



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de Negocio para la Creación de un Centro de Desarrollo Infantil (C.D.I.) en el Distrito Metropolitano de Quito

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniero Comercial con mención en Negocios Internacionales

Profesor Guía
José Luis Blanco Jiménez

AUTOR:
FELIPE XAVIER BRITO MANCHENO

Año
2011

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

José Luis Blanco Jiménez
Major in Business Administration
C.I.: 172722497-2

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Felipe Xavier Brito Mancheno

C.I.: 171715664-8

AGRADECIMIENTO

Agradezco a aquellas personas que siempre están presentes en todos los actos de mi vida, mis padres.

Agradezco al profesor José Luis Blanco Jiménez por su perseverante guía en la realización de esta tesis.

Agradezco también a todas aquellas personas que, de alguna manera pudieron colaborar o me sirvieron de guía en algún momento determinado dentro de la elaboración de este proyecto

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia por el apoyo que me ha brindado durante la elaboración de esta tesis.

RESUMEN

La creación de un Centro de Desarrollo Infantil surge debido a las necesidades que padres y madres de familia por sus ocupaciones puedan llegar a tener, lo que no les permite disponer de mucho tiempo para el cuidado de sus hijos. Mediante un personal altamente capacitado el Centro de Desarrollo infantil Kinder Kollege brindará toda la atención que un niño pueda necesitar, combinando un correcto proceso administrativo de la mano de un desarrollo para cada niño, El centro pretende ayudar a padres trabajadores, con el objetivo de dar un servicio a la comunidad, generar valor para los dueños de la empresa y crear nuevas plazas de trabajo. Por medio de este proyecto se pretende mostrar la creación y funcionamiento de un centro educativo mostrando como puede ser su plan de operaciones, manejo de personal, su publicidad, y finanzas. Se muestra la viabilidad del proyecto desde dos perspectivas diferentes como el escenario apalancado y no apalancado, un proyecto de similares características es viable definiendo el segmento de mercado y actualizando constantemente nuevas técnicas educativas que den solución a las necesidades.

ABSTRACT

The creation of a daycare center comes from all the necessities that father and mother because of their job occupations could have, these occupations do not allow them to have enough time to take care of their children. The Kinder Kollege daycare center through a high quality staff pretends to offer the special attention that a child could need, combining a right administrative process and specific child development. The daycare center pretends to help mother and father that usually work. The main objective is to serve the community, generate profit for the owners of the company, and create more and new job positions. This project tries to explain the creation and running of a daycare center, describing all daily operations, human resources, marketing and finance. The viability of this project is shown between two scenarios with a loan and without it, a similar project needs to define its market sector and constantly upgrade all new educational techniques.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
1 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	4
1.1 LA INDUSTRIA.....	4
1.1.1 Tendencias	5
1.2 INDUSTRIA OTROS SERVICIOS	8
1.2.1 Antecedentes	8
1.2.2 Situación Futura.....	10
1.3 MACRO ENTORNO	11
1.3.1 Factores Socio-Económicos	11
1.3.2 Desempleo y Subempleo	11
1.3.3 Inflación	12
1.3.4 Producto Interno Bruto	13
1.3.5 Factores Políticos	14
1.3.6 Factores Demográficos	15
1.3.7 Posicionamiento de la Competencia.....	16
1.3.8 Diseño de Actividades Pendientes.....	17
1.3.9 Requisitos de Autorización de Funcionamiento	18
1.3.10 Requisitos para el Personal	19
1.3.11 Distancia	20
1.3.12 Procedimiento	20
1.3.13 Documentos Adicionales	21
1.3.14 Dificultades y Riesgos.....	22
1.3.15 Propiedad Intelectual	24
1.4 PROVEEDORES.....	25
1.4.1 Instalaciones y Mejoras	26
1.4.2 Personal.....	27
1.4.3 Comités de Familia y Gestión	28
1.4.4 Educación y Estimulación	29
1.4.5 Aspectos Regulatorios y Legales.....	30
1.4.6 Local y Área Física	31
1.4.7 Beneficios por Ley	32
1.4.7.1 Décimo Tercer Sueldo	32
1.4.7.2 Décimo Cuarto Sueldo	33
1.4.7.3 Aportes Patronales.....	33
1.4.7.4 Fondos de Reserva	33
1.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	34
1.5.1 Ventas y Desventajas del Canal de Distribución.....	34
1.5.2 Cadena de Valor.....	35

1.6	ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER	36
1.6.1	Nuevos Participantes (Barreras de Entrada)	37
1.6.2	Amenazas de Sustitutos	38
1.6.3	Intensidad de la Rivalidad	38
1.6.4	El Poder de Negociación de los Compradores	38
1.6.5	Poder de Negociación de los Proveedores	39
1.7	COMPañÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO.....	39
1.7.1	Estructura Legal de la Empresa.....	40
1.7.2	Misión	40
1.7.3	Visión	40
1.7.4	Objetivos.....	40
1.7.4.1	Objetivo General	40
1.7.4.2	Objetivos Específicos.....	41
1.8	SERVICIO	42
1.9	ANÁLISIS FODA	43
1.9.1	Fortalezas	43
1.9.2	Oportunidades	44
1.9.3	Debilidades	44
1.9.4	Amenazas.....	44

CAPÍTULO II..... 46

2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS..... 46

2.1	INTRODUCCIÓN.....	46
2.2	PROBLEMA GERENCIAL.....	46
2.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	46
2.4	FUENTES DE INFORMACIÓN	50
2.4.1	Fuentes Primarias.....	50
2.4.2	Fuentes Secundarias.....	50
2.5	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	50
2.5.1	Mercado Objetivo.....	50
2.6	TAMAÑO DEL MERCADO.....	52
2.6.1	Tamaño de Muestra.....	52
2.6.2	Investigación Descriptiva Cualitativa.....	53
2.6.2.1	Grupo de Enfoque.....	53
2.6.2.2	Metodología	53
2.6.2.3	Resultados	54
2.6.2.4	Conclusiones.....	55
2.6.3	Entrevista con Expertos	55
2.6.3.1	Metodología	55
2.6.3.2	Resultados	56
2.6.3.3	Conclusiones.....	57
2.6.4	Investigación Descriptiva Cuantitativa	58
2.6.4.1	Encuesta	58
2.6.4.2	Metodología	58
2.6.4.3	Resultados	58
2.6.5	Conclusiones	59

2.7 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD.....	59
2.8 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	60

CAPÍTULO III..... 61

3 PLAN DE MARKETING..... 61

3.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING (KINDER KOLLEGE)	61
3.2 MARKETING MIX.....	62
3.2.1 Producto o Servicio.....	63
3.2.1.1 Logotipo de la Empresa	68
3.2.1.2 Mejoramiento del Producto y Nuevos Productos.....	68
3.2.1.3 Modelo Lúdico.....	71
3.2.1.4 Bases Pedagógicas	71
3.2.1.5 El Desarrollo de la Condición Humana y la Preparación para la Comprensión.....	71
3.2.1.6 Proceso Epistemológico: Un Pensamiento y Modo de Actuar Lógico, Crítico y Creativo.....	72
3.2.1.7 Aprendizaje Productivo y Significativo	73
3.2.1.8 Desarrollo de Destrezas con Criterios de Desempeño.....	73
3.2.1.9 Empleo de las Tecnologías de la Información y Comunicación.....	74
3.2.1.10 Evaluación Integradora de los Resultados de Aprendizaje	74
3.2.1.11 Horarios de Atención.....	75
3.2.1.12 Servicios que oferta el Centro Infantil	75
3.2.2 Precio.....	76
3.2.3 Plaza.....	78
3.2.4 Promoción y Publicidad	80
3.3 DIFERENCIACIÓN.....	83
3.3.1 Triangulo de Oro	84
3.3.2 Necesidades del Consumidor	84
3.3.3 Estrategia de Posicionamiento.....	85

CAPÍTULO IV 86

4 DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO 86

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	86
4.2 COSTO DE DESARROLLO PROYECTADO	88
4.2.1 Construcciones	88
4.2.2 Maquinaria y Equipo	88

CAPÍTULO V 89

5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN 89

5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	89
5.2	REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	93
5.2.1	Zona de Bloques.....	94
5.2.2	Zona de Casa.....	96
5.2.3	Zona de Arte.....	96
5.2.4	Zona de Silencio.....	97
5.3	INFRAESTRUCTURA.....	98
5.4	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO.....	100
5.4.1	Localización Geográfica.....	100
5.4.2	Requerimientos Infraestructura, Condiciones Físicas y Ambientales.....	100
5.4.2.1	Estado de la Construcción y Peligros Potenciales.....	100
5.4.2.2	Saneamiento y Servicios Básicos.....	101
5.4.2.3	Salud.....	102
5.4.2.4	Alimentación.....	103
5.4.2.5	Educación.....	103
5.4.2.6	Capacitación y Actividades de las Educadores.....	105
5.4.2.7	Salud.....	106
5.4.2.8	Alimentación.....	107
5.4.2.9	Ambiente Afectivo.....	107
5.5	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIO.....	108

CAPÍTULO VI 109

6 EQUIPO GERENCIAL 109

6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	109
6.1.1	Escenario Optimista.....	109
6.1.2	Escenario Normal.....	110
6.1.3	Escenario Pesimista.....	111
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES.....	112
6.3	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS.....	119
6.4	POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	120
6.4.1	Subsidio por Maternidad.....	121
6.4.2	Beneficios de la Empresa.....	121
6.4.2.1	Póliza de Vida.....	121
6.4.2.2	Póliza de Asistencia Médica.....	121

6.4.2.3	Bono por Alimentación	122
6.4.2.4	Tarjeta de Descuento para Compra de Viveres	122
6.4.3	Capacitaciones (Establecer Convenios Joint Ventures)	123
6.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES	123
6.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS	124
6.6.1	Plan de Seguro para Empleados	124
6.6.2	Psicóloga	124
6.6.3	Música	125

CAPÍTULO VII..... 126

7 CRONOGRAMA GENERAL 126

7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	126
7.2	DIAGRAMA DE GANTT CON ACTIVIDADES, TIEMPOS Y VALORES MONETARIOS	129
7.3	RIESGOS E IMPREVISTOS	129
7.3.1	Riesgos Financieros	129
7.3.1.1	Soluciones.....	130
7.3.2	Riesgos Operativos.....	130
7.3.2.1	Soluciones.....	131
7.3.3	Riesgos de Mercado	131
7.3.4	Soluciones	132

CAPÍTULO VIII 133

8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS 133

8.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS	133
8.1.1	Objetivo General	133
8.1.2	Objetivos Específicos.....	133
8.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	133
8.2.1	Preferencias del Mercado	133
8.2.1.1	Alternativa	133
8.2.2	Número de Infantes Menor al Programado	134
8.2.2.1	Alternativa	134
8.2.3	Incremento valor de Materiales.....	135
8.2.3.1	Alternativas	135
8.2.4	Infantes mayor al Programado en el Tiempo	135
8.2.4.1	Alternativas	136
8.2.5	Siniestro.....	136
8.2.5.1	Alternativas	137

CAPÍTULO IX	138
9 PLAN FINANCIERO	138
9.1 INVERSIÓN INICIAL	138
9.1.1 Infraestructura.....	138
9.1.2 Maquinaria y Equipo	138
9.1.3 Gastos de Constitución.....	139
9.1.4 Capital de Trabajo.....	140
9.2 FUENTES DE INGRESO	141
9.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES	142
9.4 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO	142
9.5 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO	143
9.6 FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO.....	144
9.7 PUNTO DE EQUILIBRIO Y FLUJO DE EFECTIVO POSITIVO	146
9.8 VALUACIÓN.....	147
9.8.1 Tasa Libre de Riesgo.....	148
9.8.2 Tasa de Rendimiento de Mercado	149
9.8.3 Coeficiente Beta.....	149
9.8.4 Riesgo País.....	150
9.8.5 Cálculo del CAPM.....	150
9.9 ANÁLISIS FINANCIERO	151
9.9.1 Valor Actual Neto	151
9.9.2 Tasa Interna de Retorno	151
CAPÍTULO X	153
10 PROPUESTA DE NEGOCIO	153
10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO	153
10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA.....	153
10.3 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	155
Conclusiones	157
Bibliografía	158
Anexos	160

INTRODUCCIÓN

Descripción del negocio, la compañía y el producto

Centro Desarrollo Infantil especializado en el cuidado y desarrollo de potencialidades de infantes desde los primeros meses de nacimiento hasta aproximadamente los 5 años, mediante técnicas de estimulación temprana, lúdicas y terapia del lenguaje.

Oportunidad que el proyecto explota

La creación de un Centro de Desarrollo Infantil (C.D.I.) surge debido a la necesidad de cuidado que padres y madres de familia por sus ocupaciones puedan llegar a tener, lo que no les permite disponer de mucho tiempo para el cuidado de sus hijos.¹

Descripción del mercado objetivo

El mercado objetivo del Centro de Desarrollo Infantil Kinder está enfocado en la clase social media-alta, que tengan infantes o niños a su cargo según cifras existen, según estudios existen cerca de 26,000 infantes en este grupo.²

Ventaja competitiva

El Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege ofrecerá las siguientes actividades como valor agregado:

- Horarios de atención flexibles.
- Planes de asesoría psicológica en conjunto con un programa de medicina y un programa de nutrición.

¹ <http://www.thefamilywatch.org/nos/nos-1084-es.php>

² http://www.geomanagement.ec/proye/Socioeconomico_Quito.pdf

- Programa de computación basado en juegos.
- Programa de idiomas.
- Fiestas de cumpleaños.
- Programas de deporte.
- Actividades extra curriculares.
- Tareas dirigidas.

Enfoque de mercadeo

La estrategia de marketing del centro irá destinada al segmento de mercado, el desarrollo del servicio, el sistema de distribución, la fijación de precios y la forma de promocionar a Kinder Kollege deberá obligatoriamente estar enfocado en este grupo a través de una estrategia de diferenciación.

Factores económicos, operacionales y punto de equilibrio

Tomando en cuenta el proyecto apalancado existe un rango de entre 40 a 50 niños aproximadamente para poder salir con el proyecto y cubrir los costos y gastos que se tiene planificado en el período escolar y de pre apertura.

Sostenibilidad

El ser un proyecto basado en un servicio en su totalidad, está atado al ciclo económico de la economía ecuatoriana es decir si a nivel macro económica nos entramos en un período de crecimiento y expansión el proyecto crecerá y todo lo contrario al entrar en un recesión en donde el proyecto no es rentable.

El equipo de trabajo

La filosofía de Kinder Kollege es tener un personal de primera y un buen clima labora, el objetivo es mezclar gente altamente calificada tanto en el personal educativo y el administrativo

Elementos financieros destacados

La creación del Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege deberá funcionar de preferencia con un capital externo financiado según la realidad ecuatoriana en un 70%.

Necesidades de capital y propuesta de negocio

Para poder iniciar con el proyecto se tiene planificado que cuatro socios aporten con partes iguales con cerca del 30% del capital de una inversión de \$580.000,00 dólares.

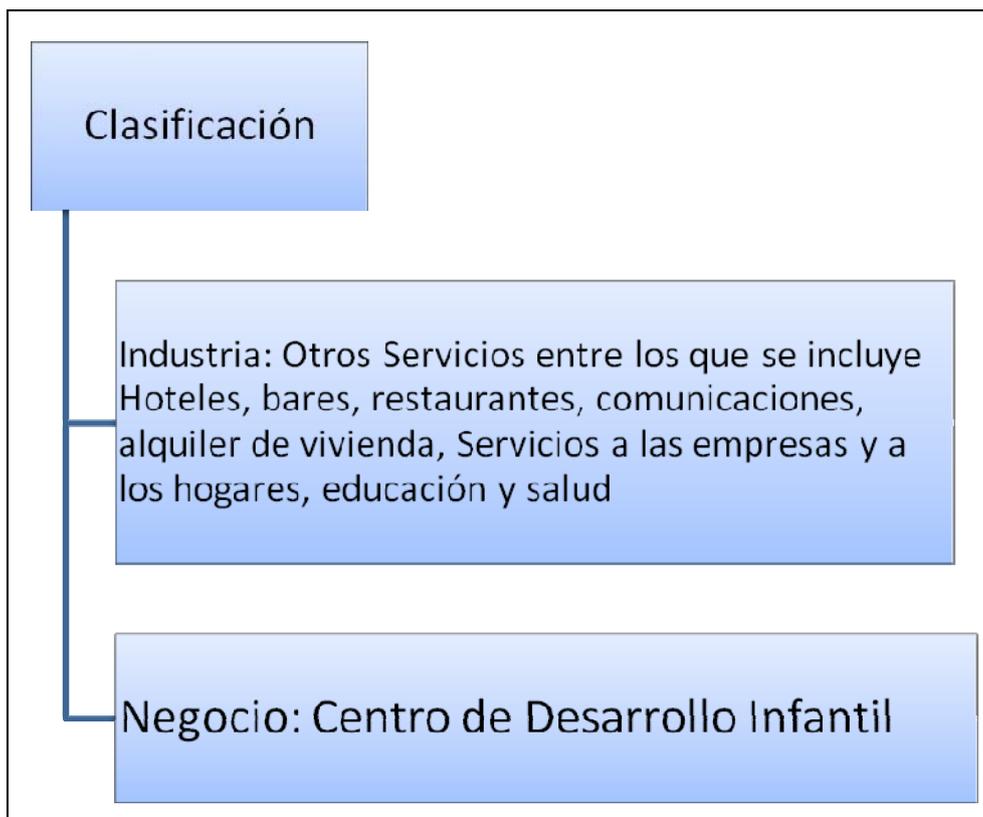
CAPÍTULO I

1 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

1.1 LA INDUSTRIA

Según la clasificación Central de Productos (CPC) y la Clasificación Industrial Uniforme (CIIU3), la industrial del Centro de Desarrollo infantil se encuentra dentro de las siguientes categorías:

Gráfico 1.1



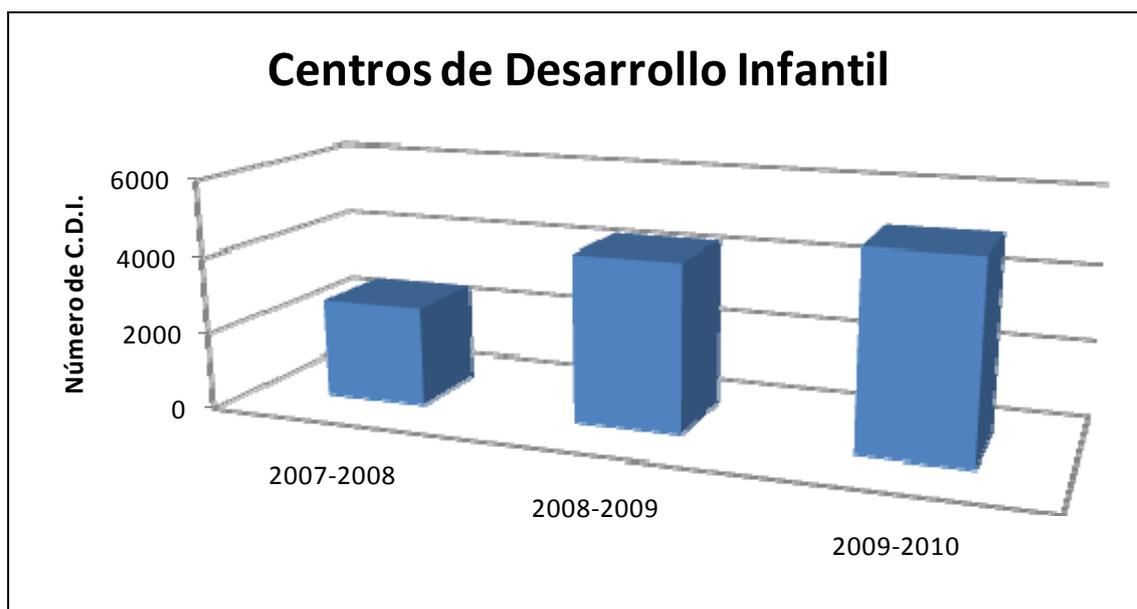
Fuente: El autor

1.1.1 Tendencias

En el campo de la Educación PRE - primaria en el Ecuador para el año 2009-2010 existen aproximadamente 5.034 establecimientos educativos. En la provincia de Pichincha están ubicados 1.121 planteles entre públicos y privados, siendo 260 públicos y 861 son privados.³

En lo que se refiere a la educación inicial, hay que resaltar que al no ser obligatoria no está bajo el régimen del Ministerio de Educación y Cultura sino del Ministerio de Inclusión Social Económica, este tipo de educación se imparte en lo que anteriormente se denominaban guarderías o jardines de infantes y que ahora se denominan Centros de Desarrollo Infantil.

Gráfico 1.2 Ciclo de Vida de la Industria en el Ecuador



Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador

Elaborado por: Autor

En el Distrito Metropolitano de Quito según datos que se tienen acceso en el año 2006 se tenían 405 establecimientos. En lo que se refiere a este estudio los Centros de Desarrollo Infantil que atiende a la clase media y alta son alrededor de 180 y este número varía constantemente, dependiendo de la

³ Ministerio de Educación de la Republica del Ecuador

entrada y salida de Centros de Desarrollo Infantil que es muy común en el Distrito Metropolitano de Quito, pese a que existen normativas vigentes al respecto.⁴ Para el año 2008 según los datos del Ministerio de Inclusión Social y Económica tienen registrados 792 Centros de Desarrollo Infantil.

Cuadro 1.1

Provincia de Pichincha	Centros de Desarrollo Infantil por Sostenimiento		
Años	Públicos	Privados	Total
2007-2008	224	858	1082
2008-2009	196	816	1012
2009-2010	260	861	1121

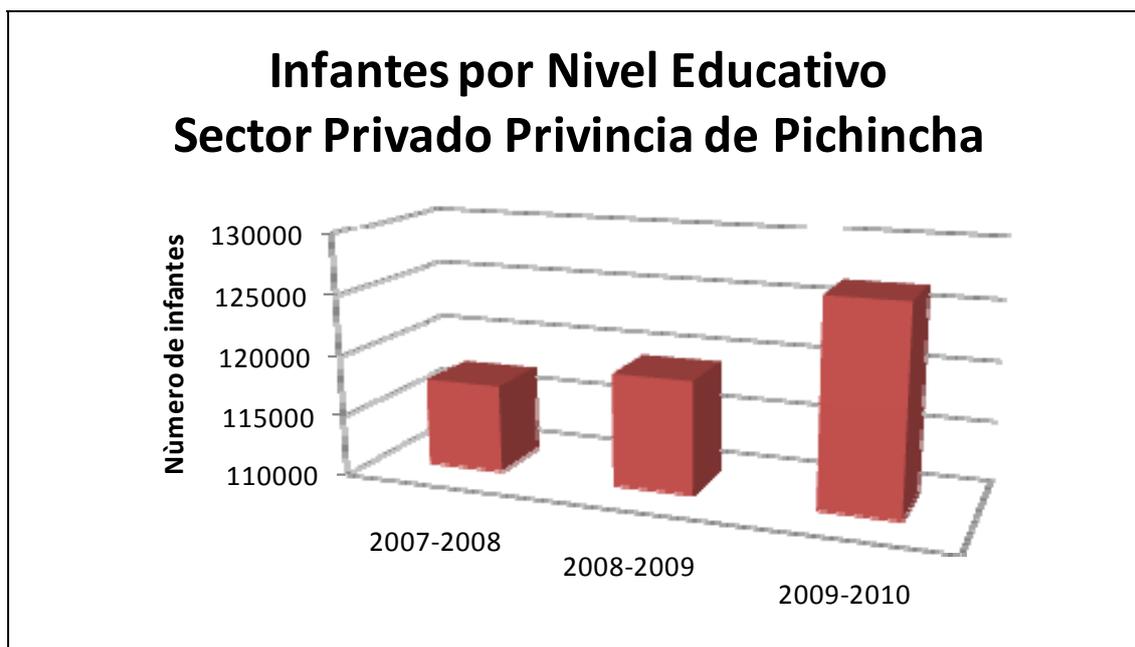
Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador

Elaborado por: Autor

El número de infantes que asisten a un Centro de Desarrollo Infantil, es muy importante ya que nos permite obtener un panorama de crecimiento en cuanto a la demanda y a nuestros potenciales clientes. Los Centros de Desarrollo Infantil, como industria, son relativamente nuevos en el Ecuador, en consecuencia no existen datos estadísticos de ingresos por ventas, y demás información estadística relevante. Es importante mencionar, que existen varios de estos Centros que funcionan de manera ilegal, sobre todo en los sectores suburbanos del Distrito Metropolitano de Quito.

⁴ Según datos del Registro de Centros Infantiles del Ministerio de Bienestar Social de la Republica del Ecuador.

Gráfico 1.3



Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador

Elaborado por: Autor

La industria de Servicio de Cuidados Infantiles en el Ecuador y en la provincia de Pichincha brinda plazas de trabajo y exige que el personal sea cada vez más capacitado y tenga mayor conciencia a la hora de trabajar con infantes.

Cuadro 1.2

Docentes en el Ecuador Nivel Educativo Inicial			
	Fiscales	Privados	Total
Año 2009-2010	21182	31868	53050

Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador

Elaborado por: Autor

Cuadro 1.3

Docentes en la Provincia de Pichincha Nivel Educativo Inicial			
	Públicos	Privados	Total
Año 2009-2010	1669	10961	12630

Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador

Elaborado por: Autor

Existen cerca de 792 Centros de Desarrollo Infantil, los que están ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito, de acuerdo a las regulaciones vigentes se debe tener un espacio de no menos de 3 cuadras a la redonda como separación entre Centro y Centro.

Dentro de los posibles competidores que pueda tener el Centro de Desarrollo Infantil, sin importar la ubicación en donde están funcionando actualmente están los Centros como el Kikiri-Kids ubicado en el valle de Cumbayá, Playground ubicado en la urbanización El Condado, Mi Pequeño Mundo ubicado en el Sector Granados, El Centro de Desarrollo Infantil Crayola ubicado en el sector Gonzáles Suárez, El Centro de Estimulación Temprana Gymboree ubicado en Plaza de las Américas.

1.2 INDUSTRIA OTROS SERVICIOS

1.2.1 Antecedentes

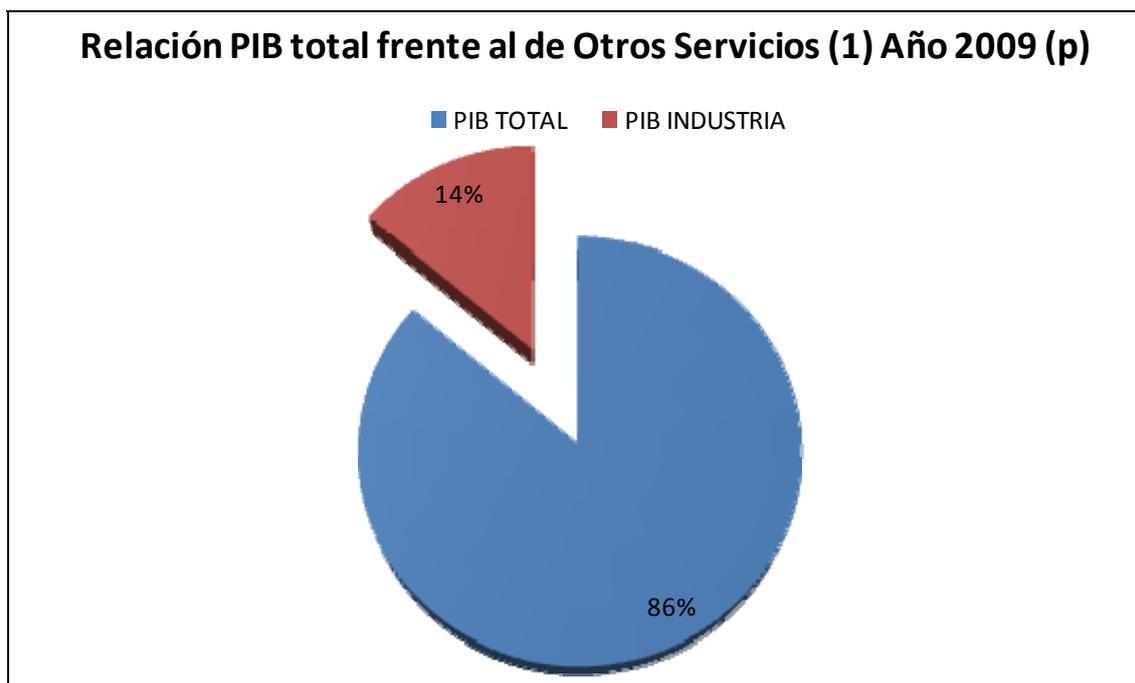
La industria a la cual pertenecen los Centros de Desarrollo Infantil es la de Otros Servicios, la cual incluye: Hoteles, bares, restaurantes, comunicaciones, alquiler de viviendas, servicio a los hogares y a las empresas, educación y salud.⁵

La cantidad de Centros de Desarrollo Infantil, ha venido creciendo en conjunto con la industria, generando mayores beneficios al cliente como generando mayor competitividad y productividad.

A su vez conforme podemos observar en el gráfico 1.4 esta industria representa cerca del 14% del total del PIB hasta el año 2009, tomando en cuenta que es una previsión y que está sujeta a ajustes.

⁵ Clasificación según el Banco Central del Ecuador.

Gráfico 1.4



1) Incluye: Hoteles, bares, restaurantes, comunicaciones, alquiler de vivienda, Servicios a las empresas y a los hogares, educación y salud

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autor

Un factor muy importante es el nivel con grado de escolaridad, conforme aumente la tasa neta, de la misma manera aumentarán nuestros clientes potenciales y la industria en consecuencia seguirá la misma tendencia. En el gráfico 1.5 podemos ver la tendencia hacia este tipo de educación empieza a incrementarse.

Gráfico 1.5



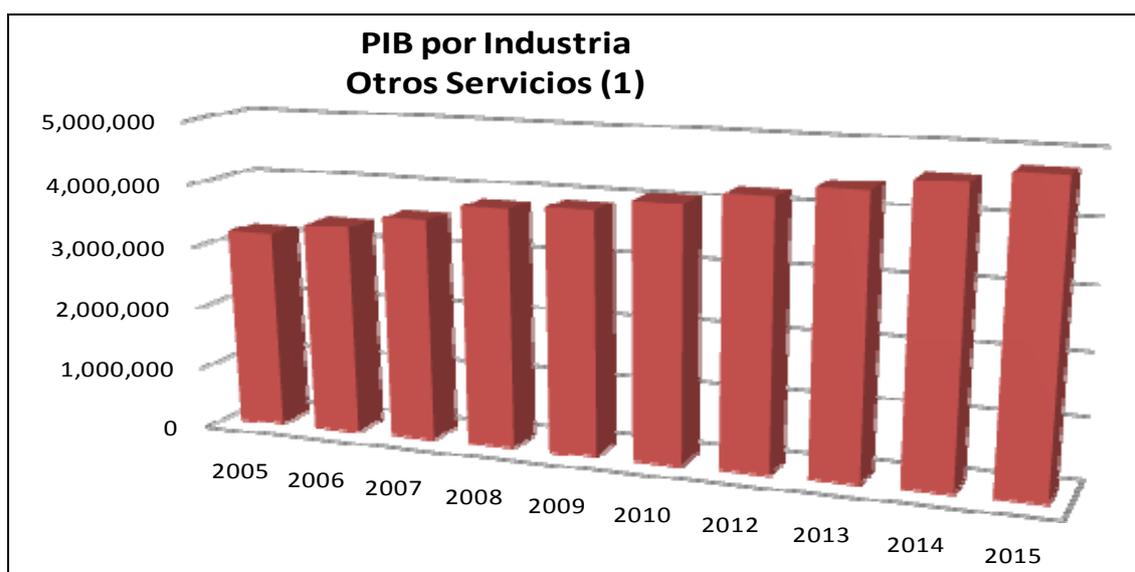
Fuente: INEC - ENEMDU Diciembre 2009 y serie 2006-2009

Elaboración: Autor

1.2.2 Situación Futura

La tendencia de la industria en la que se encuentran los centros de desarrollo infantil seguirá siendo positiva y con tendencia al crecimiento como se puede observar en el gráfico 1.6.

Gráfico 1.6 Proyección de la Industria Otros Servicios (1)



1) Incluye: Hoteles, bares, restaurantes, comunicaciones, alquiler de vivienda, Servicios a las empresas y a los hogares, educación y salud

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autor

La industria presenta un crecimiento constante, si bien es cierto y como se explica en el gráfico la industria es bastante amplia, debido a que incluye varias industrias, sin embargo la realidad en la que se ve inmerso el negocio de los Centros de Desarrollo infantil tiene la misma realidad que la proyección y denota un crecimiento constante⁶, en parte debido al incremento en número de los centros que operan en el país y en el Distrito Metropolitano de Quito. Se deberá tomar en cuenta el entorno principalmente el macroeconómico del negocio con el fin de prever situaciones que puedan afectarlo directamente.

1.3 MACRO ENTORNO

1.3.1 Factores Socio-Económicos

FACTORES ECONÓMICOS: La economía ecuatoriana es una economía dependiente y volátil por la dolarización, a la vez que presenta un cuadro de contrastes económicos y sociales. Como en varios países latinoamericanos la riqueza del país es controlada por pocos grupos económicos dejando a la mayoría de la población en condiciones de desventaja por una mala distribución de la riqueza. Según Geomanagement una empresa especialista en estudios de distribución socioeconómica, se estima que un 75% de la misma está en manos de unos cuantos grupos familiares dejando un 25% para el resto de la población.⁷

1.3.2 Desempleo y Subempleo

El desempleo en el Ecuador se mide a través de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. Esta encuesta se la hace de manera trimestral a nivel nacional, siguiendo las recomendaciones de la OIT. Según el Boletín estadística del Banco Central del Ecuador,⁸ el desempleo en el Ecuador

⁶ Ministerio de Educación del Ecuador.

⁷ http://www.geomanagement.ec/proye/Socioeconomico_Quito.pdf

⁸ <http://www.bce.fin.ec/>

ha sido bastante variable como se puede observar en el Gráfico 1.7. **El desempleo a diciembre del 2009 fue de 7.93% y el subempleo 50.48%.**

Gráfico 1.7



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

Esta información es importante para este plan de negocio porque mientras exista menor tasa de desocupación habrá una mayor cantidad de recursos económicos destinados a la educación.

1.3.3 Inflación

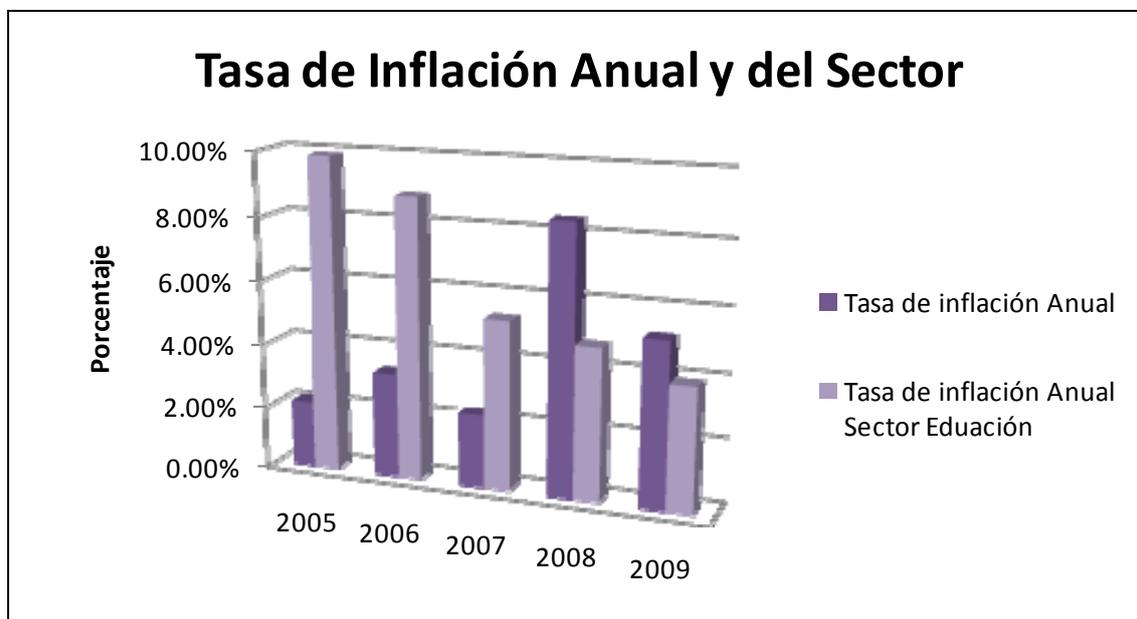
Corresponde a la variación de precios para el consumidor final. El valor de la inflación acumulada a marzo del 2010 fue de 1.34% según el Banco Central del Ecuador⁹. Este índice es muy importante para el plan de negocio ya que nos da una idea de cómo se comporta el mercado en relación a los materiales del centro, tal es el caso de los crayones, fomix, plastilina entre otros.

Los niveles de inflación varían de acuerdo a la política económica que quiera implementarse y por supuesto al nivel de precios que lo fija el mercado,

⁹ Ibidem.

conforme se puede observar en el gráfico 1.8 se hace una comparación para el nivel de precios anuales a nivel nacional, y comparados con el sector.

Gráfico 1.8



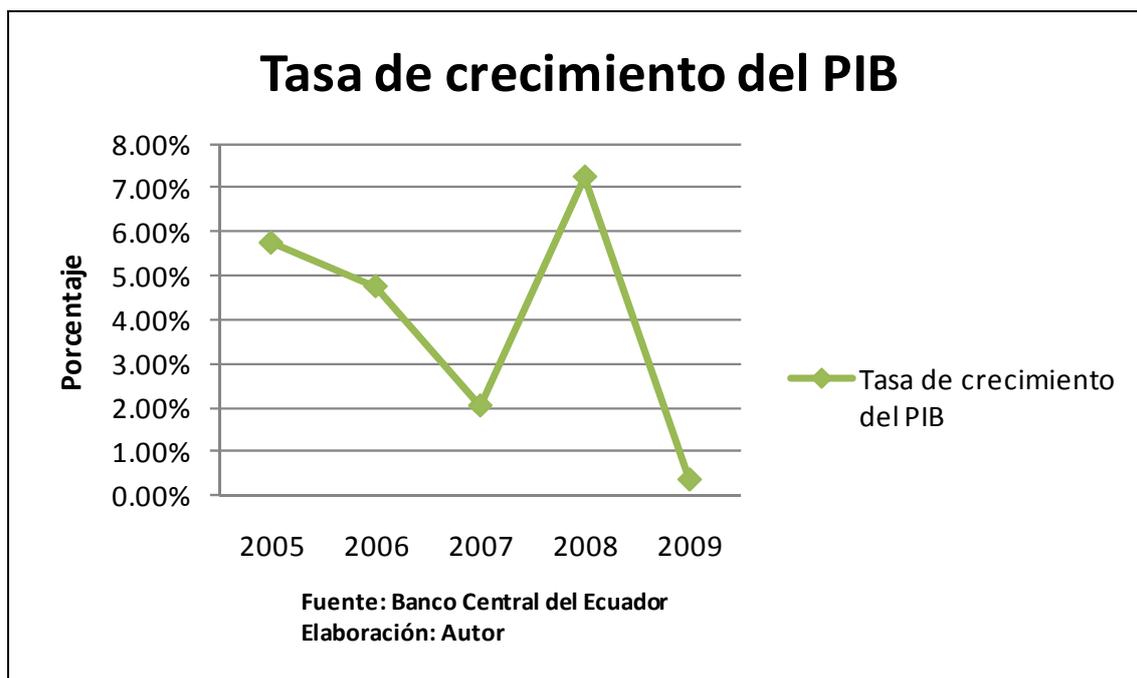
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

1.3.4 Producto Interno Bruto

Este indicador muestra el valor total de la producción de bienes y servicios en un país en un período determinado. **Para el año 2009 el PIB cerró con un crecimiento del 0.36%** como se puede observar en el gráfico 1.9. Este índice es preocupante para el Ecuador porque muestra una desaceleración de la economía.

Gráfico 1.9



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

1.3.5 Factores Políticos

Uno de los factores que han sido determinante en el desarrollo del Ecuador, sin lugar a dudas, ha sido el factor político. En los últimos 10 años se ha vivido una suerte de inestabilidad caracterizada por cambios constantes de gobiernos (3 en los últimos 10 años), que han impedido que se implante una agenda nacional de desarrollo a largo plazo, afectando así a todos los sectores de la economía nacional.

El Ecuador en la actualidad se encuentra atravesando un proceso de cambio basado en las nuevas tendencias socialistas del siglo 21 que han creado un fuerte impacto y choque en los diferentes actores sociales.¹⁰ En el año 2006 fue elegido el Economista Rafael Correa, quien tiene una tendencia más bien izquierdista, la misma que ha tratado de implantar mediante la toma autocrática del poder. Para este efecto el pueblo ecuatoriano eligió a la Asamblea Nacional Constituyente, la misma que aprobó la Nueva Constitución Política del

¹⁰ Andrés Oppenheimer. (2010): ¡Basta de Historia! Editorial Sudamericana.

Ecuador. Mediante referéndum el Ecuador aprobó la Constitución elaborada por la Asamblea.

La gestión gubernamental a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social y del Servicio de Rentas Interno es fundamental para tener el marco político y jurídico en el cual los Centros de Desarrollo Infantil puedan desenvolverse de manera adecuada.¹¹

1.3.6 Factores Demográficos

El Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) es el centro de las actividades del Ecuador por ser la capital de la república, en esta ciudad se han dado los principales hitos del desarrollo urbano, empresarial, estudiantil, políticos entre otros. Adicionalmente tenemos la concentración de los organismos del estado al igual que las casas matrices de muchas de las industrias y empresas más importantes del país.

El Distrito Metropolitano de Quito, es la sede de las filiales de varias de las empresas multinacionales más grandes del mundo en diversas industrias como la del petróleo, la tecnología, la investigación y la industria de los productos de consumo masivo. Esto se da en gran medida por ser la capital y por su diversidad económica, cultural y social.

La población que reside en el Distrito Metropolitano de Quito tiene uno de los mayores niveles de educación, con lo cual este factor se torna muy importante en los posibles clientes del Centro de Desarrollo Infantil, que buscan para sus hijos que su etapa educativa empiece lo más pronto que sea posible.

El DMQ al ser la capital, tiene una gran oportunidad de crecimiento por el mismo hecho de estar considerada una ciudad de avanzada, lo cual implica que la preparación de las personas es un tema fundamental para su desarrollo

¹¹ www.gestion.dinediciones.com

profesional. Esto se ve reflejado en la cantidad de prestigiosas Universidades que han tomado como su sede principal al DMQ dejando extensiones para otras ciudades de similar importancia.¹²

1.3.7 Posicionamiento de la Competencia

La competencia que posee el mercado de Centros de Desarrollo Infantil es bastante amplio, como se mencionó en un principio según el Ministerio de Educación del Ecuador existen cerca de 1121 Centros de Desarrollo Infantil entre los cuales 260 son públicas y 861 son privados, adicional existe una falta de control ya que en la actualidad existen varios Centros que funcionan de manera ilegal sobre todo en sectores suburbanos del Distrito Metropolitano de Quito lo cual es un peligro para la seguridad y el desarrollo del infante.

En el segmento de los Centros de Desarrollo Infantil destinados a la clase media-alta, existen centros que están marcando tendencias a la innovación y cada vez son más los centros que se focalizan en el desarrollo personal de cada infante, sin embargo son pocos los centros que pueden contar con una infraestructura propia y que puedan garantizar la comodidad y desarrollo óptimo de un infante.

Existen Centros de Desarrollo Infantil que brinda mayoría de servicios que se podría esperar de un centro y poseen infraestructura propia, sin embargo no poseen un buen manejo administrativo.

Este segmento posee un alto nivel de recordación de la marca ya que al ser entidades educativa el objeto de tener un buen servicio con profesionales de alto nivel y la infraestructura propia y necesaria para el funcionamiento del centro, con el tiempo irán creando mayor clientela.

¹² www.quito.gov.ec/

Por lo anteriormente expuesto se puede se puede predecir que la empresa posee una gran oportunidad, debido a que el servicio se encuentra enfocado en ofrecer un servicio integral quiere decir que contará con una buena organización administrativa, profesores de alto nivel y que estarán en todo momento actualizando sus técnicas educativas, contará con infraestructura propia y diseñada exclusivamente para el funcionamiento del centro, además de un serie de servicio complementarios que garantizarán el desarrollo personal del infante.

REVISAR ANEXO # 1 INVESTIGACIÓN COMPETENCIA

1.3.8 Diseño de Actividades Pendientes

Los Centros de Desarrollo Infantil se encuentran enmarcados y regulados por La Constitución del Ecuador 2008, el Plan de Acción Educativa "Educación para Todos", el Código de la Niñez y Adolescencia, la Tercera Consulta "Educación Siglo XXI" y el Plan Decenal de la Educación, estos a su vez son documentos demandantes de la oferta educativa y como derecho que asiste a las niñas y niños menores de cinco años para acceder a una educación inicial de calidad, intencionalmente organizada y en el marco de una concepción inclusiva.¹³

Para obtener la autorización de funcionamiento de centros de desarrollo infantil, públicos, privados y convencionales, se debe obtener este documento que lleva el nombre como tal, el miso que es otorgado a través del INFA.

Este documento es otorgado por las Directoras Provinciales del INFA, las mismas que son delegadas por el director general del INFA. Los requisitos deberán ser presentados por personas naturales, Instituciones públicas, organizaciones de derecho privado con o sin fines de lucro, naciones y extranjeras que deseen la certificación mencionada.

¹³ <http://www.educacion.gov.ec/interna.php?txtCodInfo=70>

1.3.9 Requisitos de Autorización de Funcionamiento

Los requisitos para obtener la autorización de funcionamiento de Centros de Desarrollo Infantil públicos y privados son los siguientes:

- Solicitud escrita del propietario adjuntando copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación, dirigida al Director de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia (para Pichincha), a los Subsecretarios Regionales (en Guayaquil para el Litoral y en Cuenca para el Austro) o a los Directores Provinciales (en las demás provincias) del Ministerio de Inclusión Económica y Social. Si se tratare de una Organización no Gubernamental, la solicitud debe ser suscrita por su representante legal, adjuntarán copia certificada del estatuto, copia certificada del acuerdo ministerial.
- Escritura pública de propiedad o contrato de arrendamiento del local en donde va a funcionar el Centro de Desarrollo Infantil, registrado este último, en un Juzgado de Inquilinato y/o Juzgado de los 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 MIES;
- Manual de Procedimiento Interno del Centro de Desarrollo Infantil, elaborado en base a los lineamientos del Ministerio, el mismo que será aprobado en el proceso;
- Nómina de personal que laborará en el Centro de Desarrollo Infantil, adjuntando el curriculum vitae con firma de responsabilidad que será documentadamente respaldado y verificado.

- Presupuesto;
- Inventario de mobiliario y material didáctico.

Con la presentación de esta documentación, las unidades competentes del Ministerio de Inclusión Económica y Social, en su jurisdicción, proceden al estudio respectivo, y a la inspección técnico jurídica para verificar las instalaciones, equipamiento, mobiliario y material didáctico del Centro de Desarrollo Infantil, de lo cual emitirán los correspondientes informes técnicos¹⁴.

1.3.10 Requisitos para el Personal

El Centro de Desarrollo Infantil, debe disponer del siguiente personal mínimo con las siguientes características:

- **Director:** Profesionales parvularias y del área de educación que acrediten una experiencia mínima de 3 años de trabajo con niños y niñas. El Director del Centro de Desarrollo Infantil deberá permanecer en la institución durante toda la jornada de trabajo, en caso de ausencia temporal u ocasional justificada, el Director será sustituido por una persona idónea, que reúna los requisitos que para desempeñar su función establece el reglamento.
- **Educador:** Además de los profesionales antes mencionados, pueden ser egresados del área de educación que acrediten una experiencia mínima de 1 año de trabajo con niños y niñas. El número de educadoras, responderá a los grupos etáreos que el Centro de Desarrollo Infantil atiende, de conformidad con los estándares aprobados. El centro debe contar con por lo menos una persona que tenga conocimientos de auxiliar de enfermería, primeros auxilios y/o similares.

¹⁴ <http://www.mies.gov.ec/MBS/Noticias/DescripcionNoticia.aspx?id=901>

- **Auxiliar de servicios:** Con una formación mínima de educación primaria y/o básica.
- **Personal Profesional:** Una vez que el Centro de Desarrollo Infantil, obtenga el acuerdo ministerial que autorice su funcionamiento, en el plazo de treinta días debe remitir copia de los contratos de trabajo del médico, profesional con especialidad en pediatría o que acredite cursos de especialización y/o experiencia de tres años en el área de pediatría o medicina familiar, y del psicólogo educativo. Ambos profesionales tendrán un horario mínimo de una visita al mes.

Los centros de desarrollo infantil que atiendan a niños con discapacidad, contarán con equipos técnicos y especializados de planta y/o itinerantes que garanticen la atención especial según las características de la población.

1.3.11 Distancia

En el Distrito Metropolitano de Quito, para abrir un Centro de Desarrollo Infantil se debe respetar la distancia de 400 metros con otros CDIs, disposición que consta en Ordenanza Municipal.¹⁵

1.3.12 Procedimiento

- Los interesados deben presentar la solicitud adjuntando los requisitos detallados anteriormente, en la Dirección de AINA en el caso de Pichincha, Subsecretarías Regionales o Direcciones Provinciales según corresponda.
- La Unidad Técnica de Desarrollo Infantil realiza el análisis de la documentación presentada y entrega a interesados el informe con las observaciones del caso.

¹⁵ <http://www.educacion.gov.ec/interna.php?txtCodilInfo=70>

- Una vez cumplidas las observaciones se realiza la inspección de las instalaciones.
- Elaboración de informe Técnico.
- Acuerdo Ministerial de autorización en caso de conformidad.

1.3.13 Documentos Adicionales

Los Documentos que se deben adjuntar a la solicitud para personas naturales son:

- Copia a Color notariada de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del o de la propietaria. Para personas extranjeras, adicional copia notariada del censo vigente. (documento copia nítida).
- Copia notariada del Registro Único de Contribuyente. (SRI en cada Jurisdicción Provincial).
- Record Policial.
- Certificado médico otorgado por el IESS o un centro de salud público (MSP en cada Jurisdicción Provincial), que indique que goza de buena salud y no tiene enfermedades contagiosas. En caso de extranjeros, demostrar la calidad migratoria que le permite trabajar en el Ecuador.
- Proyecto del centro en base a las condiciones establecidas por el INFA para el funcionamiento de los centros de desarrollo infantil. (Perfil de Proyecto establecido por el INFA.) (**anexo 02**)
- Inscripciones en el Registro de entidades de atención ante el Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia. (Gestión a realizarse en cada Jurisdicción Provincial CNNA)

Para Organizaciones de Derecho Privado:

- Copia Certificada o notariada del Nombramiento del Representante Legal o Directiva actualizada.
- Copia Notariada del instrumento jurídico de constitución de la personalidad jurídica (Acuerdo ministerial, resolución, escritura de constitución de la compañía, etc.)
- Copia notariada del Registro Único de Contribuyente. (SRI en cada Jurisdicción Provincial).
- Ficha de identificación de la organización. (establecido por el INFA) **(anexo 3)**
- Proyecto de Centro en base a las Condiciones establecidas por el INFA para el Funcionamiento de los Centros de desarrollo infantil. (Perfil de Proyecto establecido por el INFA.)
- Inscripción en el Registro de Organizaciones de la Sociedad Civil. RUOSC. (Este documentos se gestiona en la Secretaria de los pueblos, movimientos Sociales y Participación Ciudadana). Inscripciones en el Registro de entidades de atención ante el Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia. (Gestión a realizarse en cada Jurisdicción Provincial CNNA)
- Copia Notariada del Registro de Organizaciones Sociales en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social.

1.3.14 Dificultades y Riesgos

Según datos del Ministerio de Educación del Ecuador entro el año 2009-2010, existen cerca de 861 Centros de Desarrollo Infantil privados en la provincia de

Pichincha, si bien es cierto esta cifra se ha mantenido aproximadamente a partir del año 2007, el distrito Metropolitano de Quito contaba con cerca de 405 establecimientos, este número es muy variable ya que existen constantes salidas y entradas de Centros de Desarrollo Infantil, pese a que existen requisitos por cumplir de por medio. Existen otros factores que ponen en riesgo el sector educativo en el Distrito Metropolitano de Quito como son la clandestinidad de centros que pese a que no cumplen con las facilidades exigidas para el funcionamiento por parte del INFA trabajan ilegalmente.

En la actualidad los colegios están tratando de implementar un tipo de educación más complementaria incluyendo a la educación inicial dentro del pensum de estudios que pueden ofrecer.

Es determinante este riesgo ya que en algunos casos por facilidad y por ahorro de tiempo los tutores de los infantes podrán tomar la decisión de colocar directamente a su hijo en un colegio que pueda ofrecer la educación inicial, de esta manera los infantes ya se colocan directamente en un colegio de renombre a primaria.

Sin embargo al momento los y de acuerdo a capítulos anteriores los padres de familia creen que para mejorar el desarrollo personal del infante el infante deberá ser colocado en un centro especializado y que puedan personalizar la educación.

Debido a que la educación inicial al momento no es un requisito por el ministerio de educación para poder ingresar a la educación primaria queda en la decisión de los tutores de los infantes el seguir un programa alternativo o simplemente dejar a los niños al cuidado de familiar o por medio de niñeras, sin embargo existen una aceptación cada vez mayor para que los infantes puedan asistir a un Centro de Desarrollo Infantil y puedan desarrollarse en manos de especialistas.¹⁶

¹⁶ <http://magazin.netmoms.es/guarderia-y-alternativas-16013/>

1.3.15 Propiedad Intelectual

Para la creación del Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege se deben seguir ciertos procesos en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, según el especialista Carlos Manosalvas, se debe distinguir lo que es una marca de una patente.

Una marca es un título que concede el derecho exclusivo de un signo para la identificación de un producto o un servicio. La patente es la invención o creación que realiza una persona.¹⁷

El procedimiento aplicable en todos los países de la comunidad Andina se debe direccionar con la oficina competente del país y solicitar el registro en este caso en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad intelectual.

El primer paso antes de solicitar el registro es la búsqueda con el objetivo de que la marca que se va a registrar no haya sido creado por otra persona, por lo tanto esa persona no tenga derecho a oponerse al registro de la solicitud.

Segundo una vez realizada la búsqueda y cerciorándose de que la marca no se asemeje a ninguna otra que ya se encuentre registrada, se procede a solicitar el registro de la denominación, con el debido pago de la tasa actualmente es de \$116.

Tercero una vez presentada la solicitud de registro de la denominación se asigna un número de trámite el cuál servirá para cualquier proceso que se siga a futuro.

Cuarto la marca es publicada en el Ecuador en la gaceta de propiedad intelectual con el fin de que todas las personas durante 30 días tenga derecho a oponerse en la gaceta de la solicitud, caso contrario de no existir oposición el

¹⁷ Dr. Carlos Manosalvas Silva.

IEPI de oficio analiza mediante un examen de registrabilidad, si después de este examen el IEPI concuerda que cumple todos los requisitos que establece la ley de propiedad intelectual, se emite una resolución favorable concediendo el registro de la marca. Quinto finalmente se otorga un certificado en el cual se entrega la titularidad de la marca por 10 años, los cuáles pueden ser renovables.

1.4 PROVEEDORES

Como habíamos analizado en el plan estratégico los proveedores son una parte fundamental del servicio de desarrollo y cuidado infantil y con una correcta selección y evaluación de los mismos pasan a ser socios estratégicos en el proyecto que se esta desarrollando. Analicemos los principales proveedores con los que contará el Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege:

Proveedores de material didáctico: Árbol de Maple es un proveedor, esta ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito en la calle Miguel Soler y Selva Alegre.

Proveedores de material equipamiento especializado en infantes: Juguetón y Bebemundo quienes son importadores directos de marcas como Fisher Price y Play School

Proveedores de servicios de telecomunicaciones: Internet, Andinanet es el proveedor de este tipo de servicios. Para telefonía móvil se contará con líneas de Movistar y Claro.

Proveedores de servicios especializados: se contará con el servicio de EMI para el tema de emergencias médicas.

Proveedores de transporte: Se contará con el servicio de la compañía Cotramon S.A. quienes cuentan con unidades totalmente equipadas para la atención a infantes.

Proveedores alimentos y verduras: Supermaxi ha sido el proveedor escogido, aun cuando es lo más costoso del mercado se considera el mejor en este rubro.

Existe un grupo de proveedores que por los montos no se les considera relevantes para incluirlos en el listado anterior propio interpretando las ilustraciones de los libros.

1.4.1 Instalaciones y Mejoras

A partir de los derechos de los niños y niñas: referirse a lo estipulado en la Constitución Política (Art. 47 al 51). En la Convención sobre los Derechos de los Niños. Art. 13 y 18, a lo determinado en el reglamento para el establecimiento y funcionamiento de centros infantiles (Art. 8 literal e): relacionar como su C.I. apoyará el cumplimiento de los derechos de los niños y niñas englobados en los principios de la Educación Parvularia: mostrar los beneficios sociales de contar con una población infantil bien atendida.

Los principios en los que se fundamentan los Centros Infantiles:

- **Considerar al niño ciudadano. Sujeto de Derechos. En Proceso de Desarrollo.** El niño debe sentirse protegido y querido.
- **Actividad:** El niño debe ser el protagonista de su aprendizaje, tener un rol activo según sus probabilidades
- **Juego y Autonomía:** Todas las actividades que se programen en los Centros Infantiles deben tener carácter de juego, ser entretenidas y ser significativas, que el infante aprenda a actuar por si mismo, sentirse útil y seguro.
- **Individualidad:** cada niño es diferente a los demás y debe respetarse.

- **Socialización:** Propender al intercambio con sus pares, con los adultos y con la comunidad.
- **Realidad:** Toda experiencia educativa debe tener significado, partiendo de su realidad.

1.4.2 Personal¹⁸

Como parte de las regulaciones que califican al personal del Centro de Desarrollo Infantil el Ministerio solicita que:

- La Directora del centre debe permanecer en el mismo durante la jornada completa.
- El número de educadoras con título profesional o egresadas para atender a niños deberá ser de 1 educadora por cada 5 bebés, 1 educadora por cada 8 niños de 1 a 2 años, 1 educadora por cada 15 niños de 2 a 3 años, 1 educadora por cada 20 niños de 3 a 4 años y de 1 educadora por cada 25 niños de 4 a 5 años.
- En Caso de que el centro cuente con un número adicional del anteriormente mencionado es un requisito que cuente con auxiliares para el Centro de Desarrollo infantil.
- Se debe tener en cuenta que el psicólogo del centro debe asistir por lo menos una vez por semana al centro y debe tener en todo momento las fichas individuales y actualizadas de los niños.
- Debe existir un auxiliar de servicio por cada 30 infantes.

¹⁸ Ibídem.

- Todo el personal del Centro de Desarrollo Infantil deberá tener un certificado anual actualizado de salud física y psicológica.
- Nivel de participación de las educadoras en el proceso de mejoramiento de la calidad del servicio del Centro deberá estar focalizado en asistir a las reuniones del comité de Gestión, Plantear en el comité de Gestión los problemas básicos del Centro, participar directamente en la elaboración del Plan de Mejoramiento del Centro, ejecutar acciones que les correspondan según el Plan de Mejoramiento establecido.
- Como parte del plan de capacitación, más de la mitad del personal deberá haber recibido capacitación en el área específica.
- Para la correcta elaboración de un plan institucional, el personal deberá participar en la elaboración del mismo, ejecutar las acciones que les corresponda según el plan y tener reuniones periódicas para la evaluación del plan mencionado.

1.4.3 Comités de Familia y Gestión¹⁹

Dentro de los requisitos que recomienda el Ministerio para involucrar a los padres de familia con el centro están:

- Un comité de padres de familia el mismo que puede haber sido asignado en la asamblea, podría tener un plan de trabajo y apoyar a la gestión institucional no siendo un requisito pero si es recomendable que exista.
- Como parte de la participación de los padres de familia deberán estar involucrados en charlas ocasionales, actividades sociales, mingas, reuniones o citas para analizar el desarrollo de sus hijos, poder asistir a una escuela para padres.

¹⁹ Ibídem.

- La existencia de un reglamento interno para el funcionamiento del centro y aplicación de sus normas deberá involucrar al personal en la elaboración y/o revisión del reglamento, será conocido por todos y aplicarse en todo momento.
- Los padres de familia deberán participar en un plan institucional y acciones de mejoramiento, para realizar actividades a favor del centro y discutir los problemas que se presenten en el Centro, estas reuniones se tendrán que organizar por lo menos 1 vez en los últimos 3 meses.
- El Centro de Desarrollo Infantil establecerá una coordinación con la comunidad para mejorar la calidad de sus servicios deberá ejercer acciones concretas de coordinación con instituciones y servicios afines.
- El Centro mantendrá coordinación con la instancia normadora de su jurisdicción, el Centro deberá reportar los cambios producidos (último año), el Centro de Desarrollo Infantil enviará un informe anual según lo establecido, cumplir con las disposiciones dadas y atender debidamente a niños becados por la instancia correspondiente.

1.4.4 Educación y Estimulación

Existen condiciones que el Ministerio exige para cumplir correctamente con la estimulación y educación de los infantes:

REVISAR ANEXO # 2 CONDICIONES MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Es importante conocer todas las obligaciones y tareas que deben tener las educadoras del Centro de Desarrollo Infantil:

REVISAR ANEXO # 3 CONDICIONES EDUCADORAS

1.4.5 Aspectos Regulatorios y Legales

Los requisitos para obtener la autorización de funcionamiento de Centros de Desarrollo Infantil públicos y privados son los siguientes:

- Solicitud escrita del propietario adjuntando copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación, dirigida al Director de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia (para Pichincha), a los Subsecretarios Regionales (en Guayaquil para el Litoral y en Cuenca para el Austro) o a los Directores Provinciales (en las demás provincias) del Ministerio de Inclusión Económica y Social. Si se tratare de una Organización no Gubernamental, la solicitud debe ser suscrita por su representante legal, adjuntarán copia certificada del estatuto, copia certificada del acuerdo ministerial.
- Escritura pública de propiedad o contrato de arrendamiento del local en donde va a funcionar el Centro de Desarrollo Infantil, registrado este último, en un Juzgado de Inquilinato y/o Juzgado de los 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 MIES;

REVISAR ANEXO # 4 REQUISITOS CREACIÓN CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL.

1.4.6 Local y Área Física²⁰

Según el Ministerio de Inclusión Económica y Social y la Dirección de Atención a la Niñez y Adolescencia:

- Uso exclusivo del espacio en donde funcione el Centro de Desarrollo Infantil debe estar destinado únicamente a cumplir las tareas que al manejo de un centro parvulario se refiere.
- El Centro debe constar con una cocina independiente con paredes y puerta, que no permite la entrada de niños.
- El Centro de Desarrollo Infantil pertinente debe disponer de un lugar que sirve únicamente para guardar materiales de aseo y de limpieza y que los infantes no puedan alcanzarlos.
- Los espacios del Centro tendrán una distribución, independencia y separación de espacios para los grupos 3 meses- 1 año. 1 a 2 años, 2 a 3 años, 3 a 4 años y de 4 a 5 años de edad.
- Referente al hacinamiento (Cantidad de niños y niñas de acuerdo al tamaño del centro), dentro del local el Centro requiere 2 metros cuadrados por niño, como promedio, para actividades educativas de desarrollo.
- El Centro debe constar con una cantidad de 1 servicio higiénico por cada 15 niños o menos y debe contar con un servicio higiénico exclusivo para el personal, de la misma forma con los lavaderos de manos aplica la misma restricción.

²⁰ Ministerio de Inclusión Económica y Social, Dirección de Atención a la Niñez y Adolescencia, Unidad de Desarrollo Infantil, Formulario A-2

- Correspondiente a la iluminación del Centro no es un requisito que las luces permanezcan prendidas durante el día.
- Referente a la ventilación del Centro la posición de las ventanas y puertas tiene que permitir una buena ventilación, no es permitido que los olores de la cocina, baños y olores de tipo guardado o humedad se perciban en todo el Centro.
- Para las áreas externas, los lugares de recreación al aire libre debe ser suficiente para el número de niños inscritos en el centro (número de metros cuadrados dividido para el número de niños), es decir cerca de 3 metros cuadrados por niño.

1.4.7 Beneficios por Ley²¹

Son los beneficios estipulados en la ley y que todos los empleadores deben cumplir.

1.4.7.1 Décimo Tercer Sueldo

El Décimo Tercer sueldo es una remuneración adicional a la que tiene derecho el trabajador, equivale a la doceava parte de las remuneraciones totales percibidas durante el año calendario respectivo (1 de diciembre del año anterior hasta el 1 de noviembre del año en curso). La fecha tope de pago es el 24 de diciembre de cada año, esta remuneración no se toma en cuenta para el cálculo del aporte al IESS, Fondo de Reserva, indemnizaciones, ni impuestos, quienes no laboren el año calendario completo, tendrán derecho a recibir la cantidad de dinero proporcional al tiempo trabajado.

²¹ Plan de Beneficios por ley, Ecuador TLC apoderada Consorcio Petrolero Bloque 18 (Petrobras).

1.4.7.2 Décimo Cuarto Sueldo

El décimo cuarto sueldo es una bonificación adicional equivalente a un salario mínimo vital para los trabajadores en general: US \$264 actualmente.

La fecha tope de pago, en las regiones de la Sierra y el Oriente, es el 15 de agosto de cada año, y quienes no laboren el año calendario completo, tendrán derecho a recibir la cantidad de dinero proporcional al tiempo trabajado.

1.4.7.3 Aportes Patronales

Mensualmente el empleador aporta al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), el 12.15% sobre la remuneración total del trabajador, no se toman en cuenta para el cálculo de los aportes al IESS, los siguientes ingresos:

- Décimo Tercer Sueldo.
- Décimo Cuarto Sueldo.
- Utilidades.
- Fondos de Reserva.

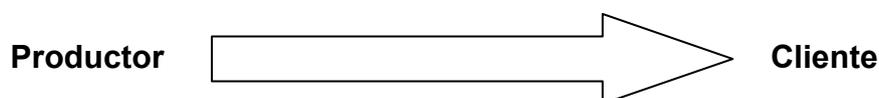
Con el pago de los aportes, tanto personales como patronales, el IESS financia los pagos por el servicio médico, jubilación, cesantía, entre otros.

1.4.7.4 Fondos de Reserva

Está formado por el monto que mensualmente la empresa deposita directamente en el Rol de Pagos del Empleado o en el IESS, dependiendo de la decisión del empleado, equivale a la doceava parte de la remuneración percibida por el trabajador, por cada año posterior al primer año de servicio. Forma parte del haber individual de jubilación patronal.

1.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La industria compuesta por hoteles, bares, restaurantes, comunicaciones, alquiler de viviendas, servicios a las empresas y a los hogares, salud y educación, este último al que nos vamos a referir debido a que dentro de la educación tenemos a la educación inicial, no se requiere de ningún detallista, mayorista o agente, por lo tanto su grado de comercialización es nivel 0, que quiere decir que el trato con el cliente es directo sin la necesidad de tener algún intermediario, de la misma manera con el resto de partes que.



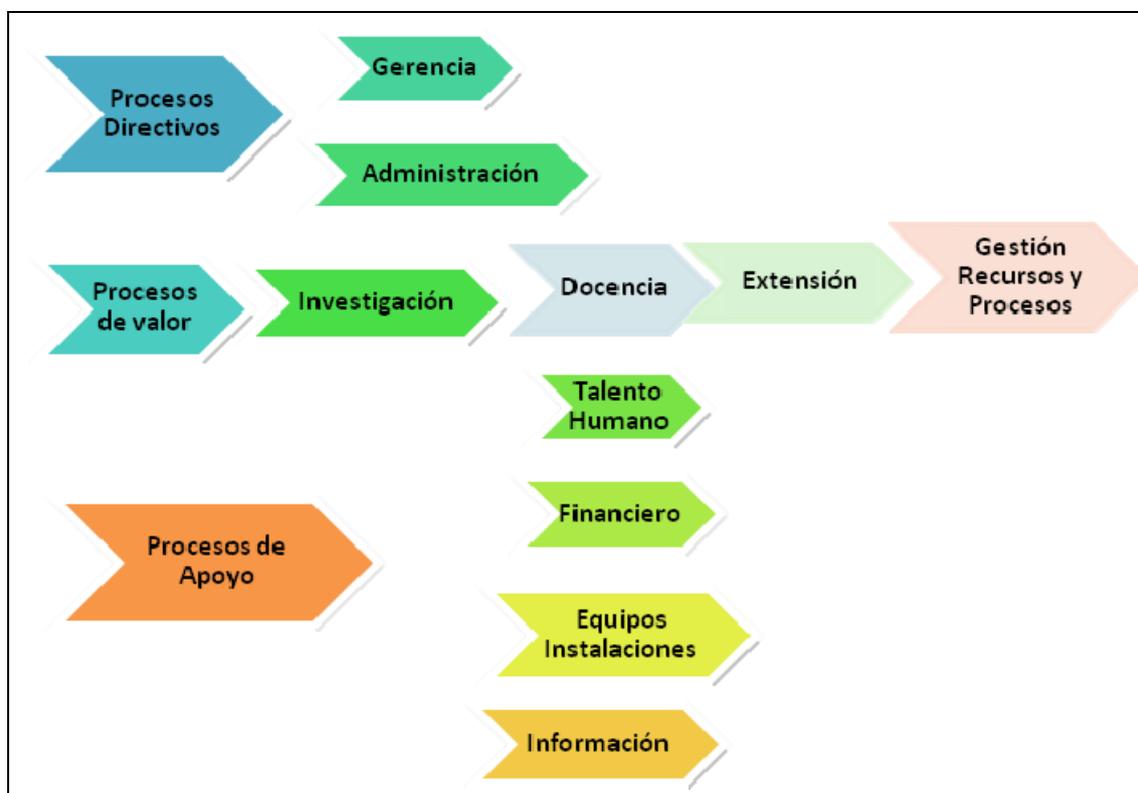
1.5.1 Ventas y Desventajas del Canal de Distribución

Utilizar este canal directo con el cliente, permite actualizarse en cuanto a la pedagogía y sobre todo ir de la mano con la constante evolución de cada uno de los infantes. Además de establecer un canal directo con el padre de familia o el tutor.

Al estar vinculado directamente con el cliente, no existe una desventaja marcada ya que no existen intermediarios en el canal ni interrupciones, sino por el contrario se tiene la responsabilidad de educar y de atender a un infante para su desarrollo como ser humano.

1.5.2 Cadena de Valor

Gráfico 1.10



Fuente: Escuela Interamericana de Bibliotecología, Medellín Colombia.

Elaboración: Autor

La cadena de valor dispone de tres tipos de procesos: los directivos, los de valor y los de apoyo. Los procesos directivos son los relacionados con los procesos gerenciales de prospectiva, estructura y cultura organizacional y con los procesos administrativos de planeación, organización, ejecución y control.²²

Los procesos de valor son aquellos que realmente aumentan el valor del centro y contribuyen directamente al logro de su visión y su misión; ellos son: los procesos investigativos, los docentes, los de extensión y los de gestión de procesos misionales y recursos institucionales.²³

²² CORREA URIBE, Guillermo; ROSERO JIMENEZ, Sonia Lucia y SEGURA JIMENEZ, Herlaynne, Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología. Revista Interamericana de Bibliotecología. Ene.-Jun. 2008, vol. 31, no. 1. Pág. 85-108.

²³ Ibídem. Pág. 85-108.

Los procesos de apoyo corresponden a aquellos que se realizan para buscar la efectividad de los recursos: talento humano, financiero, equipos e instalaciones y la información como recurso estratégico, táctico y operativo.²⁴

1.6 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

Para realizar el análisis de la competencia se procede a utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter. A continuación se presenta la metodología a utilizarse:

- El primer paso de la presente metodología consiste en identificar claramente a cada uno de los actores de las cinco fuerzas de Porter.
- Se deberá analizar el grado de rivalidad entre las empresas que ya operan en la industria de otros servicios financieros y de intermediación financiera autorizada.
- Se establecerá que tan alta es la amenaza de los productos y servicios sustitutos. ¿A qué tipo de servicios o productos se consideran como sustitutos en la industria de otros servicios financieros y de intermediación financiera autorizada?
- Se identificará a quienes se llaman “proveedores” en la industria de otros servicios financieros y de intermediación financiera autorizada. Se deberá analizar si estos proveedores poseen o no un alto poder de negociación frente a la empresa.
- Se identificará a quienes se llaman “clientes” en la industria de otros servicios financieros y de intermediación financiera autorizada. Se deberá analizar si dichos clientes poseen o no un alto poder de negociación frente a la empresa.

²⁴ Ibídem. Pág. 85-108.

- Se analizará que tan fácil es entrar a competir en la industria de otros servicios financieros y de intermediación financiera autorizada. Se deberá determinar si son altas o bajas las barreras de entrada.
- Cada uno de los aspectos citados serán calificados con el fin de obtener promedios de cada una de las cinco fuerzas de Porter. Posteriormente se procederá a su graficación mediante la estrella sectorial. La calificación se la realizará en base a la siguiente escala:

La amenazas o el poder de la fuerza es:

5: muy fuerte.

4: fuerte.

3: mediana, mediano.

2: débil.

1: muy débil.

1.6.1 Nuevos Participantes (Barreras de Entrada)

Las barreras de entrada son muy bajas, es muy fácil que nuevos competidores puedan entrar a competir en el mercado. El Centro de Desarrollo Infantil, debe crear lealtad en sus clientes y posicionar el tipo de educación que se brinda en el centro, sin embargo el requerimiento de capital para solventar la inversión inicial es relativamente elevada y se necesita por lo menos cerca de doscientos mil dólares americanos para la construcción y creación de un centro con las mismas características

Es importante diferenciarse de la competencia, por lo que los servicios y demás factores que influyen en el negocio deben ser superiores al resto.

La calificación otorgada es de 3.

1.6.2 Amenazas de Sustitutos

Debido a que el la educación inicial no es un requisito obligatorio para poder ingresar a la educación primaria, no se puede cambiar a la educación inicial por algún otro programa y queda en la decisión de los hogares el que los infantes no asistan y sean cuidados en familia o por medio de niñeras, sin embargo existen una aceptación cada vez mayor para que los infantes puedan asistir a un Centro de Desarrollo Infantil y puedan desarrollarse en manos de especialistas,²⁵ por lo que no existe amenaza de sustitutos a la educación inicial.

La calificación otorgada es 2

1.6.3 Intensidad de la Rivalidad

Dentro de la ciudad de Quito, existe un incremento cada vez mayor de los Centros de Desarrollo Infantil, como ya se pudo observar en los temas anteriores de la investigación. Sin embargo, existen pocos centros que se especializan en el infante y en los padres de familia además de brindar una completa educación al infante a través de la variedad de servicios a ofrecer en el centro.

La calificación otorgada es de 2.

1.6.4 El Poder de Negociación de los Compradores

Se establece como potenciales clientes del Centro de Desarrollo Infantil a todos los padres de familia o tutores que tengan en su cargo el cuidado o la representación legal de un infante, deben estar dentro de un estrato social media, media-alta, alta. El Centro de Desarrollo Infantil se diferenciará de la

²⁵ <http://magazin.netmoms.es/guarderia-y-alternativas-16013/>

competencia por el alto nivel y la calidad de educación, además de la variedad en los servicios a brindar.

La calificación otorgada es de 2

1.6.5 Poder de Negociación de los Proveedores

En cuanto a proveedores, el Centro de Desarrollo ofrece un servicio y no un bien como tal, por lo que no es muy importante la negociación con proveedores. Sin embargo existen materiales que requiere el Centro de Desarrollo infantil para su funcionamiento como por ejemplo el centro de estimulación temprana

La calificación otorgada es de 3

1.7 COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

La creación de un Centro de Desarrollo Infantil (C.D.I.) surge debido a las distintas necesidades que padres y madres de familia por sus ocupaciones puedan llegar a tener, lo que no les permite disponer de mucho tiempo para el cuidado de sus hijos,²⁶ de esta manera y mediante un personal altamente capacitado el C.D.I. brindará toda la atención que un niño pueda llegar a necesitar, combinando un correcto proceso administrativo de la mano de un desarrollo para cada niño, El C.D.I.será una muy buena alternativa para educar a un niño.

El C.D.I. brindará el apoyo que las familias necesitan del servicio, mediante técnicas educativas modernas como técnicas cognitivas, técnicas lúdicas, método Montessori (alentar a niños a tomar decisiones importantes), que permitan el desarrollo integral del infante hasta llegar a los 5 años que es

²⁶ <http://www.thefamilywatch.org/nos/nos-1084-es.php>

cuando normalmente ya termina este importante ciclo y empiezan otra nueva etapa que es la de la escuela.

1.7.1 Estructura Legal de la Empresa

El Centro de Desarrollo Infantil será constituido legalmente como una compañía limitada y tendrá el aporte de capital para la inversión inicial de cada uno de los socios quienes a su vez formarán un comité ejecutivo en donde se evaluará el estado del Centro de Desarrollo Infantil y tomarán decisiones para su funcionamiento.

1.7.2 Misión

“Brindar un servicio de primera calidad a través de la confianza, seguridad, desarrollo integral y educación para los infantes y padres de familia, utilizando los más altos y modernos estándares educativos, contribuyendo al bienestar de las familias”.

1.7.3 Visión

“Liderar la enseñanza infantil, a través de métodos educativos de vanguardia y de alta calidad en todo momento”.

1.7.4 Objetivos

1.7.4.1 Objetivo General

- Elaborar un plan de Negocios cumpliendo todos los requisitos, analizando el mercado y los posibles clientes, para la creación de un Centro de Desarrollo Infantil.

1.7.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar el comportamiento de la industria de Centros de Desarrollo Infantil en la provincia del Pichincha.
- Investigar factores macro y micro entorno que afectan directamente a la operación del centro.
- Investigar el mercado, los consumidores y determinar la oportunidad para la implementación del proyecto.
- Elaborar una estrategia de marketing, para posicionar al centro.
- Identificar dificultades y riesgos en la creación del centro.
- Identificar las actividades críticas para poner el centro en correcto funcionamiento.
- Determinar la viabilidad financiera del posible negocio.
- Incrementar la participación de mercado en un 5% anual.
- Proporcionar un ambiente propicio para el desarrollo y educación del infante.
- Integrar a los padres de familia en un canal de comunicación e interacción directo.
- Ofrecer técnicas actualizadas de aprendizaje y mantener la evolución de las mismas.

1.8 SERVICIO

El Centro de Desarrollo Infantil buscará satisfacer las siguientes necesidades sin que esto sea limitativo:

- Cuidado de infantes
- Desarrollo psicomotriz
- Fortalecimiento de valores
- Aprendizaje continuo
- Crédito
- Flexibilidad de servicios
- Calidad y excelencia en los servicios prestados.

Ofrecer a las familias un servicio integral de cuidado, estimulación, desarrollo de habilidades finas y gruesas de los infantes, así como servicios complementarios como idiomas, computación, deportes y artes. Adicionalmente se pondrá a disposición de los clientes los servicios de asesoría psicológica, terapia del lenguaje, medicina familiar y nutrición, de tal manera que todas las actividades vayan relacionadas con el objetivo de educar a los infantes y lograr su desarrollo individual y en comunidad. A continuación detallamos los productos que formarán parte de las actividades que brindará el Centro de Desarrollo Infantil:

- Educación inicial
- Computación (basada en juegos)
- Inglés y mandarín
- Terapia del lenguaje
- Estimulación temprana
- Atención psicológica
- Desarrollo de la alimentación
- Natación (deporte básico)
- Transporte

- Tareas dirigidas
- Cursos vacacionales
- Visitas dirigidas
- Fiestas de cumpleaños

1.9 ANÁLISIS FODA

1.9.1 Fortalezas

Pese a que el proyecto no está implementado aún, se deberán cumplir diversas actividades que harán del centro preferente en el mercado como:

- Respaldo incondicional al cliente en los servicios que prestará el Centro.
- Infraestructura y distribución física en el Centro, lo que debe permitir una mayor eficiencia y flexibilidad en la prestación de servicios ofrecidos.
- Capacitar constantemente al personal tanto administrativo como de atención de infantes, tratando de superar las expectativas de los clientes.
- Organización flexible, considerar a las familias como un ente individual, por este motivo es un requisito aplicar los programas en gran medida de acuerdo a las necesidades presentes.
- Servicios adicionales no tradicionales que pueden agregar valor a los clientes.
- Capacidad administrativa y financiera en la dirección del Centro dando como resultado el uso eficiente de recursos escasos.

1.9.2 Oportunidades

- Crecimiento y expansión del Centro de Desarrollo Infantil a otras zonas del Distrito Metropolitano de Quito mediante para poder crear sucursales o vender franquicias.
- Posibles acuerdos con instituciones públicas o privadas para permitir incrementar el número de clientes, aprovechar los beneficios empresariales que estas dan a sus colaboradores.
- Desarrollar e implementar el registro y ventas de clientes basado en portales electrónicos WEB.
- Mejorar en las comunicaciones hacia al cliente enviar información de los infantes, servicios, estadísticas y generales a través de Internet o correo electrónico.

1.9.3 Debilidades

- Ser un Centro de Desarrollo Infantil nuevo en un mercado con muchos oferentes.
- Inexperiencia para manejar el marketing del centro.
- Limitación de recursos económicos para publicidad.

1.9.4 Amenazas

- Limitada oferta laboral de profesionales especialistas en cuidado y desarrollo infantil.²⁷

²⁷ www.educación.gov.ec

- Inseguridad social y jurídica, debido al cambio de Constitución lo cual puede poner alerta a los socios que no pondrán el dinero necesario para la construcción y creación del Centro de Desarrollo Infantil.²⁸

²⁸ <http://www.eluniverso.com/2009/08/06/1/1363/la-seguridad-juridica-ha-muerto.html>

CAPÍTULO II

2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1 INTRODUCCIÓN

El presente capítulo pretende recolectar información del mercado y del cliente, para investigar la factibilidad de crear un Centro de Desarrollo Infantil.

2.2 PROBLEMA GERENCIAL

Se pretende crear un Centro de Desarrollo Infantil en el Distrito Metropolitano de Quito.

2.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Justificar la aceptación de un Centro de Desarrollo Infantil en la ciudad de Quito. Se deberá distinguir quiénes son los clientes potenciales, qué tipo de educación inicial es la que prefieren, determinar si el servicio es básico para el cliente, las actividades complementarias que se deberían brindar en el centro, el tipo de atención que se debe brindar al cliente y finalmente definir cuánto estarían dispuesto a pagar por el servicio.

**Cuadro 2.1 Problema, objetivos y respuestas de la investigación de mercados
Propietarios de los Centros de Desarrollo infantil**

Preguntas de Investigación	Objetivos	Respuestas
¿Cuál es el factor más importante a la hora de construir un Centro?	Identificar cuáles son las necesidades de los centros en Quito.	Tendencia a la excelencia en parvulario y a la educación personalizada.
¿Cuál es la tendencia que tienen los Centros de Desarrollo Infantil?	Analizar qué tipo de competencia se está dando actualmente en la educación inicial	Adoptar nuevas técnicas pedagógicas que van evolucionando en la educación inicial.
¿A dónde quieren llegar los centros en cuanto a educación?	Determinar el tipo de tendencias que se utilizan actualmente en la educación inicial.	Tendencia hacia el aprendizaje por medio de juegos.

Fuente: El autor

Cuadro 2.2 Párulas Centros de Desarrollo infantil

Preguntas de Investigación	Objetivos	Respuestas
¿Cuál es el obstáculo más grande a la hora de iniciar el establecimiento?	Determinar las desventajas de llevar un Centro de Desarrollo infantil.	Falta de control y manejo administrativo.
¿Qué falencias se ve en el manejo del Centro?		
¿En su experiencia cómo se están llevando los Centros de Desarrollo Infantil en el Ecuador?		
¿Qué tipo de técnicas educativas están tomando importancia en la educación inicial?	Analizar las técnicas educativas iniciales que están implementando actualmente en el país.	Propensión a métodos de confianza e independencia para el niño en la toma de decisiones.
¿Qué valor agregado trataría de perfeccionar en el centro?	Determinar el valor agregado de la competencia en la educación inicial.	Adecuación propia para el centro y personal altamente capacitado
¿Qué tipo de elemento diferenciador tiene el centro?		

Preguntas de Investigación	Objetivos	Respuestas
¿Cómo se encuentra la educación inicial en el país?	Conocer las tendencias en cuanto a educación en la actualidad.	Marcada tendencia en cuanto a la educación inicial pública y a la privada.
¿Qué tendencias en la metodología de estudio se está impartiendo en el país?	Analizar el tipo de educación que se está impartiendo en las provincias.	Falta de desarrollo en la educación inicial especialmente en provincias y una marcada tendencia de progreso en las principales ciudades.
¿Qué falencias se encuentra actualmente en los Centros de Desarrollo infantil?	Conocer a nivel global los aspectos que se están impartiendo actualmente.	Mayores tendencias tipo cognitivas y falta de desarrollo en el aspecto motor del infante.
¿Qué buscan los padres de familia en la educación de sus hijos?	Reconocer los principales objetivos de los padres de familia en la educación inicial para sus hijos.	La felicidad en el infante y la seguridad de que los niños estén en un lugar de su confianza.
¿Qué es lo más importante a la hora de educar al infante?	Qué responsabilidad tienen las párvulas en la educación del infante.	Crear niños auténticos listos para afrontar la etapa de escolarización.

Fuente: El autor

Cuadro 2.3 Padres de Familia

Preguntas de Investigación	Objetivos	Respuestas
¿Qué buscan los padres de familia en la educación de los infantes?	Determinar las preferencias de los clientes potenciales (padres de familia).	Preferencia por la educación personalizada para el infante.
¿Qué falencias se ve en el manejo de los Centros de Desarrollo Infantil?	Identificar las debilidades de la educación inicial en el país	Mala organización de parte de los organismos gubernamentales y de control
¿Cuál es la opinión general sobre los Centros de Desarrollo infantil?	Conocer la perspectiva que tiene los padres de familia sobre los centros.	El tipo de educación junto con la infraestructura, hacen un lugar idóneo para escoger la institución.
¿Qué opinión se tiene sobre la educación impartida actualmente?	Identificar como asimilan los padres de familia la educación inicial impartida en los centros.	Preferencia sobre la confianza que se puede generar en el niño y a la felicidad en las actividades que realiza.
¿En tú opinión cómo se están llevando los Centros de Desarrollo Infantil?	Establecer la opinión que tienen los padres de familia con las instituciones de clase social media-alta.	Actualizaciones de las técnicas educativas en todo momento, manejada por gente joven.
¿Qué tipo de actividades complementarias se está impartiendo actualmente en los Centros de Desarrollo Infantil?	Reconocer las preferencias de los padres frente a las actividades complementarias.	Tendencias hacia las actividades tipo extra curriculares deportivas o de desarrollo personal.
¿Cuál es su opinión sobre los colegios que están incorporando el servicio de la educación inicial en la actualidad?	Analizar la opinión sobre las entidades educativas que empiezan a complementar la educación en sus servicios.	Preferencia por una educación inicial personalizada y dedicado exclusivamente a la educación inicial.
¿Qué te motivó a la hora de escoger el Centro de Desarrollo Infantil?	Comprender que factores influyen en los padres de familia a la hora de seleccionar el Centro de Desarrollo Infantil.	Preferencia por una institución con infraestructura propia y materiales de primera.
¿Qué busca el padre en el niño a través de la educación inicial.	Descubrir el objetivo de un padre de familia con la educación inicial.	Desarrollo personal, sociabilidad con las personas y confianza.
¿Qué opina acerca de los vínculos o canales de comunicación entre los centros y padres?	Establecer la importancia de la comunicación en la educación inicial.	Comunicación en todo momento a través de los profesores y eventos organizados periódicamente.

Fuente: El autor

2.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

La información requerida para la investigación se obtendrá principalmente por fuentes primarias lo que permitirá introducir el Centro de Desarrollo Infantil al mercado.

2.4.1 Fuentes Primarias

La investigación de mercado se podrá realizar en base a las herramientas como las encuestas personales, grupos de enfoque y entrevistas con expertos, con el único fin de obtener resultados descriptivos cualitativos y descriptivos cuantitativos.

2.4.2 Fuentes Secundarias

Se tomará en cuenta la información que proporciona el Ministerio de Educación del Ecuador, el Ministerio de Inclusión Económica y Social y el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia (INNFA), además de utilizar escritos informativos sobre la población, estadística y niveles socio económicos.

2.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se usará la investigación descriptiva tipo cualitativa y cuantitativa para obtener información sobre la factibilidad de la creación de un Centro de Desarrollo Infantil.

2.5.1 Mercado Objetivo

Hombres y mujeres que tengan hijos o que sean custodios de los mismos, las mujeres que están en etapa de embarazo, de clase social media alta de la parte urbana del Distrito Metropolitano de Quito.

Cuadro 2.4 Parroquias Urbanas del Distrito Metropolitano de Quito²⁹

Parroquias urbanas
Belisario Quevedo (1)
Carcelén (2)
Chilibulo (3)
Chillogallo (4)
Chimbacalle (5)
Cochapamba (6)
Comité del Pueblo (7)
Concepción (8)
Cotocollao (9)
Centro Histórico (10)
El Condado (11)
Guamani (12)
Itchimbia (13)
Iñaquito (14)
Jipijapa (15)
Kennedy (16)
La Argelia (17)
La Ecuatoriana (18)
La Ferroviaria (19)
La Libertad (20)
La Magdalena (21)
La Mena (22)
Mariscal Sucre (23)
Ponceano (24)
Puengasi (25)
Quitumbe (26)
Rumipamba (27)
San Bartolo (28)
San Isidro del Inca (29)
San Juan (30)
Solanda (31)
Turubamba (32)

Fuente: Quito Ambiente

Elaborado por: Autor

²⁹ <http://www.quitoambiente.gob.ec/gestiondelconocimiento/general>

2.6 TAMAÑO DEL MERCADO

2.6.1 Tamaño de Muestra

Para realizar el cálculo de muestra se utilizó la siguiente fórmula³⁰:

$$n = \frac{0.25 N \left(\frac{\alpha}{z} \right)^2 (N - 1) + 0.25}{\square}$$

Siendo:

N = número de elementos que posee la población.

α = error de estimación tipo 1.

z = es el valor del número de unidades de desviación estándar para una prueba de dos colas con una zona de rechazo igual alfa.

0.25 = es el valor de p que produce el máximo valor de error estándar, esto es p = 0.5.

n = es el tamaño de la muestra

La población de Quito en la actualidad de acuerdo al censo de población y vivienda del año 2010 según el INEC es de 2'239.191³¹ habitantes, de los cuales según Geomanagement una empresa especialista en estudios de distribución socioeconómica el 18% lo conforman las clases sociales media y alta,³² es decir cerca de 403.054 habitantes.

Datos:

N= Se debe averiguar el tamaño de la muestra del estrato social media alto y alto del Distrito Metropolitano de Quito de 403.054 habitantes.

α = 5%

z = Será el 1.96 que corresponde al 95% de intervalo de confianza.

³⁰ Edwin Galindo. (2006): Estadística y Métodos Aplicados. Prociencia Editores. Quito.

³¹ www.inec.gov.ec

³² http://www.geomanagement.ec/proye/Socioeconomico_Quito.pdf

En la fórmula:

$$n = \frac{0.25 (403.054)}{\square} \left(\frac{5\%}{1.96} \right)^2 (403.054 - 1) + 0.25$$

n= 384 encuestas

2.6.2 Investigación Descriptiva Cualitativa

2.6.2.1 Grupo de Enfoque

También conocida como grupo de discusión o sesiones de grupo consiste en la reunión de un grupo de personas, entre 6 y 12³³, con un moderador encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión. Un grupo de enfoque es una técnica de recolección de datos cualitativos, llamado entrevista de grupo la cual permite experimentar con el mercado, meta percepción e interacción dinámica, examina gustos y preferencias de los asistentes.

2.6.2.2 Metodología

Se realizará una reunión con un grupo de seis personas cada una. Las sesiones serán registradas en cámara de video con el consentimiento de los asistentes.

Los moderadores será el autor, quien estimularán la participación de los asistentes realizando preguntas abiertas y guiando cada evento, apoyándose con un camarógrafo y un asistente.

La duración de cada grupo de enfoque será de 30 a 50 minutos y se lo realizará en el domicilio del autor con personas entre las edades de 22 a 65 años de edad.

³³ Diccionario Electoral, Martínez y Salcedo, Instituto Nacional de Estudios Políticos, México.

El Evento se realizará con la presencia de 6 personas, las mismas que deben conocer o tener algún contacto con la educación de los infantes.

2.6.2.3 Resultados

Los asistentes se ubicaron en aspectos tales como: la ubicación del negocio, precio o pensión mensual, servicios adicionales complementarios que deberían ir de la mano con la educación que se irá a implementar en el Centro de Desarrollo Infantil.

Al nombrar un Centro de Desarrollo infantil o guardería, la percepción de las personas reunidas fueron de algo muy necesario y que debe ser una obligación, también se notó cierta preocupación por el tipo de educación que se le da al niño, y sobre todo la preocupación en la alimentación sana.

Luego se pidió la opinión sobre la estimulación temprana, y concordaron que es un soporte para el desarrollo del infante y sobre todo para que pueda profundizar su desarrollo.

El tema de idiomas en el centro fue visto de muy buena manera y la mayoría de presentes confirmó al idioma mandarín como requisito a que se implemente en el centro.

Al hablar sobre un sistema de monitoreo vía web todos los presentes concordaron en que sería una muy buena opción el poder vigilar en cualquier momento las actividades del infante.

Considerando al valor agregado en un Centro de Desarrollo Infantil, como punto de referencia se tuvo el contar con una infraestructura y diseño propio, de la misma manera los participantes estuvieron de acuerdo en que la calidad en la educación parvularia es vital a la hora de tomar una decisión en cuanto a los centros.

2.6.2.4 Conclusiones

Los participantes consideran que los aspectos importantes a mejorar en un centro son la atención brindada así como actualizarse en los nuevos métodos pedagógicos, de la misma manera consideran que la educación inicial tiene que ser obligatoria ya que en esta etapa de la vida del niño es en donde se empiezan a marcar rasgo como el carácter y la forma de socializar que tendrá el niño y posteriormente la persona.

Consideran de la misma manera que un tipo de educación basada en juegos es la mejor manera de entretener y de desarrollar al infante, consideran que es la única forma de no aburrir al niño y de consumir todas las energías que se tiene en esa temprana edad.

2.6.3 Entrevista con Expertos

Es una cita personal individual con personas hábiles o con mucha experiencia en lo que hacen, permitiendo la interacción abierta del experto y la recepción de información del entrevistador.³⁴

2.6.3.1 Metodología

El entrevistador planificará la secuencia y manera de dirigir la entrevista con la finalidad de obtener los puntos de vista y opiniones al respecto, manteniendo en todo momento un diálogo abierto del tema.

Se utilizará una grabadora de voz bajo el permiso de los entrevistados quienes aceptarán el lugar de la entrevista y la duración de la misma será de 30 a 50 minutos.

³⁴ Naresh Malhotra. (2004): Investigación de Mercados. Un Enfoque Aplicado. 4ta. Edición. México.

La entrevista con Adrila Jaramillo propietaria del Centro de Desarrollo Infantil “Play Group” se realizará en su domicilio ubicado en la urbanización “El Condado” con el fin de obtener la información relevante del manejo de un Centro de Desarrollo Infantil.

La audiencia con la señorita Bernarda Zevallos, párvula de 5 años de experiencia y actualmente profesora del Centro de Estimulación Adecuada “Gymboree” se la realizará la Universidad de las Américas ubicada en la avenida Granados y Colimes, Bernarda expondrá su punto de vista sobre la organización de los centros, las técnicas educativas modernas, y la administración del servicio como tal.

La entrevista con la señorita Rafaela García, párvula con 4 años de experiencia y actualmente profesora del Centro de Desarrollo Infantil Cumbayá Valley.

Por último se entrevistará al señor David Salvador padre de familia, quien colaborará con su valiosa opinión y punto de vista sobre la educación inicial impartida a los infantes en el país, así como su perspectiva sobre la atención que están brindando los centros actualmente.

2.6.3.2 Resultados

En la entrevista se consideraron los siguientes temas: valor agregado, organización actual de los centros, técnicas educativas modernas, desarrollo infantil, organización de los centros, panorama de la educación inicial, elementos diferenciadores y por último las falencias que tienen los centros.

Un punto importante en el que se coincidió fue en el valor agregado en los centros, en este caso se llegó a la conclusión que una infraestructura propia con un alto nivel de personal parvulario es la base para poder diferenciarse del resto de centros.

En este negocio también se llegó al mismo criterio en todas las entrevistas que los centros están en constante crecimiento y que existe una falta de regularización de parte del ente regulador que hasta el momento no se conoce el dato certero.

Se llegó a establecer una misma opinión sobre las técnicas educativas modernas y los tres entrevistados, coinciden en que las técnicas lúdicas ayudan a fortalecer el desarrollo del infante.

2.6.3.3 Conclusiones

Desarrollar un buen sistema parvulario así como administrativo que fomente el crecimiento del centro.

Establecer actividades complementarias de gran importancia como programas nutricionistas para el infante y la familia.

Se debe desarrollar una infraestructura propia para el funcionamiento del centro, así como una decoración propia para el centro como valor agregado.

A largo plazo se presenta un panorama de incertidumbre para la mayoría de centros debido a que no poseen un sistema administrativo correcto.

En la actualidad existe un número muy grande de centros que se entran y salen del mercado.

Establecer de la misma manera un servicio de estimulación temprana que vaya a la par con el de educación inicial.

La educación inicial como tal debería ser un requisito en el momento en el que los infantes ingresen a la educación primaria.

Se debe establecer un organismo fijo que regule a los Centros de Desarrollo Infantil.

2.6.4 Investigación Descriptiva Cuantitativa

2.6.4.1 Encuesta

Es un conjunto de preguntas sistematizadas dirigidas a una muestra específica de la población con el fin de descubrir estados de opinión o determinados hechos que tengan que ver o que se relacionen con la educación inicial.³⁵

Según lo explicado anteriormente el universo para realizar la encuesta fue la población total de Quito de acuerdo al censo del año 2010 que según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos fue de 2'239.191³⁶ habitantes aproximadamente, de los cuales tan solo el 18% según la empresa especialista en estudios socioeconómicos Geomanagement, conforman la clase social media alta de Quito,³⁷ finalmente utilizada la fórmula explicada en el numeral 2.6.1. Tamaño de la Muestra, se obtuvo un resulta de n = 384 encuestas.

2.6.4.2 Metodología

Consistirá en elaborar preguntas mixtas, de opción múltiple, específicas y cerradas. Para realizar las encuestas se fijará personas que tengan un alto nivel socio económica y que tengan interés o estén cursando la etapa de padres de familia o que se relacionen con la educación de un infante.

2.6.4.3 Resultados

REVISAR ANEXO # 5 RESULTADOS INVESTIGACIÓN DE MERCADO

³⁵ Ibídem.

³⁶ www.inec.gov.ec

³⁷ http://www.geomanagement.ec/proye/Socioeconomico_Quito.pdf

2.6.5 Conclusiones

La ubicación del Centro de Desarrollo Infantil según la encuesta debería ser en el valle de Cumbayá.

Como valor agregado es necesario establecer un centro que cuente con infraestructura propia y que ofrezca educación parvularia de primer nivel.

El precio aceptado es entre \$200 y \$300 por pensión mensual.

Los clientes potenciales prefieren calidad parvularia y atención individual, a la hora de escoger un Centro de Desarrollo Infantil.

Se prefiere un horario normal, pese a ofrecer horarios más completos para el cuidado del niño.

En lo que respecta al idioma a impartirse como adicional, se prefiere el mandarín en conjunto con el inglés.

2.7 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

La creación de un Centro de Desarrollo Infantil surge debido a las distintas necesidades que padres y madres de familia por sus ocupaciones puedan llegar a tener, lo que no les permite disponer de mucho tiempo para el cuidado de sus hijos³⁸. De esta manera y mediante un personal altamente capacitado el Centro de Desarrollo infantil brindará toda la atención que un niño pueda llegar a necesitar, combinando un correcto proceso administrativo de la mano de un desarrollo para cada niño, El Centro de Desarrollo Infantil será una muy buena alternativa para educar a un niño.

³⁸ <http://www.thefamilywatch.org/nos/nos-1084-es.php>

2.8 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

Según la investigación realizada en capítulos anteriores, en la provincia de Pichincha existen cerca de 861 Centros de Desarrollo infantil por Sostenimiento.

Se ha procedido a realizar una investigación de campo de los posibles competidores para el Centro de Desarrollo Infantil, sin tomar en cuenta su ubicación debido a que existen mayores preferencias por lugares que padres de familia saben que tienen un excelente servicio y que principalmente sus hijos se encuentran en buenas manos.

En el cuadro adjunto se puede constatar la información encontrada.

REVISAR ANEXO # 6 ENCUESTA CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL

CAPÍTULO III

3 PLAN DE MARKETING

3.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING (KINDER KOLLEGE)

De acuerdo a lo explicado en capítulos anteriores, la población de Quito en la actualidad de acuerdo al censo de población y vivienda del año 2010 según el INEC es de 2'239.191³⁹ habitantes, de los cuales según Geomanagement una empresa especialista en estudios de distribución socioeconómica el 18% lo conforman las clases sociales media y alta,⁴⁰ es decir cerca de 403.054 habitantes que constituyen el mercado objetivo del Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege.

El Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege está destinado hacia un segmento de mercado dividido por estrato social, en este caso para la clase social media-alta, y que tengan las siguientes características en su perfil:

- Padres jóvenes.
- Padres que consideren que la educación es una inversión en la formación de sus hijos y su desarrollo personal.
- Padres de familia que por sus ocupaciones no dispongan de tiempo disponible para el cuidado de sus infantes.
- Padres con trabajo estable y que puedan cubrir el costo del centro.

³⁹ www.inec.gov.ec

⁴⁰ http://www.geomanagement.ec/proye/Socioeconomico_Quito.pdf

Es por este motivo que el desarrollo del servicio, el sistema de distribución, la fijación de precios por el tipo de servicio y la forma de promocionar el Centro de Desarrollo Infantil estará enfocado a este segmento de mercado.

De acuerdo al Ministerio de Educación del Ecuador durante los años 2007-2008 Pichincha tenía cerca de 858 Centros de Desarrollo Infantil privados registrados, para los años 2009-2010 la cifra prácticamente se mantuvo en 861,⁴¹ de esta manera podemos determinar que el ciclo de vida del mercado ha llegado a su madurez, en el cual la época de incrementar las ventas y utilidades es uniforme, por lo que las estrategias deberán estar dirigidas a conservar o robar la participación en el mercado y a la retención de los clientes.⁴²

De esta manera el Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege orientará su estrategia y variables de marketing (Marketing Mix) en la diferenciación y valor agregado de su servicio con el fin de crear fidelidad de parte de sus clientes hacia el centro.

Es importante resaltar que actualmente y de acuerdo a la investigación en campo realizada, los Centros de Desarrollo Infantil priman por los nuevos servicios que se puedan ofrecer relacionados con la disciplina psicomotriz como es la estimulación acuática, yoga, estimulación temprana entre otros. Este tipo de educación vanguardista busca encontrar el desarrollo personal del infante y trata de buscar la pro actividad y desenvolvimiento para enfrentar posibles situaciones personales.

3.2 MARKETING MIX

Se trata de una combinación de variables conocidas como elementos del marketing. También llamadas las "4 p's" por:⁴³

⁴¹ Ministerio de Educación del Ecuador

⁴² Ferrel y Hartline. Estrategia de Marketing. Editorial Thomson

⁴³ <http://www.learnmarketing.net/product.htm>

- Precio
- Plaza
- Promoción
- Producto

La terminología más usual es:⁴⁴

- Políticas de Producto
- Políticas de Precio
- Políticas de Distribución
- Políticas de Impulsión o Promoción

Las estrategias competitivas a seguir estarán alineadas alrededor de la diferenciación y el enfoque.⁴⁵

3.2.1 Producto o Servicio

El servicio del Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege debe tener infraestructura propia para poder ofrecer un servicio de alta calidad, Kinder Kollege contará con instalaciones construidas y diseñadas para dar la educación inicial, aulas totalmente equipadas para dar un óptimo servicio, amplios patios para que los infantes puedan realizar actividades y a su vez divertirse, galpones en donde podrán desarrollar las actividades extracurriculares, aulas completas y equipadas para llevar el servicio de estimulación temprana, laboratorios de computación, oficinas administrativas, comedor.

El Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege, será un Centro que se dedicará a brindar servicios de excelencia en el cuidado y desarrollo de infantes en edad preescolar, de 1 a 5 años, en la zona de los valles del Distrito Metropolitano de

⁴⁴ Ibídem.

⁴⁵ Michael Porter. Competitive Strategy.

la Quito, de esta manera y con la reputación que logará el centro se logará captar clientes. El centro se diferenciará de la competencia por dar un servicio personalizado y de extrema calidad y seguridad tanto a los infantes como a sus padres mediante el cumplimiento de sus valores y compromiso con el bienestar de la comunidad. Esta diferenciación con la competencia se convertirá en la ventaja competitiva que el proyecto brindará a sus clientes.

Contará con un equipo de profesionales de alto nivel en cada una de las disciplinas requeridas para este tipo de servicio, tendrá equipos y materiales pedagógicos especializados, que permitirán llevar a cabo las actividades en las que se basa el desarrollo de los infantes, lo que permitirá cumplir como mínimo las expectativas de los padres.

El Centro de Desarrollo infantil Kinder Kollege cubrirá todos los aspectos legales requeridos por el Ministerio de Inclusión Económica y Social y a su vez por el INNFA y tendrá la siguiente distribución la misma que se la presenta a manera referencial ya que dependerá de la ocupación que se tenga.

Cada uno de los grupos tendrá su programa específico, el mismo que se desarrollará, mediante la combinación de actividades lúdicas, físicas y cognoscitivas.

Bajo este esquema, el centro tendrá una infraestructura capaz de albergar como máximo a 60 infantes en sus instalaciones que serán especialmente diseñadas para este efecto, esto constituye, en cuanto a capacidad un Centro de Desarrollo Promedio en comparación con la capacidad de otros Centros de Desarrollo Infantil ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito.

Adicionalmente a los servicios principales, el centro brindará asistencia a estudiantes del ciclo primario (tareas dirigidas) como actividad complementaria en horarios vespertinos. Esta actividad se la realizará en las tardes y ayudará a estos niños y niñas a completar sus tareas, para esto se crearán espacios

adecuados para que los estudiantes puedan cumplir con sus obligaciones. Se tiene previsto la asistencia de personal especializado para este efecto.

Otros servicios complementarios que el Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege ofrecerá serán el de transporte, el servicio de idiomas (mandarín), estimulación temprana y servicio psicológico a los padres como valor agregado y actividades extracurriculares como son el yoga, ballet, fútbol.

El servicio integral comprendido por una interacción y complementación entre los distintos departamentos, será el factor clave del éxito para el proyecto ya que ayudará a cautivar el mercado necesario para hacer del Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege un negocio rentable y sostenible, a la vez de gran impacto en la comunidad, de esta manera se tendrá una oportunidad de negocio, no solo atendiendo a su sector principal, sino ofreciendo el servicio a todas los hogares que requieran del servicio de cuidado infantil.

El Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege tiene definido su producto principal sin ser limitativo y una serie de servicios adicionales a continuación:

Servicios de estimulación temprana: consiste en desarrollar las capacidades psicomotrices de los infantes mediante una serie de estímulos repetitivos desde el nacimiento hasta los seis años de edad. Este es un estímulo inicial que ha sido muy estudiado y que aprovecha la capacidad de aprendizaje y adaptabilidad del cerebro en beneficio del infante.

Se tiene estimado que este servicio se lo podrá desarrollar dos veces por semana con una duración de una hora y treinta minutos. Las sesiones serán llevadas a cabo por una especialista en estimulación temprana y contará con la ayuda de 1 o 2 auxiliares dependiendo de la cantidad de niños a ser atendidos en una hora específica. Se estima que se pueden atender entre 5 y 8 niños por sesión que tengan edades similares, para esto se generarán cuadros de horarios y se presentarán al público.

Servicios de educación integral inicial: este servicio constituye el servicio central del Centro de Desarrollo Infantil, y consiste en la formación, el desarrollo del lenguaje, el inicio del relacionamiento social del infante con las personas y los objetos, se intentará hacer el primer acercamiento al desarrollo personal y social, lenguaje y comunicación, pensamiento matemático, expresión y apreciación artística, además del desarrollo físico y de salud.

El servicio de educación inicial integral comprende los siguientes horarios:

Horario 1: Jornada simple de 8:00 A.M. hasta 12:30 PM, incluye 1 refrigerios para los niños.

Horario 2: Jornada media de 8:00 A.M. hasta 15:00 PM incluye 2 refrigerios y almuerzo.

Horario 3: Jornada completa de 8:00 A.M. hasta 19:00 incluye 3 refrigerios y almuerzo.

Estos serán los principales servicios que ofrecerá el Centro de Desarrollo Infantil, adicionalmente se han desarrollado servicios complementarios como:

Tareas dirigidas para niños de edad escolar: Estas tareas están dirigidas a niños y niñas de primaria cuyo fin es dar una guía y facilidad para desarrollar tareas que pueden ser enviadas durante el colegio.

Asistencia psicológica a padres de familia: Este servicio complementario se da con el fin de guiar a los padres de familia de una mejor forma en la educación de los infantes, además que sirve de vínculo con el Centro de Desarrollo Infantil y crea mejores canales de comunicación.

Servicio de transporte puerta a puerta: Servicio establecido con la finalidad de ayudar a los padres de familia en sus actividades laborales y debido a la

problemática actual que tiene el Distrito Metropolitano de Quito con el tráfico vehicular.

Estimulación Musical: Esta actividad sirve para desarrollar el oído en el infante, además de proporcionar seguridad, desarrollo integral en el infante e integración en el mundo que le rodea,⁴⁶ programa que va de acuerdo a los objetivos del centro.

Planes y desarrollo nutricional: Servicio ofertado con el fin de tener un control en la alimentación de los infantes con el objetivo que puedan tener un desarrollo saludable y sin problemas de desnutrición.

Actividades extracurriculares (teatro, yoga, ballet, fútbol, karate): Actividades dictadas adicionales a la educación inicial, cuyo objetivo es desarrollar el lado deportivo u artístico del infante, desarrollo psicomotriz, cognoscitivo a la vez que crea un ambiente de seguridad y confianza en el infante.

Servicio de fiestas infantiles: Servicio creado con la finalidad de que los padres de familia puedan escoger al Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege como un lugar apto para realizar una fiesta en honor a los infantes y puedan organizar las distintas actividades a su gusto.

Estimulación Acuática: Actividad complementaria para el desarrollo personal de la persona, dentro de los beneficios que esta actividad puede brindar esta: el orgánico, desarrollo muscular, desarrollo en la coordinación motriz, y beneficio en la mejora de postura.⁴⁷

La educación inicial al momento está bajo la responsabilidad del Instituto Nacional de la Niñez y Adolescencia (INNFA) y no se lo considera dentro de la

⁴⁶ <http://www.filomusica.com/filo50/fca.html>

⁴⁷ http://www.efydep.com.ar/ed_fisica/beneficios_de_realizar_actividad.htm

etapa formal de educación y por lo tanto el Ministerio de Educación no tiene competencia sobre los programas de enseñanza.

3.2.1.1 Logotipo de la Empresa

A continuación el logo con el cual funcionará el Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege:

Gráfico 3.1 Logo Kinder Kollege



Fuente: El autor

3.2.1.2 Mejoramiento del Producto y Nuevos Productos

El Centro de Desarrollo infantil Kinder Kollege a través de una educación integral entre los departamentos y principalmente entre los alumnos busca la educación inicial completa y siempre a la vanguardia de las nuevas tendencias.

Las actividades pedagógicas serán impartidas en función de un entorno lúdico, ya que el juego es una actividad esencial para los distintos tipos de desarrollo humano y se le considera como una función adaptativa en la persona.⁴⁸ Según el psicólogo Jerome Bruner el juego aparece ligado a las primeras etapas de desarrollo y permite resistir la frustración de no ser capaz de obtener un resultado que es importante cuando se aprende. Es una actividad con un fin en sí misma que va a ayudar a la preparación para toda actividad posterior. Por lo tanto, en la etapa de la educación inicial, el Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege como un motor de desarrollo que posibilitará al niño adaptarse a las distintas realidades en las que vive: social, moral y física.

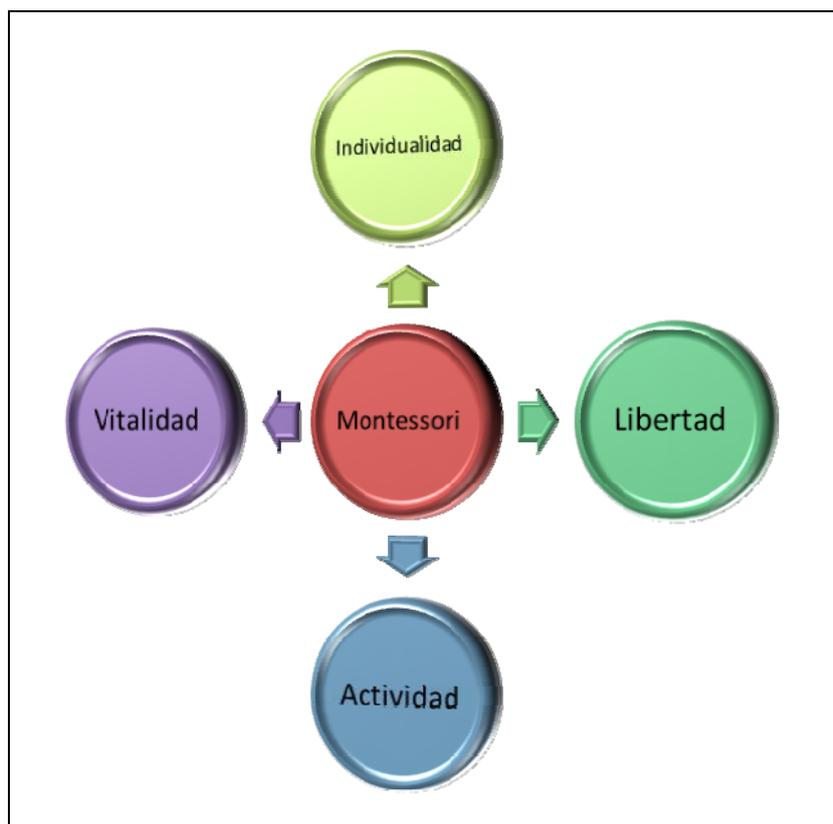
Kinder Kollege haciéndose responsable sobre el acontecer social y los valores éticos que se consideran necesarios para que el infante pueda desarrollarse personalmente y tener confianza en si mismo pretende poner atención sobre cuestiones de la época como la violencia, las desigualdades, el medio ambiente o los hábitos de la salud. De esta manera y mediante módulos incluidos en el pensum de estudios se incluirá temas como educación ambiental, educación moral y cívica, educación vial, educación para la higiene y la salud, educación para la igualdad de condiciones entre sexos.

Como parte de las nuevas tendencias se seguirá en todo momento el método educativo Montessori, en la que el centro empezará a buscar que el niño se desenvuelva espontáneamente, de acuerdo con sus profundas inclinaciones en un ambiente adecuado que Kinder Kollege podrá ofrecer, se eliminará las restricciones muchas veces absurdas de los adultos o educadores gracias a la capacidad natural de autodesarrollo del infante⁴⁹, por lo tanto los principios que Kinder Kollege junto con el método Montessori buscan en la pedagogía son:

⁴⁸ Adolfo Perinat. (2004): Conocimiento y Educación Superior. Barcelona.

⁴⁹ Oscar Zapata. Juego y Aprendizaje Escolar.

Gráfico 3.2



Fuente: Juego y Aprendizaje Escolar, Oscar Zapata.
Elaboración: Autor

Otro aspecto que buscara Kinder Kollege es la educación psicomotriz, cuyo fin busca favorecer en el individuo el dominio y conocimiento del cuerpo del infante, para que partiendo de ella adquiera una experiencia directa con el mundo que lo rodea y logre sus aprendizajes a través de la acción, cuantas más experiencias nuevas se le ofrezcan al niño, este generará mayores conexiones que le permitan crear nuevos patrones de aprendizajes. Este tipo de educación parte de la necesidad del niño de movimiento a través del cual explora, investiga y descubre todo aquello que se encuentre a su alrededor, es decir conocer el mundo que lo rodea.⁵⁰

Compartiendo esta necesidad del infante Kinder Kollege pretende fomentar la educación psicomotriz por medio de actividades de tipo extracurriculares como son:

⁵⁰ <http://www.cosasdelainfancia.com/biblioteca-psico33.html>

- Deportes como el fútbol y natación
- Teatro
- Aikido
- Ballet
- Cursos vacacionales

3.2.1.3 Modelo Lúdico

Dentro del modelo educativo Kinder Kollege a través de especialistas dedicados a la parte lúdica, busca asemejar su manera de enseñanza por medio del “Modelo Froebeliano” que busca tres operaciones en la parte pedagógica: la acción, el juego y el trabajo, parte de la creatividad del niño, su creatividad y su innata generosidad.⁵¹

Kinder Kollege considera a la parte lúdica como la manera más adecuada para introducir a los infantes a la cultura, sociedad, creatividad y al servicio de los demás, sin dejar de lado el ambiente de amor y de libertad.

3.2.1.4 Bases Pedagógicas

Otro aspecto a considerar dentro del mejoramiento del servicio son los fundamentos de pedagogía crítica que ubica al estudiantado como protagonista principal en busca de nuevos conocimientos del saber hacer y el desarrollo humano tomando en cuenta los aspectos cognitivistas y constructivistas. Estos planteamientos se integran de la siguiente manera:

3.2.1.5 El Desarrollo de la Condición Humana y la Preparación para la Comprensión

El Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege busca proyectar sobre la base de promover ante todo la condición humana y la preparación para la

⁵¹ Federico Froebel: El jardín de la infancia, Ileana Gabriela Rodríguez Martínez

comprensión, sobre el que se oriente un sistema de valores que al infante le permiten interactuar con la sociedad sobre el respeto, responsabilidad, honestidad, y solidaridad dentro del principio del buen vivir.

Gráfico 3.3



Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador, Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica 2010.

Elaboración: Autor

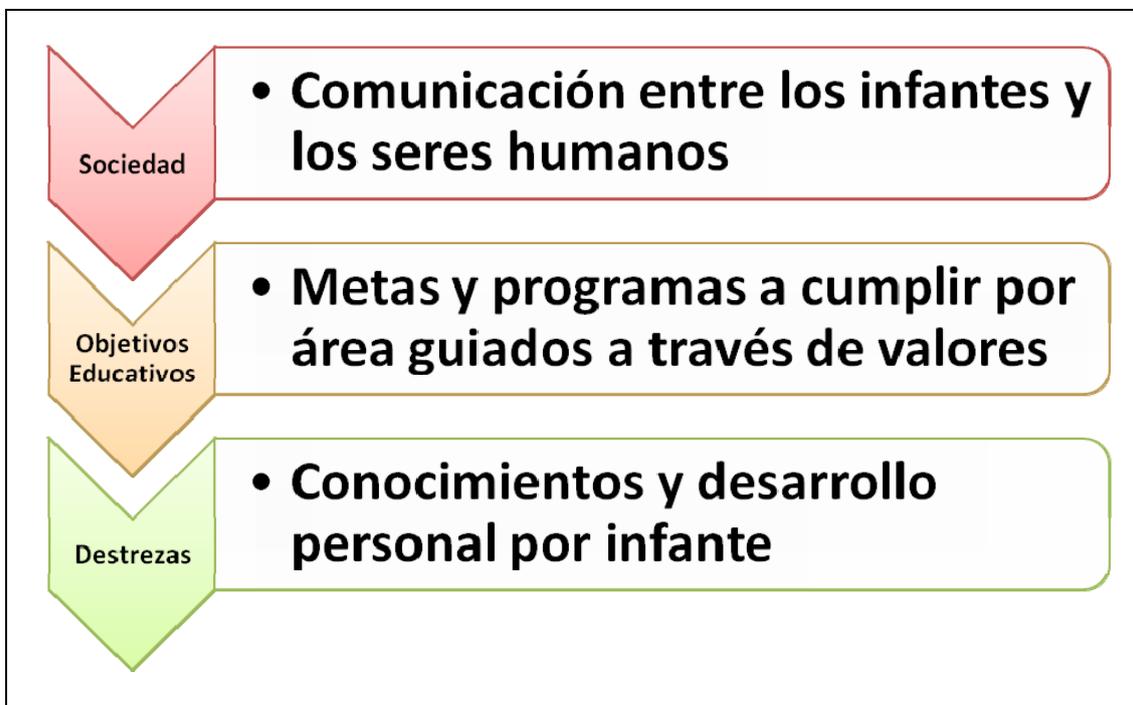
3.2.1.6 Proceso Epistemológico: Un Pensamiento y Modo de Actuar Lógico, Crítico y Creativo

Dentro del diseño curricular educativo del período lectivo correspondiente en el centro, se busca desarrollar el pensamiento, y modo de actuar lógico, crítico y creativo a través del enfrentamiento a situaciones y problemas reales de la vida y de métodos participativos del aprendizaje. Implica:

- Observar, analizar, comparar, ordenar, entamar y graficar las ideas esenciales y secundarias interrelacionadas entre sí, buscando aspectos comunes, relaciones lógicas y generalizaciones de ideas; Reflexionar, valorar, criticar y argumentar sobre conceptos, hechos y procesos de estudio;

- Indagar, elaborar, generar, producir soluciones novedosas, nuevas alternativas desde variadas lógicas de pensamiento y formas de actuar.

Gráfico 3.4



Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador, Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica 2010.

Elaboración: Autor

3.2.1.7 Aprendizaje Productivo y Significativo

El Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege utilizará como base del aprendizaje productivo y significativo en el incremento del protagonismo de los infantes en el proceso educativo con la interpretación y solución del problema, participando de una manera activa en el cambio de la sociedad.

3.2.1.8 Desarrollo de Destrezas con Criterios de Desempeño

A través de los criterios de desempeño, que pueden ser condicionantes de rigor científico, cultural, especiales, temporales, de motricidad y otros. Se necesitan este tipo de desarrollo de destrezas, para que el personal de párvulo elaborar la planificación micro curricular en el sistema de clases y tareas de aprendizaje.

3.2.1.9 Empleo de las Tecnologías de la Información y Comunicación

Otro referente educativo para el Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege es el uso de las tecnologías de la comunicación y de la información, es decir vídeos, televisión, computadoras, internet, aulas virtuales, simuladores, que a su vez apoyan procesos como:

- Búsqueda de información;
- Simulación de Procesos o de la realidad;
- Evaluación de resultados pedagógicos;
- Participación en juegos didácticos que facilitan el aprendizaje lúdico en el infante;
- Darle mayor objetividad al contenido del estudio.

3.2.1.10 Evaluación Integradora de los Resultados de Aprendizaje⁵²

El Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege considera necesario valorar el desarrollo y cumplimiento de objetivos a través de la sistematización de destrezas con criterios de desempeño. Se implementará una evaluación diagnóstica y continua que detecte las limitaciones e insuficiencias de los infantes a fin de implementar medidas correctivas. A fin de obtener mejores resultados Kinder Kollege irá incrementando el nivel de complejidad y la integración de los conocimientos.

Entre las principales técnicas que considerará el centro están:

⁵² Young Children in Action, A Manual for Preschool Educators, Mary Hohmann

- Observación directa de los infantes en cada una de sus tareas curriculares del aprendizaje, deporte, cultura y actividades comunitarias;
- Defensa de ideas con el planteamiento de puntos de vista y poder emitir juicios de valor;
- Soluciones de problemas enfocándose en el desarrollo personal por infante;
- Producción escrita propia de cada estudiante que refleje ideas y pensamientos;
- Planteamiento y aplicación de nuevas ideas ante la solución de problemas;
- Evaluaciones luego de cada etapa o parciales académicos.

3.2.1.11 Horarios de Atención

Se debe determinar si el Centro dará atención a jornada completa o a medio tiempo y con qué horario va a funcionar.

3.2.1.12 Servicios que oferta el Centro Infantil

Los Centros de Desarrollo Infantil deben prestar obligatoriamente los siguientes servicios.

- Atención Diaria.
- Estimulación: Programas de educación inicial en forma sistemática y de acuerdo a las edades evolutivas.

- Salud: Programas de prevención, atención y primeros auxilios. Crear condiciones de salubridad.
- Alimentación que debe ser con criterio nutricional. Para los Centros Infantiles que atienden tiempo completo, presentar programa nutricional.
- Seguimiento Psicopedagógico: Observar, registrar y analizar los aspectos significativos del desarrollo de los niños para actuar oportunamente.
- Psicológico: Programas de Prevención, dar seguimiento al desarrollo de los niños: detectar posibles problemas para intervención oportuna.
- Orientación a la familia: Es importante que el Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege trabaje con el programa Escuela para Padres.

Otros servicios: pueden ser: transporte, seguro médico y de accidentes, enseñanza de otro idioma entre otros.

3.2.2 Precio

Debido a que los potenciales clientes a los que se pretende dirigir el Centro de Desarrollo Infantil corresponden a la clase social media-alta, los precios están en un rango superior a la media del mercado (explicar si es factible o no dividir a los Centros de Desarrollo Infantil en un mercado por potenciales clientes), sin embargo de acuerdo a la investigación realizada en campo, el precio es reflejado en el tipo y la calidad del servicio que puede ofrecer el Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege.

Los precios para el Centro de Desarrollo Infantil serán:

Servicio de Estimulación Temprana: Lo recomendable para este tipo de servicios es tomar sesiones 2 veces por semana y 8 al mes con un costo

mensual de USD 80 al mes. El servicio será por aproximadamente 10 meses ya que se considera que el niño desde los 2 meses al año podrá asistir a estas sesiones y posteriormente podrá escoger ingresar al Centro de Desarrollo Infantil.

Servicio de Educación Integral Inicial: El análisis de precios se realizó mediante los servicios que prestará el Centro de Desarrollo Infantil, la matrícula será cancelada una vez al año y tendrá un costo de USD 150,00.

El costo de los servicios en el primero horario será de USD 400,00, es una jornada de 8h00 a 12h30 incluye dos refrigerios.

El segundo Horario será de USD 450,00, jornada de 8h00 a 15h00 incluye 2 refrigerios y almuerzo.

El tercer horario será de USD 520,00 jornada de 8h00 a 17h30 incluye 4 refrigerios y almuerzo.

Actividades Extracurriculares: Este servicio está incluido dentro del tercer horario de 8h00 a 17h30.

Tareas dirigidas para niños de edad escolar: Para este servicio que será de 14h30 a 17h30 el costo será de USD 50 al mes.

Servicio de transporte puerta a puerta: El costo del servicio de transporte será de USD 80 que incluye ida y regreso.

Servicio de Fiestas Infantiles: El costo será de USD 8 por niño con un mínimo a establecer, incluye torta, regalo y animación por tiempo limitado que escoja el cliente.

Servicio de Procura del Material: Comisión del 7% por la facilidad de proveer a los infantes como en el material necesario para el período escolar.

Con el valor de los servicios mencionados anteriormente se ha obtenido el siguiente punto de equilibrio:

Cuadro 3.1

Punto de Equilibrio	Valor
(Costos Fijos) / (Precio - Promedio de Costos Variables)	
Costos Fijos	\$93,226.75
Precios	\$606.67
Costos Variables	\$360.00
Punto de Equilibrio	\$377.95
Meses de Trabajo	9
Cantidad de Infantes Mensual	42

Fuente: El autor

Para mayor información sobre cómo se obtuvieron estas cifras y la fórmula empleada favor referirse al capítulo 9, Plan Financiero, sección 9.7. Punto de equilibrio y flujo de efectivo positivo.

3.2.3 Plaza

La distribución que se hará para este servicio será de manera directa las mismas que estarán orientadas a:

- Utilizar un marketing directo a través de correos directos con beneficios de nuestro servicio, llamadas telefónicas a clientes y un call center para comunicar cualquier información del centro.
- Controlar todo el ciclo del servicio permitiendo cuidar cada detalle de trato con el cliente.

- Creación de una página Web la cual permita exponer toda la información necesaria del centro, cronograma de actividades, horarios, pago en línea, quejas y sugerencias, etc.

De acuerdo al nivel altamente competitivo y especializado, se define una estrategia tipo push,⁵³ más adelante se implementarán otras opciones como pueden ser hospitales, centros pediátricos, médicos, ginecológicos y vallas ubicados en sitios estratégicos.

Se escoge la distribución directa debido a que:

- Se realiza un contacto directo con los usuarios en este caso padres de familia, con el fin de poder realizar un control de satisfacción de necesidades de los infantes y familias.
- Facilidad para controlar todo el ciclo del servicio permitiendo cuidar cada detalle de trato con el cliente, lo cual es una gran ventaja al ser una línea de servicios sensitiva por el carácter e índole de nuestro mercado meta, que se caracteriza porque el consumidor tiene varias opciones de Centros Infantiles.

En un inicio la idea es ubicar el Centro de Desarrollo Infantil en el Distrito Metropolitano de Quito en el sector del Valle de Cumbayá en un sector de clase media-alta, ya que según las encuestas la mayor cantidad potenciales clientes prefieren ubicar el Centro de Desarrollo Infantil en este sector por su ubicación y extensas zonas.

⁵³ Estrategia push: Esta comunicación es del fabricante al canal, y del canal al usuario final, se genera cuando los fabricantes o el canal dirigen su promoción directamente a otros intermediarios de la cadena de distribución. Stanton, M.E.; Walter B. "Fundamentos de Marketing".

3.2.4 Promoción y Publicidad

Se manejará como estrategia un ataque de guerrilla,⁵⁴ debido a que los competidores se encuentran bien establecidos y cubren los segmentos mayores del mercado, es por este motivo el Centros de Desarrollo infantil Kinder Kollege deberá escoger entre los medios para posicionarse sobre el área geográfica, a través de esfuerzos de promoción de ventas y campañas relámpago locales de publicidad. Por medio de esta estrategia buscamos evitar que los líderes amplíen su participación de mercado o que posteriormente emprendan acciones enérgicas a las cuales saldría más costoso responder.⁵⁵

También es necesario seguir una estrategia boca a boca pues las experiencias que hayan tenido los clientes iniciales se convertirán luego en referencias para el centro con el resto de potenciales clientes, en este punto es necesario guardar cuidado ya que el efecto multiplicador de la comunicación cuando el cliente tuvo una mala experiencia o se cumplió con la calidad del servicio ofertado es mucho mayor que cuando el cliente tuvo una mala experiencia.⁵⁶

Se utilizará un esquema de promoción tipo PULL,⁵⁷ para el inicio del Centro, es necesario que la publicidad sea intensiva con el objetivo que el Centro de Desarrollo Infantil se dé a conocer y que atraiga a los clientes necesarios para ser rentables. Conforme al nicho de mercado o público objetivo clase media y media alta los medios para llevar la actividad promocional serán:

Página web, correo electrónico y grupos sociales: Se creará una página WEB interactiva, se proporcionará toda la información referente a los servicios a ofrecer en el Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege, la infraestructura, el personal que trabajará en sus filas, horarios, noticias, eventos internos-

⁵⁴ Walker, Boyd, Mullins, Larréché. Marketing Estratégico.

⁵⁵ Ibídem.

⁵⁶ Christian Gronroos. (1994): Marketing y Gestión de Servicios. Madrid. Ediciones Díaz.

⁵⁷ http://www.proz.com/kudoz/english_to_spanish/bus_financial/354728-pull.html

externos y filosofía educativa. Adicionalmente tendrá información de auspiciantes que harán posible el funcionamiento del centro y de la actividad promocional.

Dentro de la misma debe contener la misión, visión, objetivos, valores, teléfonos, horarios de atención, ubicación, eventos, correos electrónicos. La página web contará con una explicación de los servicios que se presta, la filosofía del centro, los temas que se escogerán y los eventos internos y externos a organizarse actualizados.

El correo electrónico permitirá estar en contacto frecuente con los clientes enviando constantemente información sobre los eventos que organizará el Centro de Desarrollo Infantil y enviando tareas y actualizaciones personales, de la misma manera se contará con un grupo por Facebook que enviará constantes fotografías y actualizaciones en cuanto a eventos e información y un constante programa de actualización escrito por Twitter.

La página estará ubicada en los mejores buscadores de internet, la publicidad se enviará a posibles clientes potenciales a través de una base de datos cumpliendo con los criterios de segmentación.

Telemarketing: Según los reconocidos autores Stanton, Etzel y Walker, el telemarketing (telemarketing) es el uso innovador de equipos y sistemas de telecomunicaciones como parte de la categoría de ventas personales que va al cliente⁵⁸, por lo que se contará con un centro de atención al cliente el mismo que además de explicar todos los beneficios de estar en el Centro de Desarrollo Infantil y a la vez se encargará de elaborar y actualizar una base de datos, en un inicio se requiere utilizar como base de datos al grupo de personas que se eligió como población para la muestra, hasta que la empresa pueda crear su propia base de datos. El objetivo es captar la atención del segmento al que se dirigirá cartas e información a los posibles clientes.

⁵⁸ Stanton, Etzel y Walkerm. (1994): Fundamentos de Marketing. McGraw Hill.

Folletería: Se confeccionarán volantes y trípticos los mismos que serán repartidos en lugares cercanos al Centro de Desarrollo Infantil, en consultorios pediátricos y ginecológicos seleccionados y centros comerciales de gran afluencia.

Periódicos, revistas y publrreportajes: Debido a que el servicio se encuentra dirigido hacia familias es de elevada importancia y una estrategia clave programar pautas de forma periódica en los principales diarios de circulación. De igual forma hay que tener una atención especial a la realización de publicidad en revistas especializadas. Se ha identificado revistas dirigidas a las familias y que tienen circulación semanal. La revista Familia que circula con el periódico El Comercio, la revista La Pandilla que circula con el diario El Hoy son las mejores opciones que se tienen para promocionar el Centro de Desarrollo Infantil.

Vallas: Es muy importante ubicar tres vallas de tamaño mediano y dos pancartas en la calle principal,

Su ubicación será sitios estratégicos como la entrada del valle de Cumbayá, y en la zona industrial norte del Distrito Metropolitano de Quito.

Correo Electrónico: uno de los medios de comunicación más eficientes en nuestros días es el correo electrónico⁵⁹; La una dirección es la que consideran personal y la otra dirección es la del sitio donde trabajan. Bajo este análisis se utilizará este medio de comunicación para promocionar el Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege y enviar información que despierte el interés de conocer el Centro y sus servicios a los clientes potenciales.

Redes Sociales: Kinder Kollege utilizará a las redes sociales como Facebook y Twitter para promocionar sus servicios, a la vez los utilizará como un canal de comunicación entre los padres de familia y el centro.

⁵⁹ Robbins. (2004): Comportamiento Organizacional. Pearson Educación. México.

Stands y ferias: Se colocarán stands con material publicitario que presente información para los futuros clientes y un primer acercamiento al servicio que podrá ofrecer el Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege. Los stands deben estar situados en sitios estratégicos como ferias de educación y ferias de educación inicial.

Evento de lanzamiento: Se organizará un evento en donde se encuentren invitados personajes representativos de la educación en el Ecuador. Durante el evento se deberá resaltar los elementos completos y diferenciadores que ofrecerá en sus servicios el Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege.

Se contará con un marketing de ciudad en donde cada vez es más importante tomar ventaja de los espacios que ofrece el entorno urbano,⁶⁰ es decir se planea activar la promoción y publicidad por medio de animadores en las calles de la ciudad que ofrezcan algún detalle o presente a los niños y padres de familia, promocionando al Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege. Este tipo de publicidad estará localizada en zonas estratégicas de bastante movimiento así como en la entrada y mayores zonas de tráfico del valle de Cumbayá y en las zonas de mayor afluencia y oficinas del Distrito Metropolitano de Quito.

3.3 DIFERENCIACIÓN

Se llama diferenciación a buscar o crear, lo que hace o hará diferente a tu negocio, sea cual sea, tenga el tamaño que tenga, y esté en la industria o país que esté. Al hablar diferenciación debemos encontrar la mejor manera de buscar el “lugar que ocupa” en la mente de una persona (que puede ser o no, tu cliente), una marca (empresa, producto o servicio).⁶¹

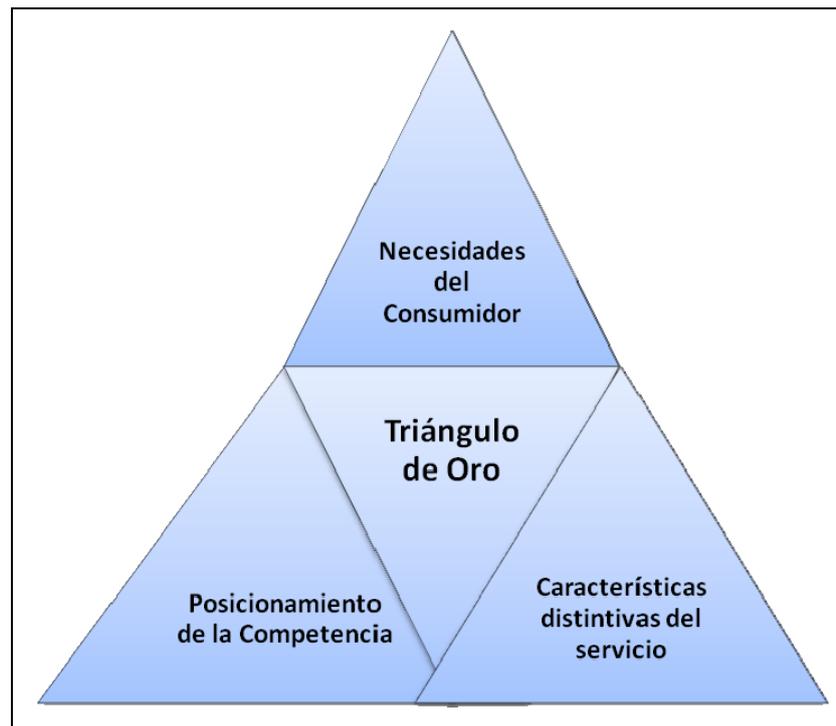
⁶⁰ <http://www.telepolis.com/cgi-bin/web/DISTRITODOCVIEW?url=/emarketing/doc>

⁶¹ Steven Schnaars. Estrategias de Marketing.

3.3.1 Triángulo de Oro

Para analizar el análisis de posicionamiento se utilizará el triángulo de oro, que especifica las necesidades de los consumidores, el posicionamiento de la competencia, y las características del servicio.⁶²

Gráfico 3.5



Fuente: El autor

3.3.2 Necesidades del Consumidor

La investigación de mercados nos muestra las necesidades que presentan los futuros clientes:

- Confiabilidad
- Seguridad
- Infraestructura
- Educación Innovadora y vanguardista

⁶² Armand Mattelart. La Publicidad.

3.3.3 Estrategia de Posicionamiento

Kinder Kollege es un Centro de Desarrollo infantil que busca brindar la oportunidad de que los infantes puedan desarrollarse y crecer por medio de una educación parvularia de primero nivel soportado por actividades extracurriculares que fomentan el desarrollo cognitivo y motriz en los infantes.

La estrategia óptima de crecimiento será la de salto de rana, en donde se buscará obtener una ventaja significativa sobre la competencia existente introduciendo una nueva generación de productos que tengan un rendimiento considerable mejor o que ofrezcan beneficios para el cliente, más convenientes de las marcas en existencia.⁶³

Para poder ejecutar esta estrategia de crecimiento se deberá contar con los recursos de marketing para promover la efectividad de las actividades adicionales como las extracurriculares, y convencer a los clientes que ya estuvieron comprometidos con algún otro centro o convencer a los nuevos padres de familia de que el nuevo centro ofrece beneficios suficientes para poder contar con sus hijos.⁶⁴

⁶³ Walker, Boyd, Mullins, Larréché. Marketing Estratégico.

⁶⁴ *Ibíd.*

CAPÍTULO IV

4 DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege, será un Centro que se dedicará a brindar servicios de excelencia en el cuidado y desarrollo de infantes en edad preescolar, de 1 a 5 años, en la zona del valle de Cumbayá del Distrito Metropolitano de la Quito.

El centro contará con un equipo de profesionales de excelencia en los sectores párvulos, administrativos, médicos y de servicios generales, además se utilizarán materiales y equipos educativos especializados de la más alta calidad, que permitirá cada una de las actividades pedagógicas y de desarrollo para los infantes, cumpliendo con los requisitos y expectativas que tendrán los padres de familia.

El Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege deberá cumplir con todos los aspectos legales mencionados en este capítulo para su funcionamiento y a que a su vez son requeridos por el organismo regulador en este caso el Ministerio de Inclusión Económica y Social a través del instituto Nacional de la Niñez y la Familia (INNFA), el centro tendrá la siguiente distribución a manera referencial ya que mucho tiene que ver la ocupación real que se tenga de infantes y no se podrá pasar de 70 infantes que es la capacidad máxima considerada.

Cuadro 4.1

Grupo	Edades	Aula	Capacidad
Estimulación Temprana	Desde la etapa prenatal hasta los 4 o 5 años	Especial	10 niños aproximadamente
Maternal	1 a 2 años	Por definir	15 niños aproximadamente
Nursery 1	2 a 3 años	Por definir	15 niños aproximadamente
Nursery 2	3 a 4 años	Por definir	15 niños aproximadamente
Pre-kinder	4 a 5 años	Por definir	15 niños aproximadamente

Fuente: El autor

Cada uno de los grupos detallados a continuación tendrán planificación y programa específico, el mismo que podrá desarrollarse en base a actividades lúdicas, cognitivas y psicomotrices que se mencionan a continuación:

- Computación (basada en juegos)
- Inglés y mandarín
- Terapia del lenguaje
- Atención psicológica
- Desarrollo de la alimentación
- Natación (deporte básico)
- Actividades extracurriculares

Kinder Kollege contará con infraestructura propia capaz de albergar a 70 infantes como máximo y poder brindar la educación y desarrollo personalizado que tanto requieren los infantes hoy en día. Las instalaciones serán especialmente diseñadas para cada uno de los servicios mencionados anteriormente que se podrán impartir.

A parte de los servicios principales, Kinder Kollege brindará asistencia adicional a los estudiantes de primaria (tareas dirigidas) como actividad

complementaria. Esta actividad se realizará en las tardes una vez que los estudiantes hayan terminado el horario normal de clases, se crearán espacios adecuados para que los estudiantes puedan cumplir con sus obligaciones.

Otros servicios complementarios que el Centro de Desarrollo Infantil ofrecerá serán el de transporte, asistencia psicológica, asistencia nutricional, actividades extracurriculares.

4.2 COSTO DE DESARROLLO PROYECTADO

A continuación se detalla a nivel general (Los montos y rubros completos se detallan en el capítulo 9 o Plan Financiero) los principales costos que formarán parte de la creación del Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege.

4.2.1 Construcciones

Cuadro 4.2

Construcciones	Costo (USD \$)
Terreno	\$ 200.000
Edificaciones	\$ 309.816,90

Fuente: El autor

4.2.2 Maquinaria y Equipo

Cuadro 4.3

Maquinaria y Equipo	Costo (USD \$)
Salas de cunas	\$ 2.450
Salas especiales y rincones	\$ 4.000
Aulas para el cuidado de infantes	\$ 3.933
Gimnasio de estimulación temprana	\$ 4.493
Juegos de exterior	\$ 3.998
Maquinaria y Equipo Total	\$ 10.754

Fuente: El autor

CAPÍTULO V

5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

El Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege contará con las siguientes facilidades, las mismas que se encuentran especificadas en el bosquejo anterior:

- **Zonas de Oficinas:** El Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege contará con varias oficinas las mismas que serán de uso de los directivos, del personal administrativo y que trabajarán con el soporte de los infantes. En un inicio se han establecido seis oficinas totalmente equipadas con computadoras e impresoras, además de contar cada oficina con un equipo de radio a larga distancia para poder comunicarse en casos de emergencia.
- **Zona médica y de psicología:** En la parte exterior junto con los laboratorio de de computación se han creado dos oficinas especiales que corresponden al área médica y al área de psicología. Cada una de estas salas contará con los equipos necesarios para atenciones primarias y de emergencia además que su ubicación es estratégica y contará con fácil acceso desde todo el centro y salidas de emergencia.
- **Baterías Sanitarias:** Kinder Kollege contará con 7 baterías sanitarias especialmente construidas para infantes con las dimensiones necesarias y exigidas para evitar cualquier tipo de accidentes, los espacios serán de uso exclusivo de los niños.
- **Salón de lectura:** Se ha diseñado este salón para enseñar al infante a leer el mismo que contará con una amplia biblioteca de libros al menos

400 en las que predominan los gráficos para que de esta manera el infante pueda relacionar los textos con los dibujos. El salón contará con cinco mesas pequeñas las mismas que tendrán cinco sillas, la capacidad máxima será de 25 alumnos los cuales deberán visitar diariamente este salón.

- **Laboratorio de Actividades Plásticas y Salón de Ciencias:** Este lugar está diseñado para que el infante pueda desarrollar actividades motrices en las manos a través del uso de materiales suaves como la plastilina de colores y la arcilla. El laboratorio contará con cinco mesas grandes de trabajo cubiertas con un material especial para realizar la limpieza de una manera más rápida y fácil, el espacio no contará con sillas. El laboratorio contará con una capacidad máxima de veinte y cinco alumnos. Cada estudiante deberá pasar por este laboratorio al menos una vez al día.

El salón de ciencias contará con varios juguetes y artículos didácticos relacionados con ciencias naturales y ciencia médicas. En este salón el infante deberá estar en contacto con una serie de eventos físicos y químicos que ocurren en la naturaleza. La capacidad de este espacio es para 15 infantes y se estima que pasen 1 hora por día.

- **Espacio de Construcción:** En este espacio predominan las actividades de construcción como bloques, material de madera y juegos de armar, de la misma manera se contará con cinco mesas grandes sin sillas, el espacio estará correctamente distribuido para que el infante pueda movilizarse libremente y encontrar todos los materiales necesarios para la actividad. La capacidad máxima será de 25 infantes los cuales visitarán diariamente este espacio.
- **Espacio de Teatro:** Este salón está equipado con 40 títeres y un teatro mediano, según Jorge González Badiali experto en educación por el arte: “el títere surge como divertimento, también se utiliza para la educación

por el gran interés y el impacto que causa en los niños”.⁶⁵ Este salón tendrá una capacidad máxima de 70 espacios el mismo que deberá ser utilizado como salón de reuniones. El infante deberá pasar por este teatro al menos 1 hora por día.

El salón cinematográfico cuenta con un televisor de 54” y un equipo de Blue Ray en el que se transmitirán vídeos educativos y películas cortas. Se estima que los infantes deberán pasar 30 minutos al día.

- **Rincón del Hogar:** En este espacio se ubican en tamaño a escala de varios muebles y materiales que se pueden encontrar en el hogar, la idea es que el infante vaya desarrollando el sentido de la orientación y aprenda a identificar materiales y muebles comunes en el hogar. Este rincón será habilitado para cerca de 25 infantes. Los alumnos deberán pasar por este sitio 1 hora diaria.
- **Salón de Expresión Corporal:** También conocido en el mundo parvulario como gimnasio de estimulación, cuenta con varias colchonetas de diferentes formas y dimensiones, cuenta con una piscina de pelotas y espejos en todas las paredes. En este salón el infante deberá desarrollar sus capacidades físicas todos los materiales de esta sala está cubiertos por material suave y libre de peligro para que los alumnos que realicen las actividades físicas no estén en ningún momento en riesgo. El espacio de esta sala es para 30 infantes y se estima que los alumnos pasen por esta sala al menos 1 hora al día dependiendo del desarrollo personal de cada uno.
- **Salón Cinematográfico:** Este salón cuenta con un televisor de 54” y un equipo de Blue Ray en el que se transmitirán vídeos educativos y películas cortas. Esta sala tiene capacidad para 20 infantes. Los mismos que deberán pasar 30 minutos al día. Junto con teatro

⁶⁵ http://www.educared.org.ar/entrevistas_educared/entrevistas/entrevista_badiali.asp

- **Zona de jardinería, invernaderos, cultivos:** El objetivo de esta zona es que los alumnos tenga su primero acercamiento con la naturaleza mediante plantas, frutas y verduras. La zona tendrá una capacidad de 20 infantes.
- **Espacio de recreación:** En esta zona los infantes podrán divertirse cambiando de actividades y haciendo uso de los juegos e implementos para infantes.
- **Salones de clase:** Los salones de clase estarán equipados con materiales libre de riesgo y materiales necesarios para el desarrollo diario de las actividades. En todo momento los salones estarán equipados con protectores y sitios seguros.

En el siguiente gráfico se puede observar cómo estará distribuido el Centro de Desarrollo Integral Kinder Kollege:

Gráfico 5.1 Plano Kinder Kollege



Fuente: Ricardo Loaiza

5.2 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS⁶⁶

Los salones de clases del Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege orientados bajo una perspectiva cognoscitiva y lúdica, prevalecerá el espacio para los infantes activos del centro y espacio para el almacenamiento visible y accesible a los niños. El espacio en el niño es vital para que puedan aprender bajo sus propias acciones, espacio en el que se puedan mover, construir, clasificar, crear, extender, experimentar, simular, trabajar con sus amigos, almacenar sus pertenencias, desplegar su trabajo, trabajar por si mismos y en grupos pequeños y grandes.

Es importante resaltar que la disposición del espacio es importante porque afecta todas las actividades que puede realizar el infante, afecta el grado en que los niños puedan estar activos y en que puedan hablar sobre su trabajo, afecta el tipo de elecciones que los niños puedan hacer y la facilidad con la cual puedan llevar a cabo sus planes, afectan las relaciones con el resto de personas y las diversas formas en las que pueden usar los materiales.

Las aulas del Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege estarán divididas para que los infantes puedan tomar sus propias elecciones, las diferentes áreas de trabajo estarán organizadas a través del perímetro del salón, dejando un espacio central para el libre desplazamiento de un área a otra, y para las sesiones colectivas y los juegos de acción, estas áreas podrán acoplarse para que una de ellas pueda ser lo suficientemente grande como para las reuniones colectivas. Las aulas contarán con un espacio de almacenamiento de las pertenencias personales de los niños, cada infante tendrá un **casillero de madera** para el almacenamiento de las pertenencias personales.

Cada aula del Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege contarán con:

⁶⁶ Ibídem.

- Espacio: El número de metros cuadrados que determine la autoridad local por niño.
- Un baño (con accesorios al nivel de los niños) con salida directa al salón de clases.
- Un lavabo en el área de arte.
- Mosaicos en el área de arte.
- Contactos eléctricos fuera del alcance de los niños.
- Los primeros 1.25m de cada pared, cubiertos con material en el que los niños puedan desplegar su trabajo.
- Amplios espacios de almacenamiento en un clóset lejos de la vista y el alcance de los niños, para los materiales y útiles que no serán de uso inmediato en el salón de clases.
- En cada salón una puerta que dé al exterior.
- Un área cubierta, inmediatamente fuera de la puerta, para jugar en el exterior bajo un clima inclemente.
- En el exterior un área cubierta para almacenamiento de caballitos para montar, pelotas, etc.

5.2.1 Zona de Bloques⁶⁷

Dentro de la organización dividida y amplia de cada aula en Kinder Kollege, se contará con una división para el aula de bloques, debido a que desafían a

⁶⁷ Ibídem.

muchos de los infantes y pueden usarse de muchas maneras y para diferentes finalidades. Los niños preescolares usan bloques para formar estructuras verticales, horizontales o circulares, y durante el proceso manejan los problemas espaciales y estructurales del equilibrio y la inclusión, de la misma manera manejan similitudes y diferencias y crean patrones en sus estructuras. Además los preescolares usan bloques, muñecos, animales, mobiliario y vehículos en sus juegos de simulación.

El área de bloques estará cercada para que los infantes puedan tener la sensación de estar dentro y al mismo tiempo se pueda visualizar el resto del salón, esto se logrará a través de estantes bajos necesarios para almacenar los bloques dentro del área que no tiene pared, esta zona estará cubierta por un tapete el mismo que podrá definir los límites y a su vez podrá asumir el nivel de ruido.

Como parte de los materiales necesarios para la construcción de bloques se encuentran:

- Grandes bloques huecos, rampas y tablas.
- Bloque unitarios (tantas formas y tamaños como sean posibles).
- Bloques de cartulina.
- Bloques cubiertos con tela o con material adherible, hechos con cajas de zapatos o envases de leche.
- Pedazos de alfombras, tablas, pedazos de cartulina, sábanas, cobijas, colchas viejas, piezas plexiglass, piezas de empaque de poliuretano.
- Cajas grandes y pequeñas

5.2.2 Zona de Casa⁶⁸

Para la segunda división del aula se contará con una división correspondiente para el área de la casa, la misma que será el centro de los juegos de simulación y desempeño de roles, en este sector los infantes tienen la oportunidad de reunir y actuar con base en las cosas que saben sobre la gente, y sobre los sucesos que han podido observar y experimentar, las padres de familia, los bebés, hermanos, tíos, tías, abuelos, bomberos, empleados del almacén, las niñeras, las mascotas, ir a un dentista, a un doctor, cambiarse a una nueva casa, ir a un funeral o a una boda, ir a una iglesia o a una reunión familiar, comprar los comestibles, llamar a un vecino por teléfono, hacer una fiesta, en síntesis poder ser alguien que las situaciones que ha experimentado, ayuda a los niños a que la realidad de los adultos tenga sentido para ellos, le da a los infantes la oportunidad de trabajar juntos, expresar sentimientos e ideas, y poder usar el lenguaje de una manera más fluida para comunicar roles y responder a las necesidades y solicitudes de otros.

5.2.3 Zona de Arte

La tercera división del salón de clases de Kinder Kollege está conformado por el salón de arte, los materiales necesarios para este salón partirán de:

- Pintura.
- Crayones.
- Plastilina.
- Engrudo.
- Papel.
- Tijeras.
- Cajas.
- Cuerdas.

⁶⁸ Ibídem.

Con estos materiales los niños podrán ejecutar una serie de actividades con los materiales como mezclar, menear, enrollar, perforar, cortar, torcer, doblar y plegar. El objetivo es que los preescolares puedan aprender a generar y a observar cambios a juntar las cosas, a separarlas, a ordenarlas, combinarlas y transformarlas. Los infantes estarán interesados no solo en explorar los materiales sino en aprender cómo funcionan y lo que puede hacerse con ellos. El principal interés de los infantes estará en el proceso de experimentación y no en los resultados que se pueden dar con los materiales. En cuanto a los requisitos de este sector de arte es necesario contar con un depósito de agua, un expedidor de toallas, y piso estará cubierto por un material de fácil limpieza, con el fin de evitar que los infantes puedan ensuciar el resto del aula escolar y a su vez puedan limpiar la superficie de trabajo.

5.2.4 Zona de Silencio⁶⁹

La siguiente y cuarta área es la de silencio, el termino es relativo ya que los infantes no pueden permanecer en silencio durante un período largo de tiempo, las actividades en esta área son normalmente más tranquilas que la construcción en bloques, el desempeño de roles, el martilleo, la interpretación con instrumentos musicales y el batimiento de la plastilina.

Los materiales a utilizar son:

- Libros.
- Rompecabezas.
- Pequeños juegos.
- Materiales Manipulables.

En esta zona los niños tienen la oportunidad de trabajar por si mismos o con amigos, practican juegos simples e inventan sus propias actividades en las que desarmen las cosas, las vuelven a armar, las reordenan, las juntan, clasifican,

⁶⁹ Ibídem.

unen, comparan y forman modelos. Aquí pueden también ver libros, escuchar cuentos y hacer los suyos

Es un requisito tomar en cuenta la capacidad institucional y las condiciones del local. Cada grupo etario debe tener espacio específico a más de áreas comunes para actividades de alimentación, descanso, área exterior.

5.3 INFRAESTRUCTURA

El local, las instalaciones y el equipamiento debe ser para uso exclusivo del Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege. Según el Ministerio de Educación del Ecuador se debe describir las características del local y de las instalaciones según el Art. 8 literal c del Reglamento de los Centros Infantiles, se debe elaborar un plano del local que puede ser a mano alzada y en el que se aprecie la distribución de espacios en función de los niños.

- Amplitud: Se requiere 2 metros cuadrados por niño como mínimo.
- Seguridad: Intuya todos los posibles riesgos para solucionarlos previamente.
- Iluminación: Deben tener luz natural, además de instalaciones eléctricas seguras.
- Higiene: Extremar medidas de aseo y salubridad.
- Ventilación: Se tiene que prever la suficiente aireación en todos los ambientes.
- Espacios exteriores y áreas verdes: Con las debidas medidas de seguridad, con juegos para actividades al aire libre, adecuados a su edad.

Un Centro de Desarrollo Infantil no debe instalarse próximo a sitios que puedan representar riesgo para la integridad física, salud y desarrollo de los niños.

Es obligatorio tomar las medidas necesarias sobre cómo garantizar salidas ágiles en caso de emergencia y disponer de extintores de incendios.

En caso de que el local no hay sido construido para el funcionamiento del Centro Infantil, se debe realizar las adecuaciones del caso.

El Centro debe disponer de áreas para cada una de las edades que va a atender.

Espacios destinados para comedor, para descanso, de no disponer de ello se puede adaptar en las respectivas salas: sala múltiple para actividades grupales, como iniciales, títeres, de música, etc. Los rincones de trabajo pueden estar organizados en cada sala de trabajo o caso contrario se debe disponer de un salón para el efecto.

Baterías Sanitarias: Conforme a los estatus exigidos se deberá tener un baño por cada 10 infantes que sea de fácil acceso y adecuado para la edad de los niños. Además se deberá tener baños adicionales para el personal que trabaja en el Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege.

Es un requisito contar con un área administrativa para la atención de los padres de familia o persona que solicitan información.

Área para consultorio médico y/o psicológico que se puede compartir alternadamente.

Cocina independiente y bodega para almacenar los víveres y materiales, dependiendo de la modalidad de atención.

Si tiene conserje y vive en el centro, deberá tener una habitación independiente.

Es recomendable tener en el Centro Infantil una mascota, tomar todas las medidas de aseo y de seguridad.⁷⁰

5.4 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

5.4.1 Localización Geográfica

Kinder Kollege estará ubicada y de acuerdo a las preferencias del usuario en el valle de Cumbayá por San Patricio en el sector de San Francisco de Pinsha se ha logrado ubicar un terreno esquinero.

5.4.2 Requerimientos Infraestructura, Condiciones Físicas y Ambientales

5.4.2.1 Estado de la Construcción y Peligros Potenciales⁷¹

- El Centro de Desarrollo Infantil no podrá estar ubicado sobre quebradas o pantanos, manglares o esteros rellenos, no sitios que pueden estar propensos a deslaves, en lugares inundables durante la temporada de lluvia o aguaje y a menos de una cuadra de distancia de una bomba de gasolina.
- Dentro de los peligros potenciales desde el Centro a lugares peligrosos, los infantes no deben tener cercanías a quebradas, ríos o acequias, carreteras, líneas férreas, instalaciones eléctricas, calles con mucho tráfico.

⁷⁰ Lineamientos para la elaboración del proyecto de funcionamiento de Centros Infantiles de Cuidado Diario

⁷¹ Ibídem.

- El Centro no debe ser vulnerable a los focos de contaminación como basureros, agua estancada, pozas y alcantarillas abiertas entre otros.
- Referente a los animales pueden entrar al patio o al interior del Centro (no incluye las mascotas del centros, las que sí son permitidas siempre y cuando tengan un espacio determinado).
- El Centro de Desarrollo Infantil no debe tener ninguno de los daños siguientes:
 - Paredes cuarteadas, quebradas o rotas.
 - Piso en mal estado.
 - Ventanas con vidrios rotos o incompletos.
 - Puertas sin seguridad.
 - Techo con goteras.
 - Instalaciones eléctricas peligrosas al alcance de los niños o que podrían producir incendio.
 - Humedad en pisos y paredes.
 - Tuberías, caños y desagües en mal estado.

5.4.2.2 Saneamiento y Servicios Básicos⁷²

- El suministro de agua y abastecimiento para el consumo humano tiene que ser permanente, ya sea a través de tuberías o de un tanque o cisterna que permita almacenar el agua.
- Deben existir basureros con tapo en todos los baños, en los lugares de recreación fuera y dentro del local y en la cocina.
- Como limpieza correcta del local, bajo ninguna circunstancia se permite orina, heces fecales, objetos sucios, papel, comida o polvo acumulado, en

⁷² *Ibíd.*

cualquier parte del centro, en el piso de los baños o en el piso del Centro respectivamente.

- La limpieza de la cocina y comedor bajo ningún aspecto permitirá suciedad, polvo o basura en donde se prepara la comida, una vez limpia la vajilla no debe permitir que existan restos de comida en la vajilla ni en las mesas del comedor.
- Como parte de la eliminación de excretas o aguas servidas los servicios higiénicos deberán tener agua corriente y estar en buen estado.

5.4.2.3 Salud⁷³

- El botiquín de primeros auxilios del Centro estará formado por productos naturales o de marca, entre los cuales deberá constarán productos para desinfección heridas y lesiones en la piel, productos para contusiones o golpes, rehidratación oral y para la disminución de la fiebre y el dolor.
- Dentro de los materiales de aseo y limpieza del local debe constar escobas en buen estado, balde y desinfectante de pisos, jabón de platos y/o detergente, trapeador en buen estado, desinfectante de baños, limpiones de de cocina y/o mesa limpios.
- Como parte del material de aseo y limpieza personal para niños, se debe hacer lo posible por tener un cepillo de dientes individual con cerdas firmes, pasta de dientes, jabón, peinilla individual limpia y en buen estado, toalla limpia, papel higiénico disponible siempre en cada servicio higiénico y en otros lugares donde se necesite (limpieza de la nariz).

⁷³ Ibídem.

5.4.2.4 Alimentación⁷⁴

- La dotación de la vajilla para el centro (para niños mayores de 2 años) deberá conformarse por un plato tendido, plato hondo, cuchara sopera, vaso o jarro por cada niño.
- El mobiliario para el menaje de cocina deberá ser suficiente y todos deben contar con puertas para guardar los trastes.
- Para el almacenamiento y conservación de los alimentos no deben cumplir las siguientes condiciones, tener en contacto con artículos de limpieza y con la basura, no deben estar en contacto con el suelo, bajo ningún motivo estar expuestos a moscas, roedores y otros animales, estar expuestos al sol y a la humedad, los alimentos perecibles y frescos (frutas, carnes, hortalizas) no deben estar en contacto con los secos (harinas, granos).
- El espacio y mobiliario para el comedor debe disponer de un área exclusiva para alimentación, debe ser suficiente para atender al número de niños, se debe contar con el mesas y sillas suficientes, las sillas comedor para bebés deben ser suficientes y en buen estado, el comedor debe estar contiguo a la cocina.

5.4.2.5 Educación⁷⁵

- Parte del material de estimulación que se usa y se gasta (crayolas, plastilina, papel brillante y otros) apropiados para los niños de distintos grupos de edad de 2 a 5 años puedan jugar mínimo 2 veces por semana.

⁷⁴ Ibídem.

⁷⁵ Ibídem.

- El material didáctico debe estar correctamente elaborado (bloques, cuentos, juguetes, rompecabezas, instrumentos musicales, dominós, plantados, loterías, ensartados entre otros. y de la misma manera ser suficiente para todos los infantes al mismo tiempo.

- Como parte de los juegos infantiles, recomendados para los distintos grupos de edad deberán estar por lo menos 3 o más juegos al aire libre (Puentes, Resbaladeras, Columpios, llantas colgantes, túneles, otros)

- Dentro del mobiliario para las salas de trabajo de los niños deberán estar formadas por:
 - Cunas para bebés, en número suficiente y en buen estado (caso de requerir).

 - Elementos que estimulen la motricidad gruesa.

 - Mesa o similar apropiado para cambio de pañales.

 - Mesas o sillas en buen estado, para el trabajo de los infantes de acuerdo a la metodología de trabajo.

 - Disponer de anaqueles, aramrios o similares para organizar los materiales de los rincones.

 - Contar con recipientes para la organización de materiales y estar correctamente ordenados.

 - Disponer de teatrino.

5.4.2.6 Capacitación y Actividades de las Educadoras⁷⁶

Como parte de una educación confiable y exitosa es también un requisito capacitar al personal educador de la siguiente manera:

- Enviar a 4 o más talleres a las educadoras durante el año anterior, hechos planificados o apoyados por la Dirección de Protección de Menores.
- Dentro del apoyo a niños con desnutrición, la atención especializada a niños con desnutrición leve o moderada, al menos 1 vez cada 6 meses los infantes serán medidos con su peso y talla.
- En el Centro existirá instructivos especializados de atención a los infantes que sufran de desnutrición.
- Es un requisitos que los infantes que padezcan desnutrición recibirán una alimentación especial acorde a su problema.
- De la misma manera los padres de familia recibirán una orientación especial sobre nutrición la misma que incluye charlas y guías.
- En la estimulación psicosocial el Centro contará con una guía de estimulación psicosocial para cada grupo de edad, la planificación de actividades de estimulación será semanal educativa y los niños participarán en ella, mensualmente se evalúa el resultado de la misma.
- Para el grupo de niños de 4 a 6 años serán ubicados en distintas actividades que les ayude con la madurez y desarrollo personal, de acuerdo a la forma de pensar, sentir y actuar de los padres, este tipo de actividades será aplicada y evaluada diariamente por parte de las educadoras del Centro.

⁷⁶ Ibídem.

- Parte de las funciones del área administrativa y en especial de la educadora será tener los documentos ordenados y actualizados: ficha u hoja de ingreso del niño, carpeta individual del niño que contenga: partida de nacimiento, foto del niño, copia del carnet de vacunas, certificado médico, exámenes médicos. Registro de asistencia diaria de niños y del personal que trabaja en el Centro, currículo del personal, archivo de comunicaciones enviadas y recibidas, Documentos del IESS, Documentos del SRI, libro de matrículas (ingresos-egresos), lista de lugares de emergencia teléfonos, plan de contingencia en caso de desastres naturales, copia de la carpeta de legalización, acuerdo ministerial y anexos de cambios producidos.

5.4.2.7 Salud⁷⁷

Existen medidas con el agua, vacunación, control médico y bucodental que garantizan la salud en el Centro los mismos que se detallan a continuación:

- El agua que se usa en el centro para la preparación de bebidas y alimentos deberá ser clorada, el agua será filtrada, el uso únicamente será con agua purificada, el agua se deberá hervir por lo menos durante 15 minutos.
- La vacunación exigida según la edad de los niños del centro será contra la BCG, triple (difteria, tosferina, tétano), Polio, Anti Sarampionosa.
- Se requieren exámenes médicos al igual que el bucodental pueden realizarse por parte del Centro o individualmente por los padres de los infantes.

⁷⁷ Ibídem.

5.4.2.8 Alimentación⁷⁸

La alimentación en el Centro de Desarrollo Infantil deberá ser proporcionada de la siguiente manera:

- Un Plan de Alimentación y cumplimiento de las recomendaciones nutricionales por grupos de edad que cumpla con los horarios establecidos, que utilice alimentos de temporada y del medio, que tenga la consistencia adecuada, que tenga la combinación adecuada y que sea medida de acuerdo a la edad de tal manera que el niño tenga una ración suficiente.
- El Plan de Alimentación para los centros que no ofrezcan servicios de alimentación deberá tener orientaciones nutricionales para lonchera e indicar a los padres de familia su correcta aplicación, de la misma manera el centro deberá preocuparse en que los infantes se sirvan el refrigerio adecuadamente.

5.4.2.9 Ambiente Afectivo

La relación niños educadoras también es medido y calificado mes a mes, por ello es necesario tomar en cuenta:

⁷⁸ Ibídem.

Gráfico 5.2



Fuente: Ministerio de Inclusión Económica y Social, Dirección de Atención a la Niñez y Adolescencia. Unidad de Desarrollo Infantil.

Elaboración: Autor

5.5 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIO

El Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege contará con una bodega pequeña, en la cual se almacenarán materiales de alta rotación y de uso diario, como fomix, colchonetas y materiales escolares.

CAPÍTULO VI

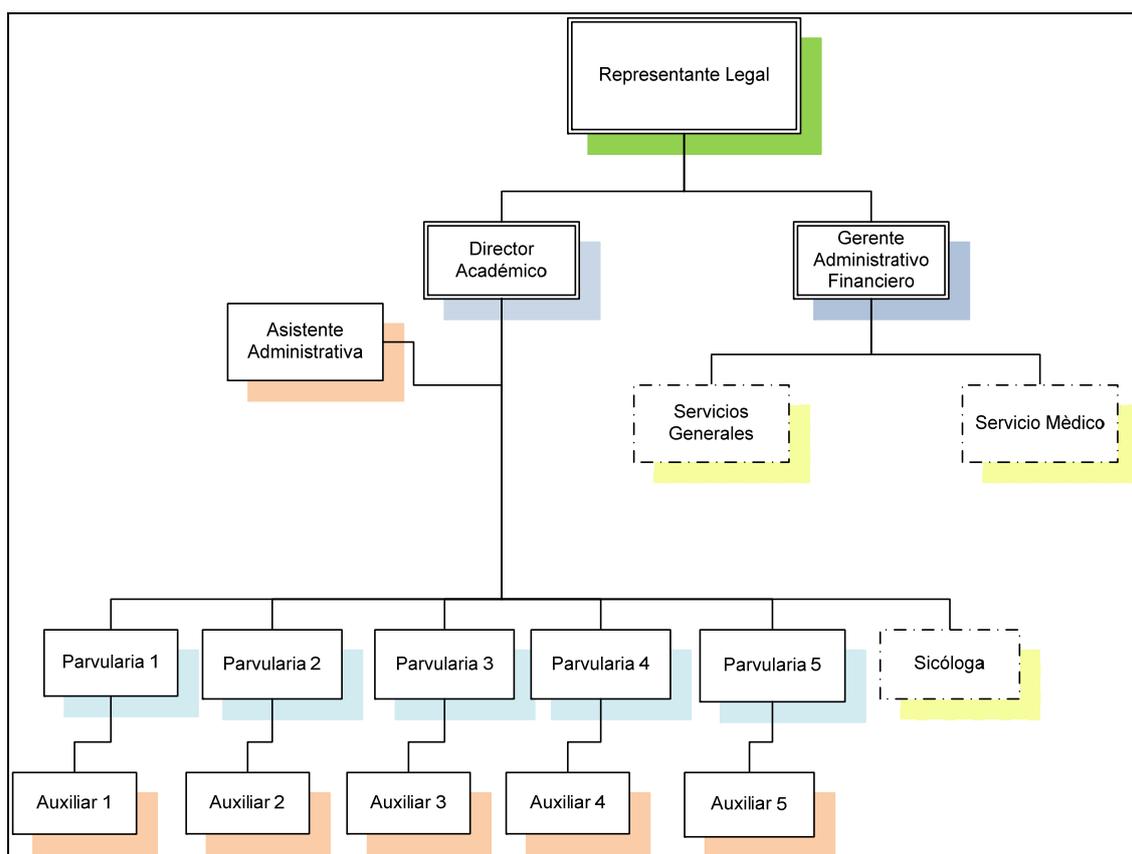
6 EQUIPO GERENCIAL

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al ser una organización de servicios intensiva en mano de obra y tomando en cuenta los requisitos que impone el Ministerio de Inclusión Económica y Social por niño,⁷⁹ el organigrama es bastante simple y se lo presenta a continuación:

6.1.1 Escenario Optimista

Gráfico 6.1 Organigrama Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege

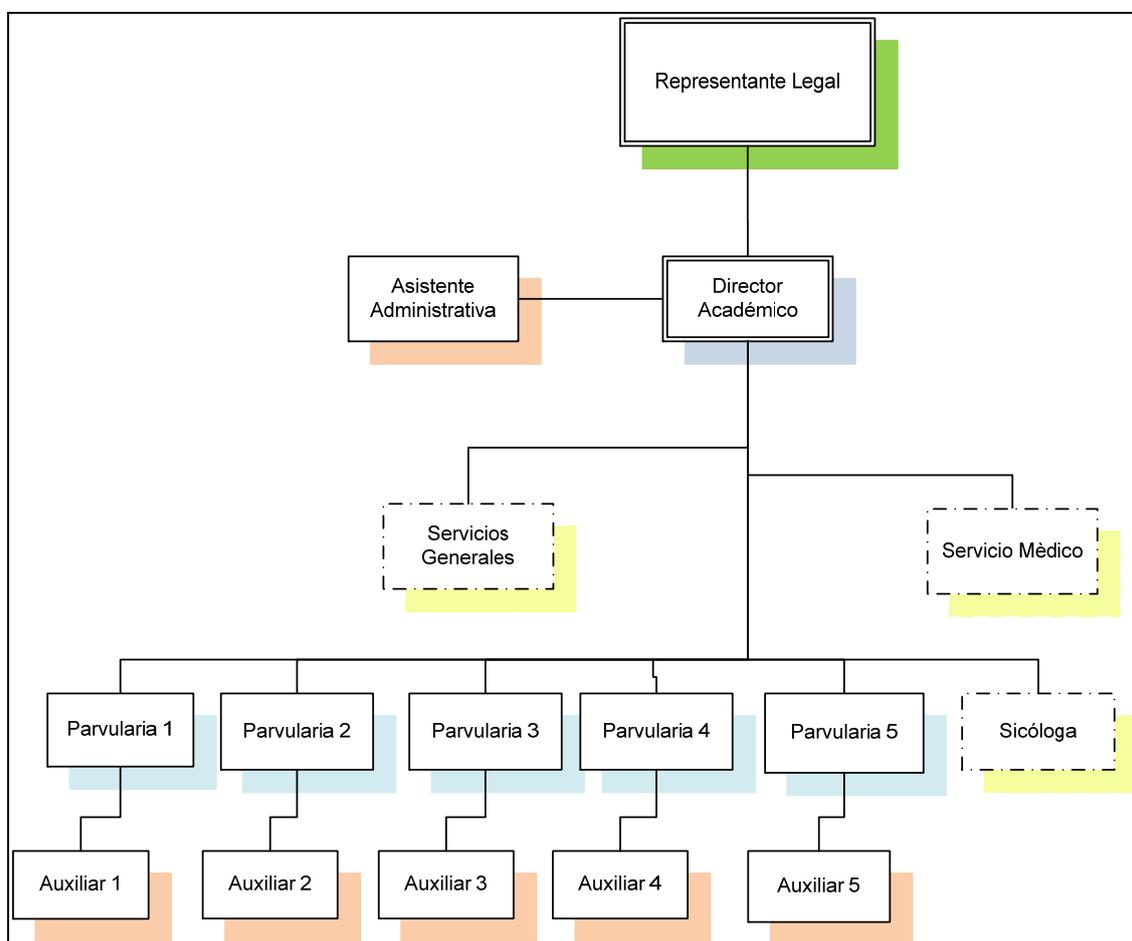


Fuente: El autor

⁷⁹ <http://www.infa.gob.ec/>

6.1.2 Escenario Normal

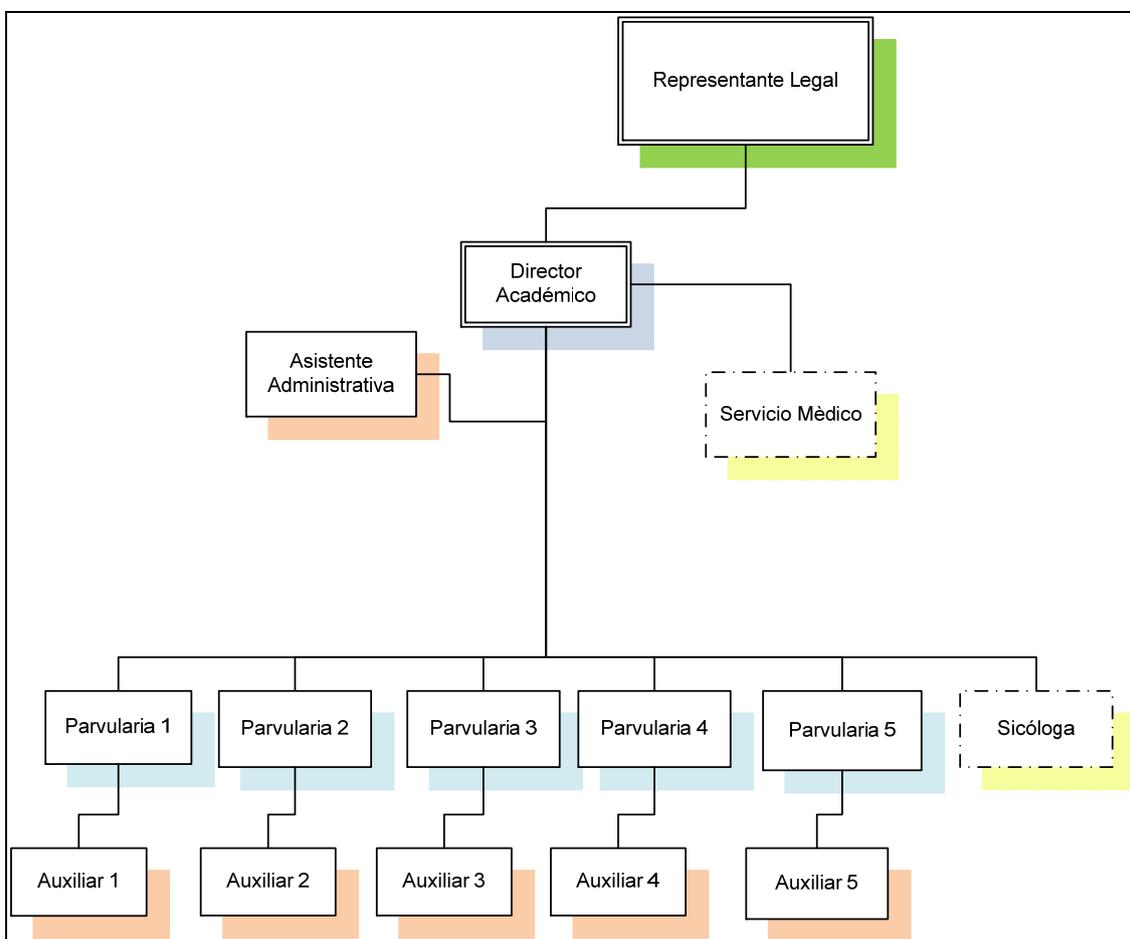
Gráfico 6.2 Organigrama Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege



Fuente: El autor

6.1.3 Escenario Pesimista

Gráfico 6.3 Organigrama Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege



Fuente: El autor

De este organigrama se desprenderán cada uno de los perfiles requeridos para los puestos y adicionalmente las funciones que cada uno de ellos debe realizar. Al ser un negocio naciente no se requieren de una gran infraestructura en cuanto al personal, pero si se prevé que conforme sigan creciendo la operación se requerirá de personal adicional para poder cumplir con el servicio.

6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

Representante Legal

Perfil: Título Universitario en educación y/o nociones básicas de administración educativa. Preferiblemente mayor de 35 años.

Experiencia: Deseable al menos 4 años en puestos similares.

Plan de compensación: Esta compensación tendrá una remuneración variable. Una parte fija y una variable la misma que corresponderá a la consecución de los objetivos planteados mes a mes.

Responsabilidades:

- Responder frente a los planteamientos filosóficos e ideológicos que motivaron la creación del centro.
- Coordinar y controlar con la responsable académica el desarrollo de las planificaciones propuestas.
- Fomentar las relaciones interpersonales en pos de una adecuada convivencia ética y profesional.
- Velar por la solvencia profesional, legal, económica y moral del Centro bajo su responsabilidad.
- Elaborar conjuntamente con la responsable académica la agenda académica, social y recreativa del año lectivo.
- Definir criterios de selección, tanto de personal del Centro como de admisión de los niños/as.
- Definición de contratos de servicio del personal del Centro.

Director Académico Del Centro

Perfil: Título Universitario en educación, trabajo social.

Experiencia: Deseable al menos 5 años en puestos similares.

Plan de compensación: Esta compensación tendrá una remuneración fija mensual.

Responsabilidades:

- Mantener la integridad institucional que satisfagan las necesidades del niño/a, de padres y de la supervisión.
- Definir la planificación estratégica de la institución.
- Revisar las planificaciones específicas de los grupos de trabajo.
- Controlar y evaluar las planificaciones.
- Coordinar las actividades con los estamentos de la institución.
- Adoptar los correctivos necesarios en las actividades del Centro
- Planificar reuniones mensuales con docentes y demás personal.
- Establecer horarios de atención de padres de familia.
- Plantear problemas académicos y sus posibles soluciones.
- Reportar al psicólogo del Centro los casos que ameriten atención especializada.
- Capacitar al personal del Centro Educativo.

Gerente Administrativo

Perfil: Título Universitario en Administración de empresas o afines.

Experiencia: Deseable al menos 5 años en puestos similares.

Plan de compensación: Esta compensación tendrá una remuneración variable. Una parte fija y una variable la misma que corresponderá a la consecución de los objetivos planteados mes a mes.

Responsabilidades:

- Mantener correctamente las finanzas del Centro.
- Definir los planes de inversión
- Negociar con proveedores y conseguir resultados de ahorros
- Control de los gastos y costos del centro.
- Controlar las actividades tributarias del Centro.

Docentes Del Centro

Perfil: Título en educación parvularia con especialización en infantes

Experiencia: Deseable al menos 5 años en puestos similares.

Plan de compensación: Esta compensación tendrá una remuneración fija.

Responsabilidades:

- Brindar al niño/niña libertad, seguridad y amor elementos básicos de una interacción educativa.
- Velar por la integridad física, emocional y psicológica del niño/a/niña.
- Respetar los diferentes estilos de aprendizaje como las diferencias individuales que tengan cada uno de los niños/as y niñas.
- Acatar de manera incondicional las disposiciones internas y de la agenda académica Anual.
- Planificar anualmente para el grupo bajo su responsabilidad.
- Guiar las actividades diarias psico - pedagógicas, de estimulación, de prevención y recreativas culturales planteadas en las planificaciones.
- Coordinar actividades extra curriculares con la Directora Académica.
- Empleo adecuado de los recursos que cuenta el centro.
- Evaluación permanente de los niños/as/niñas.
- Mantener contacto permanente con los padres de familia y comunicar de sus avances y dificultades.
- Apoyar la labor del Director Académico y del Psicólogo del centro.

Auxiliares Del Centro

Perfil: Estudiantes de parvularia o recreadoras infantiles

Experiencia: Deseable al menos 1 años en puestos similares.

Plan de compensación: Esta compensación tendrá una remuneración fija.

Responsabilidades:

- Apoyar, ayudar en las actividades determinadas en cada uno de los grupos.
- Control y cuidado de los niños/as y niñas en horas de recreo, alimentación, transporte, videos, etc.
- Ayudar en el control del aseo e higiene de los niños/as y niñas cuando así lo requieran.
- Ayudar en la elaboración del material didáctico para la utilización en los grupos.
- Recepción y entrega de los niños/as y niñas.

Psicóloga

Perfil: Psicóloga

Experiencia: Deseable al menos 5 años en puestos similares.

Plan de compensación: Esta compensación tendrá una remuneración fija.

Responsabilidades:

- Sentar bases iniciales de interacción personal donde intervengan todo el personal del Centro.
- Velar por el bienestar psicológico de los niños/as y niñas del Centro.
- Guiar en las inquietudes de los padres de familia.
- Diagnosticar los posibles problemas que pueden presentar los niños/as y niñas.
- Estructurar planes de tratamiento, seguimiento y evaluación para la solución de problemas que presentaren los niños/as y niñas.
- Atender citas con los padres de familia que han sido solicitadas.
- Recabar información de los docentes sobre temas de interés para la organización de charlas, cursos, seminarios de capacitación conjuntamente con la responsable académica.
- Planificar, ejecutar y evaluar la educación familiar.
- Aplicar pruebas psicológicas para evaluar el desarrollo del niño/a/niña.
- Abrir el expediente psicológico de los niños/as y niñas.

Médico

Perfil: Doctor en medicina preferiblemente con especialización en pediatría emi

Experiencia: Deseable al menos 5 años en puestos similares.

Plan de compensación: Esta compensación tendrá una remuneración fija.

Responsabilidades:

- Prevención de los posibles retrasos en el desarrollo, enfermedades, etc. de los niños/as.
- Atender emergencias médicas en forma permanente.
- Hacer el control médico mensual.
- Control de peso, talla de los niños/as.
- Dar charlas educativas a personal docente, de servicios y a padres de familia con respecto al cuidado de los niños/as.

Asistente Administrativa

Perfil: administradora de empresas o contadora

Experiencia: Deseable al menos 2 años en puestos similares.

Plan de compensación: Esta compensación tendrá una remuneración fija.

Responsabilidades:

- Controlar la parte administrativa del Centro
- Abrir el Centro todas las mañanas
- Elaborar las facturas de los clientes
- Coordinar los servicios requeridos
- Toda tarea administrativa que requiera hacerse en el Centro.

6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS

Kinder Kollege dentro de sus planes de compensación para trabajadores ofrecerá un plan de compensación definida es uno de los planes más sencillos para Kinder Kollege y a largo plazo la responsabilidad de inversión recae sobre el empleado.

Este tipo de plan será costado con fondos provenientes de las contribuciones que hacen tanto el empleador como el empleado, sus beneficios dependen del monto de la contribución al plan a través de los años y de los resultados de las inversiones que se hagan, los beneficios son afectados por factores como: ganancias, pérdidas, impuestos y costos que decida realizar Kinder Kollege.⁸⁰

⁸⁰ <http://www.juliestav.com/finanzas-personales/tu-retiro>

De la misma forma Kinder Kollege ofrece la oportunidad para las personas que decidan confiar en la compañía un plan de inversión directa o plan de reinversión de fondos mejor conocido como DRPs o DRIPs por sus siglas en inglés. Esta clase de inversiones se hace enviando dinero al banco que administrará el plan de inversión de Kinder Kollege mejor conocido como agente de transferencia. Se puede invertir desde \$10 hasta \$5.000 mediante un cheque o transferencia bancaria en este caso el beneficio que ofrecerá Kinder Kollege será el del interés compuesto o cotización en bolsa.⁸¹

Para poder medir la riqueza que generará el Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege a través de los accionistas, se utilizará el índice EVA (Valor Económico Agregado), el resultado obtenido será consecuencia de restar los beneficios ordinarios del centro antes de intereses y después de impuestos, producto de multiplicar el valor contable del activo por el coste promedio del pasivo. El Valor Económico Agregado revela el verdadero desempeño del centro suministrando a los accionistas información financiera actualizada y valiosa para la toma de decisiones empresariales.⁸²

6.4 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Conscientes de que el principal activo que tiene Kinder Kollege es el personal y que a raíz del esfuerzo del personal laboral de Kinder Kollege dependerá el éxito del Centro de Desarrollo Infantil, es de interés mantener un programa de beneficios competitivo dentro del mercado orientado a mantener el bienestar de los colaboradores y de sus familias.

Dentro de los beneficios que otorga Kinder Kollege tenemos los beneficios por ley y los beneficios de la empresa.

⁸¹ <http://www.inverpedia.com/articulos/inversiones/item>

⁸² <http://www.gestiopolis.com/Canales4/fin/eva.htm>

6.4.1 Subsidio por Maternidad

De acuerdo a la Ley del IESS, éste está obligado a pagar un Subsidio por Maternidad a toda trabajadora afiliada, durante el período de maternidad (2 semanas antes y 10 semanas posteriores al parto). Dentro de este marco, el IESS asume el 75% de la remuneración de la trabajadora durante este período y la empresa está obligada a pagar el 25% restante.

6.4.2 Beneficios de la Empresa⁸³

Son los beneficios que tiene Kinder Kollege para sus empleados.

6.4.2.1 Póliza de Vida

Es un beneficio destinado para ayudar a los familiares designados por el titular en el momento del fallecimiento de este, cubre al trabajador Titular de Kinder Kollege ante una muerte natural o accidental, desde el momento de su ingreso al Centro de Desarrollo Infantil brindándole protección 24 horas del día en cualquier lugar del mundo.

Esta póliza cubre 24 salarios mensuales Cobertura de 24 salarios mensuales del titular con un máximo de US \$100.000, que se pagarán a través de un solo desembolso, en caso de muerte accidental, se tendrá el doble de cobertura, cubre además la Incapacidad Total y Permanente.

6.4.2.2 Póliza de Asistencia Médica

Kinder Kollege con el objetivo de proteger y propiciar un ambiente de trabajo óptimo ofrecerá a cada uno de sus empleados a partir del año sexto, ayudar con los gastos de salud de los trabajadores del Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege y de su grupo familiar primario (cónyuge e hijos).

⁸³ Plan de Beneficios por empresa, Ecuador TLC apoderada Consorcio Petrolero Bloque 18 (Petrobras).

Cubre al titular y su grupo familiar primario, desde el momento del ingreso del trabajador al centro.

Las características de este seguro es por una cobertura del 50% de los gastos médicos incurridos por el titular y su grupo familiar primario como consecuencia de un accidente, enfermedad o embarazo (titular o cónyuge).

El plan contratado permite contar con cobertura hospitalaria y ambulatoria, dejando a libre elección del Titular el establecimiento clínico u hospitalario y demás servicios. Esta elección tiene alcance nacional. Esta póliza incluye también un plan dental y visual.

6.4.2.3 Bono por Alimentación

Es un bono destinado a cumplir con el costo de alimentación diaria del trabajador, son elegibles para este beneficio todos los empleados, desde el momento de su ingreso al centro.

Cada empleado recibe por este concepto, el monto de US \$5 netos por cada día hábil trabajado, este beneficio no corresponderá en vacaciones, licencias o traslados temporarios. Todos los meses, el valor correspondiente es pagado a los empleados a través de la liquidación de haberes.

6.4.2.4 Tarjeta de Descuento para Compra de Víveres

Es un beneficio destinado a proporcionar al trabajador una tarjeta mediante la cual pueda acceder a un descuento en la compra de víveres.

Disfrutará de este beneficio todo aquel trabajador de Kinder Kollege desde el momento de su ingreso a la Empresa y mientras continúe su relación laboral con la misma.

El beneficio será contratado a través de la empresa Supermaxi. Todo trabajador recibirá dos tarjetas de descuento (titular + adicional) para compras en los locales de Supermaxi. El costo total de las mismas corre por cuenta de la Empresa. Como beneficio adicional, con esta tarjeta, se podrá obtener descuento en Sukasa, Fybeca, Juguetón, Bohno.

6.4.3 Capacitaciones (Establecer Convenios Joint Ventures)

El personal del Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege contará con un plan de capacitación enfocado en dos partes. La primera parte será una capacitación técnica, es decir de acuerdo a su posición se buscará capacitación en el área específica que se quiera mejorar. La segunda parte de la capacitación será dedicada al desarrollo de competencias como trabajo en equipo, liderazgo, comunicación organizacional, reuniones efectivas, etc. Se tiene previsto que cada miembro del equipo tenga una capacitación de al menos el 5% de las horas trabajadas en el año. Por ley cada trabajador deberá cumplir el 40 horas semanas de trabajo que en el año nos da un total de 2080 horas hombre de trabajo, si ha esto le aplicamos el 5% son 104 horas de capacitación formal, de las cuales el 40% será para capacitación técnica y el 60% en competencias.

Se da prioridad a las competencias ya que en el proceso de selección se tratará de contratar a profesionales que tengan un alto conocimiento técnico de sus funciones, lo cual permitirá al menos en el primer año dedicarse a la capacitación de competencias que ayuden a cohesionar al equipo de trabajo que se está formando.

6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

Kinder Kollege estará compuesto con el aporte y participación de 4 socios los cuales contarán con el 40% de participación y aporte. Los socios serán los encargados de colocar el capital inicial y a su vez escogerán un representante

legal el mismo que será el encargado de tomar decisiones tanto directivas como administrativas.

Existirán reuniones semanales las cuales contarán con la presencia de los socios el objetivo es comunicar el desempeño y desarrollo del centro.

6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

6.6.1 Plan de Seguro para Empleados

Kinder Kollege con el fin de asegurar a todo su prestigioso activo laboral contará con acuerdo dentro del plan empresarial con la prestigiosa empresa EMI, dentro del plan que brindará EMI a Kinder Kollege se incluyen aspectos como:⁸⁴

- Atención de emergencias y urgencias médicas.
- Líneas de orientación médica.
- Charlas y capacitaciones en salud.
- Contar con área protegida EMI.⁸⁵

6.6.2 Psicóloga

Kinder Kollege contará con plan de asesoría psicológica, en conjunto con un plan de medicina familiar y un programa de nutrición.

Se contará con un profesional el cual tiene detalladas sus funciones en la parte anterior de este capítulo, el profesional vendrá al centro 3 días por semana y se quedará por el tiempo que sea necesario.

⁸⁴ <http://www.grupoemi.com/s-planos-y-servicios-c12/sub-planos-empresariales-c36/>

⁸⁵ Procedimientos especiales a través de la aseguradora.

6.6.3 Música

Dentro del programa musical de Kinder Kollege cuenta con Kindermusik, un programa de estimulación temprana por medio de la música. El Centro de Desarrollo Infantil contará con la metodología, el material y estudios de esta prestigiosa firma de pedagogía musical.

Cada una de las maestras párvulas y auxiliares contarán con una suficiencia y entrenamiento para utilizar la pedagogía musical en los infantes con el fin de obtener un desarrollo físico, social, cognoscitivo en el infante, por medio de la música lúdica.

Kinder Kollege contará con un profesional especial para las actividades extracurriculares, cuyo objetivo será de enseñar al infante a tocar un instrumento musical y de esta manera desarrollar su conocimiento y capacidad musical.

CAPÍTULO VII

7 CRONOGRAMA GENERAL

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

El proyecto para la creación de Kinder Kollege se llevará a cabo en 3 fases las mismas que serán descritas a continuación:

- **Fase 1:** La dirección del centro describirá y analizará las características básicas del establecimiento de la dirección organizacional de la empresa, tales como el nombre, objetivos, justificación, entorno de competencia entre otros. En esta fase, la dirección desarrollará el marco teórico y se realizará un análisis global de la industria del cuidado infantil. Con esta información se podrá tener un marco de referencia del ambiente competitivo en el que se insertará este nuevo modelo de negocio. Es muy importante señalar que esta fase se construirá un plan estratégico, que permitirá estructurar de manera sólida las bases y las políticas de funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil mediante la identificación de iniciativas estratégicas. Para poder evaluar la aplicación y cumplimiento del plan estratégico se crearán mediciones e indicadores de las actividades que se cumplirán y con esto se podrán establecer controles que le permitan al Centro estar en un proceso constate de mejora continua.

REVISAR ANEXO # 7 BALANCE SCORE CARD

- **Fase 2:** en esta fase se desarrollarán el plan de marketing y el plan de operaciones. Esta es una fase, fundamental, ya que se definirá, tanto la manera como operará la empresa para ser siempre competitiva, así como

identificará el o los mercados en los que competirá la empresa, así como la manera de desarrollar el negocio de manejo y cuidado infantil.

En el plan de marketing se definirá la ventaja competitiva de la empresa, así como los factores claves de éxito. En este plan también se identificarán las tendencias del mercado, los posibles segmentos de mercado a ser atacados, entre otros puntos importantes, con el fin de buscar el posicionamiento de la empresa basado en los factores de éxito que se puedan identificar.

Con el plan de operaciones se definirán las políticas y procedimientos a seguir para la prestación de un servicio de calidad, diferenciado, basado en procesos flexibles para que los clientes puedan identificar claramente el valor agregado del servicio que se va a prestar.

- **Fase 3:** Una vez desarrolladas las fases anteriores se procederá con la creación del plan financiero. Mediante este plan, se identificarán los requerimientos de capital necesarios para la implementación y creación del Centro de Desarrollo Infantil. Se definirán las inversiones requeridas, el capital de trabajo, la proyección de la rentabilidad, así como los flujos de caja necesarios para la operación normal. Una medición fundamental que demostrará la viabilidad del proyecto será el análisis de la Tasa Interna de Retorno, así como el Valor Actual Neto del proyecto al igual que su vida útil. Si es del caso se realizarán análisis de sensibilidad para visualizar las posibles correcciones que se deban hacer para que el proyecto cumpla con los objetivos financieros propuestos en la perspectiva financiera del BSC. En esta tercera fase adicionalmente se realizará unos análisis de riesgos y contingencias relacionados básicamente con el mercado, con la parte financiera y con la parte operativa, con esto se preparará un plan para tratar de mitigar estos riesgos identificados.

- **Fase 4:** En esta fase se desarrollará una revisión legal que se deben cumplir para poder sin ningún problema tanto en los requisitos que exige el Ministerio de Inclusión Social y Económica cuanto en los aspectos de constitución legal de la compañía.

En lo que tiene que ver con la implementación del proyecto, en el caso de que el análisis financiero así lo permita, se desarrollará en varias etapas que se detallan a continuación:

- **Fase inicial:** en esta fase se constituirá la empresa como tal y la vez se solicitará el permiso respectivo de operación al Ministerios de Inclusión Social y Económica, quienes vía acuerdo ministerial otorgan esta calificación. Paralelamente a estas operaciones se comprarán los activos fijos, así como se verificará el sitio físico en el cual se desarrollará el proyecto. Se requiere a su vez el plan de trabajo del ministerio respectivo junto con un manual de procedimientos y la nómina del personal que laborará en el Centro de Desarrollo Infantil. De la misma manera es un requisito presentar un presupuesto de todas las actividades mencionadas anteriormente.

Al ser un proyecto que ofrecerá infraestructura propia a continuación se enlista una serie de actividades de construcción, las mismas que están detalladas en este capítulo junto con el cronograma respectivo:

Requisitos de construcción:

- Obras preliminares.
- Construcción por bloques.
- Construcción baterías sanitarias.
- Construcción de aulas.
- Construcción de oficinas.
- Equipamiento en general.
- Recepción de obra.

- **Etapa de implementación:** una vez obtenidos los permisos y realizadas las inversiones iniciales, se procederá a la contratación del personal especializado para el cuidado y desarrollo de los infantes, se firmarán los contratos que permitan que inicien las operaciones en el centro y se iniciará una campaña agresiva de marketing.
- **Etapa de operación:** en esta etapa el Centro de Desarrollo Infantil oficialmente iniciará sus operaciones al público e iniciará el proceso de aseguramiento de los servicios, en otras palabras se observará y se corregirá el plan de operaciones para ver si está o no funcionando. Lo mismo se hará con la parte financiera y de marketing.
- **Fase de consolidación:** a partir del quinto año se espera que el Centro haya adquirido la experiencia necesaria y se iniciarán los estudios necesarios para comenzar con la apertura de sucursales en otros puntos de la ciudad y porque no a nivel nacional.

7.2 DIAGRAMA DE GANTT CON ACTIVIDADES, TIEMPOS Y VALORES MONETARIOS

REVISAR ANEXO # 8 DIAGRAMA DE GANTT

7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

7.3.1 Riesgos Financieros

Tienen que ver con el crédito, capital, insumos, costos, es decir todo aquello que relacione el factor económico.⁸⁶ Para el caso de Kinder Kollege tenemos los siguientes costos:

⁸⁶ Alfonso de Lara Haro. (2005): Medición y Control de Riesgos Financieros. 3ra. Edición. Limusa Editores. México.

- Incumplimiento de pagos de los clientes.
- Falta de liquidez del centro para el pago a proveedores.
- Reducción del empleo de madres y padres.
- Alto costo o incremento de la vida (canasta familiar).

7.3.1.1 Soluciones

Se proponen las siguientes soluciones para mitigar los riesgos anteriormente mencionados:

- Apalancamiento con los proveedores para poder obtener mejores condiciones de pago.
- Ampliación y diversificación de los servicios que ofrece Kinder Kollege de tal manera que se puedan obtener ingresos por otras vías.
- Revisión de los precios semestralmente, para poder ofrecer al cliente mejores beneficios mejores opciones y precios competitivos dentro del segmento al que Kinder Kollege quiere llegar.
- Reformular la forma de pago para poder ofrecer al cliente alternativas y que el Centro de Desarrollo Infantil tenga la capacidad de recuperar estos valores.

7.3.2 Riesgos Operativos

Existen riesgos internos y externos que afectan directamente las operaciones del centro, para el Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege tenemos los siguientes riesgos:

- Cambios en la legislación del control de los Centros de Desarrollo Infantil.
- Falta de previsión de un plan de contingencia sólido.

- Cambios en los requerimientos y permisos para el funcionamiento de los Centros de Desarrollo Infantil.
- Errores operativos por desconocimiento de procesos por parte del personal que labora en el Centro de Desarrollo Infantil.

7.3.2.1 Soluciones

Para poder mitigar los riesgos mencionados se propone lo siguiente:

- Creación de un plan de contingencias continuamente actualizado con todos estos posibles cambios.
- Creación de un plan de capacitación continuo de tal manera que los colaboradores de Kinder Kollege estén siempre atentos a la utilización de los procesos, para reducir errores.
- Contacto continuo con los Ministerios de Educación, Ministerio de Inclusión Económica y Social y el Instituto Nacional de la Niñez y Familia (INNFA) para tener información sobre los posibles cambios que puedan suceder.

7.3.3 Riesgos de Mercado

Los riesgos de mercado son los más difíciles de controlar ya que dependen de una serie de factores complejos y su interrelación producen efectos impredecibles.⁸⁷

- Preferencias del consumidor.
- Desarrollo de la competencia en los servicios propuestos.
- Error al momento de poder definir el mercado meta.

⁸⁷ José Manuel Fera Domínguez. El Riesgo de Mercado, su medición y control. Delta Publicaciones.

7.3.4 Soluciones

Se propone el siguiente plan de contingencias:

- Estudios de mercado para definir que el mercado meta ha sido elegido correctamente.
- Constante innovación de los servicios propuestos de tal manera que la ventaja competitiva no se pierda con el tiempo, para esto se crearán espacios de innovación con el objetivo de recibir ideas nuevas que puedan ser implementadas.
- Constante contacto con el cliente de tal manera que se conozcan de primera fuente los gustos y preferencias del consumidor y el Centro de Desarrollo Infantil pueda ofrecer lo que el consumidor pide siendo competitivos y cumpliendo la normativa vigente.
- Permisos.
- Autorizaciones de parte del ministerio.
- Reprogramación de obra: Consiste en no cumplir plazo con el tiempo de construcción debido a casos fortuitos por la mala planificación, falta de pago a contratistas (falta de material, temas logísticos).

CAPÍTULO VIII

8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

8.1.1 Objetivo General

Elaborar una serie de supuestos que afecten al desarrollo o funcionamiento normal de Kinder Kollege a través de un plan contingencia.

8.1.2 Objetivos Específicos

- Reconocer los posibles riesgos u amenazas que se podrían presentar durante el desarrollo de Kinder Kollege.
- Identificar las posibles soluciones en cada caso.

8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

8.2.1 Preferencias del Mercado

Existe la posibilidad de que los usuarios del servicio en este caso las personas que están a cargo de los infantes cambien y tomen la decisión de escoger a la competencia por la experiencia que pueden haber tenido en el mercado de la educación inicial.

8.2.1.1 Alternativa

Para solucionar este riesgo se buscará la manera de mostrar al usuario cuáles son los servicios y la calidad laboral que ofrece Kinder Kollege, las

herramientas para poder difundir todas las opciones que brindará Kinder Kollege será la publicidad y promoción del centro se utilizarán elementos como:

Gráfico 8.1



Fuente: El autor

8.2.2 Número de Infantes Menor al Programado

Como todo nuevo negocio, existe la probabilidad de que el uso del centro sea menor al programado, de mantenerse esta situación durante mucho tiempo podría llegar a poner en peligro el funcionamiento del mismo.

8.2.2.1 Alternativa

Conforme a lo mencionado en el anterior punto, la mejor manera para solucionar la falta de demanda en el centro es a través de la publicidad en medios y fuera de ellos, de esta manera se podrá incrementar el número anual de matrículas tanto para el período escolar como para los cursos de verano.

Con el fin de estar preparados a los escenarios que se podrán presentar durante el inicio de cada período ya sea escolar como de cursos de verano se elaborarán 3 escenarios pesimista, normal y optimista, cuya variable será el

número de infantes por aula ya que la cantidad de dinero que proporciona el número de alumnos es la base para el funcionamiento normal del centro.

8.2.3 Incremento valor de Materiales

Debido a los cambios importantes en las economías y gobiernos a nivel mundial, los precios de los commodities y materias primas han tendido un cambio importante en cuanto al alza de su valor.

El Centro de Desarrollo infantil puede sufrir un desperdicio de recursos a nivel monetario debido a que el centro funciona o tiene como herramientas de uso diario y alto en rotación elementos como juguetes, fomix, plastilina, herramientas entre otros guardan relación directa con estos cambios.

8.2.3.1 Alternativas

Para evitar estos cambios constantes y de mayor impacto al ser un negocio nuevo, Kinder Kollege deberá establecer acuerdos al por mayor con todos los proveedores que guarden una relación alta con el funcionamiento del centro como pueden ser con los proveedores de juguetes y los de suministros de oficina.

8.2.4 Infantes mayor al Programado en el Tiempo

Debido a la excelencia para la enseñanza con los infantes, las amplias instalaciones del centro y la variedad de servicios que ofrecerá Kinder Kollege, existe la probabilidad de que en el tiempo el centro cuente con un número muy elevado de alumnos comparado con el establecido en una capacidad máxima.

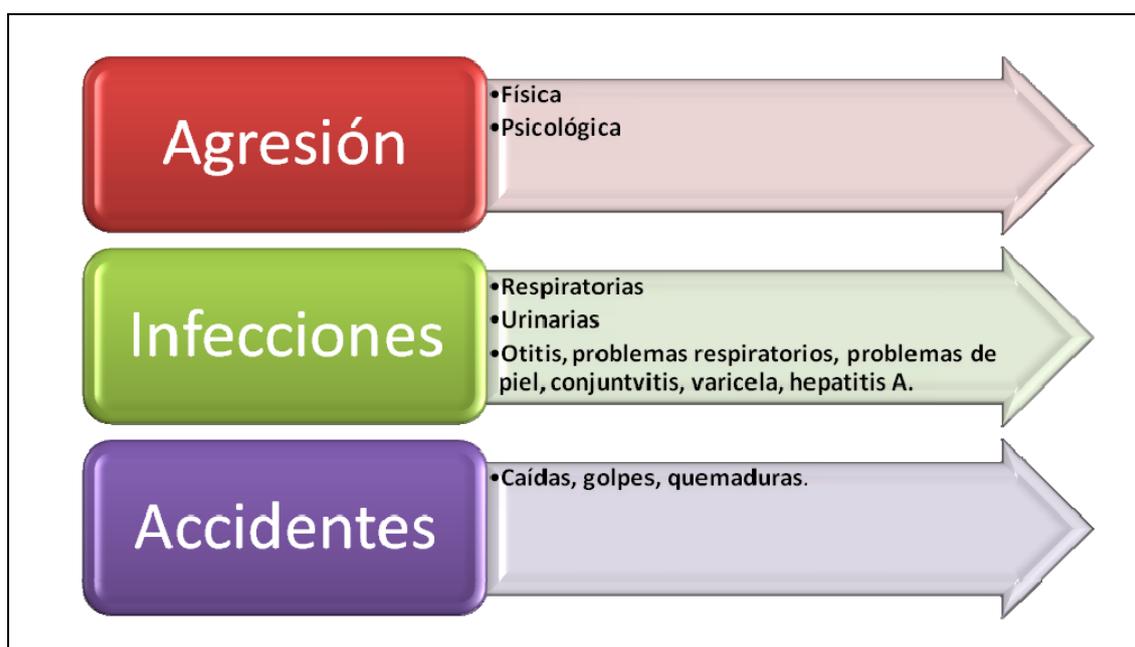
8.2.4.1 Alternativas

Con el fin de abastecer a todo el personal que quiera contar con los servicios de Kinder Kollege el centro tiene pensado ampliar su área de funcionamiento así como también brindar servicios de primaria y de secundaria y poder satisfacer a todos los usuarios que quieran contar el servicio de prestigio y excelencia que brindará Kinder Kollege a todo su personal.

8.2.5 Siniestro

Existe la posibilidad que ocurra cualquier altercado ya sea con los infantes o con el personal trabajador del centro, durante el funcionamiento normal de Kinder Kollege.⁸⁸

Gráfico 8.2



Fuente: Doctora Elías Jiménez, Guarderías y Riesgos, Beneficios y Riesgos.

Elaboración: Autor.

⁸⁸ <http://www.diagnostico.com/Pediatrics/Sano/Guarderias.stm>

8.2.5.1 Alternativas

Kinder Kollege se asegurará de contar con todas las licencias y servicios que exige el Ministerio de Educación, el Municipio y el Cuerpo de Bomberos para brindar la tranquilidad necesaria a los usuarios, además el Centro será construido con materiales de calidad y libre de riesgo. Kinder Kollege se asegurará a todos los niños que formen parte del centro así como a todo su personal que guarde relación de trabajo.

CAPÍTULO IX

9 PLAN FINANCIERO

9.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial se debe hacerla en el período 0, cuando empiece la construcción e implementación del Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege, se ha realizado un estudio con proyección en los 5 primeros años de vida del proyecto.

Se ha dividido la inversión en los siguientes rubros:

9.1.1 Infraestructura

La idea del Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege es contar con una infraestructura de primera y pensada en que sus instalaciones sean diseñadas exclusivamente para las actividades parvularias que puedan presentarse.

9.1.2 Maquinaria y Equipo

Al ser una empresa nueva se debe adquirir previo al inicio de las operaciones todo el equipo correspondiente para cada una de las áreas a desarrollar.

En el siguiente cuadro se muestra un resumen:

Cuadro 9.1

Resumen de Activos Fijos	Valor Final
Activos Fijos de Oficina	\$6,884.88
Activos Fijos de Cocina	\$5,952.84
Activos Fijos Sala de Cunas	\$2,450.99
Oficina Médica y de Pedagogía	\$2,827.11
Salas Especiales y Rincones	\$4,071.20
Aulas para cuidado de Infantes	\$3,933.77
Gimnasio de Estimulación Temprana	\$4,493.82
Juegos de Exterior	\$3,998.87
Total de Activos Fijos	\$34,613.48

Fuente: El autor

9.1.3 Gastos de Constitución

El Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege tiene planificado trabajar con un grupo pequeño previo al inicio del período escolar, se organizará un evento de lanzamiento y contempla todo los gastos que correspondan a permisos y regulaciones.

Cuadro 9.2

Gastos de Constitución	Valor Final
Creación del Proyecto	\$1,200.00
Permisos del INNFA	\$1,000.00
Permisos de los Bomberos	\$300.00
Constitución de la empresa	\$500.00
Permisos Municipales	\$800.00
Gastos	\$3,800.00

Fuente: El autor

9.1.4 Capital de Trabajo

De la misma manera el centro tiene planificado contar con un monto a recuperar en el tiempo para el pago de costos y gastos como se puede revisar en el cuadro adjunto.

Cuadro 9.3

INVERSIÓN INICIAL		Valor
	Infraestructura	
	Terreno	200000
	Edificio	309816,9
	Total Infraestructura	509816,9
MAQUINARIA Y EQUIPO		
	Muebles, Enseres y Maquinaria	10754,5864
	Equipos de Computación y Tecnología	5734,815
	Electrodomésticos	2931,4721
	Insumos	15130,6119
	Total Maquinaria y Equipo	34551,4854
GASTOS		
	Gastos de Preapertura	
	Sueldos y Salarios Medio Tiempo	3237,04
	Evento de Lanzamiento	3000
	Gastos de Constitución	3800
	Total Gastos	6237,04
CAPITAL DE TRABAJO		
	Gastos Administrativos	1942,224
	Costos Adicionales	425
	Gastos Administrativos Adicionales	916
	Reservas para Mantenimiento y Reemplazo (3% Total Ingreso)	742,71875
	Marketing	934
	Total Capital de Trabajo 6 meses	29759,6565
	Total Inversión Inicial	580365,0819

Fuente: El autor

REVISAR ANEXO # 8, 9 CAPITAL DE TRABAJO, RESTO DE ESCENARIOS

9.2 FUENTES DE INGRESO

Durante el plan de marketing se llegó a determinar por medio de los propietarios que el éxito de un negocio como estos en donde se cuenta con un gran aporte de capital y el objeto del proyecto envuelve a un servicio como tal, se debería contar con un gran nivel de ocupación.

En el cuadro se indica por categoría cada uno de los ingresos que podrá recibir el Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege.

Este escenario es el óptimo para que el negocio pueda ser viable, más adelante se analizarán el resto de escenarios como es el normal y el pesimista.

Cuadro 9 4 Escenario Conservador

**Pronóstico de Ingreso Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege
Escenario Conservador**

Año	1	2	3	4	5
Servicio de Atención Infantil					
Matrícula	\$70.200,00	\$74.412,00	\$78.876,72	\$83.609,32	\$88.625,88
Horario 1	\$75.600,00	\$80.136,00	\$84.944,16	\$90.040,81	\$95.443,26
Horario 2	\$40.500,00	\$42.930,00	\$45.505,80	\$48.236,15	\$51.130,32
Horario 3	\$98.280,00	\$104.176,80	\$110.427,41	\$117.053,05	\$124.076,24
				\$0,00	
Servicios Varios del Centro	\$3.840,00	\$4.070,40	\$4.314,62	\$4.573,50	\$4.847,91
Fiestas Infantiles	\$3.640,00	\$3.858,40	\$4.089,90	\$4.335,30	\$4.595,42
		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Tareas dirigidas	\$1.300,00	\$1.378,00	\$1.460,68	\$1.548,32	\$1.641,22
Transporte	\$3.360,00	\$3.561,60	\$3.775,30	\$4.001,81	\$4.241,92
Procura del Material	\$367,50	\$389,55	\$412,92	\$437,70	\$463,96
Ingresos Totales	\$297.087,50	\$314.912,75	\$333.807,52	\$353.835,97	\$375.066,12

Fuente: El autor

REVISAR ANEXO # 10, 11 PRONÓSTICO DE INGRESO RESTO DE ESCENARIOS

9.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES

El Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege deberá incurrir en desembolsos de acuerdo a la siguiente clasificación.

Cuadro 9.5 Costos Escenario Conservador

Costos	Valor
Costos Fijos	
Costos Sueldos	\$93,226.75
Costos SemivARIABLES	
Agua	\$720.00
Luz	\$816.00
Teléfonos	\$1,056.00
Material de Limpieza	\$360.00
Costos Variables	
Materiales Didácticos	\$360.00
Insumos	\$15,130.61

Fuente: El autor

REVISAR ANEXOS # 12, 13 COSTOS RESTO DE ESCENARIOS

9.4 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

Una vez definido la inversión inicial, ingresos, costos y gastos, realizamos los estados financieros los mismos que han sido proyectados para los primeros 5 años de operación.

Cuadro 9.6 Estado de Resultados Escenario Conservador

Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege					
Estado de Resultados Proyectado Escenario Conservador					
Años	1	2	3	4	5
Ingresos	\$297.087,50	\$314.912,75	\$333.807,52	\$353.835,97	\$375.066,12
Total de Ingresos	\$297.087,50	\$314.912,75	\$333.807,52	\$353.835,97	\$375.066,12
Costos					
Costos del Servicio	\$720,00	\$756,00	\$793,80	\$833,49	\$875,16
Costos del Personal	\$93.226,75	\$97.888,09	\$102.782,49	\$107.921,62	\$113.317,70
Suministros y Material Didáctico	\$15.130,61	\$15.130,61	\$15.130,61	\$15.130,61	\$15.130,61
Total de Costos	\$109.077,36	\$113.774,70	\$118.706,91	\$123.885,72	\$129.323,48
Utilidad Bruta	\$188.010,14	\$201.138,05	\$215.100,61	\$229.950,25	\$245.742,65
Gastos					
Gastos Administrativos	\$10.992,00	\$11.541,60	\$12.118,68	\$12.724,61	\$13.360,84
Gastos de Infraestructura	\$4.380,00	\$4.599,00	\$4.828,95	\$5.070,40	\$5.323,92
Gastos de Marketing	\$11.208,00	\$11.768,40	\$12.356,82	\$12.974,66	\$13.623,39
Gastos de Personal Administrativo	\$23.306,69	\$24.472,02	\$25.695,62	\$26.980,40	\$28.329,42
Gastos Generales (Permisos)	\$3.800,00	\$3.800,00	\$3.800,00	\$3.800,00	\$3.800,00
Gastos Servicio Deuda	\$67.920,57	\$67.920,57	\$67.920,57	\$67.920,57	\$67.920,57
Depreciación	\$24.618,68	\$24.618,68	\$24.618,68	\$21.729,92	\$21.729,92
Total Gastos	\$146.225,94	\$148.720,27	\$151.339,33	\$151.200,57	\$154.088,07
Utilidad Antes de Impuestos	\$41.784,20	\$52.417,77	\$63.761,28	\$78.749,68	\$91.654,58
15% Participación Trabajadores	\$6.267,63	\$7.862,67	\$9.564,19	\$11.812,45	\$13.748,19
24% Impuesto a la Renta	\$10.028,21	\$12.056,09	\$14.027,48	\$17.324,93	\$20.164,01
Utilidad del Ejercicio	\$25.488,36	\$32.499,02	\$40.169,61	\$49.612,30	\$57.742,38

Fuente: El autor

REVISAR ANEXOS # 14, 15 ESTADO DE RESULTADOS RESTO DE ESCENARIOS

9.5 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

Para este tipo de negocios existe un flujo alto de dinero por lo que el excedente de liquidez se ha pasado al circulante, de cualquier manera se podrán tomar decisiones a corto plazo, sin la necesidad de entrar en sobregiros.

Cuadro 9.7 Balance General Escenario Conservador

Balance General Proyectado Escenario Conservador al Cierre de cada Año						
Balance General	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes						
Circulante (Caja Bancos)	33542	116998,19	187731,18	266416,3	350795	443021
Suministros y Material Didáctico	15130,61	18156,73428	18761,95876	18883,00365	18907,21263	18912,05443
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Documentos por Cobrar	0					
Inversiones Corto de Plazo	0					
Total de Activos Corrientes	48672,61	135154,9243	206493,1388	285299,3037	369702,2126	461933,0544
Activo Exigible	0					
IVA Pagado	0					
Total de Activo Exigible	0	0	0	0	0	0
Activos Fijos						
Terreno	200000	200000	200000	200000	200000	200000
Edificio	309816,9	309816,9	309816,9	309816,9	309816,9	309816,9
Muebles Enseres y Maquinaria	10754,59	10754,5864	10754,5864	10754,5864	10754,5864	10754,5864
Equipos de Computación y Tecnología	5734,815	5734,815	5734,815	5734,815	0	0
Electrodomésticos	2931,472	2931,4721	2931,4721	2931,4721	0	0
Depreciación Acumulada	0	-24618,68101	-49237,36201	-73856,04302	-95585,96166	-117315,8803
Total de Activo Fijo	529237,8	504619,0925	480000,4115	455381,7305	424985,5247	403255,6061
Total de Activos	577910,4	639774,0168	686493,5502	740681,0341	794687,7374	865188,6605
Pasivos						
Pasivos Corrientes						
Pasivo Largo Plazo						
Préstamo	400000	\$ 376.079,43	\$ 349.527,60	\$ 320.055,06	\$ 287.340,55	\$ 251.027,44
Interés por Pagar		\$ 44.000,00	\$ 41.368,74	\$ 38.448,04	\$ 35.206,06	\$ 31.607,46
15% Participación Trabajadores		6267,629438	7862,666138	9564,192548	11812,45178	13748,18658
25% Impuesto a la Renta		10028,2071	12056,08808	14027,4824	17324,92928	20164,00698
Total de Pasivos	400000	436375,2657	410815,087	382094,7707	351683,9837	316547,0888
Patrimonio						
Capital	177910,4	177910,4	217691,532	260429,869	295235,42	343130,04
Utilidad del ejercicio año 1		25488,35972				
Utilidad del ejercicio año 2			57987,37975			
Utilidad del ejercicio año 3				98156,98846		
Utilidad del ejercicio año 4					147769,2859	
Utilidad del ejercicio año 5						205511,6696
Total de Patrimonio	177910,4	203398,7597	275678,9118	358586,8575	443004,7059	548641,7096
Total Pasivo + Patrimonio	577910,4	639774,0254	686493,9987	740681,6281	794688,6896	865188,7984
Comprobación	-0,0146	-0,008642008	-0,448464132	-0,59398301	-0,952229275	-0,137864428

Fuente: El autor

REVISAR ANEXOS # 16, 17 BALANCE GENERAL RESTO DE ESCENARIOS

9.6 FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

El flujo de caja trata de eliminar datos que no representan una salida real de dinero tanto del balance general como del estado de resultados, pero que son

obligaciones como el pago de impuestos, la participación a los trabajadores y depreciaciones.

Cuadro 9.8 Flujo de Caja Escenario Conservador

Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege						
Flujo de Caja Proyectado Escenario Conservador						
Años	Año 0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$297.087,50	\$314.912,75	\$333.807,52	\$353.835,97	\$375.066,12
Total de Ingresos		\$297.087,50	\$314.912,75	\$333.807,52	\$353.835,97	\$375.066,12
Egresos						
Costos		\$109.077,36	\$113.774,70	\$118.706,91	\$123.885,72	\$129.323,48
Gastos Generales		\$53.686,69	\$56.371,02	\$59.189,57	\$62.149,05	\$65.256,50
Depreciaciones		\$24.618,68	\$24.618,68	\$24.618,68	\$21.729,92	\$21.729,92
Amortizaciones						
Total Egresos		\$187.382,73	\$194.764,40	\$202.515,16	\$207.764,69	\$216.309,90
Utilidad Bruta		\$109.704,77	\$120.148,35	\$131.292,35	\$146.071,27	\$158.756,22
Gastos Servicio Deuda		\$67.920,57	\$67.920,57	\$67.920,57	\$67.920,57	\$67.920,57
15% Trabajadores		\$6.267,63	\$7.862,67	\$9.564,19	\$11.812,45	\$13.748,19
24% Impuesto a la Renta		\$10.028,21	\$12.056,09	\$14.027,48	\$17.324,93	\$20.164,01
Utilidad Neta		\$25.488,36	\$32.309,02	\$39.780,11	\$49.013,32	\$56.923,46
Inversión	-\$180.365,08		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital de trabajo			\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Depreciaciones		\$24.618,68	\$24.618,68	\$24.618,68	\$21.729,92	\$21.729,92
Valor de desecho						
Flujo Neto de Caja	-\$180.365,08	\$50.107,04	\$56.927,70	\$64.398,79	\$70.743,24	\$78.653,38

Fuente: El autor

Cuadro 9.9 Flujo de Caja Escenario Conservador Desapalancado

Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege Flujo de Caja Proyectado						
Años	Año 0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$297.087,50	\$314.912,75	\$333.807,52	\$353.835,97	\$375.066,12
Total de Ingresos		\$297.087,50	\$314.912,75	\$333.807,52	\$353.835,97	\$375.066,12
Egresos						
Costos		\$109.077,36	\$113.774,70	\$118.706,91	\$123.885,72	\$129.323,48
Gastos Generales		\$53.686,69	\$56.371,02	\$59.189,57	\$62.149,05	\$65.256,50
Depreciaciones		\$24.618,68	\$24.618,68	\$24.618,68	\$21.729,92	\$21.729,92
Amortizaciones						
Total Egresos		\$187.382,73	\$194.764,40	\$202.515,16	\$207.764,69	\$216.309,90
Utilidad Bruta		\$109.704,77	\$120.148,35	\$131.292,35	\$146.071,27	\$158.756,22
15% Trabajadores		\$6.267,63	\$7.862,67	\$9.564,19	\$11.812,45	\$13.748,19
24% Impuesto a la Renta		\$10.028,21	\$12.056,09	\$14.027,48	\$17.324,93	\$20.164,01
Utilidad Neta		\$93.408,93	\$100.229,59	\$107.700,68	\$116.933,89	\$124.844,03
Inversión	-\$580.365,08		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital de trabajo			\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Depreciaciones		\$24.618,68	\$24.618,68	\$24.618,68	\$21.729,92	\$21.729,92
Valor de desecho						
Flujo Neto de Caja	-\$580.365,08	\$118.027,61	\$124.848,27	\$132.319,36	\$138.663,81	\$146.573,95

Fuente: El autor

REVISAR ANEXOS # 18, 19, 20, 21 FLUJO DE CAJA RESTO DE ESCENARIOS

9.7 PUNTO DE EQUILIBRIO Y FLUJO DE EFECTIVO POSITIVO

El punto de equilibrio para el Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege ha sido calculado en base a la fórmula:

$$\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio} - \text{Promedio de Costos Variables}}$$

En donde calculamos el número de infantes que debe tener el centro para poder operar en condiciones normales.

Cuadro 9.10 Punto de Equilibrio Escenario Conservador

Punto de Equilibrio	Valor
(Costos Fijos) / (Precio - Promedio de Costos Variables)	
Costos Fijos	\$93,226.75
Precios	\$606.67
Costos Variables	\$360.00
Punto de Equilibrio	\$377.95
Meses de Trabajo	9
Cantidad de Infantes Mensual	42

Fuente: El autor

REVISAR ANEXOS # 22, 23 PUNTO DE EQUILIBRIO RESTO DE ESCENARIOS

9.8 VALUACIÓN

Kinder Kollege al ser una empresa financiada por capital propio y de terceros la metodología para aplicar es la del CAPM (Capital Asset Pricing Model) que me permitirá calcular el precio de un activo o costo de capital del accionista que será aplicado al proyecto.⁸⁹

Hay que destacar que el mercado ecuatoriano posee poco desarrollo en cuanto al mercado de acciones, la mayoría de empresas son negocios familiares y no de capital abierto, actualmente existe dificultad al momento de encontrar información por lo que se han tomado como referencia datos de otros mercados para desarrollar el cálculo del CAPM.

La fórmula del CAPM:

$$K_e = R_f + \beta(R_m - R_f) + R_p$$

⁸⁹ <http://www.investopedia.com/terms/c/capm.asp>

En dónde:

Ke: Costo del capital del accionista o de los accionistas.

Rf: Tasa libre de riesgo.

Rm: Tasa de rendimiento de mercado.

Rp: Tasa de riesgo país.

□□□ Factode medida de riesgo sistemático, coeficiente beta.

Sus componentes son:

9.8.1 Tasa Libre de Riesgo

Es el valor del activo financiero más seguro que existe en el mercado, hoy por hoy es la tasa de los bonos de mercado estadounidense que cuentan con el respaldo del gobierno de ese país.

Cuadro 9.11 Bonos del Tesoro Americano

Government Bonds

U.S.

U.S. Treasuries

	COUPON	MATURITY	PRICE/YIELD	PRICE/YIELD CHANGE	TIME
3-Month	0	7/21/2011	0.05 / 0.05	1	21-Apr
6-Month	0	10/20/2011	0.11 / 0.10	1	21-Apr
12-Month	0	4/5/2012	0.20 / 0.21	0.000 / 0.000	22-Apr
2-Year	0.75	3/31/2013	100-06 / 0.65	0-00+ / -0.008	22-Apr
3-Year	1.25	4/15/2014	100-09½ / 1.15	0-00+ / -0.005	22-Apr
5-Year	2.25	3/31/2016	100-21½ / 2.11	0-01 / -0.007	22-Apr
7-Year	2.875	3/31/2018	100-19+ / 2.78	0-00+ / -0.002	22-Apr
10-Year	3.625	2/15/2021	101-30 / 3.39	0-01½ / -0.006	22-Apr
30-Year	4.75	2/15/2041	104-21½ / 4.46	0-05 / -0.009	22-Apr

YIELD CURVE

■ CURRENT

■ PREVIOUS CLOSE

Fuente: <http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us/>

Elaborado por: Bloomberg

REVISAR ANEXOS # 24 BONOS DEL TESORO AMERICANO

La tasa libre de riesgo considerando los bonos del tesoro americano a 30 años:

Rf: Tasa libre de riesgo = 4.75%.

9.8.2 Tasa de Rendimiento de Mercado

La tasa de rendimiento de mercado es el porcentaje que el mercado de una industria paga por una inversión. Como explicamos previamente en el capítulo, el Ecuador no dispone de los datos estadísticos requeridos, por lo que se ha tomado en cuenta una combinación entre el mercado americano de pequeñas empresas (S&P Small Cap 600), el rendimiento del sector de la educación de ese país (Education and Training) y la variación del producto interno bruto por industria del Ecuador.

Se ha hecho una ponderación sobre 5 puntos en donde la mayor ponderación **3** tiene el índice de pequeñas empresas estadounidenses (S&P Small Cap 600), el índice de educación y entrenamiento (Education and Training) una ponderación de **1.5** y finalmente la variación del PIB por Industria un valor de **0.5**.

De esta manera la tasa **Rm**: rendimiento de mercado = **5.51%**

REVISAR ANEXO # 25 CÁLCULOS TASA DE RENDIMIENTO DE MERCADO

9.8.3 Coeficiente Beta

El coeficiente beta mide la variabilidad o volatilidad de los recursos propios de la empresa respecto al rendimiento de los recursos propios del mercado.⁹⁰

⁹⁰ <http://www.economia48.com/spa/d/coeficiente-beta/coeficiente-beta.htm>

Para el inicio de este proyecto en el que se contará con capital propio y externo, se considera un promedio del coeficiente es decir un valor intermedio entre el beta desapalancado y apalancado.

El coeficiente para el sector de servicios educativo en estados unidos es el siguiente:

$$\square\square: \text{Coeficiente Beta} = 0.75^{91} \square$$

9.8.4 Riesgo País

El riesgo país es un riesgo promedio de inversión económica medido por factores específicos en este caso del Ecuador, para que un proyecto sea rentable en el país se deberá sumar adicional a esta tasa, la tasa de rendimiento de los bonos del tesoro americano.

Esta tasa toma diversos factores de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas políticas y financieras.⁹²

En el Ecuador tenemos el siguiente riesgo país:

$$\mathbf{Rp: \text{Riesgo País} = 7.93\%}$$

9.8.5 Cálculo del CAPM

Una vez conocidos todos los datos tenemos que:

$$\mathbf{Ke = Rf + \square(Rm - Rf) + Rp}$$

$$\mathbf{Ke = 4.75 + 0.75(5.46 - 4.75) + 7.93}$$

$$\mathbf{Ke = 13.21\%}$$

⁹¹ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

⁹² http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

9.9 ANÁLISIS FINANCIERO

Con los datos obtenidos del Flujo de Caja y de los diferentes estados financieros, elaboramos tres índices financieros como son el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno y el Período de Recuperación.

9.9.1 Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto se calcula con una tasa de oportunidad obtenida a través de la tasa de oportunidad explicada previamente en este capítulo, y es la sumatoria del valor presente de cada uno de los flujos menos el valor presente de los egresos netos.⁹³

El Valor Actual Neto en siglas VAN, considera una tasa de descuento obtenida a través del CAPM del 13.21%, el VAN incluye dentro de sus cálculos el valor del dinero en el tiempo, un VAN positivo representa que el proyecto puede ser viable desde el punto de vista financiero.

9.9.2 Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa que hace que el Valor Actual Neto del proyecto sea igual a 0. Su forma de cálculo es a través de los flujos de efectivo del proyecto y con la condición de que el VAN sea 0.⁹⁴

Para que una TIR se rentable, se debe calcularla y restarla de la tasa de riesgo que pueda tener el inversionista, el resultado necesariamente positivo permite saber si el proyecto es rentable.

A continuación el VAN y el TIR en el escenario conservador:

⁹³ Ross Westerfiel y Jordan. Fundamentos Finanzas Cooperativas. 7ma. Edición. Editorial McGraw Hill.

⁹⁴ Ibídem.

Cuadro 9.12

Escenario Conservador Apalancado	Valores
VAN =	\$38,058.90
TIR =	20.91%
Escenario Conservador Desapalancado	Valores
VAN =	\$124,267.73
TIR =	4.31%

Fuente: El autor

CAPÍTULO X

10 PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

El Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege tiene planificado financiarse con un préstamo de la Corporación Financiera Nacional (CFN) bajo las siguientes condiciones:⁹⁵

Cuadro 10.1

DATOS CRÉDITO CFN	
Monto Préstamo	\$ (400,000.00)
Tasa Interés (anual)	11%
Plazo (años)	10
Pago	\$67,920.57

Fuente: Corporación Financiera Nacional

Elaboración: Autor

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La estructura de capital de Kinder Kollege está distribuida de la siguiente manera:

Cuadro 10.2 Estructura de Capital y Deuda Buscada Escenario Conservador

Resumen Financiamiento	Valor	Porcentaje
Concepto		
1. Capital Propio	\$180,365.08	31.08%
2. Préstamo	\$400,000.00	68.92%
Total Inversión	\$580,365.08	100.00%

Fuente: El autor

⁹⁵ http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=839&Itemid=541

Revisar Anexos # 26, 27 Estructura de Capital y Deuda Buscada

10.1. CAPITALIZACIÓN

El préstamo otorgado por la Corporación Financiera Nacional para la creación del Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege será capitalizado en las siguientes cuotas durante los 10 años próximos como se puede observar en el siguiente cuadro:

Revisar Anexos # 28 Capitalización

10.2. USO DE FONDOS

Kinder Kollege aplicará una política financiera basado en el principio de conformidad⁹⁶ que buscará que se utilicen las fuentes de corto plazo en usos de corto plazo, las fuentes de largo plazo en los usos de largo plazo.

A continuación un listado de las fuentes y usos que se podrían dar durante el funcionamiento de Kinder Kollege:

FUENTES:

- La utilidad
- La depreciación
- Aumento del capital
- Aumento de los pasivos.
- Disminución en los activos

⁹⁶ <http://globedia.com/fuente-uso-fondo>

USOS:

- Aumento de activos
- Disminución de pasivos
- Pérdidas netas
- Pago de dividendos o reparto de utilidades

10.3 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Hay que resaltar que el proyecto Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege se planteó con un 70% de la inversión inicial apalancada, el proyecto no tiene la misma rentabilidad manejado en su totalidad con capital propio.

En los siguientes cuadros se presentan los siguientes resultados:

Cuadro 10.3

Escenario Optimista Apalancado	Valores
VAN =	\$85,986.12
TIR =	29.70%
Escenario Optimista Desapalancado	Valores
VAN =	\$76,349.51
TIR =	7.89%

Fuente: El autor

Cuadro 10.4

Escenario Conservador Apalancado	Valores
VAN =	\$38,058.90
TIR =	20.91%
Escenario Conservador Desapalancado	Valores
VAN =	\$124,267.73
TIR =	4.31%

Fuente: El autor

Cuadro 10.5

Escenario Pesimista Apalancado	Valores
VAN =	\$26,332.75
TIR =	18.89%
Escenario Pesimista Desapalancado	Valores
VAN =	-\$135,993.88
TIR =	3.22%

Fuente: El autor

CONCLUSIONES

- La industria de otros servicios en donde se encuentra el sector de la educación ha crecido durante los últimos años, por lo tanto nos podemos dar cuenta de que existe mayor inversión no solo de parte del gobierno sino del sector privado, adicional existe un crecimiento de la juventud en el país.
- El financiamiento es uno de los factores trascendentales a la hora de iniciar un proyecto, en la actualidad existen más facilidades a la hora de justificar un proyecto y poder obtener un préstamo.
- Los dos pilares para poder brindar un servicio de educación responsable y que puede crecer de una manera sostenible es la especialización parvularia como es el caso así como una correcta administración es decir gente que no solo conozca de la educación, sino que sepa manejar el centro educativo como una empresa.
- El segmento de mercado al que se debe enfocar el proyector con una inversión similar es a la clase meda-alta, alta, esto con el fin de facilitar las operaciones del centro y brindar un servicio pedagógico responsable.
- Las soluciones que puede presentar este tipo de proyectos son en verdad un soporte para los padres de familia ya que pueden encargar a sus hijos en las manos de profesionales.
- El proyecto requiere de una constante actualización en cuanto a técnicas educativas nuevas y modelos a implementar.

BIBLIOGRAFÍA

- Abraham Hernández, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, 5ta Edición.
- Acosta, Alberto, Breve Historia Económica del Ecuador, Corporación Editora Nacional.
- Banco Central del Ecuador, Información Estadística Mensual, No.1912, www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp, Última Actualización Junio 2011, 01-07-2011.
- Crianza Natural, Estimulación temprana, www.crianzanatural.com/art/art11.html, 14-03-2011.
- Derecho Ecuador, Proyecto Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=5640&Itemid=415, 24 de junio del 2010, 20-03-2011.
- Ecuador en Cifras, Información Estadística, Sector Educación, www.ecuadorencifras.com, Última actualización 2010, 10-01-2011.
- Frank Robert, Microeconomía y Conducta, 5ta Edición, Editorial McGrawHill.
- http://www.infa.gob.ec/web/index.php?option=com_content&view=article&id=41&Itemid=52, última actualización julio 2011, 10-03-2011.
- Instituto de la Niñez y la Familia, Registro de Centros de Desarrollo Infantil Públicos y Privados,
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador, Ecuador en Cifras www.inec.gov.ec, Última Actualización Julio 2011, 12-02-2011.
- Krugman, Economía Internacional, Teoría y Política, Editorial Pearson.
- María de los Ángeles Gil, Cómo crear y hacer funcionar una empresa, 7ª Edición.
- Ministerio de Educación del Ecuador, Estadísticas del Sistema de Educación Básica, www.educacion.gov.ec/CNIE/index.php?opt=est, Última actualización 2009-2010, 02-12-2011.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social, Registro de Centros Infantiles, www.mies.gov.ec, Enero 2011, 03-13.2011.

- OIT. 2000 Promoción de Cooperativas y Pequeñas Unidades Productivas Dentro del Sector de la Economía Social, Buenos Aires, Ediciones Alcecoop.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura, Metas Educativas 2021, www.oei.es/metas2021/datos.htm, Última Actualización 2005-2010, 15-04-2011.
- Organización para las Naciones Unidas, Conference on Trade and Development, Dite Site, IIA – Train for Trade, Admisión y Establecimiento, r0.unctad.org/trainfortrade/euframes/iiasp/m2s1.pdf, Julio 2003, 02-02-2011.
- Pineda Lionel, Política de Dividendos, www.scribd.com/doc/27311050/Politica-de-Dividendos, 20-05-2011.
- Porter Michael, La Ventaja Competitiva de las Naciones, Análisis estructural de los sectores
- Ross, Westerfield y Jaffre, Finanzas Corporativas, 8va Edición, McGraw Hill.
- Ross, Westerfield y Jordan, Fundamentos de Finanzas Corporativas, 7ma Edición, Editorial McGraw Hill.
- Saavedra Alejandro, La estrategia push vs pull, tehaogelmarketing.com.ar/?s=push, 2 de junio del 2009, 18-04-2011.
- Samuelson, Nordhaus, Macroeconomía con Aplicaciones a México, 15ta edición, Editorial McGrawHill.
- Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, Educación-Educación de la Población, www.siise.gov.ec/Principal.aspx, 02-02-2011.

ANEXOS

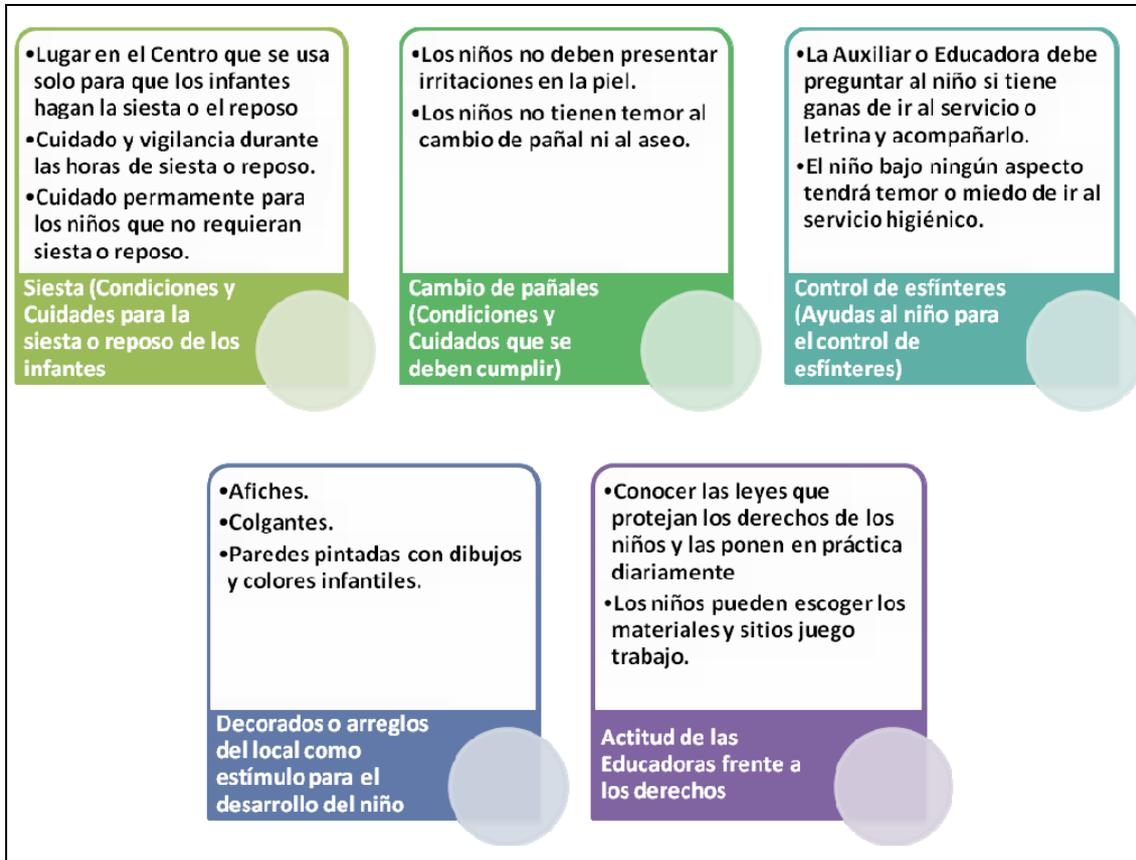
INVESTIGACIÓN COMPETENCIA

Gráfico 3.1.4.A.

Análisis de Competencias de los Centros de Desarrollo Infantil						
	Play Group	Mi Pequeño Mundo	Kikiri Kids	Gymboree	Cumbaya Valley	Play Time
Atención				x		
Lunes a Viernes	X	X		x	X	X
Fines de Semana	X					
Horario						
De 8h00 a 12h30	X	X			X	X
De 8h00 a 15h00						
De 8h00 a 17h00						X
9h00 a 20h00				X		
9h00 a 12h00 fines de				X		
Transporte	X	X			X	X
Servicios Adicionales						
Tareas Dirigidas	X	X				X
Estimulación Temprana				X		X
Estimulación Acuática	X	X			X	
Estimulación Neuromotora		X			X	X
Estimulación Musical		X			X	X
Intervención Prenatal						
Fiestas Infantiles	X	X				X
Asistencia Psicológica a Padres	X				X	X
Yoga					X	X
Nutricionista		X				X
Computación		X				
Extracurriculares: Fútbol, Aikido, Ballet, teatro. \$150						X
Ocupación						
Cantidad de aulas	4	8		2	7	10
Cantidad de niños por aula	14	14		14	14	14
Infraestructura						
Propia	X	X		X		X
Rentada					X	

Fuente: El autor

CONDICIONES MINISTERIO DE EDUCACIÓN



Fuente: Ministerio de Inclusión Económica y Social, Dirección de Atención a la Niñez y Adolescencia. Unidad de Desarrollo Infantil.

Elaboración: Autor

CONDICIONES EDUCADORAS**Actitud de las Educadoras**

- Dedicar dos horas semanales a su autoformación.
- Participar en los círculos de estudio.
- Desarrollar innovaciones educativas para facilitar aprendizaje.
- Planificar en equipo.
- Cumplir con el 80% de lo planificado.
- Utilizar matriz de planificación de actividades.
- Organizar y renovar los materiales de los rincones de trabajo.
- Material pertinente a la edad y realidad cultural de los niños.
- Realizar intervenciones especiales para solucionar problemas detectados en los niños.
- Actividades enfocadas al desarrollo del lenguaje, motricidad, razonamiento lógico y afecto.
- Los paseos y observaciones responden a la planificación de aprendizaje.
- Un mínimo de 80% de educadoras deberán realizar el trabajo tendientes a fomentar la creatividad y fantasía de los niños.
- Actividades propuestas en forma de juego y participar en ellas.
- Utilizar canciones dinámicas y juegos para motivar a los infantes.
- Que los padres de familia asimilen las intervenciones educativas de las educadoras.
- Tener reuniones periódicas para que los padres de familia conozcan el progreso de sus hijos.
- Realizar evaluaciones de progreso de los infantes.
- Mantener al día su libro de trabajo.
- Presentar la planificación educativa oportunamente.
- Disponer del manual de auto capacitación en educación inicial

Fuente: Ministerio de Inclusión Económica y Social, Dirección de Atención a la Niñez y Adolescencia. Unidad de Desarrollo Infantil.

Elaboración: Autor

REQUISITOS CREACIÓN CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL



PERFIL DE PROYECTO

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL:

Nombre del Centro de Desarrollo Infantil:	
---	--

Provincia	Cantón	Parroquia	Localidad

Dirección del Centro:		No del Local donde funciona el centro:	
-----------------------	--	--	--

No Teléfono:	Convencional:	Celular:
e-mail:		

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

Nombres y Apellidos (del Propietario, Representante Legal, Director del Centro):

Dirección Domiciliaria:		No de la Vivienda Domiciliaria:	
-------------------------	--	---------------------------------	--

No Teléfono:	Convencional:	Celular:
e-mail:		

3. DATOS DE FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL:

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

4. DATOS GENERALES DEL PROYECTO:

A. Antecedentes.- Referencia historial del CDI, recopilación de datos que se establecen en los diferentes procesos anteriores del centro de desarrollo infantil.

B. Justificación.- Presentación que soporte la idea del centro. Análisis del problema y la alternativa que se plantea al mismo. Las causas o motivos que justifica la creación o continuidad del CDI

C. Objetivos.- Es expresar las ideas o deseos claros, que se pretenden conseguir a través del CDI.- Los objetivos se desagregan en Objetivos Generales y Específicos.

D. Estructura / organización.- Se tomara en cuenta la estructura Interna del Centro. El Organigrama del CDI deberá incluir la estructura técnica, administrativa y financiera del Centro. Todo el personal del centro debe ser considerado en este requisito. Se deberá tomar en cuenta la participación de los padres de familia, niños y niñas.

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

HORARIOS DE ASISTENCIA PEDAGÓGICA
--

HORAS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES

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

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

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

MENÚ

HORAS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES

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

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

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

NOMINA DEL PERSONAL

Nombres y Apellidos	Cédula de Identidad	Cargo	Profesión / Instrucción

L. Currículo del Personal del Centro de Desarrollo Infantil. (Datos personales, Instrucción académica, Título profesional, Capacitaciones y Especializaciones en la rama educativa. Todos los documentos soportes, certificados del Conesup. De acuerdo a los perfiles necesarios para cada cargo).

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

FICHA TÉCNICA DEL PERSONAL

Nombres y Apellidos:	Cargo:
No Cédula de Identidad:	

Instrucción:
Primaria:
Secundaria:

Superior:
Profesión:
Especialización:
Capacitaciones relacionadas con el área:
Tiempo que presta su servicio al establecimiento:

Dirección Domiciliaria:		No de la Vivienda Domiciliaria:	
-------------------------	--	---------------------------------	--

No Teléfono:	Convencional:	Celular:
e-mail:		

N. Presupuesto del CDI.

INGRESOS

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

EGRESOS

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

O. Inventario del CDI. (Incluye muebles, equipos, equipamiento, menajes)

Tomar en cuenta:

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

INVENTARIO DEL CDI “LOS PATITOS”

Cod.	Concepto	Área	Estado	Cantidad	Observación

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

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

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

Nota: Toda Institución sea esta Pública, Privada, y/o Persona Natural, para realizar el trámite respectivo para la obtención del Certificado de Funcionamiento del CDI, se sujetara a las normas y condiciones establecidas por el INFA.

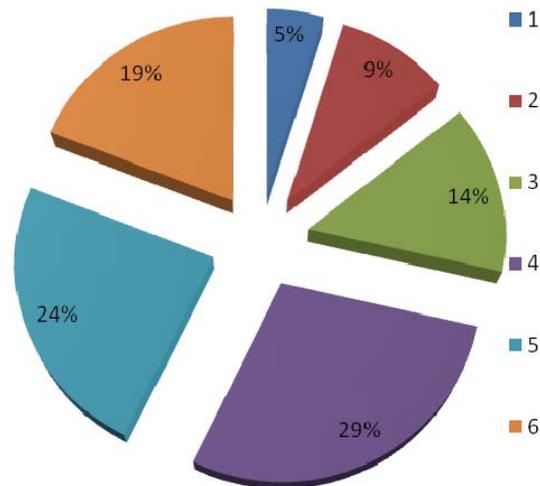
Todo Tramite se realizada en las Jurisdicciones Provinciales del INFA a nivel nacional.

Los Proyectos se presentaran con los lineamientos del INFA, las instituciones presentaran estos documentos en dos ejemplares, con sus logotipos de identidad del CDI.

NO SE RECEPTARA DOCUMENTOS IMPRESOS CON LOGOTIPOS DEL INFA.

RESULTADOS INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. Qué elementos serían los más importantes a la hora de establecer un Centro de Desarrollo Infantil para el infante? (1 el más importante 6 el menos)

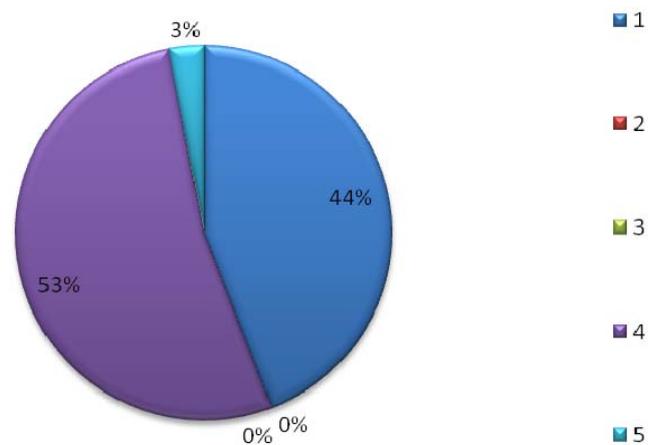


1. Ubicación, 2. Ambiente, 3. Precio, 4. Calidad Parvularia, 5. Atención Individual, 6. Infraestructura Propia

Elaborado por: Autor.

Fuente: investigación de Mercado (Capítulo 3)

2. ¿Dónde preferiría que esté ubicado el Centro de Desarrollo Infantil?

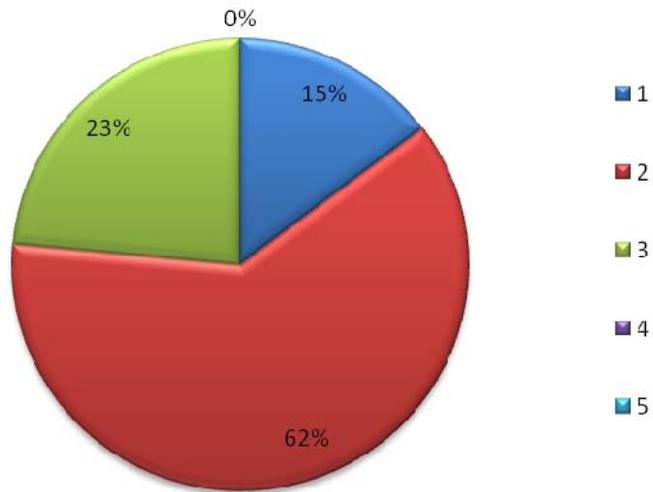


1. Norte, 2. Centro, 3. Sur, 4. Cumbayá, 5. Valle de los Chillos

Elaborado por: Autor.

Fuente: investigación de Mercado (Capítulo 3)

4. ¿Qué actividades le gustaría que sean impartidas en Centro de Desarrollo Infantil? (1 el más importante y 5 el menos)

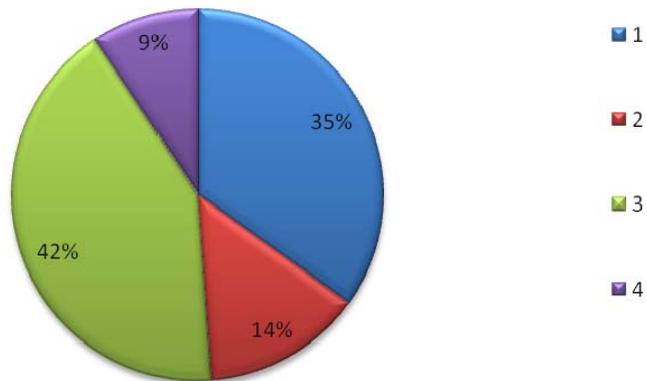


1. Entre \$100 y \$200. 2. Entre \$200 y \$300. 3. Entre \$300 y \$400. 4. Más de \$400.

Elaborado por: Autor.

Fuente: investigación de Mercado (Capítulo 3)

5. ¿Qué idioma le gustaría que sea impartido a parte del inglés?

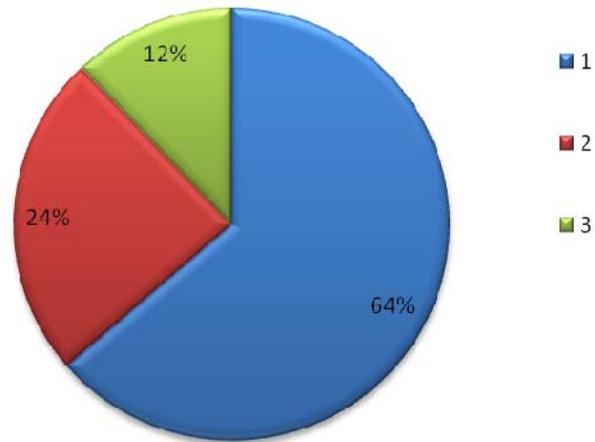


1. Francés, 2. Portugués, 3. Mandarín, 4. Alemán.

Elaborado por: Autor.

Fuente: investigación de Mercado (Capítulo 3)

6. ¿Qué horarios le gustaría que el centro brinde a sus clientes en caso de necesitar cuidado adicional?

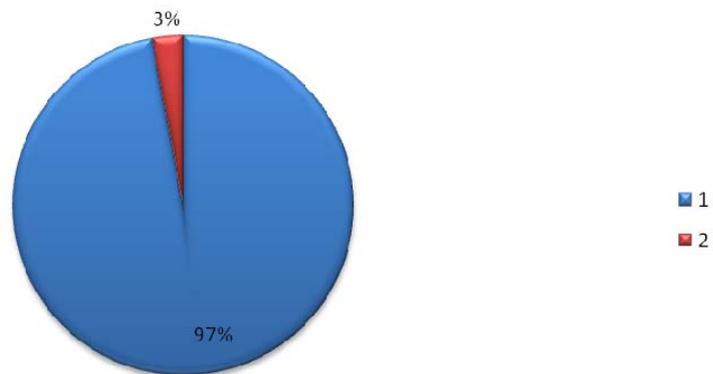


1. De 7h00 a 17h00, 2. 7h00 a 21h00, 3. 7h00 a 23h00.

Elaborado por: Autor.

Fuente: investigación de Mercado (Capítulo 3)

7. ¿Le gustaría contar con un programa de monitoreo para el infante que sea accesible a través del computador?

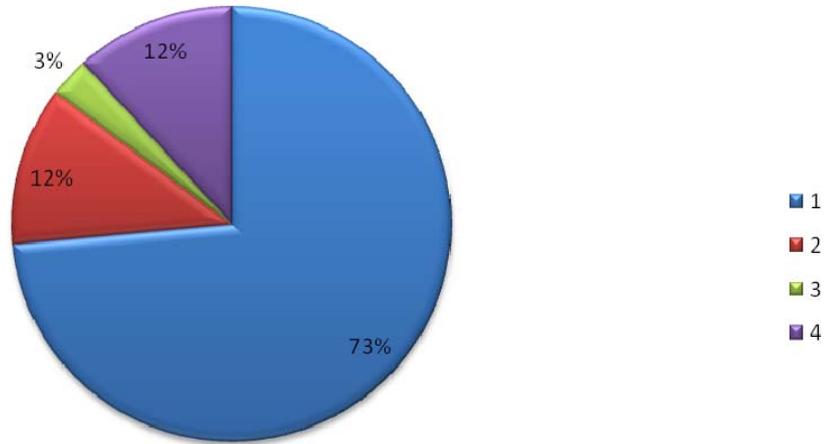


1. De /h00 a 1/h00, 2. /h00 a 21h00, 3. /h00 a 23h00.

Elaborado por: Autor.

Fuente: investigación de Mercado (Capítulo 3)

8. ¿En caso de requerir cuidado adicional para el infante a quién acude?



1. Abuelos, 2. Centros Especializados, 3. Niños, 4. Otros.

Elaborado por: Autor.

Fuente: investigación de Mercado (Capítulo 3)

ENCUESTA CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL

Nota: Esta es una encuesta realizada por dos alumnos de la Universidad de las Américas (UDLA) con el fin de evaluar la posibilidad de establecer un Centro de Desarrollo Infantil en la ciudad de Quito.

La información obtenida de esta encuesta será únicamente utilizada para fines académicos y su confidencialidad es garantizada.

Para su mayor facilidad, les sugerimos leer atentamente cada una de las preguntas y sus opciones respectivas de respuesta.

De antemano, le agradecemos por su tiempo y colaboración honesta y sincera al llenar esta encuesta, que, sin lugar a dudas, son sumamente importante para nosotros.

Nombre:

Teléfono:

Marque con una X su respuesta correcta

- 1 Qué elementos serían los más importantes a la hora de establecer un Centro de Desarrollo Infantil para el infante.

Califique del 1 al 6 siendo 1 el más importante y 6 el menos

Ubicación _____
 Ambiente y Zonas Verdes _____
 Precio _____
 Calidad Parvularia _____
 Atención Individual _____
 Infraestructura creada para el centro _____

- 2 Dónde preferiría que esté ubicado el Centro de Desarrollo Infantil

Norte _____
 Centro _____
 Sur _____
 Cumbayá _____
 Valle de los Chillos _____

- 3 Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar mensualmente por la educación y desarrollo del infante en un Centro de Desarrollo Infantil

Entre \$100 y \$200 _____
 Entre \$200 y \$300 _____
 Entre \$300 y \$400 _____
 Más de \$400 _____

- 4 Qué actividades le gustaría que sean impartidas en el Centro de Desarrollo Infantil

Califique del 1 al 5 siendo 1 el más importante y 5 el menos

Centro de Estimulación Temprana _____
 Terapia del Lenguaje _____
 Idiomas _____
 Planes de Nutrición _____
 Deportes _____

- 5 Qué idioma le gustaría que sea impartido a parte del inglés

Francés _____
 Portugués _____
 Mandarín _____
 Alemán _____

- 6 Qué horario le gustaría que el Centro de Desarrollo Infantil brinde a sus clientes en caso de necesitar cuidado adicional

De 7h00 a 17h00 _____
 De 7h00 a 21h00 _____
 De 7h00 a 23h00 _____

7 Le gustaría contar con un programa de monitoreo para el infante que sea accesible a través del computador

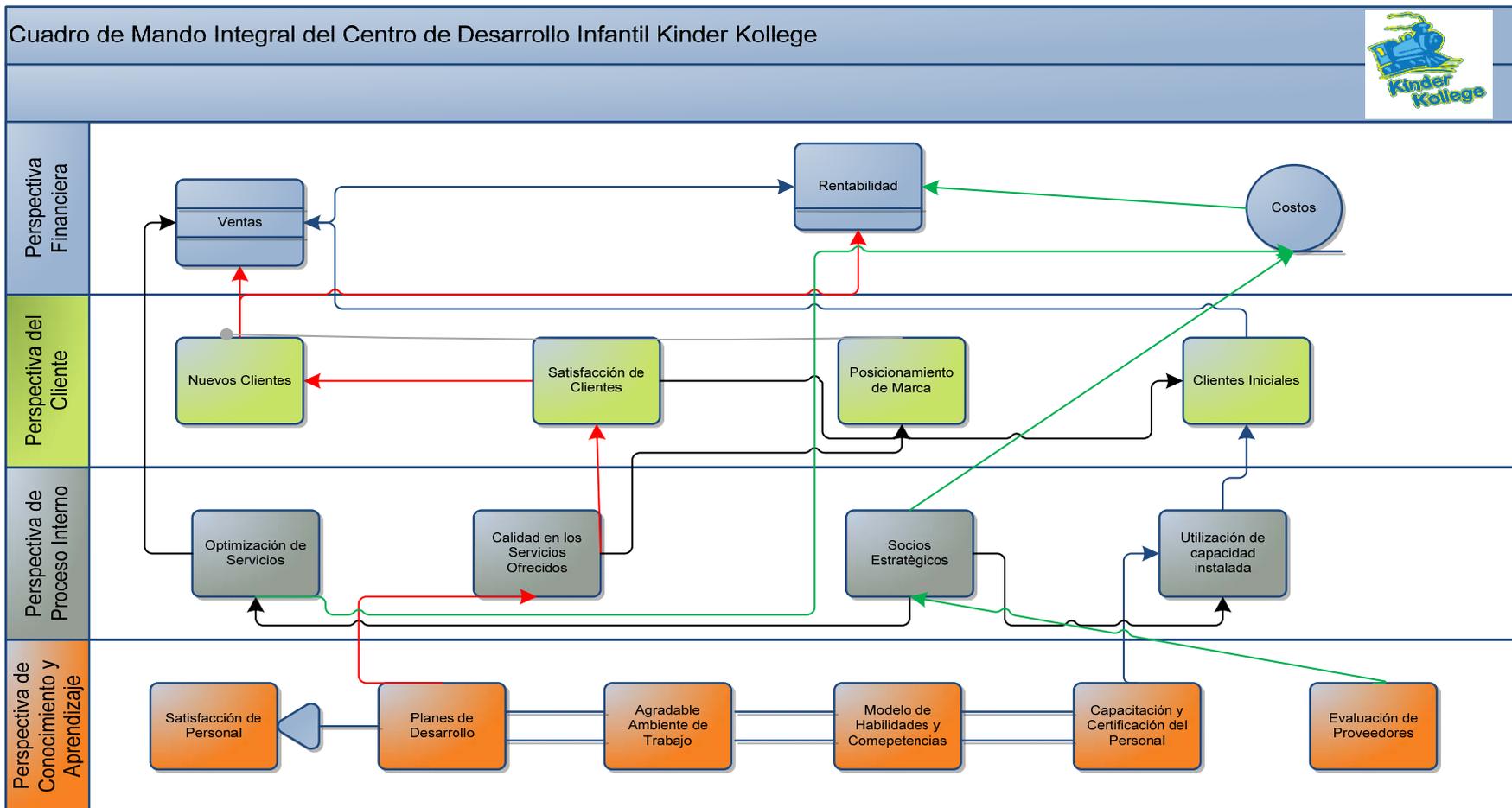
SI _____
No _____

8 En caso de requerir cuidado adicional para el infante a quién acude

Abuelos _____
Centros especializados _____
Niñeras _____
Otros (especifique cual) _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU AYUDA!

BALANCE SCORE CARD



Elaboración: Autor

Descripción Hoja de Rutas Balance Score Card e Indicadores:

Ruta roja: La ruta uno nos muestra que a través del conocimiento y con la implementación de planes de desarrollo para todo el personal se obtiene un grado de satisfacción alto, es un ciclo ya que el personal capacitado y satisfecho ofrece calidad en el servicio que el Kinder Kollege resalta como uno de sus valores agregados, esto atrae a nuevos clientes quienes satisfechos producirán un incremento en las ventas produciendo una alta rentabilidad.

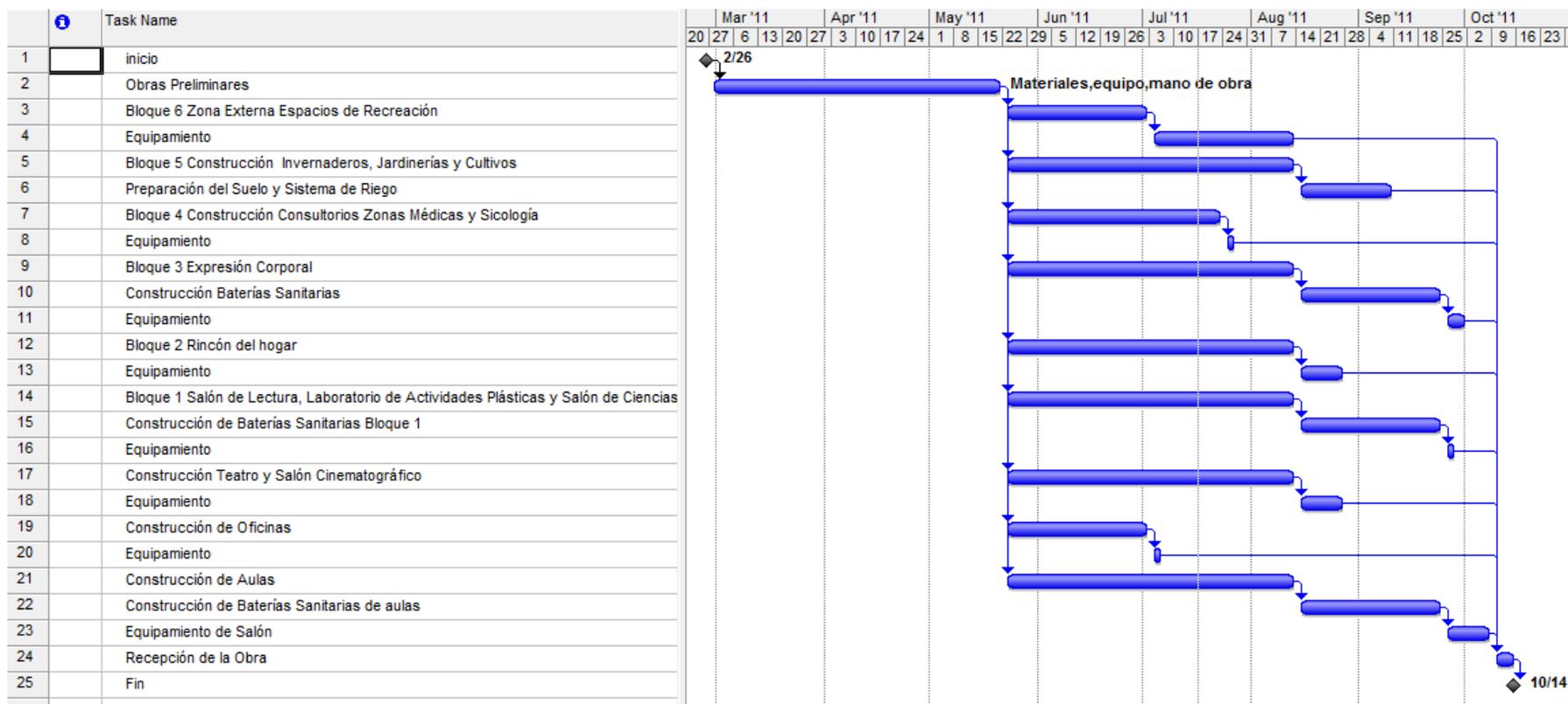
Ruta Azul: Una correcta capacitación del personal optimizará y distribuirá correctamente la capacidad instalada en el centro. Con esta correcta capacitación el centro podrá brindar correctamente un buen servicio ocupando los espacios necesarios con los nuevos clientes, lo que se traduce como mayores ventas y en consecuencia un incremento en la rentabilidad.

Ruta Verde: La ruta verde va por el lado de los proveedores en donde también es posible conseguir un grado alto de rentabilidad, los proveedores o también llamados socios estratégicos pueden hacer optimizaciones que mejoren el control de costos y gastos de esta manera se contribuye a incrementar la rentabilidad o por lo menos no se la ataca en momentos críticos, a los proveedores se los debe conocer y evaluar para poder establecer un proceso de negociación de ganar en las dos partes.

Como indicadores se puede obtener lo siguiente:

Fórmula	Objetivo	Análisis
Perspectiva financiera= Ventas - costos-gastos / ventas*100	Rentabilidad del 12% en el primer año	Primer año comparado mes a mes, luego análisis de tendencias del período lectivo (acumulado)
Perspectiva financiera = Sumatoria de Ventas mensuales	Monto de Ventas	Primer año comparado mes a mes, luego análisis de tendencias del período lectivo (acumulado)
Perspectiva de clientes = Nuevos Ingresos de clientes / Cantidad de cotizaciones entregadas	Al menos 10 clientes nuevos por mes hasta tener llena la capacidad del centro	Mayores ingresos con reporte visual de los nuevos clientes mes a mes presentado de forma gráfica.
Perspectiva de conocimiento y aprendizaje = Total de horas de capacitación / Total de horas trabajadas * 100	Al menos 50 horas de capacitación anual por colaborador	Reporte gráfico y de porcentajes

DIAGRAMA DE GANTT



Elaboración: Autor

CAPITAL DE TRABAJO, ESCENARIO OPTIMISTA

INVERSIÓN INICIAL		Valor
INFRAESTRUCTURA		
	Terreno	\$200,000.00
	Edificio	\$309,816.90
Total Infraestructura		\$509,816.90
MAQUINARIA Y EQUIPO		
	Muebles, Enseres y Maquinaria	\$10,754.59
	Equipos de Computación y Tecnología	\$5,734.82
	Electrodomésticos	\$2,931.47
	Insumos	\$15,130.61
Total Maquinaria y Equipo		\$34,551.49
GASTOS		
	Gastos de Preapertura	
	Sueldos y Salarios Medio Tiempo	\$3,758.83
	Evento de Lanzamiento	\$3,000.00
	Gastos de Constitución	\$3,800.00
Total Gastos		\$6,758.83
CAPITAL DE TRABAJO		
	Gastos Administrativos	\$2,255.30
	Costos Adicionales	\$425.00
	Gastos Administrativos Adicionales	\$916.00
	Reservas para Mantenimiento y Reemplazo (3% Total Ingreso)	\$841.37
	Marketing	\$934.00
Total Capital de Trabajo 6 meses		\$32,229.99
Total Inversión Inicial		\$583,357.20

Elaboración: Autor

CAPITAL DE TRABAJO, ESCENARIO PESIMISTA

INVERSIÓN INICIAL		Valor
	Infraestructura	
	Terreno	200000
	Edificio	309816.9
Total Infraestructura		509816.9
MAQUINARIA Y EQUIPO		
	Muebles, Enseres y Maquinaria	8147.571
	Equipos de Computación y Tecnología	3678.548
	Electrodomésticos	2518.152
	Insumos	11439.66
Total Maquinaria y Equipo		25783.93
GASTOS		
	Gastos de Preapertura	
	Sueldos y Salarios Medio Tiempo	3026.853
	Evento de Lanzamiento	3000
	Gastos de Constitución	3800
Total Gastos		6026.853
CAPITAL DE TRABAJO		
	Gastos Administrativos	1816.112
	Costos Adicionales	425
	Gastos Administrativos Adicionales	916
	Reservas para Mantenimiento y Reemplazo (3% Total Ingreso)	694.5238
	Marketing	934
Total Capital de Trabajo 6 meses		28713.81
Total Inversión Inicial		570341.5

Elaboración: Autor

PRONÓSTICO DE INGRESO ESCENARIO OPTIMISTA**Escenario Optimista**

Año	1	2	3	4	5
Servicio de Atención Infantil					
Matrícula	\$81,000.00	\$85,860.00	\$91,011.60	\$96,472.30	\$102,260.63
Horario 1	\$108,000.00	\$114,480.00	\$121,348.80	\$128,629.73	\$136,347.51
Horario 2	\$48,600.00	\$51,516.00	\$54,606.96	\$57,883.38	\$61,356.38
Horario 3	\$84,240.00	\$89,294.40	\$94,652.06	\$100,331.19	\$106,351.06
Servicios Varios del Centro	\$4,800.00	\$5,088.00	\$5,393.28	\$5,716.88	\$6,059.89
Fiestas Infantiles	\$4,200.00	\$4,452.00	\$4,719.12	\$5,002.27	\$5,302.40
Tareas dirigidas	\$1,500.00	\$1,590.00	\$1,685.40	\$1,786.52	\$1,893.72
Transporte	\$3,840.00	\$4,070.40	\$4,314.62	\$4,573.50	\$4,847.91
Procura del Material	\$367.50	\$389.55	\$412.92	\$437.70	\$463.96
Ingresos Totales	\$336,547.50	\$356,740.35	\$378,144.77	\$400,833.46	\$424,883.46

Elaboración: Autor

PRONÓSTICO DE INGRESO ESCENARIO PESIMISTA

Escenario Pesimista

Año	1	2	3	4	5
Servicio Atención Infantil					
Matrícula	\$64,800.00	\$68,688.00	\$72,809.28	\$77,177.84	\$81,808.51
Horario 1	\$43,200.00	\$45,792.00	\$48,539.52	\$51,451.89	\$54,539.00
Horario 2	\$64,800.00	\$68,688.00	\$72,809.28	\$77,177.84	\$81,808.51
Horario 3	\$93,600.00	\$99,216.00	\$105,168.96	\$111,479.10	\$118,167.84
Servicios Varios del Centro	\$3,360.00	\$3,561.60	\$3,775.30	\$4,001.81	\$4,241.92
Fiestas Infantiles	\$3,360.00	\$3,561.60	\$3,775.30	\$4,001.81	\$4,241.92
		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Tareas dirigidas	\$1,250.00	\$1,325.00	\$1,404.50	\$1,488.77	\$1,578.10
Transporte	\$3,072.00	\$3,256.32	\$3,451.70	\$3,658.80	\$3,878.33
Procura Material	\$367.50	\$389.55	\$412.92	\$437.70	\$463.96
Ingresos Totales	\$277,809.50	\$294,478.07	\$312,146.75	\$330,875.56	\$350,728.09

Elaboración: Autor

COSTOS ESCENARIO OPTIMISTA

Costos	Valor
Costos Fijos	
Costos Sueldos	\$108,254.21
Costos SemivARIABLES	
Agua	\$720.00
Luz	\$816.00
Teléfonos	\$1,056.00
Material de Limpieza	\$360.00
Costos Variables	
Materiales Didácticos	\$360.00
Insumos	\$15,130.61

Elaboración: Autor

COSTOS ESCENARIO PESIMISTA

Costos	Valor
Costos Fijos	
Costos Sueldos	\$87,173.38
Costos Semivariables	
Agua	\$720.00
Luz	\$816.00
Teléfonos	\$1,056.00
Material de Limpieza	\$360.00
Costos Variables	
Materiales Didácticos	\$360.00
Insumos	\$11,439.66

Elaboración: Autor

ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA

Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege
Estado de Resultados Proyectado Optimista

Años	1	2	3	4	5
Ingresos	\$336,547.50	\$356,740.35	\$378,144.77	\$400,833.46	\$424,883.46
Total de Ingresos	\$336,547.50	\$356,740.35	\$378,144.77	\$400,833.46	\$424,883.46
Costos					
Costos del Servicio	\$720.00	\$756.00	\$793.80	\$833.49	\$875.16
Costos del Personal	\$108,254.21	\$113,666.92	\$119,350.26	\$125,317.78	\$131,583.67
Suministros y Material Didáctico	\$15,130.61	\$15,130.61	\$15,130.61	\$15,130.61	\$15,130.61
Total de Costos	\$124,104.82	\$129,553.53	\$135,274.68	\$141,281.88	\$147,589.44
Utilidad Bruta	\$212,442.68	\$227,186.82	\$242,870.09	\$259,551.58	\$277,294.02
Gastos					
Gastos Administrativos	\$10,992.00	\$11,541.60	\$12,118.68	\$12,724.61	\$13,360.84
Gastos de Infraestructura	\$4,380.00	\$4,599.00	\$4,828.95	\$5,070.40	\$5,323.92
Gastos de Marketing	\$11,208.00	\$11,768.40	\$12,356.82	\$12,974.66	\$13,623.39
Gastos de Personal Administrativo	\$27,063.55	\$28,416.73	\$29,837.57	\$31,329.44	\$32,895.92
Gastos Generales (Permisos)	\$3,800.00	\$3,800.00	\$3,800.00	\$3,800.00	\$3,800.00
Gastos Servicio Deuda	\$67,920.57	\$67,920.57	\$67,920.57	\$67,920.57	\$67,920.57
Depreciación	\$24,618.68	\$24,618.68	\$24,618.68	\$21,729.92	\$21,729.92
Total Gastos	\$149,982.80	\$152,664.98	\$155,481.27	\$155,549.61	\$158,654.56
Utilidad Antes de Impuestos	\$62,459.88	\$74,521.84	\$87,388.83	\$104,001.97	\$118,639.46
15% Participación Trabajadores	\$9,368.98	\$11,178.28	\$13,108.32	\$15,600.30	\$17,795.92
24% Impuesto a la Renta	\$14,990.37	\$17,140.02	\$19,225.54	\$22,880.43	\$26,100.68
Utilidad del Ejercicio	\$38,100.52	\$46,203.54	\$55,054.96	\$65,521.24	\$74,742.86

Elaboración: Autor

ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO PESIMISTA

Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege
Estado de Resultados Projectado Escenario Pesimista

Años	1	2	3	4	5
Ingresos	\$277,809.50	\$294,478.07	\$312,146.75	\$330,875.56	\$350,728.09
Total de Ingresos	\$277,809.50	\$294,478.07	\$312,146.75	\$330,875.56	\$350,728.09
Costos					
Costos del Servicio	\$720.00	\$756.00	\$793.80	\$833.49	\$875.16
Costos del Personal	\$87,173.38	\$91,532.04	\$96,108.65	\$100,914.08	\$105,959.78
Suministros y Material Didáctico	\$11,439.66	\$11,439.66	\$11,439.66	\$11,439.66	\$11,439.66
Total de Costos	\$99,333.04	\$103,727.71	\$108,342.11	\$113,187.23	\$118,274.61
Utilidad Bruta	\$178,476.46	\$190,750.36	\$203,804.64	\$217,688.33	\$232,453.48
Gastos					
Gastos Administrativos	\$10,992.00	\$11,541.60	\$12,118.68	\$12,724.61	\$13,360.84
Gastos de Infraestructura	\$4,380.00	\$4,599.00	\$4,828.95	\$5,070.40	\$5,323.92
Gastos de Marketing	\$11,208.00	\$11,768.40	\$12,356.82	\$12,974.66	\$13,623.39
Gastos de Personal Administrativo	\$21,793.34	\$22,883.01	\$24,027.16	\$25,228.52	\$26,489.95
Gastos Generales (Permisos)	\$3,800.00	\$3,800.00	\$3,800.00	\$3,800.00	\$3,800.00
Gastos Servicio Deuda	\$67,920.57	\$67,920.57	\$67,920.57	\$67,920.57	\$67,920.57
Depreciación	\$23,534.78	\$23,534.78	\$23,534.78	\$21,469.22	\$21,469.22
Total Gastos	\$143,628.70	\$146,047.37	\$148,586.97	\$149,187.98	\$151,987.89
Utilidad Antes de Impuestos	\$34,847.76	\$44,703.00	\$55,217.68	\$68,500.35	\$80,465.59
15% Participación Trabajadores	\$5,227.16	\$6,705.45	\$8,282.65	\$10,275.05	\$12,069.84
24% Impuesto a la Renta	\$8,363.46	\$10,281.69	\$12,147.89	\$15,070.08	\$17,702.43
Utilidad del Ejercicio	\$21,257.13	\$27,715.86	\$34,787.14	\$43,155.22	\$50,693.32

Elaboración: Autor

BALANCE GENERAL ESCENARIO OPTIMISTA

Balance General Proyectado Escenario Optimista al Cierre de cada Año						
Balance General	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes						
Circulante (Caja Bancos)	\$33,542.00	\$125,570.00	\$195,817.00	\$274,722.00	\$360,505.00	\$455,246.00
Suministros y Material Didáctico	\$15,130.61	\$30,261.22	\$45,391.84	\$60,522.45	\$75,653.06	\$90,783.67
Cuentas por Cobrar	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Documentos por Cobrar	\$0.00					
Inversiones Corto de Plazo	\$0.00					
Total de Activos Corrientes	\$48,672.61	\$155,831.22	\$241,208.84	\$335,244.45	\$436,158.06	\$546,029.67
Activo Exigible	\$0.00					
IVA Pagado	\$0.00					
Total de Activo Exigible	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Activos Fijos						
Terreno	\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00
Edificio	\$309,816.90	\$309,816.90	\$309,816.90	\$309,816.90	\$309,816.90	\$309,816.90
Muebles Enseres y Maquinaria	\$10,754.59	\$10,754.59	\$10,754.59	\$10,754.59	\$10,754.59	\$10,754.59
Equipos de Computación y Tecnología	\$5,734.82	\$5,734.82	\$5,734.82	\$5,734.82	\$0.00	\$0.00
Electrodomésticos	\$2,931.47	\$2,931.47	\$2,931.47	\$2,931.47	\$0.00	\$0.00
Depreciación Acumulada	\$0.00	-\$24,618.68	-\$49,237.36	-\$73,856.04	-\$95,585.96	-\$117,315.88
Total de Activo Fijo	\$529,237.77	\$504,619.09	\$480,000.41	\$455,381.73	\$424,985.52	\$403,255.61
Total de Activos	\$577,910.39	\$660,450.32	\$721,209.25	\$790,626.18	\$861,143.58	\$949,285.28
Pasivos						
Pasivos Corrientes						
Pasivo Largo Plazo						
Préstamo	\$400,000.00	\$376,079.43	\$349,527.60	\$320,055.06	\$287,340.55	\$251,027.44
Interés por Pagar		\$44,000.00	\$41,368.74	\$38,448.04	\$35,206.06	\$31,607.46
15% Participación Trabajadores		\$9,368.98	\$11,178.28	\$13,108.32	\$15,600.30	\$17,795.92
25% Impuesto a la Renta		\$14,990.37	\$17,140.02	\$19,225.54	\$22,880.43	\$26,100.68
Total de Pasivos	\$400,000.00	\$444,438.78	\$419,214.63	\$390,836.96	\$361,027.33	\$326,531.50
Patrimonio						
Capital	\$177,910.40	\$177,910.40	\$217,691.53	\$260,429.87	\$295,235.42	\$343,130.04
Utilidad del ejercicio año 1		\$38,100.52				
Utilidad del ejercicio año 2			\$84,304.06			
Utilidad del ejercicio año 3				\$139,359.03		
Utilidad del ejercicio año 4					\$204,880.27	
Utilidad del ejercicio año 5						\$279,623.13
Total de Patrimonio	\$177,910.40	\$216,010.92	\$301,995.60	\$399,788.89	\$500,115.69	\$622,753.17
Total Pasivo + Patrimonio	\$577,910.40	\$660,449.71	\$721,210.23	\$790,625.86	\$861,143.02	\$949,284.66
Comprobación	-0.01	0.61	-0.98	0.32	0.57	0.62

Elaboración: Autor

BALANCE GENERAL ESCENARIO PESIMISTA

Balance General Projectado Escenario Pesimista al Cierre de cada Año						
Balance General	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes						
Circulante (Caja Bancos)	\$42,309.00	\$118,483.00	\$183,271.40	\$255,290.00	\$329,856.70	\$414,425.80
Suministros y Material Didáctico	\$11,439.66	\$13,727.60	\$14,185.18	\$14,276.70	\$14,295.00	\$14,298.67
Cuentas por Cobrar	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Documentos por Cobrar	\$0.00					
Inversiones Corto de Plazo	\$0.00					
Total de Activos Corrientes	\$53,748.66	\$132,210.60	\$197,456.58	\$269,566.70	\$344,151.70	\$428,724.47
Activo Exigible	\$0.00					
IVA Pagado	\$0.00					
Total de Activo Exigible	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Activos Fijos						
Terreno	\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00
Edificio	\$309,816.90	\$309,816.90	\$309,816.90	\$309,816.90	\$309,816.90	\$309,816.90
Muebles Enseres y Maquinaria	\$8,147.57	\$8,147.57	\$8,147.57	\$8,147.57	\$8,147.57	\$8,147.57
Equipos de Computación y Tecnología	\$3,678.55	\$3,678.55	\$3,678.55	\$3,678.55	\$0.00	\$0.00
Electrodomésticos	\$2,518.15	\$2,518.15	\$2,518.15	\$2,518.15	\$0.00	\$0.00
Depreciación Acumulada	\$0.00	-\$23,534.78	-\$47,069.57	-\$70,604.35	-\$92,073.57	-\$113,542.79
Total de Activo Fijo	\$524,161.17	\$500,626.39	\$477,091.60	\$453,556.82	\$425,890.90	\$404,421.69
Total de Activos	\$577,909.83	\$632,836.98	\$674,548.19	\$723,123.52	\$770,042.61	\$833,146.15
Pasivos						
Pasivos Corrientes						
Pasivo Largo Plazo						
Préstamo	\$400,000.00	\$376,079.43	\$349,527.60	\$320,055.06	\$287,340.55	\$251,027.44
Interés por Pagar		\$44,000.00	\$41,368.74	\$38,448.04	\$35,206.06	\$31,607.46
15% Participación Trabajadores		\$5,227.16	\$6,705.45	\$8,282.65	\$10,275.05	\$12,069.84
25% Impuesto a la Renta		\$8,363.46	\$10,281.69	\$12,147.89	\$15,070.08	\$17,702.43
Total de Pasivos	\$400,000.00	\$433,670.06	\$407,883.47	\$378,933.64	\$347,891.73	\$312,407.16
Patrimonio						
Capital	\$177,910.40	\$177,910.40	\$217,691.53	\$260,429.87	\$295,235.42	\$343,130.04
Utilidad del ejercicio año 1		\$21,257.13				
Utilidad del ejercicio año 2			\$48,972.99			
Utilidad del ejercicio año 3				\$83,760.13		
Utilidad del ejercicio año 4					\$126,915.35	
Utilidad del ejercicio año 5						\$177,608.67
Total de Patrimonio	\$177,910.40	\$199,167.53	\$266,664.52	\$344,190.00	\$422,150.77	\$520,738.71
Total Pasivo + Patrimonio	\$577,910.40	\$632,837.59	\$674,547.99	\$723,123.63	\$770,042.50	\$833,145.87
Comprobación	-\$0.57	-\$0.61	\$0.19	-\$0.11	\$0.11	\$0.28

Elaboración: Autor

FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA

Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege
Flujo de Caja Proyectado Escenario Optimista

Años	Año 0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$336,547.50	\$356,740.35	\$378,144.77	\$400,833.46	\$424,883.46
Total de Ingresos		\$336,547.50	\$356,740.35	\$378,144.77	\$400,833.46	\$424,883.46
Egresos						
Costos		\$124,104.82	\$129,553.53	\$135,274.68	\$141,281.88	\$147,589.44
Gastos Generales		\$57,443.55	\$60,315.73	\$63,331.52	\$66,498.09	\$69,823.00
Depreciaciones		\$24,618.68	\$24,618.68	\$24,618.68	\$21,729.92	\$21,729.92
Amortizaciones						
Total Egresos		\$206,167.05	\$214,487.94	\$223,224.87	\$229,509.89	\$239,142.36
Utilidad Bruta		\$130,380.45	\$142,252.41	\$154,919.90	\$171,323.57	\$185,741.11
Gastos Servicio Deuda		\$67,920.57	\$67,920.57	\$67,920.57	\$67,920.57	\$67,920.57
15% Trabajadores		\$9,368.98	\$11,178.28	\$13,108.32	\$15,600.30	\$17,795.92
24% Impuesto a la Renta		\$14,990.37	\$17,140.02	\$19,225.54	\$22,880.43	\$26,100.68
Utilidad Neta		\$38,100.52	\$46,013.54	\$54,665.46	\$64,922.27	\$73,923.94
Inversión a Recuperar	-\$183,357.20		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Capital de trabajo			\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Depreciaciones		\$24,618.68	\$24,618.68	\$24,618.68	\$21,729.92	\$21,729.92
Valor de desecho						
Flujo Neto de Caja	-\$183,357.20	\$62,719.21	\$70,632.22	\$79,284.14	\$86,652.19	\$95,653.85

Elaboración: Autor

FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA

Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege
Flujo de Caja Proyectado Escenario Pesimista

Años	Año 0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$277,809.50	\$294,478.07	\$312,146.75	\$330,875.56	\$350,728.09
Total de Ingresos		\$277,809.50	\$294,478.07	\$312,146.75	\$330,875.56	\$350,728.09
Egresos						
Costos		\$99,333.04	\$103,727.71	\$108,342.11	\$113,187.23	\$118,274.61
Gastos Generales		\$52,173.34	\$54,782.01	\$57,521.11	\$60,397.17	\$63,417.03
Depreciaciones		\$23,534.78	\$23,534.78	\$23,534.78	\$21,469.22	\$21,469.22
Amortizaciones						
Total Egresos		\$175,041.17	\$182,044.50	\$189,398.01	\$195,053.62	\$203,160.85
Utilidad Bruta		\$102,768.33	\$112,433.57	\$122,748.75	\$135,821.94	\$147,567.24
Gastos Servicio Deuda		\$67,920.57	\$67,920.57	\$67,920.57	\$67,920.57	\$67,920.57
15% Trabajadores		\$5,227.16	\$6,705.45	\$8,282.65	\$10,275.05	\$12,069.84
24% Impuesto a la Renta		\$8,363.46	\$10,281.69	\$12,147.89	\$15,070.08	\$17,702.43
Utilidad Neta		\$21,257.13	\$27,525.86	\$34,397.64	\$42,556.24	\$49,874.40
Inversión	-\$170,341.50		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Capital de trabajo			\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Depreciaciones		\$23,534.78	\$23,534.78	\$23,534.78	\$21,469.22	\$21,469.22
Valor de desecho						
Flujo Neto de Caja	-\$170,341.50	\$44,791.92	\$51,060.64	\$57,932.42	\$64,025.46	\$71,343.62

Elaboración: Autor

FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA DESAPALANCADO

Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege
Flujo de Caja Proyectado Apalancado

Años	Año 0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$336,547.50	\$356,740.35	\$378,144.77	\$400,833.46	\$424,883.46
Total de Ingresos		\$336,547.50	\$356,740.35	\$378,144.77	\$400,833.46	\$424,883.46
Egresos						
Costos		\$124,104.82	\$129,553.53	\$135,274.68	\$141,281.88	\$147,589.44
Gastos Generales		\$57,443.55	\$60,315.73	\$63,331.52	\$66,498.09	\$69,823.00
Depreciaciones		\$24,618.68	\$24,618.68	\$24,618.68	\$21,729.92	\$21,729.92
Amortizaciones						
Total Egresos		\$206,167.05	\$214,487.94	\$223,224.87	\$229,509.89	\$239,142.36
Utilidad Bruta		\$130,380.45	\$142,252.41	\$154,919.90	\$171,323.57	\$185,741.11
15% Trabajadores		\$9,368.98	\$11,178.28	\$13,108.32	\$15,600.30	\$17,795.92
24% Impuesto a la Renta		\$14,990.37	\$17,140.02	\$19,225.54	\$22,880.43	\$26,100.68
Utilidad Neta		\$106,021.10	\$113,934.11	\$122,586.03	\$132,842.84	\$141,844.51
Inversión a Recuperar	-\$583,357.20		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Capital de trabajo			\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Depreciaciones		\$24,618.68	\$24,618.68	\$24,618.68	\$21,729.92	\$21,729.92
Valor de desecho						
Flujo Neto de Caja	-\$583,357.20	\$130,639.78	\$138,552.79	\$147,204.71	\$154,572.76	\$163,574.43

Elaboración: Autor

FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA DESAPALANCADO

Centro de Desarrollo Infantil Kinder Kollege
Flujo de Caja Proyectado

Años	Año 0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$277,809.50	\$294,478.07	\$312,146.75	\$330,875.56	\$350,728.09
Total de Ingresos		\$277,809.50	\$294,478.07	\$312,146.75	\$330,875.56	\$350,728.09
Egresos						
Costos		\$99,333.04	\$103,727.71	\$108,342.11	\$113,187.23	\$118,274.61
Gastos Generales		\$52,173.34	\$54,782.01	\$57,521.11	\$60,397.17	\$63,417.03
Depreciaciones		\$23,534.78	\$23,534.78	\$23,534.78	\$21,469.22	\$21,469.22
Amortizaciones						
Total Egresos		\$175,041.17	\$182,044.50	\$189,398.01	\$195,053.62	\$203,160.85
Utilidad Bruta		\$102,768.33	\$112,433.57	\$122,748.75	\$135,821.94	\$147,567.24
15% Trabajadores		\$5,227.16	\$6,705.45	\$8,282.65	\$10,275.05	\$12,069.84
24% Impuesto a la Renta		\$8,363.46	\$10,281.69	\$12,147.89	\$15,070.08	\$17,702.43
Utilidad Neta		\$89,177.71	\$95,446.43	\$102,318.21	\$110,476.81	\$117,794.97
Inversión	-\$570,341.50		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Capital de trabajo			\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Depreciaciones		\$23,534.78	\$23,534.78	\$23,534.78	\$21,469.22	\$21,469.22
Valor de desecho						
Flujo Neto de Caja	-\$570,341.50	\$112,712.49	\$118,981.21	\$125,852.99	\$131,946.03	\$139,264.19

Elaboración: Autor

PUNTO DE EQUILIBRIO ESCENARIO OPTIMISTA

Punto de Equilibrio	Valor
(Costos Fijos) / (Precio - Promedio de Costos Variables)	
Costos Fijos	\$108,254.21
Precios	\$606.67
Costos Variables	\$360.00
Punto de Equilibrio	\$438.87
Meses de Trabajo	9
Cantidad de Infantes Mensual	49

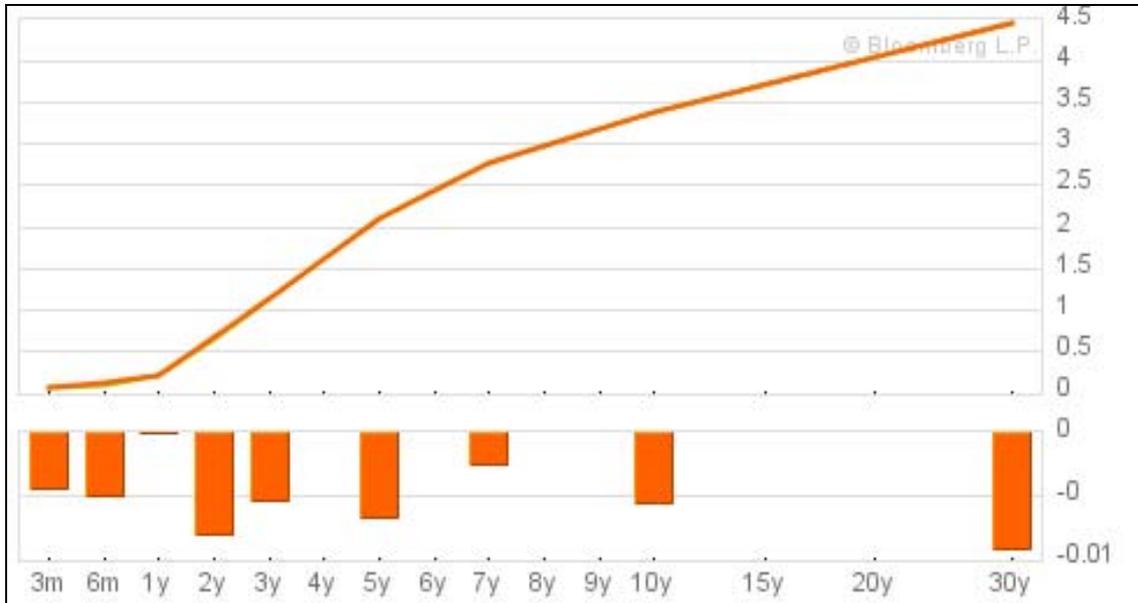
Elaboración: Autor

PUNTO DE EQUILIBRIO ESCENARIO PESIMISTA

Punto de Equilibrio	Valor
(Costos Fijos) / (Precio - Promedio de Costos Variables)	
Costos Fijos	\$87,173.38
Precios	\$606.67
Costos Variables	\$360.00
Punto de Equilibrio	\$353.41
Meses de Trabajo	9
Cantidad de Infantes Mensual	39

Elaboración: Autor

BONOS DEL TESORO AMERICANO



Fuente: <http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us/>

Elaborado por: Bloomberg

CÁLCULOS TASA DE RENDIMIENTO DE MERCADO

Cálculo del Rendimiento de Mercado Ponderación

	Enero 2010 a Junio 2011	Ponderación	Valor
S&P Small Cap 600	4.21	3	12.63
	Año 2010		
Variación Producto Interno Bruto por Industria	5.39	0.5	2.695
	Al 17 de Junio 2011		
Education and Training	8.15	1.5	12.225
Valor			5.51

Ponderación Calculada sobre una escala del 1 al 5

En donde 5 es el más relevante y 1 el menos relevante

Fuente: finance.yahoo.com, www.bce.fin.ec

Elaborado por: Autor

ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA ESCENARIO OPTIMISTA

Resumen Financiamiento	Valor	Porcentaje
Concepto		
1. Capital Propio	\$183,357.20	31.43%
2. Préstamo	\$400,000.00	68.57%
Total Inversión	\$583,357.20	100.00%

Elaborado por: Autor

ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA ESCENARIO PESIMISTA

Resumen Financiamiento	Valor	Porcentaje
Concepto		
1. Capital Propio	\$170,341.50	29.87%
2. Préstamo	\$400,000.00	70.13%
Total Inversión	\$570,341.50	100.00%

Elaborado por: Autor

CAPITALIZACIÓN

TABLA DE PAGOS PRESTAMO (miles de USD)					
PERIODO	Saldo Inicial	Pago	Interes	Capital	Saldo Final
1	\$ 400,000.00	\$ 67,920.57	\$44,000.00	\$23,920.57	\$376,079.43
2	\$ 376,079.43	\$ 67,920.57	\$41,368.74	\$26,551.83	\$349,527.60
3	\$ 349,527.60	\$ 67,920.57	\$38,448.04	\$29,472.54	\$320,055.06
4	\$ 320,055.06	\$ 67,920.57	\$35,206.06	\$32,714.51	\$287,340.55
5	\$ 287,340.55	\$ 67,920.57	\$31,607.46	\$36,313.11	\$251,027.44
6	\$ 251,027.44	\$ 67,920.57	\$27,613.02	\$40,307.55	\$210,719.88
7	\$ 210,719.88	\$ 67,920.57	\$23,179.19	\$44,741.38	\$165,978.50
8	\$ 165,978.50	\$ 67,920.57	\$18,257.63	\$49,662.94	\$116,315.56
9	\$ 116,315.56	\$ 67,920.57	\$12,794.71	\$55,125.86	\$ 61,189.70
10	\$ 61,189.70	\$ 67,920.57	\$ 6,730.87	\$61,189.70	\$ 0.00
	\$ 0.00	\$ 67,920.57	\$ 0.00	\$67,920.57	\$ (67,920.57)

Elaborado por: Autor