo.

⁵ Ver requerimiento de Gastos Generales, en el cálculo del Capital de Trabajo.

Cuadro 5.14. TASA DE DEPRECIACIÓN, AMORTIZACIÓN IMPUESTOS.

RUBRO	TASA ANUAL
OBRAS CIVILES	5%
EQUIPOS	10%
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	20%
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	10%
VEHÍCULOS	20%
EQUIPOS DE COMPUTACION	33%
INTANGIBLES	20%
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES	15%
IMPUESTO A LA RENTA	25%

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca.

5.6. Estados Financieros Proforma

“Los Estados Financieros, generados en la marcha de una empresa, deben contener en forma clara y comprensible la información relevante de la empresa, ya que junto con la administración son muchos los individuos e instituciones que se interesan en la información contable de ella⁶.”

5.6.1. Balance General

Sin Inversión

Cuadro 5.15. BALANCE GENERAL SIN INVERSIÓN.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
Disponibles	6,594.96	12,746.20	18,897.44	25,048.68	31,199.93
TOTAL CIRCULANTE	6,594.96	12,746.20	18,897.44	25,048.68	31,199.93
ACTIVO FIJO					
Obras Civiles	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Equipos	609.00	609.00	609.00	609.00	609.00
Equipamiento	2,274.30	2,274.30	2,274.30	2,274.30	2,274.30
Muebles y Equipos de Oficina	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00
Vehículos	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
TOTAL ACTIVO FIJO	28,263.30	28,263.30	28,263.30	28,263.30	28,263.30
Depreciación Acumulada	(2,373.03)	(4,746.05)	(7,119.08)	(9,492.11)	(11,865.14)
ACTIVO FIJO NETO	25,890.27	23,517.25	21,144.22	18,771.19	16,398.17

* Continúa en la página siguiente.

⁶ PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS; Nassir y Reinaldo Sapac Chain

OTROS ACTIVOS					
Inversión Publicitaria	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Gastos de Constitución	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Amortización Acumulada	(200.00)	(400.00)	(600.00)	(800.00)	(1,000.00)
TOTAL OTROS ACTIVOS	800.00	600.00	400.00	200.00	-
TOTAL ACTIVOS	33,285.23	36,863.45	40,441.66	44,019.88	47,598.09
PASIVO					
TOTAL PASIVO	0	0	0	0	0
PATRIMONIO					
Capital	33,285.23	36,448.92	36,448.92	36,448.92	36,448.92
Aumento de Capital	3,163.69	-	-	-	-
Utili / Perd. Acumulada		(3,163.69)	414.53	3,992.74	7,570.96
Utilidad del Ejercicio	(3,163.69)	3,578.21	3,578.21	3,578.21	3,578.21
TOTAL PATRIMONIO	33,285.23	36,863.45	40,441.66	44,019.88	47,598.09
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	33,285.23	36,863.45	40,441.66	44,019.88	47,598.09

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca.

Con Inversión

Cuadro 5.16. BALANCE GENERAL CON INVERSIÓN.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
Disponible	22,968.68	47,602.54	87,650.89	127,699.24	167,747.58
TOTAL CIRCULANTE	22,968.68	47,602.54	87,650.89	127,699.24	167,747.58
ACTIVO FIJO					
Obras Civiles	68,000.00	68,000.00	68,000.00	68,000.00	68,000.00
Equipos	1,753.50	1,753.50	1,753.50	1,753.50	1,753.50
Equipamiento	7,663.95	7,663.95	7,663.95	7,663.95	7,663.95
Muebles y Equipos de Oficina	1,170.00	1,170.00	1,170.00	1,170.00	1,170.00
Vehículos	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Equipos de Computación	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
TOTAL ACTIVO FIJO	91,187.45	91,187.45	91,187.45	91,187.45	91,187.45
Depreciación Acumulada	(7,313.10)	(14,626.19)	(21,939.29)	(29,252.38)	(36,565.48)
ACTIVO FIJO NETO	83,874.35	76,561.26	69,248.16	61,935.07	54,621.97
OTROS ACTIVOS					
Inversión Publicitaria	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Gastos de Constitución	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Amortización Acumulada	(240.00)	(480.00)	(720.00)	(960.00)	(1,200.00)
TOTAL OTROS ACTIVOS	960.00	720.00	480.00	240.00	-
TOTAL ACTIVOS	107,803.04	124,883.80	157,379.05	189,874.30	222,369.56

*Continúa en la página siguiente.

PASIVO					
TOTAL PASIVO	0	0	0	0	0
PATRIMONIO					
Capital	101,098.08	101,098.08	101,098.08	101,098.08	101,098.08
Aumento de Capital	0	0	0	0	0
Utilidad / Pérdida Acumulada	6,704.96	6,704.96	23,785.72	56,280.98	88,776.23
Utilidad del Ejercicio	0	17,080.76	32,495.25	32,495.25	32,495.25
TOTAL PATRIMONIO	107,803.04	124,883.80	157,379.05	189,874.30	222,369.56
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	107,803.04	124,883.80	157,379.05	189,874.30	222,369.56

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca.

5.6.2. Estado de Resultados

Sin Inversión

Cuadro 5.17. ESTADO DE RESULTADOS SIN INVERSIÓN.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por Ventas	26,612.00	36,397.50	36,397.50	36,397.50	36,397.50
Costo de Ventas	(2,938.00)	(3,898.00)	(3,898.00)	(3,898.00)	(3,898.00)
UTILIDAD BRUTA	23,674.00	32,499.50	32,499.50	32,499.50	32,499.50
Gasto de Nomina	16,631.60	16,631.60	16,631.60	16,631.60	16,631.60
Gastos Administrativos	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00
Gasto de Ventas	-	-	-	-	-
Gastos Financieros					
Depreciación	2,373.03	2,373.03	2,373.03	2,373.03	2,373.03
Amortización	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Otros Gastos	133.06	181.99	181.99	181.99	181.99
TOTAL GASTOS	(26,837.69)	(26,886.61)	(26,886.61)	(26,886.61)	(26,886.61)
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(3,163.69)	5,612.89	5,612.89	5,612.89	5,612.89
15% Participación de Trabajadores	-	(841.93)	(841.93)	(841.93)	(841.93)
UTILIDAD DESPUES DE PART	(3,163.69)	4,770.95	4,770.95	4,770.95	4,770.95
Impuesto a la Renta	-	(1,192.74)	(1,192.74)	(1,192.74)	(1,192.74)
UTILIDAD NETA	(3,163.69)	3,578.21	3,578.21	3,578.21	3,578.21

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca.

CON INVERSIÓN

Cuadro 5.18. ESTADO DE RESULTADOS CON INVERSIÓN.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por Ventas	78,511.50	96,468.50	123,040.00	123,040.00	123,040.00
Costo de Ventas	(7,784.50)	(9,375.95)	(11,635.00)	(11,635.00)	(11,635.00)
UTILIDAD BRUTA	70,727.00	87,092.55	111,405.00	111,405.00	111,405.00
Gasto de Nomina	42,023.76	42,023.76	42,023.76	42,023.76	42,023.76
Gastos Administrativos	10,240.00	10,240.00	10,240.00	10,240.00	10,240.00
Gasto de Ventas	-	-	-	-	-
Gastos Financieros					
Depreciación	7,313.10	7,313.10	7,313.10	7,313.10	7,313.10
Amortización	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Otros Gastos	392.56	482.34	615.20	615.20	615.20
TOTAL GASTOS	60,209.41	60,299.20	60,432.06	60,432.06	60,432.06
UTILIDAD DEL EJERCICIO	10,517.59	26,793.35	50,972.94	50,972.94	50,972.94
15% Participación de Trabajadores	(1,577.64)	(4,019.00)	(7,645.94)	(7,645.94)	(7,645.94)
UTILIDAD DESPUES DE PART	8,939.95	22,774.35	43,327.00	43,327.00	43,327.00
Impuesto a la Renta	(2,234.99)	(5,693.59)	(10,831.75)	(10,831.75)	(10,831.75)
UTILIDAD NETA	6,704.96	17,080.76	32,495.25	32,495.25	32,495.25

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca.

5.7. Estado de Origen y Aplicación De Recursos

La parte fundamental para la evaluación de inversiones es la estimación de flujo de efectivo. La evaluación del proyecto se efectuará sobre los resultados en que determinen en el flujo, por lo que la bondad del resultado final, dependerá del cuidado que se ponga en su estimación.

SIN INVERSIÓN

Cuadro 5.19. FLUJO DE FONDOS SIN INVERSIÓN.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
FUENTES											
CAPITAL PROPIO	33,285	3,164									
INGRESOS POR VENTAS		26,612	36,398	36,398	36,398	36,398	36,398	36,398	36,398	36,398	36,398
VALOR RESCATE											14,685
SALDO ANTERIOR		4,022	6,595	12,746	18,897	25,049	31,200	37,279	43,357	49,436	55,515
TOTAL FUENTES	33,285	33,798	42,992	49,144	55,295	61,446	67,597	73,676	79,755	85,834	106,597
USOS											
INVERSIONES	29,263										
GASTOS DE NOMINA		16,632	16,632	16,632	16,632	16,632	16,632	16,632	16,632	16,632	16,632
COSTOS DIRECTOS DEL SERVICIO		2,766	3,726	3,726	3,726	3,726	3,726	3,726	3,726	3,726	3,726
GASTOS OPERATIVOS		172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS		7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
IMPREVISTOS		133	182	182	182	182	182	182	182	182	182
TOTAL USOS	29,263	27,203	28,212								
SALDO FUENTES - USOS	4,022	6,595	14,781	20,932	27,083	33,235	39,386	45,465	51,543	57,622	78,386
SALDO ANTERIOR		4,022	6,595	12,746	18,897	25,049	31,200	37,279	43,357	49,436	55,515
Depreciación Activos Fijos		2,373	2,373	2,373	2,373	2,373	2,373	2,373	2,373	2,373	2,373
Amortizaciones		200	200	200	200	200					
UTILIDAD		(3,164)	5,613	5,613	5,613	5,613	5,813	5,813	5,813	5,813	5,813
Participación Trabajador (15%)		0	842	842	842	842	872	872	872	872	872
UTILIDAD DESPUES DE PART		(3,164)	4,771	4,771	4,771	4,771	4,941	4,941	4,941	4,941	4,941
Impuesto a la Renta (25%)		0	1,193	1,193	1,193	1,193	1,235	1,235	1,235	1,235	1,235
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		(3,164)	3,578	3,578	3,578	3,578	3,706	3,706	3,706	3,706	3,706
SALDO DE CAJA	4,022	6,595	12,746	18,897	25,049	31,200	37,279	43,357	49,436	55,515	78,279
Inversión Inicial	33,285										
Flujo de efectivo	(33,285)	(3,754)	6,151	6,151	6,151	6,151	6,079	6,079	6,079	6,079	20,764

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca.

CON INVERSIÓN

Cuadro 5.20. FLUJO DE FONDOS CON INVERSIÓN.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
FUENTES											
CAPITAL PROPIO	101,098										
INGRESOS POR VENTAS		78,512	96,469	123,040	123,040	123,040	123,040	123,040	123,040	123,040	123,040
VALOR RESCATE											44,446
SALDO ANTERIOR		8,711	22,969	47,603	87,651	127,699	167,748	207,709	247,670	287,632	327,593
TOTAL FUENTES	101,098	87,222	119,437	170,643	210,691	250,739	290,788	330,749	370,710	410,672	495,079
USOS											
INVERSIONES	92,387										
GASTOS DE NOMINA		42,024	42,024	42,024	42,024	42,024	42,024	42,024	42,024	42,024	42,024
COSTOS DIRECTOS DEL SERVICIO		6,655	8,246	10,505	10,505	10,505	10,505	10,505	10,505	10,505	10,505
GASTOS OPERATIVOS		1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130
GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS		10,240	10,240	10,240	10,240	10,240	10,240	10,240	10,240	10,240	10,240
IMPREVISTOS		393	482	615	615	615	615	615	615	615	615
TOTAL USOS	92,387	60,441	62,122	64,514							
SALDO FUENTES - USOS	8,711	26,781	57,315	106,129	146,177	186,225	226,274	266,235	306,196	346,158	430,565
SALDO ANTERIOR		8,711	22,969	47,603	87,651	127,699	167,748	207,709	247,670	287,632	327,593
Depreciación Activos Fijos		7,313	7,313	7,313	7,313	7,313	7,313	7,313	7,313	7,313	7,313
Amortizaciones		240	240	240	240	240					
UTILIDAD		10,518	26,793	50,973	50,973	50,973	51,213	51,213	51,213	51,213	51,213
Participación Trabajador (15%)		1,578	4,019	7,646	7,646	7,646	7,682	7,682	7,682	7,682	7,682
UTILIDAD DESPUES DE PART		8,940	22,774	43,327	43,327	43,327	43,531	43,531	43,531	43,531	43,531
Impuesto a la Renta (25%)		2,235	5,694	10,832	10,832	10,832	10,883	10,883	10,883	10,883	10,883
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		6,705	17,081	32,495	32,495	32,495	32,648	32,648	32,648	32,648	32,648
SALDO DE CAJA	8,711	22,969	47,603	87,651	127,699	167,748	207,709	247,670	287,632	327,593	412,000
Inversión Inicial	101,098										
Flujo de efectivo	(101,098)	14,258	24,634	40,048	40,048	40,048	39,961	39,961	39,961	39,961	84,407

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Victor Dinamarca.

DIFERENCIAL

Este Estado Financiero se elaboro calculando el diferencial de los dos proyectos, con y sin inversión, de tal forma de determinar que aporto a la situación financiera de la empresa la nueva inversión. y para poder hacer la evaluación financiera posterior.

Cuadro 5.21. FLUJO DE FONDOS DIFERENCIAL.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
CAPITAL PROPIO	67,813										
INGRESOS POR VENTAS	-	51,900	60,071	86,643	86,643	86,643	86,643	86,643	86,643	86,643	86,643
VALOR RESCATE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	29,761
SALDO ANTERIOR		4,689	31,751	63,957	112,875	161,794	210,713	259,617	308,521	357,425	406,329
TOTAL FUENTES	67,813	56,588	91,822	150,599	199,518	248,436	297,355	346,259	395,163	444,067	522,733
INVERSIONES	63,124										
GASTOS DE NOMINA		9,541	9,541	9,541	9,541	9,541	9,541	9,541	9,541	9,541	9,541
COSTOS DIRECTOS DEL SERVICIO		323	385	607	607	607	607	607	607	607	607
GASTOS OPERATIVOS		958	958	958	958	958	958	958	958	958	958
GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
IMPREVISTOS		259	300	433	433	433	433	433	433	433	433
TOTAL USOS	63,124	12,281	12,384	12,739							
SALDO FUENTES - USOS	4,689	44,308	79,438	137,860	186,779	235,697	284,616	333,520	382,424	431,328	509,993
SALDO ANTERIOR		4,689	31,751	63,957	112,875	161,794	210,713	259,617	308,521	357,425	406,329
Depreciación Activos Fijos		4,940	4,940	4,940	4,940	4,940	4,940	4,940	4,940	4,940	4,940
Amortizaciones		40	40	40	40	40					
UTILIDAD	-	34,639	42,707	68,923	68,923	68,923	68,963	68,963	68,963	68,963	68,963
Participación Trabajador (15%)		5,196	6,406	10,338	10,338	10,338	10,344	10,344	10,344	10,344	10,344
UTILIDAD DESPUES DE PART	-	29,443	36,301	58,585	58,585	58,585	58,619	58,619	58,619	58,619	58,619
Impuesto a la Renta (25%)		7,361	9,075	14,646	14,646	14,646	14,655	14,655	14,655	14,655	14,655
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	-	22,082	27,225	43,939	43,939	43,939	43,964	43,964	43,964	43,964	43,964
SALDO DE CAJA	4,689	31,751	63,957	112,875	161,794	210,713	259,617	308,521	357,425	406,329	484,994
Inversión Inicial	67,813										
Flujo de efectivo	(67,813)	27,062	32,206	48,919	48,919	48,919	48,904	48,904	48,904	48,904	78,665

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca.

5.8. Punto de Equilibrio.

El Punto de Equilibrio es muy útil como técnica para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios.

Para el cálculo del punto de equilibrio se debe valorar los ingresos totales así como los costos tanto en su parte fija como variable.

Dado que la inversión ya fue realizada solo se calculara el punto de equilibrio para el Centro Infantil con inversión.

5.8.1. Ingresos Totales Anuales

Tomando en cuenta las proyecciones de ventas, podemos establecer que los ingresos totales del primer año son de: 78.512 dólares, que corresponde a 95 pensiones mensuales por 11 meses y medio. Por lo que se reciben en promedio 71.86 dólares mensuales por cada pensión.

5.8.2. Costos totales anuales

5.8.2.1. Costo del Servicio: Integrado fundamentalmente por:

Cuadro 5.22. COSTOS DEL SERVICIO.

Rubro	Detalle	Tipo		
		Fijo	Variable	Variable Unitario
Materia prima	Alimentación (1093)		2,334.50	2.14
	Útiles escolares (1093)		150.00	0.14
	Material didáctico (1093)		180.00	0.16

* Continúa en la página siguiente.

Rubro	Detalle	Tipo		
		Fijo	Variable	Variable Unitario
Mano de Obra Directa	Parvularias 1 (3)	7,131.00		
	Parvularias 2 (3)	14,425.00		
	Auxiliar Parvularias 1 (1)	1,662.00		
	Auxiliar Parvularias 2 (2)	3,378.00		
	Profesor de Música	840.00		
	Profesor de computación	480.00		
	Maestra de Inglés	1,200.00		
	Auxiliar de Enfermería	3,092.00		
	Pediatra	840.00		
	Nutricionista	100.00		
	Psicólogo Infantil (1093)	240.00	450.00	0.41
TOTAL	33,388.00	3,114.50	2.85	

Elaboración: Autora

5.8.2.2. Costo de Administrar. Aquellos provenientes de realizar la función administración dentro del Centro. También deben incluirse los correspondientes cargos por depreciación y amortización.

Cuadro 5.23. COSTOS DE ADMINISTRACIÓN.

Rubro	Detalle	Tipo		
		Fijo	Variable	Variable Unitario
Mano de Obra	Director	5,666.00		
	Auxiliar de servicios, cocinera	2,520.00		
	Guardianía	1,680.00		
	Jardinero	120.00		
Otros	Teléfono, Luz, Agua.	1,560.00		
	Arriendo de Terreno	6,000.00		
	Mantenimiento Equipos	80.00		
	Imprevistos (1093)		393.00	0.36
	Mantenimiento Vehículo	400.00		
	Capacitación	800.00		
	Uniforme (1093)		4,320.00	3.95
Depreciaciones		8.03		
Amortizaciones		220.00		
TOTAL COSTO DE ADMINISTRAR		19,054.03	4,713.00	4.31

Elaboración: Autora

5.8.2.3. Costo de Ventas: Aquellos gastos en que incurre el centro para vender su servicio; en este caso la provisión de publicidad.

Cuadro 5.24. COSTOS DE VENTAS.

Rubro	Detalle	Tipo	Valor total anual
Costo de Ventas	Publicidad	Fijo	400

Elaboración: Autora

Definida la parte fija y variable de cada costo, en la siguiente tabla se muestra los rubros anteriormente mencionados con sus respectivos valores:

Cuadro 5.25. RESUMEN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES.

Rubros	Parte Fija Anual	Parte Variable Unitaria
Costo del Servicio	33.388.00	2.85
Costo de Administrar	19.054.03	4.31
Costo de Ventas	400.00	0
Costo Financiero	0	0

Elaboración: Autora

Con estos resultados, se procede a determinar las ecuaciones correspondientes a los costos totales, cuya sumatoria da como resultado la ecuación del **COSTO TOTAL** que servirán para el cálculo del punto de equilibrio.

Cuadro 5.26. ECUACIÓN DE COSTOS TOTALES.

Rubros	Ecuación
Costo de Producir	$CP = 33.388.00 + 2.85 x$
Costo de Administrar	$CA = 19.054.03 + 4.31 x$
Costo de Ventas	$CV = 400$
Costo Financiero	$CF = 0$
Costo Total Anual	$CT = 52.842.03 + 7.16x$
COSTO TOTAL MENSUAL	$CT = 4.403.50 + 7.16x$

Elaboración: Autora

5.8.3. Cálculo del Punto de Equilibrio

Para sacar el nivel de equilibrio se igualan las ecuaciones de COSTO TOTAL e INGRESOS, y se obtuvo lo siguiente:

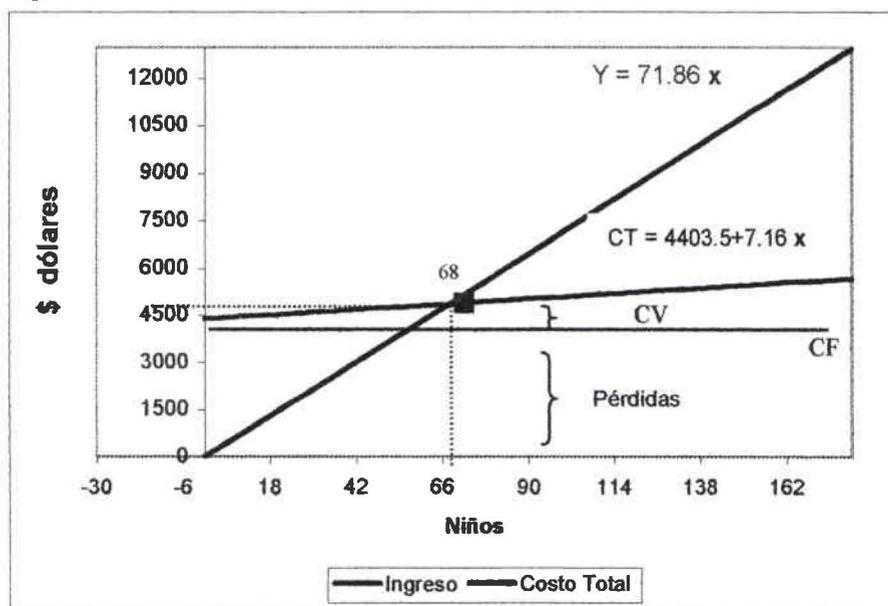
$$CT = 4.403.50 + 7.16 x \quad \& \quad YT = 71.86 x$$

$$\begin{aligned} YT &= CT \\ 71.86 x &= 4.403.50 + 7.16 x \\ 64.7 x &= 4.403.50 \\ x &= 68 \text{ pensiones mensuales.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Costo Total} &= 4.403.5 + 7.16 x \\ \text{Costo Total} &= 4.403.5 + 7.16 (68) \\ \text{Costo Total} &= 4.890.78 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Ingreso Total} &= 71,86 x \\ \text{Ingreso Total} &= 71,86 (68) \\ \text{Ingreso Total} &= 4.890.78 \end{aligned}$$

Figura 5.1. PUNTO DE EQUILIBRIO



Elaboración: Autora

El gráfico anterior permite determinar la cantidad de niños el Centro Infantil debe atender para no ganar ni perder. Este punto es 68 pensiones con un costo total de 4.890.78 dólares. Si el número de niños a atender es menor a 61, entonces no se llega ni a cubrir los costos fijos.

Adicionalmente, tomando en cuenta la capacidad instalada (150 niños), el punto de equilibrio implica que el Centro Infantil debe utilizar al menos 45.3% de su capacidad para no incurrir en pérdidas.

5.9. Evaluación Financiera

Con las informaciones expuesta anteriormente se procede a elaborar un análisis que permitirá saber si el plan de inversión es factible o no. Es decir, si redituará ganancias superiores a las que se obtendrán si se invirtiera el dinero en el banco.

La Evaluación Financiera se realizará al Centro Infantil considerando el diferencial, entendiéndose como diferencial a la resta entre las proyecciones con inversión y sin inversión..

5.9.1. Determinación de la Tasa de Descuento

La tasa de descuento en un proyecto de inversión, se denomina TMAR, que es la Tasa Mínima Aceptable de Rentabilidad para que el proyecto sea atractivo para el inversionista. Dado que el proyecto no posee financiamiento externo, solo se calculara esta tasa para el inversionista y no para el proyecto.

Del Inversionista

La TMAR tiene dos componentes:

- ❖ Costo de Capital
- ❖ Nivel de riesgo (que se expresa en una tasa)

$$\text{TMAR} = \text{Costo de Capital} + \text{Tasa de Riesgo}$$

El Costo de Capital es del 4%, el cual ha sido fijado en función de las alternativas posibles de inversión establecidas en el Mercado de Capitales. Esta tasa se basa en los papeles (activos monetarios) que se negocian en forma más común en estos mercados del país (bonos, papeles de deuda, etc).

La **tasa de riesgo**, tiene como dificultad que no se puede calcular dado que no se tienen datos objetivos y verificables del comportamiento de cada sector económico y en especial de cada proyecto.

No obstante, se ha determinado como una medida práctica el asumir que el inversionista al menos espera que su dinero se mantenga intacto en el tiempo, este concepto se puede relacionar con la tasa de inflación global de la economía que es el 4%, sumado un porcentaje adicional que el inversionista desea obtener. Este porcentaje adicional fue de un 2% para el proyecto sin inversión y un 7% para el proyecto con inversión..

Por tanto la TMAR del inversionista para el proyecto sin inversión es:

$$\text{TMAR} = 4\% + 6\%$$

$$\text{TMAR} = \underline{10\%}$$

Y para el proyecto con inversión es de

$$\text{TMAR} = 4\% + 11\%$$

$$\text{TMAR} = \underline{15\%}$$

Esta última tasa será utilizado para evaluar el diferencial.

5.9.2. Criterios de evaluación

5.9.2.1 Valor Actual Neto (VAN)

“Consiste en convertir los beneficios futuros a su valor presente; considerando un porcentaje fijo, que representa el valor del dinero en el tiempo. Cuando esta técnica arroja un resultado negativo, indica que la inversión no producirá un rendimiento mínimo aceptable”⁷.

El Valor Actual Neto es:

Cuadro 5.27. VALOR ACTUAL NETO.

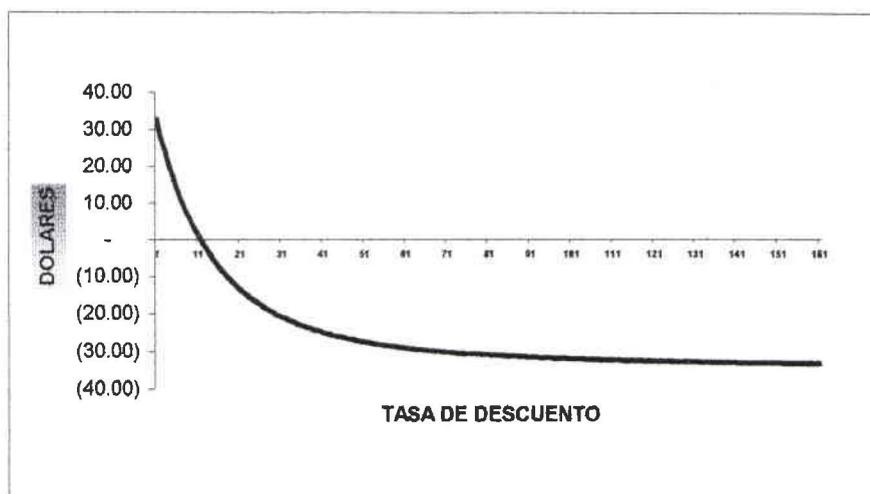
AÑO	Sin Inversión	Con Inversión	Diferencial
0	(33,285)	(101,098)	(67,813)
1	(3,754)	14,258	18,012
2	6,151	24,634	18,483
3	6,151	40,048	33,897
4	6,151	40,048	33,897
5	6,151	40,048	33,897
6	6,079	39,961	33,883
7	6,079	39,961	33,883
8	6,079	39,961	33,883
9	6,079	39,961	33,883
10	20,764	84,407	63,644
TMAR	10%	15%	15%
VAN	997	76.655	84.173

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca

Cumpliendo con el criterio de evaluación que consiste en que el Valor Actual Neto debe ser mayor o igual a cero, se concluye que el proyecto es viable ya que se paga así mismo y adicionalmente genera beneficios al día de hoy para el proyecto e inversionista. Generando un mayor beneficio el proyecto con inversión.

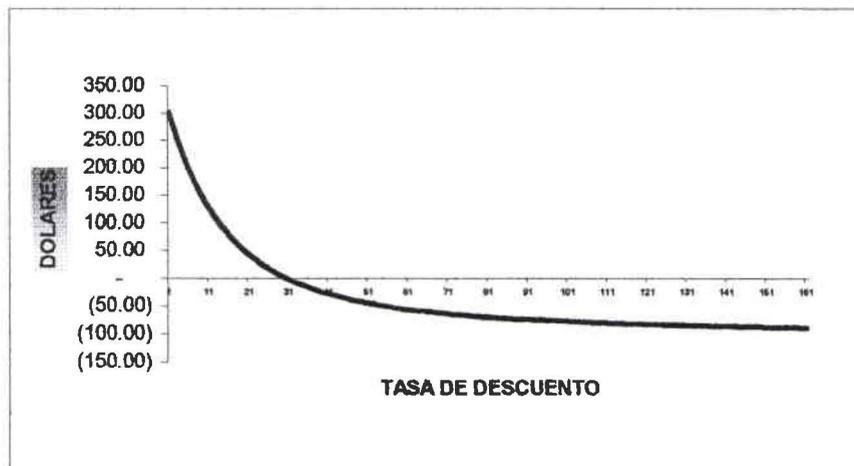
⁷ PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS; Caldas Marco; tercera edición, pag. 160

Figura 5.2. FUNCION DEL VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO SIN INVERSIÓN



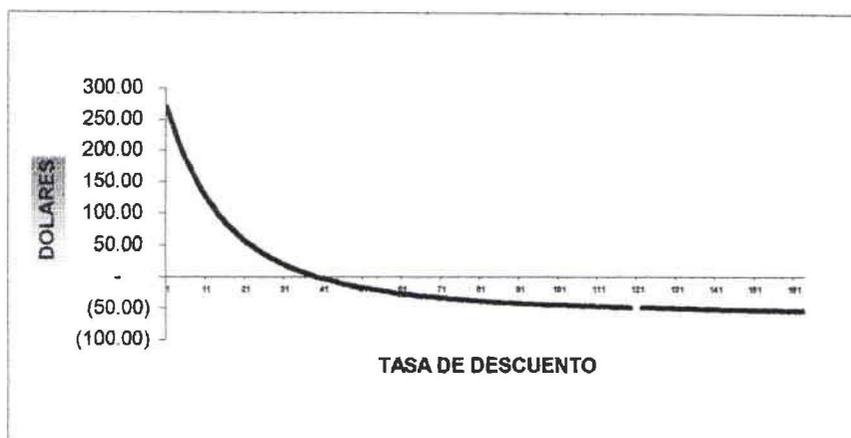
Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca

Figura 5.3. FUNCION DEL VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO CON INVERSIÓN



Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca

Figura 5.4. FUNCION DEL VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO DIFERENCIAL



Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca

La figura 5.4 muestra los diferentes valores actuales a diferentes tasas de actualización, puede apreciarse que el punto en que corta el eje, corresponde a un valor actual "0", que corresponde a la tasa interna de retorno.

5.9.2.2. Tasa Interna de Retorno

La TIR corresponde a la tasa que hace igual a cero el valor actual del flujo de efectivo diferencial del proyecto, el proceso de cálculo consiste en encontrar las raíces reales de un polinomio de grado 10 en este caso.

Para el efecto, la hoja electrónica realiza un proceso de iteraciones sucesivas partiendo de una tasa inicial, mediante la siguiente expresión:

$$V_j = V_{j-1} - \frac{f(V_{j-1})}{f'(V_{j-1})}$$

$$V_j = \frac{1}{(1+i)}$$

$f(V_{j-1}) =$ el valor actual obtenido con la iteración j-1 (función de Valor actual)

$f'(V_{j-1}) =$ el valor actual obtenido con la iteración j-1 en la derivada de la función de valor actual.

Cuadro 5.28. TASA INTERNA DE RETORNO

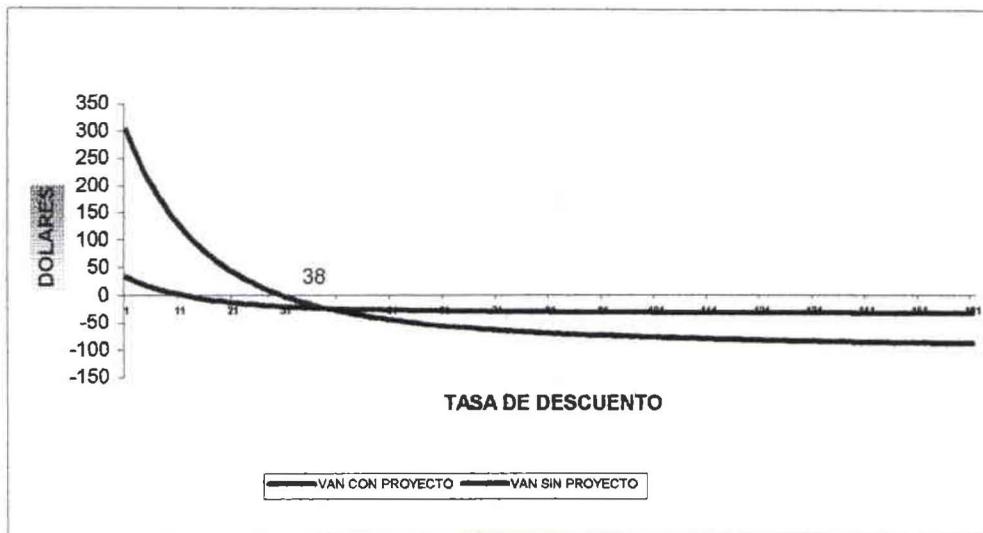
AÑO	Sin Inversión	Con Inversión	Diferencial
0	(33,285)	(101,098)	(67,813)
1	(3,754)	14,258	18,012
2	6,151	24,634	18,483
3	6,151	40,048	33,897
4	6,151	40,048	33,897
5	6,151	40,048	33,897
6	6,079	39,961	33,883
7	6,079	39,961	33,883
8	6,079	39,961	33,883
9	6,079	39,961	33,883
10	20,764	84,407	63,644
TIR*	15.6%	40.16%	51.18%
TIR**	10.5%	29.10%	37.69%

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca

TIR* = Tasa Interna de Retorno Antes de Participación Trabajadores e Impuestos.

TIR** = Tasa Interna de Retorno Después de Participación Trabajadores e Impuestos.

Se calculo la TIR antes y después de impuestos, como era de esperarse la tasa antes de impuestos fue mayor que la tasa después de impuestos. Adicionalmente, comparando la Tasa Interna de Retorno (cualquiera de ellas) con la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento, vemos que la TIR es mayor que la TMAR; por tanto cualquiera de los proyectos son VIABLES. Esta TIR refleja la rentabilidad del dinero que se mantendrá dentro del proyecto. Para concluir se puede observar que la TIR del proyecto con inversión es mucha mas alta y atractiva.

Figura 5.5. TASA DE CORTE

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca

5.8.2.3 Período de Recuperación O PAYBACK

El plazo de la recuperación real de una inversión es el tiempo que tarde exactamente en ser recuperada la inversión inicial, basándose en los flujos que genera en cada período de su vida útil.

En la siguiente tabla, se muestra los flujos netos con el cálculo del período de recuperación de la inversión respectivo.

Cuadro 5.29. PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

AÑO	Sin Inversión		Con Inversión		Diferencial	
	Flujo	Flujo Acumulado	Flujo	Flujo Acumulado	Flujo	Flujo Acumulado
0	-33,285	-33,285	-101,098	-101,098	-67,813	-67,813
1	-3,754	-3,754	14,258	14,258	18,012	18,012
2	6,151	2,397	24,634	38,892	18,483	36,495
3	6,151	8,548	40,048	78,940	33,897	70,392
4	6,151	14,699	40,048	118,988	33,897	104,289
5	6,151	20,850	40,048	159,036	33,897	138,186
6	6,079	26,929	39,961	198,997	33,883	172,069
7	6,079	33,008	39,961	238,958	33,883	205,952
8	6,079	39,087	39,961	278,919	33,883	239,835
9	6,079	45,166	39,961	318,880	33,883	273,718
10	20,764	65,930	84,407	403,287	63,644	337,362
Per. Recup.	7 año 17 días		3 año 6 meses 22 días		2 año 11 meses 7 días.	

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca

El período de tiempo que se requiere para recuperar la inversión para el Proyecto sin inversión es de 7 años 17 días, para el Proyecto con inversión es de 3 años 6 meses 22 días, y para la Inversión es de 2 años 11 meses 7 días. El criterio de evaluación es: "mientras menor sea el plazo real de recuperación, mejor es la inversión de dicho proyecto". En conclusión, La recuperación de la nueva inversión del Centro Infantil es corto, lo cual augura resultados positivos en el futuro.

5.8.2.4. Relación Beneficio / Costo (B/C)

La razón Beneficio / Costo, será el indicador que señalará que utilidad se tendrá con el costo que representa la inversión.

La relación Beneficio – Costo, se obtiene dividiendo el valor actualizado del flujo de ingresos, por el valor actualizado del flujo de costos. Es conveniente que para descontar los flujos se lo haga a la tasa equivalente a costo de oportunidad de capital. El cálculo se realizó antes de participación trabajadores e impuesto a la renta

$$Razon(B / C) = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{E_t}{(1+i)^t}}$$

Donde:

Y = Ingresos

E = Egresos (incluida la inversión inicial)

Cuadro 5.30. RELACIÓN BENEFICIO / COSTO.

AÑO	CON INVERSIÓN			SIN INVERSIÓN			DIRERENCIAL		
	INVERSION	COSTOS	INGRESOS	INVERSION	COSTOS	INGRESOS	INVERSION	COSTOS	INGRESOS
0	33,285	-	-	101,098	-	-	67,813	-	-
1	3,164	27,203	26,612	-	60,441	78,512	-3,164	33,238	51,900
2	-	28,212	36,398	-	62,122	96,469	-	33,910	60,071
3	-	28,212	36,398	-	64,514	123,040	-	36,302	86,643
4	-	28,212	36,398	-	64,514	123,040	-	36,302	86,643
5	-	28,212	36,398	-	64,514	123,040	-	36,302	86,643
6	-	28,212	36,398	-	64,514	123,040	-	36,302	86,643
7	-	28,212	36,398	-	64,514	123,040	-	36,302	86,643
8	-	28,212	36,398	-	64,514	123,040	-	36,302	86,643
9	-	28,212	36,398	-	64,514	123,040	-	36,302	86,643
10	-	28,212	51,083	-	64,514	167,486	-	36,302	116,403
B / C	1.16			1.83			2.12		

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Víctor Dinamarca

El criterio de evaluación con relación a la razón Costo Beneficio indica que éste debe de ser mayor a uno (1) para que el proyecto sea aceptado. Eso significa que el valor actual de los ingresos es superior al de los egresos, por lo que el proyecto es atractivo. Los resultados de los proyectos; cumplen con esta condición por tanto son proyectos viables. Observando que el proyecto con inversión posee un mayor puntaje, ratificándose lo conveniente de la nueva inversión.

5.10. Evaluación de Riesgo

La Evaluación de Riesgo, se realizó aplicando el Modelo de Montecarlo, con ayuda de un programa en excell proporcionado por el Prof. Diego Raza, Mediante el cual fue factible crear 1000 escenarios futuros de posibles VANs, TIRs (antes y después de impuestos) y relación Beneficio – Costo.. La evaluación de riesgo fue realizada solo para el proyecto con inversión, debido a que la inversión ya fue realizada y se deseaba conocer cual fue su riesgo.

5.10.1. Variables de riesgo

Cuadro 5.31. VARIABLES DE RIESGO.

Variables de Riesgo	año 1	año 2	Promedio	Desviación
Cantidad Matriculados	55	86	70.5	21.92
Cantidad Sala Cuna TC	34.5	69.00	51.75	24.40
Cantidad Sala Cuna MT	0	23.00	11.5	16.26
Cantidad Tiempo Completo	345	506.00	425.5	113.84
Cantidad Medio Tiempo + Comida	34.5	69.00	51.75	24.40
Cantidad Medio Tiempo	218.5	345.00	281.75	89.45
Cantidad Deberes Dirigidos	0	69	34.5	48.79
Cantidad para Uniformes	55	135	95	56.57
Cantidad para alimentos	460	713	586.5	178.90
Valor Matrícula	10	15	12.5	3.54
Pensión Sala Cuna TC	59	74.00	66.5	10.61
Pensión Sala Cuna MT	55	65.00	60	7.07
Pensión Tiempo Completo	49	64.00	56.5	10.61
Pensión Medio Tiempo + Comida	45	55.00	50	7.07
Pensión Medio Tiempo	45	55.00	50	7.07
Pensión Deberes Dirigidos	24	34	29	7.07
Ingresos por Uniformes	55	65	60	7.07
Ingresos por Alimentos	6	10	8	2.83
Gasto Nomina	16632	42,024.00	29328	17,954.86
Insumos Alimenticios	3	3.5	3.25	0.35

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Diego Raza.

Las variables expuestas, influyen directamente en los ingresos del proyecto , y ya que esto sustentan la viabilidad del mismo, se las consideró como las variables de mayor riesgo; así como los principales gastos. Con cada una de éstas variables se calculo su valor promedio y su desviación estándar, tomando como datos valores del año anterior y del presente año.

5.10.1. Resultados del Análisis De Riesgo:

Cuadro 5.32. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE RIESGO.

	VAN	TIR*	TIR**	B / C
Probabilidad	61.00%	86.30%	85.90%	94.60%
Escenario Optimista	320,158	118.17%	65.14%	4.97
Escenario Pesimista	(564,650)	-9.30%	-12.91%	0.61
Criterios de Evaluación				
VAN	Probabilidad de un VAN > 0			
TIR	Probabilidad de un TIR > TMAR (15%)			
B/C	Probabilidad de que B/C > 1			

Elaboración: Autora con programa financiero proporcionado por el Prof. Diego Raza.

TIR* = Tasa Interna de Retorno Antes de Participación Trabajadores e Impuestos.

TIR** = Tasa Interna de Retorno Después de Participación Trabajadores e Impuestos.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- 1 El mercado no ha sido explotado, ya que no existe competencia directa al Centro Infantil enfocado a la Estimulación Temprana, por tanto este servicio es único en este sector; siendo esto una fortaleza para la Institución y en una ventaja competitiva ante el mercado.
- 2 Del análisis de la demanda y oferta, se concluye que existe una demanda insatisfecha muy grande en comparación a la oferta que actualmente son de 15 Centros infantiles y la demanda exige sean 45 para cubrir la demanda existente.
- 3 La estrategia básica que se determinó para el Centro Infantil es la DIFERENCIACIÓN, brindando un excelente servicio tanto en el área de formación, estimulación y Socio-afectiva de los niños a través del DESARROLLO DEL SERVICIO que no es más que adaptar y satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores.
- 4 El brindar un excelente servicio, tanto a los niños como a sus padres de familia, garantiza la fidelidad y compromiso de los clientes, que acompañado de una buena campaña publicitaria complementará a la consecución de este objetivo.
- 5 Al elaborar el estudio Económico-Financiero; se puede apreciar que a pesar de que la inversión es elevada el Centro Infantil muestra una alta

rentabilidad en un período corto. Esto demuestra que el Centro se paga a si mismo y las proyecciones financieras tendrán éxito.

- 6 Por otra parte se puede concluir que la decisión de invertir y mejorar la infraestructura del Centro Infantil, fue acertada, se mejoró su rentabilidad y las proyectos a futuro son mucho mas satisfactorias.
- 7 Por todas estas razones, se concluye y se demuestra la factibilidad y viabilidad del Centro de Desarrollo Infantil Bilingüe con Estimulación Temprana en el sector de Calderón y Carcelén.

6.2 Recomendaciones

- 1 Para que el Centro Infantil siga teniendo los resultados previstos, lo fundamental es brindar un servicio de calidad en base a innovación, al amor al trabajo, al contar con profesionales calificados y capacitados y de ésta manera garantizar la seguridad infantil.
- 2 Se recomienda cumplir con todo lo que se ha descrito en los capítulos anteriores para que como consecuencia se obtengan los resultados esperados.
- 3 De igual forma, se recomienda, considerar a la INVESTIGACIÓN DE MERCADOS como una herramienta más, que permita determinar si las expectativas y necesidades de los clientes están siendo satisfechas y qué se podría hacer para mejorar el servicio.
- 4 Es de vital importancia trabajar con la base filosófica establecida cuya finalidad, es cumplir los objetivos planteados con las estrategias diseñadas; y como consecuencia de esto, no solo tener resultados positivos en el aspecto económico; sino también contribuir a la sociedad niños capaces de reflexionar críticamente, creativos y sobre todo niños felices.
- 5 Para que el Centro Infantil tenga mejores resultados, se recomienda que futuras inversiones se las ponga en marcha con la participación de un inversionista, es decir, con inversión de terceros, ya que los resultados del VAN, TIR, B/C, son superiores que si se lo hace sin la participación de un inversionista.

BIBLIOGRAFÍA

- Días M., Jonquera J., (1980) Manual de Estimulación de 0 a 3 años, España, Editorial Andrés Bello.
- Fred R., David, (1997), Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, México, PRENTIE-HALL-HISPANOAMERICANA S.A.
- González C., María T., (1985), El Jardín Maternal, Buenos Aires, Editorial latina.
- Hamel, Gary, (2000), Liderando la Revolución, Colombia, Grupo Editorial Norma.
- Kinnear T., Taylor J., (1998) Investigación de Mercados, Quinta Edición, Colombia, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA S.A.
- Koontz H., Weitrich H., (1998), Administración una perspectiva Global, Séptima Edición, México, McGRAW-HILL.
- Leiva Z., Francisco, (1999). Nociones de Metodología de Investigación Científica, Tercera Edición, Ecuador, Graficas Modernas.
- Martínez C., (1994), Estadística Comercial, Segunda Edición, Colombia, Editorial Norma S.A.
- Ministerio de Bienestar Social, (1998), Manual para la Organización y Administración de Centros Infantiles, Ecuador, Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Ministerio de Bienestar Social, (1999), Manual de Autocapacitación, Ecuador, Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Mintzberg H., Brian J., Voyer J., (1997), El Proceso Estratégico, México, PRENTIE-HALL-HISPANOAMERICANA S.A.
- Porter, M, (1997), Estrategia Competitiva, México, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

- Porter, M, (1987), *Ventaja Competitiva*, México, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- Pruissen C, (2002), *Como Iniciar y Administrar un Jardín Infantil*, Colombia, Editorial Norma S.A.
- Sapag C. Nassir, (2000), *Preparación y Evaluación de Proyectos*, Cuarta Edición, Chile, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE CHILE LTDA.
- Thompson A., Stricklanda A., (2001), *Administración Estratégica*, Undécima Edición, México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.

Sitios web:

- Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec
- Centro Infantil American Kinder, <http://www.americankinder.edu.ec/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, www.inec.gov.ec
- Servicio de Rentas Internas, www.sri.gov.ec
- Superintendencia de Compañías, www.supercias.gov.ec
- Diario El Comercio, Ecuador, <http://www.elcomercio.com.ec>

ANEXO 1

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Anexo 1a

Encuesta

Número _____

OBJETIVO: Conocer las necesidades y expectativas de los posibles clientes de un Centro de Desarrollo Infantil en el sector de Carcelén y en la Parroquia de Calderón.

1. ¿Tiene Ud. hijos entre 1 y 5 años de edad?

Si No

Cuántos? _____

2. ¿Dónde vive Ud.?

3. ¿Tiene Ud. actualmente en alguna guardería a su hijo?

Si No

En cuál? _____

4. ¿Por qué no confiaría Ud. el cuidado de su hijo a una guardería?

Falta de cariño mala alimentación falta de transporte

Falta de paciencia b bajo nivel educativo costo

Otras:.....

5. Califique las siguientes características en base a su satisfacción previa.

Servicio	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Transporte						
Tecnología educativa						
Infraestructura						
Educación bilingüe						
Docencia calificada						
Nutrición						

6. ¿Si el centro infantil se encuentra situado en Calderón, la distancia de su casa al centro influiría decisivamente en inscribirlo en el Centro?

Totalmente decisivo Medianamente decisivo Ni influye ni no
influye

Medianamente no decisivo Totalmente no decisivo.

7. ¿En que horario le conviene dejar a su hijo en el Centro Infantil?

8-12 am 1-5pm 8am-5pm

8. Que profesión tiene? Donde trabaja?

9.Cuál es el nivel de ingreso promedio familiar mensual?

Menor a 500 USD

500 a 1000 USD

1000 a 1500 USD

1501 - 2000 USD

más de 2000 USD

10. Cuanto estaría dispuesto a pagar por la educación integral de su hijo preescolar?

30 a 50 Usd 51 a 70 Usd 71 a 100 Usd

11. Que otros servicios considera que el centro infantil debería prestarle a su hijo?

Muchas Gracias por su colaboración

38	1		1	La Florida		1		1	1	1			1			1			1			1
39	1		2	La Amazonas		1		1	1	1			1			1			1			1
40	1		1	El Labrador	1	Arbolitos		1	1	1			1			1			1			1
41	1		2	El Ejido	1	Nubecitas		1	1	1			1		1			1			1	1
42	1		1	Pomasqui		1		1				1			1			1				1
43	1		1	La Gasca	1	Solecito		1	1	1			1		1			1				1
44	1		1	La Mañosca		1		1	1	1			1		1			1				1
45	1		1	La Mariana J.		1		1	1	1			1		1			1				1
46	1		2	6 de Diciembre		1		1	1	1			1		1			1			1	1
47	1		1	Carapungo	1	Tu y yo				1			1		1			1			1	1
48	1		1	La Bota	1	Colores		1	1	1			1		1			1			1	1
49	1		2	Llano Grande		1		1	1	1			1		1			1				1
50	1		2	Llano Chico		1		1	1	1			1		1			1				1
51	1		2	Cumbayá	1	Juguetes			1	1			1		1			1				1
52	1		1	Tumbaco		1		1					1		1			1				1
53		1		El Edén				1	1	1			1		1			1			1	1
54	1		1	La Rumiñahui		1		1		1			1		1			1				1
55	1		2	10 De Agosto	1	Sueños		1	1	1			1		1			1			1	1
56	1		1	La Kennedy		1		1	1	1			1		1			1		1		1
57	1		1	El Inca	1	Caritas		1		1			1		1			1			1	1
58		1		La Floresta				1		1			1		1			1				1
59		1		La Vicentina				1		1			1		1			1				1
60	1		2	La Mariscal	1	Zapatotos		1	1	1			1		1			1			1	1
61	1		1	La Florida		1		1	1	1			1		1			1				1
62	1		2	La Amazonas		1		1	1	1			1		1			1			1	1
63	1		1	El Labrador	1	Arbolitos		1		1			1		1			1			1	1
64	1		2	El Ejido	1	Rositas		1		1			1		1			1			1	1
65	1		1	Pomasqui		1		1					1		1			1				1
66	1		1	Aeropuerto		1		1		1			1		1			1				1
67	1		2	Comité Pueblo		1		1		1			1		1			1				1
68	1		1	Calderón	1	Divino Niño		1	1	1			1		1			1			1	1
69	1		1	La Kennedy	1	Pluto		1	1	1			1		1			1				1
70	1		2	Carcelén		1		1		1			1		1			1			1	1
71		1		Andalucía						1	1	1		1				1			1	1
72	1		1	La Prensa	1	Donald		1		1			1		1			1			1	1
73	1		2	Calderón		1		1					1		1			1				1
74	1		4	Ofelia	1	Manzanitas			1	1			1		1			1			1	1
75	1		1	La Carolina	1	Sweet dreams		1		1	1	1		1			1			1		1
76		1		Comité Pueblo		1		1		1			1		1			1				1
77	1		2	La Colón		1		1		1			1		1			1				1
78	1		1	La Luz	1	Zambitos		1		1			1		1			1				1

79	1		2	La Y		1		1	1	1		1						1	1					1							
80		1		El Batán				1	1	1	1	1						1		1				1							
81	1		3	La Jipijapa		1		1	1	1	1	1					1				1			1							
82	1		2	Monteserrín	1			Minnie	1	1	1	1				1		1	1			1		1							
83	1		2	San Carlos		1			1	1	1				1			1				1		1							
84	1		2	El Condado	1			Cielo Azul	1	1	1	1				1					1			1							
85	1		2	Monteserrín	1			Pecositos	1	1	1	1				1			1	1			1	1							
86	1		2	San Carlos		1			1	1	1				1			1			1			1							
87	1		2	El Condado	1			Dormilones	1	1	1	1				1					1			1							
88	1		1	La Gasca	1			Munefío de nieve	1	1	1	1						1						1							
89	1		1	La Mañosa		1			1	1	1	1				1				1				1							
90	1		1	La Mariana J.		1			1	1	1	1						1			1			1							
91	1		2	6 de Diciembre		1			1	1	1	1						1			1			1							
92	1		1	Carapungo	1			Los Querubines			1	1				1		1			1			1							
93	1		1	La Bota	1			Ositos		1	1	1				1		1			1			1							
94	1		2	Llano Grande		1			1	1	1	1				1			1		1			1							
95	1		2	Llano Chico		1			1	1	1	1				1				1				1							
96	1		2	Carapungo	1			Los Querubines	1	1	1	1				1			1		1			1							
97	1		3	San Jose	1			Arco Iris del Norte	1		1	1				1			1		1			1							
98	1		1	Carapungo		1				1	1	1																			
99		1		Carapungo						1	1					1					1			1							
100		1		La bota					1		1																				
101	1		1	San Juan	1			Los Querubines	1	1	1	1				1				1				1							
102	1		1	Marianitas	1			Kiddie Garden	1		1	1				1				1				1							
103	1		2	Marianitas		1			1	1	1																				
104	1		1	Carcelen	1			Cajita de Sorpresas	1	1	1	1				1				1				1							
105	1		1	San Jose		1			1		1	1						1			1			1							
106		1		Carretas					1		1	1																			
107	1		2	La Gasca		1			1	1	1	1				1			1					1							
108	1		2	La Bota	1			Generación XXI	1	1	1	1	1					1			1			1							
109	1		2	Marianitas	1			Kiddie Garden		1		1				1				1				1							
110	1		3	Carapungo	1			Tu y Yo	1	1		1				1				1				1							
111		1		Carapungo					1		1																				
112	1		2	Carapungo		1					1	1				1				1				1							
113	1		1	San Juan		1			1			1				1				1				1							
114	1		1	Carretas		1			1	1	1	1				1				1				1							
115	1		2	Carretas	1			Generación XXI	1	1	1	1	1					1			1			1							
116	1		1	Calderón	1			Divino Niño	1	1	1	1				1				1				1							
117	1		2	Calderon		1			1			1				1				1				1							
	101	16	161		49	52			61	60	46	64	44	47	41	11	49	34	18	2	14	53	43	5	15	63	29	2	27	60	23

No	K				L				M					N			O	P	Q					R				S			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3			1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	4	
1			1				1		1							1	Ingeniera	La Rinconada			1				1				1		
2			1					1		1						1	Ama de casa					1					1				
3				1				1						1		1	Economista	EMAA-P			1					1		1			
4				1					1						1	1	Farmacéutica	Sta. Bárbara			1					1		1			
5				1					1						1		Ama de casa					1		1				1			
6			1						1							1	Agente ventas	Merck			1				1			1			
7				1					1							1	Médico	Vozandes	1						1		1				
8			1						1						1		Comerciante	Comercio propio				1		1				1			
9			1						1							1	Profesora	Escuela				1			1						
10			1						1					1		1	Profesora	Secundaria				1			1		1	1			
11			1						1						1		Ama de casa					1			1			1			
12				1						1					1		Arquitecta	Universidad				1				1					
13		1													1		Ingeniera	ATU				1			1			1			
14			1							1						1	Licenciada	Metropolitan					1		1			1			
15			1							1							Tecnóloga	Francelana					1	1				1			
16			1							1						1	Ingeniera	OBM			1				1		1				
17			1							1							Teniente	Policía Nacional				1				1		1			
18				1					1	1							Ama de casa						1		1		1				
19				1											1		Enfermera	IESS					1		1			1			
20			1							1							Licenciada	Universidad					1			1		1			
21				1						1							Contadora	FYBECA					1			1		1			
22			1												1		Auditora	BBO				1			1			1			
23			1							1							Profesora	Escuela				1				1	1				
24		1												1		1	Ama de casa							1	1			1			
25				1						1							Agente ventas	PORTA				1				1		1			
26			1											1			Sicóloga	Secundaria					1			1		1			
27			1							1							Médico	Sta Cecilia					1			1		1			
28			1							1							Ama de casa						1		1			1			
29				1											1		Cajera	Bco. Pichincha					1			1		1			
30			1												1		Ama de casa						1			1		1			
31			1												1		Agente ventas	BELLSOUTH					1			1		1			
32				1						1							Enfermera	Particular					1			1		1			
33		1													1		Médico	Particular					1				1				
34				1												1	Ingeniera	Lanafit				1				1		1			
35			1							1							Arquitecta	Universidad						1	1			1			
36				1						1							Secretaria	Mitsubishi				1				1		1			
37			1												1		Tecnóloga	Universidad					1			1		1			

38		1				1		1					1	Farmacéutica	FYBECA			1			1		1	
39		1				1		1				1		Comerciante	Comercio propio			1		1				1
40			1			1		1				1		Ama de casa				1		1				1
41				1						1				1 Economista	ISRARIEGO			1			1			1
42			1			1				1				1 Teniente	Policía Nacional			1			1			1
43			1			1		1						1 Licenciada	Universidad			1			1			1
44				1			1	1						1 Contadora	SEING			1			1			1
45			1			1				1				1 Auditora	AYMESA			1			1			1
46			1			1		1						1 Profesora	Escuela				1	1			1	
47		1			1					1		1		Ama de casa				1			1			1
48			1			1		1				1		Agente ventas	COLGATE				1	1				1
49			1			1				1				1 Portera	Secundaria			1			1			1
50			1			1		1						1 Médico	Metropolitano		1				1			1
51			1			1		1						1 Medico	Clinica	1					1			1
52			1			1				1				1 Cajera	PRODUBANCO			1			1			1
53			1			1				1				Ama de casa				1			1			1
54			1			1		1				1		Agente ventas	TOYOTA			1			1			1
55				1		1		1						1 Enfermera	Particular			1			1			1
56		1			1			1				1		Médico	Particular		1				1		1	
57			1			1				1				1 Ingeniera	Lanafit	1					1			1
58			1			1		1						1 Arquitecta	Universidad				1		1			1
59				1		1		1						1 Arquitecta	Artes Graficas		1				1		1	
60			1			1				1				1 Tecnóloga	Universidad		1				1			1
61			1			1		1						1 Farmacéutica	CRUZ AZUL		1				1		1	
62		1			1			1						1 Comerciante	Comercio propio			1		1				1
63			1			1		1				1		Ama de casa				1		1				1
64				1		1				1				1 Economista	ISRARIEGO			1			1			1
65			1			1				1				1 Subteniente	Ejército			1			1		1	
66			1			1		1						1 Ingeniera	REPSOL	1					1			1
67			1			1		1						1 Ama de casa						1	1			1
68				1		1				1				1 Economista	SRI			1			1			1
69				1		1		1						1 Farmacéutica	FARMA			1			1		1	
70				1		1				1				Ama de casa				1			1			1
71			1			1		1						1 Agente ventas	Merck			1		1				1
72		1			1			1						1 Médico	Vozandes			1			1		1	
73			1			1				1				1 Comerciante	Comercio propio			1			1			1
74			1			1		1						1 Profesora	Escuela			1			1		1	
75			1			1				1		1		1 Profesora	Secundaria			1			1		1	1
76			1			1				1			1	Ama de casa						1	1			1
77			1			1				1				1 Licenciada	Universidad			1			1		1	
78		1			1			1				1		1 Ingeniera	I2E	1					1			1

79			1				1	1				1			Licenciada	Universidad				1		1			1					
80			1				1		1			1			Tecnóloga	PINTEX				1	1						1			
81			1				1	1				1			Ingeniera	OBM		1				1			1					
82			1		1			1				1			Secretaria	Municipio				1			1				1			
83		1					1	1						1	Ama de casa					1			1			1				
84		1					1						1		Enfermera	Clinica				1			1				1			
85			1				1					1			Licenciada	Universidad				1			1				1			
86		1					1		1					1	Farmacéutica	LIFE				1			1			1				
87			1				1		1					1	Comerciante	Comercio propio				1			1				1			
88			1				1		1					1	Ama de casa					1			1				1			
89			1							1				1	Economista	ISRARIEGO				1			1				1			
90			1				1							1	Ama de casa					1			1			1				
91			1				1		1					1	Ingeniera	PETROECUA		1					1				1			
92		1					1		1					1	Ama de casa					1			1			1				
93		1					1					1		1	Economista	Empresa Rosas				1			1				1			
94			1				1							1	Farmacéutica	FARMA				1			1			1				
95			1				1		1					1	Ama de casa					1			1				1			
96			1				1					1		1	Ama de Casa					1	1				1					
97		1					1					1	1		Estudiante	Universidad				1	1						1			
98							1						1		Secretaria	SRI				1			1				1			
99			1				1							1	Estudiante	Universidad				1	1						1			
100										1			1		Cajera	Bco. Pichincha				1			1				1			
101			1				1						1		Ama de Casa					1			1			1				
102		1					1							1	Agente Ventas	Porta				1			1			1				
103										1				1	Recepcionista	Municipio				1			1			1				
104			1				1							1	Contadora	Satex				1			1	1						
105			1				1							1	Ama de Casa					1			1				1			
106													1		Cajera	Aquí				1			1				1			
107			1				1	1					1		Profesora	CEIAF				1			1				1			
108			1				1	1						1	Profesora	CEIAF				1			1				1			
109			1				1					1	1		Cajera	Andíatel				1			1				1			
110			1				1							1	Recepcionista	Irrariego				1			1				1			
111										1				1	Ama de Casa					1			1			1				
112			1				1							1	Secretaria	Universidad				1			1			1				
113			1				1							1	Farmacéutica	Indufarm				1			1			1				
114			1				1						1		Cajera	Baresa				1			1				1			
115				1			1	1						1	Cajera	Baresa				1			1			1				
116			1				1							1	Ama de Casa					1			1				1			
117			1				1						1		Sicóloga	Secundaria				1			1				1			
	0	17	67	28	0	19	50	43	24	40	34	12	7	43	8	66			6	11	44	44	12	33	52	32	9	36	48	26

ANEXO 2

CUADROS FINANCIEROS

ANEXO 2a

PRESUPUESTO DEL EQUIPAMIENTO DEL CENTRO INFANTIL

ITEM	ESPECIFICACION	SIN INVERSION			CON INVERSION		
		UND.	COSTO	VALOR	UND.	COSTO	VALOR
1	Alfombras	2	15	30	2	15	30
2	Anaqueles	2	60	120	7	60	420
3	Apliques Decorativos de felpa			0	6	5	30
4	Apliques Decorativos de Madera			0	4	10	40
5	Apliques Decorativos de Plástico	5	2	10	5	2	10
6	Apliques Decorativos de Tela			0	4	15	60
8	Carpas			0	2	40	80
9	Carteleras			0	6	60	360
10	Cobijas	12	3	36	25	3	75
11	Colchones	12	5	60	25	5	125
12	Cunas	1	100	100	2	100	200
13	Juegos al aire libre	1	205	205	4	205	820
14	Juegos de Metal	1	110	110	3	110	330
15	Juguetes			300			500
16	Libros	5	60	300	17	60	1020
17	Material de destrezas			0	3	120	360
18	Material Didáctico			180			300
19	Mecedora			0	1	140	140
20	Mesas	8	40	320	25	40	1000
21	Mueble de lavandería			0	1	80	80
22	Pizarras	1	20	20	5	20	100
23	Pupitres	50	3	150	100	3	300
24	Sillas			0	50	5	250
25	Taburetes Grandes			0	30	3	90
26	Taburetes Pequeños			0	20	2	40
27	Teatrino			0	1	39	39
28	Títeres	5	5	25	20	5	100
29	Utensilios de cocina			200			400
COSTOS DE INTERNACION				108			365

ANEXO 2b

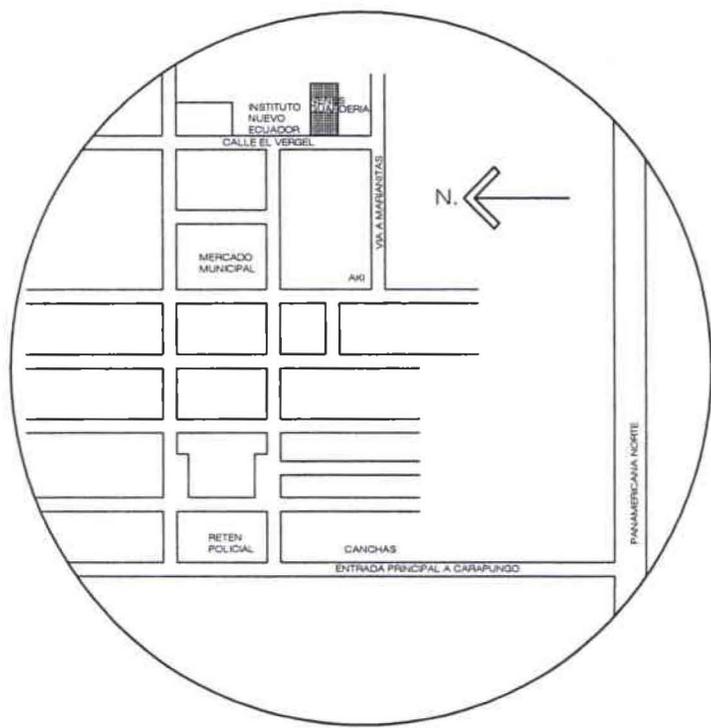
PRESUPUESTO DE EQUIPOS DEL CENTRO INFANTL

ITEM	ESPECIFICACION	SIN INVERSION			CON INVERSION		
		UND.	COSTO	VALOR	UND.	COSTO	VALOR
1	Equipo de Sonido			0	1	200	200
2	Vhs			0	1	90	90
3	Computadores	1	200	200	3	200	600
4	Dvd player			0	1	120	120
5	Grabadora	1	80	80	1	80	80
6	Micrófonos			0	4	20	80
7	Radio	1	80	80	2	80	160
8	Televisión			0	1	120	120
9	Cocina	1	90	90	1	90	90
10	Refrigeradora	1	100	100	1	100	100
11	Licuada	1	30	30	1	30	30
COSTOS DE INTERNACION				29			83.5
TOTAL				609			1753.5

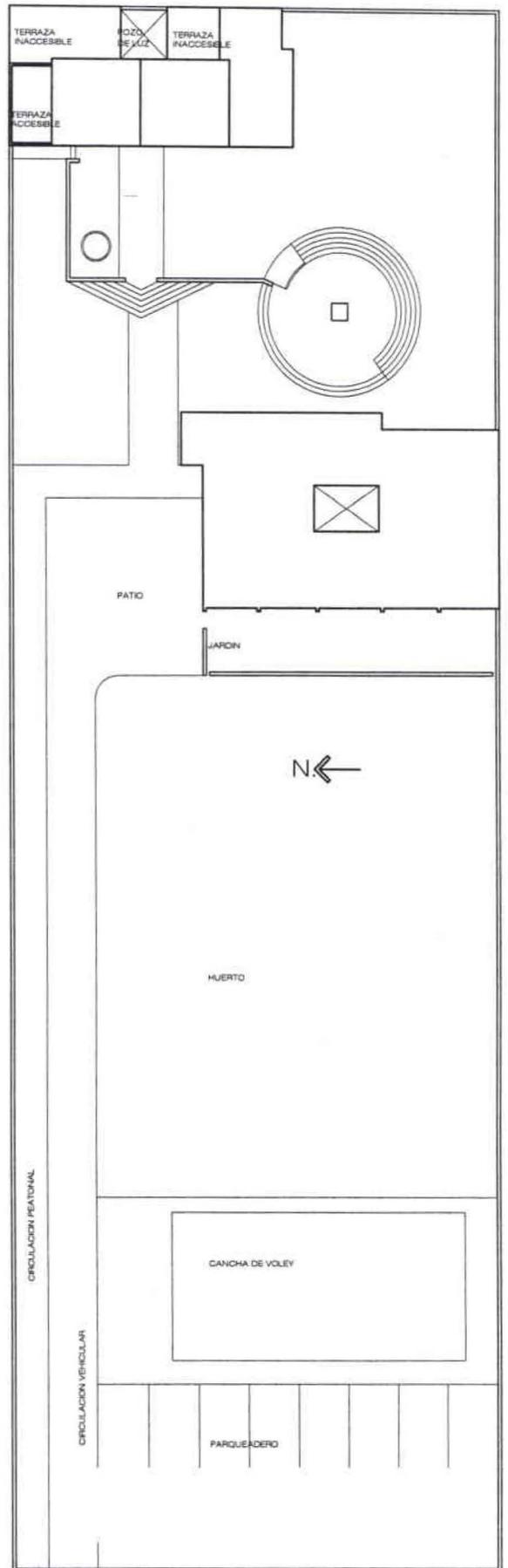
TOTAL	2,274		7,664
TASA DE INTERNACION	0.05		0.05

ANEXO 3

PLANO Y ESQUEMA DE “NENE’S CENTRO INFANTIL”



UBICACION
ESCALA S/E



CALLE EL VERGEL

IMPLANTACION GENERAL
ESCALA 1:200