



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE CUIDADO INFANTIL EN  
HORARIOS VESPERTINOS Y NOCTURNOS EN EL SECTOR NORTE  
DE LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniería en Marketing

Profesor Guía  
Marco Vinicio Pazos León

Autora  
Andrea Carolina Argudo Ochoa

Año  
2016

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Marco Vinicio Pazos León  
MBA MMT  
C.C.1708013014

### **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.”

---

Andrea Carolina Argudo Ochoa  
C.C.0103776142

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primeramente a Dios por haberme brindando la fuerza necesaria para culminar con esta etapa de mi vida, a mis padres por el apoyo incondicional, sobre todo por guiarme con su amor y comprensión para poder salir adelante. A mi madrina Lina por su orientación.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a mis padres quienes me brindaron todo su amor y apoyo incondicional dándome la fortaleza necesaria para seguir adelante y culminar con esta etapa de mi vida.

## RESUMEN

El presente plan de negocios consiste en implementar un centro de cuidado infantil con horarios diurnos y extracurriculares y nocturnos para niños de 0 a hasta 5 años de la ciudad de Quito sector Norte. Con el fin de satisfacer un mercado que no se encontraba cubierto al ofrecer un servicio de cuidado extracurricular para ayudar a las parejas que desean encargar a sus hijos en un lugar seguro, donde los niños se sientan a gusto con un personal calificado y con instalaciones de primera.

Ecuador es un país que ha ido adaptando el sistema educativo del país sobre todo la de los más pequeños, es por eso que en los últimos años el gobierno ha creado leyes y normas para regular los centros educativos, lo que ha permitido que la educación tenga un crecimiento estable y atractivo.

La investigación de mercado indicó que un servicio con las características mencionadas anteriormente tendrá una gran acogida en Quito con un nivel de aceptación del 75%, en especial por la flexibilidad de horario que ofrece el centro y el método de enseñanza alternativo que ofrece a los niños poder leer antes de los 3 años de edad. La preferencia del cliente para conocer un nuevo servicio para sus hijos es a través de mails y medios digitales, por lo que se invertirá en publicidad en redes sociales acompañado de un evento de lanzamiento. Se ofrece un precio acorde al mercado y preferencias de las personas encuestadas.

El personal con el que contará el negocio serán personas con experiencia y capacidades exclusivamente en el método Doman y constantemente se realizará capacitaciones en cuanto a servicio al cliente y trato con los niños.

El resultado del análisis financiero pudo determinar que el proyecto es viable dentro de las condiciones estudiadas, en donde se tiene un margen de utilidad para el primer año de 34% y la utilidad neta es negativo pero para el segundo año se obtiene un valor positivo de 4.445 alcanzando hasta el quinto año \$31.980.

## ABSTRACT

This business plan is to implement a child care center with daytime and nighttime schedules and extracurricular for children from 0 up to 5 years of Quito North. In order to satisfy a market that was not covered by providing extracurricular care services feel comfortable with qualified personnel and a good infrastructure.

Ecuador is a country which has adapted the educational system of the country especially the smaller ones, that is why in recent years the government has created laws and procedures to regulate educational centers, which has allowed education to have a stable and attractive growth.

Market research indicated that a service with the features mentioned above will have a great reception in Quito with an acceptance rate of 75%, especially by scheduling flexibility offered by the center and the alternative method of teaching provides children to read before 3 years of age. Customer preference to know a new service for their children is through mails and digital media, so it will be spent on advertising in social networks. The price is according to the market it maintains the preferences of the people surveyed.

The staff of the center will be people with experience and trained exclusively in the Doman method and will have constantly training especially in customer service and treatment with children and parents.

The result of financial analysis could determine that the project is viable in the conditions studied, where a profit margin will have for the first year of 34%, in terms of net income is negative but for the second year a positive value is obtained with \$5.372 until the fifth year reaching \$31.980.

# ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 Aspectos Generales .....	1
1.2.1 Antecedentes .....	1
1.2.2 Objetivos Generales .....	3
1.2.3 Objetivos Específicos.....	3
1.2.4 Hipótesis .....	4
CAPÍTULO 2: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS .....	5
2.1 La Industria.....	5
2.1.1 Tendencias .....	5
2.1.2 Estructura de la industria.....	9
2.2 Factores Económicos y regulatorios.....	12
2.3 Canales de distribución.....	28
2.4 Cinco Fuerzas de Porter.....	29
2.5 La compañía y el concepto de negocio.....	36
2.5.1 Producto .....	40
2.5.1.1 Logotipo.....	42
2.5.1.2 Slogan .....	43
2.6 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento .....	43
2.7 Análisis FODA .....	43
CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS.....	47
3.1 Definición del problema .....	47
3.1.1 Planteamiento del Problema .....	47
3.2 Marco Teórico.....	49
3.3 Desarrollar el plan de investigación de mercados .....	50
3.4 Diseño de la investigación.....	51

3.4.1 Cualitativa .....	51
3.4.1.1 Entrevista con expertos .....	51
3.4.1.2 Resultados .....	51
3.4.2 Cuantitativa .....	52
3.4.2.1 Metodología:.....	52
3.4.2.2 Cálculo de la muestra.....	52
3.4.2.3 Conclusiones.....	75
3.5 Mercado relevante y cliente potencial .....	76
3.5.1 Oferta.....	78
3.5.2 Demanda .....	79
3.6 Mercado objetivo.....	80
3.7 Tamaño del mercado y tendencias .....	87
3.8 La competencia y sus ventajas .....	88
3.8.1 Participación de mercados y ventas de la industria .....	90
3.9 Evaluación del mercado durante la implementación.....	91
<b>CAPÍTULO 4: PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>92</b>
4.1 Estrategia general de marketing.....	92
4.2 Producto o Servicio.....	93
4.2.2 Alianza Estratégica .....	105
4.3 Política de precios.....	105
4.4 Táctica de ventas .....	108
4.5 Política de servicio al cliente y garantías.....	110
4.6 Promoción y Publicidad .....	112
4.7 Canales de Distribución.....	117
<b>Capítulo 5: Plan de operaciones y producción .....</b>	<b>119</b>
5.1 Estrategia de operaciones.....	119
5.2 Ciclo de operaciones .....	121
5.2.1 Proceso del servicio .....	121
5.3 Requerimientos de equipos y herramientas.....	123
5.4 Instalaciones y mejoras.....	124

5.5 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico	126
5.5.1 Localización geográfica	126
5.5.2 Medidas de seguridad	127
5.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios	128
5.7 Aspectos regulatorios y legales	128
5.7.1 Aspectos legales	128
<b>CAPÍTULO 6: EQUIPO GERENCIAL</b>	<b>131</b>
6.1 Estructura Organizacional	131
6.1.1 Organigrama	131
6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades	133
6.2.1 Descripción de funciones	133
6.3 Compensación a administradores y propietarios	139
<b>CAPÍTULO 7: CRONOGRAMA GENERAL</b>	<b>147</b>
7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha	147
7.2 Diagrama	148
7.3 Riesgos e imprevistos	148
<b>CAPÍTULO 8: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS</b>	<b>151</b>
8.1 Supuestos y criterios utilizados	151
8.2 Riesgos y Problemas principales	152
<b>CAPÍTULO 9: PLAN FINANCIERO</b>	<b>153</b>
9.1 Inversión inicial	153
9.2 Fuentes de ingresos	154
9.3 Costos fijos, variables y semivARIABLES	156
9.3.1 Costos fijos	156
9.3.2 Costos variables y semivARIABLES	158
9.4 Margen bruto y margen operativo	158
9.5 Estado de resultados proyectado	159
9.6 Balance general proyectado	161

9.7 Flujo de efectivo proyectado.....	163
9.8 Punto de equilibrio .....	164
9.9 Control de costos importantes.....	166
9.9.1 Análisis de sensibilidad.....	166
9.9.2 Escenarios .....	167
9.9.3 Índices Financieros .....	177
9.9.3.1 Razón de liquidez.....	177
9.9.3.1.1 Razón corriente.....	177
9.9.3.2 Razón de Rentabilidad.....	178
9.9.3.2.1 ROI .....	178
9.9.3.2.2 ROA .....	178
9.9.3.2.3 ROE .....	179
9.9.3.2.4 Desempeño.....	180
9.9.3.3 Valuación .....	180
<b>CAPÍTULO 10: PROPUESTA DE NEGOCIO .....</b>	<b>182</b>
10.1 Financiamiento deseado.....	182
10.2 Estructura de capital y deuda buscada.....	182
10.3 Capitalización.....	184
10.4 Uso de fondos.....	184
10.4.1 Activos Fijos Tangibles .....	185
10.4.2 Activos Intangibles .....	185
10.4.3 Capital de Trabajo.....	186
10.5 Retorno para el inversionista.....	187
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>193</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>202</b>

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

### **1.2 Aspectos Generales**

#### **1.2.1 Antecedentes**

La situación económica como personal en las familias de parejas jóvenes cada vez se torna más difícil, y se complica aún más cuando tienen hijos pequeños, los gastos incrementan y para solventarlos es necesario trabajar más tiempo, existen muchos empleos en los que se labora en horario nocturno, es importante la cantidad de padres que acuden con algún familiar para el cuidado de sus hijos, pero también hay muchísimas personas que no tienen esta facilidad y se ven obligados a faltar a sus empleos o compromisos, a pesar de las enormes ganas que muchos puedan tener por salir de noche, muchas veces terminan quedándose en casa porque no pudieron encontrar a la persona y el lugar indicado para destinar la protección de sus niños.

Aproximadamente el 60% de guarderías y centros infantiles que existen en la ciudad de Quito laboran de Lunes a Viernes y tienen horarios a medio tiempo 08:00 a 12:00 o tiempo parcial 08:00 a 16:00 (Escobar, 2014), es por esta razón que el horario que funcionaría el centro de cuidado sería de Lunes a Viernes de 17:00 a 23:00 y fines de semana Viernes, Sábado y Domingo de 20:00 a 08:00 am, de esta manera los padres tienen la opción para que sus niños pasen la noche hasta la mañana siguiente. Al no existir guarderías que funcionen en horarios nocturnos es una excelente opción brindar el apoyo a padres que tienen el deseo de salir los fines de semana, asistir a una reunión importante, viajar fuera de la ciudad o del país. Por esta razón se ha enfocado en dos segmentos de mercado este servicio, padres de clase media y media alta ubicados en el sector Norte de Quito. Luego de hacer un mapeo de los 3 sectores seleccionados se puede ver que existen muchas guarderías y centros de cuidado infantil lo cual es bueno para el negocio ya que estas guarderías serían los proveedores de niños cuando su horario de atención culmine.

El centro proporcionará un cuidado infantil de calidad para niños entre 0 y 5 años posiblemente se puede incluir niños de más edad. Sleepy Monkey contará con 3 tipos de zonas: juegos, descanso y limpieza, el cual poseerá un ambiente afectuoso y acogedor donde los niños descubrirán amistades y aprenderán a compartir, mientras se divierten y pasan tiempo con niños de su edad. Al mismo tiempo serán atendidos por gente profesional con experiencia sumamente capacitadas en el cuidado de niños, en el cual los padres podrán revisar el historial de cada una de las niñeras que trabajen en el centro. Además para seguridad de los padres de familia el centro contará con cámaras IP, que son cámaras que emite imágenes directamente a la red, en este caso sería a los dispositivos móviles que los padres posean ya sea celulares, tablets que tengan acceso a internet, de esta manera los padres podrán monitorear a sus hijos a todo momento sin necesidad de acudir al centro, este sistema apoyará la seguridad y confianza tanto de ellos como del personal que laborará dentro de la guardería.

En Pichincha existe una población de 2.573.455, un total de hogares 727.838 y un promedio de personas por hogar de 3,54. Al realizar un estudio en la ciudad de Quito en los últimos 9 años, se puede ver que la población ha incrementado un 2,27%, en cuanto a la población infantil de Quito se vio un incremento detallado de la siguiente manera: entre los 0 y 9 años que equivale alrededor de un 30,7% de la población total Niños de 0 a 4 años: 236.893 y Niños de 5 a 9 años con 244.844, esto equivale a 481.737 niños en este rango de edad". (Morillo, 2010)

Los hogares conformados por menos de 5 personas se han incrementado alrededor de un 2%, es decir en las parroquias seleccionadas la mayoría tienen de 2 a 3 hijos, este punto es un dato importante para el negocio ya que existirá mayor demanda de niños. Según estudios realizados por el INEC tenemos que en el Ecuador existe un número creciente de mujeres con hijos que trabajan fuera de casa con un 33% en el 2009, para el año 2014 esta cifra alcanzaría un 50%.

De acuerdo a Diario El Comercio, el ingreso de una familia urbana es de 1500 USD en promedio. Adicionalmente un conglomerado familiar de clase media alta tiene una entrada mensual de 2500 USD. (El Comercio, 2012)

El servicio que ofrece la empresa no se considera como de tipo educacional o de salud por lo que se lo considera como “otros gastos” y de acuerdo a datos obtenidos del INEC, los hogares destinan un 9.9% de sus ingresos es decir un valor de 145 dólares aproximadamente en clase media y 245 en clase media alta.

Se puede concluir que implementar una guardería infantil es más fácil hoy en día debido a la gran demanda de sus servicios por el aumento de mujeres que se incorporan a la vida laboral, por otro lado la falta de guarderías de calidad que ofrezcan un servicio confiable y sobre todo horarios flexibles para dejar a sus hijos pequeños. Por lo tanto resolvería un problema social, ya que actualmente en el mundo laboral no se cumple necesariamente las 8 horas de trabajo diarias propuestas por el gobierno, se ven en la necesidad de realizar viajes dentro y fuera del país, negociaciones en eventos y estos compromisos sociales generalmente se llevan a cabo en horarios nocturnos, por lo que existe una oportunidad de negocio en el servicio propuesto de cuidado de niños.

### **1.2.2 Objetivos Generales**

Elaborar un plan de negocios que permita definir la viabilidad financiera y comercial para el servicio de cuidado infantil en horarios vespertinos y nocturnos en donde se pueda cumplir con todas las necesidades del mercado.

### **1.2.3 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis de la industria de la enseñanza al que el proyecto va enfocado.
- Determinar el porcentaje de padres que requieren de este servicio a través de una investigación de mercados

- Desarrollar una estrategia de valor para lograr un fuerte posicionamiento dentro del mercado
- Definir una estructura organizacional que permita el trabajo en equipo de forma óptima, en donde los objetivos corporativos sean alcanzados.
- Elaborar un plan de marketing que posea estrategias y acciones que sean diferenciadoras para este servicio.
- Realizar un plan económico - financiero que nos demuestra si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevar a cabo el proyecto.

#### **1.2.4 Hipótesis**

El servicio de cuidado de niños en horarios diurnos, vespertinos y nocturnos será viable tanto comercial como financieramente.

## Capítulo 2: La Industria, La Compañía y Los Productos o Servicios

### 2.1 La Industria

Tabla 1: Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0

P ENSEÑANZA.
P85 ENSEÑANZA.
P851 ENSEÑANZA PREPRIMARIA Y PRIMARIA.
P8510 ENSEÑANZA PREPRIMARIA Y PRIMARIA.
P8510.1 ENSEÑANZA PREPRIMARIA
Q8890.01 Actividades de guardería o atención diurna de niños incluyendo el cuidado diurno de niños con discapacidad.

Tomado de: (INEC, <http://www.inec.gob.ec>, 2012)

#### 2.1.1 Tendencias

En cuanto a las tasas de crecimiento poblacional Ecuador registró 14.306.876 habitantes al 5 de diciembre del 2010, un 14,6% más que lo reportado en el Censo del 2001, según los datos preliminares del Censo de Población y Vivienda por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). El país bordea una tasa de crecimiento intercensal anual de 1,52%. (Villacis, [inec.gob.ec](http://inec.gob.ec), 2010)

Los sueldos de las mujeres se destinan al bienestar de los hogares en mayor proporción que los hombres. El ingreso de la mujer se invierte en los hijos”, según un informe de la revista Vistazo.

En Pichincha, el 51,3% de la población son mujeres, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Esto representa 1 321 635 personas. De ellas, 726 010 están en edad reproductiva (de 15 a 49 años) y 514 487, es decir el 71%, trabajan.

Los infantes también representan una parte importante de la población. Los niños de 0 a 4 años suman el 9,2% de los habitantes de la provincia.

El VII Censo de Población (2010) registra una población infantil menor a 36 meses o tres años de edad de 857.710 niñas y niños, lo que es equivalente al 5.92% respecto del total de la población del país.

De acuerdo a Deloitte, solo el 18% de mujeres en cargos ejecutivos es madre. El sector financiero se destaca, ya que concentra el 35% de madres ejecutivas. (Deloitte, 2014)

Tabla 2: Índice Nacional de Precios Educación

Índice Nacional de Precios al Consumidor (Educación)		
Período	Índice	A% Anual
2007	128,54	4,71
2008	234,38	4,55
2009	139,46	3,78
2010	143,99	3,25
2011	152,81	6,12
2012	162,76	6,52
2013	172,6	6,05

Tomado de: (Ecuador en Cifras, 2012)

Tabla 3: Índice Nacional de Precios Servicios

Índice Nacional de Precios al Consumidor (SERVICIOS)		
Período	Índice	A% Anual
2007	111,34	2,86
2008	117,3	5,35
2009	121,39	3,49
2010	124,69	2,71
2011	130,44	4,62
2012	136,6	4,72
2013	142,21	4,1

Tomado de: (Ecuador en Cifras, 2012)

El índice de precios al consumidor, indicador que mide el nivel general de los precios de los bienes y servicios de consumo final de los hogares del área urbana del país y su evolución nos indica según la clasificación de consumo por finalidad como la educación y se puede ver que desde el año 2007 al 2013 el índice demuestra un alza de 128,54 a 172,6 para lo que respecta al 2013, esto indica un incremento de 1,34% en lo que respecta a temas educativos. Además se analiza el índice de precios al consumidor de acuerdo a los servicios que mantiene el Ecuador y logramos ver un incremento de 1.24% lo que refleja un índice de 142,21. Al analizar este índice refleja que los precios tanto de servicios y del sistema educativo ha habido un incremento importante en los precios de los gastos de consumo de los hogares ecuatorianos. (Ecuador en Cifras, 2012)

720 centros infantiles recibieron permisos de funcionamiento entre los años 2010 y 2012. Esto refleja la gran demanda que existe en este tipo de servicios, ya que actualmente los padres trabajan y requieren de servicios personalizados, especialmente el de cuidado infantil con horarios extendidos. (Castillo, 2013)”

Los centros al ver esta necesidad tan marcada en el país decidieron ofrecer una estadía segura, planes de alimentación, clases de motivación y dependiendo de la edad de los niños reciben expresión corporal, talleres de motricidad fina y gruesa, lenguaje, música y juegos.

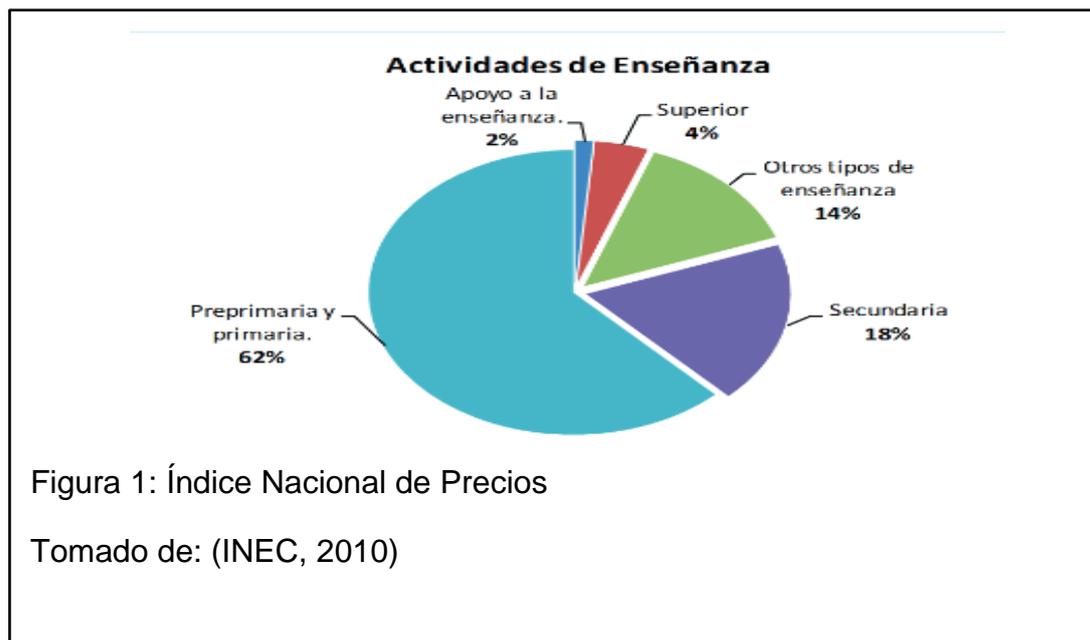
Otro de los servicios que atrae a los padres al momento de escoger un centro infantil, son las áreas verdes y la enseñanza de idiomas. El lugar debe estar diseñado para ser usado por los niños eso minimiza el riesgo de accidentes y de esta manera los pequeños se sienten a gusto cuando juegan en las instalaciones. La atención personalizada y el aprendizaje son dos de las cualidades que busca un padre al momento de inscribir a su niño en un centro infantil.

Los precios de centros infantiles varían de acuerdo al sector donde se ubican. Los precios van desde 40 USD en los de precio más bajo hasta 280 USD en los más caros. (Explored, 2013)

La incorporación de las mujeres al mercado laboral cambió la manera de llevar una familia adelante, donde tanto padre y madre son el sustento económico de una familia y se ven en la necesidad de trabajar, por lo que el cuidado de sus hijos está destinado a centros infantiles cuando no tienen de un familiar cercano que pueda hacerse cargo de ellos mientras se encuentran en horas laborables, además las múltiples actividades tanto en lo laboral como lo social en las parejas jóvenes causa que tengan la necesidad de encontrar un sitio seguro en donde dejar a sus hijos.

“Existe un cambio cultural en que la mujer ya no es quien se queda en el hogar al cuidado de sus hijos, sino que también tiene su propio trabajo e ingresos, según estudio de 1 diciembre de 2010, el 33,4% de las mujeres ecuatorianas en edad de trabajar tienen empleo, siendo Guayas la provincia con mayor porcentaje de mujeres empleadas con 21,86%, seguida de Pichincha con 20,62%. Del total de mujeres con empleo, el 8% son jefes de hogar, el 40,47% de ellas trabaja por cuenta propia, siendo el sector del comercio el que registra mayor número de mujeres empleadas con el 27,1%”. (Villacis, inec.gob.ec, 2010)

Con estos datos se puede verificar que la tendencia por incorporar en el mercado un centro nocturno está creciendo a medida que los padres tienen un trabajo estable, compromisos sociales, viajes dentro y fuera del país tanto por motivos laborales como personales y el alto índice de desconfianza que tienen actualmente al contratar una persona desconocida que ingrese en sus hogares para cuidar a sus hijos se ha encontrado la necesidad de implementar un proyecto de un centro nocturno seguro en el cual todas las actividades que realicen los niños en su estadía estarán supervisados para que los padres puedan tener la tranquilidad suficiente.



La actividad de la enseñanza cuenta con un mayor número de establecimientos en el sector de preprimaria y primaria con un 62%, en segundo lugar, con una gran diferencia frente al primero, se encuentra el sector de la secundaria con un 18%, seguido de otros tipos de enseñanza con un 14%. (INEC, 2010)

### 2.1.2 Estructura de la industria

En el distrito metropolitano de Quito existen 1727 centros de cuidado infantil, siendo 1300 privados y 427 públicos. (Diario El Hoy, 2013)

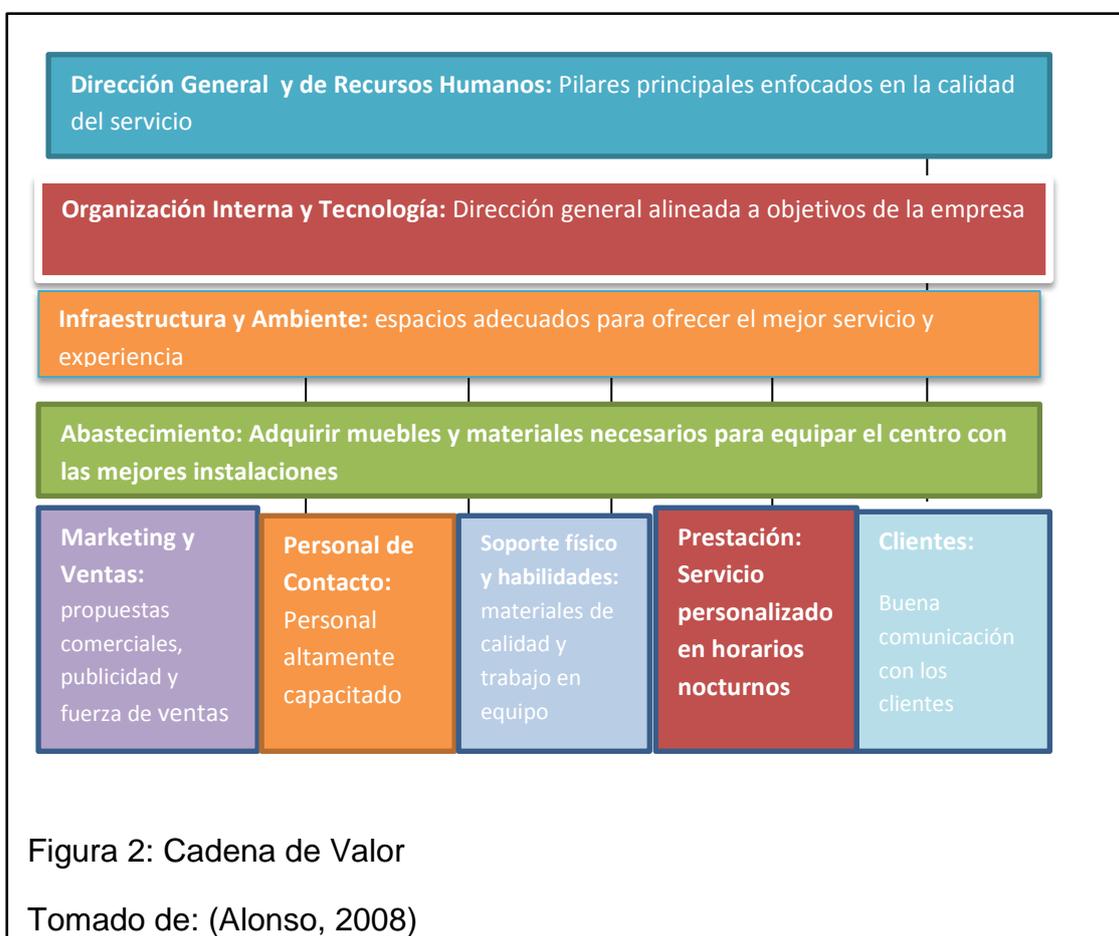
Con los datos anteriormente obtenidos se puede verificar que es una industria que cada vez está incrementando al pasar de los años por el aumento de madres en el sector laboral y por las tasas de crecimiento poblacional existe la necesidad de abrir nuevos centros en la ciudad para poder abarcar con el mercado que va creciendo año tras año.

En la ciudad de Quito existen guarderías muy reconocidas tanto por los años de experiencia que han brindado este servicio, como por el cuidado que se les brinda a los niños que asisten al centro. Al existir varias guarderías que se encuentran en toda la ciudad, se puede encontrar diferencias la una con la otra en cuanto a precio, tamaño de las instalaciones y actividades para los niños, es por eso que se categorizan a estos centros de acuerdo al sector en el que se

encuentran ubicados y es ahí donde algunas empresas lideran el mercado, pero no existe un líder que abarque o atraiga a todo el mercado existente.

Entre las guarderías más destacadas y reconocidas de la ciudad de Quito sector centro norte son los siguientes: Piccolavita, Kinder Gym, Smiling Games, Pequeño Paraíso, Centro de Desarrollo Infantil Baby Corner, Baby Lion, Centro Infantil Mi Arcoíris del Saber. Las guarderías en Quito Norte son: Alliance Kids, Sweet Kids, Paraíso Infantil, Play Time, Montessori y el Pinar. (Escobar, 2014)

A continuación se detallará la cadena de valor enfocada a servicios (Alonso, 2008)



La cadena de valor de servicios identifica y diferencia las actividades primarias controlables y no controlables, además de las actividades de apoyo y sus relaciones con las actividades primarias. Entre las actividades primarias

controlables tenemos Marketing y Ventas: en esta parte consta todas las tareas asociadas a las propuestas comerciales para inducir la prestación del servicio, publicidad, fuerza de ventas, promoción todo esto debe generar una ventaja competitiva.

Personal de Contacto: está involucrado el personal que cuidarán a los niños y estarán en contacto directamente en brindar un servicio de calidad, al igual que las personas que ayudarán en el cuidado y diversión de los menores.

Soporte Físico y habilidades: están involucrados todos los materiales, muebles y juguetes que forman parte de un centro de cuidado infantil y están relacionados con la calidad que ofrece el centro además del conocimiento y experiencia que alcanza el equipo de trabajo que genera una ventaja competitiva.

Prestación: el servicio que ofrecerá el centro será una experiencia inolvidable para los niños, y para los padres será muy importante que las instalaciones cuenten con un alto sistema de seguridad así sus niños estarán muy bien cuidados en un ambiente diseñado especialmente para ellos con diferentes áreas para asegurar la diversión de los menores.

Clientes: se mantendrá una buena comunicación con los clientes para conocer su opinión acerca del centro, las niñeras y el precio , además de conocer un poco más acerca de las necesidades que tienen como padres para poder mejorar las actividades y servicios del centro con el fin de brindar una buena atención.

Dirección General y de Recursos Humanos: construir un área en el que se debe trabajar en sentar los pilares principales para poder formar una empresa enfocada en la calidad del servicio pensando siempre en la satisfacción de los clientes.

Organización interna y tecnología: formar una estructura interna en base a una dirección general alineada a los objetivos de la empresa y lo que se pretende lograr.

Infraestructura y ambiente: contar con espacios adecuados para cada niño en donde contará con las mejores instalaciones para ofrecer el mejor servicio y experiencia.

Abastecimiento: se equipará el lugar con materiales y muebles especiales para cada tipo según la edad que asistirá al centro, además de juguetes que son indispensables para las áreas de recreación de los niños todo adaptado para contar con las mejores instalaciones que estén a la altura del target del centro.

Margen de servicio: es el resultado de lo que el cliente percibe y experimenta en el centro al dejar a sus hijos, es el valor percibido lo que genera que los clientes se sientan satisfechos del servicio que se ofrece.

## **2.2 Factores Económicos y regulatorios**

Para poder analizar los factores económicos y regulatorios del negocio se desarrollará el análisis PESTEL para conocer la situación del entorno externo que se le presenta a la empresa, de esta manera se podrán determinar las oportunidades que posee la empresa para poder alcanzar una mejor posición a diferencia de sus competidores. Del mismo modo, le ayuda a determinar las amenazas que su entorno posee y poder aplacarlas a tiempo con la finalidad de no perjudicarle a la empresa. (David, Administración Estratégica, 2003, págs. 78-112).

### **2.2.1 Política**

Desde el año 2006 el Ecuador tuvo una transición muy interesante ya que paso de ser uno de los países más inestables en Latinoamérica a tener una estabilidad política que permitía un equilibrio entre lo económico y la gobernanza.

En años anteriores se dio una salida de capitales, y con ello una crisis desmedida dentro del aspecto económico, un cuestionamiento político que amenazaba a todo el sistema es por ello que durante estos últimos 8 años, se ha tenido una estabilidad y paz social que garantice la continuidad de las políticas estatales.

Una de las políticas más ambiciosas de este régimen es lograr la refundación del Estado ecuatoriano y consolidar el proyecto social que busca construir el socialismo del buen vivir o Sumak Kawsay, en el cual se pone especial énfasis en crear una sociedad incluyente, solidaria y justa; además, promueve la libertad basada en la justicia, la democracia, la paz y las relaciones equitativas orientadas al bien común.

En octubre de 2012, el Presidente Rafael Correa, declaró que el desarrollo infantil de niñas y niños de 0 a 3 años de edad, como política pública prioritaria, de carácter universal, obligatorio y de calidad. El objetivo de esta política es potenciar el desarrollo integral de los niños y niñas para la satisfacción de sus necesidades sociales, afectivo-emocionales, culturales, cognitivas y físicas, en un entorno social, familiar y comunitario de afectividad y seguridad. El desarrollo infantil integral, hace referencia a un proceso intencionalmente organizado, que brinda a los niños y niñas de manera sistemática y equitativa, ambientes y experiencias variadas y estimulantes, que favorezcan su aprendizaje y desarrollo integral, considerando sus contextos particulares. (Ministerio de Inclusión Económico y Social, 2013)

“Todos los programas y acciones sobre el desarrollo infantil tienen un enfoque de derechos para el desarrollo de las capacidades de los niños y niñas, así como también para garantizar sus oportunidades. Los espacios de cuidado hoy son concebidos para propiciar el desarrollo infantil integral, dejando atrás la antigua concepción de las “guarderías”. (Ecuador Inmediato, 2014)

En la Constitución vigente en el art. 45 del mismo cuerpo legal, se manifiesta que los niños, niñas y adolescentes gozan de los derechos comunes al ser humano, como son el respeto a la vida, libertad, a la no discriminación, libertad de asociación, etc.; así como también a los que son específicos para su edad. En el segundo inciso se establece que:

“Las niñas, niños y adolescentes tienen derecho a la integridad física y psíquica; a su identidad, nombre y ciudadanía; a la salud integral y

nutrición; a la educación y cultura, al deporte y recreación; a la seguridad social; a tener una familia y disfrutar de la convivencia familiar y comunitaria; a la participación social; al respeto de su libertad y dignidad; a ser consultados en los asuntos que les afecten; a educarse de manera prioritaria en su idioma y en los contextos culturales propios de sus pueblos y nacionalidades; y a recibir información acerca de sus progenitores o familiares ausentes, salvo que fuera perjudicial para su bienestar.” (Ecuador Inmediato, 2014)

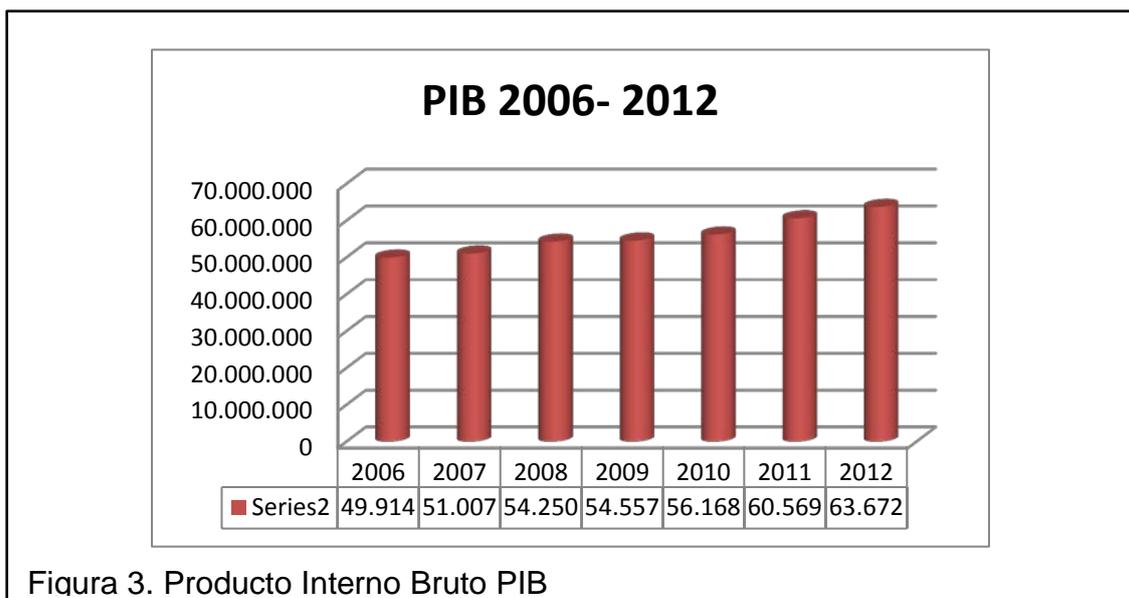
Como vemos expresado en el fragmento de la constitución antes mencionado se puede apreciar que hay una especial preocupación por los niños desde su nacimiento además se garantizan la salud, educación, alimentación y sobre todo el esparcimiento en los centros de educación y estimulación temprana del buen vivir, también claramente se expresan los derechos que poseen estos en la sociedad

### 2.2.2 Económico

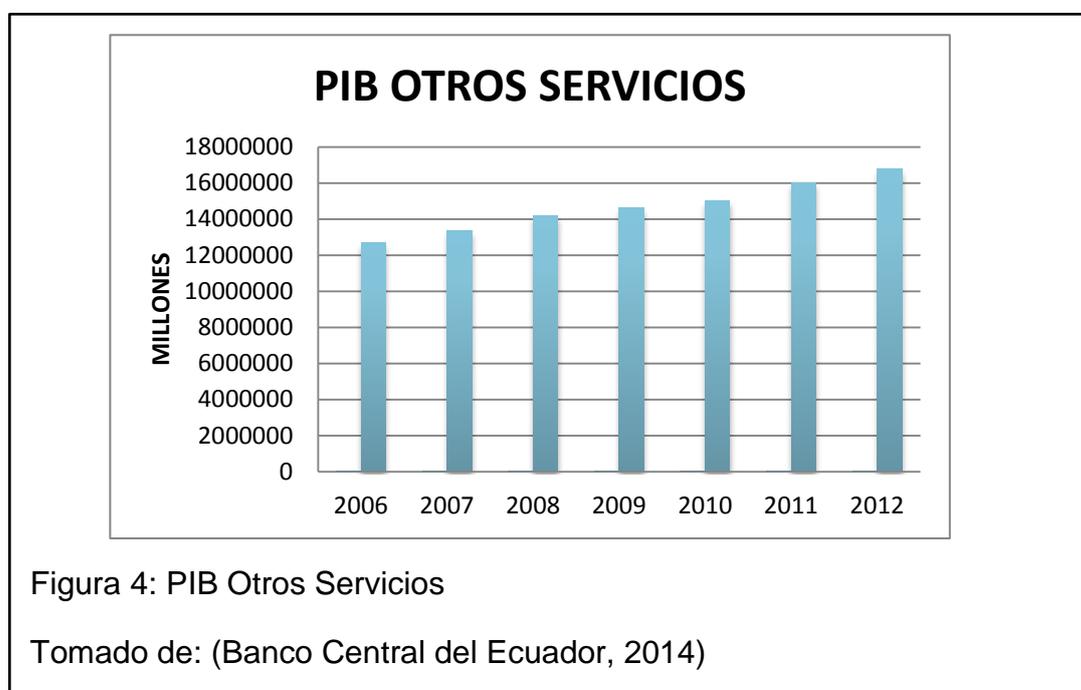
Tabla 4. Porcentaje del PIB

Fecha	PIB TOTAL	PIB OTROS SERVICIOS	% PIB OTROS SERVICIOS RESPECTO AL PIB TOTAL	PIB NO PETROLERO	% PIB NO PETROLERO RESPECTO AL PIB TOTAL	% PIB OTROS SERVICIOS RESPECTO AL PIB NO PETROLERO
2006	49.914.615	12.697.075	25%	40.312.197	81%	31%
2007	51.007.777	13.339.450	26%	41.759.629	82%	32%
2008	54.250.408	14.191.627	26%	44.703.118	82%	32%
2009	54.557.732	14.614.059	27%	45.522.029	83%	32%
2010	56.168.864	15.015.206	27%	47.133.197	84%	32%
2011	60.569.488	15.993.145	26%	50.893.232	84%	31%
2012	63.672.625	16.807.207	26%	53.774.393	84%	31%

Tomado de: (Ecuador en cifras, 2014)



De acuerdo al PIB total de los últimos años se puede observar que el PIB por servicios anualmente ha ido incrementando de manera considerable y paulatina, tanto así que en comparación al año 2006 con el 2012 último año proporcionado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC se ha incrementado en un 76% el PIB de servicios. (Ecuador en cifras, 2014)



El PIB de servicios. Con esta información se puede concluir que los servicios en el Ecuador están tomando mucha importancia y por lo tanto es muy atractivo ingresar en una industria relacionada con el servicio.

Al enfocarnos en el PIB de servicios del Ecuador en el cual se encuentra incluido la industria de la enseñanza representó en el año 2012 el 26% del PIB, vemos que existe una tendencia creciente en este sector del 1.09% aproximadamente frente al año 2010. (Banco Central del Ecuador, 2014). Con esta información se puede concluir que la tendencia del sector de servicios en el Ecuador está tomando mucha importancia y es creciente, lo cual muestra una estabilidad para quienes desean ingresar como nuevos prestadores de servicios. En el caso de este proyecto se pretende incursionar en un nuevo servicio relacionado con guarderías nocturnas y al analizar este PIB se denota que este ha tenido un aumento por lo tanto es una fortaleza ya que los resultados que se pueden deducir de este resultado es que los negocios relacionados con los servicios están teniendo auge en la actualidad haciendo que las potencialidades de tener éxito en este aspecto sean positivas.

Tabla 5: Variación Porcentual Anual

<b>VARIACIONES PORCENTUALES ANUALES DEL ÍNDICE DE NIVEL DE ACTIVIDAD REGISTRADA</b>						
<b>DESCRIPCIÓN CIIU3</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
ENSEÑANZA	3,68	-24,14	18,12	0,91	-5,17	7,43

Tomado de: (Ecuador en Cifras, 2012)

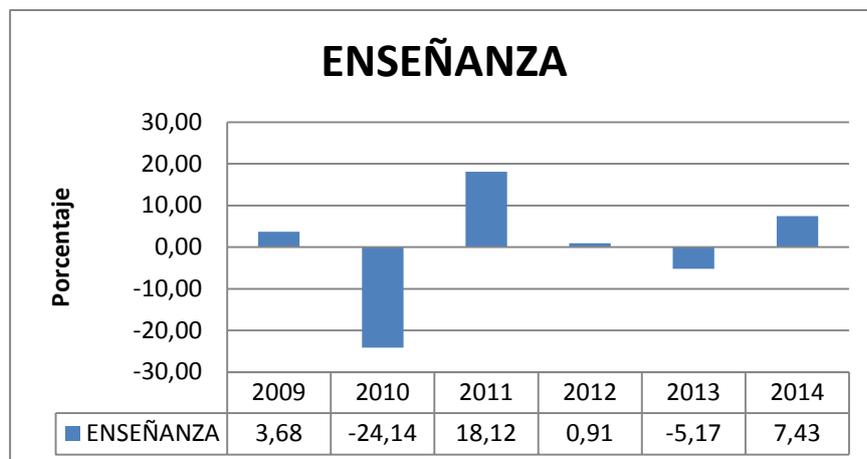


Figura 5: Variación Porcentual Enseñanza

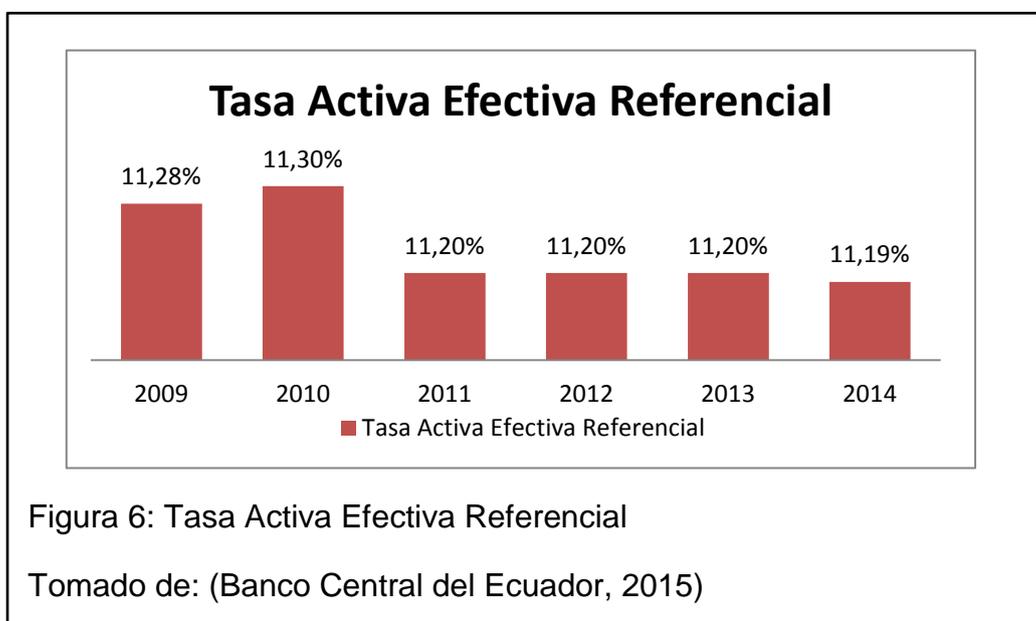
Tomado de: (Ecuador en Cifras, 2012)

“El índice de nivel de actividad registrada (INA-R) mide el desempeño económico-fiscal de los sectores productivos de la economía nacional”. (INEC, 2014). En cuanto a las variaciones porcentuales anuales registradas en Ecuador en cifras vemos una variación en cuanto a incrementos bajos y decrementos importantes como en los años 2010 y 2013. Con respecto al año 2009 tenemos un incremento importante de 3,75% para el año 2014, lo que quiere decir que la industria ha crecido en los últimos 5 años. Un aspecto esencial es el crecimiento en este aspecto pero también con él las exigencias que se deben adoptar para que la educación en el país se sigan desarrollando, con normativas claras y objetivos de cumplimiento que lleven a la excelencia educativa.

Tabla 6: Tasas de Interés Activa Efectiva

Año	Tasa Activa Efectiva Máxima	Tasa Activa Efectiva Referencial
2009	11,83%	11,28%
2010	11,83%	11,30%
2011	11,83%	11,20%
2012	11,83%	11,20%
2013	11,83%	11,20%
2014	11,83%	11,19%

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2015)



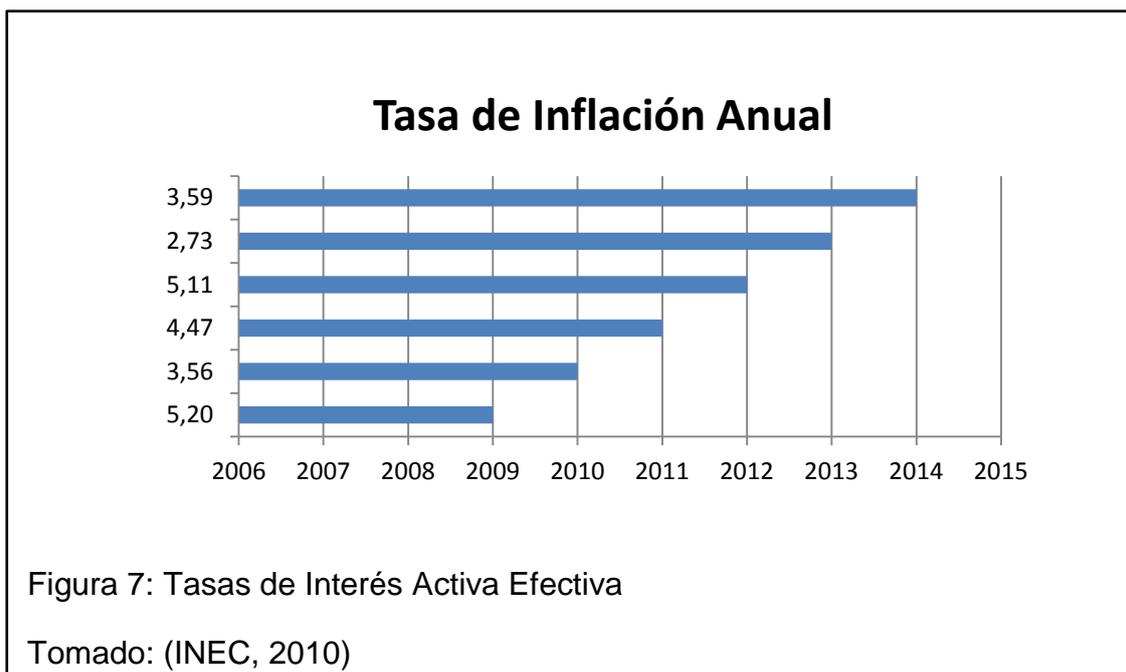
Al necesitar realizar un crédito al banco para poder financiar el proyecto se debe evaluar las tasas de interés que mantiene el Ecuador vigentes para el 2015 para solicitar un crédito simple para PYMES que se otorga a la empresa que tenga una actividad comercial o de servicio, debiéndose otorgar en garantía bienes muebles o inmuebles.

La tasa de interés para el sector productivo PYMES en donde está incluido el negocio planteado vemos que para el mes de Enero del 2015 es de 11.18, lo que refleja que es un porcentaje que se ha ido manteniendo en los últimos 5 años y no se ve afectado con un alza importante, por lo tanto es una cifra a considerar ya que se puede planificar los gastos de mejor manera de acuerdo al monto de inversión. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Tabla 7: Tasas de Inflación Anual

TASA DE INFLACION ANUAL	
Año	Promedio Anual
2009	5,20
2010	3,56
2011	4,47
2012	5,11
2013	2,73
2014	3,59

Tomado de: (INEC, 2010)



En los últimos 5 años la inflación del Ecuador se ha mantenido en promedio por debajo del 5% como se puede observar en el gráfico, con una variación de 1,61 lo que nos indica que los valores por ciertos productos y servicios se han mantenido en el tiempo lo cual crea una estabilidad para proveedores y consumidores. (INEC, 2010)

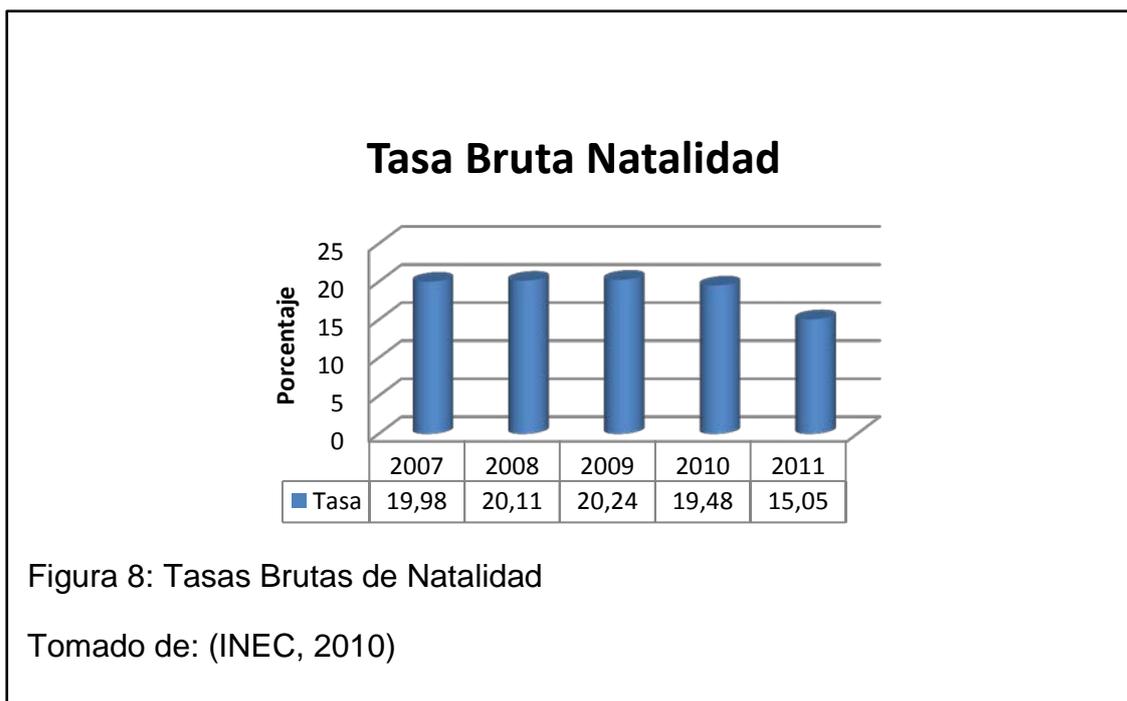
### 2.2.3 Social y Cultural

Tasas brutas de Natalidad es el factor que determina la tasa de crecimiento de la población. En el año 2011, esta tasa representa el 15,05 de nacimientos por cada 1.000 habitantes

Tabla 8: Tasas Brutas de Natalidad

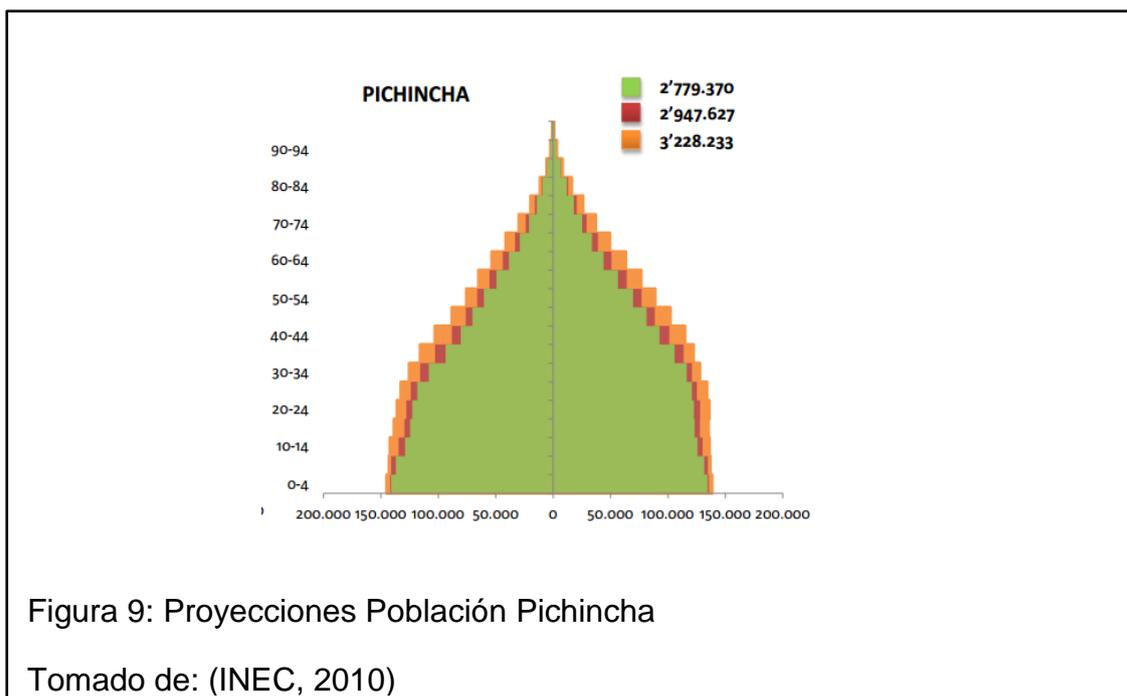
Tasas Brutas de Natalidad	
Año	Tasa
2007	19,98
2008	20,11
2009	20,24
2010	19,48
2011	15,05

Tomado de: (INEC, 2010)



En cuanto a las tasas de crecimiento poblacional Ecuador registró 14.306.876 habitantes al 5 de diciembre del 2010, un 14,6% más que lo reportado en el Censo del 2001, según los datos preliminares del Censo de Población y Vivienda por el Instituto Nacional de Estadística y Censos el país bordea una tasa de crecimiento intercensal anual de 1,52%. (INEC, 2010)

Se denota de estas cifras que el índice de natalidad es mayor en estos últimos años por lo tanto se requiere de más servicios enfocados en los niños. La demanda de padres que busquen la necesidad de centros nocturnos ira en aumento.



Según proyecciones de la población nacional para el año 2050 será de 23,4 millones de habitantes, para la provincia de Pichincha para el año 2015 la población será de 2'947.627 con una tasa de crecimiento de 1,8%, para el año 2020 será de 3'228.233. (INEC, 2010)

Existe un cambio el cambio cultural en que la mujer ya no es quien se queda en el hogar al cuidado de sus hijos, sino que también tiene su propio trabajo e ingresos.

Las familias de clase media destinan su dinero en bienes de consumo como bienes raíces, carros y, especialmente, educación. Actualmente buscan educar mejor a sus hijos. (Menéndez, 2014)

En Pichincha, el 51,3% de la población es mujer, esto representa 1'321.635 personas. De ellas, 726 010 están en edad reproductiva que va en promedio de 15 a 49 años de edad, 514 487, el 71%, trabajan. (INEC, 2010)

Los infantes también representan una parte importante de la población, entre las edades de 0 a 4 años existe 236.893 que representa un 9,2% de los habitantes de la provincia, con estos datos se puede ver que hay un gran

número de mujeres que trabajan por lo tanto esto refleja que tienen que dejar a sus niños en algún centro de cuidado en donde puedan encargarse de ellos mientras los padres se encuentran en sus horas laborables, además se tiene un porcentaje importante en los rangos de edad a los que el centro se enfocará. (Vera, 2010)

Tabla 9: Estudiantes educación inicial Pichincha

Estudiantes de Educación Inicial en Quito	
Año	# Estudiantes
2008	15,599
2009	20,914
2010	22,374
2011	20,073
2012	23,774

Tomado de: (Ministerio de Educación, 2012)

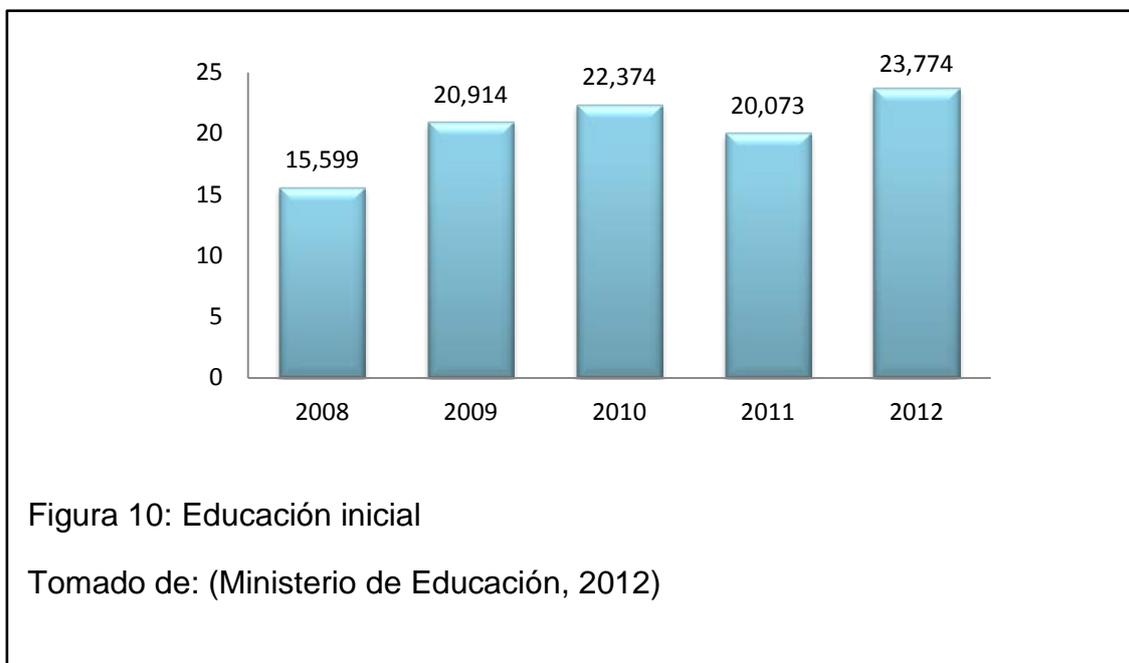


Figura 10: Educación inicial

Tomado de: (Ministerio de Educación, 2012)

Según el reporte de registros del ministerio de Educación por nivel educativo, al analizar la inicial vemos que en la provincia de Quito habido un incremento gradual en los últimos 5 años, sobre todo para el año 2012 donde destaca el número de estudiantes que habido en la instrucción inicial.

La tasa de crecimiento de matrículas en los años 2010 a 2012 en educación inicial es de 11,3% según datos del Ministerio de Educación, lo cual es una cifra que refleja que cada vez ha incrementado este servicio con el paso de los años. (Ministerio de Educación, 2012)

#### **2.2.4 Tecnológica**

En este proyecto contará con una ayuda tecnológica que estará relacionada con cosas muy puntuales las mismas que inciden indirectamente con el desarrollo del estudio.

La tecnología que está inmersa dentro de este proyecto es de fácil acceso ya que dentro del mercado tenemos múltiples proveedores de ella y no se complica en costos ya que para cumplir de forma eficaz este proyecto, se considera la implementación de tecnología de seguridad de alta calidad, considerando que trataremos con niños pequeños que permanecerán varias horas dentro de la guardería, por lo tanto debe ser un lugar en el que los niños puedan realizar actividades de manera segura sin ningún riesgo.

Este proyecto no se desenvuelve en un ámbito tecnológico, debido a que no requiere una investigación y desarrollo para la prestación de servicios que ofrece una guardería de niños, la tecnología que se requiere para implementar este negocio es de fácil acceso, es decir que hay disponibilidad en el mercado. Para cumplir de forma eficaz este proyecto, se considera la implementación de tecnología de seguridad de alta calidad, considerando que trataremos con niños pequeños que permanecerán varias horas dentro de la guardería, por lo tanto debe ser un lugar en el que los niños puedan realizar actividades de manera segura sin ningún riesgo.

Entre estas tecnologías se implementará con las siguientes tecnologías:

- Servicio de Vigilancia:

Se instalará cámaras IP en lugares estratégicos de la guardería, estos dispositivos diseñados para vigilar y monitorear distintas áreas, así como grabar audio e incluso sacar fotografías, cuenta con la ventaja de que puede transmitir por medio de Internet en tiempo real hacia cualquier tipo de dispositivo desde donde es requerido visualizar la imagen. Con este sistema de vigilancia los padres podrán observar a su hijo en cualquier momento, de esta manera podrán verificar el bienestar de ellos y así garantizaremos la tranquilidad de los padres.

Existe un creciente uso de celulares inteligentes con un 87.2% que poseen internet un 26.2% de la ciudad de Quito, es decir tienen bastante acceso a información de todo tipo y es importante para el proyecto ya que al tener las cámaras IP en donde las imágenes se envían a través de internet, para el segmento de mercado propuesto este uso es mayor. (Ecuador en cifras, 2014)

- Seguridad y Alarmas

La guardería contará con sistemas de seguridad con monitoreo, alarmas de emergencia y contra incendios, alarmas inalámbricas que cuentan con sensores de movimiento y sistemas de cableado que aseguren a la guardería de cualquier peligro posible y poder contar con vigilancia y protección las 24 horas del día. Además las alarmas de emergencia ayudarán en caso de urgencias médicas y por último las alarmas contra incendio que permite detectar niveles de humo o calor que puedan indicar un incendio.

- Instalaciones multimedia

La guardería contará con instalaciones para radio, televisión por cable audio, video, porteros y videos porteros que nos ayudarán a incrementar con los niveles de seguridad en el control de acceso, de esta manera verificaremos de manera visual y auditiva a la persona que está timbrando la puerta sin necesidad de presentarse físicamente.

“En el Ecuador hubo un incremento arancelario a equipos tecnológicos importados desde Enero del 2015, este incremento se dio entre el 5 y 15% a todos los artículos como teclados, memorias, copiadoras, laptops, etc.” (Enríquez, 2015)

Tomando en cuenta que en la actualidad existen restricciones en las importaciones y hubo un alza importante en los artículos tecnológicos hará que la instalación de los sistemas multimedia se vea afectada en cuanto a la inversión de dichos implementos.

### **2.2.5 Ecológico**

En el país no existe una regulación ambiental para este tipo de negocio que se implementará en la ciudad de Quito, sin embargo existirá tachos de basura especiales en donde se clasificará la basura por desechos orgánicos, plástico y papel de esta manera reciclaremos los desperdicios de manera correcta.

Se colocará difusores y demás mecanismos de ahorro en los grifos, y de esta manera aprovechar mejor el agua reduciendo su consumo. Además se utilizará focos ahorradores que tienen mayor duración y gastan menos energía. Para realizar manualidades se utilizará botellas, cartón y papel con el fin de reutilizar los insumos.

Las empresas deben cumplir con las regulaciones ambientales en todas las fases de desarrollo de una empresa. Las compañías que están considerando la compra de un edificio deben garantizar que el edificio cumpla con las regulaciones ambientales o se arriesgarán a pagar multas por incumplimiento. La construcción de ampliaciones también debe cumplir con los requisitos reglamentarios. Es decir para poder remodelar y ampliar el lugar necesitaremos permisos aplicados por el Ministerio de Salud y del Ambiente.

Existe varios institutos que hacen sus registros como la Secretaria de Gestión de Riesgos encargado de ver riesgos naturales y urbanísticos que pueda tener la guardería dependiendo del sector, los bomberos ven el tema ambiental y físico, permiso municipal todos los centros no estén cerca de lugares contaminados, estaciones de servicios o gasolineras.

### **2.2.6 Legal**

Para poder realizar los trámites legales de la guardería la institución encargada es el Ministerio de Educación que en conjunto con las autoridades del nivel zonal y del nivel distrital del MIES son los responsables de manejar los procesos de autorización y funcionamiento de las instituciones que ofertan servicios de desarrollo integral para la primera infancia.

Los centros infantiles públicos y privados para obtener autorización de funcionamiento deberán cumplir con los siguientes requisitos:

1. Solicitud de autorización de funcionamiento
2. Plan de reducción de Riesgos
3. Copia del título de la escritura pública del inmueble
4. Proyecto de creación de la institución
5. Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC) del representante legal/propietario.
6. Cédula de Ciudadanía y certificado de votación del representante legal/propietario o Registro en el Censo en caso de extranjeros.
7. Copia notariada de los estatutos del establecimiento u organizaciones de la sociedad civil.
8. Convenios con médicos o centros de salud y psicológicos especializados (de no poseer dicho personal en la institución)
9. Reporte del IESS con los aportes del empleador
10. Declaración juramentada de los representantes legales de no hallarse inmersos en las prohibiciones del artículo 93
11. Requisitos contenidos en la norma vigente para la regulación de costo matrícula y pensión del Ministerio de Educación.

Una vez entregados los requisitos de funcionamiento, personal competente planificará una visita para verificar el cumplimiento de los requisitos y realizar la categorización la misma que responde a la siguiente matriz:

Tabla 10: Requisitos Básicos de Visitas

<b>RESULTADOS VISITA DE VERIFICACIÓN DE REQUISITOS BÁSICOS</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Calificación</b>	<b>Estado</b>
Centro en rango superior	90% al 100%	Centro con permiso de Funcionamiento
Centro en rango medio	65% al 89%	Centro en proceso de permiso/ Centro nuevo sin permiso de Funcionamiento/ se puede continuar con el servicio.
Centro en rango bajo	51% al 64%	Centro con Cierre temporal/Centro nuevo sin permiso de Funcionamiento.
Centro en rango inferior	0% al 50%	Centro clausurado/Centro nuevo sin permiso de Funcionamiento

Para verificar con mayor detalle los requisitos necesarios se adjunta el acuerdo ministerial. (Anexo 1)

“Como se puede ver existen procedimientos necesarios para poder abrir un centro de cuidado infantil apto para niños en el cuál el Ministerio de Educación se encarga de vigilar que se cumpla de acuerdo a las ordenanzas dictadas para poder crear un ambiente seguro y digno para los menores de edad.” (Anonimo, 2009).

### **2.3 Canales de distribución**

En un centro de cuidado infantil se debe equipar con materiales especiales para niños al igual que los muebles que se utilizarán ya que debe ser un lugar seguro para los menores y contar con la seguridad adecuada en todo el espacio. Los materiales que se necesitarán para la implementación del centro se obtendrán de distribuidores de muebles de niños que sean expertos en fabricar muebles adecuados para las diferentes edades, en cuánto a juguetes y juegos se adquirirá en jugueterías, además se puede obtener videos y películas educativas y aptas para los menores de fundaciones especiales que se dedican a esta actividad.

Al ser un servicio enfocado a menores de edad, los clientes o consumidores finales del centro son los padres de familia que buscan un lugar seguro en donde puedan dejar a sus niños mientras tienen algún compromiso, es por eso que se trata de atraerlos por medio de programas o planes atractivos en donde refleje una buena organización, un buen ambiente con la seguridad necesaria para que los niños puedan distraerse y disfrutar de las instalaciones sin riesgo alguno, además de generar una experiencia inolvidable a los niños para que en futuras ocasiones los niños puedan reflejar este sentimiento a sus padres y sientan la confianza de dejarlos en el centro.

Al analizar el servicio se puede ver que el canal de distribución es directo, productor – consumidor ya que requiere un contacto personal con el cliente

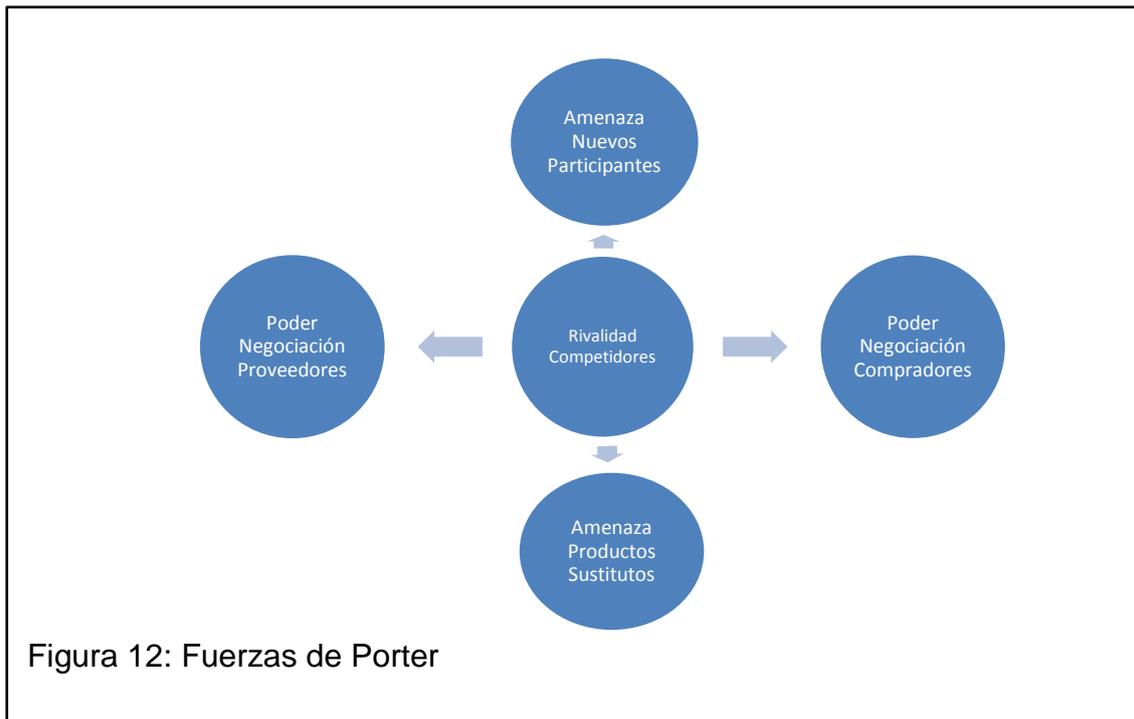
**Productor – consumidor:** Dada la intangibilidad de los servicios, el proceso de producción y la actividad de venta requiere a menudo un contacto personal entre el productor y el consumidor, por lo tanto, se emplea un canal directo. (Prieto, 2014)



Figura 11: Canal de Distribución

## 2.4 Cinco Fuerzas de Porter

“Para el análisis de las cinco fuerzas de Porter, modelo de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece.” (Ferre, 2013). Se debe estudiar algunos aspectos que son importantes para poder determinar si la industria es atractiva y analizar si se puede incursionar el negocio.



Para ponderar cada una de las fuerzas se utilizara un promedio de los puntajes obtenidos, de acuerdo a cada criterio a ser tomado en cuenta. Cada criterio recibirá una calificación de acuerdo a la siguiente escala: (Francés, 2006)

- 5 puntos      Muy Fuerte
- 4 puntos      Fuerte
- 3 puntos      Medianamente Fuerte
- 2 puntos      Débil
- 1 punto        Muy Débil

#### 2.4.1 Amenaza de Nuevos Participantes (Barreras de Entrada)

Para la primera fuerza de Porter, se debe analizar las barreras de entrada ya que en base a esto se conocerá el nivel de complejidad que se tenga para poder ingresar en la industria, por lo tanto saber el nivel de competencia que se pueda tener en un futuro.

En el caso de una guardería nocturna, al ser una empresa nueva en el mercado se tendría una ventaja importante para las nuevas empresas que quieran introducirse ya que se tendrá una preferencia en cuánto a la confianza que toma tiempo en atraer de los padres de familia.

Tabla 11: Factores determinantes en barreras de entrada

<b>Barreras de Entrada</b>	<b>Puntaje</b>
Acceso a canales de distribución	3
Costos de Cambio	3
Diferenciación de Producto	4
Economías de Escala	3
Políticas Gubernamentales	2
Requerimiento de Capital	4
Ventajas absolutas en Costos	3
Promedio	<b>3,14</b>

Como se puede ver las barreras de entrada tiene un promedio 3,14 se puede concluir que es medianamente fuerte, por lo tanto la amenaza de ingreso de nuevos participantes es medio débil.

#### **2.4.2 Amenaza de sustitutos**

En la industria de la enseñanza existen pocos sustitutos, en el caso de la ciudad de Quito, existen empresas que ofrecen los servicios de niñeras a domicilio que es un sustituto relevante para el negocio ya que es un servicio a domicilio que es requerido por algunas familias por la comodidad y facilidad que ofrece a los padres.

Por otro lado tenemos los familiares que pueden cuidar a los menores de sus parientes sin costo alguno, además que los padres piensan en esta opción por la confianza y seguridad que les brinda el dejar con gente conocida a sus niños.

Tabla 12: Factores determinantes Productos Sustitutos

<b>Factores Determinantes Amenaza Productos Sustitutos</b>	<b>Puntaje</b>
Costos de cambio	2
Desempeño de sustitos relativo en relación a su precio	3
Propensión del comprador a sustituir	4
<b>Promedio</b>	<b>3,0</b>

Se puede concluir que la amenaza de productos sustitutos es medianamente fuerte ya que existen algunos sustitutos que pueden afectar en la decisión de compra de los clientes.

### **2.4.3 Poder de Negociación con los Clientes**

En la actualidad el poder de negociación de los compradores es un factor muy relevante ya que los clientes tienen el poder de decisión de compra.

Los clientes son padres de familia jóvenes que tienen un nivel de vida social activa, tienen la necesidad de dejar a sus niños en horarios vespertinos y nocturnos mientras realizan sus actividades o asiste algún compromiso social.

Los centros de desarrollo infantil se encuentran dispersos en todos los sectores de la ciudad de Quito, con diferentes programas y actividades que van de acuerdo al sector en el que está ubicado, ya que los clientes procuran conseguir el centro que esté más acorde a sus necesidades y la cercanía que tenga al trabajo o al hogar de sus familiares.

La propuesta de negocio ofrece un servicio diferenciado de la oferta actual del mercado, ya que ofrece horarios extracurriculares y nocturnos en los que el segmento tiene la necesidad, esto genera una ventaja competitiva ya que no existe competencia directa que afecte al negocio y que el grupo objetivo tenga diversas opciones a las cuales puedan acudir para dejar a sus hijos.

Es importante recalcar que también existen sustitutos que pueden influenciar en la compra, ya que los padres necesitan contar con un lugar seguro y adecuado para sus niños mientras ellos asisten a sus compromisos.

Tabla 13: Factores determinantes Poder de Negociación Clientes

<b>Factores Determinantes Poder Negociación Clientes</b>	<b>Puntaje</b>
Concentración y Volúmenes de Compra	3
Costos de cambio para el comprador	1
Diferenciación del producto	4
Identidad de Marca	4
Impacto del producto sobre calidad del comprador	1
Incentivos para quien toma las decisiones	5
Información que dispone el comprador	5
Peso producto sobre costos de comprador y sus compras	1
Posibilidad del comprador de integrarse verticalmente	1
Productos Sustitutos	3
Sensibilidad a Precios	4
Utilidades del comprador	1
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

Con estos datos se puede concluir que el poder de negociación de los compradores es fuerte.

#### **2.4.4 Poder de negociación con los proveedores**

La industria en la que se está incursionando depende de personal y muebles especializados para los menores al igual que equipos de alta tecnología para asegurar la integridad de los niños, al no necesitar insumos específicos se los puede conseguir con facilidad, lo que convierte un escenario bastante amplio en el que existe competencia de proveedores y se puede evaluar varias opciones y conseguir a precios convenientes. En la búsqueda de proveedores se debe seleccionar al que ofrezca calidad a un buen precio y tenga todos los materiales necesarios para equipar el centro.

El poder de negociación que vemos en esta industria es bajo ya que existen varias alternativas en el mercado y variedad de ofertas que pueden ser manejadas de mejor manera en la que los costos sean menores para la empresa.

Tabla 14: Factores determinantes Poder de Negociación Proveedor

<b>Factores Determinantes Poder Negociación Proveedor</b>	<b>Puntaje</b>
Concentración de Proveedores	3
Costos de Cambio de Proveedor	3
Existencia de productos sustitutos	2
Importancia para proveedor del volumen de ventas industria	3
Posibilidad del proveedor de integrarse verticalmente	2
Productos diferenciados	3
<b>Promedio</b>	<b>2,66</b>

#### **2.4.4 Rivalidad de competidores (Intensidad de la rivalidad)**

En la ciudad de Quito no existen guarderías nocturnas, pero existen sustitutos aunque sean muy pocos pero que compiten con el negocio planteado. En los últimos años, desde la reinserción de las mujeres en la vida laboral, habido la necesidad de que exista un centro de cuidado infantil con horario de funcionamiento amplio para la elección y comodidad de los padres.

Se debe tomar en cuenta que la competencia en cuánto a centros de desarrollo infantil diurnos es elevada ya que existen alrededor de 1727 centros en la ciudad los cuales compiten dependiendo del sector y los servicios que ofrezcan.

De acuerdo a este estudio se puede ver que la rivalidad con competidores es medianamente fuerte, a pesar de no existir competencia directa que afecte en la elección del servicio existen factores externos que afectan al momento de dejar a los niños en algún lugar.

Tabla 15: Factores determinantes Rivalidad de competidores

<b>Factores Determinantes Intensidad Rivalidad</b>	<b>Puntaje</b>
Altos costos fijos	3
Cantidad de Competidores	1
Capacidad excesiva intermitente	2
Complejidad de Información	3
Costos Fluctuantes	4
Crecimiento de la industria	3
Diferenciación de producto	4
Diversidad de Competidores	3
<b>Promedio</b>	<b>2,87</b>

#### **2.4.5 Amenaza de Nuevos Competidores:**

Las barreras de entrada que tiene esta industria es baja ya que en el Ecuador todavía no se tiene una ley específica que regule los centros de cuidado infantil de una manera que se pueda llevar un control de los centros que existen en la ciudad.

Por otro lado los recursos financieros para establecer un centro infantil son bajos, por lo que está industria pueda ser atractivo para nuevos competidores.

Las barreras de salida son altas si en algún momento el negocio deba cerrar, esto tiene que ver por la regulación laboral que se tiene hoy en día en el país y se deben pagar indemnizaciones altas a los trabajadores, además que los muebles y materiales utilizados no son fáciles de vender además que se deprecia con el tiempo.

De acuerdo a este estudio se puede ver que la amenaza de nuevos competidores es media alta a pesar de no existir competencia directa que afecte en la elección del servicio existen factores externos que afectan al momento de dejar a los niños en algún lugar

## **2.5 La compañía y el concepto de negocio**

### **2.5.1 La Idea y el Modelo de Negocio**

“En el Ecuador contemporáneo, las transformaciones sociales y económicas, han reducido la capacidad de muchos padres y familias para cuidar a sus niños/as pequeños durante los días laborables. Al término de la década del nuevo milenio, el diseño de programas y actividades que apoyen a los padres en el cuidado diario – particularmente con actividades que incluyan educación inicial continúa siendo un desafío pendiente en el país que sólo pudo ser resuelto parcialmente” (García & Velasco , 2010)

La situación económica como personal en las familias de parejas jóvenes cada vez se torna más difícil, y se complica aún más cuando tienen hijos pequeños, los gastos incrementan y para solventarlos es necesario trabajar más tiempo, existen muchos empleos en los que se labora en horario nocturno, es grande la cantidad de padres que acuden con algún familiar para el cuidado de sus hijos, pero también hay muchísimas personas que no tienen esta facilidad y se ven obligados a faltar a sus empleos o compromisos, a pesar de las enormes ganas que muchos puedan tener por salir de noche, muchas veces terminan quedándose en casa porque no pudieron encontrar a la persona y el lugar indicado para destinar la protección de sus niños.

Dentro del mercado se ha encontrado la necesidad de incorporar un centro que ayude a los padres de familia en el cuidado de sus hijos en horarios extracurriculares y nocturnos, en el que exista un alto sistema de seguridad y sobre todo que el personal que estará en contacto con los niños sean personas profesionales, de confianza. Además el centro debe estar acoplado y adaptado especialmente para los pequeños, en el que puedan contar con diversas áreas para asegurar la diversión y tranquilidad de los niños y por lo tanto de los padres.

Las guarderías nocturnas han surgido ante la posibilidad de contar con un lugar adecuado donde se pueda dejar a niños menores mientras los padres trabajan

o tienen algún compromiso social. Por lo tanto su existencia vienen a resolver un problema social importante, y cuando funcionan en forma óptima, son de gran ayuda para asegurarse de que los niños estén seguros, con una nutrición apropiada, estimulados correctamente desde el punto de vista de su desarrollo y rodeados de cariño, favoreciéndose así su proceso de socialización, además de brindar un horario extendido en el que no existe competencia alguna en el país.

Una guardería nocturna es una excelente opción para brindar el apoyo a padres que no tienen la posibilidad de dejar a sus hijos con una persona de confianza o no cuentan con dinero suficiente para contratar a personas que cuiden a sus hijos a domicilio y puede ser riesgoso el dejar entrar a una persona desconocida en el hogar. También está pensado en la ayuda a padres que tengan alguna cita, deseen salir cenar, ir al cine, o divertirse en algún centro nocturno, de esta forma pueden dejar a sus hijos con toda confianza en una guardería y poder asistir a sus reuniones o cualquier otra actividad que deseen realizar.

### **2.5.2 Estructura Legal de la Empresa**

La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previa Resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción.

No existe estándares en el tipo de infraestructura que se debe tener en un centro de cuidado infantil, este año se van hacer sus primeros estándares de infraestructura, para estos estándares hay un intento para las guarderías públicas pero no existe para privadas, estos estándares son completamente diferentes, pero por lo menos se necesita 2 metros cuadrados por niño interno y cerca de 2.5 o 3 externo por niño para que exista calidad. (Soliz, <http://www.inclusion.gob.ec>, 2014)

Luego de la presentación del proyecto completo en donde se indica el número de niños que se va atender en la guardería y el Ministerio De Educación se

encarga de supervisar el lugar y ver si es adecuado para ese número de niños y luego lo autorizan para el número que el espacio brinde.

La empresa se constituirá como compañía limitada en donde el capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios que en este caso serán 2 personas que aportarán, mismas que pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía.

“El capital no será inferior al monto fijado por la Superintendencia de Compañías y estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías. Las participaciones que comprenden los aportes de capital de esta compañía serán iguales, acumulativas e indivisibles.” (Cámara de Comercio de Quito, 2013)

Se debe abrir una cuenta de Integración de Capital, en beneficio de una empresa unipersonal en formación, luego de la apertura de la cuenta, el futuro gerente-propietario de la empresa deberá acudir ante un notario y hacer una escritura pública de constitución, con esta escritura pública se la presenta ante un juez de lo Civil solicitando su constitución, para lo cual el funcionario debe hacer una publicación en un diario de un extracto de la empresa , cualquier persona que se sienta afectada con la constitución de la nueva empresa unipersonal tiene un plazo de 20 días para oponerse a su formación, ante el juez.

“Con la autorización del juez civil el futuro gerente-propietario debe inscribirla en el Registro Mercantil. Para comenzar debe tener el Registro Único de Contribuyentes (RUC).” (Anónimo, 2010)

### **2.5.3 Misión, Visión y Objetivos**

#### **2.5.3.1 Misión**

Brindar un servicio de cuidado infantil en horarios nocturnos personalizado para cada tipo de edad con personas altamente capacitadas dentro un ambiente

seguro con espacios lúdicos-recreativos adecuados a las necesidades de seguridad, alimento, higiene y descanso de los niños.

### **2.5.3.2 Visión**

Ser un centro de cuidado infantil nocturno líder en la ciudad de Quito, reconocido por ser la mejor alternativa para los padres en el cuidado de sus niños al cumplir con altos estándares de calidad y seguridad en el servicio brindado.

### **2.5.3.3 Objetivos**

Al describir los objetivos de una empresa se debe tomar en cuenta el factor económico como estratégico que la empresa pretende alcanzar en un período de tiempo ya sea corto, mediano o largo plazo con el fin de alcanzar la visión.

#### **2.5.3.3.1 Objetivos Económicos:**

Los objetivos económicos que se pretende alcanzar en un corto, mediano y largo plazo son los siguientes:

##### **2.5.3.3.1.1 Corto Plazo**

- Lograr un Ingreso por ventas de \$150.000 en el primer año.
- Margen de rentabilidad del 8%
- Utilidad Bruta de \$50.000 en el primer año

##### **2.5.3.3.1.2 Mediano Plazo**

- Lograr un Ingreso por ventas de \$250.000 en el tercer año.
- Margen de rentabilidad del 15%
- Utilidad Bruta de \$110.000 en el tercer año

##### **2.5.3.3.1.3 Largo Plazo**

- Lograr un Ingreso por ventas de \$300.000 en el quinto año.
- Margen de rentabilidad del 20%
- Utilidad Bruta de \$130.000 en el quinto año

### **2.5.3.3.2 Objetivo Estratégico**

En los objetivos estratégicos se busca brindar directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización.

#### **2.5.3.3.2.1 Corto Plazo**

- Inaugurar el centro con todos los servicios planteados en correcto funcionamiento
- Contar con un 10% de clientes del mercado objetivo en los primeros meses
- Capacitar al personal para tener un servicio de cuidado exclusivo
- Contar con una alianza internacional que certifique la pedagogía utilizada

#### **2.5.3.3.2.2 Mediano Plazo**

- Posicionar en la mente del consumidor como el único centro nocturno de la ciudad
- Contar con un 15% de clientes del mercado objetivo
- Promover un alto nivel de confianza en los padres

#### **2.5.3.3.2.3 Largo Plazo**

- Contar con un 20% de clientes del mercado objetivo
- Ampliar el personal con gente capacitada y profesional
- Incorporar más actividades en los diferentes planes
- Generar un modelo educativo que pueda replicarse como franquicia

### **2.5.1 Producto**

El centro proporcionará un cuidado infantil de calidad para niños entre 0 y 5 años con un servicio especializado para cada edad, con diferentes actividades de entretenimiento y aprendizaje en donde los pequeños podrán disfrutar de un momento agradable dentro de un ambiente seguro. Se ofrecerá dos tipos de servicios en los cuales se tendrá el cuidado infantil diurno y guardería nocturna.

Guardería Diurna: se ofrecerá una educación de calidad en donde se proveerá las herramientas básicas para el desarrollo de los niños, el horario de atención será de Lunes a Viernes el centro tendrá un horario de funcionamiento de 07:00 a 17:00

Guardería Nocturna La segunda opción es ofrecer un horario nocturno entre semana de Lunes a Jueves de 17:00 a 23:00 para padres que no tengan la opción de dejar a sus niños con algún familiar o persona conocida y los fines de semana como Viernes y Sábado en el que se ofrece un servicio completo de 24 horas donde los niños podrán pasar la noche, se atenderá en un horario de 19:00 a 08:00am.

El Centro de Cuidado Infantil contará con 4 tipos de áreas: zona de recreación, descanso, alimentación y limpieza, el cual poseerá un ambiente afectuoso y acogedor donde los niños descubrirán amistades y aprenderán a compartir, mientras se divierten y pasan tiempo con niños de su edad. Al mismo tiempo serán atendidos por gente profesional con edad madura sumamente capacitada en el cuidado de niños, en el cual los padres podrán revisar el historial y la hoja de vida de cada una de las niñeras que trabajen en el centro para que los padres sientan confianza con las personas que estarán a cargo de su niño.

Las zonas de recreación contarán con espacios de juegos de mesa, juguetes, títeres, cuentos, piscina de pelotas, resbaladera y un área de televisión donde los niños podrán disfrutar de películas infantiles.

La zona de descanso contará con camas adaptadas para el tamaño de los niños más grandes y cunas para los más pequeños, dentro de los dormitorios se tendrá peluches y cuentos para poder leer cuando los niños soliciten. Se utilizará colores pasteles que ayudarán a sentir un ambiente de paz y tranquilidad al momento de dormir.

La zona de alimentación contará con mesas y sillas pequeñas al igual que sillas de bebés para los más pequeños en donde podrán tener su espacio para poder alimentarse con productos sanos y nutritivos.

La zona de limpieza contará con baños que tengan duchas, tinas y todos los productos necesarios para poder asear a los niños. Además contaremos con mesones en donde se pueda cambiar el pañal a los niños más pequeños.

Como valor agregado brindaremos un sistema de seguridad personalizada para cada niño el cual brindará a los padres de familia confianza y tranquilidad para poder salir a divertirse o realizar cualquier actividad mientras que sus niños puedan tener momentos divertidos y agradables.

El centro contará con cámaras, tecnología que emite imágenes directamente a la red de un niño en específico, en este caso sería a los dispositivos móviles que los padres posean ya sea celulares, tablets que tengan acceso a internet, de esta manera los padres podrán monitorear a sus hijos a todo momento sin necesidad de acudir al centro, este sistema apoyará la seguridad y confianza tanto de ellos como del personal que laborará dentro de la guardería.

El horario de atención del centro sería de Lunes a Viernes de 17:00 a 23:00 y fines de semana Viernes, Sábado y Domingo tendrán la opción de que puedan pasar la noche en el centro de 20:00 a 08:00 am, de esta manera los padres tienen la opción para que sus niños pasen la noche hasta la mañana siguiente.

### 2.5.1.1 Logotipo



Figura 13: Logotipo

El logotipo se seleccionó porque al ser una guardería para niños de 0 a 5 años quiere decir que son inquietos como unos monos en donde habrá travesuras y el lugar estará lleno de diversión y risas.

Sleepy quiere decir dormilón por lo que será una guardería que atenderá en horarios nocturnos y este será el servicio que se destaca de su competencia.

### 2.5.1.2 Slogan

Donde cuidarte es divertido

## 2.6 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

La estrategia de ingreso al mercado y crecimiento que se utilizará en la aplicación del negocio es Nicho de Mercado, ya que al ser una empresa líder en el servicio con un concepto diferente estará enfocada a un grupo de mercado específico donde se ofrecerá servicios especializados para cada tipo de edad de los niños que asistirán al centro, en donde sus padres se sentirán respaldados al dejar a sus hijos en un lugar seguro ya que podrán vigilarlos en todo momento a través de cámaras IP y además existirá diferentes actividades acordes para cada edad.

## 2.7 Análisis FODA

Tabla 16: Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Personal altamente capacitado	Incremento de mujeres en el ámbito laboral
Horarios extendidos desde las 20:00 a las 08:00	No existe competencia directa en este tipo de negocio
Servicio de cuidado por horas	Apoyo por parte del gobierno en proyectos de inclusión social de niños
Instalaciones especializadas para las	Crecimiento permanente de la población

diferentes áreas	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Falta de experiencia del centro en el cuidado infantil	Poca aceptación del mercado hacia los servicios de cuidado infantil en horarios nocturnos
Bajo nivel de capital para iniciar el negocio	Alto índice de sustitutos
Reducido número de clientes	Restricción de importaciones para juguetes
Carencia de estructura organizacional	Fácil entrada de nuevos competidores

### 2.7.1 MATRIZ FODA

Tabla 17: Matriz FODA

	Debilidades	Fortalezas
Oportunidades	Estrategias (DO) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el apoyo del gobierno para poder solicitar un crédito bancario con buenas condiciones financieras.</li> <li>• Desarrollar de un plan atractivo para cada edad.</li> </ul>	Estrategias (FO) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la competitividad del personal para adquirir mayor prestigio.</li> <li>• Utilizar las instalaciones especializadas para captar mayor participación de mercado.</li> </ul>
Amenazas	Estrategias (DA) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar un servicio enfocado en la seguridad, diversión y recreación para tranquilidad de los padres.</li> </ul>	Estrategias (FA) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abastecer al establecimiento de los juguetes necesarios, para no incurrir en importaciones</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer precios competitivos para aprovechar este mercado que no se encuentra atendido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar a los padres a dejar a sus hijos en centros de cuidado infantil en horarios nocturnos.(18:00 – 08:00)</li> </ul>
--	--	--

### 2.7.1.1 Matriz EFI

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. (Estrategica, 2009)}

Tabla 18: Matriz EFI

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Equipo de trabajo con experiencia en cuidado de niños	0,2	4	0,8
Horarios extendidos desde las 20:00 a las 08:00	0,1	3	0,3
Servicio de cuidado por horas	0,05	3	0,15
Instalaciones especializadas para las diferentes áreas	0,15	4	0,6
Capacitación constante al personal	0,1	3	0,3
Ubicación Estratégica	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de experiencia del centro en el cuidado infantil	0,15	1	0,15
Bajo nivel de capital para iniciar el negocio	0,07	2	0,14
Reducido número de clientes	0,1	1	0,1
Carencia de estructura organizacional		0,03	2 0,06
		<b>TOTAL</b>	1 2,75

Luego de realizar la matriz EFI se puede ver que el Total ponderado de los factores críticos para el éxito tiene un total de 2,75 que nos indica que la empresa tiene una posición interna fuerte.

### 2.7.1.2 Matriz EFE

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. (Estrategica, 2009).

Tabla 19: Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Incremento de mujeres en el ámbito laboral	0,15	4	0,6
No existe competencia directa en este tipo de negocio	0,2	4	0,8
Apoyo por parte del gobierno en proyectos de inclusión social de niños	0,025	3	0,075
Crecimiento permanente de la población	0,05	3	0,15
Alianzas estratégicas con clientes estratégicos	0,1	3	0,3
Segmento de mercado no atendido con un servicio especializado de niños	0,15	4	0,6
<b>AMENAZAS</b>			
Poca aceptación del mercado hacia los servicios de cuidado infantil en horarios nocturnos	0,1	1	0,1
Alto índice de sustitutos	0,1	1	0,1
Restricción de importaciones para juguetes	0,025	2	0,05
Fácil entrada de nuevos competidores	0,1	2	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,975</b>

Al realizar el análisis se puede ver que tiene una ponderación de 2,975 lo que indica que la organización está respondiendo de buena manera a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

## **CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS**

### **3.1 Definición del problema**

Existe la necesidad de obtener información del mercado de la ciudad de Quito en donde se implementará un centro de cuidado infantil nocturno para lo cual se necesitará analizar el comportamiento de los posibles clientes que en el centro estará enfocado, además de un estudio para conocer las expectativas, gustos y necesidades para poder establecer un segmento específico al que se enfocará el negocio.

Dentro de la ciudad de Quito se detectó que el mercado del servicio de cuidado infantil nocturno se encuentra desatendido por lo cual la necesidad será satisfecha con la creación de este negocio. A través de esta investigación se conocerá las personas que requerirán de este servicio y si les parece atractivo.

El estudio que se realizará nos ayudará a medir el nivel de aceptación que tendrá el servicio, además de conocer la opinión acerca de las actividades que se ofrecerán y si tendrán la debida aceptación de posibles clientes.

#### **3.1.1 Planteamiento del Problema**

El problema surge debido a que se requiere conocer el nivel de aceptación que tendrá el servicio de cuidado infantil en horarios nocturnos en el sector de la enseñanza de la ciudad de Quito, donde se llevará a cabo el proyecto

El proyecto de un centro de cuidado infantil ubicado en el sector Norte de la Ciudad de Quito. ¿Determinar la viabilidad del proyecto a través de la aceptación de los posibles consumidores del servicio?

### **3.1.2 Hipótesis**

El centro de cuidado infantil enfocado en horarios vespertinos y nocturnos en la ciudad de Quito es viable.

### **3.2 Objetos de la Investigación**

La investigación se ha dividido en dos fases: una exploratoria y otra fase concluyente.

En la fase exploratoria se utilizarán dos herramientas para facilitar su estudio, la primera es realizar un grupo focal, la misma que será realizada en la ciudad de Quito con al menos 7 integrantes. La segunda herramienta son las entrevistas a expertos, la misma que es importante ya que se conocerá de manera más cercana el comportamiento de la industria y poder obtener una visión más clara de la industria de la enseñanza. En la fase concluyente se utilizará encuestas dirigidas a los clientes objetivos y potenciales del servicio.

Cada herramienta descrita tendrá diferentes objetivos planteados para esta investigación de la siguiente manera:

#### **3.2.1 Fase Exploratoria (Grupos Focales)**

Objetivos:

1. Conocer la percepción del mercado sobre el negocio de cuidado infantil en horarios nocturnos
2. Identificar las preferencias en cuánto a las actividades que se van a desarrollar en el centro.
3. Analizar los diferentes tipos de necesidad de horarios de atención de los centros infantiles que el mercado demanda.
4. Identificar nuestra competencia que afectará al desarrollo del negocio

### **3.2.2 Fase Exploratoria (Entrevista a expertos)**

Objetivos:

1. Evaluar el comportamiento de la industria y mercado en el que nos enfocaremos
2. Establecer la necesidad puntual que el mercado requiere
3. Determinar la importancia del proyecto dentro del cuidado infantil
4. Conocer las restricciones que tiene ingresar en el negocio.

### **3.2.3 Fase Concluyente: (Encuesta)**

Objetivos:

1. Evaluar la cantidad de padres de familia que requieren el servicio
2. Medir el nivel de aceptación que tendrá el ofrecer servicio de cuidado en horarios nocturnos.
3. Detectar los horarios en donde la gente está más interesada en llevar a sus hijos.
4. Conocer la opinión de los padres de familia con respecto a las preferencias en cuánto a instalaciones y actividades de un centro infantil.

## **3.2 Marco Teórico**

Al analizar la definición de investigación de mercados vemos que es la identificación, recopilación y análisis de la información de manera objetiva.

Según la investigación de mercado y basada en la definición mencionada anteriormente, se buscará recopilar la información necesaria con la finalidad de poder determinar la problemática y validar la hipótesis planteada.

### **3.3 Desarrollar el plan de investigación de mercados**

#### **3.3.1 Fuentes**

##### **3.3.1.1. Primarias**

Entrevista a personas que estén relacionadas con el sector de la enseñanza y cuidado infantil que posee un amplio conocimiento de esta industria. Las entrevistadas será Judy Morejón Coordinadora del Centro Guagua Quinde, Ana Lucía Valverde - Directora Pedagógica del Centro Infantil Rayuela y Gisselle Vinueza – Parvularia El Pinar.

##### **3.3.1.2 Secundarias**

Bibliografía de marketing y finanzas:

- Malhotra, N ( 2004), Investigación de Mercados, PrinceHall
- Internet (Banco Central, INEC, Ecuador en Cifras, Municipio de Quito)

### **3.4 Metodologías e Instrumentos**

La investigación se conducirá en dos fases: una exploratoria y otra concluyente.

Para la fase exploratoria se realizará una observación directa, para luego realizar un grupo focal en Quito con 7 miembros mínimo. A través de la observación, se medirá la complejidad del problema del servicio. Invitaremos a 7 personas a conocer acerca de los servicios de un centro de cuidado infantil en horarios nocturnos y todos los programas que se manejarán, con esto conoceremos la opinión y validez de las personas con respecto al negocio que se plantea desarrollar.

## **Métodos de contacto**

Para la obtención de participantes para la entrevista de expertos se tomara en cuenta la relación que tengan con el sector la enseñanza y el servicio de cuidado infantil que se encuentren ubicados en la ciudad de Quito y nos puedan brindar datos actualizados acerca de la industria y como se la maneja actualmente.

### **3.4 Diseño de la investigación**

#### **3.4.1 Cualitativa**

##### **3.4.1.1 Entrevista con expertos**

Se podrá verificar con detalle las entrevistas realizadas a expertos en el Anexo

##### **3.4.1.2 Resultados**

La investigación exploratoria refleja que el negocio de guardería no requiere de muchos aspectos legales para que pueda funcionar el negocio, además el tiempo de aprobación del mismo es relativamente corto para poder iniciar sus operaciones.

Los aspectos más importantes a tomar en cuenta es tener un ambiente apto para que los niños puedan desarrollarse con tranquilidad, acoplado las instalaciones especialmente al uso de los menores con todas las seguridades pertinentes, además de tener personal con experiencia en el cuidado infantil con personas amables, estables emocionalmente y paciencia para tratarlos en cualquier situación.

El éxito de una guardería para las personas entrevistadas tiene que ver estrictamente con el cuidado que se ofrezca, ya que los padres de familia buscan que sus niños se encuentren en un ambiente donde se puedan desarrollar de la mejor manera con todas las seguridades, además de contar con un personal altamente calificado que inspire confianza.

La mayoría de padres de familia solicitan que el horario pueda extenderse pero al no existir este servicio no tienen la opción de dejar con algún familiar o persona cercana.

Ninguna de las personas encuestadas tiene conocimiento de la existencia de una guardería nocturna por lo que es importante que exista en este horario que no está atendido a este mercado, y una de ellas tiene el requerimiento de padres de familia que requieren de un servicio nocturno.

### 3.4.2 Cuantitativa

#### 3.4.2.1 Metodología:

#### 3.4.2.2 Cálculo de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra cuando se conoce el tamaño de la población se utiliza la siguiente fórmula:

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

(Ecuación 1)

En donde:

N= tamaño de la población

Z= nivel de confianza

P= probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q=probabilidad de fracaso

D= precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

$$n = \frac{1,95^2 * 7461 * 0,5 * 0,5}{0,05(4470 - 1) + 1,95^2 * 0,5 * 0,5}$$

(Ecuación 2)

$$n = \frac{7092,613}{19,60063}$$

(Ecuación 3)

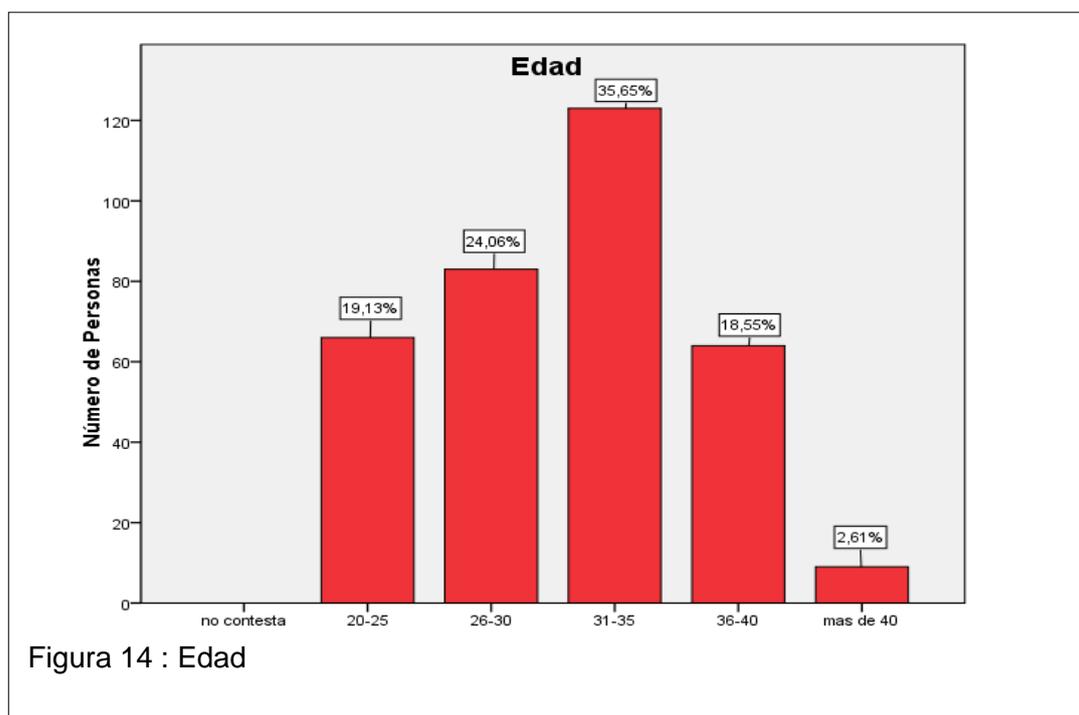
$$n = 362$$

(Ecuación 4)

Al calcular el valor de la muestra con un tamaño de la población de 7461, con un nivel de confianza de 1,95, probabilidad de éxito 0,5, probabilidad de fracaso de 0,5 y una precisión o error máximo admisible de 0,05, nos da un valor de 362, que nos indica que debemos encuestar a un total de parejas no menor a ese valor, para poder tener una seguridad

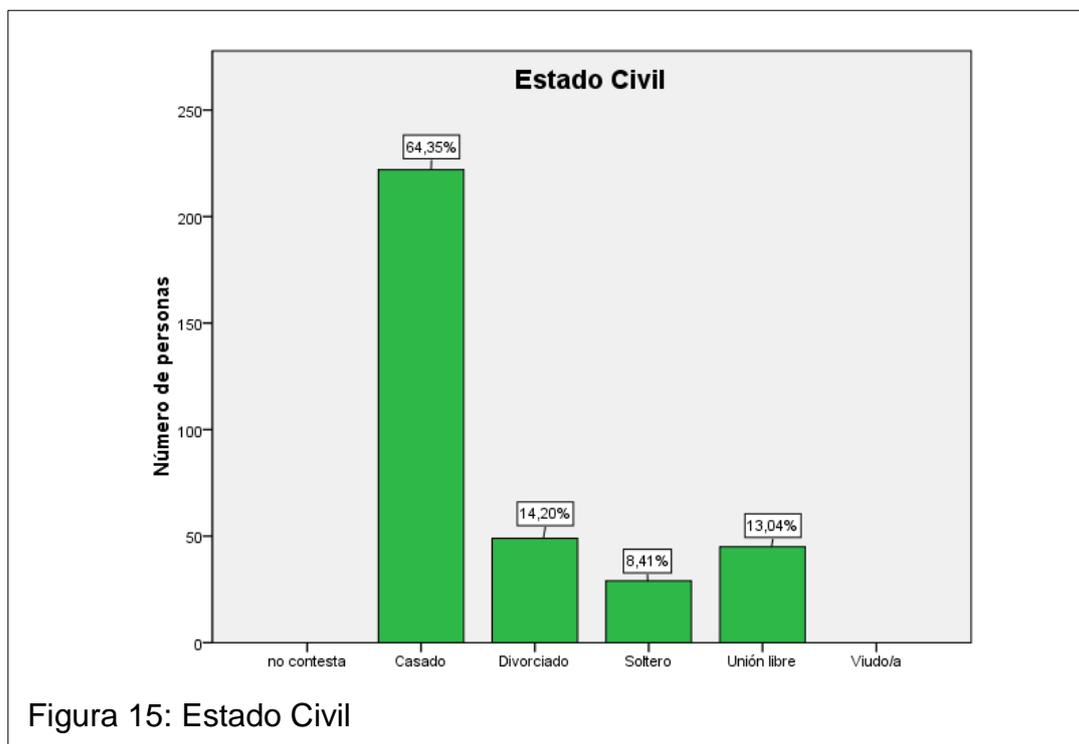
### 3.4.2.2 Resultados Tabulación y conclusión

#### 1. Edad



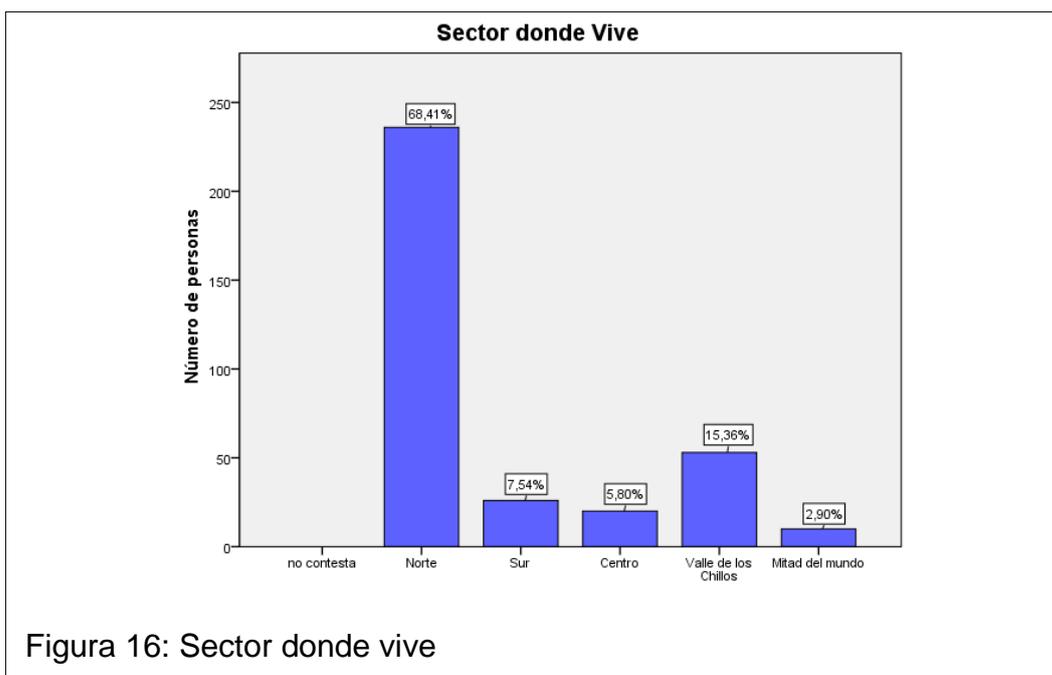
Las edades de los encuestados se encuentra entre un rango de 31 a 35 años con un 35%, de 26 a 30 con un 24%, de 20 a 25 con un 19% y de 36 a 40 años con un 18%.

## 2. Estado Civil



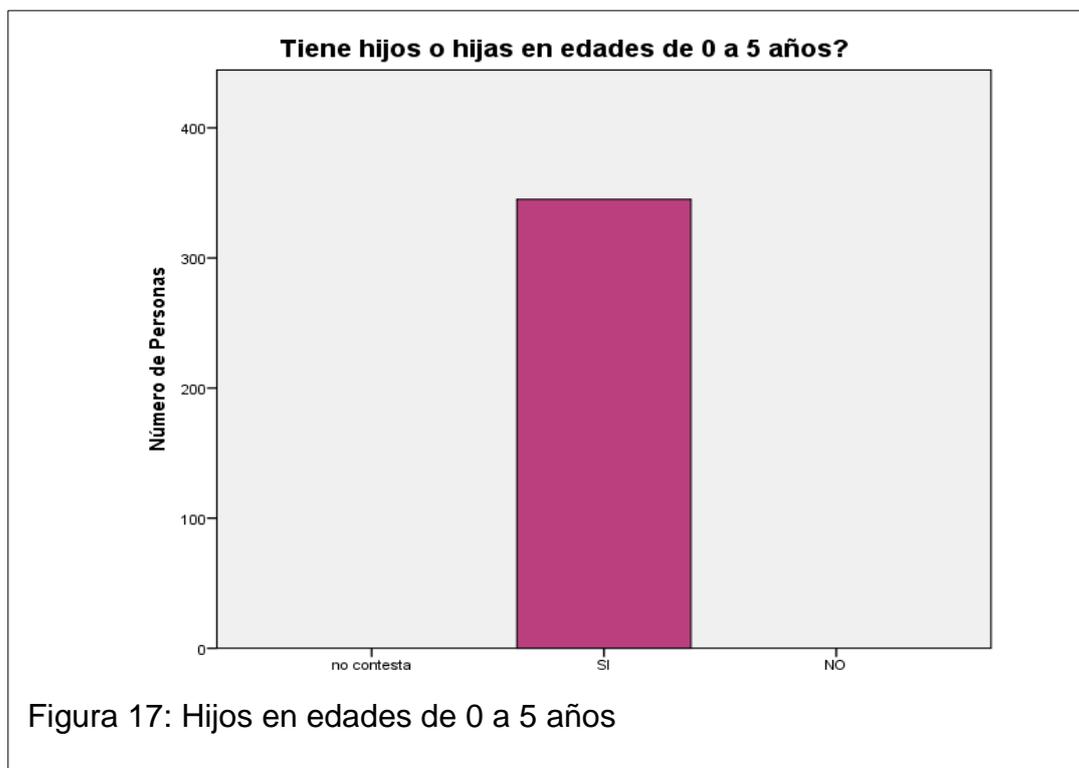
El estado civil de la mayoría de personas encuestadas son personas casadas con un 64%, seguido por divorciado con un 14%, unión libre con 13% y por último soltero un 8%.

## 3. Sector donde vive



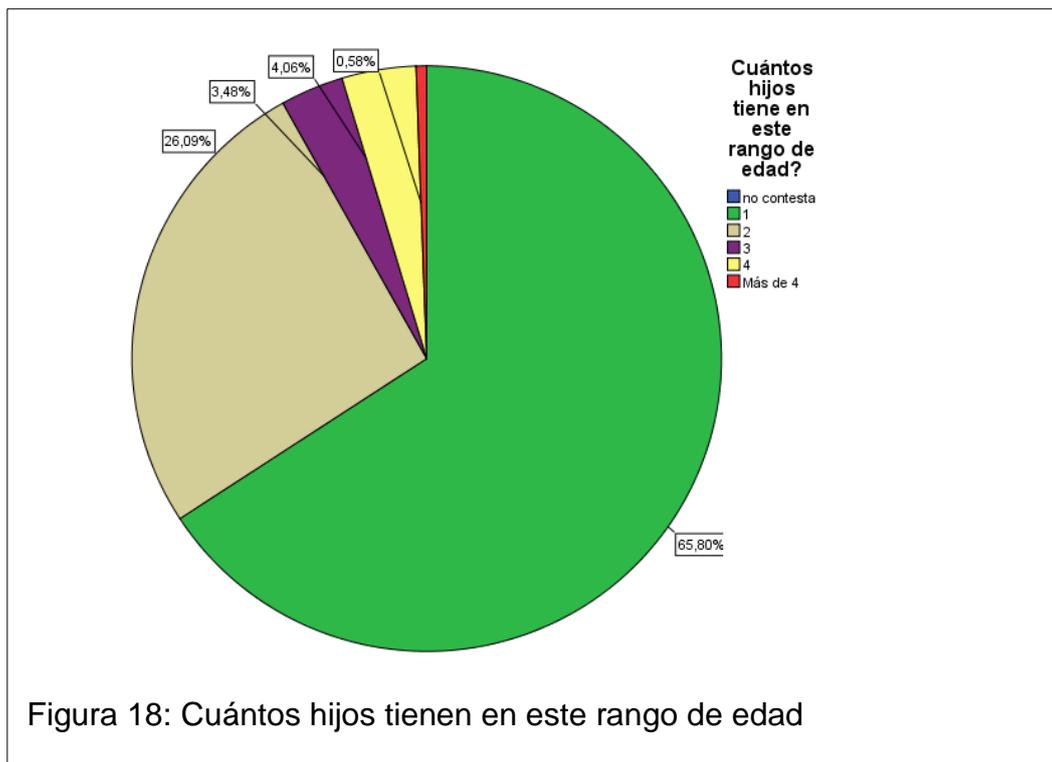
La mayoría de personas vive en el sector norte de la ciudad con un 68%, seguido por el Valle de los Chillos con un 15%, el Sur con 7%, Centro con 5% y por último en la Mitad del Mundo con 2%.

#### 4. Tiene hijos o hijas en edades de 0 a 5 años?



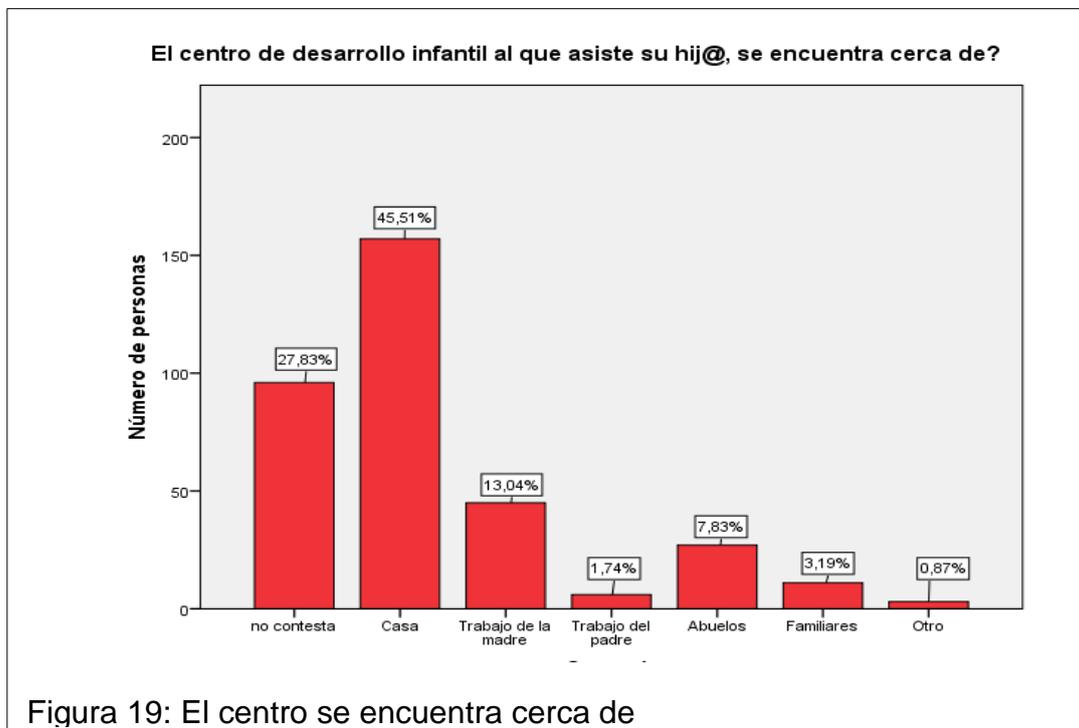
La totalidad de los encuestados tiene hijos en las edades de 0 a 5 años con un 100%.

## 5. Cuántos hijos tiene en este rango de edad?



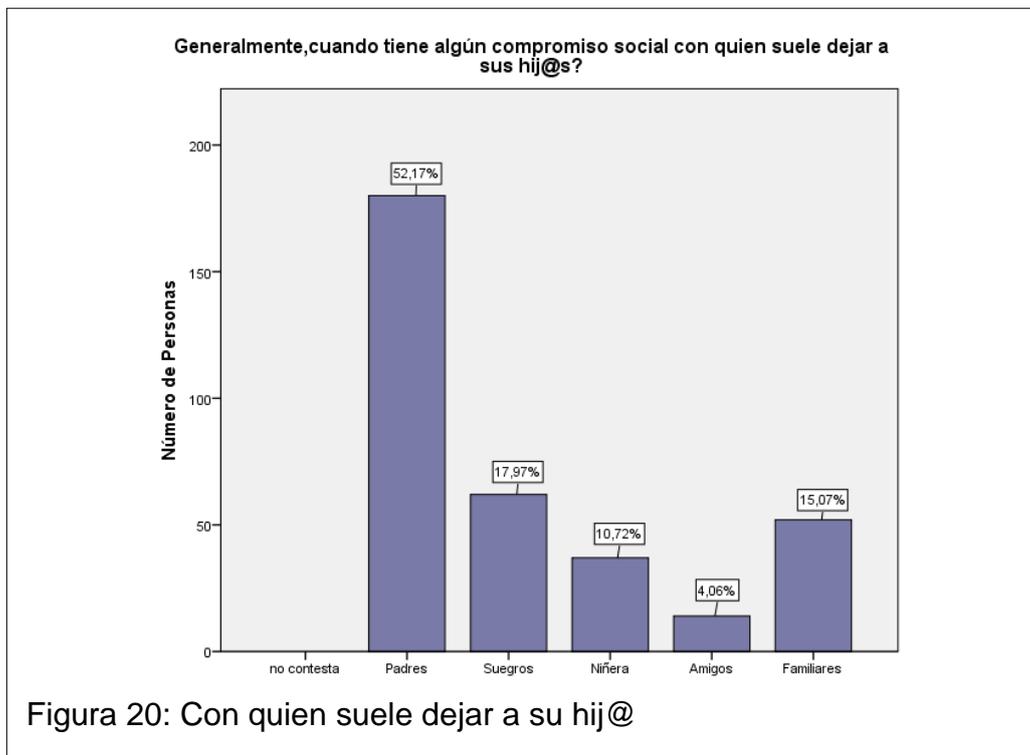
El mayor porcentaje de los encuestados posee 1 hijo en este rango de edad con un 65,8%, seguido de 2 con un 26%, 3 con un 3,48% , 4 con un 4% y más de 4 con un 0,58%.

## 6. El centro de desarrollo infantil al que asiste su hij@, se encuentra cerca de?



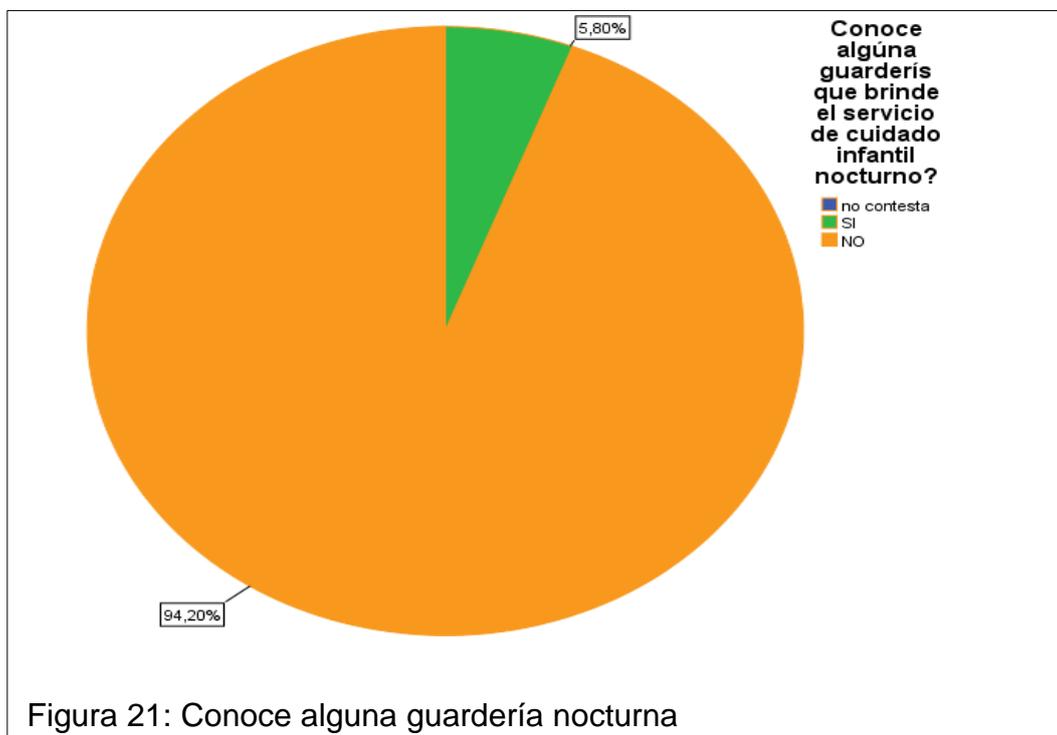
La mayoría de guarderías a las que asisten los niños se encuentran cerca de la casa con un 45,51%, seguido por el trabajo de la madre por un 13% y los abuelos con un 7,83%.

## 7. Generalmente, cuando tienen algún compromiso social con quien suele dejar a sus hij@s?



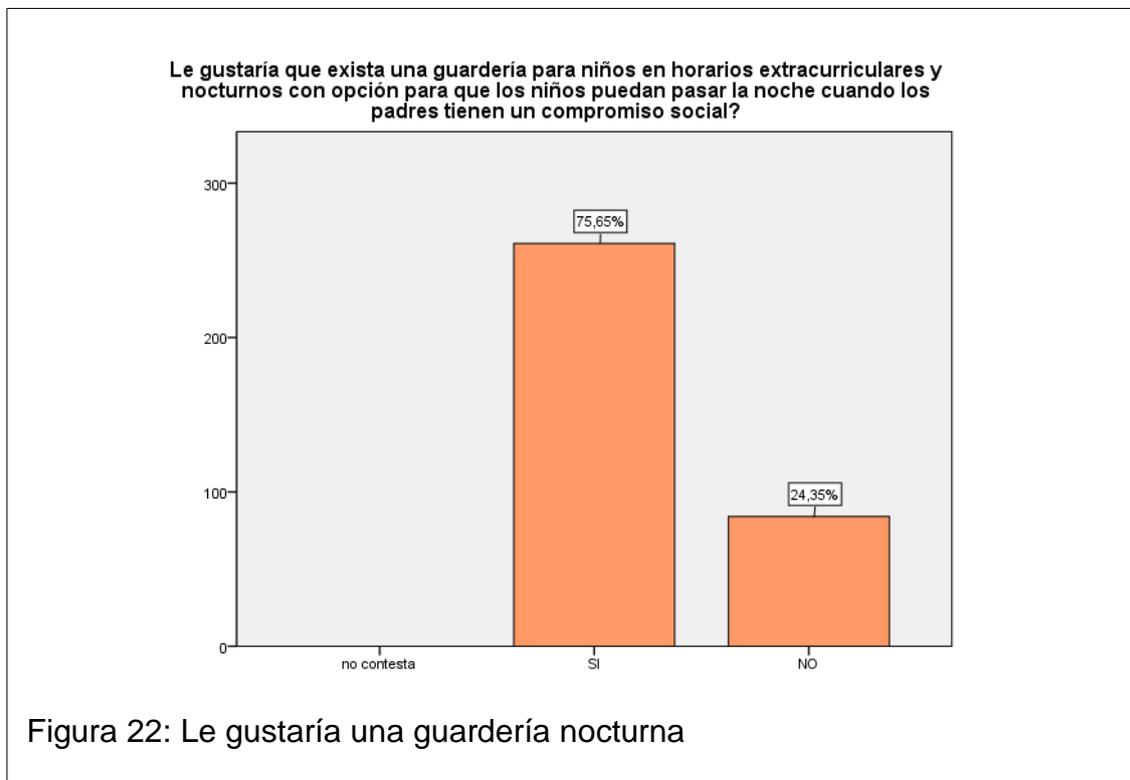
El lugar donde generalmente suelen dejar a sus hijos cuando los padres tienen un compromiso social es donde los padres con un 52,7%, seguido por los suegros con un 17,9%, familiares con un 15% , niñera con un 10,7% y amigos con un 4%.

## 8. Conoce alguna guardería que brinde el servicio de cuidado infantil nocturno?



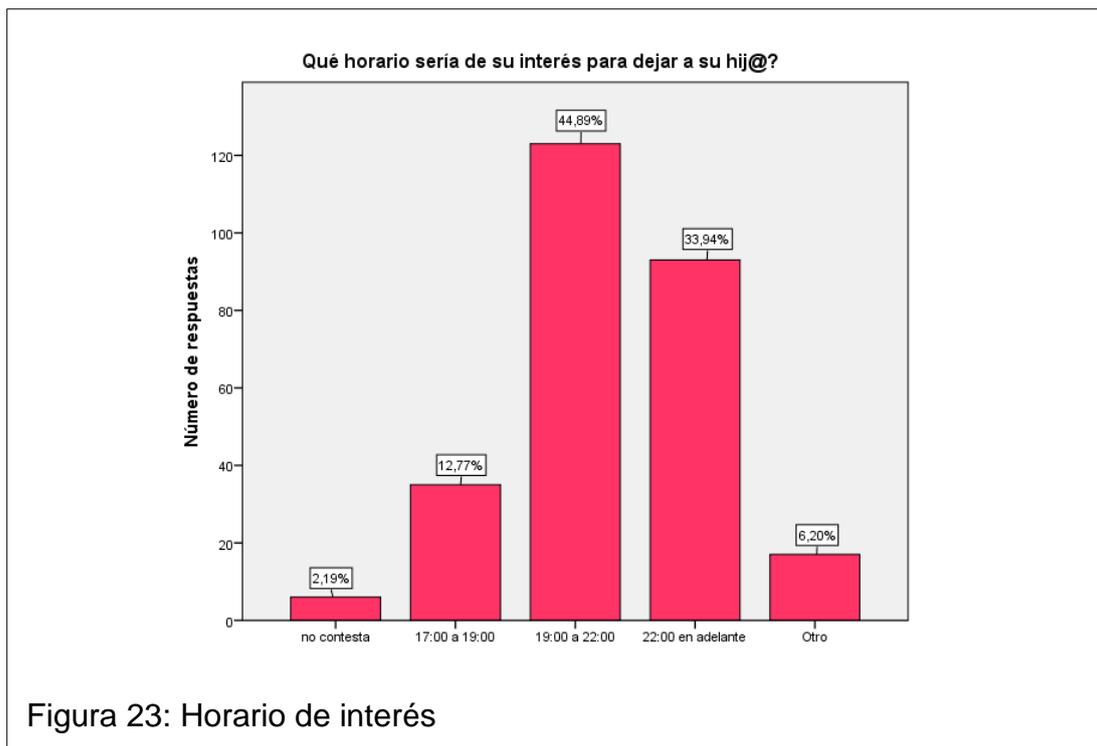
La mayoría de personas no conocen una guardería que brinde el servicio de cuidado nocturno con un 94,2% y un 58% si lo conoce.

**9. Le gustaría que exista una guardería para niños en horarios extracurriculares y nocturnos con opción para que los niños puedan pasar la noche cuando los padres tienen un compromiso social?**



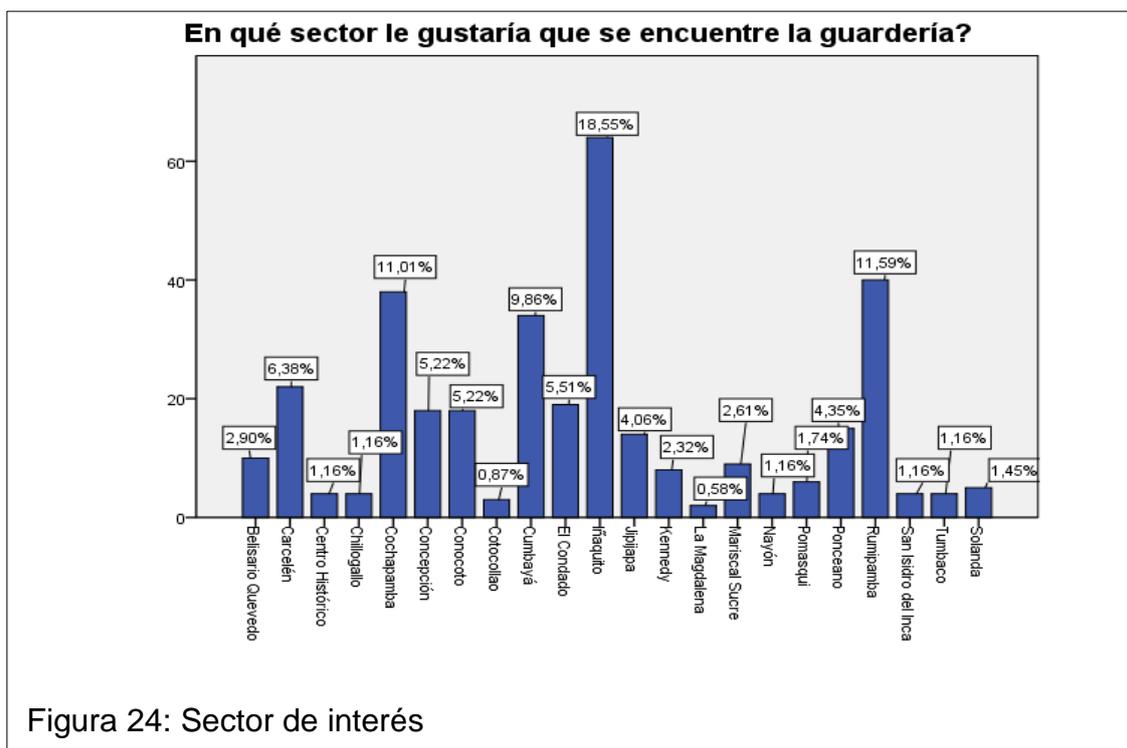
Una gran mayoría de personas les gustaría que exista una guardería en horarios extracurriculares con un 75,6% y un porcentaje bajo no le gustaría con un 24%.

## 10. Qué horario sería de su interés para dejar a su hij@?



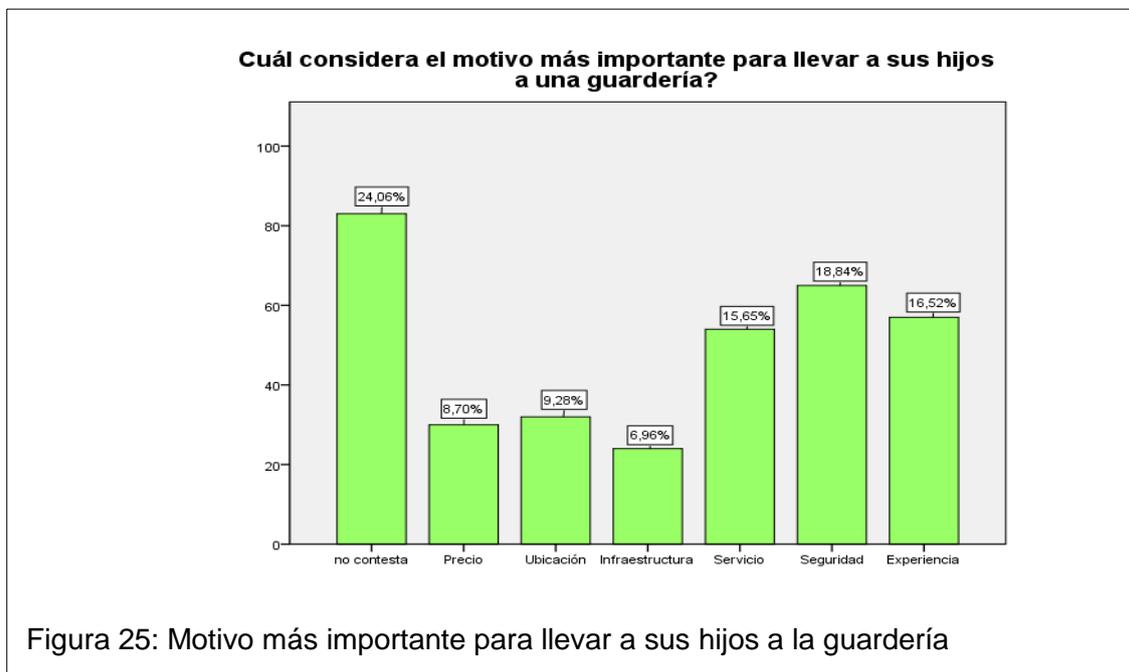
La mayoría de personas prefieren el horario de 19:00 a 22:00 con un 44,89%, seguido por 22:00 en adelante con un 33,9%, de 17:00 a 19:00 con un 12,7% y otro con un 6,2%

### 11. En qué sector le gustaría que se encuentre la guardería?



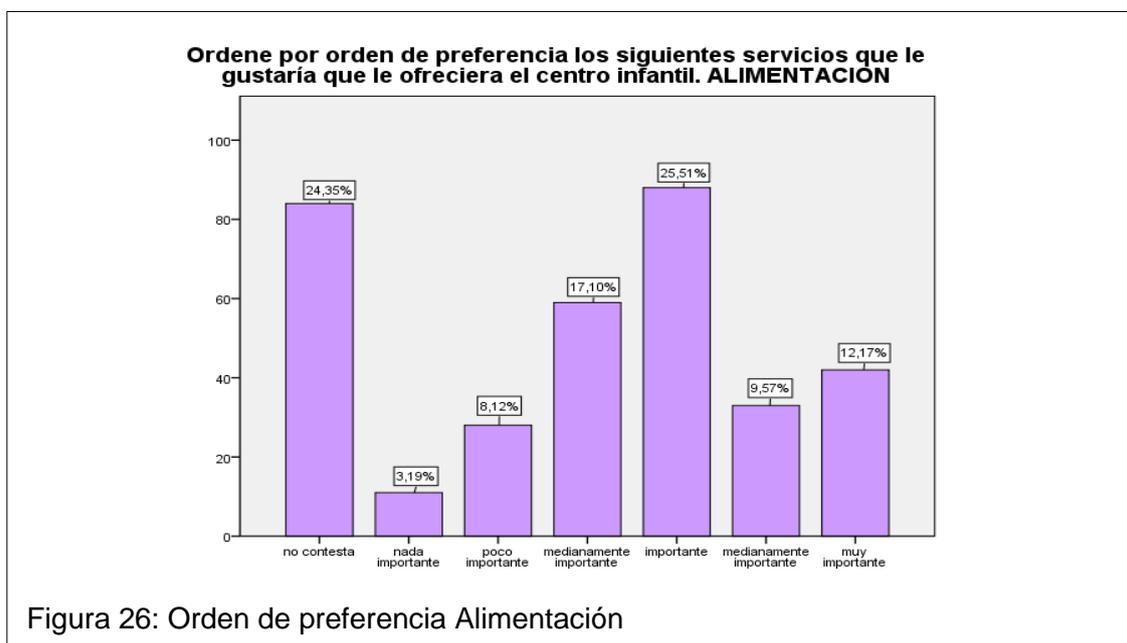
El sector más elegido por los encuestados es Ñaquito con un 18,55%, en segundo lugar es el sector de Rumipamba con un 11,59%, el tercer barrio es Cochapamba con un 11,01%, Cumbayá con un 9,88%, Carcelén con un 6,38% y El Condado con un 5,51%.

## 12. Cuál considera el motivo más importante para llevar a sus hij@s a una guardería?



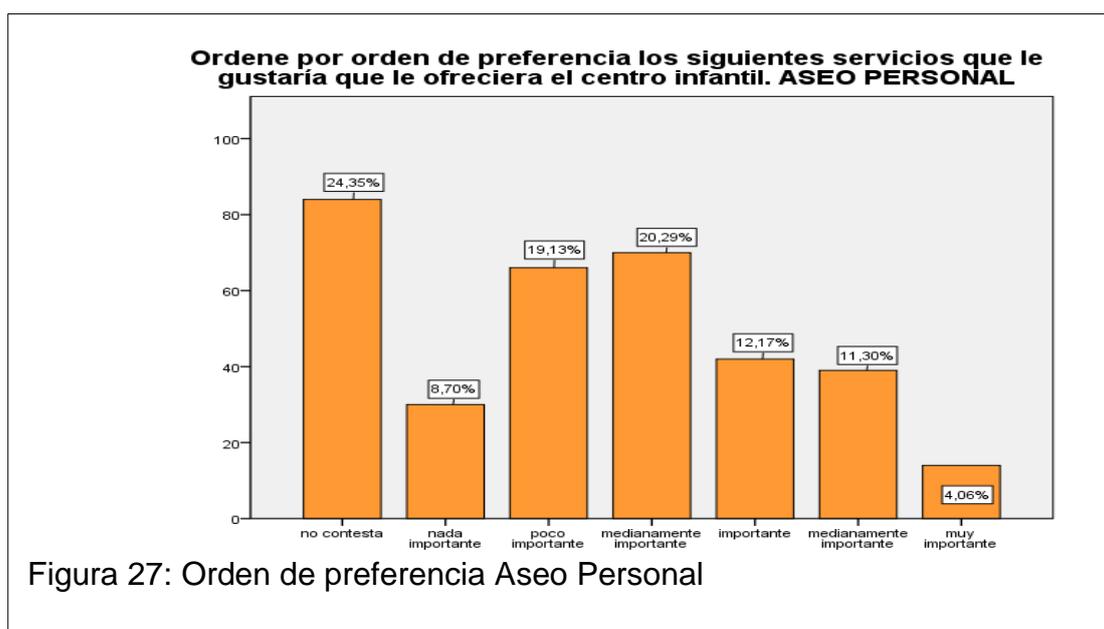
El motivo más importante para llevar a su hijo a una guardería es la seguridad con un 18,84%, en segundo lugar la experiencia con un 16,5% y tercer lugar con un 15,65%, seguido por la ubicación con un 9,26%, precio por un 8,7% e infraestructura con un 6,96%.

**13. Ordene por orden de preferencia los siguientes servicios que le gustaría que le ofreciera el centro infantil ALIMENTACIÓN**



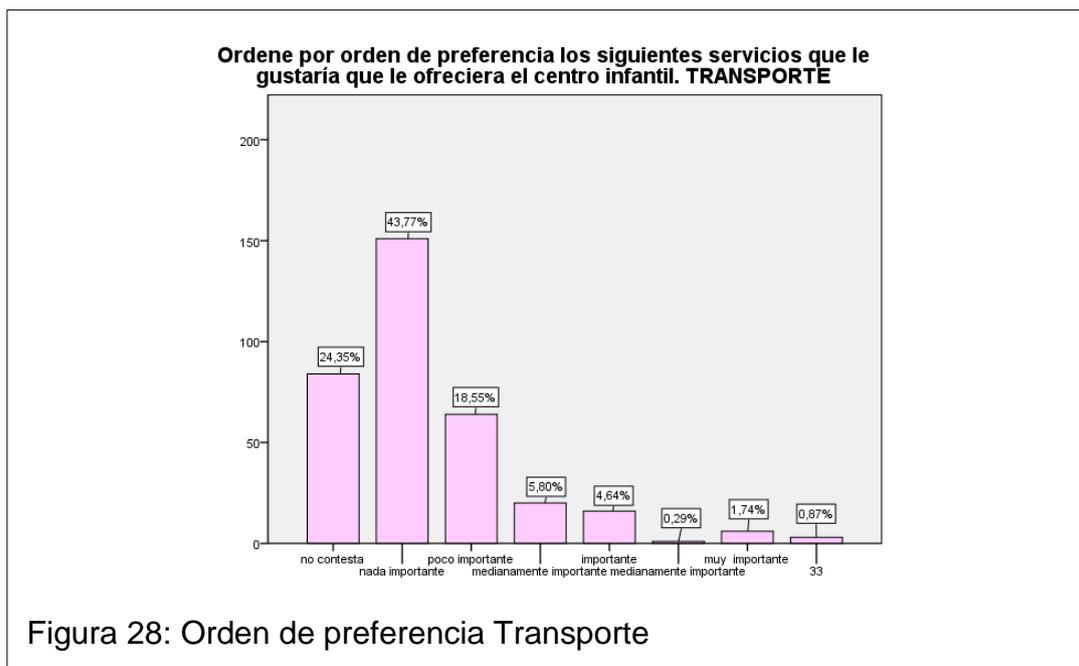
La alimentación es un factor que se considera como importante con un 25,51%, seguida por medianamente importante con un 17% y muy importante con 12,71%.

**14. Ordene por orden de preferencia los siguientes servicios que le gustaría que le ofreciera el centro infantil ASEO PERSONAL**



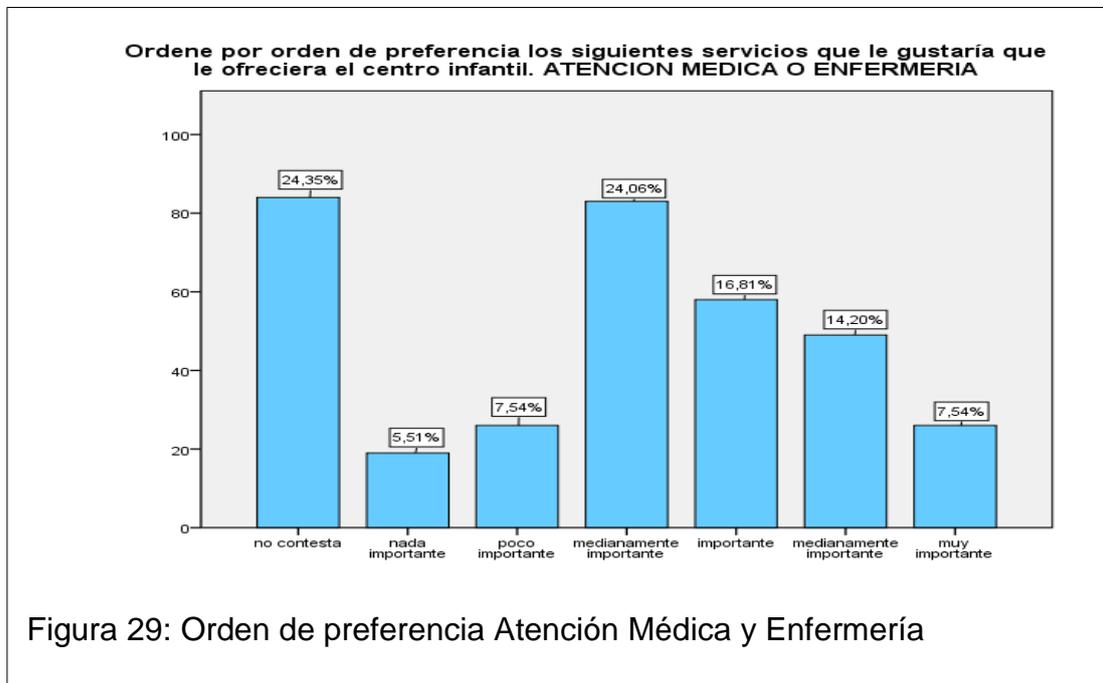
El aseo personal es un factor que los encuestados consideran como medianamente importante con un 20,29% y poco importante con un 19,13%.

**15. Ordene por orden de preferencia los siguientes servicios que le gustaría que le ofreciera el centro infantil TRANSPORTE**



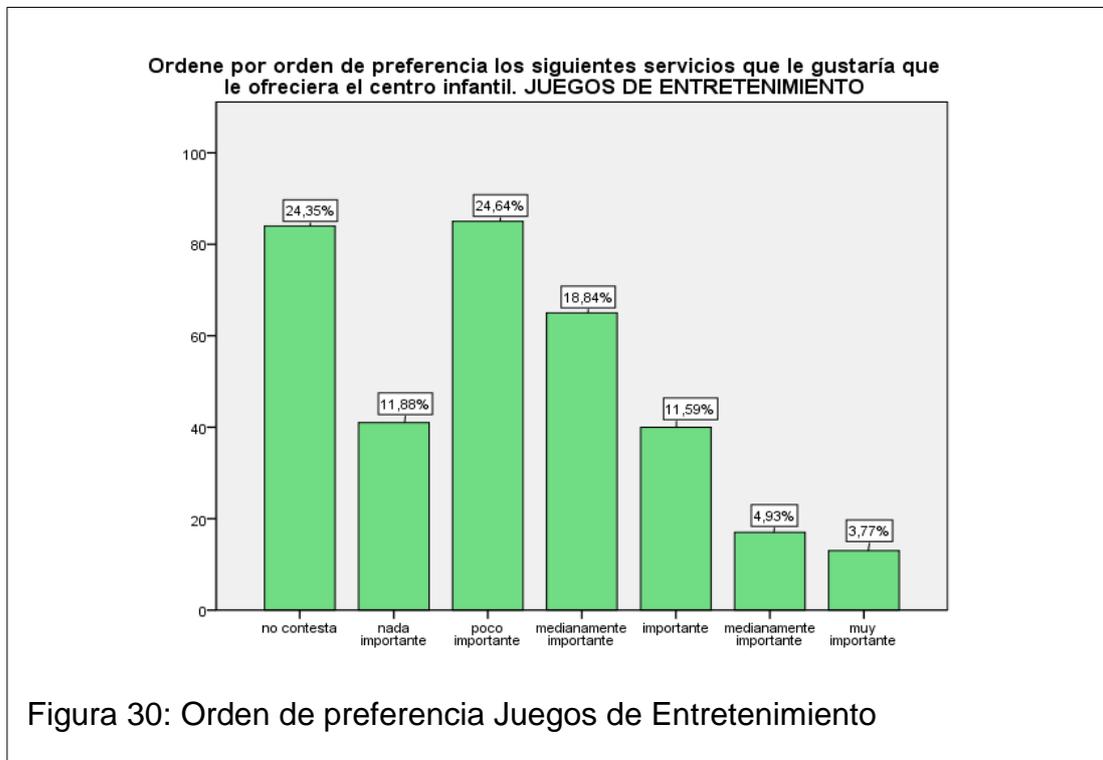
El transporte es un factor que los encuestados calificaron como nada importante con un 43,77% y poco importante con un 18,55%.

**16. Ordene por orden de preferencia los siguientes servicios que le gustaría que le ofreciera el centro infantil ATENCION MEDICA O ENFERMERIA**



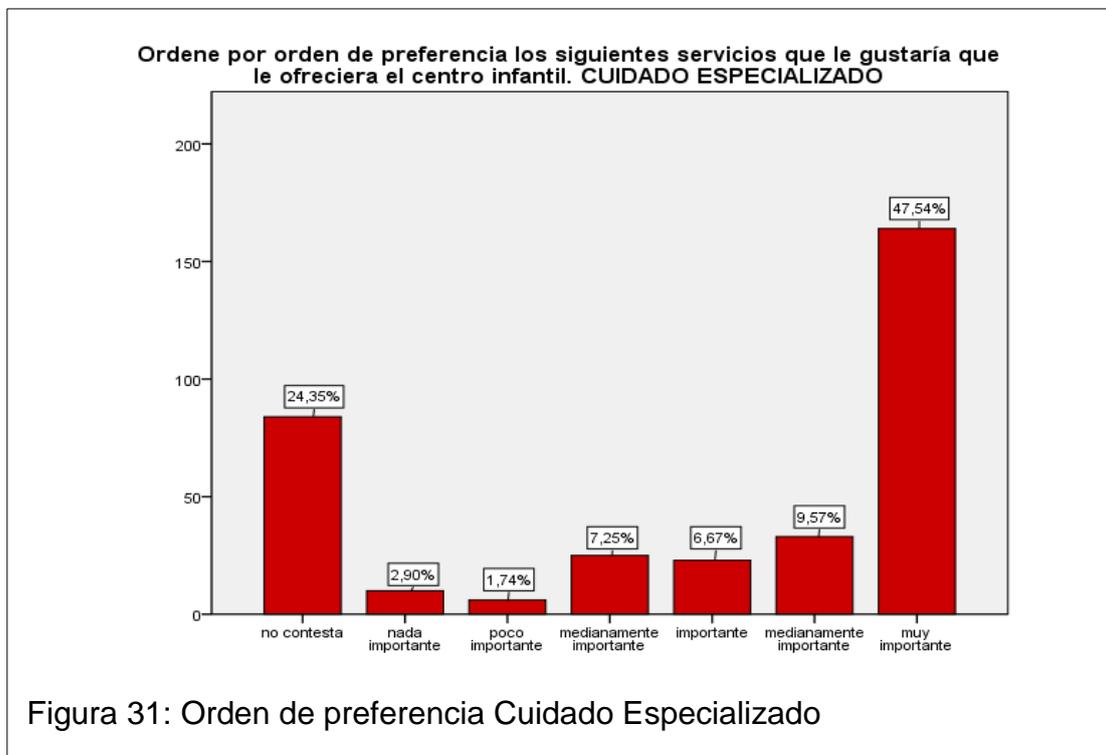
La atención médica o enfermería es un factor que los encuestados consideran medianamente importante con un 24,06% en segundo lugar como importante con un 16,81% y en tercer lugar como un 14,2%.

**17. Ordene por orden de preferencia los siguientes servicios que le gustaría que le ofreciera el centro infantil JUEGOS DE ENTRETENIMIENTO**



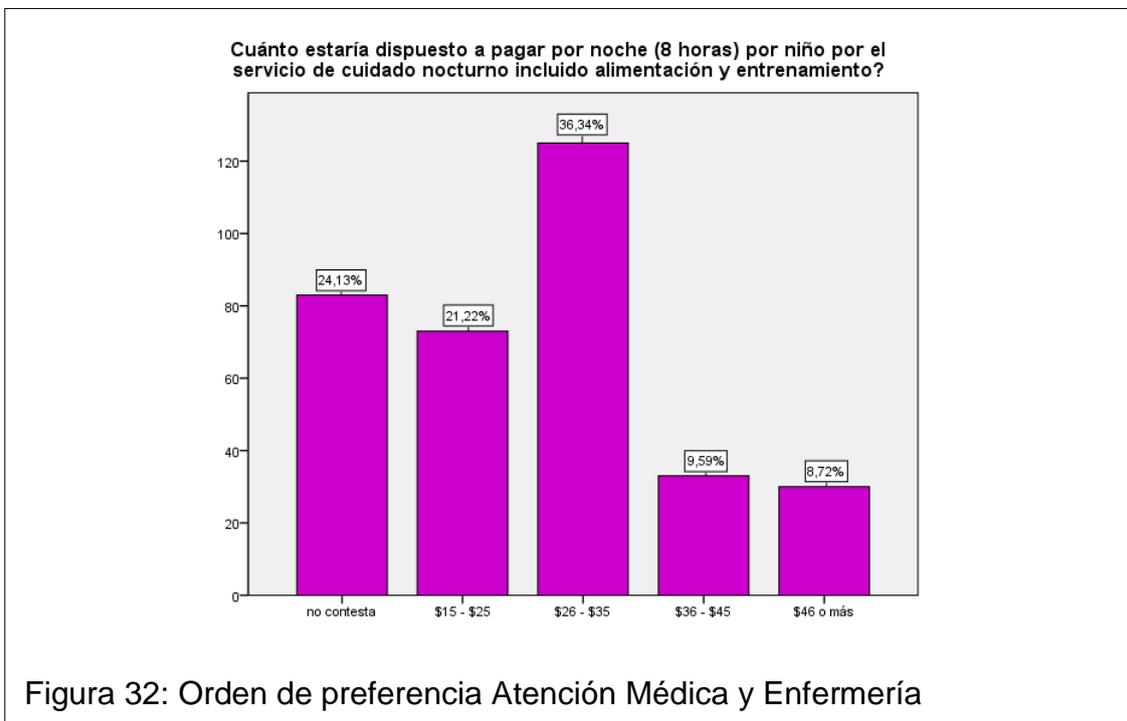
El servicio de juegos de entretenimiento es considerado como poco importante con un 24,64%, en segundo lugar con 18,84% y nada importante e importante como un 11%.

**18. Ordene por orden de preferencia los siguientes servicios que le gustaría que le ofreciera el centro infantil ATENCION MEDICA O ENFERMERIA**



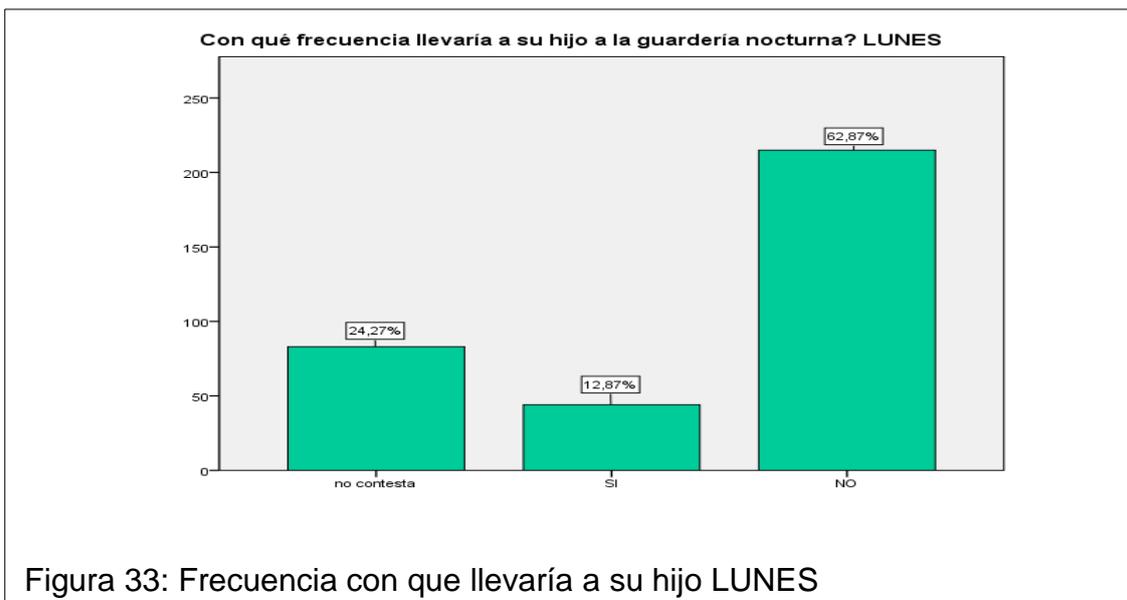
El cuidado especializado es considerado como un factor muy importante con un 47,5%.

**19. Cuánto estaría dispuesto a pagar por noche (8 horas) por niño por el servicio de cuidado nocturno incluido alimentación y entretenimiento?**



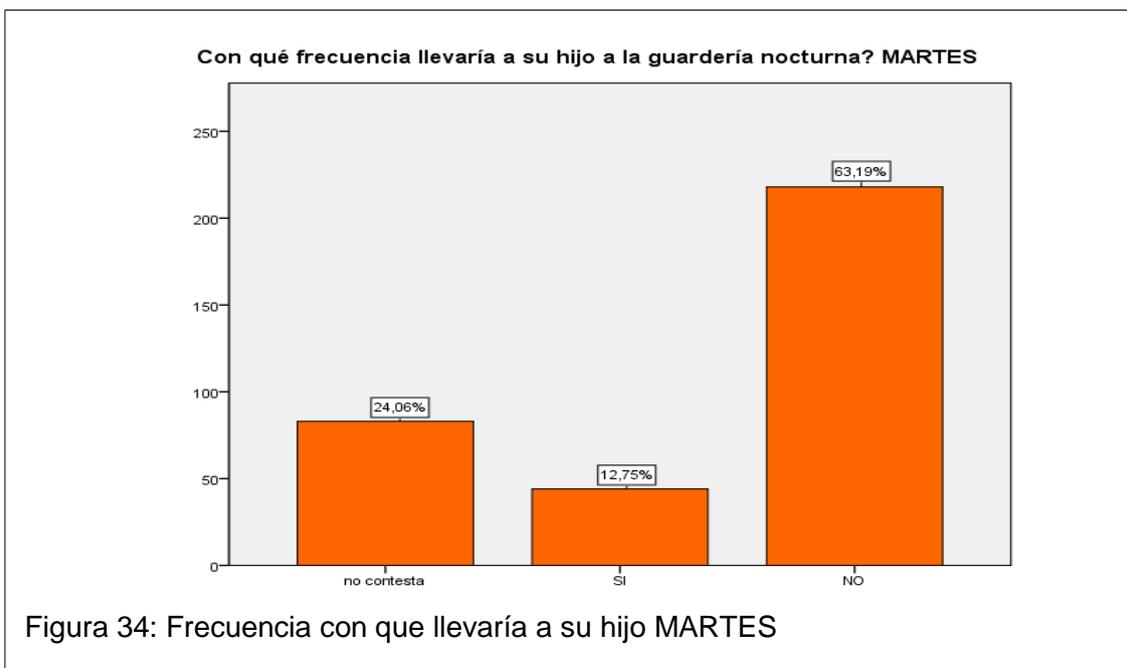
La mayoría de encuestados están dispuestos a pagar de \$26 a \$35 con un 36,3%, seguido de \$15 a \$25 con 21,2% y \$36 a \$45 con 9,59%.

**20. Con qué frecuencia llevaría a su hijo a la guardería nocturna? LUNES**



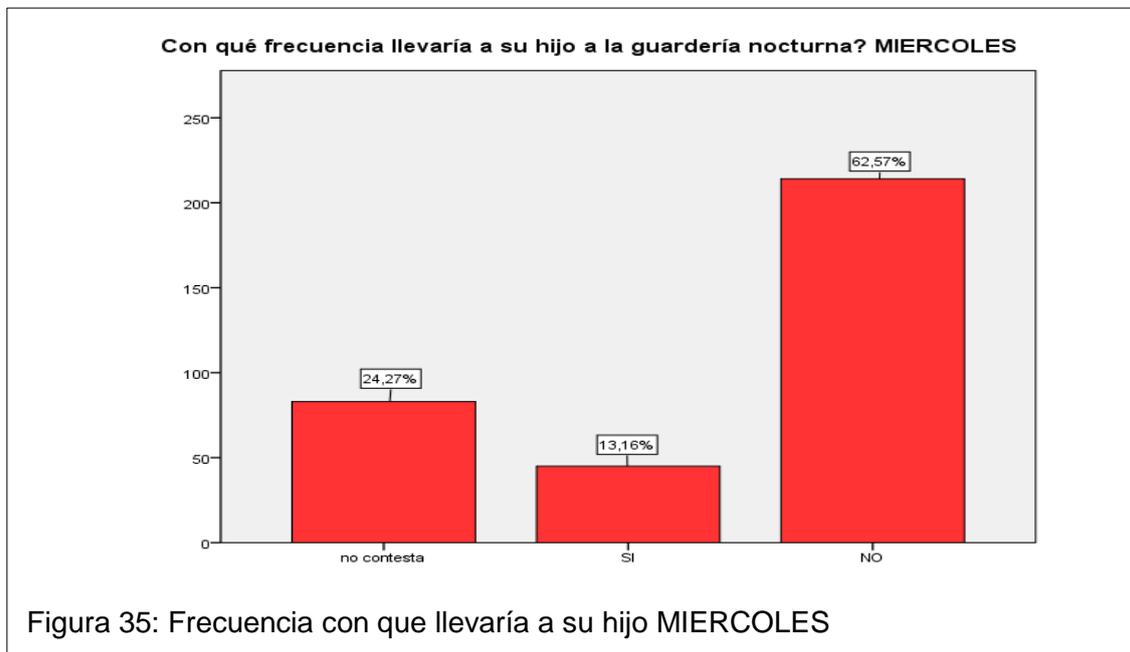
Los días lunes es considerado por los encuestados como un día en que no llevarían a sus hijos a la guardería con un 62,8% y un 12,8% si los llevarían.

## 21. Con qué frecuencia llevaría a su hijo a la guardería nocturna? MARTES



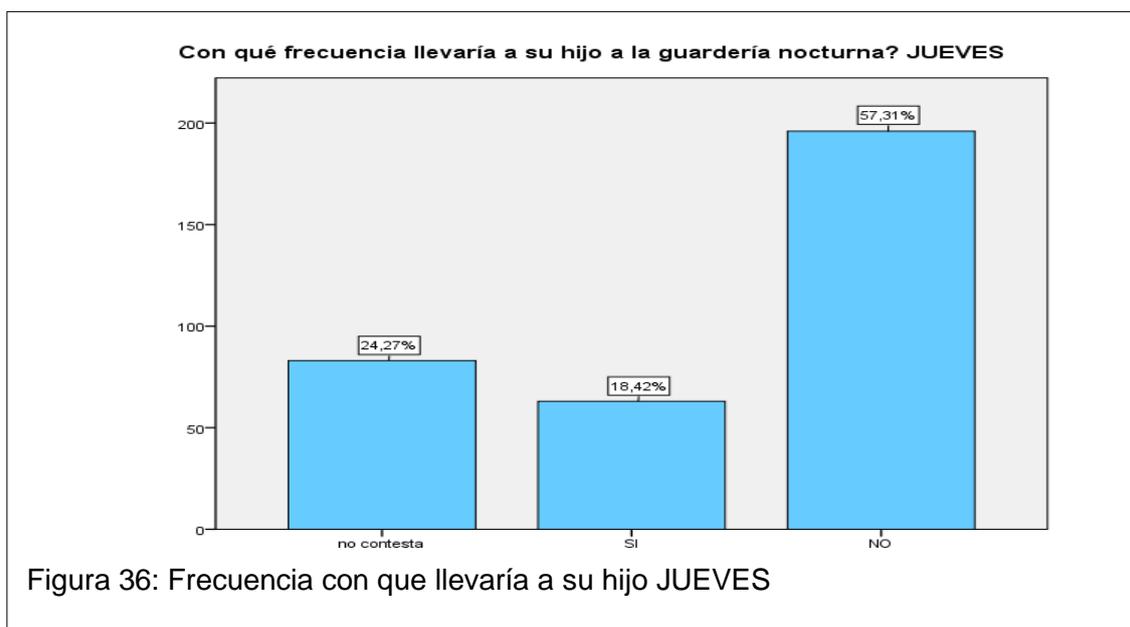
El día martes es un día poco frecuente en que las personas llevarían a la guardería con un 63,19% y una probabilidad muy baja que si lo lleven con un 12,75%.

## 22. Con qué frecuencia llevaría a su hijo a la guardería nocturna? MIERCOLES



El día miércoles es un día en que la probabilidad de las personas encuestadas es muy baja ya que un 62,5% respondió que no lo llevaría y un 13,16% respondieron que sí.

## 23. Con qué frecuencia llevaría a su hijo a la guardería nocturna? JUEVES



Los días jueves es un día en el que un 57,3% de los encuestados no los llevaría a la guardería y un 18,24% si lo llevarían.

#### 24. Con qué frecuencia llevaría a su hijo a la guardería nocturna? VIERNES

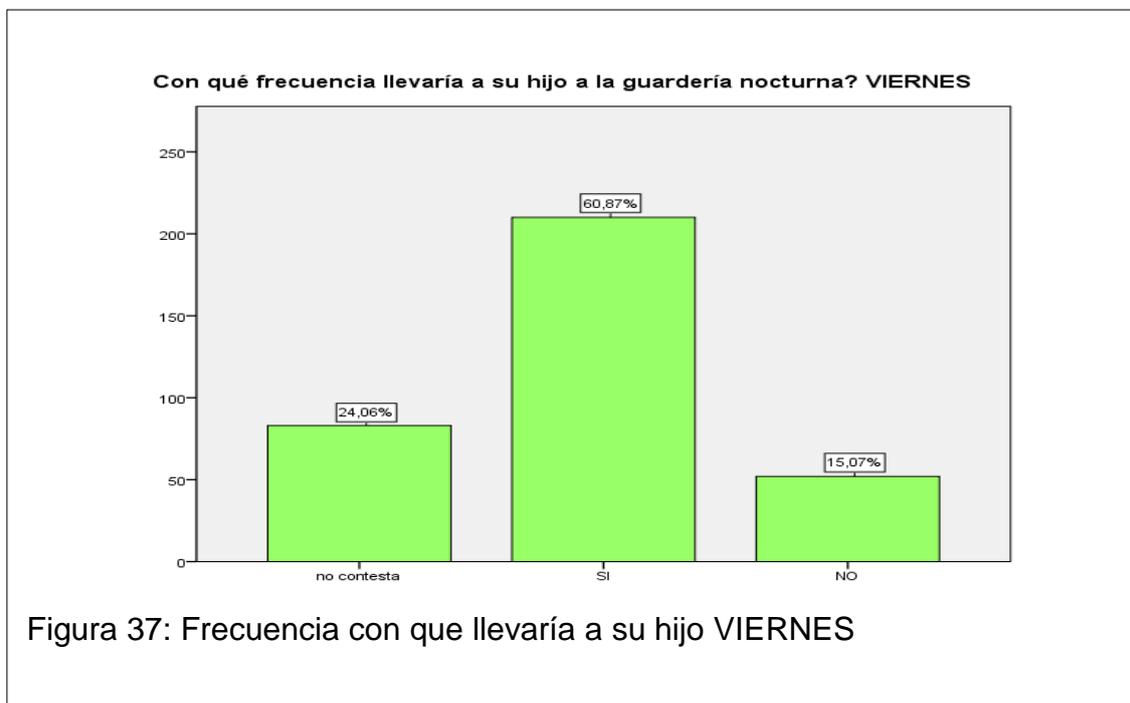
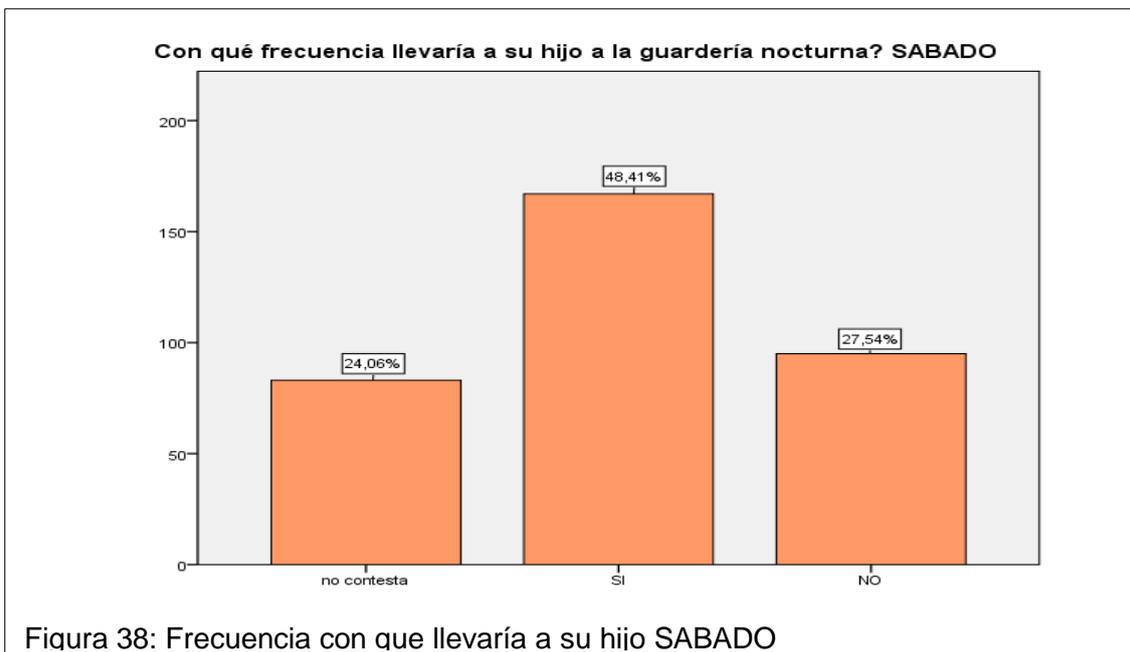


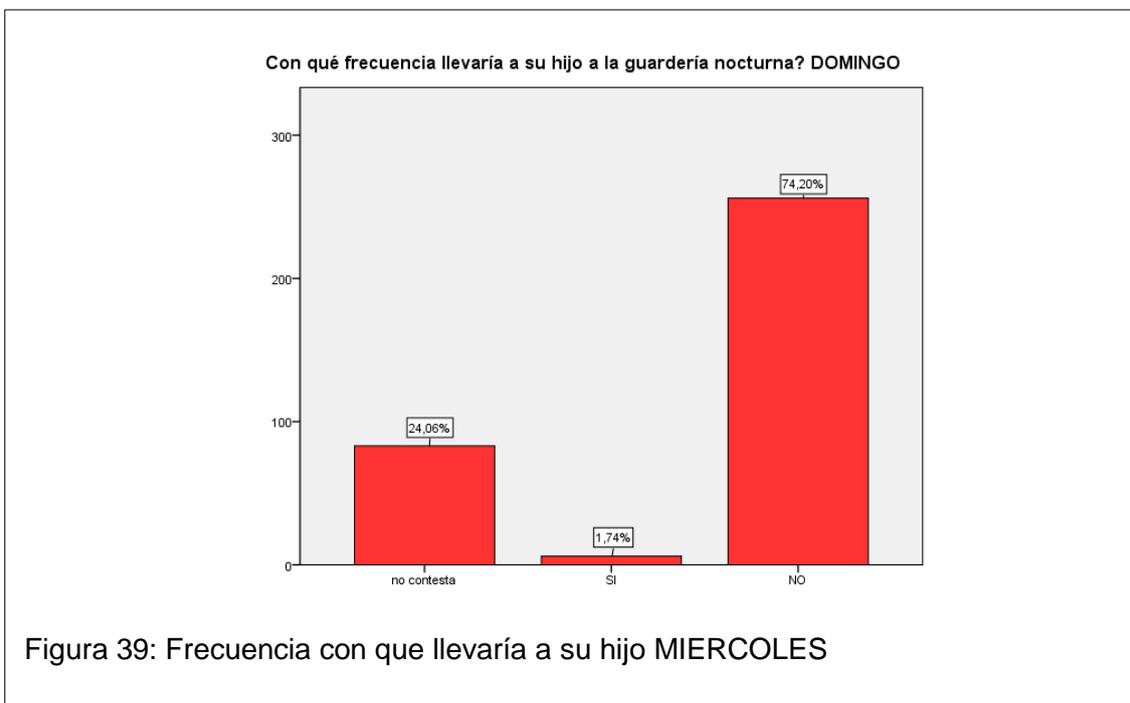
Figura 37: Frecuencia con que llevaría a su hijo VIERNES

La mayoría de personas encuestadas respondieron en que si llevarían a sus hijos a la guardería el día viernes con un 60,8% y un bajo porcentaje respondió que no los llevaría con un 15%.

**25. Con qué frecuencia llevaría a su hijo a la guardería nocturna?  
SABADO**

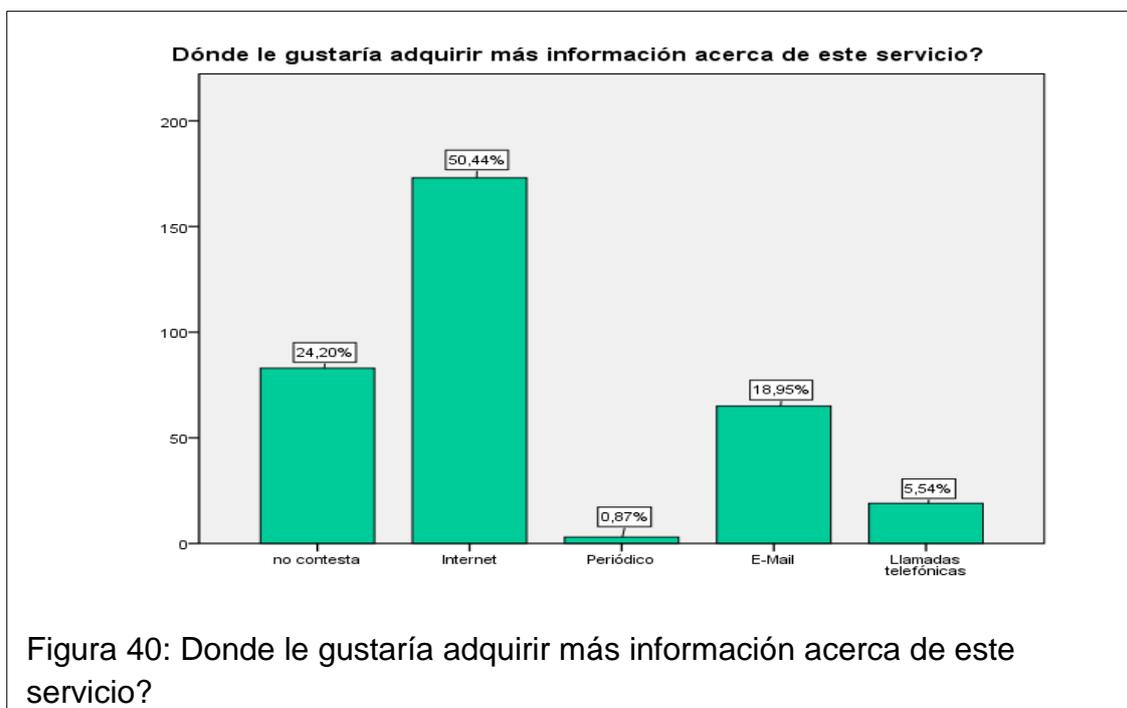


**26. Con qué frecuencia llevaría a su hijo a la guardería nocturna?  
DOMINGO**



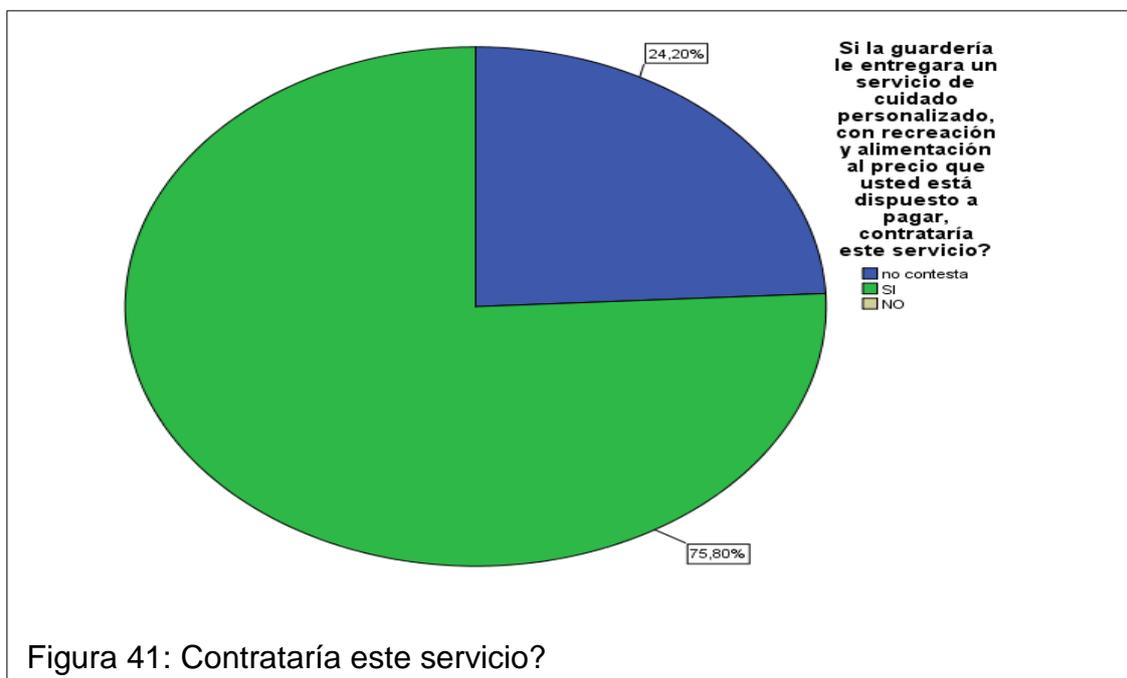
La mayoría de personas encuestadas respondieron en que no llevarían a sus hijos a la guardería el día Domingo con un 74,2% y un muy bajo porcentaje respondió que si los llevaría con un 1,74%.

## 27. Donde le gustaría adquirir más información acerca de este servicio?



La mayoría de personas encuestadas respondieron que prefieren adquirir más información en el Internet con un 50,4%, seguido de email con un 18,95% y bajos porcentajes de llamadas telefónicas con un 5,54% y por último el periódico con un 0,87%.

**28. Si la guardería le entregara un servicio de cuidado personalizado, con recreación y alimentación al precio que usted está dispuesto a pagar, contrataría este servicio**



La mayoría de personas encuestadas respondieron que si estarían dispuestos a pagar y contratar el servicio si se les ofrece un servicio de cuidado personalizado con recreación y alimentación con un 75,8%.

### 3.4.2.3 Conclusiones

En la investigación de mercado se pudo comprobar las preferencias y tendencias del mercado en cuanto al servicio de guardería y sobre todo las preferencias a un servicio nocturno. Se determinó que el 35% de personas encuestadas estaban entre los 31 a 35 años, la mayoría son casados con un 64% y viven en el sector Norte.

La mayoría de los encuestados tienen 1 hijo en el rango de edad de 0 a 5 años, el centro al que asisten sus hijos se encuentran cerca de casa con un 45,5% y dejan a sus niños en la casa de sus padres y suegros.

La gran mayoría respondió no conocer una guardería que ofrezca servicios de cuidado en horarios extracurriculares y nocturnos con un 94%. Al presentar la idea de un centro de cuidado infantil que ofrezca este servicio un 75% de estas personas están interesadas en que exista una guardería de estas características lo cual es importante la creación de este negocio en la ciudad de Quito.

El horario de preferencia de las personas es de 19:00 a 22:00 con un 44,89% y un 33,9% prefiere de 22:00 en adelante lo cual es un porcentaje bueno en que dejarían a sus niños en el centro hasta el día siguiente.

El 18,55% de los encuestados prefiere que el centro esté ubicado en la Parroquia Ñaquito que se encuentra ubicada en la administración zonal Eugenio Espejo que se encuentra en el Norte de la ciudad.

Los aspectos más relevantes que un padre de familia toma en cuenta al momento de evaluar una guardería es la seguridad y experiencia lo cual son puntos importantes en que se debe enfocar.

Entre los servicios de preferencia que les interesa que ofrezca la guardería está el cuidado especializado como el más importante, seguido por la alimentación como aspecto importante, en tercer lugar la atención médica y enfermería como medianamente importante, los juegos de entretenimiento poco importante y como último servicio el transporte califican como nada importante al momento de analizar un centro infantil.

El 36,34% están dispuestos a pagar de veinte y seis a treinta y cinco dólares por el servicio de 8 horas, los días de mayor preferencia con el que frecuentarían la guardería nocturna serían los días viernes y sábados.

### **3.5 Mercado relevante y cliente potencial**

En este capítulo se estudia el mercado relevante que define los límites en los que se desarrolla la competencia entre las empresas, identificando los competidores actuales y potenciales. Las actividades de guardería o atención

diurna de niños incluyendo el cuidado de niños con capacidades especiales en la ciudad de Quito es un servicio que tiene una tendencia positiva en el mercado en donde se pretende conocer los gustos y preferencias del mercado al que se está dirigiendo.

En esta industria existe competencia determinada que puede estar amenazando al negocio como son las niñeras que reemplazan el servicio de cuidado de niños en un centro infantil por un servicio que se ofrece a domicilio. Además es un servicio que puede ser sustituido por el consumidor por motivos de seguridad y confianza.

Los Clientes Potenciales del negocio son instituciones en las cuales sus trabajadores tengan un horario fuera del régimen de trabajo de las 8 horas laborables y en ciertos establecimientos donde se presten servicios nocturnos de actividades de tipo social en las cuales los asistentes a estos eventos no puedan cuidar a sus hijos en el transcurso del desarrollo de dichas actividades, es por eso que se pretende realizar alianzas estratégicas con hoteles, hosterías, centro de convenciones para cubrir con estas necesidades en la cual se contraten los servicios del centro para el cuidado de los niños de los padres que asisten al evento.

El mercado al cual va enfocado el proyecto es la ciudad de Quito, ya que es la capital del Ecuador por lo tanto es una ciudad con la mayor tasa de crecimiento de la población en el país, el número de habitantes del Distrito Metropolitano de Quito aumentó aproximadamente en 400.000 entre 2001 y 2010, esto se debe por la migración interna y externa que evidencia la ciudad por ser un lugar atractivo para vivir, además de tener un importante aumento demográfico por el número de nacimientos que se han registrado.

La economía en el año 2010 registró un incremento del 4,35% y un crecimiento de 6,34% en el 2011. La tasa de crecimiento anual de la economía disminuyó a 0,51% en 2012 y a 0,52% en 2013. Durante el año 2013, el nivel de vida

medido por el PIB per cápita alcanzó 5.773 dólares, una vez descontado el efecto inflacionario. (Ecuador en cifras, 2014)

Con estos datos el incremento tanto en la actividad económica como demográfica da como resultado un buen escenario para poder abrir un negocio pequeño tanto por el movimiento que tiene la ciudad en dinero como el incremento de la población en los últimos años por lo que existe un buen número al cual se puede llegar. Además se estudia las actividades sociales nocturnas que tiene la ciudad y vemos que el mayor movimiento se concentra en la zona de la Mariscal, especialmente en la Plaza Foch y sus calles adyacentes tales como la Calama.

“En los últimos años, los centros de diversión se han ubicado en lugares alternativos a la avenida Amazonas. En la ciudad existe alrededor de 4000 centros de diversión registrados por Quito Turismo. Entre estos se puede encontrar bares, locales de venta de bebidas, alimento, 500 están en el Centro Histórico y 1 500 en La Mariscal. Los otros 2 000 están en el resto de la ciudad.” (Turismo, 2013)

Como se puede ver el movimiento nocturno de Quito se concentra en el Norte de la ciudad, por lo tanto se pretende ubicar el centro en un lugar cercano de estos sectores para que los padres no tengan que desviarse de su camino cuando tengan algún compromiso, pero a la vez de verificar un lugar central debe ser un lugar seguro y tranquilo en el que no exista mayor riesgo de delincuencia para tranquilidad de los padres.

### **3.5.1 Oferta**

La oferta se obtiene al obtener el número de centros infantiles que existen en el norte de Quito y la capacidad máxima que tiene cada uno de ellos , al multiplicar estos dos valores se obtiene que la oferta que existirá es de 11102 niños mensuales.

Oferta = Número de Centros en Norte de Quito x Capacidad de cada centro

(Ecuación 5)

Oferta = 444 x 25

(Ecuación 6)

Oferta 11102

(Ecuación 7)

### 3.5.2 Demanda

La demanda se obtiene con el número de niños de 0 a 5 años que vivan en la zona urbana de Quito en el sector norte y tengan un nivel social económico A+, B y C, al analizar este número se obtiene que existan 26311. El nivel de aceptación del servicio en base a la investigación de mercado realizada se obtuvo un porcentaje de 75.8%, al hacer la multiplicación de los dos factores obtenemos un total de 19944 niños a los que podrían asistir al centro.

Demanda = Número de Niños Quito x % Aceptación

(Ecuación 8)

Demanda = 26311 x 75,8%

(Ecuación 9)

Demanda = 19944

(Ecuación 10)

Para obtener la demanda insatisfecha cuya definición es aquella demanda que no ha sido cubierta en el Mercado y que puede ser cubierta, por lo tanto la demanda es mayor a la oferta y se puede verificar a continuación:

Demanda Insatisfecha = Oferta – Demanda

(Ecuación 11)

Demanda Insatisfecha = 11102 – 19944

(Ecuación 12)

Demanda Insatisfecha = -8842

(Ecuación 13)

La demanda insatisfecha que se obtiene es de 8842 niños que no están siendo atendidos y que Sleepy Monkey podrá cubrir.

### **3.6 Mercado objetivo**

El mercado objetivo al que se pretende llegar en este negocio son parejas jóvenes que vivan en la ciudad de Quito, que estén entre las edades de 18 y 35 años de edad, con hijos de 0 a 5 años, de clase socioeconómica medio alta y que tengan una vida social activa, es decir que tengan compromisos sociales muy a menudo por lo que necesitarán dejar a sus niños en un lugar donde puedan estar tranquilos mientras sus papas tienen algún compromiso social.

Tabla 20: Segmentación de mercado

Geográfica	Sector Norte de Quito
Demográfica	Parejas Casadas Jóvenes 25 a 35 años Niños de 1 a 5 años Clase Media, Media alta y alta
Psicográfica	Vida social activa Sociables , alegres
Conductual	Encargan a sus hijos Cuando tienen una actividad

### 3.6.1 Segmentación de Mercado

“La segmentación de mercado es dividir un mercado en grupos más pequeños de compradores con diferentes necesidades, características o comportamientos, los cuales podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.” (Kotler&Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008)

Para poder definir el mercado al que el negocio estará enfocado se analizará los diferentes tipos de variables que permitirán conocer el segmento de la demanda.

#### 3.6.1.1 Segmentación Geográfica:

Para conocer la segmentación geográfica del centro de cuidado infantil empezaremos por conocer en donde se va a ubicar el centro en todo el territorio Ecuatoriano, por lo tanto se determina que será en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito ya que es un mercado donde no ha sido explotado en el ámbito de servicio de cuidado infantil nocturno, por lo que representa una oportunidad de negocio el cuál puede ser viable, como se demostró en el análisis de la industria.

A partir de esto se procede a realizar un análisis del sector, parroquia y barrio en el que el centro podría estar presente de acuerdo a los servicios que se vaya a brindar.

Se analizará la parroquia a la que se va a enfocar de acuerdo al nivel socioeconómico que se pretende llegar.

Por lo tanto la selección de las parroquias se realizará en base a los barrios que lo conforman y que reúne las características necesarias que el centro de cuidado precisa.

Al analizar los 3 sectores de la ciudad de Quito vemos que en el Sur de la ciudad tenemos 285.959 viviendas, en el Norte 538.408 y en los Valles 100.712, por lo tanto vemos que el sector del Norte es la zona con más viviendas ocupadas de la ciudad, por lo tanto es un buen sector donde se puede estar presentes.

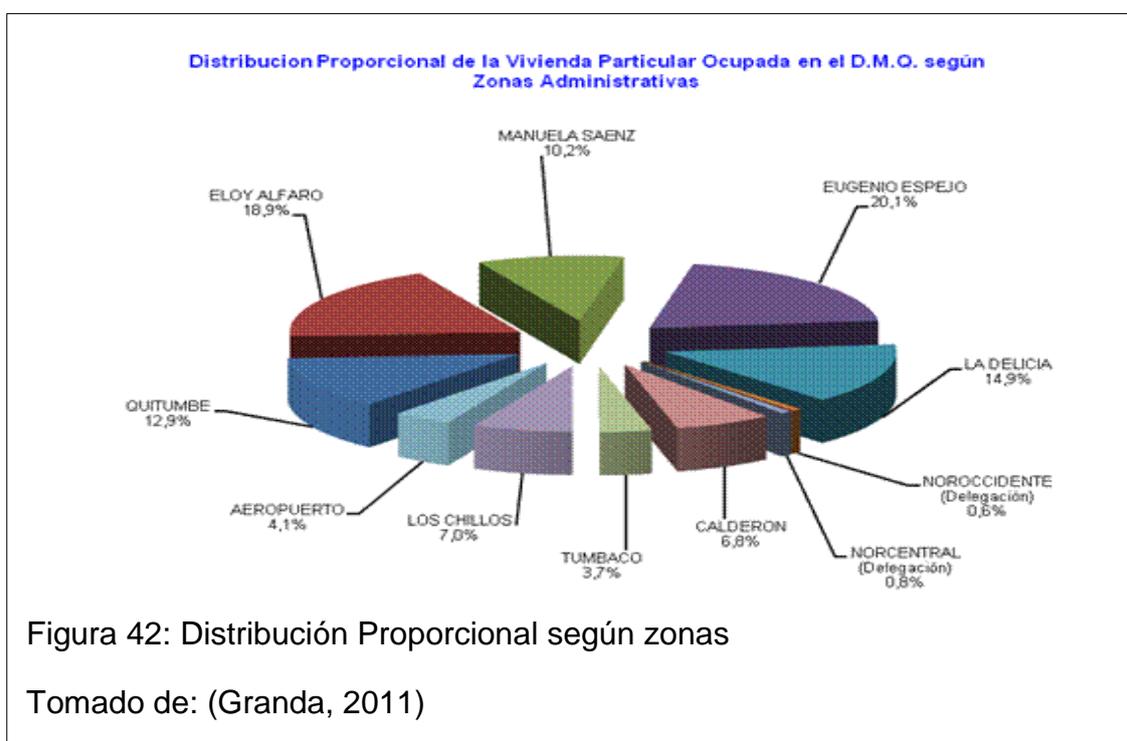
Tabla 21: Viviendas según Administración Zonal

VIVIENDAS PARTICULARES Y COLECTIVAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, POR CONDICION											
DE OCUPACION Y OCUPANTES SEGÚN ADMINISTRACIONES ZONALES											
CONDICION DE OCUPACION Y OCUPANTES											
ADMINISTRACIONES Y DELEGACIONES ZONALES	OCUPADAS				COLECTIVAS				PROMEDIO DE OCUPANTES		
	TOTAL VIVIENDAS	TOTAL	PERSONAS VIVIENDAS	PRESENTES OCUPANTES	CON PERSONAS AUSENTES	DESOCUPADAS	EN CONSTRUCCION	VIVIENDAS	OCUPANTES	POR VIVIENDA PARTICULAR	
<b>Total Distrito</b>	764.167	681.664	634.611	2.236.908	47.053	59.944	22.111	448	2.254	3,5	
<b>QUITO URBANO</b>	549.472	498.651	466.464	1.615.786	32.187	38	12.611	214	1.465	3,5	
<b>RURAL</b>	214.695	183.013	168.147	621.122	14.866	21.948	9.500	234	789	3,7	
QUITUMBE	100.884	87.627	83.650	319.905	3.977	8.496	4.736	25	109	3,8	
ELOY ALFARO	138.395	128.535	122.416	430.641	6.119	7.730	2.064	66	597	3,5	
MANUELA SAENZ	76.166	69.797	64.961	220.207	4.836	5.294	1.208	47	202	3,4	
EUGENIO ESPEJO	151.160	137.282	123.608	389.189	13.674	11.198	2.611	69	258	3,1	
LA DELICIA	113.766	101.717	96.115	344.404	5.602	8.675	3.339	35	371	3,6	
NOROCCIDENTE	5.513	4.416	3.507	12.476	909	947	146	4	9	3,6	
NORCENTRAL	6.218	5.117	4.561	16.210	556	957	140	4	12	3,6	
CALDERON	56.020	46.461	43.630	162.412	2.831	6.305	3.191	63	172	3,7	
TUMBACO	27.676	24.911	22.837	81.477	2.074	1.839	911	15	149	3,6	
LOS CHILLOS	55.826	47.734	44.515	167.903	3.219	5.181	2.820	91	295	3,8	
AEROPUERTO	32.543	28.067	24.811	92.084	3.256	3.322	1.125	29	80	3,7	

Tomado de: (INEC, 2010)

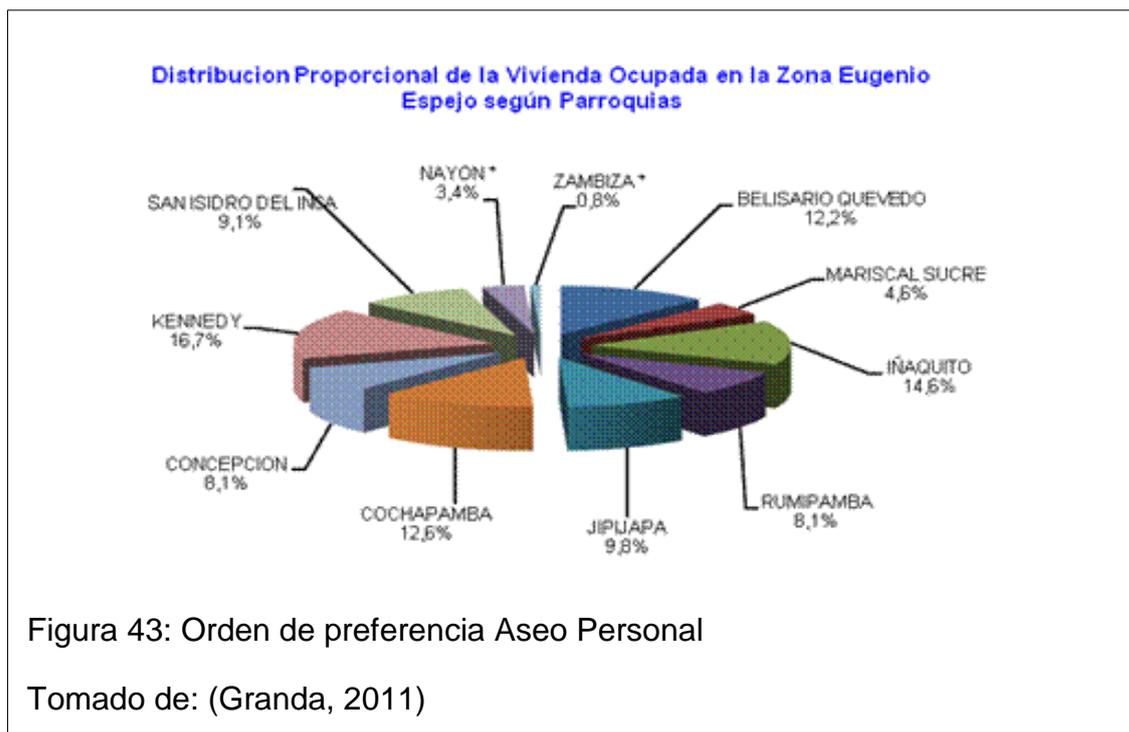
Se puede verificar que la distribución proporcional de la vivienda ocupada en Quito de acuerdo a los diferentes sectores en el Sur de la ciudad hay un 42%, el Norte hay un 43.2% y los valles con un 14,8%.

Territorialmente, menos de la mitad de los quiteños residen en la ciudad consolidada dentro de las zonas administrativas Eloy Alfaro (Sur), Manuela Sáenz (Centro), Eugenio Espejo (Norte), frente al 56,5% que lo hacía en el año 2001. Entre 2001 y 2010, la zona Manuela Sáenz ha perdido población residente, las zonas Eloy Alfaro y Eugenio Espejo han experimentado incrementos muy reducidos, en tanto que el incremento poblacional mayor se ha producido en las áreas en proceso de consolidación (Quitumbe, La Delicia, Calderón, Tumbaco y Los Chillos), en donde se han asentado porcentajes



importantes del incremento poblacional del Distrito Metropolitano de Quito en el período intercensal. (Granda, 2011)

Al escoger el sector en donde se va a ubicar el centro, se procede a analizar las parroquias que existen en el Norte de la ciudad y se puede observar que las parroquias con más viviendas ocupadas en la ciudad que se ubican en el centro son: Kennedy con un 16,7%, Ñaquito con un 14,7%, Cochapamba con un 12,6% y Belisario Quevedo 12,2%.



### 3.6.1.2 Segmentación Demográfica:

La población de la provincia de Pichincha es de 2.576.287 de habitantes donde se encuentra distribuida principalmente en las edades jóvenes hasta los 29 años de edad. A continuación se segmenta por grupos de edad de acuerdo al mercado objetivo que se mencionó anteriormente.

En la ciudad de Quito existen 446.847 personas de 20 a 34 años de edad que representa el 27% de la población de la ciudad de Quito.

Tabla 22: Rango de edad

Rango de edad	2010	%
20 - 24 años	246.050	9,60%
25 - 29 años	238.668	9,30%
30 -34 años	208.179	8,10%

Tomado de: (INEC, 2010)

Al estudiar el estado civil de los ciudadanos se puede ver que un 40,1% de la población de Pichincha se encuentra casado y un 13,1% tienen unión libre.

Tabla 23: Estado Civil

Estado Conyugal	Hombre	Mujer	Total
Casado	41,20%	39,20%	801.113
Unido	13,50%	12,80%	261.701

Tomado de: (INEC, 2010)

Para poder analizar cuantos niños existen en Quito en las edades de 0 a 5 años, se estudia cuántos niños tenemos en este rango y se puede ver que existe un número de 283,121 que representa el 17,61% de la población de Quito. (INEC, 2010)

Tabla 24: Rango de Niños

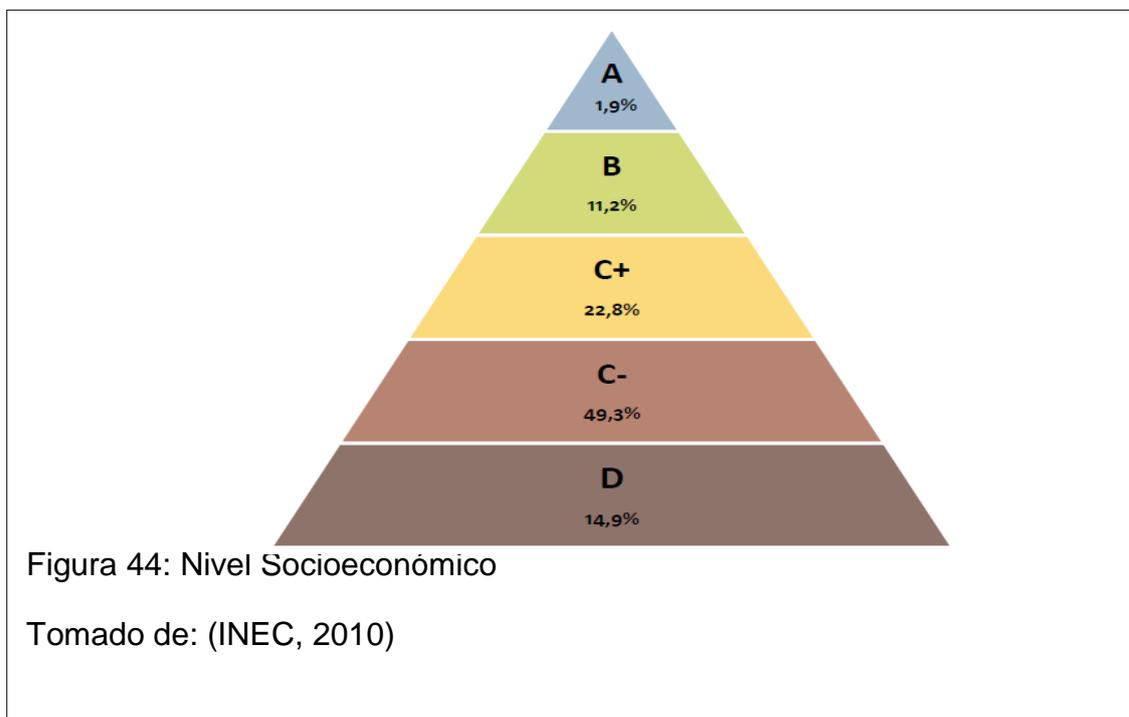
Edad	Hombre	Mujer	Total
0	21,173	20,756	41,929
1	25,256	23,8	49,056
2	24,54	23,69	48,23
3	24,927	24,072	48,999
4	24,73	23,949	48,679
5	23,342	22,886	46,228
TOTAL NIÑOS 0-5			283,121
TOTAL POBLACIÓN			2.576.287
% NIÑOS 0 -5			17,61%

Tomado de: (INEC, 2010)

### 3.6.1.3 Segmentación Psicográfica

En el 25% de hogares, uno de sus miembros se traslada fuera del cantón a estudiar y/o trabajar, al tener que ir fuera de su casa sienten la necesidad de tener alguien que les cuide mientras ellos se encuentran en sus labores diarias.

Se dirigirá a la clase social media alta que según la encuesta de estratificación del nivel socioeconómico se encuentra en el primero, segundo y tercer estrato de la pirámide que al sumar los tres representa el 35,90% de la población del Ecuador.



Como se mencionó en el Capítulo 2 el segmento seleccionado es un grupo que hoy en día requiere el servicio de guarderías por el incremento de mujeres en la vida laboral lo que al ser padres en una edad joven quieren mantener su círculo social por lo que buscan alguien que pueda hacerse cargo de sus hijos mientras realizan sus diferentes actividades.

En la actualidad el pensamiento de los usuarios en este servicio ha cambiado de manera radical lo cual ha hecho que exista más aceptación y confianza en este tipo de servicios de guardería para niños, por lo que se considera que ahora es una mentalidad un poco más abierta a optar por otras opciones en lo que se refiere al cuidado infantil, ya que hoy en día se ha ido adoptando poco a poco las tendencias de otros países, como Estados Unidos, Escandinavia y países de Iberoamérica como México o Argentina este servicio es bastante

usual y muy utilizado por padres que tienen horarios rotativos en sus trabajos o simplemente desean seguir en actividad

### 3.6.1.3 Segmentación Conductual

En Quito el porcentaje de personas que tienen algún familiar o conocido que pueda cuidar a sus hijos gratis es de un 67,6% y un 4,2% paga a familiares o conocidos para que les ayuden con el cuidado de sus niños, esto quiere decir que la mayoría de personas dejan a sus hijos con personas conocidas y no gastan en el cuidado de sus niños, mientras que un porcentaje bajo si tienen la necesidad de buscar alguna guardería.

## 3.7 Tamaño del mercado y tendencias

Tabla 25: Tamaño Mercado

Descripción	%	Cantidad
Quito		2.576.287
Urbana	71,80%	1.849.774
Norte	43,20%	799.102
Clase Social A, B y C+	35,90%	286.878
20 a 34 años	27,00%	77457
Casados y Unidos	54,70%	42369
Niños de 0 - 5 años	17,61%	7461

Tomado de: (INEC, 2010)

La población de Quito es de 2.576.287 habitantes, como se enfocará a la población de la zona urbana que equivale el 71,80% del sector norte con un 43,2% de la población en esta zona, las clases sociales a quienes está dirigido es Alta o también como clasificación "A", Media Alta conocida como "B" y clase media "C+" con un porcentaje del 35,9% lo que equivale a 924.887 habitantes, dentro del rango de edad de 20 a 34 años siendo su porcentaje 27%, el estado civil de casados y unidos con un 54,7% y por último se segmenta cuántos niños dentro del 0 a 5 años existe en la ciudad que representa un 17,61% con

respecto a toda la población lo que nos arroja un mercado de 7461 personas a las que nos enfocaremos en llegar con el servicio propuesto.

La participación laboral de las mujeres en el Ecuador se ubicaba en el 35,3%, mientras que la de los hombres alcanzaba el 64,7%. A lo largo de los años, la participación femenina se ha incrementado hasta alcanzar el 38,9%. Como se puede ver hoy en día la incorporación de las mujeres en el sector laboral es cada vez mayor por lo tanto esto nos indica que la mayoría de parejas trabajan para poder mantener los gastos del hogar y se ven en la necesidad de buscar algún lugar que puedan cuidar a sus hijos. (El telégrafo , 2013)

### **3.8 La competencia y sus ventajas**

La competencia se refiere a la rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo, a la realidad que viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio, en el negocio no existe competencia directa que afecte al servicio ya que no existe ningún centro de cuidado infantil que tenga un horario de atención en horarios vespertinos y nocturnos que compita con Sleepy Monkey.

En el servicio diurno existen varios competidores que están cercanos al sector en donde estará ubicado el centro, a continuación se enlista las guarderías que están alrededor:

1. Everest School
2. Play Time
3. Imagine
4. Semillas Doradas
5. Becquerel Preescolar
6. Piccolavita
7. Sweet Kids
8. The Sunrise House
9. Jason Miller

Las guarderías mencionadas tienen un precio que va desde \$250 a \$450, cuentan con horarios desde 07:00 am a 13:00 y algunas de ellas cuentan con flexibilidad de horario hasta las 18:00.

En Quito existe guarderías destacadas y reconocidas, en la zona del centro norte se puede encontrar los siguientes centros como: Piccolavita, Kinder Gym, Smiling Games, Pequeño Paraíso, Centro de Desarrollo Infantil Baby Corner, Baby Lion, Centro Infantil Mi Arcoíris del Saber. Las guarderías en Quito Norte son: Alliance Kids, Sweet Kids , Paraíso Infantil , Play Time, Montessori y el Pinar. (Escobar, 2014)

Es decir Sleepy Monkey competirá en el servicio de guardería diurna con los mencionados anteriormente ya que poseen una trayectoria y reputación en el mercado.

Al no tener competencia directa en la modalidad nocturna se analizará la competencia indirecta que tiene que ver con el servicio de niñeras y existe una empresa Nannys Home la cual ofrece cuidado de niños a domicilio por horas, temporales y permanentes.

Nannys Home ofrece un servicio con personas altamente capacitadas Bilingües de 23 hasta 55 años, disponibles las 24 horas, no puertas adentro, dan apoyo con las tareas escolares, además pueden acompañar a las familias cuando quieran realizar un viaje o asistir algún compromiso social.

Al mismo tiempo cuenta con un servicio por horas en el cual cuentan con dos tarifas uno en la mañana de 07:00 a 19:00 y en la noche de 19:00 a 07:00, para fines de semana y feriados se maneja otra tarifa diferente. En el servicio de niñera permanente se determina el horario de trabajo y además se ofrece un período de prueba en el cual los clientes pueden escoger la mejor niñera acorde con sus necesidades y gustos. (Home, 2013)

La ventaja de nuestra competencia es el servicio a domicilio además que los padres de familia tienen la posibilidad de tener días de prueba con la niñera y

obtener toda la información de vida de cada una de las candidatas para que ellos puedan sentirse cómodos y tranquilos con la persona que elijan.

### **3.8.1 Participación de mercados y ventas de la industria**

“La participación de mercado es un índice de competitividad, que nos indica que tan bien está desempeñando en el mercado con relación a los competidores, además permite evaluar si el mercado está creciendo o declinando.” (Ruiz, 2012)

En cuanto a la participación de mercado del centro será alta ya que al no existir competencia directa que afecte al negocio, por lo tanto será el único lugar que ofrezca los servicios de cuidado infantil nocturno que podrá cubrir con las necesidades del mercado no atendido.

Las ventas de la industria nos reflejan los estudios realizado en el capítulo 2 que existirá un crecimiento reflejado por el incremento poblacional y económico que habido en los últimos 5 años en el sector de la enseñanza.

Al tener una participación de mercado alta, por ser un servicio líder permite a la empresa aprovechar la tendencia creciente en el mercado, atraer y ganar la mayor cantidad de clientes, ya que hay una baja tasa de crecimiento de este negocio, por lo que se pretende aplicar una estrategia de liderazgo de mercado que hace referencia cuando una compañía domina el mercado con productos o servicios superiores y una ventaja competitiva, en el cual se tiene la oportunidad de ofrecer un producto o servicio superior con atributos diferenciadores en los cuales cuentan con una ventaja competitiva en relación a la competencia. De esta manera al ser una marca pionera se convierte en una referencia en el mercado al momento de comparar con otras empresas que puedan existir en un futuro, es por eso que si existiera otra empresa que ofrezca los mismos servicios sería más complicado que el mercado lo prefiera.

“Cuando la empresa logra el liderazgo de mercado tiene dos opciones estratégicas para seguir creciendo como es estrategia cooperativa y competitiva”. (Thompson, 2006) En este caso se aplicará la estrategia cooperativa que consiste en incrementar el tamaño de mercado al que se está

dirigiendo que consiste en enfocarse en otros segmentos al que no se tomó en cuenta en la segmentación, por lo tanto se aplicará nuevos servicios que se puedan ofrecer a diferentes tipos de clientes.

### **3.9 Evaluación del mercado durante la implementación**

Se realizará una investigación de mercado luego de haber implementado el negocio propuesto con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los clientes que han asistido al centro y medir el servicio que se está ofreciendo. Con esta información se podrá tomar decisiones en cuanto al negocio.

## **CAPÍTULO 4: PLAN DE MARKETING**

En el presente capítulo corresponde analizar el plan de marketing en donde se escogen los objetivos, estrategias y planes de acción relativos a los elementos del marketing mix que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia a nivel corporativo. (Kotler&Armstrong, Estrategia de Marketing, 2008). Es decir a continuación se hablará acerca de las herramientas que utilizaremos para dar a conocer el servicio propuesto en el mercado y lograr atraer clientes y generar una satisfacción en ellos.

### **4.1 Estrategia general de marketing**

La estrategia general de marketing se basa en buscar una lógica de marketing por medio de la cual las unidades de negocio esperan lograr sus objetivos. (Kotler&Armstrong, Estrategia de Marketing, 2008)

La estrategia de marketing del servicio propuesto se basa en ofrecer el cuidado a niños de 0 a 5 años de edad en un ambiente tranquilo, seguro en el que los padres sientan la confianza de dejar a sus hijos, en donde puedan divertirse y pasar la noche mientras ellos asisten algún compromiso social o necesitan salir de viaje. Contaremos con personal altamente calificado para atender a los niños, quienes serán responsables que cada uno de ellos se encuentre en las mejores condiciones.

Luego de haber analizado las necesidades y preferencias de los posibles clientes se evidenció la falta del servicio de guarderías en horarios extracurriculares y nocturnos en la ciudad de Quito, por lo tanto existe la necesidad de abrir un centro con estas características para poder cubrir esa carencia que existe actualmente. Como es un servicio nuevo que ingresará al mercado se utilizará la estrategia de diferenciación ya que se ofrecerá un servicio único en el mercado, que será exclusivo, y al ser dirigido a un segmento específico es necesario ofrecer un plan de entretenimiento y actividades diferentes a las de las guarderías existentes.

Además de la estrategia genérica antes mencionada se debe realizar un análisis y planeación que corresponde al marketing mix, en el que Kotler hace referencia a herramientas de marketing tácticas para poder generar un plan enfocado al mercado meta.

La mezcla de marketing o también llamado marketing mix se enfoca en aplicar herramientas y variables para cumplir con los objetivos de la empresa e influir en la demanda del servicio, para poder aplicar estas herramientas se debe trabajar en cuatro elementos conocidos como las cuatro P, Producto, Precio, Plaza y Promoción.

#### **4.2 Producto o Servicio**

El centro será equipado para poder recibir 25 niños, 20 niños de 2 a 5 años y 5 bebés de 5 meses a 1 año. Las instalaciones se realizarán en una casa de 2 pisos que será remodelada aproximadamente de unos 300 a 400 metros.

Se ofrecerá dos tipos de servicio tanto diurno como nocturno para que los padres puedan sentir un respaldo al momento de dejar a sus niños y al mismo tiempo tener la opción de cualquier emergencia llevarlos con toda confianza y seguridad al lugar al que asisten diariamente.

En la guardería diurna se ofrecerá un servicio de educación de calidad en donde se proveerá las herramientas educativas básicas para el desarrollo de los niños, el horario de atención será de Lunes a Viernes con un horario de funcionamiento de 07:00 a 17:00.

En la guardería nocturna se ofrece un horario nocturno entre semana de Lunes a Jueves de 17:00 a 23:00 para padres que no tengan la opción de dejar a sus niños con algún familiar o persona conocida y los fines de semana Viernes y Sábado en el que se ofrece un servicio completo de 24 horas donde los niños podrán pasar la noche, el horario de atención será de 19:00 a 08:00am. En este horario incluye alimentación y descanso a los niños con actividades acorde a cada tipo de edad.

La decoración será con animales de la selva sobre todo enfocada en pequeños monos por el nombre del centro, en el que se adaptará acorde a las áreas que se detallará a continuación.

Las instalaciones tendrán un estilo moderno desde su fachada hasta el más mínimo detalle internamente, tendrán muebles especializados para niños acorde a sus tamaños, el piso será cubierto con piso de foamy para evitar cualquier golpe en las caídas de los niños, a continuación se detallarán las diferentes áreas con las que el centro contará.

Además la guardería contará con alimentación equilibrada y balanceada para los niños, en la que se cambiará mensualmente el menú que será enviado por la nutricionista contratada, con la que se revisará el menú adecuado para los niños que asistirán al centro.

A continuación se detallará un ejemplo de como será el menú tanto para el desayuno, media mañana, almuerzo merienda, un snack para la media tarde y la cena para el horario nocturno.

Tabla 26: Plan de Alimentación

	<b>Desayuno</b>	<b>Media Mañana</b>	<b>Comida</b>	<b>Media Tarde</b>	<b>Cena</b>
<b>Lunes</b>	Puré de manzana	Zumo de uva	Fideos con pollo	Yogur con fruta	Arroz con pescado
<b>Martes</b>	Leche de almendras con galletas	Yogur líquido	Puré de papa con Jamón	Manzana asada con naranja	Sopa de pollo con verduras
<b>Miércoles</b>	Leche con cereales	Zumo de tomate	Bechamel de berenjena	Leche con plátano y nueces ralladas	Crema de zanahoria
<b>Jueves</b>	Papilla de Maicena con zumo de naranja	Papilla de pera	Crema de choclo	Cuajada con miel	Pollo al limón
<b>Viernes</b>	Leche con dos galletas integrales	Mousse de plátano	Puré de Zanahoria Blanca	Manzana asada	Crema de espinaca
<b>Sábado</b>	Leche de soya con miel	Yogur con nueces picadas	Puré de lentejas y pollo	Yogur con plátano	Puré de verde

Las diferentes áreas que contará el centro se distribuirán de la siguiente manera:

**PLANTA ALTA:**

2 Dormitorios (1 camas y 1 cunas y cambiadores)

1 Sala de TV y video juegos

Área de Aseo (1 baño con 2 inodoros y 2 lavabos con ducha)

**PLANTA BAJA:**

1 Sala de aprendizaje

1 área de motricidad

1 Área de juegos

1 Baño

1 Cocina

Las instalaciones tendrán muebles especializados para niños acorde a sus tamaños, el piso será cubierto con piso de foammy para evitar cualquier golpe en las caidas de los niños.



Figura 45: Piso Foammy

**Area de Aprendizaje**

Esta area será especializada para que los niños puedan leer cuentos, libros , armar rompecabezas , legos , en general será un área más para niños más tranquilos que deseen juegos didácticos de mesa. Además se contará con un titiritero para que puedan disfrutar de un espectáculo de títeres.

- 1 Titiritero
- 5 Mesas con sillas
- 2 Muebles para libros y cuentos
- 2 Muebles para rompecabezas y juegos de mesa



Figura 46: Sala de Lectura



Figura 47: Mesas y Sillas

### Area de Televisión y videojuegos:

VIDEO JUNGLE ZONE: Es un área que estará equipada con Sillones y pufs para que los niños puedan ver películas, videos y también tener la opción de video juegos como Wii y Nintendo.



Figura 48: Sillones para niños



Figura 49: Sala de Video y Televisión

### Area de motricidad: Babies zone

**BABY JUNGLE ZONE:** Es un área para niños de 1 a 2 años compuesta de módulos de psicomotricidad, circuitos, rampas, cilindros, barras de equilibrio, casas, escaleras y pelotas entre otros para el desarrollo de actividades sensorio motrices.



Figura 50: Baby Jungle Zone



Figura 51: Módulo de Psicomotricidad

**Area de juegos :**

**KIDDY JUNGLE:** Área especializada para niños de 3 a 5 años con juegos como :

- Piscina de pelotas
- Carritos
- Resbaladeras
- Cocina
- Tienda



Figura 52: Piscina de Pelotas



Figura 53: Casa del árbol



Figura 54: Sala de Juegos

### **Area de descanso:**

#### **SLEEPY JUNGLE**

- 20 camas de 1 plaza aptas para niños de 2 a 5 años
- 5 cunas
- 3 cómodas cambiadores



Figura 55: Área de Descanso

**Area de aseo:****CLEAN JUNGLE ZONE**

3 sanitarios

3 lavabos

**4.2.1 Diferenciación**

El centro infantil al tener competencia directa en el horario diurno tendrá que diferenciarse de las demás y poder tener una ventaja competitiva sobre ellas, es por eso que se implementará un método de enseñanza alternativa que a diferencia del sistema educativo convencional proporciona a los niños herramientas para ser más autodidactas, por lo que se escogió el método Doman en el que los niños menores de tres años pueden aprender a leer, a continuación se detalla como nació y en que consiste:

El método Doman está diseñado para que el padre o la madre lo practique con su hijo, adaptándolo a las características y necesidades del niño, de manera que le resulte fácil y, sobre todo, divertido. No se trata de un método rígido, sino flexible, que admite modificaciones dependiendo de cada niño. Básicamente se trata de mostrar al niño series de cinco tarjetas con palabras,

escritas con letras grandes y que correspondan a una misma categoría (por ejemplo: partes del cuerpo humano, colores, animales...), de forma rápida, tres veces al día.

Debe hacerse como si fuera un juego, y recitar al niño cada palabra con entusiasmo, en voz alta y clara; poco a poco se irán añadiendo nuevas categorías (con sus cinco palabras correspondientes). En otras fases, y también escritas con letras grandes pero que van disminuyendo algo de tamaño, se enseñan al niño tarjetas con dos palabras, frases cortas y sencillas, frases un poco más largas y, finalmente cuentos que le resulten interesantes.

Glenn J. Doman, médico norteamericano, fundó los Institutos para el Desarrollo del Potencial Humano, en Philadelphia, a finales de los años 50. Previamente, Doman había trabajado con niños aquejados por lesiones cerebrales, que consiguieron desarrollar unas habilidades cognitivas similares e incluso superiores a las de los niños sanos, lo que le hizo pensar que si una estimulación adecuada lograba magníficos resultados con estos niños, se estaba desaprovechando la capacidad de aprendizaje de los niños sanos.

Doman investigó con niños por todo el mundo y comprobó que existen alternativas a la hora de enseñar a leer a los más pequeños, que el método silábico no es precisamente el más apropiado, y que los bebés son capaces de reconocer letras y palabras si estas son suficientemente grandes, y de aprender a leer antes de los tres años, como explica en su libro 'Cómo enseñar a leer a su bebé'.

Doman cree que cuanto más pequeño es un niño más facilidad tiene para aprender y que, especialmente durante los seis primeros años (periodo que el denomina 'génesis del genio') esa capacidad de aprendizaje es superior a la que tendrá el resto de su vida. Según Doman, los niños son capaces de leer palabras con tan solo un año de edad, frases a los dos años, y libros cuando tienen tres, y asegura que disfrutan mucho con ello, y que el proceso de aprendizaje de la lectura es similar al que sigue el niño para aprender a hablar. Afirma, además, que aprender a leer precozmente fomenta el gusto por la

lectura, favorece el desarrollo de la inteligencia del niño, y abre para él un mundo de posibilidades. (Salabert, 2015)

Este método también se puede utilizar en las guarderías y escuelas de educación infantil para enseñar a los niños a leer. En este caso se presentan ciertas dificultades, como el número de alumnos, el horario restringido, o la dificultad de mantener la atención de todos los pequeños a la vez.

Sin embargo, tiene sus ventajas: se suele practicar con niños más mayores, cuya atención es más fácil de captar y mantener; precisamente por ser más mayores también se les pueden presentar un mayor número de tarjetas por sesión (lo que reduce el número de sesiones necesarias); y las categorías de las tarjetas pueden estar relacionadas con los temas que se estén trabajando en ese momento.

En los colegios que siguen este método utilizan lo que se conoce como 'bits' de inteligencia, entendiendo como bit una unidad mínima de información que puede ser procesada en un segundo. Las tarjetas con palabras, números, dibujos, frases... se les muestran a los niños durante un segundo, varias veces al día como hemos explicado, y al final ellos reconocen esa información. Las letras del alfabeto, por separado, se les enseñan a los niños en la última fase del proceso, cuando ya han aprendido el significado de los conceptos globales.

Este método no trata de acelerar artificialmente el desarrollo cognitivo del cerebro de los bebés, sino de evitar frenar o retrasar su capacidad de aprendizaje. Se ha podido comprobar que los alumnos de educación infantil están perfectamente capacitados para aprender a leer (aunque hay que respetar el ritmo de cada niño), y que además disfrutan haciéndolo, lo que no significa que haya que impartirles conocimientos correspondientes a la Educación Primaria. Cuando sepan leer, leerán aquello que verdaderamente les interese y comprendan, y hay infinidad de lecturas adecuadas a su edad. Saber leer, además, no es incompatible con el juego, las relaciones afectivas y la sociabilidad, y la comunicación oral y corporal, tan importantes en esta primera etapa de la infancia. (Salabert, 2015)

#### **4.2.2 Alianza Estratégica**

Sleepy Monkey realizará una alianza estratégica con tres colegios de Quito que están dentro del ranking de los mejor puntuados de la región Sierra, en este ranking se encuentra listado diez de ellos (Secretaria de Educación Superior, 2014) ,por lo tanto se escoge y enlista a tres de ellos que están categorizados para el segmento seleccionado en el capítulo 3:

1. Liceo Internacional
2. Martim Cerere
3. Hontanar

Con esta alianza lo que se pretende es que los niños puedan ingresar con mayor facilidad sin ningún tipo de examen y que tengan un cupo reservado en cualquiera de ellos para ingresar, por lo que los padres tendrán la opción de escoger entre los colegios mencionados, además que tendrán un descuento del 15% en la matriculación y pensión del primer año.

Sleepy Monkey otorgará una carta a los padres para que tengan constancia que sus hijos accedieron al centro infantil y puedan entregar al colegio sin mayor problema.

#### **4.3 Política de precios**

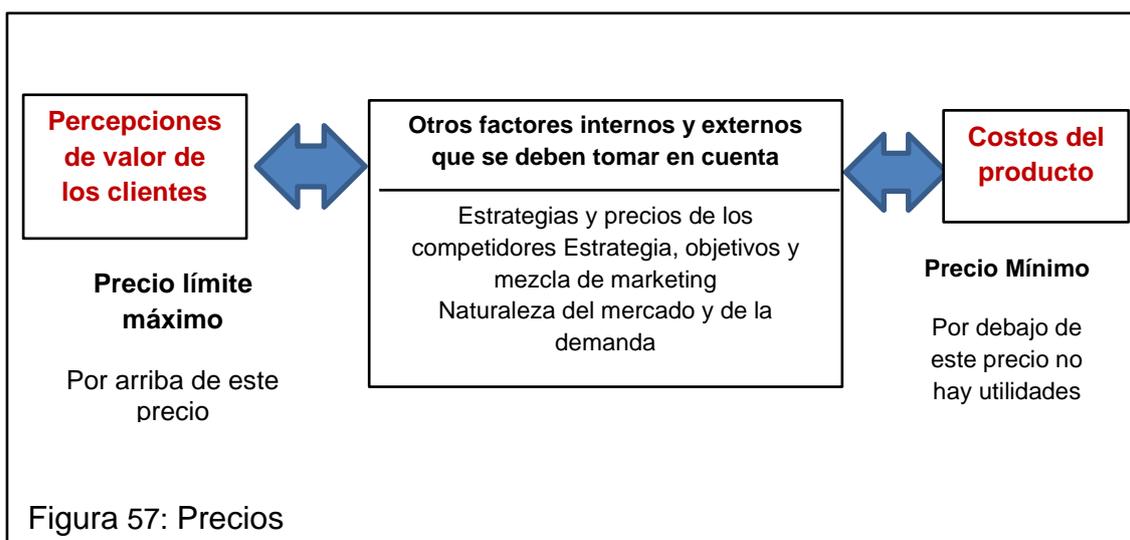
La fijación de precios es una herramienta clave para poder definir una de las estrategias ya que en base a este factor se podrán determinar los ingresos y poder maximizar los beneficios de la empresa.

El precio es fundamental para lanzar un servicio nuevo al mercado ya que puede marcar la diferenciar es por esa razón que las decisiones que se tome en base a precio debe estar acorde a la estrategia de producto, distribución, promoción y publicidad

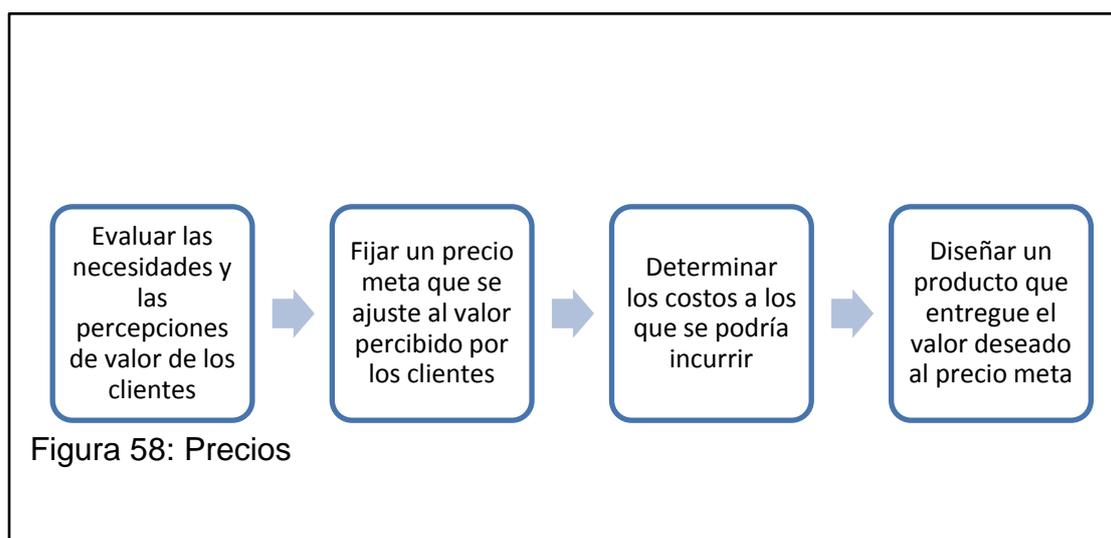
Para determinar el precio que se cobrará, se realizó un estudio previo de la demanda, comportamiento de los clientes en base al servicio por lo tanto se tiene el nivel de aceptación del servicio, por lo tanto se tendrá que definir en

base a la calidad del servicio que se brindará, infraestructura y planes que se realicen para crear una fidelización de los clientes.

Se aplicará una estrategia de fijación de precios basada en el valor para el cliente, que según Kotler implica entender qué tanto valor dan los consumidores a los beneficios que reciben de un determinado producto o servicio, y fijar un precio acorde a dicho valor. (Anton, 2012)



El gráfico indica que las percepciones del cliente sobre el valor del producto permiten establecer precios límites máximos, es decir que si los clientes perciben un precio muy alto no adquirirán el servicio. Además, los costos del producto generan un precio mínimo, es decir que si aplicamos un precio que esté por debajo de los costos, posteriormente se verá afectado el negocio ya que no generará utilidades a la empresa. Es por eso que se opta la opción de fijar precios que estén más acorde con lo que se ofrece a los clientes, por lo tanto se toman en cuenta todos los factores internos como la estrategia, objetivos y mezcla de marketing predeterminada, por otra parte también se debe analizar factores externos como el mercado y la demanda que se tenga.



Al aplicar esta estrategia de precios por un buen valor significa que se ofrecerá una combinación de calidad en el servicio brindado a un precio razonable, en el que aplicaremos una fijación de precios por valor agregado en el que se ofrecerá servicios únicos para diferenciar de la competencia que existe y poder cobrar un precio elevado acorde a las características ofertadas.

Para aplicar esta estrategia primero se debe evaluar las necesidades y las percepciones de valor de los clientes estos datos se obtuvo en la investigación de mercados que se realizó en el capítulo 3, en donde se pudo observar que los padres buscan un lugar adecuado en donde puedan dejar a sus niños mientras ellos puedan disfrutar de un momento en pareja o con sus amistades, después de obtener esta información se debe fijar un precio meta que se ajuste al valor percibido por los clientes en base a las características del servicio que se ofrecerá y al mercado objetivo que se pretende llegar, luego se determina los costos a los que se podría incurrir para de esta manera saber los egresos y gastos que se realizará y por último se diseña un producto que entregue el valor deseado al precio meta en donde ya se tiene el servicio completo que cumpla con las expectativas de los clientes y pueda satisfacer sus necesidades. (Anton, 2012)

De acuerdo a la investigación de mercado que se realizó en el capítulo anterior se puede observar que el precio que el cliente estará dispuesto a pagar entre

un valor de \$26 a \$35 por 8 horas de servicio nocturno, incluido alimentación y cuidado especializado, por lo que el valor será de \$32 , valor intermedio entre los valores seleccionados.

Para el cuidado diurno se basará en los precios de la competencia que se encuentra en el sector y serán los siguientes:

Medio Tiempo (08:00 a 13:00): \$290

Tiempo completo (08:00 a 15:00): \$320

Tiempo completo extendido: (08:00 a 17:00): \$380

#### **4.4 Táctica de ventas**

Definir el método de ventas que se va a aplicar a los productos de la compañía. Estas pueden ser: ventas directas, representantes de ventas, distribuidores autorizados, tiendas on-line, entre otros. Se debe decidir si se va a conformar una fuerza de ventas de la compañía o si se va a contratar vendedores independientes.

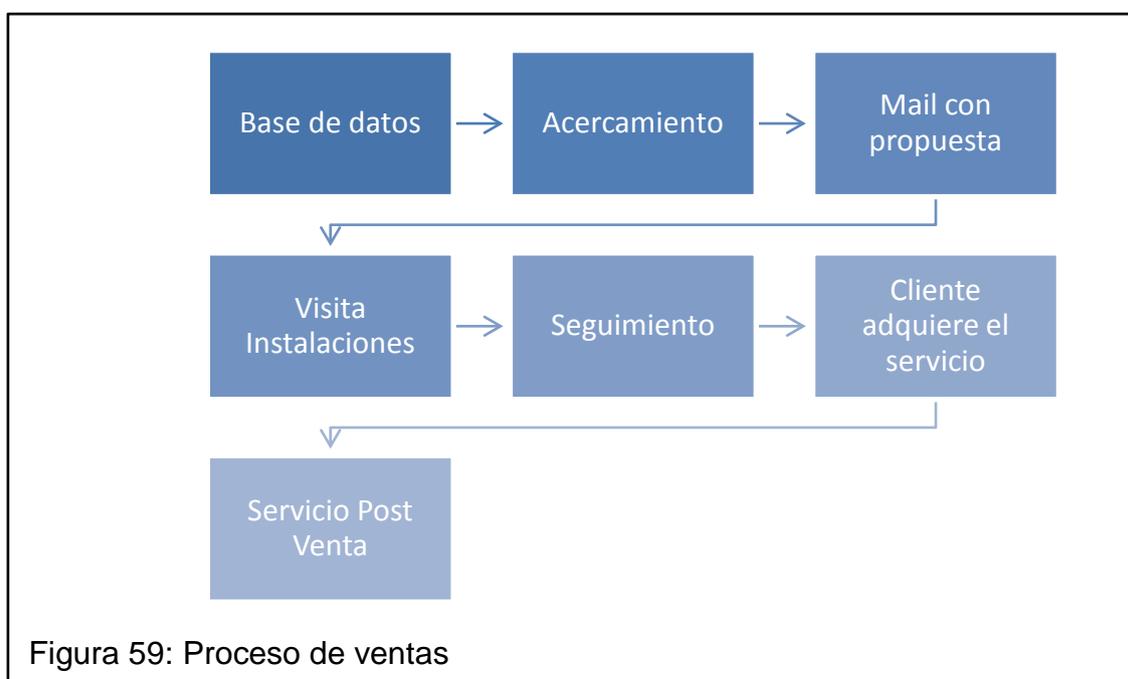
Se debe calcular el número de vendedores necesario y las metas de venta proyectadas. Para esto se debe tomar en cuenta si las ventas del negocio son estáticas o cíclicas.

Para la contratación del personal de ventas, se tienen que definir el perfil deseado, mismo que puede variar dependiendo del tipo de producto o servicio ofrecido, así como la remuneración y las comisiones previstas a pagarse.

El método de ventas que se va aplicar al servicio que se ofrecerá es la táctica de venta directa, ya que se mantendrá un contacto directo con el cliente desde que va adquirir el servicio y cuando ya lo ha adquirido, con esto lo que se pretende es crear relaciones redituables con el cliente con el fin de fidelizarlos. (Kotler&Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2006)

Para el proceso de ventas se utilizará el siguiente proceso:

1. Creación de una base de datos que se obtuvo de las encuestas y referidos de ellos para poder obtener información de personas que están interesadas en adquirir el servicios
2. Realizar acercamiento hacia los posibles clientes a través de llamadas telefónicas para informar y ofrecer los servicios que la guardería proporcionará.
3. Enviar un correo electrónico especificando los servicios acorde a las necesidades que obtuvimos de cada una de las personas a las que se realizó el acercamiento realizado.
4. Planificar una visita a las instalaciones para que puedan conocer de cerca la infraestructura y además los beneficios que se ofrecerá.
5. Realizar un seguimiento para conocer opiniones acerca de las ofertas anteriormente proporcionadas y ver si los clientes requieren el servicio.
6. Facturar los servicios solicitados
7. Realizar servicio post venta en el que se solicitará los comentarios acerca del servicio que se brindó y conocer alguna observación o sugerencia que el padre de familia tenga con respecto al servicio o a las instalaciones.



Se va a conformar un área comercial la cual estará enfocada en ventas específicas que se realizará a instituciones como hoteles en donde concurren eventos sociales y se puede realizar convenios para que los padres puedan llevar a sus hijos al centro en la duración de los eventos.

Se necesitará contratar por lo menos 1 vendedor a medio tiempo, que esté capacitado acerca de los beneficios y servicios que ofrece la guardería para ser un apoyo para la empresa, se determinará un número de visitas diarias a clientes potenciales, en el cual tendrá que visitar alrededor de unos 3 clientes diarios con el cual podrá alcanzar un número determinado de ventas mensuales para llegar al presupuesto deseado.

El vendedor será altamente capacitado en los servicios que el centro de cuidado ofrece, además de conocer a detalle cada una de las áreas que tendrá las instalaciones para que puedan explicar de mejor manera el cómo está estructurado y distribuido cada una de las zonas, además de que tenga un conocimiento del manejo de los niños acorde a cada edad y las políticas que la empresa manejará con respecto a cómo se manejará el tema de horarios de ingreso y salida de los niños.

En cuanto a la remuneración básica que el Ecuador mantiene desde el 2015, es \$354 (Trabajo, 2014) por lo que al ser medio tiempo su salario será de \$177 más comisiones aplicadas a las ventas realizadas. Las comisiones se regirán en base a un presupuesto que se debe cumplir y será máximo del 1% de sus ventas realizadas.

#### **4.5 Política de servicio al cliente y garantías**

El centro de cuidado infantil poseerá políticas pre establecidas que será muy útil para poder llevar acabo un servicio de calidad el cual es indispensable para poder atraer clientes y por lo tanto fidelizarlos, es por eso que se crea una política para garantizar el servicio ofrecido.

Las políticas que se establecerán para mantener un buen servicio a todos los consumidores y clientes se basará en los valores de la empresa que se apoya

con un trabajo dinámico que busca superar las expectativas de los clientes a través de:

1. Calidad de Servicio: se garantiza un trato amable con cordialidad y excelente disposición en la atención.
2. Relación con los clientes: El personal actuará con claridad, seguridad y conocimiento en todo los servicios, información relevante de la empresa con el fin de generar credibilidad y por lo tanto una relación a largo plazo enfocada en la comprensión de sus necesidades.
3. Protección al cliente: Se busca preservar el bienestar y seguridad de los niños, otorgándoles las mejores condiciones en beneficio de su desarrollo.
4. Personal administrativo y operacional: se contará con personas altamente capacitadas en el cuidado de niños menores de edad con experiencia en el área y predisposición
5. Infraestructura: ofrecer a los clientes y usuarios las mejores condiciones en sus instalaciones con el fin de generar un ambiente atractivo.

Con el fin de implementar una relación efectiva con el cliente se implementará un CRM (Customer Relationship Management), en la cual se registrará a los padres de familia que visiten la guardería y se pueda especificar información relevante como datos personales, necesidades, gustos, entre otros datos; de esta manera se podrá tener un contacto directo a través de esta herramienta y poder personalizar el servicio pos venta que se realizará con cada uno de ellos.

Para poder llevar a cabo este proceso en el CRM se creará una ficha detallada en la que se especificará todos los datos antes mencionados con el fin de desarrollar un seguimiento para el servicio post venta, futuras promociones y generar una fidelización fuerte con el cliente.

#### **4.5.1 Garantías**

El centro ofrecerá garantía en su servicio el cual estará basado en la integridad física y la seguridad de los niños, el cual será un respaldo para los padres en el que tendrán un respaldo del servicio. Para poder cumplir y la calidad de la

prestación de los servicios, se basará en la norma técnica que de Desarrollo Infantil Integral que contiene los respectivos estándares de calidad en las modalidades de atención de carácter público y privado.

Los componentes de calidad en los que la norma técnica se basa en:

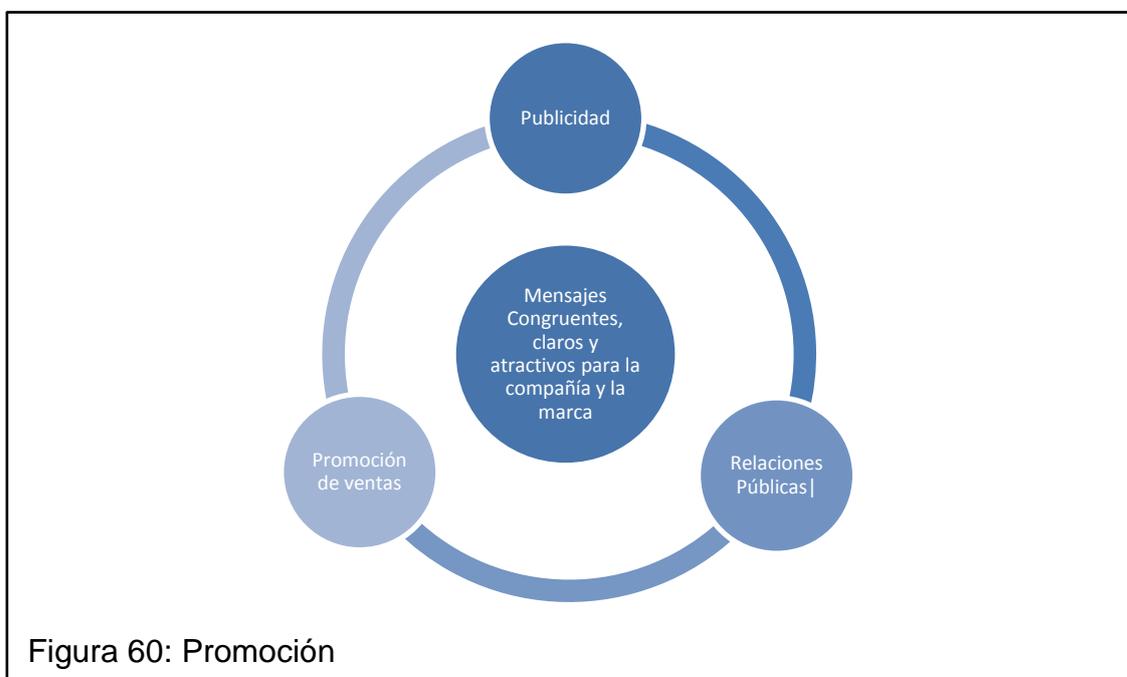
1. La participación familiar, comunidad y redes sociales: que consta en que el centro debe operar bajo la corresponsabilidad de los padres de familia y la comunidad.
2. Proceso socio educativo: en el que está incluido un plan educativo que incluye objetivos, actividades, recursos y resultados esperados
3. Salud Preventiva, alimentación y nutrición: en el que está incluido control de peso, alimentación saludable, controles de salud, limpieza e higiene tanto de las instalaciones como personal.
4. Talento Humano: es muy importante como se conforma el equipo, en el cual se toma en cuenta el perfil, la formación continua, la contratación y el cuidado al personal.
5. Infraestructura, ambiente educativo y protector: las instalaciones deben contar con un diseño que cumpla con criterios de seguridad y de calidad.
6. Administración y gestión: es importante contar con los permisos de funcionamiento en regla. (Soliz, <http://www.inclusion.gob.ec>, 2014)

La empresa se encuentra comprometida con sus clientes y consumidores es por eso que se tendrá un buzón de quejas y sugerencias donde se podrá registrar cualquier inconveniente que existió tanto en el proceso de adquirir el servicio como en el nivel de satisfacción de los consumidores.

#### **4.6 Promoción y Publicidad**

“La promoción es una de las herramientas del marketing mix que involucra distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren.” (Kotler&Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2006, pág. 52)

Para poder realizar una promoción es necesario analizar las siguientes herramientas mezcladas como es publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. (Kotler&Armstrong, Estrategia de Marketing, 2008, pág. 370)



#### 4.6.1 Publicidad

La publicidad permite llegar a las masas de compradores dispersos geográficamente a un costo de exposición a un costo de exposición bajo, el cual permite repetir un mensaje muchas veces. (Kotler&Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2006). Al ser un servicio nuevo en el mercado se pretende difundir para dar a conocer al centro para que la gente sepa de la existencia del mismo, se interese en el servicio y posteriormente adquirir el mismo. A través de la investigación de mercados obtuvimos el dato que los padres de familia prefieren tener más información por medio de internet como es la página web, redes sociales y mails.

A continuación se detalla los medios en los cuales se realizará la publicidad de la empresa:

- Sitio Web con toda la información de lo que es el centro de cuidado infantil como la misión visión, los servicios que ofrece, fotografías de cada una de las áreas de las instalaciones para que los padres puedan ver el ambiente en el sus hijos estarán, además publicar información de las personas que trabajan directamente con los niños, como hoja de vida y experiencia laboral. La página será informativa e interactiva en el cual el cliente pueda tener un fácil acceso a cualquier información además de poder contactar al centro y solicitar citas.



Figura 61: Página Web

- Redes Sociales: se creará un fan page en Facebook en el cual se publicará diariamente información de la guardería, promociones y novedades como fotografías de actividades que se realice con los niños y diferentes con el fin de estar más cerca de los clientes. Además se creará una cuenta en twitter donde se anunciará novedades acerca de las normas y políticas de la ley de educación, además de noticias importantes.

facebook Search Sleepy M

Guardería infantil para niños y niñas de 1 a 5 años

**sleepy monkey**

**Sleepy Monkey**  
145 likes · 6 talking about this · 14 were here

Web page  
El Batán - Quito  
Diurno: 07h30 a 17h00 / Nocturno: 18h00 -

226 Likes

Photos Likes Map Movies

**Sleepy Monkey**  
19 January

Dormitorios divertidos y originales :) - with Michał Galubiński and Norbert Mikołajczyk



Like · Comment · Share 15 4

**Michał Galubiński**  
16 January

Nam ornare magna et arcu suscipit consectetur. Morbi vestibulum rutrum nulla, a blandit neque ultrices ut.

Like · Comment

**Michał Galubiński**  
13 January

Phasellus consequat risus sed orci volutpat at sollicitudin libero sollicitudin. Nam eget urna nec enim volutpat ultricies. Sed auctor feugiat arcu non tincidunt. Proin tempus mi eget dolor dignissim consectetur.

Unlike · Comment 2

Ty i inne osoby (14) lubicie to.

**Michał Galubiński** Quisque interdum dui id mi rutrum faucibus. Nullam sit amet erat justo. Donec sollicitudin felis sed erat convallis a iaculis lectus vestibulum. Sed cursus neque vel mauris malesuada auctor.  
13 January, 2011 at 9:12pm - Like

**Sleepy Monkey** Vivamus in quam odio!!!  
13 January, 2011 at 9:12pm - Like

**Michał Galubiński** Phasellus sit amet sem turpis, quis.  
13 January, 2011 at 9:12pm - Like

Napisz komentarz...

**Sleepy Monkey**  
15 January

Murales (Photos 4)  
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.



Activity  
January

Figura 62: Fan Page

- E- Mails: A través del CRM con el que contará el centro enviaremos mails personalizados acerca de promociones, noticias importantes que existan en el centro de cuidado y cualquier información que sea relevante en cuanto al servicio. Además se enviará un correo cuando sea el cumpleaños de los niños con el fin de brindar una atención especializada y se sientan exclusivos.
- Publicidad en medios de comunicación: Se realizará publicidad en Revistas especializadas para el mercado objetivo, dentro de las revistas seleccionadas se escogió las revistas Mamá y Ser Padres con el fin de dar a conocer el centro de cuidado infantil nocturno.

La revista Mamá es una guía auxiliar y asesora de la madre moderna, en donde se puede encontrar información práctica sobre el embarazo, el parto y la crianza de los hijos, está enfocado a un segmento medio especialmente a mujeres de 25 a 44 años.

La revista Ser Padres está enfocada a un público segmentado que son padres de familia que tienen hijos pequeños y les interesa estar al tanto de las nuevas tendencias acerca de noticias y cuidados que involucra a sus hijos.

#### **4.6.2 Promoción de ventas**

La promoción de ventas consiste en establecer incentivos a corto plazo que fomenten la compra o venta de un producto o servicio, esta herramienta ofrece razones para que el cliente adquiera el servicio. (Kotler&Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2006, págs. 385-387)

Se utilizará diferentes tipos de promoción para atraer la atención del cliente y que se motive en llevar a sus hijos, por lo tanto se buscará estrategias que les impulse en adquirir el servicio frecuentemente.

Se implementará las siguientes herramientas de promoción:

- Descuento por días:

Con el fin de incrementar el nivel de niños en los primeros meses de apertura se aplicará un descuento del 10% por llevar más de un niño al centro los días viernes y sábado.

- Descuento por compensación:

La visita de un hermano o hermana del niño que asista al centro tendrá un valor de descuento del 50%.

- Cupones de descuento:

Las personas que seguidoras de redes sociales y tengan una interacción bastante fuerte con las publicaciones realizadas, podrán tener cupones de descuento y serán publicados a través de estos medios las personas ganadoras.

- Tarjetas de membresía:

Los clientes que visiten frecuentemente el centro se harán acreedores a una tarjeta de "Club" en el que se aplicará diferentes promociones en los servicios como:

1. Por cada 5 visitas recibe una visita gratis
2. 10% de descuento en días Lunes y Miércoles

- Descuentos por recomendación del servicio

Si un cliente recomienda el servicio a 5 personas, recibirá el 15% de descuento en el pago de una membresía. Este descuento permitirá fidelizar al cliente actual y también ampliar la cartera de clientes.

#### **4.7 Canales de Distribución**

La empresa utilizará una cadena de distribución directa enfocada en el servicio, el cual permitirá mantener un mejor control sobre las necesidades de los clientes y sobre todo brindar una atención personalizada.

El centro será el canal principal para el desarrollo del servicio, por lo tanto se aplicará una ubicación estratégica.

En la ubicación estratégica se escogerá una zona en la que el cliente sienta que es un lugar seguro en donde podrá dejar a sus hijos con tranquilidad, y además encontrar un espacio físico que esté acorde con las necesidades del cliente.

En base a la investigación de mercados se obtuvo que la mayoría de padres prefieran el sector Norte de la ciudad de Quito y que el centro esté ubicado en una zona central y segura.

## Capítulo 5: Plan de operaciones y producción

### 5.1 Estrategia de operaciones

En este capítulo se analizará diferentes aspectos que permitirá determinar la parte técnica y operacional con la que el centro se manejará para desarrollar los servicios requeridos el centro de cuidado infantil.

La operación del centro se basará en asegurar la integridad y seguridad de los niños que asisten al centro con servicios de calidad en cada uno de los procesos. Según el libro de Gestión de calidad orientada a los procesos, define calidad como satisfacer las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al servicio en función al valor que han recibido y percibido. (Pérez, 2000, pág. 33). Es por eso que se enfocará en cumplir las expectativas y gustos de los clientes y manejar los procesos enfocado siempre en la calidad realizando un mejoramiento constantemente.

Las estrategias en las que se desarrollará el servicio de cuidado infantil, se basa en tres pilares importantes: calidad en los servicios, capacitación al personal y calidad en los productos y materiales.

- Calidad en los servicios: la coordinadora administrativa y pedagógica realizará una inspección constante durante los horarios de funcionamiento con el fin de supervisar como se está ejecutando los servicios en las diferentes áreas.
- Capacitación al personal: se realizará una capacitación constante a las cuidadoras de niños, auxiliares y personal administrativo para que puedan tener un trato adecuado a los niños y saber cómo manejar diversas situaciones que puedan existir.
- Calidad en los productos y materiales: se utilizará productos e insumos de calidad y adecuados para el cuidado tanto de la integridad como de salud.

La selección de proveedores se la hará en base a la calidad de productos e insumos que se necesitará, principalmente tomando en cuenta que se necesitará mobiliario especializado para el tamaño de los niños, además de materiales didácticos, juguetes e insumos. Por la diversidad de proveedores que se necesitará para equipar el centro de cuidado infantil se analizará varias opciones de acuerdo a cada área y zona que se manejará.

En el área de mobiliario para niños existen pocas empresas en la ciudad de Quito que pueden proporcionar con muebles especiales adaptados a las necesidades de los niños. Además se necesita material didáctico como cuentos y libros, juguetes infantiles, juegos de manipulación y psicomotricidad, además de implementos de video como televisiones, juegos de control.

Tabla 25: Proveedores

<b>Proveedor</b>	<b>Cartera de Productos</b>
Árbol de Maple	Material Didáctico
	Muebles Infantiles
	Rincones y casas para juego
	Juguetes y juegos didácticos
Kids Space	Muebles Infantiles
	Camas
	Artículos Decorativos
Giro Didáctico	Juguetes Inteligentes
Novicompu	Televisiones
	Computadoras e implementos
	Cámaras IP
	Software
Kiwi	Materiales de construcción

Luego de examinar los proveedores de insumos que necesitará el centro, se seleccionará a los proveedores que serán los encargados en proporcionarnos todo los materiales necesarios para poder implementar el centro de la mejor manera. Se seleccionará a las empresas que ofrezcan una amplia cartera de productos, asesoría, precios cómodos, variedad y disponibilidad en el momento que se necesite.

Árbol de Maple es una empresa ecuatoriana que investiga, fabrica productos y recursos útiles para el desarrollo de la educación preescolar, su meta es ofrecer variedad de material, juegos didácticos y muebles. La variedad de productos permite enseñar a los niños las destrezas necesarias para lograr un desarrollo integral y armónico en los ámbitos físico, motórico, emocional, afectivo social y cognitivo. (Maple, 2014)

Este proveedor facilitará bastante a las operaciones iniciales ya que ofrece todo lo necesario para equipar las distintas áreas, además nos ayudará con una asesoría directa en la que beneficiará al iniciar el centro con los insumos adecuados, además al realizar una compra directa los costos serán accesibles, al mismo tiempo cuentan con un sistema de financiamiento que permitirá diferir el pago.

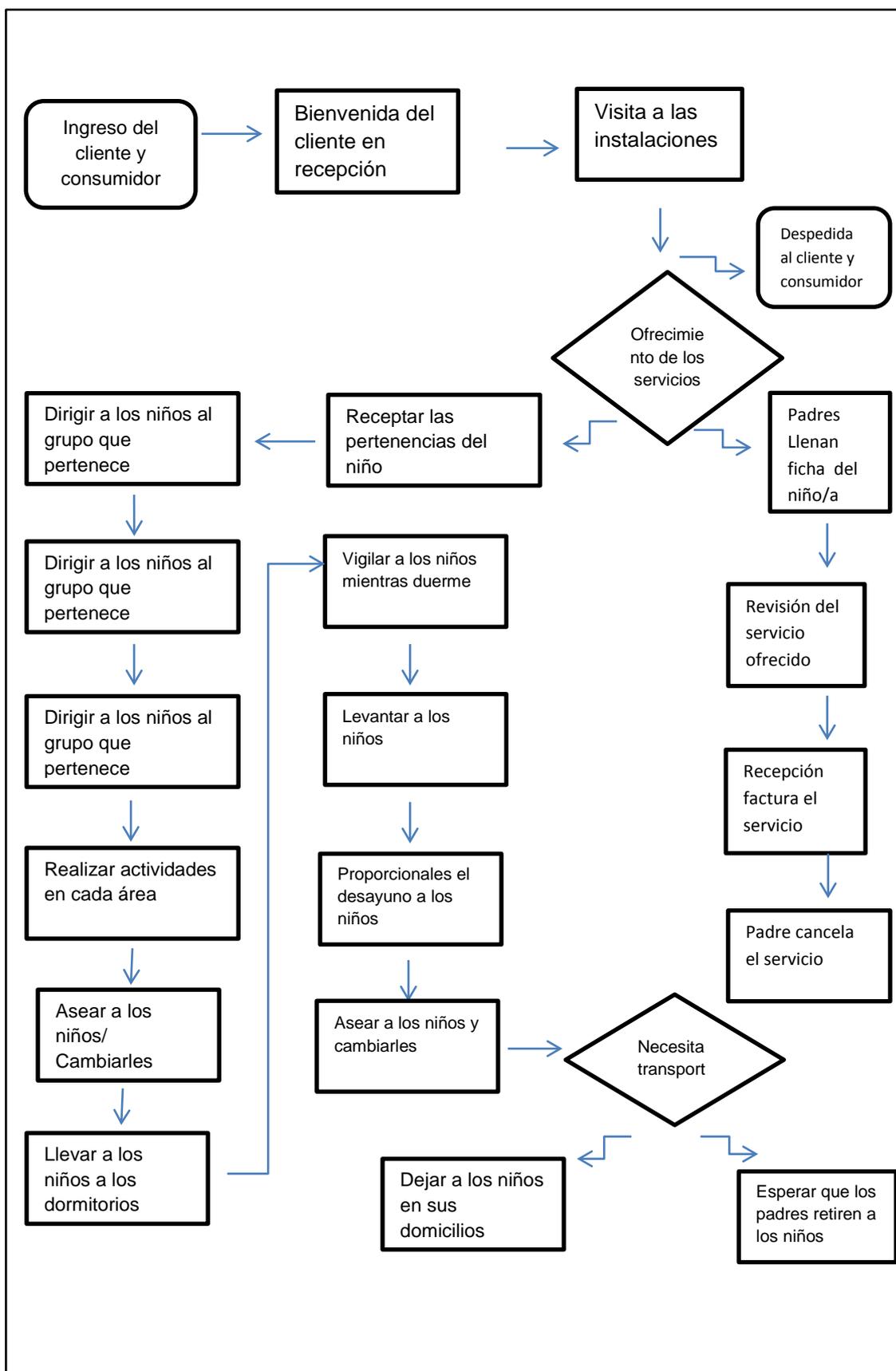
Se adjunta las cotizaciones de los proveedores seleccionados en el Anexo 4.

## **5.2 Ciclo de operaciones**

El centro de cuidado infantil al ser un servicio que está involucrado con niños pequeños se debe establecer procesos para el desarrollo del mismo.

### **5.2.1 Proceso del servicio**

El proceso para desarrollar el servicio está atado a diversos aspectos importantes como son los mobiliarios, materiales y el capital humano que es la parte más importante de la empresa ya que estarán involucrados directamente con los consumidores finales que son los niños. Para poder establecer un correcto proceso del servicio, se desarrolla a continuación el flujo de procesos:



Luego de analizar el proceso del servicio a partir de la decisión que tome el cliente por adquirir el servicio, el flujo del proceso tiene dos alternativas tanto para el consumidor como para el cliente, ya que los niños se dirigen a realizar las actividades planeadas mientras que los padres se quedan llenando una ficha con datos importantes y realizando el pago.

### 5.3 Requerimientos de equipos y herramientas

Para poder llevar a cabo el proceso de operación a cabalidad con una calidad especializada se debe seleccionar correctamente los equipos y herramientas que se usarán en el desarrollo del servicio.

Los equipos y herramientas que se necesitará para equipar el centro y se requerirá adquirir como inversión inicial para poner en marcha el negocio, se especificará a mayor detalle en la inversión inicial en la parte de equipos a utilizar.

Tabla 27: Activos Fijos

<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
Adecuaciones	1	12.000	12.000
Muebles infantiles	1	15.500	15.500
Materiales didácticos y juguetes	1	5.200	5.200
Equipos tecnológicos	1	7.167	7.167
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>			<b>39.867</b>

Los insumos detallados en la tabla se calculan en base a la capacidad en cuanto a espacio físico y de personal que pueda abarcar a un número de niños aproximado con el que contará al inicio de sus operaciones.

Tabla 28: Capacidad Instalada Máxima

<b>CAPACIDAD INSTALADA MÁXIMA</b>	Niños
Diurna (mensualidades)	300
Nocturna Lunes a Jueves	5.400
Nocturna de Viernes y Sábado	2.700

Para calcular la capacidad necesaria del establecimiento se toma en cuenta el total de promedio de niños que asisten actualmente en la competencia indirecta como son las guarderías diurnas y entre días laborables como es Lunes a Viernes se tiene una afluencia de 12 niños, al ser un servicio en etapa de introducción en el mercado pretendemos tener la mitad de lo que una guardería actualmente.

En fines de semana se espera tener el doble de niños ya que son los días en que los padres de familia tienen compromisos sociales y desean adquirir el servicio.

#### **5.4 Instalaciones y mejoras**

Las instalaciones del centro de cuidado infantil deben estar adecuadas a cada una de las áreas con la que se piensa equipar y cumplir con todas las expectativas de los clientes y sobre todo de los consumidores que son los niños, este espacio debe ser adecuado específicamente para las diferentes actividades que se van a realizar en cada uno de las zonas, además que se debe cumplir con los espacios que rige el gobierno de acuerdo a un número de niños que asistirá.

Cada espacio de “Sleepy Monkey” es diseñado ergonómicamente para brindar un diseño dedicado y exclusivo a los consumidores.

La distribución de las áreas se realizará por zonas en base al espacio que se tiene en las instalaciones con el fin de brindar comodidad y un ambiente amplio para que los consumidores puedan desenvolverse de mejor manera.

En las zonas de recreación o también llamado “Sala de Diversión” donde contarán con espacios de juegos de mesa, juguetes, títeres, cuentos, piscina de pelotas, resbaladera y un área de audio y video en donde estará una televisión donde los niños podrán disfrutar de videos y películas infantiles, además video juegos en Nintendo y Wii para que disfruten de varias actividades dentro de esta área en la que puedan escoger acorde a sus gustos.

Por otro lado, la zona de descanso contará con camas diseñadas para el tamaño de los niños y cunas para los más pequeños, dentro de los dormitorios se tendrá peluches y cuentos para poder leer cuando los niños requieran antes de dormir. Se utilizará colores pasteles que ayudarán a sentir un ambiente de paz y tranquilidad para que los niños puedan tener un momento de descanso pleno.

La zona de alimentación contará con mesas y sillas pequeñas al igual que sillas de bebés para los más pequeños en donde podrán tener su espacio para poder alimentarse con productos sanos y nutritivos.

La zona de limpieza contará con baños que tengan duchas, tinas y todos los productos necesarios para poder asear a los niños como jabón, shampoo, esponjas y toallas. Además contaremos con mesones en donde se pueda cambiar el pañal a los niños más pequeños.

Lo que se pretende es equipar al centro con todos los insumos necesarios para que los niños se sientan como en casa y no sientan la ausencia de sus padres, por lo tanto los niños podrán disfrutar de mejor manera al tener todos los implementos para asegurar su diversión.

Para tener una visión más clara de cómo se manejará los espacios para las diferentes zonas, se podrá encontrar detallado en el anexo el plano de distribución de “Sleepy Monkey”. Ver Anexo 5

## 5.5 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

### 5.5.1 Localización geográfica

La localización geográfica es un factor muy importante en el que se basa en un lugar céntrico, de fácil acceso y además que sea una zona segura que cuente con guardianía, con estos factores lo que se pretende es contar con la aceptación y éxito que se espera lograr.

En base a los datos obtenidos en la investigación de mercados se obtuvo que la gente prefiera el sector de Iñaquito que corresponde a barrios como El Batán, Bellavista, Gonzáles Suárez, La Carolina, Jardines del Batán y La República.

Tabla 29: Administración Zonal

<b>Administración Zonal Eugenio Espejo</b>	
<b>Parroquia</b>	<b>BARRIO</b>
Iñaquito	Ana Luisa
Iñaquito	Batan Alto
Iñaquito	Batan Bajo
Iñaquito	Batan Bajo
Iñaquito	Bellavista
Iñaquito	Bellavista Alto
Iñaquito	Benalcázar Cd
Iñaquito	El Batan
Iñaquito	Estadio Atahualpa
Iñaquito	Gonzales Suarez
Iñaquito	Iñaquito
Iñaquito	Jardines Del Batán
Iñaquito	La Carolina
Iñaquito	La Paz
Iñaquito	La Pradera
Iñaquito	La Republica
Iñaquito	La Carolina
Iñaquito	Bellavista

### 5.5.2 Medidas de seguridad

“Sleepy Monkey” se compromete en ofrecer total seguridad durante la permanencia de los consumidores en las instalaciones, especialmente por la asistencia de niños pequeños que necesitan de un mayor cuidado.

A continuación se detallará las medidas de seguridad con las que debe contar el centro para mantener la integridad de los niños:

- El piso debe ser antideslizante, fácil limpieza y desinfección
- Los toma corrientes deben estar tapados
- Cables deben estar debidamente canalizados
- Mobiliario diseñado para la altura de los niños y con esquinas redondeadas para evitar golpes
- Los mobiliarios deben estar pegados a la pared para evitar que los niños se tropiecen
- Protección a la subida y bajada de las escaleras
- Ubicar protección a las esquinas para evitar golpes
- Se mantendrá un botiquín de primeros auxilios bien dotado para estar prevenidos en cualquier momento de emergencia
- Colocar extintores de humo en todas las áreas del centro
- Colocar extintores en lugares estratégicos que estén al alcance de las maestras en caso de existir algún incidente.
- Realizar una desinfección del lugar semanalmente, tanto del lugar como de los materiales y juguetes.

El personal desempeña un papel importante en el que deben estar siempre con las manos limpias, usar guantes quirúrgicos al momento de asear a los niños, utilizar gel desinfectante periódicamente, esto es para evitar cualquier contacto alguno. Además cuando alguna persona se encuentre enferma se le dará el día libre ya que se debe evitar cualquier tipo de contacto con los niños para evitar contagio alguno.

## **5.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios**

El servicio de cuidado infantil comprende más un trabajo humano por parte de las niñeras y cuidadoras que algún tipo de inventario de productos, sin embargo es necesario manejar un stock mínimo de insumos como alimentos, artículos de aseo que son materiales importantes y básicos en el desarrollo del servicio.

Para poder llevar un control oportuno del inventario es necesario manejar un sistema llamado Kardex, con el que se podrá registrar todos los materiales en stock y manejar el uso de los mismos.

Para el almacenamiento de todos los insumos se destinará un espacio que será una bodega en la que se tenga ordenado por tipo de materiales e insumos, los mismos que serán utilizados de acuerdo a la rotación que se tenga en cada servicio.

## **5.7 Aspectos regulatorios y legales**

### **5.7.1 Aspectos legales**

Para poder iniciar las operaciones del centro de cuidado infantil es obligatorio registrarse a los requisitos generales que la ley de educación exige para la apertura de un centro de cuidado infantil, en el que es necesario los siguientes requisitos básicos para iniciar con el proceso de conformar un negocio:

1. Registro Único de Contribuyentes del representante legal/propietario.
2. Cédula de Ciudadanía y certificado de votación del representante legal/propietario o Registro en el Censo en caso de extranjeros.
3. Contratos de personal vigente, suscrito y registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales de acuerdo a la nómina (originales) (aplica a centros públicos y privados en funcionamiento).

4. Documento original del Proyecto Educativo propuesto o en ejecución.
5. Perfil del personal actualizado: título profesional o de bachillerato.
6. Permiso de funcionamiento vigente emitido por el Cuerpo de Bomberos.
7. Plan de contingencia vigente para la gestión del riesgo emitido por la Secretaría de Riesgos.

Luego de analizar los requerimientos principales que se necesita para iniciar con una empresa, se tiene que preparar algunos requisitos para obtener la autorización de funcionamiento de centros de Desarrollo Infantil públicos y privados de niños menores de 5 años y son los siguientes:

- a. Solicitud escrita del propietario y/ o representante legal, dirigida al Director de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia, en el caso de Pichincha, debiendo anexar copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación. Si fuere una Organización no gubernamental se debe anexar copia certificada del Estatuto, copia certificada del acuerdo ministerial de aprobación de la ONG y copia del registro de la Directiva, actualizada.
- b. Sobre el Local. Si el local es propio: presentar copia de escritura. Si es arrendado, presentar el contrato de arrendamiento registrado en el Juzgado de Inquilinato y/o de lo Civil.
- c. Plano del local. Elabore a mano alzada en el que se observe la distribución de los espacios del Centro. Cada espacio debe registrar los metros cuadrados que tiene.
- d. Plan de trabajo: que debe elaborar sobre los lineamientos que se les facilita juntamente con los requisitos.
- e. Manual de Procedimiento Interno: que debe elaborar en base a los lineamientos que se le entrega juntamente con los requisitos.

f. Nómina de personal: elaborar la nómina que describa: nombre, profesión y función que va a cumplir cada miembro del personal. Adjunte el currículum vitae de cada persona (firmado por su dueño) así como, los documentos de soporte que indique el cumplimiento de los requisitos exigidos para cada caso.

g. Presupuesto: Ingresos y egresos.

h. Inventario de mobiliario y material didáctico.

## **CAPÍTULO 6: EQUIPO GERENCIAL**

### **6.1 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional de una empresa se conforma por un grupo de personas que estén involucradas en la compañía y conozcan acerca de su funcionamiento, este conocimiento permite delegar funciones y responsabilidades de acuerdo a las áreas que se vaya a manejar, con el fin de cumplir con el objetivo de la empresa.

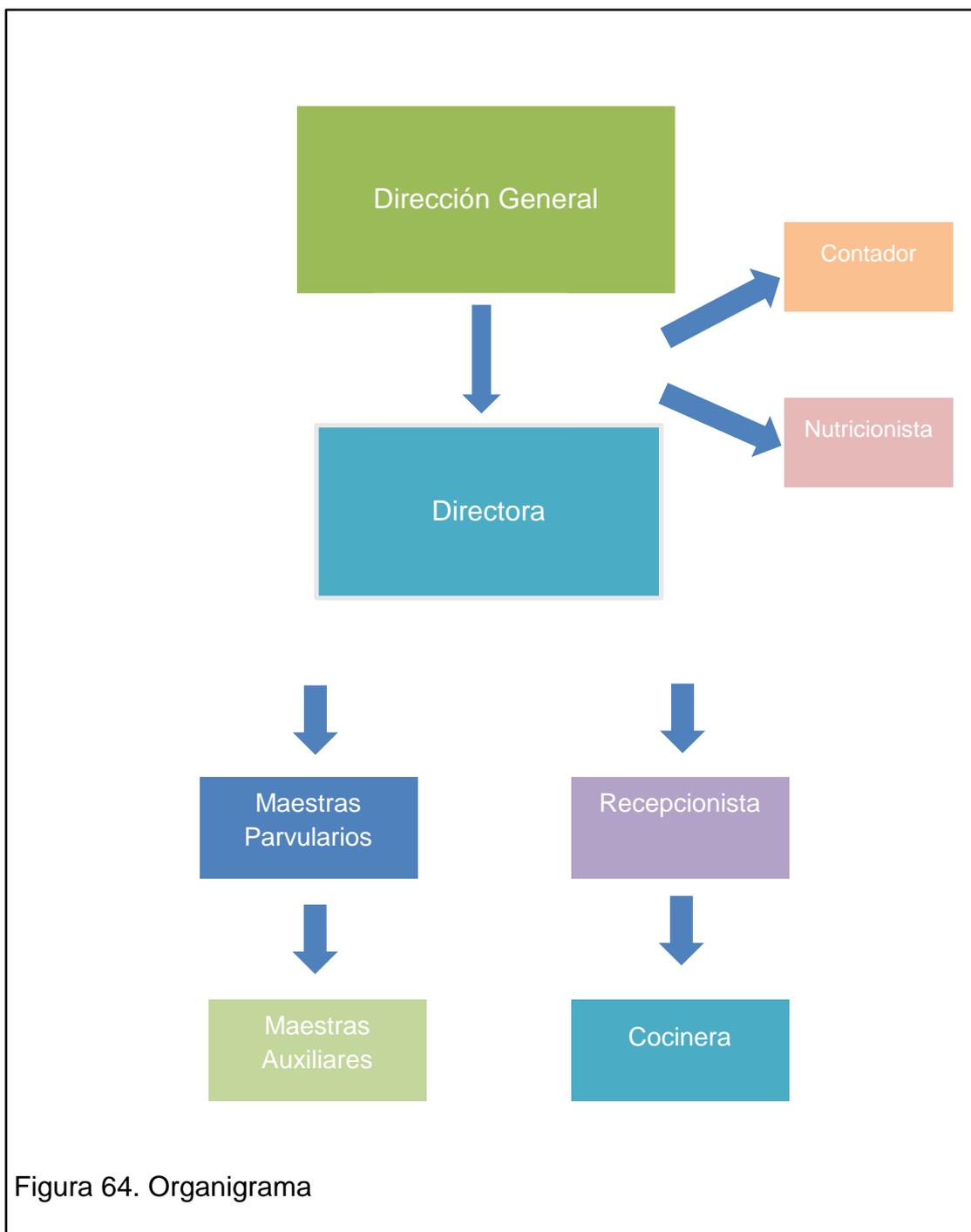
La estructura que se escogió es una de las más utilizadas en empresas pequeñas que inician su negocio ya que es funcional y centralizada pero a la vez es la más simple y menos costosa. Esta estructura está conformada de acuerdo a las actividades y tareas por área de negocios, que ayuda a promover la especialización de las funciones en la que genere un manejo eficiente del personal.

Esta estructura permite tomar decisiones de una manera más rápida y efectiva, pero posee una desventaja que al ser un organigrama simple todos los resultados son enviados directamente al más alto directivo o cargo. (David, 2013, pág. 221)

#### **6.1.1 Organigrama**

El organigrama permite explicar de manera gráfica como estará estructurada la empresa, en qué áreas estará dividida para poder conocer la jerarquía de cada una y determinar la interacción que tendrán entre los diferentes departamentos.

A continuación se presenta el organigrama de “Sleepy Monkey” con el que se trabajará en función de sus operaciones:



## 6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

### 6.2.1 Descripción de funciones

De acuerdo al organigrama preestablecido se debe determinar las funciones y responsabilidades que tendrá cada área de la empresa y que cumplan con el perfil de cada cargo, por esa razón se debe analizar los perfiles de las personas que conformarán parte de la empresa.

Tabla 30: Descripción de funciones

<b>TITULO DEL PUESTO</b>	Gerente General
<b>Le reportan</b>	Todas las áreas de la empresa
<b>Perfil</b>	Dirigir, coordinar y controlar la empresa Coordinación de todas las áreas Incrementar oportunidades de negocios Dirección y coordinación de las ventas de la empresa Análisis de estados financieros Evaluaciones de gestión y resultados
<b>Educación</b>	Ing. En Administración de empresas
<b>Conocimientos</b>	Análisis financiero, administración , ventas y marketing
<b>Habilidades</b>	Liderazgo
	Trabajo bajo presión
	Pensamiento estratégico y analítico
	Tomador de decisiones éticas
	Responsable
	Solución inmediata a problemas
	Organizado
<b>Experiencia</b>	3 años en puestos similares
<b>Funciones del Cargo</b>	
Administrativo	Representante legal para todos los trámites legales
Administrativo	Coordinación del control de la compañía
Administrativo	Búsqueda de nuevos proyectos para el beneficio de la compañía
Administrativo	Desarrolla estrategias con el fin de alcanzar los objetivos planteados

Financiero	Manejar y controlar la situación financiera de la empresa
Marketing	Establecer política de precios y condiciones comerciales
Marketing	Coordinación y aprobación de promociones

Tabla 31: Descripción de funciones

<b>TITULO DEL PUESTO</b>	Directora
<b>Reporta</b>	Directorio General
<b>Perfil</b>	Verificar y control las áreas del área administrativa Planificación y control continuo del cumplimiento de actividades Manejo del personal de la empresa Supervisar el desarrollo de los servicios
<b>Educación</b>	Ing. En Administración de empresas
<b>Conocimientos</b>	Análisis financiero, administración , manejo del personal
<b>Sueldo</b>	\$ 1100
<b>Habilidades</b>	Liderazgo - Trabajo en equipo
	Trabajo bajo presión
	Proactividad
	Negociación
	Organizada
	Honestidad
<b>Experiencia</b>	1 año en puestos similares
<b>Funciones del Cargo</b>	
Administrativo	Encargado de la administración del local
Administrativo	Manejo de proyectos
Administrativo	Apoyo en actividades tanto del servicio como administrativas
Administrativo	Seleccionar el personal adecuado
Financiero	Proyección de ventas de la empresa
Marketing	Aplicar las estrategias de marketing
Marketing	Seguimiento a las promociones implementadas

Tabla 32: Descripción de funciones

<b>TITULO DEL PUESTO</b>	Maestras Parvularias
<b>Reporta</b>	Directora
<b>Perfil</b>	Manejo de menores de edad de 0 a 5 años
	Conocimiento del comportamiento de niños
	Noción de cómo manejar una guardería
	Cuidado infantil personalizado
<b>Educación</b>	Parvularia o Pedagogía
<b>Conocimientos</b>	Manejo de niños, cuidado infantil
<b>Salario</b>	\$ 500
<b>Habilidades</b>	Estabilidad emocional
	Responsable
	tranquila y respetuosa
	Paciente
	Comprensiva
	Activa y dinámica
<b>Experiencia</b>	1 año en puestos similares
<b>Funciones del Cargo</b>	Planificar cronograma de actividades diarias
	Organizar tareas, juegos para cada tipo de edad
	Supervisar a las maestras auxiliares y cuidadoras
	Enseñar a las maestras auxiliares el manejo de las actividades

Tabla 33: Descripción de funciones

<b>TITULO DEL PUESTO</b>	Maestras Auxiliares o Cuidadoras
<b>Reporta</b>	Maestras Parvularias
<b>Perfil</b>	Manejo de menores de edad de 0 a 5 años
	Conocimiento del comportamiento de niños
	Noción de cómo manejar una guardería
	Cuidado infantil personalizado
<b>Educación</b>	Parvularia o Pedagogía
<b>Conocimientos</b>	Manejo de niños, cuidado infantil
<b>Salario</b>	\$ 400
<b>Habilidades</b>	Estabilidad emocional
	responsable
	tranquila y respetuosa
	Paciente
	Comprensiva
	Activa y dinámica
<b>Experiencia</b>	1 año en puestos similares
<b>Funciones del Cargo</b>	Cuidar a los niños en cada uno de sus movimientos
	Realizar tareas de limpieza con los niños
	Realizar seguimiento de las actividades planeadas por las maestras
	Cumplir con el cronograma pedagógico

Tabla 34: Descripción de funciones

<b>TITULO DEL PUESTO</b>	Recepcionista
<b>Reporta</b>	Directora
<b>Perfil</b>	Verificar y controlar de suministros
	Manejar el sistema de facturación
	Velar por el cumplimiento de presupuestos
<b>Educación</b>	Ing. En Administración de empresas o Finanzas
<b>Conocimientos</b>	Análisis financiero, administración , manejo del personal
<b>Salario</b>	\$ 400
<b>Habilidades</b>	Capacidad interpersonal
	Enfoque a resultados
	Negociación
	Perseverancia
	Pensamiento analítico
<b>Experiencia</b>	1 año en puestos similares
<b>Funciones del Cargo</b>	Recibir a los padres cuando visitan el centro
	Realizar tours de las instalaciones al centro
	Realizar cotizaciones
	Manejar los suministros de oficina

Tabla 35: Descripción de funciones

<b>TITULO DEL PUESTO</b>	Cocinera
<b>Reporta</b>	Directora
<b>Perfil</b>	Verificar y controlar las finanzas de la empresa
	Manejar el sistema de facturación
	Velar por el cumplimiento de presupuestos
<b>Educación</b>	Ninguna
<b>Salario</b>	\$ 400
<b>Habilidades</b>	Colaboradora
	Buena actitud
	Activa
	Perseverancia
<b>Experiencia</b>	6 meses en puestos similares
<b>Funciones del Cargo</b>	Preparar alimentos en base a la dieta nutricional
	Limpieza completa de cocina
	Verificar y controlar los alimentos

Al ser un negocio pequeño se subcontratará los servicios de una contadora para que realice la contabilidad de la empresa y maneje los impuestos que se tengan que gestionar, el valor mensual que cobrará esta persona es de \$200.

Igualmente se tendrá una nutricionista que realice el menú alimenticio de los niños especializado, esta persona cobrará \$100 mensuales.

Para finalizar se contratará un conserje para la noche en la que tendremos el centro abierto, al ofrecer un servicio de estas características se necesita brindar tranquilidad a los padres de familia al momento de dejar a sus hijos. En base a la investigación de mercado se pudo verificar que este servicio nocturno estará abierto los días Jueves, Viernes y Sábado, por lo tanto se contratará las 12 horas especialmente para las jornadas mencionadas.

A continuación se enlista el personal que se necesitará para iniciar las operaciones del centro infantil tanto administrativo como operativo:

#### Cargos Administrativos

1 Director General \$1100

1 Recepcionista \$400

1 Ventas (Medio Tiempo) \$200

#### Cargos Operativos

4 Maestras parvularias \$500

2 Maestras auxiliares \$400

2 Cocineras \$400

1 Conserje \$354

1 Personal de limpieza \$354

### **6.3 Compensación a administradores y propietarios**

La compañía velará por cumplir con una compensación salarial justa a todos sus trabajadores con todos los derechos y beneficios que indica la ley en el código de trabajo del Ecuador.

Esto incluye el sueldo mensual y bonificaciones salariales adicionales, en donde este valor dependerá del cargo y función que desempeñarán en la empresa.

A continuación se enlistará los beneficios sociales que corresponden a los derechos de los trabajadores y son de carácter obligatorio que van más allá de las remuneraciones normales y periódicas que reciben por su trabajo. (Ministerio Relaciones Laborables, 2012).

### **1. Afiliación a Seguridad Social:**

El trabajador debe ser afiliado por parte del empleador desde el primer día de trabajo (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2014)

“En el 2014, el aporte de los afiliados que se calcula sobre el salario paso del 9,35% al 9,45%, por lo tanto la aportación total que recibe el IESS por cada afiliado pasa del 20,5 al 20,6% (incluido el aporte que hace el patrono).” (Orozco, 2014)

### **2. Pago por horas extras y suplementarias**

Actualmente, el Código del Trabajo no establece un límite máximo de horas extras, que son las que se trabajan en sábado, domingo y feriados. Por ello, se plantea que un trabajador labore un máximo de 60 horas al mes, con el correspondiente pago del recargo establecido en la Ley (100%).

En relación a las horas suplementarias, es decir las que se trabajan de lunes a viernes, el Código vigente establece que pueden trabajarse hasta 12 horas por semana y un máximo de 48 horas al mes, la propuesta es que el límite máximo de horas suplementarias sea de 15 horas por semana y 60 horas al mes, con el recargo que establece la Ley (50%).

Si la jornada normal de trabajo está comprendida entre las 19:00 y 6:00 del siguiente día, el trabajador tendrá derecho a igual remuneración, más un aumento del 25%. (Ministerio de Trabajo, 2014)

### **3. Pago de la duodécima tercera remuneración**

La decimatercera remuneración es el beneficio que recibe todo trabajador en relación de dependencia, correspondiente a la doceava

parte de las remuneraciones que hubiere percibido entre el 1 de diciembre y el 30 de noviembre del siguiente año.

Art. 111.- Derecho a la decimatercera remuneración o bono navideño.- Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

La remuneración a que se refiere el inciso anterior se calculará de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 95 de este Código”.

Art. 95.- Sueldo o salario y retribución accesoria.- Para el pago de indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiere por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio. (Ministerio de Trabajo, 2012)

#### **4. Pago de la duodécima cuarta remuneración**

Art. 113.- Derecho a la decimacuarta remuneración.-

Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tiene derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que serán pagadas hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular, y hasta el 15 de Agosto en las regiones de la Sierra y Amazónicas. Para el pago de esta bonificación se observará el

régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales.

Si un trabajador por cualquier causa, saliere o fuese separado de su trabajo antes de las fechas mencionadas, recibirá la parte proporcional de la decimacuarta remuneración al momento del retiro do separación. (Ministerio Relaciones Laborables, 2012)

## **5. Pago del fondo de reserva**

El trabajador tiene derecho a percibir los Fondos de Reserva a partir del segundo año de trabajo.

Art. 196: Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado.

## **6. Pago de vacaciones anuales**

Art. 69 del Código de trabajo, todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período interrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

## **7. Pago de la jubilación patronal**

La jubilación a cargo de empleadores se encuentra estipulada en Art. 216 del Código de trabajo en la cual expresa que los trabajadores que por veinticinco años o más hubieren prestado servicios, continuada o

interrumpidamente, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores. (Ministerio Relaciones Laborables, 2012)

## **8. Licencia por maternidad**

Toda mujer trabajadora tiene derecho a una licencia con remuneración de doce (12) semanas por el nacimiento de su hija o hijo; en caso de nacimientos múltiples el plazo se extiende por diez días adicionales. La ausencia al trabajo se justificará mediante la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y, a falta de éste, por otro profesional; certificado en el que debe constar la fecha probable del parto o la fecha en que tal hecho se ha producido.

El padre tiene derecho a licencia con remuneración por diez días por el nacimiento de su hija o hijo cuando el nacimiento sea por parto normal; en los casos de nacimientos múltiples o por cesárea se prolongará por cinco días más. (Ministerio Relaciones Laborables, 2012)

## **9. Pago de utilidades**

Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.-

El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así:

- El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.
- El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas

familiares, entendiéndose con estas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de 18 años y los minusválidos de cualquier edad

Art. 105.- Plazo para el pago de utilidades.-

La parte que corresponde individualmente a los trabajadores por utilidades se pagará dentro del plazo de quince días, contados a partir de la fecha de liquidación de utilidades, que deberá hacerse hasta el 31 de marzo de cada año.

Quienes no hubieren trabajado durante el año completo, recibirán por tales participaciones la parte proporcional al tiempo de servicio. (Ministerio Relaciones Laborables, 2012).

#### **6.4 Política de empleo y beneficios**

“Ecuador es uno de los países que más crece en América Latina, y el que más reduce desigualdad y pobreza según la CEPAL, y el país con menor tasa de desempleo de la historia de la Nación. Es por eso que se seguirá con esa política económica, priorizando la producción, el empleo, y al ser humano y la equidad.” (Secretaría Nacional de Comunicación, 2013)

Sleepy Monkey será una empresa que tanto los empleadores como empleados deberán conocer las políticas con el fin de poder cumplir con las responsabilidades y funciones que desempeña cada uno y poder cumplir conjuntamente para llegar a cumplir los objetivos de la compañía.

El personal que formará parte del equipo deberá cumplir con los siguientes documentos al momento de ingresar a la empresa:

1. Hoja de vida actualizada
2. Record Policial
3. Copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación
4. Fotografías tamaño carnet

5. 3 referencias laborables
6. 3 referencias personales

En caso de tener estado civil casado deberán presentar los siguientes documentos:

1. Copia del registro del matrimonio
2. Copia de cédula de ciudadanía del cónyuge
3. Partida de nacimiento o cédula de identidad de cada uno de los hijos del trabajador

En caso de tener un estado civil en unión libre debe presentar los siguientes documentos:

1. Declaración legalizada por un notario donde conste la unión libre
2. Copia de cédula del conviviente

Una vez que se haya presentado todos los documentos mencionados que incluya en cada caso se continuará con el proceso de selección para poder tomar una decisión de la persona que está más apta para el puesto y tengan una estabilidad para poder cumplir con los objetivos de la organización ya que se mantendrá relación con niños pequeños y se debe tener una seguridad del personal que será contratado para respaldo de la empresa y los padres de familia que dejarán a sus hijos.

#### **6.4.1 Horarios de trabajo**

Sleepy Monkey mantendrá varios horarios de trabajo ya que es un centro que tendrá una atención nocturna en la que el costo de estas horas es alto se necesitará de gente que pueda realizar diferentes turnos y no sea un trabajo muy pesado para ellas.

Para el departamento pedagógico en el que está involucrado las maestras y auxiliares contarán con varios horarios uno será de 17:00 a 23:00, otro de 23:00 a 3:00 am y 03:00 am a 08:00 am.

Para el personal administrativo se tendrá un horario normal de 10:00 a 19:00 ya que se necesitará que exista gente que pueda atender a clientes cuando vayan a visitar el centro y requieran de información necesaria.

#### **6.4.2 Salario**

El salario o sueldo básico mensual de los empleados está sujeto a la ley del trabajo y dependerá de las funciones y responsabilidades que desempeñen en la empresa.

#### **6.4.3 Beneficios**

Es importante ofrecer a los empleados un ambiente laboral que les incentive a permanecer en la empresa y por lo tanto sea favorable para ellos.

Además de los beneficios de ley se ofrecerá incentivos monetarios a los mejores empleados, se realizará agasajos en fechas especiales y festivas.

#### **6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores**

Los inversionistas tendrán derechos, restricciones y obligaciones de los accionistas e inversores de la compañía. Establecer los lineamientos con respecto a la toma de decisiones, la conformación del directorio de la empresa, las competencias para la designación de los administradores de la empresa y la política de votaciones de acuerdo al tipo de capital accionario.

#### **6.6 Equipo de asesores y servicios**

Sleepy Monkey al ser una compañía nueva necesitará contar con una empresa que nos ayude con las capacitaciones que se realizará a los empleados tanto para el área pedagógica como atención al cliente. Las capacitaciones se realizarán para asegurar un buen servicio a los clientes y un servicio especializado a los consumidores.

La empresa que ayudará con estos cursos de capacitación es especializada en el cuidado de niños ya que queremos brindar a los clientes el mejor servicio garantizado. Se realizará una capacitación trimestral para cada uno de los trabajadores involucrados directamente en el trato con el cliente y consumidor.

## CAPÍTULO 7: CRONOGRAMA GENERAL

### 7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Es importante identificar todas las actividades necesarias para poner el negocio en marcha, cada actividad debe tener un tiempo establecido ya que se podrá tener un mejor control acerca del correcto desempeño, de igual manera establecer responsables que serán los encargados de supervisar el cumplimiento de cada una de ellas. A continuación se detallará las actividades y respectivos

Tabla 36: Cronograma

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACION
1	Elaboración del plan de negocios	Gerente General	9 meses
2	Trámites bancarios	Gerente General y Coord. Finanzas	1 mes
3	Trámites legales y requisitos regulatorios	Directora	1 mes
4	Contrato y trámites del lugar de localización	Gerente General y Coord. Finanzas	2 semanas
5	Contacto con proveedores	Directora y Coord. Administrativo	3 semanas
6	Adecuación del lugar y las instalaciones	Directora y Coord. Administrativo	1 mes y medio
7	Visita del gobierno para revisión del lugar	Directora	2 semanas
8	Adquisición de muebles, materiales e insumos necesarios para equipar el centro	Directora	3 semanas
9	Selección del personal	Coordinadora Pedagógica	2 semanas
10	Entrevista y pruebas a candidatos	Coordinadora Pedagógica	2 semanas
11	Contratar a los candidatos seleccionados	Coordinadora Pedagógica y Coord. Administrativo	1 semana
12	Entrenamiento y capacitación del personal	Directora y Coord. Pedagógica	1 mes
13	Equipar y armar el centro	Directora y Coord. Administrativo	2 semanas
14	Planificación con el personal	Directora y Coord. Pedagógica	2 semanas

15	Campaña publicitaria previa a la apertura	Gerente General	1 mes
16	Inauguración del centro con clientes potenciales	Gerente General	1 semana
17	Actividades de promoción y difusión del servicio	Gerente General	1 mes

## 7.2 Diagrama

Es necesario identificar las actividades necesarias para poner el negocio en marcha, por lo tanto se realizará en un diagrama de Gantt donde se muestre gráficamente el tiempo previsto para cada acción planificada.

“El gráfico de Gantt permite identificar la actividad en que se estará utilizando cada uno de los recursos y la duración, de tal modo que puedan evitarse períodos innecesarios y dé también al administrador una visión completa de la utilización de los recursos que se encuentran bajo su supervisión.” (Hinojosa, 2012)

En el siguiente diagrama se puede observar las actividades que permitirán dar inicio al plan de negocios, se establece tiempo y responsables para cada una de las mismas. Ver anexo 6

## 7.3 Riesgos e imprevistos

En el cronograma establecido existen actividades que pueden ser aplazadas debido a que la ejecutan terceras personas por lo tanto se encuentra fuera del alcance de las personas encargadas y pueden afectar el plazo que se ha establecido en la ejecución del proyecto tanto en tiempo como el incurrir en mayores gastos para poder cumplir con lo establecido.

Las actividades que presentan mayores riesgos en la ejecución de establecer el plan de negocios son los siguientes:

Tabla 37: Riesgos e imprevistos

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>IMPREVISTO</b>	<b>PLAN DE CONTINGENCIA</b>
Trámites bancarios	Demora por parte del banco en la otorgación del crédito	Realizar el trámite en al menos dos instituciones financieras que tengan la mejor tasa de interés del mercado y beneficios.
Trámites legales y requisitos regulatorios	Demora en la autorización de funcionamiento de servicios para la Primera Infancia.	Solicitar con anticipación el registro de solicitud para obtener la autorización de funcionamiento y presentar todos los documentos solicitados inmediatamente.
Encontrar el lugar adecuado y realizar trámites pertinentes	Demora en encontrar un lugar adecuado en la zona elegida por lo tanto esto retrasaría los trámites de firma de contrato	Realizar la búsqueda con varios corredores de la ciudad para encontrar de más efectiva un lugar y agilizar los trámites
Adecuación y remodelación de las instalaciones	Demora en las adecuaciones físicas del establecimiento y entrega de muebles e insumos necesarios.	Al ser un aspecto que corresponde a terceras personas se realizará un contrato en el que se tenga que cumplir con fechas establecidas de entregas.

Al ser un plan de negocios nuevo y al encontrarse en la etapa de ejecución de mismo pueden existir imprevistos que pueden afectar la planificación, es por eso que se tendrá una planificación en la que se pondrá plazos más largos en

cada una de las actividades para poder tener tiempos de espera, además siempre estar un paso adelante de lo planificado para poder enfrentar de la mejor manera cualquier contratiempo.

## CAPÍTULO 8: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

### 8.1 Supuestos y criterios utilizados

El plan de negocios puede presentar diversas situaciones en las que se puede ver afectado el negocio es por esa razón que se debe trabajar en supuestos de lo que puede ocurrir en el transcurso del tiempo de la implementación del negocio.

- Sleepy monkey es un centro de cuidado infantil nocturno para niños y niñas de 0 a 5 años de edad con un nivel socio económico medio, medio alto y alto.
- Se pretende atender al mercado que se encuentra ubicado en el sector norte de la ciudad de Quito en la parroquia Ñaquito y sus alrededores.
- El centro estará ubicado en el sector El Batán de la ciudad en base a los datos obtenidos de la investigación de mercado.
- Según los resultados recolectados en la investigación de mercado, el porcentaje de aceptación es de un 75,6% y el tamaño de mercado disponible en la ciudad es de 38028 personas.
- Los días más concurridos en la guardería nocturna será especialmente los días Viernes y Sábados.
- Para el primer año se espera tener un nivel de ventas del 20%
- Para el segundo año se espera un crecimiento de ventas del 15%

## 8.2 Riesgos y Problemas principales

Es importante analizar previamente posibles riesgos que pueden presentarse cuando el proyecto ya se encuentre en funcionamiento, a continuación se describen los mismos con sus respectivas acciones:

Tabla 38: Riesgos y problemas

<b>RIESGO</b>	<b>ACCIONES</b>
Ingreso al mercado de competencia directa	Analizar la competencia e implementar nuevos beneficios, remarcar la diferenciación del servicio que el centro les otorgará
Demanda superior a la proyectada	Realizar una ampliación del lugar al igual que contratar más personal.
Ventas menores a las proyectadas	Incrementar promociones y descuentos con el fin de incrementar el número de clientes, realizar una publicidad más intensiva que acompañe a las promociones.
Falta de Confiabilidad	Realizar días de prueba del servicio para disminuir la desconfianza, incrementar niveles de seguridad

Los riesgos detallados permiten estar pendientes en el caso de presentarse alguno de ellos, de esta manera se puede tomar acciones preventivas y continuar con el desarrollo y crecimiento del negocio.

## CAPÍTULO 9: PLAN FINANCIERO

### 9.1 Inversión inicial

Tabla 39: Inversión

<b>INVERSIONES</b>	
Capital de Trabajo	26.758
Adecuaciones	12.000
Muebles infantiles	15.500
Materiales didácticos y juguetes	5.200
Equipos tecnológicos	7.167
Total activos fijos	39.867
Intangibles	5.500
<b>TOTAL</b>	<b>72.125</b>
Inversión Acumulada	72.125

La inversión inicial que se requiere para iniciar operaciones del centro es de 72.125 que incluye los siguientes rubros: el capital de trabajo es \$26.758, las adecuaciones que se realizarán en las instalaciones es de \$12.000, los muebles infantiles como camas, anaqueles, mesas, sillas, cunas, cambiadores y escritorios el total es de \$15.500, equipos tecnológicos es de \$7.167. La totalidad de estos activos fijos provee una suma de \$39.867, los intangibles que abarca gastos de constitución, permisos, trámites, gastos de publicidad comunicación y la creación de la página web genera un valor de \$5.500. Al

sumar la totalidad de activos fijos e intangibles se obtiene el valor de la inversión inicial antes mencionada.

## 9.2 Fuentes de ingresos

La fuente de ingresos del negocio es a través de la venta de servicios de modalidad diurna y nocturna para niños hasta 5 años, que se analiza detalladamente a continuación:

Tabla 40: Fuente de Ingresos

<b>Ventas de servicios por cantidad Escenario Esperado</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Diurna (Mensualidades)	210	270	300	300	300
Medio tiempo	42	54	60	60	60
Tiempo completo	63	81	90	90	90
Tiempo completo extendido	105	135	150	150	150
Nocturna	1.755	2.106	2.633	2.808	2.808
Lunes a Jueves	810	972	1.215	1.296	1.296
Viernes y sábado	945	1.134	1.418	1.512	1.512
<b>TOTAL</b>	<b>1.965</b>	<b>2.376</b>	<b>2.933</b>	<b>3.108</b>	<b>3.108</b>

Al analizar la venta de servicios por cantidad de niños que el centro tendrá en los cinco primeros años se especifica en las diferentes modalidades del modelo diurno y nocturno para obtener un detalle más específico el cual genera una

cantidad de 1965 niños para el primer año terminando en el quinto año con 3108.

Tabla 41: Venta de servicios en dólares

<b>Ventas de servicios en USD</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Diurna (Mensualidades)	72.240	96.214	110.743	114.718	118.837
Medio tiempo	12.180	16.222	18.672	19.342	20.036
Tiempo completo	20.160	26.851	30.905	32.014	33.164
Tiempo completo extendido	39.900	53.142	61.166	63.362	65.637
Nocturna	71.550	88.942	115.169	127.257	131.826
Lunes a Jueves	24.300	30.207	39.114	43.220	44.771
Viernes y sábado	47.250	58.736	76.055	84.038	87.055
<b>TOTAL</b>	<b>143.790</b>	<b>185.157</b>	<b>225.912</b>	<b>241.976</b>	<b>250.663</b>

La fuente de ingresos se obtiene de los siguientes rubros con la venta de los servicios ofertados tanto en el modelo diurno y nocturno para el primer año es de 143.790, para el segundo año \$185.157, el tercer año \$225.912, cuarto año de \$241.976 y el quinto año llega a \$250.663 que representa un crecimiento del 74,3% a comparación del primer año.

Tabla 42: Fuente de ingresos

<b>Fuente de ingresos en USD por servicio</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Diurno	50%	52%	49%	47%	47%
Nocturno	50%	48%	51%	53%	53%
<b>Fuente de ingresos en unidades por servicio</b>					
Diurno	11%	11%	10%	10%	10%
Nocturno	89%	89%	90%	90%	90%

Las fuentes de ingresos tanto en la modalidad diurna y nocturna en el primer año empieza con un 50% y para el año 5 en la modalidad diurna termina con un decrecimiento de 47% por la existencia de competencia en el mercado y en el nocturno existe un incremento al 53% al no existir competencia directa.

### **9.3 Costos fijos, variables y semivARIABLES**

#### **9.3.1 Costos fijos**

Para calcular los costos fijos de la empresa se contempla los sueldos operacionales, capacitaciones, uniformes para el personal, sueldos administrativos, arriendo del local, internet, suministros de oficina, servicios básicos, publicidad, comisión en ventas, comisiones de tarjeta de crédito, depreciaciones y amortizaciones. Así también como los gastos de sueldos del contador, nutricionista que serán contratados externamente para la compañía y prestan su servicio de manera ocasional. Al sumar estas variables se obtiene un valor de \$132.396 para el primer año, al pasar los años el valor incrementa por la inflación del 3,59%. (Ver Anexos 7,8 y 9)

Tabla 43: Costos Fijos

Costos Fijos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos Operacionales	67.462	74.347	77.016	79.781	82.645
Nutricionista	1.200	1.243	1.288	1.334	1.382
Capacitaciones	2.000	2.072	2.146	2.223	2.303
Uniformes	1.300	1.347	1.395	1.445	1.497
Sueldos Administrativos	26.287	28.991	30.032	31.110	32.227
Arriendo	9.600	9.945	10.302	10.671	11.055
Internet	3.600	3.729	3.863	4.002	4.145
Suministros de oficina	1.800	1.865	1.932	2.001	2.073
Servicios básicos	2.400	2.486	2.575	2.668	2.764
Contabilidad	2.400	2.486	2.575	2.668	2.764
Promoción y Publicidad	1.438	1.852	2.259	2.420	2.507
Comisión en ventas	286	356	461	509	527
Comisiones tarjeta de crédito	3.451	4.444	5.422	5.807	6.016
Depreciaciones	8.072	8.072	8.072	3.950	3.950
Amortizaciones	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	132.396	144.334	150.438	151.689	156.954

Para tener un mejor detalle de cómo serán los ingresos, costos y gastos que tendrá el centro se realizó un análisis mensualizado en base a la relación de estas tres variables que se podrá ver en el Anexo 10.

### 9.3.2 Costos variables y semivariables

Los costos variables representa el mantenimiento que se realizará a las instalaciones, este valor constituye el 3% de las ventas de servicios en dólares y la alimentación se obtiene del costo promedio por niño en la modalidad diurna y nocturna multiplicado por las ventas de servicio por cantidad de los 5 primeros años. (Ver Anexo 11)

Tabla 44: Costos Variables

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Costos Variables</b>	<b>4.314</b>	<b>5.555</b>	<b>6.777</b>	<b>7.259</b>	<b>7.520</b>
Mantenimiento instalaciones	4.314	5.555	6.777	7.259	7.520
Alimentación	19.125	25.005	29.722	31.374	32.500

### 9.4 Margen bruto y margen operativo

El margen bruto se lo obtiene al dividir la utilidad bruta para los ingresos lo genera un porcentaje para el primer año de 34% y al finalizar se refleja un incremento para el quinto año con un 49%.

Margen operativo se obtiene de dividir la utilidad operativa para los ingresos en el primer año se tiene un número negativo de 8% ya que la utilidad para este año es negativa , para el año 5 se tiene un número positivo que es el 22%.

Tabla 45: Margen Bruto y Operativo

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Margen Bruto</b>	34%	41%	48%	49%	49%
<b>Margen Operativo</b>	-8%	6%	18%	22%	22%

### 9.5 Estado de resultados proyectado

Tabla 46: Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos</b>	143.790	185.157	225.912	241.976	250.663
Costo de ventas	95.401	109.567	118.344	123.416	127.847
Mantenimiento instalaciones	4.314	5.555	6.777	7.259	7.520
Alimentación	19.125	25.005	29.722	31.374	32.500
Sueldos Operacionales	67.462	74.347	77.016	79.781	82.645
Capacitaciones	2.000	2.072	2.146	2.223	2.303
Nutricionista	1.200	1.243	1.288	1.334	1.382
Uniformes	1.300	1.347	1.395	1.445	1.497
<b>Utilidad Bruta</b>	48.389	75.589	107.568	118.560	122.816
<b>Gastos Administrativos y ventas</b>	59.334	64.139	67.318	65.539	67.663
Sueldos Administrativos	26.287	28.991	30.032	31.110	32.227
Arriendo	9.600	9.945	10.302	10.671	11.055
Internet	3.600	3.729	3.863	4.002	4.145
Servicios básicos	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Suministros de oficina	1.800	1.865	1.932	2.001	2.073

Contabilidad	2.400	2.486	2.575	2.668	2.764
Promoción y Publicidad	1.438	1.852	2.259	2.420	2.507
Comisión en ventas	286	356	461	509	527
Comisiones tarjeta de crédito	3.451	4.444	5.422	5.807	6.016
Depreciaciones	8.072	8.072	8.072	3.950	3.950
Amortizaciones	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
<b>Utilidad Operativa</b>	(10.945)	11.450	40.250	53.021	55.152
Intereses préstamos	2.988	2.452	1.854	1.185	437
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	(13.933)	8.997	38.397	51.836	54.715
Participación laboral	-	1.350	5.759	7.775	8.207
Impuesto a la renta	-	2.276	9.714	13.115	13.843
<b>UTILIDAD NETA</b>	(13.933)	5.372	22.923	30.946	32.665

El estado de resultados proyectado consta de analizar las pérdidas y ganancias que tendrá el negocio dentro de los 5 primeros años de funcionamiento donde las variables importantes que se analizará es la utilidad bruta, que se obtiene de restar los ingresos del costo de ventas como se puede observar en el primer año de 48.389 y para el quinto año el valor incrementa a 122.816 lo que representa un número importante que representa que existirá una utilidad en los primeros años de funcionamiento es decir que los ingresos son mayores al costo de ventas.

La utilidad operativa utilidad bruta menos gastos administrativos en el que se puede observar claramente que en el primer año es negativo ya que los gastos son altos, a partir del segundo año cuando la utilidad va incrementando se puede ver que la utilidad operativa se vuelve positiva para el negocio.

Por último se analizará la utilidad neta donde el primer año se obtiene un valor negativo ya que la utilidad antes de impuestos menos la participación laboral y el impuesto a la renta refleja que la utilidad antes de impuestos es mayor que los otros rubros, en el segundo año se vuelve un número positivo, hasta el quinto año que será una utilidad de \$32.665. (Ver Anexos 12 y 13)

## 9.6 Balance general proyectado

Tabla 47: Balance General Proyectado

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	26.758	17.517	23.926	38.541	52.608	66.851
Cuentas x cobrar		1.118	1.440	1.757	1.882	1.950
Inventarios		367	480	570	602	623
<b>Activos Corrientes</b>	<b>26.758</b>	<b>19.002</b>	<b>25.846</b>	<b>40.868</b>	<b>55.092</b>	<b>69.424</b>
Adecuaciones	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Muebles infantiles	15.500	15.500	15.500	15.500	15.500	15.500
Materiales didácticos y juguetes	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200
Equipos tecnológicos	7.167	7.167	7.167	7.167	7.167	7.167
Dep. Acumulada		(8.072)	(16.145)	(24.217)	(28.167)	(32.117)
<b>Activos Fijos netos</b>	<b>39.867</b>	<b>31.795</b>	<b>23.722</b>	<b>15.650</b>	<b>11.700</b>	<b>7.750</b>
Activos diferidos						

	5.500	4.400	3.300	2.200	1.100	-
Total activos	<b>72.125</b>	<b>55.197</b>	<b>52.869</b>	<b>58.718</b>	<b>67.892</b>	<b>77.174</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
Cuentas por pagar proveedores		1.570	1.656	1.744	1.813	1.879
<b>Pasivos Corrientes</b>		<b>- 1.570</b>	<b>1.656</b>	<b>1.744</b>	<b>1.813</b>	<b>1.879</b>
Préstamos bancarios LP	28.850	24.285	19.184	13.485	7.116	-
Capital social	43.275	43.275	43.275	43.275	43.275	43.275
Utilidades retenidas		(13.933)	(11.247)	214	15.687	32.020
Total patrimonio	<b>43.275</b>	<b>29.342</b>	<b>32.028</b>	<b>43.489</b>	<b>58.962</b>	<b>75.295</b>
Total pasivo y patrimonio	<b>72.125</b>	<b>55.197</b>	<b>52.869</b>	<b>58.718</b>	<b>67.892</b>	<b>77.174</b>

## 9.7 Flujo de efectivo proyectado

Tabla 48: Flujo de Efectivo Proyectado

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>						
Utilidad neta		(13.933)	5.372	22.923	30.946	32.665
(+) depreciación y amort		9.172	9.172	9.172	5.050	5.050
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(1.118)	(322)	(317)	(125)	(68)
(-) Incrementos de Inventarios		(367)	(113)	(90)	(32)	(22)
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores		1.570	87	88	69	65
Flujo neto de caja operativo		(4.676)	14.196	31.776	35.909	37.691
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>						
Activos fijos	(39.867)				-	
Pre operacionales	(5.500)					
Flujo de caja neto por inversiones	(45.367)	-	-	-	-	-
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
Prestamos	28.850	(4.565)	(5.101)	(5.700)	(6.369)	(7.116)
Aportes accionistas	43.275					
Dividendos pagados a accionistas		-	(2.686)	(11.461)	(15.473)	(16.333)
Flujo neto de caja por act. Financieras	72.125	(4.565)	(7.787)	(17.161)	(21.842)	(23.449)
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>						
Caja al inicio		26.758	17.517	23.926	38.541	52.608
FLUJO DE CAJA NETO	26.758	(9.241)	6.409	14.615	14.067	14.242
Caja Final (Pasa a BG)	26.758	17.517	23.926	38.541	52.608	66.851

## 9.8 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades. (Vargas, 2011)

El punto de equilibrio que se obtuvo del análisis en cuanto a la cantidad en unidades de los 5 primeros años va disminuyendo al pasar los años comenzando con 2531 y terminando con 1753 niños para el quinto año.

Tabla 49: Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>VENTAS</b>	1.965	2.376	2.933	3.108	3.108
Costos Variables	95.401	109.567	118.344	123.416	127.847
Gastos Adm, ventas y finan	62.322	66.592	69.172	66.723	68.100
<i>Costo total</i>	157.723	176.159	187.515	190.139	195.947
Precio de venta promedio	73,18	77,93	77,04	77,86	80,65
Costos Fijos por Unidad	31,72	28,03	23,59	21,47	21,91
Costos Variables por Unidad	48,55	46,11	40,36	39,71	41,13
Costo Unitario	80,27	74,14	63,94	61,18	63,05
Utilidad bruta por Producto	(7,09)	3,79	13,09	16,68	17,60
UTILIDAD	(13.933)	8.997	38.397	51.836	54.715
Cantidad de Equilibrio unidades	2.531	2.093	1.886	1.749	1.723
Margen Bruto	(0,10)	0,05	0,17	0,21	0,22
Representa del total proyectado	129%	88%	64%	56%	55%

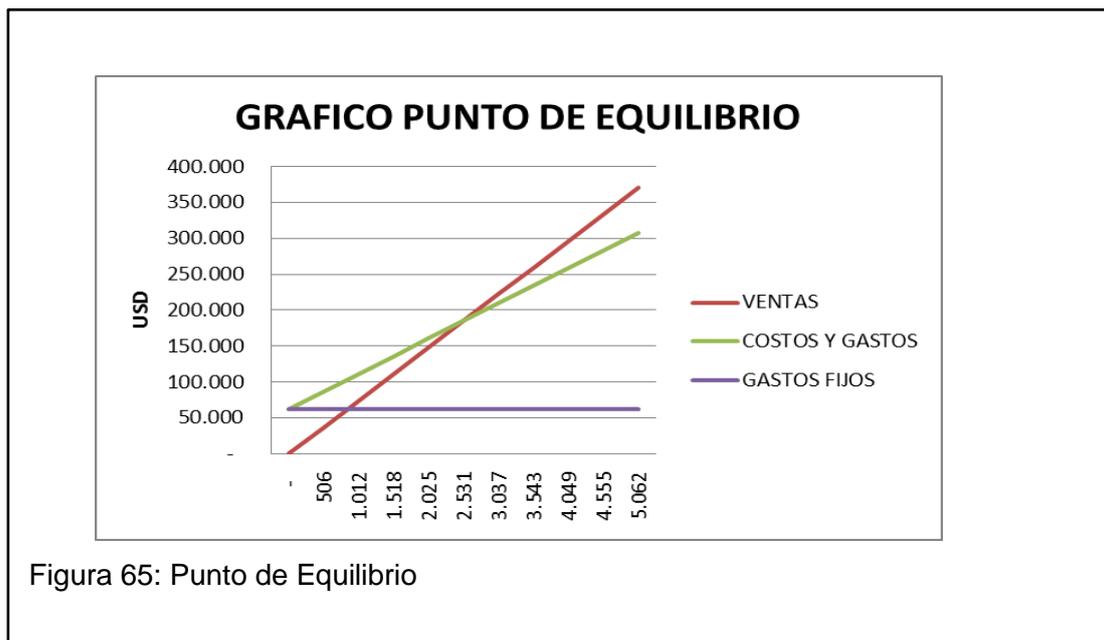
Al analizar el punto de equilibrio en unidades se puede dar cuenta que el servicio diurno va disminuyendo un 8% año tras año mientras que el servicio de

guardería nocturna este valor parte de 2531 unidades y va disminuyendo alrededor de un 9% hasta el quinto año. Además se puede ver el análisis que se realizó para ver la relación que existe de ingresos con Costos y gastos mensuales para los dos primeros años, ver Anexo 14 y 15

Tabla 50: Punto de Equilibrio en unidades

<b>Punto de equilibrio en unidades</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Diurna (Mensualidades)	270	238	193	169	166
Medio tiempo	54	48	39	34	33
Tiempo completo	81	71	58	51	50
Tiempo completo extendido	135	119	96	84	83
Nocturna (niños)	2.260	1.855	1.693	1.580	1.557
Lunes a Jueves	1.043	856	781	729	719
Viernes y sábado	1.217	999	912	851	838
<b>TOTAL</b>	<b>2.531</b>	<b>2.093</b>	<b>1.886</b>	<b>1.749</b>	<b>1.723</b>

A continuación se muestra como se determinó el punto de equilibrio junto con las ventas y costos junto con el gráfico se puede ver claramente donde se cruzan todos estos rubros.



## 9.9 Control de costos importantes

### 9.9.1 Análisis de sensibilidad

Al realizar el análisis de sensibilidad tanto de cantidad como de precio, se lo analiza en los tres diferentes escenarios pesimista, esperado y optimista con una tasa de descuento de 12,94%.

En cantidad es 3.7%, este número quiere decir que es bastante sensible y tiene un riesgo importante.

En cuanto al precio el porcentaje es de 2,6%, esto quiere decir que es más sensible al precio, el nicho de mercado es inelástico al precio por el segmento de mercado al que se dirige el negocio.

El proyecto es más sensible al precio que la cantidad esto se refleja ya que el nicho de mercado al que se dirige el negocio es inelástico al precio.

## 9.9.2 Escenarios

### 9.9.2.1 Escenario Normal

Tabla 51: Flujo de Efectivo Proyectado

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO - ESCENARIO NORMAL						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>						
Utilidad neta		(15.497)	4.445	22.017	30.134	31.980
(+) depreciación y amort		9.172	9.172	9.172	5.050	5.050
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(1.118)	(322)	(317)	(125)	(68)
(-) Incrementos de Inventarios		(367)	(113)	(90)	(32)	(22)
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores		1.570	87	88	69	65
Flujo neto de caja operativo		(6.240)	13.269	30.870	35.097	37.006
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>						
Activos fijos	(39.867)				-	
Preoperacionales	(5.500)					
Flujo de caja neto por inversiones	(45.367)	-	-	-	-	-
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
Prestamos	38.399	(6.076)	(6.789)	(7.586)	(8.477)	(9.471)
Aportes accionistas	25.599					
Dividendos pagados a accionistas		-	(2.222)	(11.009)	(15.067)	(15.990)
Flujo neto de caja por act. Financieras	63.999	(6.076)	(9.012)	(18.595)	(23.544)	(25.462)
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>						
Caja al inicio		18.631	6.315	10.573	22.848	34.402
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	18.631	(12.316)	4.258	12.275	11.553	11.545
Caja Final	18.631	6.315	10.573	22.848	34.402	45.946

Tabla 52: Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO - ESCENARIO NORMAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	143.790	185.157	225.912	241.976	250.663
Costo de ventas	95.401	109.567	118.344	123.416	127.847
Mantenimiento instalaciones	4.314	5.555	6.777	7.259	7.520
Alimentación	19.125	25.005	29.722	31.374	32.500
Sueldos Operacionales	67.462	74.347	77.016	79.781	82.645
Capacitaciones	2.000	2.072	2.146	2.223	2.303
Nutricionista	1.200	1.243	1.288	1.334	1.382
Uniformes	1.300	1.347	1.395	1.445	1.497
<b>Utilidad Bruta</b>	48.389	75.589	107.568	118.560	122.816
<b>Gastos Administrativos y ventas</b>	59.909	64.880	68.222	66.506	68.666
Sueldos Administrativos	26.287	28.991	30.032	31.110	32.227
Arriendo	9.600	9.945	10.302	10.671	11.055
Internet	3.600	3.729	3.863	4.002	4.145
Servicios básicos	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Suministros de oficina	1.800	1.865	1.932	2.001	2.073
Contabilidad	2.400	2.486	2.575	2.668	2.764
Promoción y Publicidad	1.438	1.852	2.259	2.420	2.507
Comisión en ventas	286	356	461	509	527
Comisiones tarjeta de crédito	4.026	5.184	6.326	6.775	7.019
Depreciaciones	8.072	8.072	8.072	3.950	3.950
Amortizaciones	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
<b>Utilidad Operativa</b>	(11.520)	10.709	39.347	52.053	54.150
Intereses préstamos	3.977	3.264	2.467	1.577	582
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	(15.497)	7.445	36.879	50.476	53.568
Participación laboral	-	1.117	5.532	7.571	8.035
Impuesto a la renta	-	1.884	9.331	12.771	13.553
<b>UTILIDAD NETA</b>	(15.497)	4.445	22.017	30.134	31.980

Tabla 53: Índices Normal

<b>TASA DE DESCUENTO 15,72%</b>				
VAR. CANTIDAD	CANTIDAD +/-0,9%			
ESCENARIO	VAN	TIR	B/C	Plazo de pago
NORMAL	4.023	17,43%	1,06	4,80

VAR. PRECIOS	PRECIOS +/- 0,76%			
ESCENARIO	VAN	TIR	B/C	Plazo de pago
NORMAL	4.023	17,43%	1,06	4,80

### 9.9.2.2 Escenario Optimista

Tabla 54: Flujo de Efectivo Proyectado

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO - ESCENARIO OPTIMISTA</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	149.110	192.008	234.271	250.929	259.937
Costo de ventas	96.268	110.698	119.694	124.846	129.328
Mantenimiento instalaciones	4.473	5.760	7.028	7.528	7.798
Alimentación	19.833	25.930	30.822	32.535	33.703
Sueldos Operacionales	67.462	74.347	77.016	79.781	82.645
Capacitaciones	2.000	2.072	2.146	2.223	2.303
Nutricionista	1.200	1.243	1.288	1.334	1.382
Uniformes	1.300	1.347	1.395	1.445	1.497
<b>Utilidad Bruta</b>	52.842	81.309	114.576	126.083	130.610

<b>Gastos Administrativos y ventas</b>	60.122	65.154	68.556	66.865	69.038
Sueldos Administrativos	26.287	28.991	30.032	31.110	32.227
Arriendo	9.600	9.945	10.302	10.671	11.055
Internet	3.600	3.729	3.863	4.002	4.145
Servicios básicos	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Suministros de oficina	1.800	1.865	1.932	2.001	2.073
Contabilidad	2.400	2.486	2.575	2.668	2.764
Promoción y Publicidad	1.491	1.920	2.343	2.509	2.599
Comisión en ventas	297	369	478	528	547
Comisiones tarjeta de crédito	4.175	5.376	6.560	7.026	7.278
Depreciaciones	8.072	8.072	8.072	3.950	3.950
Amortizaciones	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
<b>Utilidad Operativa</b>	(7.280)	16.156	46.020	59.218	61.572
Intereses préstamos	3.885	3.188	2.410	1.540	568
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	(11.165)	12.967	43.610	57.678	61.003
Participación laboral	-	1.945	6.542	8.652	9.151
Impuesto a la renta	-	3.281	11.033	14.592	15.434
<b>UTILIDAD NETA</b>	(11.165)	7.742	26.035	34.434	36.419

Tabla 55: Estado de Pérdidas y Ganancias

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO - ESCENARIO OPTIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>						
Utilidad neta		(11.165)	7.742	26.035	34.434	36.419
(+) depreciación y amort		9.172	9.172	9.172	5.050	5.050
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(1.160)	(334)	(329)	(130)	(70)
(-) Incrementos de Inventarios		(380)	(117)	(94)	(33)	(22)
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores		1.574	88	89	70	65
Flujo neto de caja operativo		(1.958)	16.551	34.874	39.391	41.442
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>						
Activos fijos	(39.867)				-	
Pre operacionales	(5.500)					
Flujo de caja neto por inversiones	(45.367)	-	-	-	-	-
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
Prestamos	37.509	(5.935)	(6.632)	(7.410)	(8.280)	(9.252)
Aportes accionistas	25.006					
Dividendos pagados a accionistas		-	(3.871)	(13.018)	(17.217)	(18.210)
Flujo neto de caja por act. Financieras	62.515	(5.935)	(10.503)	(20.428)	(25.497)	(27.461)
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>						
Caja al inicio		17.148	9.254	15.303	29.749	43.644
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	17.148	(7.893)	6.049	14.446	13.894	13.981
Caja Final	17.148	9.254	15.303	29.749	43.644	57.624

Tabla 56: Índices Optimista

TASA DE DESCUENTO				
15,72%				
VAR. CANTIDAD	CANTIDAD +/-0,9%			
ESCENARIO	VAN	TIR	B/C	Plazo de pago
OPTIMISTA	7.956	19,11%	1,11	4,61

VAR. PRECIOS	PRECIOS +/- 0,76%			
ESCENARIO	VAN	TIR	B/C	Plazo de pago
OPTIMISTA	7.898	19,09%	1,11	4,62

### 10.9.2.3 Escenario Pesimista

Tabla 57: Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO - ESCENARIO PESIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	138.470	178.306	217.553	233.023	241.388
Costo de ventas	94.534	108.437	116.993	121.987	126.366
Mantenimiento instalaciones	4.154	5.349	6.527	6.991	7.242
Alimentación	18.417	24.079	28.622	30.213	31.298
Sueldos Operacionales	67.462	74.347	77.016	79.781	82.645
Capacitaciones	2.000	2.072	2.146	2.223	2.303
Nutricionista	1.200	1.243	1.288	1.334	1.382
Uniformes	1.300	1.347	1.395	1.445	1.497
<b>Utilidad Bruta</b>	43.936	69.869	100.560	111.036	115.022
<b>Gastos Administrativos y ventas</b>	59.696	64.607	67.887	66.147	68.294
Sueldos Administrativos	26.287	28.991	30.032	31.110	32.227
Arriendo	9.600	9.945	10.302	10.671	11.055
Internet	3.600	3.729	3.863	4.002	4.145
Servicios básicos	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Suministros de oficina	1.800	1.865	1.932	2.001	2.073
Contabilidad	2.400	2.486	2.575	2.668	2.764
Promoción y Publicidad	1.385	1.783	2.176	2.330	2.414
Comisión en ventas	276	343	444	490	508
Comisiones tarjeta de crédito	3.877	4.993	6.091	6.525	6.759
Depreciaciones	8.072	8.072	8.072	3.950	3.950
Amortizaciones	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
<b>Utilidad Operativa</b>	(15.760)	5.263	32.673	44.889	46.728

Intereses préstamos	4.076	3.345	2.529	1.616	596
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	(19.837)	1.917	30.144	43.273	46.132
Participación laboral	-	288	4.522	6.491	6.920
Impuesto a la renta	-	485	7.627	10.948	11.671
<b>UTILIDAD NETA</b>	(19.837)	1.145	17.996	25.834	27.541

Tabla 58: Flujo de Efectivo Proyectado

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO - ESCENARIO PESIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>						
Utilidad neta		(19.837)	1.145	17.996	25.834	27.541
(+) depreciación y amort		9.172	9.172	9.172	5.050	5.050
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(1.077)	(310)	(305)	(120)	(65)
(-) Incrementos de Inventarios		(353)	(109)	(87)	(31)	(21)
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores		1.565	85	87	69	65
Flujo neto de caja operativo		(10.529)	9.984	26.863	30.802	32.570
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>						
Activos fijos	(39.867)				-	
Pre operacionales	(5.500)					
Flujo de caja neto por inversiones	(45.367)	-	-	-	-	-
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
Prestamos	39.356	(6.227)	(6.958)	(7.775)	(8.688)	(9.708)
Aportes accionistas	26.238					
Dividendos pagados a accionistas		-	(572)	(8.998)	(12.917)	(13.770)
Flujo neto de caja por act. Financieras	65.594	(6.227)	(7.531)	(16.773)	(21.605)	(23.478)
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>						
Caja al inicio		20.227	3.470	5.923	16.013	25.210
FLUJO DE CAJA NETO	20.227	(16.756)	2.453	10.090	9.197	9.092
Caja Final	20.227	3.470	5.923	16.013	25.210	34.302

Tabla 59: Índices Pesimista

TASA DE DESCUENTO 15,72%				
VAR. CANTIDAD	CANTIDAD +/-0,9%			
ESCENARIO	VAN	TIR	B/C	Plazo de pago
PESIMISTA	90	15,76%	1,00	5,00

VAR. PRECIOS	PRECIOS +/- 0,76%			
ESCENARIO	VAN	TIR	B/C	Plazo de pago
PESIMISTA	148	15,78%	1,00	4,99

### 9.9.3 Índices Financieros

Tabla 60: Índices Financieros

PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>RAZON DE RENTABILIDAD</b>					
MARGEN DE UTILIDAD					
Utilidad bruta/ventas	34%	41%	48%	49%	49%
Costos/Ventas	66%	59%	52%	51%	51%
<b>RAZON DE ROTACION</b>					
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS					
Ventas/Activos Fijos Netos	4,52	7,81	14,44	20,68	32,34
ROTACION DE CUENTAS X COBRAR					
Ventas/ Cuentas por Cobrar	128,57	128,57	128,57	128,57	128,57
ROTACION DE CUENTAS X PAGAR					
<b>INDICE DE LIQUIDEZ</b>					
Activos Corrientes /Pasivos Corrientes	12,10	15,60	23,43	30,38	36,96
<b>Prueba ácida</b>					
(Activos Corrientes - Inventarios) /Pasivos Corrientes	11,87	15,31	23,10	30,05	36,62

#### 9.9.3.1 Razón de liquidez

##### 9.9.3.1.1 Razón corriente

La razón corriente es uno de los indicadores financieros que nos permite determinar el índice de liquidez de una empresa, además indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

Esto quiere decir que la empresa por cada dólar que debe, tiene 11,87 dólares para pagar o respaldar esa deuda en el primer año y para el quinto año éste

número aumenta a 36,62 dólares, lo que quiere decir que al pasar el tiempo el negocio tiene mayor liquidez.

### 9.9.3.2 Razón de Rentabilidad

#### 9.9.3.2.1 ROI

“El ROI es un índice de retorno sobre la inversión, es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión, es decir, la relación que existe entre la utilidad neta o la ganancia obtenida, y la inversión.” (ArturoK, 2014)

La fórmula del índice de retorno sobre la inversión es:

Tabla 61: ROI

ROI					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta / Inversión	-19%	7%	32%	43%	45%

Al analizar este índice se puede verificar que en el primer año la inversión es superior a su utilidad, a partir del segundo año la inversión va cubriendo y el negocio comienza generar rentabilidad lo que es un indicador alentador para los accionistas ya que es un proyecto que tendrá viabilidad financiera.

#### 9.9.3.2.2 ROA

“Es la rentabilidad sobre activos, es utilizada frecuentemente en la comparación de resultados de las entidades o globalmente del sistema bancario, es el ratio que resulta de dividir los resultados antes de impuestos por el activo total medio que en algunas publicaciones se denomina balance total medio, si bien hay que advertir que ello puede dar lugar a confusión, ya que no deben incluirse las cuentas de orden.” (Domínguez, <http://www.expansion.com>, 2015)

Tabla 62: ROA

ROA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta / Activos Totales	-25%	10%	39%	46%	42%

Como se puede analizar en el cuadro anterior el ROA en el primer año es negativo por lo que indica que el negocio no es rentable en cuanto a la inversión realizada, a partir del segundo año el negocio comienza a ser rentable por si solo por lo tanto el negocio comienza a generar ingresos.

#### 9.9.3.2.3 ROE

“Es el porcentaje que se obtiene de dividir los resultados finales antes de impuestos, o beneficio neto (BN) por los recursos propios, esto es el capital y las reservas. Es la tasa de beneficios sobre el capital acumulado.” (Domínguez, <http://www.expansion.com>, 2015)

Tabla 63: ROE

ROE					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta / Patrimonio	-47%	17%	53%	52%	43%

En el primer año tiene un número negativo del 47% por tener una inversión fuerte para la apertura del negocio y no es capaz de generar un rendimiento, a partir del segundo año refleja un número positivo que va incrementando hasta el quinto año lo que refleja que la empresa es capaz de remunerar a sus inversionistas.

### 9.9.3.2.4 Desempeño

Tabla 64: Razón de Rotación

RAZON DE ROTACION					
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS					
Ventas/Activos Fijos Netos	4,52	7,81	14,44	20,68	32,34
ROTACION DE CUENTAS X COBRAR					
Ventas/ Cuentas por Cobrar	128,57	128,57	128,57	128,57	128,57

### 9.9.3.3 Valuación

Para la valuación del proyecto es necesario tomar los estados financieros proyectados y calcular los flujos de efectivo disponible del proyecto. Es necesario mencionar que estos flujos de efectivo no incluyen ingresos por concepto de préstamos, pagos de principal o gastos por intereses.

Los flujos deberán ser calculados utilizando el modelo CAPM o costo del dinero del inversionista, mismo que se describe a continuación:

Tabla 65: Variables Macroeconómicas

VARIABLES MACROECONÓMICAS	
BETA educación	1,13
BONOS DEL ESTADO	6,89%
RIESGO PAÍS	8,37%
INFLACIÓN	3,59%
RENDIMIENTO DEL MERCADO	5,32%
PORCENTAJE DEL CAPITAL	40%
COSTO DE LA DEUDA	11,15%
PORCENTAJE DE LA DEUDA	60%

La Beta de la industria que está enfocada el negocio es de educación y es de 1,13 (Damodaran, <http://pages.stern.nyu.edu>, 2015).

El bono del estado con un porcentaje de 6,89. (Bolsa de Valores Quito, 2014).

Riesgo país del 8,37 para el año 2015 es de 8,37% (Banco Central del Ecuador, 2015)

Prima de Mercado del 5,32% (Damodaran, pages.stern.nyu.edu, 2015).

Tabla 66: CAPM

<b>CAPM</b>	
Beta	1,130
Bono del estado	6,89%
Riesgo País	8,37%
Prima de Mercado	5,32%
Costo de oportunidad	<b><u>21,27%</u></b>

Al tener todos estos datos se obtiene el costo de oportunidad apalancado del 21,27% lo que quiere decir que es un riesgo alto para los inversionistas.

## CAPÍTULO 10: PROPUESTA DE NEGOCIO

### 10.1 Financiamiento deseado

La inversión inicial requerida para poner en marcha el proyecto es de 63.999 donde se toma en cuenta los diferentes rubros y se distribuye de la siguiente manera:

Activos Fijos es el 60,36% con referencia a la inversión requerida, activos intangibles el 8,33% y el capital de trabajo es el 31,31% con referencia a la inversión requerida.

Tabla 67: Financiamiento

<b>Financiamiento Deseado</b>		
<b>Rubro</b>	<b>Inversión</b>	<b>Porcentaje</b>
Capital de Trabajo	26.758	37%
Total activos fijos	39.867	55%
Intangibles	5.500	8%
<b>TOTAL</b>	<b>72.125</b>	<b>100%</b>

### 10.2 Estructura de capital y deuda buscada

La estructura de capital para el proyecto se divide de la siguiente manera:

Préstamo: se pedirá el 40% del valor de inversión inicial a una institución financiera con una cantidad de \$28.850

Capital Propio: el inversionista aportará con el 60% de la inversión inicial.

A continuación se detallará lo explicado anteriormente:

Tabla 68: Estructura de capital

<b>FINANCIAMIENTO</b>		
<b>Origen</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>
Préstamos	28.850	40%
Accionistas	43.275	60%
Total financiamiento	72.125	100%

Una vez establecido el monto a ser financiado, se establece que el mismo será proporcionado por una entidad financiera con la que se aplica una tasa de interés activa de 11,15% con un plazo de 5 años.

Mediante la siguiente fórmula se establece la anualidad para posteriormente calcular la cuota mensual:

Tabla 69: Gastos Anuales

<b>AÑOS</b>	<b>Gastos Anuales Por Interés</b>	<b>Gastos Anuales Por Capital</b>
<b>AÑO 1</b>	3.977	6.076
<b>AÑO2</b>	3.264	6.789
<b>AÑO 3</b>	2.467	7.586
<b>AÑO 4</b>	1.577	8.477
<b>AÑO 5</b>	582	9.471
<b>TOTALES</b>	<b>11.867</b>	<b>38.399</b>

Tabla 70: Fórmula de Pago Cuota

<b>Pago</b>	(838)
<b>Interés tasa activa**</b>	11,15%
<b>Número pagos Anual</b>	12
<b>N</b>	60
<b>Años</b>	5
<b>VA</b>	38.399

### 10.3 Capitalización

La capitalización del negocio tendrá como capital propio inicial el 40% de la inversión para apertura de operaciones, este para este monto aportarán dos socios con el 50% cada uno es decir con un valor de \$13.209, que se detalla a continuación:

Tabla 71: Capitalización

<b>Nombre</b>	<b>Aporte USD</b>	<b>Porcentaje %</b>
Andrea Argudo	21.638	50%
Melva Ochoa	21.638	50%

### 10.4 Uso de fondos

La cantidad necesaria para el uso d fondos se explica con los siguientes rubros:

- Activos Fijos
- Activos Intangibles
- Capital Trabajo

### 10.4.1 Activos Fijos Tangibles

Tabla 72: Activos Fijos

<b>REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS FIJOS</b>			
	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
Adecuaciones	1	12.000	12.000
Muebles infantiles	1	15.500	15.500
Materiales didácticos y juguetes	1	5.200	5.200
Equipos tecnológicos	1	7.167	7.167
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>			<b>39.867</b>

### 10.4.2 Activos Intangibles

Tabla 73: Activos Intangibles

<b>INTANGIBLES</b>			
	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
Gastos de constitución, Permisos, Trámites, etc.	1	2.000	2.000
Gasto Publicidad y Comunicación	1	2.000	2.000
Página Web	1	1.500	1.500
<b>TOTAL INTANGIBLES</b>			<b>5.500</b>

### 10.4.3 Capital de Trabajo

Tabla 74: Capital de Trabajo

FLUJO DE CAJA MENSUAL DOS PRIMEROS AÑOS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	2.607	5.483	8.359	11.235	11.503	11.503	7.592	7.190	17.619	18.693	19.996	20.131
Costos y Gastos	9.631	11.036	11.579	12.123	12.123	12.123	12.308	11.308	13.482	13.482	13.754	13.754
Saldo	(7.024)	(5.553)	(3.220)	(888)	(620)	(620)	(4.716)	(4.118)	4.137	5.211	6.243	6.377
Saldo Inicial	0	(7.024)	(12.576)	(15.797)	(16.685)	(17.305)	(17.924)	(22.640)	(26.758)	(22.621)	(17.410)	(11.167)
Saldo Final	(7.024)	(12.576)	(15.797)	(16.685)	(17.305)	(17.924)	(22.640)	(26.758)	(22.621)	(17.410)	(11.167)	(4.790)
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ingresos	16.988	16.664	16.664	16.664	16.664	16.664	9.949	9.258	15.973	16.664	16.664	16.664
Costos y Gastos	14.974	14.024	14.024	14.024	14.024	14.024	13.646	12.610	14.024	14.024	14.024	14.024
Saldo	2.014	2.640	2.640	2.640	2.640	2.640	(3.697)	(3.352)	1.949	2.640	2.640	2.640
Saldo Inicial	(4.790)	(2.776)	(136)	2.504	5.144	7.783	10.423	6.727	3.374	5.323	7.963	10.603
Saldo Final	(2.776)	(136)	2.504	5.144	7.783	10.423	6.727	3.374	5.323	7.963	10.603	13.242

### 10.5 Retorno para el inversionista

El retorno para el inversionista es el rendimiento que el capitalista obtendrá al poner su dinero en la compañía, es decir el porcentaje de ganancia sobre el capital invertido.

A continuación se detallará el flujo de efectivo disponible del inversionista:

Tabla 75: Flujo de Efectivo para el Inversionista

<b>Flujo de efectivo disponible del inversionista Escenario Normal</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)]		(10.945)	7.591	26.686	35.153	36.566
Depreciación y amortización (+)		9.172	9.172	9.172	5.050	5.050
Variación de capital de trabajo		85	(348)	(320)	(87)	(24)
Gastos de Capital	(72.125)					
Deuda	28.850					
Pago Principal Deuda		(4.565)	(5.101)	(5.700)	(6.369)	(7.116)
Pago Intereses deuda *[(1-15%)*(1-22%)]		(1.981)	(1.626)	(1.229)	(785)	(290)
<b>Flujo de efectivo disponible del inversionista</b>	<b>(43.275)</b>	<b>(8.234)</b>	<b>9.689</b>	<b>28.610</b>	<b>32.962</b>	<b>34.186</b>
<b>Flujos descontados</b>	<b>(43.275)</b>	<b>(6.790)</b>	<b>6.588</b>	<b>16.041</b>	<b>15.240</b>	<b>13.033</b>

Al realizar el estudio del VAN y TIR para el inversionista se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 76: VAN y TIR

<b>VAN</b>	838
<b>TIR</b>	21,84%
<b>B/C</b>	1,02
<b>Plazo de pago</b>	4,94

El plazo de pago en el que el inversionista recuperará su inversión es de 4 años, con un TIR del 21,84% lo cual es un riesgo alto.

Al flujo obtenido, es necesario traer a valor presente utilizando para ello como tasa de descuento el Costo Promedio Ponderado de Capital (CMPC o WACC por sus siglas en inglés).

Para poder obtener el CMPC se debe analizar los siguientes puntos:

Tabla 77: CAPM

<b>CAPM</b>	
Beta	1,130
Bono del estado	6,89%
Riesgo País	8,37%
Prima de Mercado	5,32%
Costo de oportunidad Apalancado	<b><u>21,27%</u></b>

El Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros o Capital Asset Pricing Model (conocido como modelo CAPM) ayuda a determinar la tasa de retorno requerida para un cierto activo. (Financiera, 2014). Al obtener este costo de 21,27% se puede determinar que es un costo con un riesgo alto

Tabla 78: CPPC

	<b>Total</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo d. de imp</b>	<b>CPPC</b>
Crédito	40,0%	11,2%	33,7%	3,0%
Aportes socios	60,0%	21,3%	21,3%	12,8%
	100,0%			
			<b>CPPC</b>	<b>15,7%</b>

“El Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) es una medida financiera, la cual tiene el propósito de englobar en una sola cifra expresada en términos porcentuales, el costo de las diferentes fuentes de financiamiento que usará una empresa para fondar algún proyecto en específico.” (Cortés, 2013)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

1. En la actualidad la industria de la enseñanza en el Ecuador ha tenido un incremento importante en los últimos 5 años en los cuales se ha ido viendo mejoras en los modelos educativos sobre todo del sector de pre primaria y primaria que es donde más crecimiento existe por el aumento de madres en el sector laboral y la tasa de crecimiento poblacional es por eso que se requiere analizar la apertura de servicios de guardería que cumplan con las reformas gubernamentales.
2. A través de una investigación de mercados se pudo determinar que el porcentaje de padres que requiere el servicio de guardería nocturna en la ciudad de Quito es un 75% de las personas encuestadas lo que representa un porcentaje con muy buena aceptación para la creación y apertura del negocio propuesto.
3. Al realizar el análisis de mercado se puede verificar que las personas que requieren el servicio están demandando un servicio de calidad por eso se ve la necesidad de cumplir bajo los parámetros establecidos con una propuesta de valor al tener un modelo de aprendizaje convencional que no exista en el país el cual será una herramienta importante para la enseñanza de los niños que asegure una correcta educación y además se ofrecerá un servicio diferenciado con instalaciones de primera con medidas de seguridad necesarias.
4. La estructura organizacional que se definió es una de las más utilizadas en empresas pequeñas que se basa en las actividades por área que ayuda a tener un manejo eficiente del personal, acompañado de constantes capacitaciones para que conozcan el modelo de aprendizaje con el que el centro trabajará y estén totalmente aptas para enseñar y cuidar a los niños que asistan al centro, por lo tanto se podrá tener una administración funcional que permita alcanzar los objetivos corporativos.

5. Dentro del plan de marketing propuesto se plantea utilizar una estrategia de diferenciación al ofrecer un servicio único en el mercado con diversas actividades de entretenimiento que van acorde al mercado, además se realizará alianzas estratégicas con los tres mejores colegios de Quito para que puedan ingresar a la primaria sin ningún requisito en donde se promocionará el servicio a través de diferentes estrategias para impulsar a clientes en adquirir el servicio.
6. Luego de realizar un análisis financiero se puede analizar que el proyecto tendrá utilidad neta en negativo el primer año pero el segundo año se recupera conforme pasa el tiempo que existe el centro en el mercado hasta tener el quinto año una utilidad de \$31.980, con una viabilidad financiera representada por el TIR en escenario normal del 20,44% y VAN de \$17.259, lo que se puede concluir que el plan de negocios es viable económicamente y resulta atractivo satisfacer a este segmento no cubierto.
7. La competencia existente en el sector de guardería diurna es relativamente alta ya que existe varios centros en la ciudad con muchos años de experiencia en el mercado, pero en la modalidad nocturna no se tiene competencia por lo tanto es una ventaja para el negocio para poder abarcar el mercado insatisfecho.
8. Las estrategias de promoción son muy importantes ya que se necesita dar a conocer los servicios que ofrece el centro sobre todo el nocturno que es una modalidad nueva en el mercado por lo que se tiene que promocionar los beneficios tanto del lugar como del servicio que se ofrece a los clientes y consumidores.

## 9. Recomendaciones

10. Analizar si el método educativo que se va a implementar en el centro es el adecuado para los niños con el objetivo de verificar si los niños tienen un buen sistema de educación, además estar actualizados con las reformas gubernamentales para poder estar alineados con las políticas del gobierno.
11. Realizar análisis de satisfacción del cliente y tomar en cuenta sus quejas, sugerencias con el fin de tomar medidas correctivas y de esta manera atraer futuros clientes, posteriormente elaborar estrategias en base a la investigación de mercados con el fin de dar a conocer el servicio y realizar constantes actualizaciones de la información y necesidades de los mismos
12. Realizar capacitaciones constantes al personal tanto en el ámbito educativo como en el trato a los niños y padres de familia para conformar un equipo organizado y alcanzar los objetivos corporativos.
13. Poner en marcha la ejecución del plan de negocios estudiado para brindar un servicio de cuidado infantil diurno y nocturno para niños hasta 5 años ya que presentó una viabilidad financiera positiva y aprovechar las oportunidades que la industria presenta.
14. Desarrollar estrategias de penetración en el mercado para un incremento paulatino de la demanda junto con una fuerte campaña publicitaria para poder llegar al segmento deseado.
15. Realizar continuos análisis financieros para monitorear los ingresos y gastos de la empresa con el fin de reducir costos para mantener un negocio rentable para los accionistas.

## REFERENCIAS

- Alonso, G. (2008). *www.palermo.edu/*. Recuperado el 05 de Enero de 2015, de *ww.palermo.edu/economicas*:  
[http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing\\_servicios.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf)
- Anonimo. (2009). *http://www.dspace.ups.edu.ec*. Recuperado el 14 de Enero de 2015, de *http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream*:  
<http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2963/1/UPS-QT01649.pdf.pdf>
- Anónimo. (2010). *http://www.politicaeconomica.gob.ec*. Recuperado el 12 de Febrero de 2015, de *http://www.politicaeconomica.gob.ec/wpcontent*:  
<http://www.politicaeconomica.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/02/enero-2013.pdf>
- Anton, M. (2012). *http://es.slideshare.net*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de *http://es.slideshare.net/marcvsantonivs*:  
<http://es.slideshare.net/marcvsantonivs/kotler-marketing-captulo-10>
- ArturoK. (2014). *http://www.crecenegocios.com*. Recuperado el 15 de 05 de 2015, de *http://www.crecenegocios.com/retorno*:  
<http://www.crecenegocios.com/retorno-sobre-la-sobre-inversion-roi/>
- Banco Central del Ecuador. (Junio de 2014). *http://www.bce.fin.ec*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de *http://www.bce.fin.ec/index.php*:  
<http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *http://contenido.bce.fin.ec*. Recuperado el 17 de Enero de 2015, de *http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm*:  
<http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *http://contenido.bce.fin.ec/resumen\_ticker.php?ticker\_value=riesgo\_pais*. Recuperado el 15 de 05 de 2015, de *http://contenido.bce.fin.ec/resumen\_ticker.php?ticker\_value=riesgo\_pai*

s:

[http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_paises](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_paises)

Bolsa de Valores Quito. (07 de 2014).

<http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/deuda-publica>. Recuperado el 15 de 05 de 2015, de <http://www.bolsadequito.info/uploads:>

[http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/deuda-publica/140811152801-865a18a6a8b6fe9e8b75aa75e666470b\\_deudaPublicaJul.pdf](http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/deuda-publica/140811152801-865a18a6a8b6fe9e8b75aa75e666470b_deudaPublicaJul.pdf)

Cámara de Comercio de Quito. (2013). <http://www.derechoecuador.com>. Recuperado el 3 de Febrero de 2015, de <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle:>

<http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2012/11/06/constitucion-de-compaNias-anonimas-y-de-responsabilidad-limitada>

Castillo, J. (2013). Guarderías amplían servicios. *Guarderías que amplían servicios para los padres que trabajan*, 1.

Cortés, S. B. (2013). <http://www.forbes.com.mx>. Recuperado el 18 de Mayo de 2015, de <http://www.forbes.com.mx/que-uso-tiene-y-como-se-calcula-el-costode-capital-promedio-ponderad:> <http://www.forbes.com.mx/que-uso-tiene-y-como-se-calcula-el-costode-capital-promedio-ponderado/>

Damodaran, A. (01 de 2015). <http://pages.stern.nyu.edu>. Recuperado el 15 de 05 de 2015, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar:> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Damodaran, A. (2015). [pages.stern.nyu.edu](http://pages.stern.nyu.edu). Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de [pages.stern.nyu.edu/~adamodar/](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/): <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

David, F. (2003). *Administración Estratégica*.

David, F. (2013).

- Deloitte. (2014). *Mujeres Ejecutivas 2013. Realización Personal y Profesional*, 1.
- Diario El Hoy. (13 de 01 de 2013). *explored.com.ec*. Recuperado el 05 de Enero de 2015, de [explored.com.ec/noticias: http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/guarderias-amplian-servicios-para-los-padres-que-trabajan-571351.html](http://www.explored.com.ec/noticias: http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/guarderias-amplian-servicios-para-los-padres-que-trabajan-571351.html)
- Domínguez, I. L. (2015). <http://www.expansion.com>. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de <http://www.expansion.com/diccionario-economico: http://www.expansion.com/diccionario-economico/rentabilidad-sobre-activos-roa.html>
- Domínguez, I. L. (2015). <http://www.expansion.com>. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de <http://www.expansion.com/diccionario-economico: http://www.expansion.com/diccionario-economico/rentabilidad-sobre-recursos-proprios-roe.html>
- Ecuador en Cifras. (2012). [ecuadorencifras.gob.ec](http://ecuadorencifras.gob.ec). Recuperado el 12 de Enero de 2015, de [ecuadorencifras.gob.ec/indice: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/)
- Ecuador en cifras. (10 de Octubre de 2014). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/cenec.html#tpi=737>
- Ecuador Inmediato. (15 de 09 de 2014). <http://ecuadorinmediato.com>. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de [http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_ser\\_view&id=281: http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_ser\\_view&id=2818769774&umt=estado\\_ecuatoriano\\_prioriza\\_politicas\\_desarrollo\\_infantil\\_con\\_estandares\\_calidad](http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_ser_view&id=281: http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_ser_view&id=2818769774&umt=estado_ecuatoriano_prioriza_politicas_desarrollo_infantil_con_estandares_calidad)
- El Comercio. (2012). [elcomercio.com.ec](http://elcomercio.com.ec). Recuperado el 20 de Diciembre de 2014, de [elcomercio.com.ec/pais: http://www.elcomercio.com.ec/pais/cantidad-hogares-formados-persona-aumento\\_0\\_547145408.html](http://www.elcomercio.com.ec/pais/cantidad-hogares-formados-persona-aumento_0_547145408.html)

- El telégrafo . (Junio de 2013). INEC presentó nuevas cifras. *En Ecuador existen más de 4 millones de infantes* .
- Enríquez, C. (21 de 01 de 2015). <http://www.elcomercio.com>. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad:> <http://www.elcomercio.com/actualidad/aranceles-encarecen-articulos-tecnologicos.html>
- Escobar, P. (19 de 05 de 2014). [quitobebes.com](http://quitobebes.com). Recuperado el 16 de Enero de 2015, de [quitobebes.com/guarderias:](http://quitobebes.com/guarderias:) <http://quitobebes.com/guarderias-en-quito-mejores/>
- Estrategica, P. (06 de 02 de 2009). <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/>. Recuperado el 30 de Febrero de 2015, de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi:> <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/>
- Explored. (19 de 05 de 2013). Guarderías apoyan a la ejecutiva quiteña. pág. 1.
- Ferre, J. (2013). <http://fuerzasdeporter>. Recuperado el 19 de 01 de 2015, de [http://fuerzasdeporter.blogspot.com/:](http://fuerzasdeporter.blogspot.com/) <http://fuerzasdeporter.blogspot.com/>
- Financiera, E. (2014). <http://www.encyclopediafinanciera.com>. Recuperado el 18 de Mayo de 2015, de <http://www.encyclopediafinanciera.com/gestioncarteras:> <http://www.encyclopediafinanciera.com/gestioncarteras/capm.htm>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la empresa*. México: Pearson Prentice Hall.
- García, A. E., & Velasco , M. (2010). <http://www.unicef.org>. Recuperado el 16 de Enero de 2015, de <http://www.unicef.org/ecuador:> [http://www.unicef.org/ecuador/Encuesta\\_nacional\\_NNA\\_siglo\\_XXI\\_2\\_Parte1.pdf](http://www.unicef.org/ecuador/Encuesta_nacional_NNA_siglo_XXI_2_Parte1.pdf)
- Granda, O. (Diciembre de 2011). <http://www.centrocultural-quito.com>. Recuperado el 16 de Febrero de 2015, de <http://www.centrocultural-quito.com/imagesFTP:> <http://www.centrocultural->

quito.com/imagesFTP/13644.Plan\_de\_Desarrollo\_Local\_2012\_2022.pdf

- Hinojosa, M. A. (2012). <http://www.gestiopolis.com>. Recuperado el 1 de Abril de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/recursos:> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diaggantaleja.htm>
- Home, N. (2013). <http://www.nannyecuador.com>. Recuperado el 09 de Febrero de 2015, de <http://www.nannyecuador.com/nannyshome:> [http://www.nannyecuador.com/nannyshome/index.php?option=com\\_content&view=article&id=45&Itemid=29](http://www.nannyecuador.com/nannyshome/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=29)
- INEC. (2010). [ecuadorencifras.gob.ec](http://ecuadorencifras.gob.ec). Recuperado el 12 de Enero de 2015, de [ecuadorencifras.gob.ec/wp-content:](http://ecuadorencifras.gob.ec/wp-content:) <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2010). <http://redatam.inec.gob.ec>. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe:> <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- INEC. (2010). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Recuperado el 11 de Enero de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones:> <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INEC. (2010). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Recuperado el 12 de Enero de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- INEC. (2010). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipc/>. Recuperado el 10 de 01 de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipc:> <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipc/>
- INEC. (Junio de 2012). <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>. Recuperado el 08 de Enero de 2015, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf:> <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2014). <http://www.iess.gob.ec/es>. Recuperado el 28 de Marzo de 2015, de <http://www.iess.gob.ec/es/web>:  
<http://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/avisos-importantes>
- Kotler&Armstrong. (2006). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall.
- Kotler&Armstrong. (2008). *Estrategia de Marketing*.
- Kotler&Armstrong. (2008). *Estrategia de Marketing*. Princeton.
- Kotler&Armstrong. (2008). *Fundamentos de Marketing*.
- Maple, A. d. (2014). <http://www.arboldemaple.com/>. Recuperado el 18 de Marzo de 2015, de <http://www.arboldemaple.com/>
- Menéndez, F. (2014). <http://es.slideshare.net/>. Recuperado el 10 de Enero de 2014, de <http://es.slideshare.net/fabiangustavo2014>:  
<http://es.slideshare.net/fabiangustavo2014/sociologa-2013>
- Ministerio de Educación. (2012). <http://educacion.gob.ec>. Recuperado el 12 de Enero de 2015, de <http://educacion.gob.ec/wp-content>:  
[http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/Indicadores\\_Educativos\\_10-2013\\_DNAIE.pdf](http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/Indicadores_Educativos_10-2013_DNAIE.pdf)
- Ministerio de Inclusión Económico y Social. (2013). <http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/05/INFORME-MIESS.pdf>. Recuperado el 16 de Enero de 2015, de <http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/05/INFORME-MIESS.pdf>:  
<http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/05/INFORME-MIESS.pdf>
- Ministerio de Trabajo. (24 de Noviembre de 2012). <http://www.trabajo.gob.ec>. Recuperado el 28 de Marzo de 2015, de <http://www.trabajo.gob.ec/decimatercera-remuneracion/>:  
<http://www.trabajo.gob.ec/decimatercera-remuneracion/>
- Ministerio de Trabajo. (2014). <http://www.trabajo.gob.ec/proyecto>. Recuperado el 29 de Marzo de 2015, de <http://www.trabajo.gob.ec/proyecto-de>

nuevo-codigo-laboral-: <http://www.trabajo.gob.ec/proyecto-de-nuevo-codigo-laboral-busca-establecer-techo-maximo-de-horas-extraordinarias-y-suplementarias/>

- Ministerio Relaciones Laborables. (2012). <http://salarios.mrl.gob.ec/documentos/Base%20legal.pdf>. Recuperado el 29 de Marzo de 2015, de <http://salarios.mrl.gob.ec/documentos/Base%20legal.pdf>: <http://salarios.mrl.gob.ec/documentos/Base%20legal.pdf>
- Ministerio Relaciones Laborables. (2012). <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/BANCO-DE-PREGUNTAS-BENEFICIOS-SOCIALES.pdf>. Recuperado el 18 de 03 de 2015, de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/BANCO-DE-PREGUNTAS-BENEFICIOS-SOCIALES.pdf>: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/BANCO-DE-PREGUNTAS-BENEFICIOS-SOCIALES.pdf>
- Morillo, V. A. (2010). *ecuadorencifras.gob.ec*. Recuperado el 02 de 01 de 2015, de [ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/): <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/>
- Orozco, M. (2014). El IESS aumenta el aporte del afiliado. *El Comercio*, págs. 1-1.
- Pérez. (2000).
- Prieto, C. (2014). <http://soda.ustadistancia.edu.co>. Recuperado el 17 de Enero de 2015, de [http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea-camiloprieto\\_Mercadeoagropecuario/Canales\\_de\\_distribucion.pdf](http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea-camiloprieto_Mercadeoagropecuario/Canales_de_distribucion.pdf)
- Ruiz, L. E. (2012). <http://www.definicionabc.com>. Recuperado el 09 de Febrero de 2015, de <http://www.definicionabc.com/negocios/participacion-de-mercado.php>: <http://www.definicionabc.com/negocios/participacion-de-mercado.php>
- Salabert, E. (2015). <http://www.webconsultas.com/>. Recuperado el 18 de Marzo de 2015, de <http://www.webconsultas.com/bebes-y-ninos:>

<http://www.webconsultas.com/bebes-y-ninos/educacion-infantil/el-metodo-doman-en-que-consiste-5453>

Secretaria de Educación Superior. (28 de 04 de 2014). [www.educacionsuperior.gob.ec](http://www.educacionsuperior.gob.ec). Recuperado el 2015, de [www.educacionsuperior.gob.ec/rene-ramirez-nuestra-politica-:](http://www.educacionsuperior.gob.ec/rene-ramirez-nuestra-politica-) [www.educacionsuperior.gob.ec/rene-ramirez-nuestra-politica-combina-calidad-meritocracia-e-igualdad-de-oportunidades/](http://www.educacionsuperior.gob.ec/rene-ramirez-nuestra-politica-combina-calidad-meritocracia-e-igualdad-de-oportunidades/)

Secretaria Nacional de Comunicación. (2013). <http://www.comunicacion.gob.ec>. Recuperado el 30 de Marzo de 2015, de [http://www.comunicacion.gob.ec/ecuador:](http://www.comunicacion.gob.ec/ecuador) <http://www.comunicacion.gob.ec/ecuador-mantendra-su-politica-economica-priorizando-produccion-empleo-y-al-ser-humano/>

Soliz, D. (2014). <http://www.inclusion.gob.ec>. Recuperado el 10 de 03 de 2015, de [http://www.inclusion.gob.ec/wp-content:](http://www.inclusion.gob.ec/wp-content) <http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/Vista-Previa-Norma-Te%CC%81cnica-CIBV-15x21-32-pag-Final-05-03-142.pdf>

Soliz, D. (2014). <http://www.inclusion.gob.ec>. Recuperado el 13 de Enero de 2015, de [http://www.inclusion.gob.ec/wp-content:](http://www.inclusion.gob.ec/wp-content) <http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/Vista-Previa-Norma-Te%CC%81cnica-CIBV-15x21-32-pag-Final-05-03-142.pdf>

Thompson, I. (2006). <http://www.promonegocios.net>. Recuperado el 20 de 02 de 2015, de [http://www.promonegocios.net/mercado:](http://www.promonegocios.net/mercado) <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>

Trabajo, M. d. (30 de 12 de 2014). <http://www.trabajo.gob.ec>. Recuperado el 08 de 03 de 2015, de [http://www.trabajo.gob.ec/el-salario:](http://www.trabajo.gob.ec/el-salario) <http://www.trabajo.gob.ec/el-salario-basico-para-el-2015-sera-de-354-dolares/>

Turismo, Q. (2013). <http://www.quito-turismo.gob.ec/>. Recuperado el 17 de Febrero de 2015, de <http://www.quito-turismo.gob.ec/>: <http://www.quito-turismo.gob.ec/>

- Vargas, G. O. (2011). *http://www.gestiopolis.com*. Recuperado el 15 de 05 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/punto-de-equilibrio-como-se-determina/>: <http://www.gestiopolis.com/punto-de-equilibrio-como-se-determina/>
- Vera, D. (2010). *ecuadorencifras.gob.ec*. Recuperado el 10 de Enero de 2015, de [ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf)
- Villacis, B. (2010). *inec.gob.ec*. Recuperado el 04 de Enero de 2015, de [inec.gob.ec/inec:](http://www.inec.gob.ec/inec/) [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25%3Ael-ecuador-tiene-14306876-habitantes&catid=63%3Anoticias-general&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=25%3Ael-ecuador-tiene-14306876-habitantes&catid=63%3Anoticias-general&lang=es)
- Villacis, B. (2010). *inec.gob.ec*. Recuperado el 12 de Enero de 2015, de [inec.gob.ec/inec:](http://www.inec.gob.ec/inec/) [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17%3Ael-ingreso-promedio-mensual-de-las-mujeres-es-12935-dolares-menos-que-el-de-los-hombres&catid=63%3Anoticias-general&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=17%3Ael-ingreso-promedio-mensual-de-las-mujeres-es-12935-dolares-menos-que-el-de-los-hombres&catid=63%3Anoticias-general&lang=es)

## **ANEXOS**

ACUERDO INTERMINISTERIAL No. 0015-14

Nancy Patricia Sarzosa Piedra  
MINISTRA DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (S)

y  
Freddy Peñafiel Larrea  
MINISTRO DE EDUCACIÓN (S)

**Considerando:**

- Que** la Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 35 manda que: *“Las personas adultas mayores, niñas, niños y adolescentes, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, personas privadas de libertad y quienes adolezcan de enfermedades catastróficas o de alta complejidad, recibirán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado”;*
- Que** el artículo 44 de la Norma Suprema reconoce al desarrollo integral como un derecho de las niñas y niños, para lo cual el Estado junto con la sociedad y la familia promoverán *“[...] su desarrollo integral, entendido como proceso de crecimiento, maduración y despliegue de su intelecto y de sus capacidades, potencialidades y aspiraciones, en un entorno familiar, escolar, social y comunitario de afectividad y seguridad. Este entorno permitirá la satisfacción de sus necesidades sociales, afectivo-emocionales y culturales, con el apoyo de políticas intersectoriales nacionales y locales.”;*
- Que** según lo dispone el artículo 46, numeral 1 de la Constitución de la República del Ecuador, el Estado adoptará las medidas que aseguren la atención a niñas y niños *“[...] menores de seis años, que garantice su nutrición, salud, educación y cuidado diario en un marco de protección integral de sus derechos.”;*
- Que** la Carta Magna en su artículo 154, numeral 1, establece que *“[...] las ministras y ministros de Estado, además de las atribuciones determinadas en la ley, les corresponde ejercer la rectoría de las políticas públicas del área a su cargo y expedir los acuerdos y resoluciones administrativas que requiera su gestión”;*
- Que** la Ley Orgánica de Educación Intercultural en su artículo 40, define el nivel de Educación Inicial como el proceso de acompañamiento al desarrollo integral que considera los aspectos cognitivo, afectivo, psicomotriz, social, de identidad, autonomía y pertenencia a la comunidad y región de los niños y niñas desde los tres años hasta los cinco años de edad; garantiza y respeta sus derechos, diversidad cultural y lingüística, ritmo propio de crecimiento y aprendizaje; y potencia sus capacidades, habilidades y destrezas. La educación inicial se articula con la educación general básica para lograr una adecuada transición entre ambos niveles y etapas de desarrollo humano; este mismo artículo, indica que la educación inicial es corresponsabilidad de la familia, la comunidad y el Estado. La educación de las niñas y niños, desde su nacimiento hasta los tres años de edad, es responsabilidad principal de la familia, sin perjuicio de que ésta decida optar por diversas modalidades debidamente certificadas por la Autoridad Educativa Nacional; asimismo, que el Estado, es responsable del diseño y validación de modalidades de educación que respondan a la diversidad cultural y geográfica de los niños y niñas de tres a cinco años;
- Que** el artículo 27 del Reglamento General a la LOEI, establece los niveles y subniveles del Sistema Educativo Nacional, entre los que se encuentra el nivel de educación inicial,

que se divide en dos subniveles: el inicial 1, que comprende a infantes de hasta tres (3) años de edad y no es escolarizado; y el inicial 2, correspondiente a infantes de tres (3) a cinco (5) años de edad;

- Que** mediante Decreto Ejecutivo 1356 de 12 de noviembre de 2012, se establece la integración al MIES del Instituto de la Niñez y la Familia (INFA) y el Programa de Protección Social (PPS). Por lo tanto, todas las atribuciones, competencias, funciones, representaciones y delegaciones, dentro del ámbito de competencia del MIES constantes en leyes, reglamentos y demás instrumentos normativos, a cargo del Instituto de la Niñez y la Familia (INFA), y del Programa de Protección Social (PPS), pasaron a ser ejercidos por el MIES;
- Que** mediante decreto ejecutivo Nro. 1508 de 8 de mayo de dos mil trece, el señor economista Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República del Ecuador, designa al señor economista Augusto Xavier Espinosa Andrade como Ministro de Educación;
- Que** el señor economista Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República del Ecuador, con Decreto Ejecutivo No. 317, de 12 de mayo de 2014, designa *"a la ingeniera Ana Beatriz Tola Bermeo como Ministra de Inclusión Económica y Social."*;
- Que** el MIES, es la entidad rectora que ejecuta políticas, regulaciones, programas y servicios para la inclusión social y atención durante el ciclo de vida con prioridad en la población de niñas, niños que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad, a fin de aportar a su movilidad Social. El MIES asegura el desarrollo integral de las niñas y niños menores de 36 meses de edad mediante un conjunto de acciones articuladas y orientadas al cuidado, protección y educación inclusiva de los niños y niñas, promoviendo la corresponsabilidad de la familia y la comunidad;
- Que** con el Acuerdo Ministerial Nro. MINEDUC-ME-2014-00027-A de 18 de julio de 2014 se dispuso la subrogación de la función de Ministro de Educación al señor Freddy Peñafiel Larrea, Viceministro de Educación, del 26 al 30 de julio de 2014;
- Que** mediante memorando No. MIES-DM-2012-0452-M, de 28 de Julio de 2014 la Sra. Tlga. Patricia Sarzosa Piedra, subrogará en sus funciones a la Ministra de Inclusión Económica y Social, desde el 29 hasta el 30 Julio de 2014.
- Que** es responsabilidad de los Ministerios de Educación y de Inclusión Económica y Social, aunar esfuerzos para brindar una atención educativa de calidad con calidez a todas las niñas y niños de 0 a 5 años.

**En uso** de las atribuciones conferidas por el artículo 154 numeral 1 de la Constitución de la República del Ecuador, artículo 22 literales t) y u) de la Ley Orgánica de Educación Intercultural y artículo 17 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva,

#### ACUERDAN:

Expedir la siguiente **NORMATIVA PARA LA AUTORIZACIÓN DE FUNCIONAMIENTO DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE DESARROLLO INTEGRAL PARA LA PRIMERA INFANCIA QUE OFERTAN ATENCIÓN A NIÑAS Y NIÑOS DE 0 A 5 AÑOS DE EDAD PARA ENTIDADES PARTICULARES, FISCOMISIONALES Y PÚBLICAS.**

#### CAPÍTULO I

## DEL ÁMBITO Y OBJETO

**Art. 1.- Ámbito.-** Las disposiciones contenidas en el presente Acuerdo son de cumplimiento obligatorio para todos los prestadores de servicios de desarrollo integral para la primera infancia, de carácter público, fiscomisional o particular, destinados a atender a niñas y niños entre 0 y 5 años de edad.

**Art. 2.- Objeto.-** El objeto de la presente normativa es regular la autorización de funcionamiento, renovación, ampliación y control de la prestación del servicio de desarrollo integral para la primera infancia.

**Art. 3.- Principios.-** La atención a niñas y niños en los servicios de desarrollo integral para la primera infancia, se prestará bajo los siguientes principios:

- a) **Interés superior de las niñas y niños.-** El interés superior está orientado a garantizar el ejercicio efectivo del conjunto de sus derechos e impone a todas las instituciones y autoridades, públicas, fiscomisionales y particulares el deber de ajustar sus decisiones y acciones para su atención;
- b) **Desarrollo infantil integral, protección y cuidado.-** Los niños y niñas menores de 60 meses de edad tienen derecho al desarrollo infantil integral, que incluye el ejercicio de sus derechos al cuidado, protección, desarrollo integral y educación inicial; en el marco de una acción corresponsable entre el Estado, la familia y la sociedad;
- c) **Atención prioritaria.-** Atención e integración prioritaria y especializada de las niñas y niños con discapacidad y en condición de vulnerabilidad;
- d) **Comunidad de aprendizaje.-** La educación tiene entre sus conceptos aquel que reconoce a la sociedad como un ente que aprende y enseña; se fundamenta en la comunidad de aprendizaje entre docentes, educandos y familia, considerada como espacios de diálogo social, intercultural e intercambio de aprendizajes y saberes;
- e) **Corresponsabilidad.-** La educación demanda corresponsabilidad en la formación e instrucción de las niñas y niños, y el esfuerzo compartido de familias, docentes, centros educativos, comunidad, instituciones del Estado, medios de comunicación y el conjunto de la sociedad;
- f) **Calidad y calidez.-** Garantiza el derecho de las niñas y niños a una atención de calidad y calidez, pertinente, adecuada y contextualizada, que incluya evaluaciones permanentes. Así mismo, garantiza la concepción de las niñas y niños como el centro del proceso educativo, con flexibilidad y pertinencia de contenidos, procesos y metodologías que se adapten a sus necesidades y realidades fundamentales. Promueve condiciones adecuadas de respeto, tolerancia y afecto, que generen un ambiente propicio en el proceso de aprendizaje;
- g) **Interculturalidad.-** La interculturalidad garantiza el reconocimiento, respeto, valoración y recreación de las diferentes nacionalidades, culturas y pueblos que conforman el Ecuador y el mundo, así como sus saberes ancestrales, propiciando la unidad en la diversidad, el diálogo intercultural e intracultural, y propendiendo a la valoración de las formas y usos de las diferentes culturas, que sean consonantes con los derechos humanos;
- h) **Integralidad:** Implica el desarrollo de los diversos ámbitos que permiten especificar la tridimensionalidad de la formación del ser humano, socio-afectivo, cognitivo y motriz;
- i) **Intersectorialidad:** Se refiere a la articulación de las políticas entre los ministerios, organizaciones, instituciones y asociaciones, cuyos propósitos o fines se relacionen con desarrollo infantil integral; y,

- j) **Inclusión:** La inclusión aseguran a todas las personas el acceso, a servicios de primera infancia. Garantiza la igualdad de oportunidades a comunidades, pueblos, nacionalidades y grupos con necesidades educativas especiales y desarrolla una ética de la inclusión con medidas de acción afirmativa erradicando toda forma de discriminación.

## CAPÍTULO II

### DE LOS SERVICIOS DE DESARROLLO INTEGRAL PARA LA PRIMERA INFANCIA

**Art. 4.- Definición.-** Los servicios de desarrollo integral para la primera infancia (SDIPI) están destinados a atender a niñas y niños de hasta 5 años, en las siguientes modalidades:

- a) **Servicios institucionalizados de desarrollo integral para la primera infancia:** Son de carácter institucional, es decir que ofertan los subniveles 1 y 2 de Educación Inicial dentro de un espacio físico definido. Estos servicios se prestan a través de instituciones públicas (fiscales o municipales), fiscomisionales y particulares.

Estos servicios se podrán ofertar en Centros de desarrollo integral para la primera infancia (CDIPI) o en establecimientos educativos.

En el caso de las instituciones fiscales, el MIES ofertará el subnivel 1 de Educación Inicial y el MINEDUC se encargará de la oferta del subnivel 2.

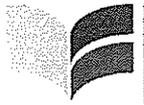
- b) **Servicios de atención familiar para la primera infancia:** Son los servicios que se prestan fuera de una institución educativa, orientados a fortalecer la corresponsabilidad de la familia y la comunidad en la crianza de las niñas y niños. Estos servicios no son institucionalizados.

**Art. 5.- De los horarios y días de atención.-** Los servicios de desarrollo integral para la primera infancia atenderán con horarios diferenciados. Los días y horarios de atención para los SDIPI, serán los estipulados por MIES y MINEDUC en la resolución de autorización de funcionamiento.

La oferta de los servicios institucionalizados de desarrollo integral para la primera infancia en el subnivel 1 de educación inicial atenderá en tiempo parcial (de 2 a 4 horas), medio tiempo (de 4 a 6 horas), tiempo completo (de 8 horas) y horarios extendidos (por más de 8 horas); con atención continua durante todo el año, sin necesidad de ajustarse al calendario escolar. Mientras que la oferta del subnivel 2 de educación inicial se registrará al calendario escolar, en los distintos horarios de atención.

**Art. 6.- Inclusión e integración.-** Las Unidades de Apoyo a la Inclusión –UDAI- del MINEDUC evaluarán a las niñas y niños de 0 a 60 meses de edad con discapacidad previo a su acceso a los servicios institucionalizados fiscales.

**Art. 7.- De las becas en prestadores particulares y fiscomisionales.-** Conforme al artículo 134 del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, los servicios de desarrollo integral para la primera infancia particulares y fiscomisionales concederán becas a estudiantes de escasos recursos en una proporción de por lo menos el cinco por ciento (5%) del monto total que perciben anualmente por concepto de matrícula y pensiones. Para el efecto, se considerarán becados a los estudiantes que cancelen entre el cero por ciento y el cincuenta por ciento (0% y 50%) de los valores de matrícula y pensiones.



**Art. 8.- Interculturalidad.-** Las instituciones que presten servicios de desarrollo integral para la primera infancia interculturales bilingües contratarán personal que utilicen como lengua principal de educación la de la nacionalidad respectiva y el castellano como lengua de relación intercultural. En caso de no contar con personal docente que hable la lengua de la nacionalidad respectiva, por excepción, se considerará la contratación de bachilleres que reúnan este requisito, para lo cual el MINEDUC y/o MIES a través de su instancia competente emitirá los respectivos informes de aprobación de dichos perfiles conforme la normativa técnica.

**Art. 9.- De los estándares de calidad educativa.-** Todas las instituciones que presten los servicios de desarrollo integral para la primera infancia deberán aplicar el currículo oficial de educación inicial publicado por el MINEDUC. Los servicios de desarrollo integral para la primera infancia que oferten el servicio institucionalizado de desarrollo integral para la primera infancia en los subniveles 1 y 2 de educación inicial, y aquellos que presten atención familiar para la primera infancia a niñas y niños de cero (0) a sesenta (60) meses de edad deberán cumplir con los estándares de calidad emitidos conjuntamente por el MIES y el MINEDUC.

**Art. 10.- Del registro de niñas y niños que participan en los servicios de desarrollo integral para la primera infancia.-** Los oferentes de servicios de desarrollo integral para la primera infancia públicos, fiscomisionales y particulares, en los subniveles 1 y 2 de educación inicial deberán ingresar en el sistema informático que para el efecto se determine el listado de las niñas y niños inscritos en los primeros quince (15) días laborables del período escolar, y actualizarlo cuando sea requerido por la autoridad competente.

**Art. 11.- De la continuidad de los servicios de desarrollo integral para la primera infancia.-** El MIES y el MINEDUC articularán la inscripción inmediata de las niñas y niños mayores de 36 meses en el sistema educativo, para garantizar la continuidad de los servicios de primera infancia; para lo cual el MINEDUC y el MIES armonizarán sus bases de datos a fin de que todas las niñas y niños que se encuentren registrados en un servicio del subnivel 1 financiado por el MIES, puedan recibir un cupo en el subnivel 2 que oferta MINEDUC.

### CAPÍTULO III

#### DE LA AUTORIZACIÓN PARA LA CREACIÓN, FUNCIONAMIENTO, RENOVACIÓN Y AMPLIACIÓN DE LOS SERVICIOS DE DESARROLLO INTEGRAL PARA LA PRIMERA INFANCIA

**Art.12.- De la autorización de funcionamiento.-** Se entiende por autorización de creación y funcionamiento al permiso que se otorga a las instituciones que oferten servicios de desarrollo integral para la primera infancia, para iniciar su operación. El solicitante o promotor de acuerdo con el proceso establecido, obtendrá una autorización de funcionamiento provisional por seis (6) meses. Una vez terminado el período provisional, toda vez que se cumplan los requisitos establecidos en el presente Acuerdo y la normativa técnica vigente, se emitirá la autorización definitiva con vigencia de cinco (5) años para los servicios institucionalizados de desarrollo integral para la primera infancia, y dos (2) años para los servicios de atención familiar para la primera infancia.

Las instituciones de educación básica y las Unidades educativas que soliciten su creación o permiso de funcionamiento, y deseen ofertar servicios educativos los subniveles 1 y 2 de Educación Inicial, deberán incluir en la solicitud general de todos los niveles, dicha petición; sin necesidad de presentar una solicitud exclusiva para este nivel educativo.

**Art. 13.- Responsables de la autorización de funcionamiento para los servicios de desarrollo integral para la primera infancia públicos, particulares y fiscomisionales.-** El MIES otorgará la autorización de funcionamiento a las personas naturales o jurídicas que brinden los servicios de desarrollo integral para la primera infancia del subnivel 1 de educación inicial y atención familiar para la primera infancia a niñas y niños de hasta treinta y seis (36) meses de edad. Estas autorizaciones serán reconocidas y registradas por el MINEDUC.

El MINEDUC otorgará la autorización de funcionamiento de los oferentes de los servicios del subnivel 2 de educación inicial y atención familiar para la primera infancia de niñas y niños de treinta y siete (37) a sesenta (60) meses de edad.

Para aquellos casos en los que existan instituciones de desarrollo integral para la primera infancia que oferten el servicio de ambos subniveles y atención familiar para la primera infancia para niñas y niños de 0 a 60 meses de edad, el MINEDUC emitirá una única autorización de funcionamiento.

**Art.14.- De la autorización para la renovación.-** Previo al vencimiento de la autorización de funcionamiento definitiva emitida por la autoridad competente, tres (3) meses antes de su vencimiento, las instituciones que oferten los servicios de desarrollo integral para la primera infancia deberán iniciar el proceso de renovación.

**Art.15.- De la autorización para la ampliación.-** Las instituciones que cuenten con la autorización de funcionamiento definitiva y deseen ampliar: a) la cobertura del servicio, b) el tipo de servicio y/o c) la ubicación, deberán seguir el mismo proceso establecido para la renovación, conforme al artículo 27 del presente Acuerdo.

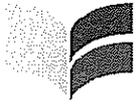
**Art. 16.- De la actualización de información.-** Las instituciones que requieran realizar cambios de representante legal, horarios de atención y datos de contacto, deberán actualizar la información correspondiente, así como la documentación de respaldo en el sistema informático, en un plazo no mayor a quince (15) días laborables a partir del cambio realizado.

**Art. 17- Del sistema informático para la obtención de la autorización de funcionamiento -** El MINEDUC y el MIES desarrollarán una plataforma tecnológica única para el proceso de obtención de la autorización de funcionamiento de los servicios de desarrollo integral para la primera infancia. El usuario podrá acceder a dicha plataforma desde las páginas web de ambos ministerios.

#### CAPÍTULO IV

#### DEL PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCIÓN DE LA AUTORIZACIÓN DE CREACIÓN, FUNCIONAMIENTO, RENOVACIÓN, AMPLIACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE DESARROLLO INTEGRAL PARA LA PRIMERA INFANCIA

**Art. 18.- De las entidades competentes para la emisión de la autorización de funcionamiento.-** Las autoridades del nivel zonal del MINEDUC y del nivel distrital del MIES, serán responsables de los procesos de autorización de funcionamiento, renovación y actualización de las instituciones que ofertan servicios de desarrollo integral para la primera infancia. La resolución de autorización se realizará sobre la base del informe técnico que emita la autoridad competente.



**Art. 19.- De los requisitos para obtener la autorización de funcionamiento para las instituciones que oferten el servicio institucionalizado de desarrollo integral para la primera infancia** Para la obtención de la autorización de funcionamiento de las instituciones que oferten el servicio de desarrollo integral para la primera infancia públicos, fiscomisionales o particulares se deberá cumplir con los siguientes requisitos generales:

1. Solicitud de autorización de funcionamiento, en el formato publicado en la página web del MIES o MINEDUC;
2. Plan de Reducción de Riesgos, en el que consten las acciones para enfrentar situaciones de emergencia o desastre;
3. Copia del título o escritura pública que avale el tipo de vinculación que se tiene con el inmueble en que se ofertará el servicio institucionalizado de desarrollo integral para la primera infancia (propiedad, comodato, usufructo, etc.) o copia autenticada ante Notario del contrato de arrendamiento, debidamente registrado; y,
4. Proyecto de creación de la institución) en el formato publicado en la página web del MIES o del MINEDUC. En caso de poseer un Proyecto Educativo Institucional -PEI-, este podrá reemplazar al proyecto de creación.

Todos las instituciones que oferten el servicio institucionalizado de desarrollo integral para la primera infancia públicos, particulares y fiscomisionales deberán cumplir con la norma técnica vigente. Para lo cual, podrán descargar de las páginas web del MINEDUC y MIES la normativa correspondiente y los parámetros de evaluación a ser aplicados en la visita.

Las instituciones públicas y fiscomisionales, deberán presentar además de los requisitos previstos, los siguientes:

1. Estudio de microplanificación, concordante con las políticas nacionales de desarrollo, que justifique la necesidad del servicio;
2. Certificación de la unidad Administrativa Financiera, del ministerio o entidad competente, sobre la disponibilidad presupuestaria y de fondos suficientes para asegurar su normal funcionamiento; y,
3. Informe de la Unidad de Planificación del ministerio o entidad competente sobre el personal directivo, docente y administrativo requerido por la institución;

Las instituciones particulares y fiscomisionales, adicionalmente deberán presentar:

1. Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC) del representante legal o propietario;
2. Copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación del representante legal o propietario. En el caso de extranjeros, se deberá presentar una copia del registro en el Censo;
3. Copia notariada de los estatutos del establecimiento u organizaciones de la sociedad civil;
4. Convenios con médicos o centro de salud, y psicológicos especializados (de no poseer dicho personal en la institución).
5. Reporte del IESS con los aportes del empleador (mecanizado del IESS), a fin de demostrar la relación laboral del personal de las instituciones. Estos documentos deberán presentarse en un plazo máximo de 90 días calendario, después de la emisión de la autorización de funcionamiento provisional;
6. Los representantes legales o propietarios de instituciones educativas deberán presentar una declaración juramentada de no hallarse inmersos en las prohibiciones

señaladas en el artículo 93 del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural y de no estar inmerso en un proceso administrativo en el MINEDUC o el MIES, relacionado a sanciones producidas en la prestación de un servicio de desarrollo integral infantil; y,

7. Requisitos contenidos en la normativa vigente para la regulación de costo de matrícula y pensión del MINEDUC.

Las instituciones particulares deberán presentar, además de los requisitos establecidos anteriormente, el estudio económico financiero que demuestre que el servicio es viable y sostenible. Para ello, deberán descargar de la página web del MIES o del MINEDUC el formato respectivo.

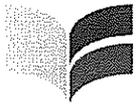
**Art. 20.- Renovación y ampliación de la autorización de funcionamiento de las instituciones que oferten los servicios institucionalizados de desarrollo integral para la primera infancia.-** Para la renovación y ampliación de la autorización de funcionamiento, las instituciones públicas, particulares y fiscomisionales además de los requisitos descritos en el Art. 21 del presente Acuerdo, deberán incluir el Plan Educativo Institucional (PEI) en el formato publicado en la página web del MIES o del MINEDUC, en lugar del proyecto de creación de la institución (numeral 8 del Art. 21 del presente Acuerdo).

**Art. 21.- Requisitos para la autorización, ampliación y renovación de funcionamiento de los oferentes del servicio de atención familiar para la primera infancia.-** Las personas naturales o jurídicas que deseen prestar servicios en la modalidad atención familiar para la primera infancia de carácter fiscomisional y particular deberán cumplir con los siguientes requisitos:

1. Solicitud de autorización de funcionamiento en el formato (descargar formato de la página web del MIES o del MINEDUC);
2. Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC) del representante legal o propietario;
3. Cédula de Ciudadanía y certificado de votación del representante legal o propietario o Registro en el Censo en caso de Extranjeros;
4. Copia notariada de los estatutos del establecimiento, organizaciones de la sociedad civil o estatal (aplica para los casos de empresas u organizaciones con personería jurídica);
5. Reporte del IESS de los aportes del empleador (mecanizado del IESS), a fin de demostrar la relación laboral del personal docente. Este requisito aplica una vez que se ha obtenido el permiso de funcionamiento provisional, tienen como plazo máximo noventa (90) días desde la emisión del permiso; y,
6. Documento de Proyecto de Creación, formato publicado en la página web de MIES o MINEDUC.

**Art. 22.- De la recepción de las solicitudes.-** Cuando la o el promotor o solicitante concluya el ingreso al sistema de la solicitud de autorización y los documentos descritos en los requisitos, recibirá una confirmación al correo electrónico que registre en sus datos de contacto.

**Art. 23.- De la revisión de la documentación de los oferentes de servicios de desarrollo integral para la primera infancia.-** Una vez receptada la documentación a través del sistema, la autoridad competente realizará la revisión respectiva del expediente, en un plazo máximo de diez (10) días laborables. En casos de inconsistencias o documentación incompleta, el solicitante o promotor será informado vía correo electrónico, o podrá



acercarse a la ventanilla de atención ciudadana, a fin de que lleve a cabo las acciones que le permitan completar el proceso en un plazo de máximo de diez (10) días laborables. Caso contrario se entenderá que el solicitante ha desistido de su solicitud.

Una vez que la documentación cumpla con los requisitos establecidos, se planificará una visita de inspección por parte del MIES y/o MINEDUC, según corresponda.

**Art. 24.- De la resolución de autorización provisional de funcionamiento.-** Para los servicios institucionalizados de desarrollo integral para la primera infancia la resolución de autorización de funcionamiento se emitirá en un plazo de cinco (5) días laborables a partir de la visita de inspección. En el caso de AFPI la resolución se emitirá en un plazo de quince (15) días laborables a partir de la recepción satisfactoria de la documentación descrita en el Art.25 del presente acuerdo.

**Art. 25.- De la visita de inspección.-** Una vez que la documentación descrita en los artículos 19, 20 y 21 del presente Acuerdo cumpla con las condiciones requeridas, según la modalidad del SDIPI, la autoridad competente planificará las visitas de inspección.

**Para el servicio institucionalizado de desarrollo integral para la primera infancia:** La autoridad competente planificará una visita en la que verificará el cumplimiento de los requisitos establecidos en la "Ficha de visita para autorización de funcionamiento provisional a la institución que oferte el servicio de desarrollo integral para la primera infancia". El personal designado para la visita elaborará un informe que servirá de base para la emisión de la resolución de la autorización de funcionamiento provisional con seis (6) meses de vigencia. La resolución de autorización provisional de funcionamiento, deberá imprimirse directamente del sistema, y será emitida en un plazo no mayor a veinte (20) días laborables a partir de la recepción satisfactoria de la solicitud.

La autoridad competente planificará una segunda visita que se realizará en los cinco (5) meses posteriores a la emisión de la autorización provisional de funcionamiento. En el recorrido se verificará el cumplimiento de los requisitos establecidos en la "Ficha de visita para la autorización de funcionamiento definitivo". Seguidamente, se elaborará el informe técnico respectivo, el mismo que de ser favorable, será la base para la formulación de la resolución de autorización de funcionamiento definitivo. La resolución será emitida en un plazo no mayor a diez (10) días laborables, a partir de la segunda visita.

**Para el servicio de atención familiar para la primera infancia:** La autoridad competente, planificará una visita de verificación de las metodologías empleadas. El personal designado para la visita elaborará un informe que servirá de base para la emisión de la resolución de autorización de funcionamiento definitivo, con dos (2) años de vigencia.

**Art. 26.- De las resoluciones de autorización definitiva.-** En la resolución de autorización de funcionamiento de los servicios de desarrollo integral para la primera infancia, deberá constar el nombre, la dirección y el código único del servicio, la identificación del representante legal y del promotor, el rango de edad de las niñas y niños que atiende, el horario de atención, el periodo en que inicia y termina la vigencia de la autorización y la capacidad instalada. Los permisos de funcionamiento deberán ser colocados en un lugar visible para la ciudadanía.

**Art. 27.- De la renovación.-** Los promotores o representantes legales de los oferentes de servicios, deberán registrar la solicitud correspondiente en el sistema. La entidad competente procederá según lo estipulado en los Art. 23, 24, 25 y 26 del presente Acuerdo.



**Art.- 28.- Control.-** La autoridad competente, mediante visitas periódicas, verificará que los servicios de desarrollo integral para la primera infancia cumplan permanentemente con los requisitos establecidos para su creación en el presente Acuerdo y normativa vigente. En el caso de las instituciones de desarrollo integral para la primera infancia, se realizará al menos una visita de inspección al año.

De identificarse incumplimiento a los requisitos y disposiciones del presente Acuerdo y normativa vigente, la autoridad competente aplicará las sanciones correspondientes.

**Art. 29.- De las sanciones administrativas.-** La autoridad competente estará facultada para resolver y aplicar las siguientes sanciones administrativas a los servicios de desarrollo integral para la primera infancia:

**a) Amonestaciones escritas.-** Se amonestará por escrito a la o el promotor o representante legal de las instituciones que oferten servicios de desarrollo integral para la primera infancia, cuando los servicios prestados no estuvieren de acuerdo con lo contemplado en el presente Acuerdo y en la normativa vigente. La o el promotor o representante legal tendrá un plazo de sesenta (60) días calendario para realizar las medidas correctivas sobre las cuales se realizó la amonestación. Si el incumplimiento continuare después de dicho plazo, la autoridad competente en la jurisdicción correspondiente, podrá decidir la suspensión temporal o cancelación del funcionamiento.

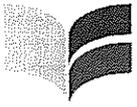
La amonestación contendrá: la identificación del servicio que se presta, el motivo de la amonestación, y el plazo otorgado para realizar las medidas correctivas.

**b) Suspensión temporal.-** La autoridad competente impondrá la sanción de suspensión temporal de los servicios de desarrollo integral para la primera infancia, en los siguientes casos:

- i. Por funcionar sin la autorización de funcionamiento, y no realizar la actualización de la información;
- ii. Por incremento injustificado pensiones y matrícula; la sanción podrá ser revocada sólo cuando se solvente el incumplimiento a través de la devolución de los valores cobrados en exceso. Si transcurrieran más de treinta (30) días sin que el oferente del servicio haya ejecutado la medida correctiva, se procederá con la suspensión definitiva; y,
- iii. Por cesión o traspaso de dominio de la autorización de funcionamiento.
- iv. Por incumplimiento de las amonestaciones escritas, habiendo transcurrido los sesenta (60) días para adoptar medidas correctivas, sin haber realizado lo recomendado en la notificación; en caso de presentarse una segunda notificación generada por el incumplimiento de la notificación inicial, y habiendo transcurrido los sesenta (60) días del nuevo plazo, se procederá a la suspensión temporal.

**c) Suspensión definitiva.-** La autoridad competente impondrá la cancelación de funcionamiento de los servicios de desarrollo integral para la primera infancia, en los siguientes casos:

- i. Por incumplimiento de aquellos estándares de infraestructura que establezca la Autoridad Competente como indispensable para garantizar la seguridad de los estudiantes y del Plan de Reducción de Riesgos en la prestación de los servicios identificados durante las visitas de inspección. La cancelación se realizará en las



- siguientes cuarenta y ocho (48) horas, después de la notificación de los resultados de la visita; y,
- ii. Por violentar derechos de las y los niños. La autoridad competente iniciará las acciones civiles y penales en contra de las personas involucradas, toda vez que exista una denuncia plenamente motivada y aceptada a trámite o un informe técnico que sustente la violación de derechos.

Las sanciones se impondrán garantizando el debido proceso, de oficio, o a petición de parte por denuncias o quejas debidamente comprobadas.

### DISPOSICIÓN GENERAL ÚNICA

Responsabilícese del seguimiento, control y correcta ejecución del presente Acuerdo Interministerial a la Subsecretaría de Desarrollo Infantil Integral del MIES, a la Subsecretaría de Educación Especializada e Inclusiva del MINEDUC y a las unidades desconcentradas zonales y distritales del MIES y MINEDUC.

### DISPOSICIONES TRANSITORIAS

**PRIMERA.-** Las instituciones que oferten el servicio de desarrollo integral para la primera infancia, públicos, particulares y fiscomisionales que oferten los subniveles 1 y 2 de Educación Inicial y se encuentren funcionando sin la debida autorización de MIES o MINEDUC, deberán realizar el trámite correspondiente en las Direcciones Distritales del MINEDUC y del MIES de cada jurisdicción, dentro de un plazo no mayor a tres meses contados a partir de la publicación del presente Acuerdo Interministerial, observando las disposiciones determinadas en la LOEI, su Reglamento y el presente Acuerdo. Caso contrario, serán sancionados de conformidad a lo dispuesto en los artículos 132 y 133 de la LOEI.

**SEGUNDA.-** La Subsecretaría de Desarrollo Infantil Integral del MIES, la Subsecretaría de Educación Especializada e Inclusiva, y la Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación del MINEDUC, serán las responsables de implementar lo dispuesto en el presente Acuerdo, a través de la estructura desconcentrada de ambos ministerios.

**TERCERA.-** La Subsecretaría de Desarrollo Infantil Integral del MIES, la Subsecretaría de Educación Especializada e Inclusiva del MINEDUC, y las unidades de tecnología de ambos ministerios, deberán diseñar e implementar un sistema informático conjunto, que permita la automatización del proceso de autorizaciones de funcionamiento de los oferentes de servicios de desarrollo integral para la primera infancia.

Mientras se implementa el sistema correspondiente, los procesos se realizarán de forma manual a través de las direcciones distritales.

**CUARTA.-** La Subsecretaría de Desarrollo Infantil Integral del MIES y la Subsecretaría de Educación Especializada e Inclusiva del MINEDUC, serán responsables de dotar de un código único a los oferentes de servicios de desarrollo integral para la primera infancia, a fin de contar con una identificación de todos ellos.

**QUINTA.-** Las resoluciones de autorización de funcionamiento expedidas por MIES y/o MINEDUC, que se encuentre vigentes a la fecha de expedición del presente Acuerdo, serán reconocidas por ambas entidades hasta su fecha de vencimiento. En el caso de las resoluciones de autorización de funcionamiento emitidas por el MIES, cuya vigencia es hasta noviembre 2014, el plazo de vigencia se extenderá hasta mayo 2015, sin necesidad de

realizar algún trámite administrativo para el efecto. Para la renovación de permisos de funcionamiento, las instituciones prestadoras de los servicios deberán proceder según lo estipulado en la presente normativa.

**SEXTA.-** MIES y MINEDUC formularán una Norma Técnica conjunta para los servicios de desarrollo integral para la primera infancia, en un plazo no mayor a seis meses a partir de la suscripción del presente Acuerdo.

**SÉPTIMA.-** El MINEDUC y el MIES incorporarán en la solicitud de creación o autorización de funcionamiento general, de todos los niveles de educación, los requisitos estipulados en el presente Acuerdo para los subniveles 1 y 2 de Educación Inicial.

**DISPOSICIÓN DEROGATORIA.-** Deróguese todos los instrumentos de igual o menor jerarquía que se opongan a lo dispuesto en el presente Acuerdo Interministerial.

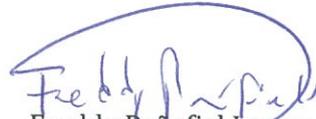
**DISPOSICIÓN FINAL.-** El presente Acuerdo Interministerial entrará en vigencia a partir de su fecha de emisión, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

**COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE.-** Dado, en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, a 30 JUL. 2014



Nancy Patricia Sarzosa Piedra

 **MINISTRA DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (S')**



Freddy Peñafiel Larrea

 **MINISTRO DE EDUCACIÓN (S)** 



## ANEXO 2

### Entrevista a un Especialista #1

Judy Morejón – Coordinadora de Guagua Quinde

**1. Qué aspectos legales se debe tomar en cuenta para atender a niños de 0 a 5 años?**

Se debe tener claro qué tipo de servicio se va a brindar, centros de 0 a 5 años no existen en sistema público, en sistema privado se tiene que considerar bastante, ya que las edades de 0 a 6 meses son niños delicados por lo que el cuidado de la madre es prioritario. Los centros de desarrollo generalmente funcionan de 1 a 3 años. El servicio de acogimiento nocturno que Guagua Quinde brinda es para 6 meses a 10 años.

Niños de 6 meses a 1 año requieren un cuidado especial ya que se tiene que realizar bastante estimulación en las áreas de desarrollo, combinar la alimentación con el seno materno, el desarrollo psicomotriz, cuando el niño tiene que sentarse como pararse hay que combinar las horas de sueño con esas actividades mencionadas por lo que requiere un cuidado mucho más especializado.

**2. Qué tiempo se demora en aprobar el proyecto para una guardería?**

La legislación de los centros de desarrollo infantil es el Ministerio de Inclusión Económica y Social entidad que dicta leyes y permisos, como el de funcionamiento que incluye una serie de condiciones que se debe presentar y posteriormente ellos realizan diferentes visitas al centro para ver si en realidad se está cumpliendo con los requisitos. Para la licencia de permiso se tiene que preparar una serie de documentos los cuales se debe ingresar al sistema y ahí se notificará el día de la visita.

**3.Cuál es la Restricción mínimo o máximo de niños que debe tener un centro para poder comenzar?**

Se debe considerar de acuerdo al número de niños, en las edades de 1 a 3 años se debe tener por cada profesor 10 niños y dividir de acuerdo a la edades y destrezas, además existe una malla curricular con la que se

debe trabajar y cumplir y de acuerdo al servicio planteado el MIES evaluarán si el espacio es el adecuado para el número que se planteó.

**4. Qué porcentaje de niños que asisten al centro infantil tienen padres casados?**

El porcentaje de niños que asiste al centro es variable, ya que hoy en día existe mucha unión libre, se debe porque además el estado civil de los padres es importante la estructura y estabilidad familiar en donde se críen en donde el centro debe incidir bastante en la familia.

**5. Qué tipo seguridades exigen los padres para poder confiar en las guarderías?**

Existe padres que exigen muchas seguridades y otros poco, al ser un centro nocturno se ofrece un servicio en el que dan el derecho a dormir en un sitio seguro y protegido. Para los padres es importante sentir confianza en las personas que trabajan en el centro, que el niño esté bien cuidado y tratado. En el caso de Guagua Quinde no existe muchas exigencias porque es un servicio ofertado para un nivel socio económico bajo.

**6. Existe padres que solicitan que los horarios puedan extenderse?**

Existe padres que requieren que el centro abra sus puertas más temprano los días Viernes, pero el centro exige que los padres pasen más tiempo con los niños, es decir si se los deja en el día ya no se los recibe en la noche y viceversa.

**7. Qué perfil debe tener una persona para que esté apta para el cuidado de niños?**

Debe tener una formación universitaria de tercer nivel que sea una persona graduada en parvularia, existe tecnologías en educación inicial que también son válidas. La edad no es un factor importante en el proceso de selección del personal es muy importante que tenga una formación y experiencia previa.

**8. Cuál es la modalidad de asistencia de los niños, por horas, parcial o completo?**

La modalidad de asistencia de los niños es de 8:00 a 16:00 en el cuidado diurno y en el nocturno se atiende desde las 6:30 pm los días jueves hasta la 1:00 am. Y fines de semana viernes y sábado hasta las 3:00 am.

**9. Qué tipo de publicidad está aprobado por el gobierno para guarderías?**

Para los centros privados el MIES es la entidad reguladora en el que existe una persona especialista que estudian este tema, según la nueva ley de comunicación menciona que en el código de la niñez no se puede tomar fotografías de los niños de frente, en caso de que los padres firmen una autorización previa para realizar publicidad.

**10. Qué tipo de Alimentación se tiene que ofrecer a los niños?**

Todos los centros deben tener el apoyo de una nutricionista que ayude con el sistema de alimentación de los niños para mantener su comida equilibrada acorde a cada tipo de edad.

**11. Los padres que dejan a sus hijos viven cerca o trabajan cerca del centro?**

La mayoría de padres trabajan cerca del centro pero viven lejos, el centro es creado para que los niños estén cuidados mientras ellos laboran cerca de la zona.

**12. Con qué tipo de seguridades debe contar el centro?**

Hoy en día existe un control con el sistema de riesgos, se tiene que realizar previamente una inspección para poder obtener el permiso de funcionamiento, se debe presentar un documento del manejo de riesgos

trabajado en el centro como detector de humo, extintores y que el personal sepa cómo realizar evacuaciones

**13. Conoce algún tipo de guarderías que atiendan en horarios nocturnos?**

No tengo conocimiento de que exista un centro nocturno público ni privado en el país en horario nocturno, es un negocio que puede ser complicado ya que dependerá de la clase social a la que se pretenda llegar.

**Entrevista a un Especialista #2**

Ana Lucía Valverde – Directora Pedagógica del Centro Infantil Rayuela

**1. Qué aspectos legales se debe tomar en cuenta para entender a niños de 0 a 5 años?**

Los aspectos legales se encuentran establecidos por el Ministerio de Inclusión Social que provee todas las pautas y regulaciones como las reglas de que se necesita para poder equipar un centro autorizado. Primeramente se necesita realizar un proyecto completo que incluya todas las áreas tanto la pedagógica, administrativo como áreas de cuidado especificadas bajo las leyes.

**2. Qué regulaciones ambientales existe para esta actividad?**

No existe regulaciones ambientales pero hay varios institutos que hacen sus registros como la Secretaria de Gestión de Riesgos que está encargado de verificar riesgos naturales y urbanísticos que pueda tener la guardería

dependiendo del sector, los bomberos analizan el tema ambiental y físico, permiso municipal todos los centros no estén cerca de lugares contaminados, quebradas, que no existe bombas de gasolina cerca. Las guarderías tienen que ir y solicitar los permisos que estas instituciones ya tienen.

El permiso no se lo otorga si no se tiene el centro listo y adecuado para ir a supervisar.

### **3. Qué tiempo que se demora en aprobar el proyecto?**

El proyecto completo que consiste en conseguir un lugar, adecuarlo y obtener el proyecto de funcionamiento se demora alrededor de unos 4 meses, el permiso que más tiempo se requiere es el del Ministerio de Salud por la alimentación que se brindará a los niños.

### **4. Qué tipo de infraestructura debe tener un lugar para cuidar niños?**

No hay estándares, este año se van a realizar sus primeros estándares de infraestructura, por lo menos se necesita 2m<sup>2</sup> por niño interno y cerca de 2.5 o 3 externo por niño para que exista calidad.

### **5. Restricción mínimo o máximo de niños que debe tener un centro para poder comenzar**

Luego de la presentación de los requisitos se da a conocer el número de niños que se va atender y el MIES se encarga de supervisar el lugar y ver si las instalaciones pueden atender ese número y posteriormente autorizar para el número que está adecuado el espacio.

### **6. Qué porcentaje de niños tienen padres casados?**

Cerca del 40 o 50 no son casados y el otro porcentaje tienen unión libre

### **7. Qué tipo seguridades exigen los padres para poder confiar en las guarderías?**

En cuanto al Manejo de estándares los padres no tienen conocimiento del tema, a ellos les gusta que exista una buena limpieza y el personal suficiente para que cuiden a sus hijos.

Para el cuidado de niños se necesita 1 niñera y auxiliar por cada 8 niños para las edades 1 a 2 años, de 2 a 3 años se necesita 1 maestra y 1 auxiliar por cada 10 niños, estos estándares los marca el INNFA pero no están legales por lo que nadie lo respeta porque no realizan supervisiones constantes.

**8. Qué porcentaje de padres tienen problemas para retirar a sus niños?**

50% de padres de familia solicitan transporte porque las madres no pueden retirarlos porque están en horarios laborables.

**9. Cuáles son las razones que los padres se fijan en una guardería?**

Los padres prefieren una propuesta de guardería abierta es decir que pueden entrar cuando quieran y ver las actividades de sus hijos, porque les parece molesto y les causa desconfianza cuando tienen que esperar afuera para ver a su hijo o solicitar una cita previa para conocer las instalaciones.

Además les parece importante mantenerse comunicado con el centro con cualquier medio como el Skype para comunicar cualquier duda que tengan.

**10. Existe padres que solicitan que los horarios puedan extenderse?**

Los padres si solicitan que el centro extienda sus horarios, pero la guardería tiene horarios flexibles es decir si el niño necesita quedarse por una emergencia puede hacerlo a excepción de los viernes que hay personal de limpieza en las instalaciones.

**11. Qué perfil debe tener una persona para que esté para el cuidado de niños?**

El tema más crítico es la parte afectiva de las cuidadoras, el perfil que se busca es de mujeres de 35 años en adelante por el tema de estabilidad emocional, la experiencia y además son personas mucho más estables con una madurez biológica, no existe regulaciones pero depende del tipo de educación que ofrezca el centro. No se puede discriminar a las mujeres jóvenes que pueden ser muy buenas en el cuidado de menores pero por experiencia laboral se prefiere a personas mayores.

El hecho de que una parvularia sea mamá y educadora es mucho mejor, ya que la maternidad cambia el paradigma de las mujeres además de la forma para comportarse y tratar a los niños.

**12. Cuál es la modalidad de asistencia de los niños, por tiempo por horas, parcial o completo?**

La mayoría de niños que asisten al centro es medio tiempo hasta 12:30 y adquieren servicio de transporte, los demás menores tienen una persona generalmente un familiar que los van a retirar.

**13. Cuál es el precio que se debe cobrar por hora?**

No hay regulaciones para los precios que se cobran en una guardería, este depende del servicio, barrio, tipo de personal, material, alimentación esos son los factores que regulan precios, ya que no hay un número exacto. Depende de la oferta de servicios que se entregue.

**14. Qué tipo de publicidad está aprobado por el gobierno para guarderías?**

Todo tipo de publicidad revistas, periódico, web, pero las imágenes de los niños deben ser sujetas a la ley de comunicación.

**15. Cuál es la clave de éxito prosperen y sigan en el mercado?**

La clave del éxito para que una guardería prospere se puede decir que se debe cumplir con todos los servicios ofertados, el tiempo de prueba es 3

meses en que se puede verificar si el centro tiene aceptación por los padres y es el tiempo donde toman la decisión de dejarlos o llevarlos a otro lugar.

#### **16. Qué rangos de edad asisten con mayor frecuencia al centro?**

Los hombres varones salen más rápido de las casas que las mujeres porque las niñas mujeres son más calmadas, un hombre de 2 años necesita que alguien le ayude además de un espacio mayor, generalmente se lleva a los dos años cuando ya tienen la necesidad de que sus hijos ya salgan de casa.

#### **17. Qué tipo de Alimentación se tiene que ofrecer a estos niños?**

Se debe tener una nutricionista que elabore el menú ya que al tener al niño el 70% de su día el centro es responsable de su alimentación, por lo que se necesita tener una persona que equilibre el menú y que lo prepare.

#### **18. Cuántas veces o cada que tiempo comen los niños?**

Los niños deben ir desayunando al centro pero a las 09:45 am se entrega a los niños pequeños un refrigerio como cereal, leche o yogurth y a las 11:30am tienen una fruta, a la 1 pm comen el almuerzo y a las 3:45 el refrigerio de la tarde.

#### **19. Los padres que dejan a sus hijos viven cerca o trabajan cerca del centro?**

Les interesa tener el centro cerca de la oficina por emergencia, pero si ven una guardería que les de confianza los papas se hacen el sacrificio de ir de lejos, se sienten confiados por lo que la distancia no influye.

#### **20. Con qué tipo de seguridades que debe contar el centro?**

Todo lo que es tomacorrientes se tiene que tener tapado, se diseña todo especialmente para niños chiquitos todo a la altura de ellos, libros, bibliotecas, mesas, sillas, tienen que estar pegados a la pared todo tiene que estar seguro con protección a la subida de las escaleras, a la bajada y

en las esquinas se debe colocar protectores. Se tiene una alarma general en la que todo el personal tiene que ser capacitada para cualquier tipo de emergencia.

### **21. Conoce algún tipo de guarderías que atienda en horarios nocturnos?**

No existe lo que existe son niñeras a domicilio pero estructura para dejar niños no hay en el país, pero las personas extranjeras solicitan este servicio, porque no tienen con quien dejar a sus niños.

Hay un centro infantil que dice en su propaganda si usted quiere que a la noche le cuide la misma maestra que le cuida en la mañana nosotros le ayudamos este es un centro de estimulación temprana, arte, música y se llama Piccolavita ubicada por Batán en el cual la mama debe estar a disposición todo el tiempo.

Se está tratando de romper lo que son guarderías ahora son centros infantiles esto quiere decir que debe promover el desarrollo integral al niño ya no se habla de centro cuidado de niños se tiene que incluir la parte física, motriz, intelectual todas las partes que contribuyen el desarrollo de niños.

Para el cuidado nocturno se debe tener una agenda pedagógica para que el gobierno lo apruebe ya que no hay momento en el que el niño no esté desarrollando y la misión de la institución o adulto es para permitir que el niño desarrolle y esto debe estar escrito y aprobado.

### **Entrevista a un Especialista # 3**

Gisselle Vinueza – Parvularia El Pinar

#### **1. Qué aspectos legales se debe tomar en cuenta para atender a niños de 0 a 5 años?**

Se debe tomar en cuenta todos los requisitos que te indican tanto en el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y social) y el Ministerio de

Educación. También se debe enviar una solicitud dirigida al Director de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia.

**2. Qué tiempo se demora en aprobar el proyecto para una guardería?**

Si todos los requisitos se cumplen se demora 30 días el MIES en aprobar el proyecto de guardería.

**3. Qué tipo de infraestructura debe tener un lugar para cuidar niños?**

Se debe tomar en cuenta que el espacio que vayan a utilizar los niños sea seguro y amplio (son 2 metros cuadrados por niño). Que cuenten con áreas abiertas para su esparcimiento en el exterior, que de igual manera sean seguras y no representen ningún peligro para ellos, con juegos aptos para el tamaño de los niños. Que cuenten con suficientes baterías sanitarias (una por cada diez niños) y que estas estén adaptadas para su tamaño. De preferencia que no tengan escaleras pero de ser así que los bordillos estén protegidos con algún material.

**4.Cuál es la Restricción mínimo o máximo de niños que debe tener un centro para poder comenzar?**

La restricción está basada en el espacio físico tomando en cuenta que son dos metros cuadrados por niño y la cantidad de profesoras con las que cuentan.

**5. Qué tan alta o baja es la inversión que se necesita para abrir un negocio de guardería?**

La inversión para una guardería se podría considerar alta, ya que se debe crear una infraestructura adecuada (si es que se va a construir) o adecuar un espacio (una casa arrendada) para que cumpla con las necesidades de los niños. A parte se requiere colocar mobiliario adecuado en todas las áreas. También se debe adquirir material didáctico y todo esto es costoso.

**6. Qué tipo seguridades exigen los padres para poder confiar en las guarderías?**

Que tengan buena infraestructura, que sea segura y apta para sus hijos, generalmente buscan espacios abiertos y áreas verdes.

Que cuenten con personal capacitado.

**7. Cuáles son la razones que los papas se fijan para dejar a sus niños en una guardería?**

Los padres buscan lugares en los que ellos primero se sientan cómodos, que les parezca agradables, buscan que tengan buena infraestructura, generalmente buscan espacios abiertos y verdes. También se interesan en el personal docente, que luzca profesional y apto para el cuidado de sus hijos.

**8. Existe padres que solicitan que los horarios puedan extenderse?**

Sí hay varios padres que piden horario extendido.

**9. Qué perfil debe tener una persona para que esté apta para el cuidado de niños?**

Principalmente debe amar trabajar con niños, debe ser cariñosa, activa, flexible.

**10. Cuál es la modalidad de asistencia de los niños, por tiempo por horas, parcial o completo?**

Depende del centro infantil, en el caso del preescolar El Pinar tiene horario de 8:00 a 1:00

**11. Cuál es la clave de éxito para que una guardería prospere y siga en el mercado?**

La clave del éxito de una guardería es brindar un servicio personalizado, que los niños y los padres estén contentos con el lugar y los

profesionales que están ahí. De esta manera se van recomendando entre las personas y así crea una fama.

**12. Qué tipo de Alimentación se tiene que ofrecer a los niños?**

Se debe ofrecer una alimentación sana y balanceada de preferencia un menú elaborado por un nutricionista.

**13. Los padres que dejan a sus hijos viven cerca o trabajan cerca del centro?**

Eso depende de la ubicación del centro y de las necesidades de cada familia. En el caso de mi preescolar es porque algunos viven cerca.

**14. Conoce algún tipo de guarderías que atiendan en horarios nocturnos? Si conoce especificar el nombre del lugar**

Que yo conozca no existe ningún tipo de centro en horarios nocturnos.

## ANEXO 3

### ENCUESTA GUARDERIAS NOCTURNAS

**Edad:**

- 20 – 25
- 26 – 30
- 31- 35
- 36 – 40
- Más de 40

**Estado Civil:**

- Casado
- Divorciado
- Soltero
- Unión Libre
- Viudo/a

**Sector donde Vive:**

- Norte
- Sur
- Centro
- Valle de los Chillos
- Mitad del Mundo

**1. ¿Tiene hijos o hijas en edades entre 0 a 5 años?**

- SI
- NO

Si su respuesta es negativa, no responder la encuesta. Gracias.

**2. ¿Cuántos hijos tiene en este rango de edad?**

- 1
- 2
- 3
- 4
- Más de 4

**3. Actualmente, ¿Su hijo/a asiste a algún Centro de Desarrollo Infantil?**

- SI
- NO

**4. ¿Cuántas horas deja a su(s) hijo/a en una guardería?**

- Medio Tiempo (08:00 a 12:00)
- Medio Tiempo extendido (08:00 a 15:00)
- Tiempo Completo (08:00 a 17:00)

**5. El Centro de Desarrollo Infantil al que asiste su hijo/a, se encuentra**

**Cerca de:**

- Casa
- Trabajo de la madre
- Trabajo del padre
- Abuelos
- Familiares
- Otro Cuál? \_\_\_\_\_

**6. ¿Generalmente, cuando tiene algún compromiso social con quien suele dejar a sus niños pequeños?**

- Padres
- Suegros
- Niñera
- Amigos
- Familiares

**7. ¿Conoce alguna guardería que brinde el servicio de cuidado infantil nocturno?**

- SI
- No
- Otro \_\_\_\_\_

**8. ¿Le gustaría que exista una guardería para niños en horarios extracurriculares y nocturnos con opción para que los niños puedan pasar la noche cuando los padres tienen un compromiso social?**

Si su respuesta es NO, terminar con la encuesta. Gracias

- SI
- NO

**9. ¿Qué horario sería de su interés para dejar a su hijo/a?**

- 17:00 – 19:00
- 19:00 – 22:00
- 22:00 en adelante
- Otro Cuál? \_\_\_\_\_

**10. ¿Cuál considera como el motivo más importante para llevar a su hijo en una guardería? (Seleccione 2 opciones)**

- a. Precio \_\_\_\_
- b. Ubicación \_\_\_\_
- c. Infraestructura \_\_\_\_
- d. Servicio \_\_\_\_
- e. Seguridad \_\_\_\_

f. Experiencia \_\_\_\_

**11. ¿Ordene por orden de preferencia los siguientes servicios que le gustaría que le ofreciera el centro infantil (Califique del 1 al 6, siendo 1 como menor importancia y 6 como mayor importancia)?(Seleccione un número por opción)**

- a. Alimentación \_\_\_\_
- b. Aseo personal \_\_\_\_
- c. Transporte \_\_\_\_
- d. Atención médica y enfermería\_\_
- e. Juegos de entretenimiento\_\_
- f. Cuidado especializado\_\_

**12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por noche (8horas) por niño por el servicio de cuidado nocturno incluido alimentación y entretenimiento?**

- \$ 15 - \$ 25
- \$ 26 – \$ 35
- \$ 36 – \$ 45
- 46 o más

**13. ¿En qué barrio le gustaría que se encuentre la guardería?**

\_\_\_\_\_

**14. ¿Con qué frecuencia llevaría a su hijo a la guardería nocturna?**

- Lunes
- Martes
- Miércoles
- Jueves
- Viernes
- Sábado
- Domingo

**15. ¿Cuál de las siguientes promociones le interesaría?**

- Tarjeta 5% descuento (3 visitas)
- Tarjeta 8% descuento (6 visitas)
- Tarjeta 11% descuento (12 visitas)
- Tarjeta 14% descuento (18 visitas)

**16. ¿Dónde le gustaría adquirir más información acerca de este servicio?**

- Internet
- Periódico
- E-Mail
- Llamadas Telefónicas

**17. ¿Si la guardería le entregara un servicio de cuidado personalizado, con recreación, alimentación, transporte al precio que usted está dispuesto a pagar, contrataría este servicio?**

- SI
- NO

**18. ¿Qué servicio adicional le gustaría que ofrezca la guardería?**

---

## ANEXO 4



### PROFORMA

FECHA		QUITO, 2 MARZO 2015	
CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR	
		UNITARIO	TOTAL
5	Cunas de madera 3 funciones Cama, cuna , corral	\$850,00	\$4.250,00
10	Camas de madera pintada con diseños 1 plaza	\$750,00	\$7.500,00
10	Mesa con 2 sillas de madera pintado con diseños exclusivos	\$200,00	\$2.000,00
10	Baúl de madera para guardar juguetes	\$190,00	\$1.900,00
3	Cambiadores de madera con cajones	\$800,00	\$2.400,00
5	Edredón para cuna con 2 cojines	\$165,00	\$825,00
10	Edredones para cama 1 plaza y media	\$107,00	\$1.070,00
10	Cuadros en forma de tríptico de animales	\$100,00	\$1.000,00
		<b>SUBTOTAL</b>	\$ 20.945,00
		<b>IVA</b>	\$ 2.513,40
		<b>TOTAL</b>	\$ 23.458,40

#### FORMA DE PAGO

Efectivo 10% de descuento solo en Muebles  
Tarjeta de crédito 3 - 6 meses sin intereses

#### TIEMPO DE ENTREGA

40 días laborables a partir de aprobación de diseños y medidas





**maderarte**  
DESIGN

Quito, 1 Marzo del 2015

SEÑORES: SLEEPY MONKEY

Cantidad	DESCRIPCION	V. UNITARIO	V. TOTAL
10	Camas de madera de 1 plaza con espaldar bajo	\$ 780,00	\$ 7.800,00
5	Cunas de madera	\$ 780,00	\$ 3.900,00
3	Cómodas cambiadoras para bebés	\$ 790,00	\$ 2.370,00
10	Muebles para guardar juguetes	\$ 132,00	\$ 1.320,00
3	Muebles con repisas aéreas y cajones	\$ 850,00	\$ 2.550,00
10	Cuadros de mader pintados con diseños infantiles	\$ 85,00	\$ 850,00
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 18.790,00</b>
		<b>IVA 12%</b>	<b>\$ 2.254,80</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 21.044,80</b>

ENTREGA: 30 DIAS LABORABLES

FORMA DE PAGO: 50 % ANTICIPO 50% CONTRAENTREGA

OBSERVACIONES: SE OTORGARÁ UN 8% A 10% DE DESCUENTO  
EN COMPRAS EN EFECTIVO O CHEQUE

Atentamente,

Edith Peñafiel

*Maderarte Design*

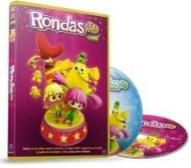
Matriz: Av. De los Shyris 37-241 y El Espectador

Teléfono: 2450- 154

MATERIALES DE CONSTRUCCION				
FOTO	CANTIDAD	DESCRIPCION	UNITARIO	TOTAL
	3	Baños EDESA para niños	\$152,00	\$456,00
	1	Baño EDESA para adultos	\$210,00	\$210,00
	3	Lavamanos EDESA pequeños para empotrar	\$95,60	\$286,80
	1	Lavamanos EDESA para empotrar	\$180,68	\$180,68
	4	Grifería FV para baños agua fría y caliente	\$45,00	\$180,00
	10	Baldosa Antideslizante GRAIMAN por m <sup>2</sup>	\$18,51	\$185,10
	10	Cerámica GRAIMAN	\$13,67	\$136,70
	20	Cenefa para baños con diseños por unidad	\$2,80	\$56,00

	2	Ducha Teléfono EDESA	\$95,45	\$190,90
	2	Ducha EDESA	\$123,56	\$247,12
	1	Calefón eléctrico	\$250,00	\$250,00
	4	Accesorios de baño	\$120,00	\$480,00
	1	Fregadero de acero inoxidable Tramontina	\$210,84	\$60,84
	1	Grifería FV para cocina	\$150,00	\$150,00
			<b>SUBTOTAL</b>	\$ 3.070,14
			<b>IVA</b>	\$ 368,42
			<b>TOTAL</b>	\$ 3.438,56



FECHA	QUITO, 1 MARZO 2015			
MATERIALES Y JUEGOS DIDACTICOS				
FOTO	CANTIDAD	DESCRIPCION	UNITARIO	TOTAL
	10	Cuentos infantiles didácticos	\$ 22,80	\$ 228,00
	10	DVD Videos infantiles	\$ 10,00	\$ 100,00
	2	Juegos para niños de 0 - 12 meses	\$ 40,00	\$ 80,00
	2	Juegos para niños de 12 - 24 meses	\$ 40,00	\$ 80,00
	4	Juegos de mesa para niños de 2 a 4 años	\$ 60,00	\$ 240,00
	5	Prono Juegos de Motricidad fina 2 -4 años	\$ 25,00	\$ 125,00

	10	Rompecabezas didácticos para niños	\$ 28,00	\$ 280,00
	3	Juegos didácticos de 3 a 5 años	\$ 52,00	\$ 156,00
	5	Juegos didácticos de 1 a 3 años	\$ 45,00	\$ 225,00
	2	Caminador león musical Fisher Price	\$ 78,00	\$ 156,00
	4	Coche para bebé Fisher Price	\$ 90,00	\$ 360,00
	2	Juego para niños fisher price	\$ 110,00	\$ 220,00
	2	Pizarrón para niños	\$ 105,00	\$ 210,00
	5	Juego de títeres	\$ 15,00	\$ 75,00

	1	Casa de plástico para niños	\$ 210,00	\$ 210,00
	5	Video Juegos de niños	73	\$ 365,00
<b>SUBTOTAL</b>				\$3.110,00
<b>IVA 12%</b>				\$ 373,20
<b>TOTAL</b>				\$3.483,20



MUEBLES Y ACCESORIOS DE DECORACION				
FOTO	CANTIDAD	DESCRIPCION	UNITARIO	TOTAL
	5	Piso suave, plancha de 100x100cm, grosor de 4 centímetros	\$ 65,00	\$ 325,00
	1	Tetrino en madera tamaño abierto 190x160, desarmable	\$ 110,00	\$ 110,00
	10	Mesas con 4 sillas	\$ 180,00	\$ 1.800,00
	3	Libreros 80x60x30	\$ 65,00	\$ 195,00
	5	Anaqueles para materiales y juguetes	\$ 140,00	\$ 700,00
	6	Sillones de esponja 2 plazas	\$ 95,00	\$ 570,00

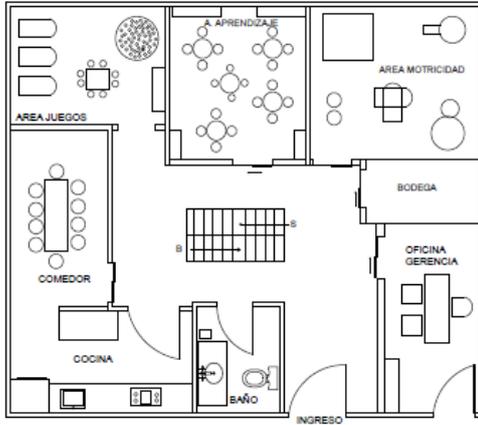
	4	Pufs	\$ 90,00	\$ 360,00
		Kit de psicomotricidad de 11 piezas	\$ 555,00	\$ -
	2	Tunel de esponja de 100 cm	\$ 95,00	\$ 190,00
	4	Cubos en esponja	\$ 55,00	\$ 220,00
	1	Barra de equilibrio de 3 piezas	\$ 44,00	\$ 44,00
	1	Piscina de pelotas de esponja	\$ 260,00	\$ 260,00
	1	Juego resbaladera , túnel en plástico	\$ 950,00	\$ 950,00
	1	Rincón de la cocina 5 piezas: cocina,refrigeradora,lavabo,lavadora y microondas	\$ 189,00	\$ 189,00

	1	Tienda perchero con toldo	\$ 85,00	\$ 85,00
	5	Camas apilables	\$ 32,00	\$ 160,00
	3	Cambiadores de pañal , incluye colchoneta	\$ 89,00	\$ 267,00
	10	Cuadros decorativos	\$ 90,00	\$ 900,00
	5	Vinilos decorativos	\$ 80,00	\$ 400,00
	10	camas de madera con diseños exclusivos	\$ 130,00	\$ 1.300,00
	5	cunas incluye colchón de esponja	\$ 185,00	\$ 925,00
	1	Sala de espera	\$ 450,00	\$ 450,00

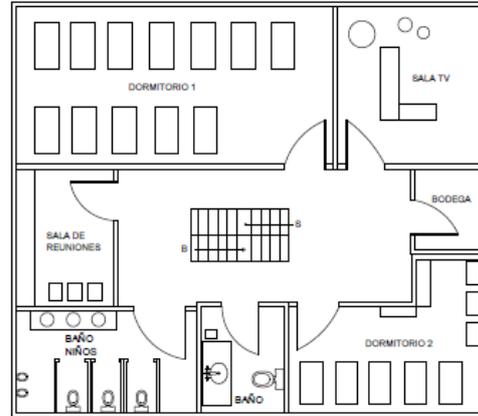
	2	Escritorios	\$ 200,00	\$ 200,00
			<b>SUBTOTAL</b>	\$ 10.600,00
			<b>IVA 12%</b>	\$ 1.272,00
			<b>TOTAL</b>	\$ 11.872,00

# ANEXO 5

## PLANTA BAJA



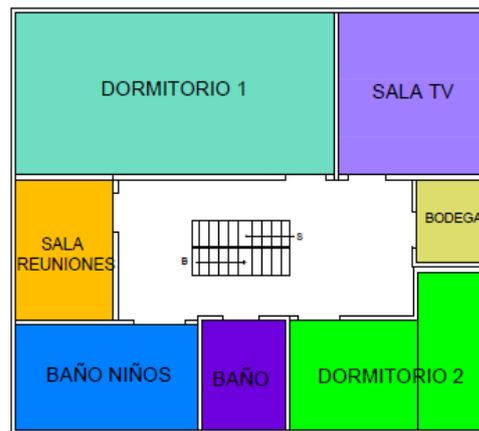
## PLANTA ALTA



## PLANTA BAJA



## PLANTA ALTA



## ANEXO 6

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACION	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración del plan de negocios	Gerente General	9 meses	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	Trámites bancarios	Gerente General y Coord. Finanzas	1 mes	■	■	■	■																																				
3	Trámites legales y requisitos regulatorios	Directora	1 mes					■	■	■	■																																
4	Contrato y trámites del lugar de localización	Gerente General y Coord. Finanzas	2 semanas							■	■																																
5	Contacto con proveedores	Directora y Coord. Administrativo	3 semanas									■	■	■																													
6	Adecuación del lugar y las instalaciones	Directora y Coord. Administrativo	1 mes y medio									■	■	■	■	■	■	■	■																								
7	Visita del gobierno para revisión del lugar	Directora	2 semanas																	■	■																						
8	Adquisición de muebles, materiales e insumos necesarios para equipar el centro	Directora	3 semanas									■	■	■																													
9	Selección del personal	Coordinadora Pedagógica	2 semanas													■	■																										
10	Entrevista y pruebas a candidatos	Coordinadora Pedagógica	2 semanas																	■	■																						
11	Contratar a los candidatos seleccionados	Coordinadora Pedagógica y Coord. Administrativo	1 semana																					■																			



## ANEXO 7

### ESQUEMA DEPRECIACION ACTIVOS

Adecuaciones	20,00%
Muebles infantiles	10,00%
Materiales didácticos y juguetes	33,33%
Equipos tecnológicos	33,33%

Montos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Adecuaciones	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Muebles infantiles	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550
Materiales didácticos y juguetes	1.733	1.733	1.733	-	-
Equipos tecnológicos	2.389	2.389	2.389	-	-
TOTAL	8.072	8.072	8.072	3.950	3.950

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Amortización Pre operacionales	20%	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100

**ANEXO 8**

<b>ROL AÑO 1</b>												
<b>ROL DE PAGOS</b>						<b>ROL DE PROVISIONES</b>						<b>TOTAL ANUAL</b>
<b>CARGO</b>	<b>SALARIO MENSUAL</b>	<b>PUESTOS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>APORTE PERSONAL</b>	<b>INGRESO</b>	<b>DÉCIMO TERCER</b>	<b>DÉCIMO CUARTO</b>	<b>FONDO DE RESERVA</b>	<b>VACACIONES</b>	<b>APORTE PATRONAL</b>	<b>TOTAL PROVISIONES</b>	
<b>ADMINISTRATIVOS</b>												
Director General	1.100	1	13.200	1.247	11.953	1.100	354		550	1.472	3.476	16.676
Recepcionista	400	1	4.800	453	4.347	400	354		200	535	1.489	6.289
Ventas (Medio Tiempo)	200	1	2.400	227	2.173	200	354		100	268	922	3.322
<b>OPERATIVOS Y MANTENIMIENTO</b>												
Maestras parvularias	500	4	24.000	2.267	21.733	2.000	1.416		1.000	2.676	7.092	31.092
Maestras auxiliares	400	2	9.600	907	8.693	800	708		400	1.070	2.978	12.578
Cocinera	400	2	9.600	907	8.693	800	708		400	1.070	2.978	12.578
Conserje	354	1	4.248	401	3.847	354	354		177	474	1.359	5.607
Personal de limpieza	354	1	4.248	401	3.847	354	354		177	474	1.359	5.607
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>72.096</b>	<b>6.809</b>	<b>65.287</b>	<b>6.008</b>	<b>4.602</b>	<b>-</b>	<b>3.004</b>	<b>8.039</b>	<b>21.653</b>	<b>93.749</b>

ROL AÑO 2												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
<b>ADMINISTRATIVOS</b>												
Director General	1.139	1	13.674	1.291	12.382	1.139	367	1.139	570	1.525	4.740	18.414
Recepcionista	414	1	4.972	470	4.503	414	367	414	207	554	1.957	6.929
Ventas (Medio Tiempo)	207	1	2.486	235	2.251	207	367	207	104	277	1.162	3.648
<b>OPERATIVOS Y MANTENIMIENTO</b>												
Maestras parvularias	518	4	24.862	2.348	22.513	2.072	1.467	2.072	1.036	2.772	9.418	34.280
Maestras auxiliares	414	2	9.945	939	9.005	829	733	829	414	1.109	3.914	13.859
Cocinera	414	2	9.945	939	9.005	829	733	829	414	1.109	3.914	13.859
Conserje	367	1	4.401	416	3.985	367	367	367	183	491	1.774	6.175
Personal de limpieza	367	1	4.401	416	3.985	367	367	367	183	491	1.774	6.175
TOTAL		13	74.684	7.054	67.630	6.224	4.767	6.224	3.112	8.327	28.654	103.338

ROL AÑO 3												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
<b>ADMINISTRATIVOS</b>												
Director General	1.180	1	14.165	1.338	12.827	1.180	380	1.180	590	1.579	4.910	19.075
Recepcionista	429	1	5.151	486	4.664	429	380	429	215	574	2.027	7.178
Ventas (Medio Tiempo)	215	1	2.575	243	2.332	215	380	215	107	287	1.204	3.779
<b>OPERATIVOS Y MANTENIMIENTO</b>												
Maestras parvularias	537	4	25.754	2.432	23.322	2.146	1.519	2.146	1.073	2.872	9.757	35.511
Maestras auxiliares	429	2	10.302	973	9.329	858	760	858	429	1.149	4.055	14.356
Cocinera	429	2	10.302	973	9.329	858	760	858	429	1.149	4.055	14.356
Conserje	380	1	4.558	431	4.128	380	380	380	190	508	1.838	6.396
Personal de limpieza	380	1	4.558	431	4.128	380	380	380	190	508	1.838	6.396
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>77.365</b>	<b>7.307</b>	<b>70.058</b>	<b>6.447</b>	<b>4.938</b>	<b>6.447</b>	<b>3.224</b>	<b>8.626</b>	<b>29.682</b>	<b>107.048</b>

ROL AÑO 4												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
<b>ADMINISTRATIVOS</b>												
Director General	1.223	1	14.673	1.386	13.287	1.223	394	1.223	611	1.636	5.087	19.760
Recepcionista	445	1	5.336	504	4.832	445	394	445	222	595	2.100	7.436
Ventas (Medio Tiempo)	222	1	2.668	252	2.416	222	394	222	111	297	1.247	3.915
<b>OPERATIVOS Y MANTENIMIENTO</b>												
Maestras parvularias	556	4	26.679	2.520	24.159	2.223	1.574	2.223	1.112	2.975	10.107	36.785
Maestras auxiliares	445	2	10.671	1.008	9.664	889	787	889	445	1.190	4.200	14.872
Cocinera	445	2	10.671	1.008	9.664	889	787	889	445	1.190	4.200	14.872
Conserje	394	1	4.722	446	4.276	394	394	394	197	527	1.904	6.626
Personal de limpieza	394	1	4.722	446	4.276	394	394	394	197	527	1.904	6.626
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>80.143</b>	<b>7.569</b>	<b>72.573</b>	<b>6.679</b>	<b>5.116</b>	<b>6.679</b>	<b>3.339</b>	<b>8.936</b>	<b>30.748</b>	<b>110.891</b>

ROL AÑO 5												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
<b>ADMINISTRATIVOS</b>												
Director General	1.267	1	15.200	1.436	13.764	1.267	408	1.267	633	1.695	5.269	20.469
Recepcionista	461	1	5.527	522	5.005	461	408	461	230	616	2.175	7.703
Ventas (Medio Tiempo)	230	1	2.764	261	2.503	230	408	230	115	308	1.292	4.055
<b>OPERATIVOS Y MANTENIMIENTO</b>												
Maestras parvularias	576	4	27.636	2.610	25.026	2.303	1.631	2.303	1.152	3.081	10.470	38.106
Maestras auxiliares	461	2	11.055	1.044	10.010	921	815	921	461	1.233	4.351	15.405
Cocinera	461	2	11.055	1.044	10.010	921	815	921	461	1.233	4.351	15.405
Conserje	408	1	4.892	462	4.430	408	408	408	204	545	1.972	6.864
Personal de limpieza	408	1	4.892	462	4.430	408	408	408	204	545	1.972	6.864
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>83.020</b>	<b>7.841</b>	<b>75.179</b>	<b>6.918</b>	<b>5.299</b>	<b>6.918</b>	<b>3.459</b>	<b>9.257</b>	<b>31.852</b>	<b>114.872</b>

## ANEXO 9

Número de Pagos	Cuota	Interés	Principal	Monto
0				28.850
1	(629)	268	361	28.489
2	(629)	265	365	28.124
3	(629)	261	368	27.756
4	(629)	258	372	27.384
5	(629)	254	375	27.009
6	(629)	251	378	26.631
7	(629)	247	382	26.249
8	(629)	244	386	25.863
9	(629)	240	389	25.474
10	(629)	237	393	25.082
11	(629)	233	396	24.685
12	(629)	229	400	24.285
13	(629)	226	404	23.881
14	(629)	222	408	23.474
15	(629)	218	411	23.062
16	(629)	214	415	22.647
17	(629)	210	419	22.228
18	(629)	207	423	21.805
19	(629)	203	427	21.379
20	(629)	199	431	20.948
21	(629)	195	435	20.513
22	(629)	191	439	20.074
23	(629)	187	443	19.631
24	(629)	182	447	19.184
25	(629)	178	451	18.733
26	(629)	174	455	18.278
27	(629)	170	460	17.818
28	(629)	166	464	17.354
29	(629)	161	468	16.886
30	(629)	157	473	16.414
31	(629)	153	477	15.937
32	(629)	148	481	15.455
33	(629)	144	486	14.969
34	(629)	139	490	14.479
35	(629)	135	495	13.984
36	(629)	130	499	13.485
37	(629)	125	504	12.981
38	(629)	121	509	12.472
39	(629)	116	514	11.958
40	(629)	111	518	11.440

41	(629)	106	523	10.917
42	(629)	101	528	10.389
43	(629)	97	533	9.856
44	(629)	92	538	9.318
45	(629)	87	543	8.775
46	(629)	82	548	8.227
47	(629)	76	553	7.674
48	(629)	71	558	7.116
49	(629)	66	563	6.553
50	(629)	61	569	5.984
51	(629)	56	574	5.410
52	(629)	50	579	4.831
53	(629)	45	585	4.247
54	(629)	39	590	3.657
55	(629)	34	595	3.061
56	(629)	28	601	2.460
57	(629)	23	607	1.854
58	(629)	17	612	1.242
59	(629)	12	618	624
60	(629)	6	624	0

**ANEXO 10**

<b>RELACIÓN INGRESOS VS COSTOS Y GASTOS MENSUALES PRIMER AÑO</b>												
<b>MESES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Ingresos	2.876	5.752	8.627	11.503	11.503	11.503	7.190	7.190	18.693	18.693	20.131	20.131
Costos y Gastos	12.275	11.815	12.355	12.895	12.892	12.888	13.069	12.066	14.236	14.233	14.501	14.497

<b>RELACIÓN INGRESOS VS COSTOS Y GASTOS MENSUALES SEGUNDO AÑO</b>												
<b>MESES</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>
Ingresos	16.664	16.664	16.664	16.664	16.664	16.664	9.258	9.258	16.664	16.664	16.664	16.664
Costos y Gastos	15.800	14.761	14.757	14.753	14.749	14.745	14.363	13.323	14.733	14.729	14.725	14.721

## ANEXO 11

Alimentación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diurna por niño x año	792	820	850	880	912
Nocturna por niño x día	3	3	3	3	3

## ANEXO 12

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PRIMER AÑO													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
<b>Ingresos</b>	2.876	5.752	8.627	11.503	11.503	11.503	7.190	7.190	18.693	18.693	20.131	20.131	143.790
<b>Costos</b>	7.299	6.768	7.236	7.705	7.705	7.705	8.002	7.002	8.877	8.877	9.112	9.112	95.401
Mantenimiento instalaciones	86	173	259	345	345	345	216	216	561	561	604	604	4.314
Alimentación	383	765	1.148	1.530	1.530	1.530	956	956	2.486	2.486	2.678	2.678	19.125
Sueldos Operacionales	5.622	5.622	5.622	5.622	5.622	5.622	5.622	5.622	5.622	5.622	5.622	5.622	67.462
Capacitaciones	1.000						1.000						2.000
Nutricionista	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Uniformes	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	1.300
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>(4.423)</b>	<b>(1.016)</b>	<b>1.391</b>	<b>3.798</b>	<b>3.798</b>	<b>3.798</b>	<b>(813)</b>	<b>187</b>	<b>9.815</b>	<b>9.815</b>	<b>11.019</b>	<b>11.019</b>	<b>48.389</b>
<b>Gastos Administrativos y ventas</b>	<b>4.708</b>	<b>4.783</b>	<b>4.857</b>	<b>4.932</b>	<b>4.932</b>	<b>4.932</b>	<b>4.820</b>	<b>4.820</b>	<b>5.119</b>	<b>5.119</b>	<b>5.156</b>	<b>5.156</b>	<b>59.334</b>
Sueldos Administrativos	2.191	2.191	2.191	2.191	2.191	2.191	2.191	2.191	2.191	2.191	2.191	2.191	26.287
Arriendo	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
Internet	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Suministros de oficina	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Servicios básicos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Contabilidad	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Promoción y Publicidad	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.438
Comisión en ventas	6	11	17	23	23	23	14	14	37	37	40	40	286
Comisiones tarjeta de crédito	69	138	207	276	276	276	173	173	449	449	483	483	3.451

Depreciaciones	673	673	673	673	673	673	673	673	673	673	673	673	8.072
Amortizaciones	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	1.100
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>(9.131)</b>	<b>(5.799)</b>	<b>(3.466)</b>	<b>(1.134)</b>	<b>(1.134)</b>	<b>(1.134)</b>	<b>(5.633)</b>	<b>(4.633)</b>	<b>4.697</b>	<b>4.697</b>	<b>5.863</b>	<b>5.863</b>	<b>(10.945)</b>
Intereses préstamos	268	265	261	258	254	251	247	244	240	237	233	229	2.988
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	<b>(9.399)</b>	<b>(6.063)</b>	<b>(3.728)</b>	<b>(1.392)</b>	<b>(1.389)</b>	<b>(1.385)</b>	<b>(5.880)</b>	<b>(4.876)</b>	<b>4.456</b>	<b>4.460</b>	<b>5.630</b>	<b>5.633</b>	<b>(13.933)</b>
Participación laboral												-	-
Impuesto a la renta												-	-
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(9.399)</b>	<b>(6.063)</b>	<b>(3.728)</b>	<b>(1.392)</b>	<b>(1.389)</b>	<b>(1.385)</b>	<b>(5.880)</b>	<b>(4.876)</b>	<b>4.456</b>	<b>4.460</b>	<b>5.630</b>	<b>5.633</b>	<b>(13.933)</b>

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS SEGUNDO AÑO**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
<b>Ingresos</b>	16.664	16.664	16.664	16.664	16.664	16.664	9.258	9.258	16.664	16.664	16.664	16.664	185.157
<b>Costos</b>	10.198	9.162	9.162	9.162	9.162	9.162	8.975	7.939	9.162	9.162	9.162	9.162	109.567
Mantenimiento instalaciones	500	500	500	500	500	500	278	278	500	500	500	500	5.555
Alimentación	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	1.250	1.250	2.250	2.250	2.250	2.250	25.005
Sueldos Operacionales	6.196	6.196	6.196	6.196	6.196	6.196	6.196	6.196	6.196	6.196	6.196	6.196	74.347
Capacitaciones	1.036						1.036						2.072
Nutricionista	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	1.243
Uniformes	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	1.347
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>6.467</b>	<b>7.502</b>	<b>7.502</b>	<b>7.502</b>	<b>7.502</b>	<b>7.502</b>	<b>283</b>	<b>1.319</b>	<b>7.502</b>	<b>7.502</b>	<b>7.502</b>	<b>7.502</b>	<b>75.589</b>
<b>Gastos Administraivos y ventas</b>	<b>5.377</b>	<b>5.377</b>	<b>5.377</b>	<b>5.377</b>	<b>5.377</b>	<b>5.377</b>	<b>5.185</b>	<b>5.185</b>	<b>5.377</b>	<b>5.377</b>	<b>5.377</b>	<b>5.377</b>	<b>64.139</b>
Sueldos Administrativos	2.416	2.416	2.416	2.416	2.416	2.416	2.416	2.416	2.416	2.416	2.416	2.416	28.991
Arriendo	829	829	829	829	829	829	829	829	829	829	829	829	9.945
Internet	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311	3.729
Suministros de oficina	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Servicios básicos	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	1.865
Contabilidad	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	2.486
Promoción y Publicidad	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	1.852
Comisión en ventas	32	32	32	32	32	32	18	18	32	32	32	32	356
Comisiones tarjeta de crédito	400	400	400	400	400	400	222	222	400	400	400	400	4.444
Depreciaciones	673	673	673	673	673	673	673	673	673	673	673	673	8.072
Amortizaciones	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	1.100
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>1.090</b>	<b>2.125</b>	<b>2.125</b>	<b>2.125</b>	<b>2.125</b>	<b>2.125</b>	<b>(4.902)</b>	<b>(3.866)</b>	<b>2.125</b>	<b>2.125</b>	<b>2.125</b>	<b>2.125</b>	<b>11.450</b>
Intereses préstamos	226	222	218	214	210	207	203	199	195	191	187	182	2.452
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	<b>864</b>	<b>1.904</b>	<b>1.907</b>	<b>1.911</b>	<b>1.915</b>	<b>1.919</b>	<b>(5.105)</b>	<b>(4.065)</b>	<b>1.931</b>	<b>1.935</b>	<b>1.939</b>	<b>1.943</b>	<b>8.997</b>
Participación laboral												1.350	1.350
Impuesto a la renta												2.276	2.276
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>864</b>	<b>1.904</b>	<b>1.907</b>	<b>1.911</b>	<b>1.915</b>	<b>1.919</b>	<b>(5.105)</b>	<b>(4.065)</b>	<b>1.931</b>	<b>1.935</b>	<b>1.939</b>	<b>(1.683)</b>	<b>5.372</b>

**ANEXO 13**

<b>Flujo de efectivo proyectados</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)]		(10.945)	7.591	26.686	35.153	36.566
Depreciación y amortización (+)		9.172	9.172	9.172	5.050	5.050
Variación de capital de trabajo		85	(348)	(320)	(87)	(24)
Gastos de Capital	(72.125)					
<b>Flujo de efectivo disponible del inversionista</b>	<b>(72.125)</b>	<b>(1.688)</b>	<b>16.416</b>	<b>35.539</b>	<b>40.116</b>	<b>41.592</b>
<b>Flujos descontados</b>	<b>(72.125)</b>	<b>(1.459)</b>	<b>12.259</b>	<b>22.934</b>	<b>22.371</b>	<b>20.043</b>

**ANEXO 14**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL EN VENTAS</b>					
	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<b>VENTAS</b>	164	198	244	259	259
Costos	7.950	9.131	9.862	10.285	10.654
Gastos Adm, ventas y finan	5.194	5.549	5.764	5.560	5.675
<i>Costo total</i>	13.144	14.680	15.626	15.845	16.329
Precio de venta promedio	73,18	77,93	77,04	77,86	80,65
Costos Fijos por Unidad	31,72	28,03	23,59	21,47	21,91
Costos Variables por Unidad	48,55	46,11	40,36	39,71	41,13
Costo Unitario	80,27	74,14	63,94	61,18	63,05
Utilidad bruta por Producto	(7,09)	3,79	13,09	16,68	17,60
UTILIDAD	(1.161)	750	3.200	4.320	4.560
Cantidad de Equilibrio unidades	211	174	157	146	144
Margen Bruto	(0,10)	0,05	0,17	0,21	0,22
Representa del total proyectado	129%	88%	64%	56%	55%

**ANEXO 15**

<b>Punto de equilibrio en unidades mensuales</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Diurna (Mensualidades)	23	24	24	22	22
Medio tiempo	5	5	5	4	4
Tiempo completo	7	7	7	7	7
Tiempo completo extendido	11	12	12	11	11
Nocturna (niños)	188	187	211	208	205
Lunes a Jueves	87	86	97	96	95
Viernes y sábado	101	101	113	112	111
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>211</b>	<b>235</b>	<b>231</b>	<b>227</b>

ANEXO 14

