

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Creación de un Centro de Desarrollo Integral Infantil**

Ana María Cruz Aráuz  
Jaime Antonio Velasco Mora

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Master  
en Administración para el Desarrollo, MBA, con mención en Marketing

Quito  
Mayo de 2006

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Graduados**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Creación de un Centro de Desarrollo Integral Infantil**

Ana María Cruz Aráuz

Jaime Antonio Velasco Mora

Patricio Durán, MBA  
Director de la Tesis

.....

John Andrade, MBA  
Miembro del Comité de Tesis

.....

José Córdova, PhD  
Decano del Colegio de Administración

.....

Víctor Viteri, PhD  
Decano del Colegio de Graduados

.....

Quito, mayo 2006

## RESUMEN

---

El cuidado del niño es un aspecto que constituye una de las preocupaciones dominantes en torno a la salud y desarrollo infantil. Además, la incursión de las mujeres en el campo laboral, el aumento en los índices de nacimientos y de divorcios, los matrimonios jóvenes con hijos y el hecho de que los hogares están obligados a que ambos padres trabajen, hacen que el proyecto de un Centro de Cuidado Infantil goce de una interesante oportunidad de mercado.

Las condiciones y estilos de vida que presenta la sociedad actualmente, crean la necesidad de contar con proyectos de desarrollo infantil que no solamente se dediquen al cuidado y alimentación de los niños menores de 5 años. En un mundo tan competitivo como el presente es necesario que los niños desarrollen habilidades y actitudes que hagan de ellos personas visionarias, proactivas, abiertas al cambio y amigables. Estas cualidades y otras se obtienen al participar de un ambiente controlado en donde puedan interaccionar con demás individuos y desarrollar sus aptitudes.

El que se presenta a continuación es un trabajo de investigación a la oferta y demanda del sector dedicado al cuidado y desarrollo infantil, en el que se han revisado fuentes de información bibliográfica y de datos secundarios, así como investigaciones a través de *focus groups*, entrevistas y encuestas haciendo uso de técnicas y métodos estadísticos que permiten plantear un modelo para la creación de un Centro de Desarrollo Integral Infantil como una idea de negocio rentable.

## **ABSTRACT**

---

Child care is an aspect which constitutes one of the most significant worries around child development and health. Moreover, feminine incursion in working tasks, an increase in childbirth and divorces rates, young marriages with children and the fact that nowadays both parents have to work, make the project of a Child Day Care Center be an interesting opportunity in the market.

Present-day conditions and life styles of our society create the necessity of including projects that focus on child development which not only dedicate to child care and nourishment of infants less than 5 years of age. In a world that is as competitive as it is in present times, it is essential that children develop abilities and attitudes that will make them perceptive, open to change and friendly. These and other qualities can be achieved by participating in a controlled atmosphere in which they can interact with other individuals and develop their talents.

The following is a work based on an offer and demand investigation of that part of the market which dedicates to child care and development, in which bibliographical information sources and secondary data have been reviewed, as well as investigations through focus groups, interviews, inquiries making use of statistical techniques and methods which will allow us to establish a model for the creation of a Child Development Center as an idea of a profitable business.

# TABLA DE CONTENIDOS

---

<b>1. IMPORTANCIA DEL TEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1 Identificación del problema.....	1
1.1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.1.2 Formulación del problema.....	3
1.2 Definición de la oportunidad.....	3
1.3 Hipótesis.....	4
1.4 Objetivos.....	4
1.4.1 Generales.....	4
1.4.2 Específicos.....	4
1.5 Metodología.....	5
1.5.1 Tipo de investigación.....	5
1.5.2 Recopilación de información.....	5
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1 Mercadotecnia e investigación de mercados.....	6
2.1.1 Mercadotecnia.....	6
2.1.2 Investigación de mercados.....	6
2.1.3 Muestreo.....	6
2.1.4 Método de muestreo.....	7
2.1.5 <i>Focus groups</i> .....	8
2.1.6 Entrevista a profundidad.....	8
2.1.7 Mezcla de mercadotecnia.....	8
2.1.8 Planeación de mercadotecnia.....	9
2.2 Cuidado infantil.....	10
2.2.1 Párvulo.....	10
2.2.2 Centro.....	10
2.2.3 Desarrollo integral.....	10
2.2.4 Estimulación temprana.....	11
2.2.5 Nutrición.....	12
2.2.6 Psicología infantil.....	12

2.3 Desarrollo organizacional.....	12
2.3.1 Planeación estratégica.....	12
2.4 Finanzas corporativas.....	13
2.4.1 Balance general.....	13
2.4.2 Estado de resultados.....	13
2.4.3 Flujo de efectivo.....	14
2.4.4. Tasa interna de retorno (TIR).....	14
2.4.5 Valor actual neto (VAN).....	14
2.4.6 Depreciación en línea recta.....	14
2.4.7 Análisis de sensibilidad.....	14
2.4.8 Análisis de riesgo.....	15
<b>3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....</b>	<b>16</b>
3.1 Demanda.....	16
3.1.1 Diseño y método de la investigación.....	16
3.1.1.1 <i>Focus groups</i> .....	16
3.1.1.2 Encuesta puerta a puerta.....	17
3.1.2 Procedimiento de muestreo.....	17
3.1.2.1 Definición de la población.....	18
3.1.2.2 Tipo de muestreo.....	18
3.1.2.3 Definición del tamaño de muestra.....	18
3.1.3 Análisis de la investigación.....	20
3.1.3.1 Cualitativo.....	20
3.1.3.2 Cuantitativo.....	23
3.1.4 Resultados de la investigación.....	32
3.2 Oferta.....	33
3.2.1 Diseño y método de la investigación.....	33
3.2.1.1 Entrevista a profundidad a expertos.....	33
3.2.1.2 Encuestas a la competencia.....	34
3.2.2 Análisis de la investigación.....	34
3.2.2.1 Cualitativo.....	34
3.2.2.2 Cuantitativo.....	44
3.2.3 Resultados de la investigación.....	50

3.3 Proyección de la demanda y la oferta.....	50
<b>4. CREACIÓN, ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>53</b>
4.1 Creación de la empresa.....	53
4.1.1 Características del negocio.....	53
4.1.2 Funciones del Centro de Desarrollo Infantil.....	53
4.1.3 Características del servicio.....	54
4.1.4 Grupos de edad.....	56
4.1.5 Ubicación geográfica.....	56
4.1.6 Distribución física: Facilidades y mejoras.....	57
4.1.7 Reglamento interno.....	60
4.1.7.1 Principios generales.....	60
4.1.7.2 Requisitos para admisión.....	60
4.1.7.3 Normas de organización interna.....	61
4.1.7.4 Disposiciones legales y regulatorias.....	63
4.2 Organización de la empresa.....	65
4.2.1 Organigrama.....	66
4.2.2 Personal clave de administración.....	66
4.3 Desarrollo de la empresa (Planificación estratégica).....	73
4.3.1 Análisis FODA.....	73
4.3.2 Misión.....	74
4.3.3 Visión.....	75
4.3.4 Valores a desarrollar.....	75
4.3.5 Objetivos.....	75
4.3.5.1 Objetivo general.....	75
4.3.5.2 Objetivos específicos.....	75
4.3.6 Estrategias del negocio.....	76
4.4 Indicadores de gestión.....	77
<b>5. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>79</b>
5.1 Marca.....	79
5.1.1 Posicionamiento.....	79
5.1.2 Carácter.....	79

5.1.3 Beneficios.....	80
5.1.3.1 Beneficio Principal.....	80
5.1.3.2 Beneficio Psicológico.....	80
5.1.3.3 Características Adicionales.....	80
5.1.4 <i>Reason Why</i> .....	80
5.2 Segmentación de mercado.....	81
5.2.1 Características Socio-Demográficas.....	81
5.2.2 Características Psico-Demográficas.....	81
5.3 Objetivos de mercadotecnia.....	81
5.4 Estrategias de mercadotecnia.....	82
5.5 Mezcla de mercadotecnia.....	83
5.5.1 Servicio.....	83
5.5.2 Plaza.....	84
5.5.3 Precio.....	85
5.5.3.1 Precios Anuales.....	85
5.5.3.2 Precios Mensuales.....	86
5.5.3.3 Servicios Gratuitos.....	86
5.5.3.4 Descuentos Especiales.....	87
5.5.4 Promoción.....	87
5.6 Plan de acción y sistemas de control.....	88
<b>6. PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>90</b>
6.1 Presupuesto de inversión (Escenario normal).....	90
6.1.2 Presupuesto de Inversión Inicial.....	90
6.1.1 Presupuesto de Inversión para Ampliación.....	90
6.2 Capital de trabajo (Escenario Normal).....	90
6.2.1 Costos fijos.....	90
6.2.1.1 Sueldos y Salarios.....	91
6.2.1.2 Gastos Administrativos.....	92
6.2.1.3 Depreciación y Amortización.....	92
6.2.1.4 Gastos de publicidad.....	92
6.2.2 Costos Variables.....	93
6.3 Proforma de ingresos (Escenario Normal).....	93

6.4 Proforma de balance (Escenario Normal).....	94
6.4.1 Márgenes de Renta Bruta y de Operación.....	94
6.5 Flujo de caja (Escenario Normal).....	94
6.6. Escenarios.....	95
6.6.1 Escenario Optimista.....	95
6.6.2 Escenario Pesimista.....	96
6.7 Punto de equilibrio.....	97
6.8 Análisis de sensibilidad.....	97
6.9 Análisis de riesgo.....	98
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>101</b>
7.1 Conclusiones.....	101
7.2 Recomendaciones.....	106
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>111</b>
A. Guión <i>Focus groups</i> .....	112
B. Encuesta a madres y padres de familia.....	115
C. Guión entrevista profundidad expertos.....	119
D. Currículo expertos.....	123
E. Distribución geográfica centros infantiles.....	126
F. Encuesta centros infantiles.....	127
G. Matriz de requisitos.....	129
H. Presupuesto de inversión inicial.....	130
I. Presupuesto de inversión por ampliación (Escenario normal).....	131
J. Capital de trabajo (Escenario normal).....	132
K. Tabla sueldos y salarios (Escenario normal).....	133
L. Gastos administrativos (Escenario normal).....	134
M. Tabla de depreciaciones y amortizaciones (Escenario normal)....	135
N. Tabla de costos variables (Escenario normal).....	136
O. Proforma de ingresos (Escenario normal).....	137
P. Proforma de balance (Escenario normal).....	138
Q. Flujo de caja (Escenario normal).....	139

R. Presupuesto de inversión por ampliación (Escenario optimista)...	140
S. Capital de trabajo (Escenario optimista).....	141
T. Tabla sueldos y salarios (Escenario optimista).....	142
U. Gastos administrativos (Escenario optimista).....	143
V. Tabla de depreciaciones y amortizaciones (Escenario optimista).	144
W. Tabla de costos variables (Escenario optimista).....	145
X. Proforma de ingresos (Escenario optimista).....	146
Y. Proforma de balance (Escenario optimista).....	147
Z. Flujo de caja (Escenario optimista).....	148
AA. Capital de trabajo (Escenario pesimista).....	149
AB. Tabla sueldos y salarios (Escenario pesimista).....	150
AC. Gastos administrativos (Escenario pesimista).....	151
AD. Tabla de depreciaciones y amortizaciones (Escenario pesimista)	152
AE. Tabla de costos variables (Escenario pesimista).....	153
AF. Proforma de ingresos (Escenario pesimista).....	154
AG. Proforma de balance (Escenario pesimista).....	155
AH. Flujo de caja (Escenario pesimista).....	156
AI. Análisis de sensibilidad (Escenario normal).....	157

## LISTA DE FIGURAS

---

### GRÁFICOS

3.1	¿Deja o dejaría a su hijo en una guardería? – Según edad de la madre.....	24
3.2	¿Le gustaría que la guardería quede cerca de su casa o trabajo o de algún otro lugar en particular?.....	25
3.3	¿Existen otros centros infantiles cerca?.....	27
3.4	¿Cuáles son los 5 servicios adicionales principales que le gustaría encontrar en una guardería? – Según edad de la madre.....	28
3.5	¿Le gustaría que la guardería tenga un circuito cerrado de cámaras con conexión a Internet para que Ud. pueda observar lo que hace su hijo en cualquier momento y desde cualquier lugar?.....	30
3.6	¿Ud. Conoce que es estimulación temprana?.....	31
3.7	¿Ha adquirido Ud. los servicios de un centro de estimulación temprana?.....	31
3.8	¿Cuánto tiempo tienen funcionando el Centro de Desarrollo Infantil o guardería?.....	44
3.9	¿A qué nivel socio-económico ofrecen sus servicios?.....	45
3.10	¿Niños en qué edades atiende?.....	45
3.11	¿Qué tipo de enseñanza ofrece?.....	46
3.12	¿En qué horarios atiende?.....	46
3.13	¿Cuántos niños atiende en el centro?.....	47
3.14	¿Con qué personal trabaja adicional a las parvularias?.....	47
3.15	¿Con qué áreas físicas cuenta el centro para el desarrollo del infante? ¿Qué servicios adicionales ofrece el centro?.....	48
3.16	¿En qué medio ha publicitado el centro?.....	49
4.1	Organigrama del Centro de Desarrollo Infantil.....	66

## TABLAS

3.1	¿Por qué no deja o dejaría a su hijo en una guardería? – Según la edad de la madre.....	24
3.2	¿En que sector de la ciudad le gustaría que quede la guardería?.....	26
3.3	¿Qué factores considera que son los más importantes al decidirse por una guardería para sus hijos? – Según edad madre.....	27
3.4	¿Horario de ingreso / salida a la guardería? – Según edad madre.....	29
3.5	¿En qué fuentes buscaría Ud. Información sobre una guardería? – Según la edad de la madre.....	29
3.6	¿Le gustaría que la guardería tenga un circuito cerrado de cámaras? ¿Por qué?.....	30
4.1	Descripción cargo Directora General.....	67
4.2	Descripción cargo Coordinadora Docente.....	68
4.3	Descripción cargo Psicólogo.....	68
4.4	Descripción cargo Médico.....	69
4.5	Descripción cargo Parvularia/Educadora.....	69
4.6	Descripción cargo Secretaria/Recepcionista.....	70
4.7	Descripción cargo Transportista.....	70
4.8	Descripción cargo Auxiliar de Cocina.....	71
4.9	Descripción cargo Guardia.....	71
4.10	Descripción cargo Auxiliar mantenimiento y limpieza.....	72
4.11	Número de parvularias según grupo etéreo.....	73
5.1	Cronograma Plan de mercadotecnia.....	88
5.2	Indicadores de control Plan de mercadotecnia.....	89
6.1	Distribución de probabilidades del proyecto.....	99

## CAPÍTULO 1

### IMPORTANCIA DEL TEMA

---

## 1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.1.1 Planteamiento del problema

La permanencia y cuidado del niño es un aspecto que constituye una de las preocupaciones dominantes en torno a la salud y desarrollo infantil.

A nivel nacional, es principalmente la “Madre” quien cuida de los niños menores a 5 años (78.4%) tanto en el ámbito urbano como rural. Le sigue en importancia como persona que cuida al niño "Otro Miembro del Hogar" (16.4%), “Empleada y Otros” (2.5%) y Guardería (2.7%)<sup>1</sup>.

Se ha seleccionado como ciudad foco para el proyecto, la ciudad de Quito, misma que presenta una de las mayores tasas de crecimiento anual del país (2.18% durante año 2001), registrándose en promedio más de 33.000 nacimientos en el año 2002<sup>2</sup>. Adicionalmente se cuenta con las siguientes estadísticas proporcionadas por el INEC:

- La tasa de ocupación global total en Quito es el 91.4% (hombres 93.8% y mujeres 89.2%)<sup>3</sup>.
- A nivel nacional, el 82.4% de las mujeres que trabajan, no son jefe de familia, es decir que constituyen el segundo sustento para el hogar<sup>4</sup>.
- Existen 2,838 divorciadas que viven en la ciudad de Quito y que se hacen cargo de 1.5 hijos en promedio<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Fuente: INEC, Encuesta de condiciones de vida 1998-1999

<sup>2</sup> Fuente: INEC, Estadísticas de nacimientos 2000, 2001 y 2002

<sup>3</sup> Fuente: INEC, Encuesta de Empleo, desempleo, subempleo 2000.

<sup>4</sup> Fuente: INEC, Encuesta de Empleo, desempleo, subempleo 2000.

<sup>5</sup> Fuente: INEC, Estadísticas de divorcios al 2002

- En cuanto a edades, el mayor porcentaje de madres se encuentran entre los 20 – 24 años (30.2%) y 25 – 29 años (22.8%). Población que se encuentra más influenciada por los nuevos aires de igualdad de sexo, buscando contribuir y tener los mismos derechos y obligaciones que los hombres. Además, cuentan con la preparación educativa, la iniciativa y vitalidad necesarias para ser profesionales además de madres.

La información cuantitativa del INEC permite realizar las siguientes observaciones:

- Las mujeres están incursionando cada día más en el área laboral, ya sea por ansias de desarrollo profesional o necesidad económica del hogar; fundamentando la existencia de centros infantiles que suplan su ausencia en el hogar y en el desarrollo de los hijos durante sus primeros años de vida.
- Matrimonios jóvenes con hijos y el hecho de que los hogares están obligados a que ambos padres trabajen, hacen que el proyecto de un centro de cuidado infantil goce de una interesante oportunidad de mercado.

Por otra parte, en Quito existen registrados en el Ministerio de Bienestar Social más de 800<sup>6</sup> centros de cuidado infantil tanto públicos como privados, que trabajan en la zona urbana de la ciudad. Adicionalmente, el MBS lleva adelante, dentro del programa Operación de Rescate Infantil ORI, 160 centros de cuidado diario infantil<sup>7</sup>, que se dedican básicamente al cuidado y alimentación de niños y están enfocados a la población rural y urbano-marginal.

En los centros privados del sector urbano (372 registrados en el cantón Quito)<sup>8</sup> se repite tal situación en donde los niños permanecen 8 horas diarias y reciben cuidado diario, alimentación y aprestamiento escolar.

---

<sup>6</sup> Fuente: SIISE

<sup>7</sup> Fuente: SIISE

<sup>8</sup> Fuente: Base de datos provista por el Ministerio de Bienestar Social en Julio 2004

La mayor concentración de centros infantiles dentro de la ciudad de Quito, se encuentra en las siguientes parroquias:

- Chaupicruz 30%
- Cotocollao 22%
- Benalcazar 14%
- El Inca 8%

### **1.1.2 Formulación del problema**

¿Cuáles son los temores con los que se enfrentan las madres al dejar a sus hijos al cuidado de terceros para ir a trabajar?

¿Qué beneficios adicionales buscan los padres para la formación de sus hijos?

¿Qué motivantes se plantearían para que los padres se decidan por una opción para el cuidado de sus hijos?

## **1.2 DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD**

Las condiciones y estilos de vida que presenta la sociedad actualmente, crean la necesidad de contar con proyectos de desarrollo infantil que no solamente se dediquen al cuidado y alimentación de los niños menores de 5 años. En un mundo tan competitivo como el presente es necesario que los niños desarrollen habilidades y actitudes que hagan de ellos personas visionarias, proactivas, abiertas al cambio y amigables. Estas cualidades y otras se obtienen al participar de un ambiente controlado en donde puedan interaccionar con demás individuos y desarrollar sus aptitudes.

## **1.3 HIPÓTESIS**

<b>Primarias</b>	<b>Secundarias</b>	<b>Terciaria</b>
La situación económica del país obliga a que ambos padres se conviertan en sustento del hogar	Las parejas trabajadoras no tienen la cantidad y calidad de tiempo necesario para el cuidado y formación adecuados de sus hijos	Los servicios de un Centro de Desarrollo Infantil cubren las necesidades actuales de cuidado, educación y formación de los hijos de padres que trabajan.
Los padres que salen del hogar tienen que buscar un lugar para dejar a sus hijos hasta que ellos regresen del trabajo		
Los padres se han vuelto cada vez más conscientes de lo importante que es brindar a sus hijos, desde los primeros años de vida, una educación y desarrollo integral, con el objetivo de aprovechar al máximo sus potencialidades.	Los padres no se encuentran adecuadamente capacitados para brindar la educación necesaria.	

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Generales**

- Conceptualizar una alternativa viable para los padres de familia y rentable para los inversionistas del proyecto para el cuidado, educación y formación de los hijos.

### **1.4.2 Específicos**

- Conocer las prácticas actuales de los padres en relación al cuidado, educación y formación de sus hijos.
- Definir las mayores necesidades y los principales temores en cuanto al cuidado, educación y formación de los infantes.
- Definir la ubicación geográfica donde existan las mayores necesidades de cuidado, educación y formación.
- Encontrar oportunidades de negocio que brinden un carácter diferenciador al Centro de Desarrollo Infantil integral.

## **1.5 METODOLOGÍA**

### **1.5.1 Tipo de investigación**

El presente es un trabajo de investigación combinada documental y de campo ya que se han revisado fuentes de información bibliográfica y de datos secundarios (documental), así como investigaciones a través de entrevistas y encuestas (campo) haciendo uso de técnicas y métodos estadísticos y matemáticos para fundamentar las conclusiones obtenidas.

### **1.5.2 Recopilación de información**

Por la forma de recopilación de información el trabajo es transcriptivo narrativo. Transcriptivo ya que para su desarrollo se apoya en los datos y la información obtenidos de textos y documentos que sirven de referencia para cimentar el tema desarrollado. Narrativo porque existe aporte de las experiencias de los autores e investigadores recibidas a través de la observación y en los diferentes trabajos de campo (entrevistas, *focus group*, etc.).

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

---

#### 2.1 MERCADOTECNIA E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

##### 2.1.1 Mercadotecnia (*Marketing*)<sup>9</sup>

Es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para manejar las relaciones con los clientes en beneficio de la organización y sus accionistas.

##### 2.1.2 Investigación de mercados<sup>10</sup>

Es la función que une al consumidor, cliente y al público al mercadólogo a través de información que es usada para identificar y definir oportunidades de mercado y problemas, generar, afinar y evaluar acciones de mercadeo, monitorear el desempeño del mercadeo y, mejorar el entendimiento del mercadeo como un proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para alcanzar estos tópicos, diseñar los métodos de recopilación de información, manejar e implementar los procesos de recolección de datos, analizar los resultados y comunicar los hallazgos y sus implicaciones.

##### 2.1.3 Muestreo

Técnica estadística utilizada para, a través de una muestra, estimar diversas características de la población total.

---

<sup>9</sup> [http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php? \(sep05\)](http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php? (sep05)

<sup>10</sup> McDANIEL C., GATES R., Investigación de mercados contemporánea, Thomson editores, 4ta edición, México D.F., 1999.

### **2.1.3.1 Población (población de interés)**

Grupo total de personas de quienes se necesita obtener información.

### **2.1.3.2 Muestra**

Subconjunto de los miembros de la población de interés; lo ideal es que sea un corte transversal representativo de la misma.

### **2.1.4 Método de muestreo**

Forma en que se realizará la selección de la muestra. Esta puede ser probabilística o no probabilística

#### **2.1.4.1 Muestreo probabilístico**

Elección de muestras de tal manera que todo elemento de la población tenga una probabilidad, conocida y diferente de cero, de ser elegido.

#### **2.1.4.2 Muestreo no probabilístico**

Selección de elementos específicos de la población de manera no aleatoria.

#### **2.1.4.3 Muestreo de bola de nieve**

Selección de entrevistados adicionales en base a las referencias de entrevistados iniciales.

#### **2.1.4.4 Muestreo estratificado**

Muestreo probabilístico que permite que la muestra sea más representativa. La población original se divide en dos o más subconjuntos mutuamente exclusivos o

extensivos (por ejemplo, por nivel socio económico) y se eligen de manera independiente muestras aleatorias simples de elementos de estos subconjuntos.

#### **2.1.4.4.1 Nivel socio económico<sup>11</sup>**

Se refiere a los diversos estatus de vida de los elementos de una población. Los factores que determinan el nivel socio-económico de la población en Quito son: lugar de residencia, apariencia externa de la vivienda, posesión y calidad de bienes, y, educación. El ingreso no se toma en cuenta porque los datos no son confiables ya que, generalmente, las personas ocultan esta información por diferentes motivos.

#### **2.1.5 Focus groups**

Entrevista simultánea conducida por un individuo a un pequeño grupo de individuos. Se basa más en la discusión del grupo que en una serie de preguntas directas para generar información. Se conoce también como “entrevista a profundidad grupal”.

#### **2.1.6 Entrevista a profundidad**

Entrevista no estructurada en donde el entrevistador intenta cubrir temas a través de una conversación libre con el entrevistado quien expresa sus sentimientos verdaderos.

#### **2.1.7 Mezcla de mercadotecnia (las cuatro Ps)**

Concepción tradicional de la mercadotecnia que divide la función en cuatro partes interconectadas: producto (servicio), precio, promoción y plaza (distribución).

---

<sup>11</sup> MARKOP, Índice Estadístico Ecuador, Edición Limitada, Quito, Diciembre 2002

### **2.1.7.1 Producto**

Conjunto de atributos (especificaciones, funciones, beneficios y usos) capaces de ser intercambiados o usados; usualmente una mezcla de formas tangibles e intangibles. Estos productos pueden ser una idea, un bien, un servicio o cualquier combinación de estos tres. Existen con el propósito de satisfacer a un individuo (cliente o consumidor) y a los objetivos organizacionales.

### **2.1.7.2 Precio**

Relación formal que indica la cantidad de dinero, bienes o servicios necesarios para adquirir una cantidad dada de bienes o servicios.

### **2.1.7.3 Plaza (distribución)**

La ubicación geográfica y transporte de los productos a los consumidores.

### **2.1.7.4 Promoción**

Técnicas de comunicación disponibles para entregar información del producto o servicio.

#### **2.1.7.4.1 Promoción boca a boca (*word-of-mouth*)**

Información, experiencias y opiniones de un producto o servicio discutidas por los consumidores en un contexto social.

### **2.1.8 Planeación de mercadotecnia**

Diseño de actividades relacionadas con la comercialización, los objetivos de mercadotecnia y los cambios en el ambiente del mercado. Tópicos como líneas de productos, canales de distribución, comunicaciones de comercialización y precios forman parte de estas actividades.

## **2.2 CUIDADO INFANTIL**

### **2.2.1 Párvulo<sup>12</sup>**

Niño de muy corta edad. Inocente, que sabe poco

### **2.2.2 Centro<sup>13</sup>**

Es una institución que comparte con la familia y la sociedad, la responsabilidad de brindar las condiciones favorables para el desarrollo integral del niño y de la niña en forma graduada, equilibrada, armónica en los diferentes aspectos: desarrollo personal, desarrollo del conocimiento del entorno inmediato, desarrollo de la expresión y la comunicación creativa. Este proceso debe basarse en los principios de la educación parvularia respetando las etapas evolutivas y las diferencias individuales. Los niños están en grupos con niños de la misma edad, en donde aprenden, comparte e interactúan. Los centros proveen materiales y actividades planificadas apropiadas para cada edad, de forma que desarrollan apropiadamente las habilidades y capacidades de los niños<sup>14</sup>.

### **2.2.3 Desarrollo integral<sup>15</sup>**

Está formado por tres ejes: desarrollo personal, conocimiento del entorno inmediato y, desarrollo de expresión y comunicación creativa.

---

<sup>12</sup> Real Academia Española, Diccionario de la lengua española, Espasa editores, vigésima segunda edición, Madrid, 2002, Tomo 8, pág: 1147

<sup>13</sup> MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL, UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL, Manual de autocapacitación – Educación inicial, ALIVAD, Quito, 1999, pág: 12

<sup>14</sup> Opciones de Educación y Cuidado Infantil, Florida Department of Children and Families, Florida Children's Forum, <http://www.childcarepinellas.org>

<sup>15</sup> MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL, UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL, Manual de autocapacitación – Educación inicial, ALIVAD, Quito, 1999, pág: 33 a 36

### **2.2.3.1 Desarrollo personal**

Se refiere a la identidad y autonomía personal, autoestima, concepto de sí mismo, desarrollo físico y desarrollo social.

### **2.2.3.2 Conocimiento del entorno inmediato**

Relación con el mundo que rodea al niño y la niña mediante sus sentidos a fin de establecer relaciones con el mundo físico, social y cultural inmediatos.

### **2.2.3.3 Desarrollo de expresión y comunicación creativa**

Comunicación a través del llanto y las diferentes expresiones corporales y del lenguaje.

### **2.2.4 Estimulación temprana**

Es la oportunidad que tienen los padres para estrechar los vínculos afectivos con sus hijos, además de conocer como sus hijos interpretan el mundo que les rodea y como van aprendiendo de él. Es la oportunidad perfecta para involucrarse en el crecimiento y desarrollo del infante, de disfrutar de esos pequeños instantes en que el bebé aprende y madura.

Estimulación temprana no es adelantar el proceso de aprendizaje normal de infante, es más bien ayudarlo a relacionarse con el mundo, integrarse a él e ir expresándose a su propio ritmo.

En este aprendizaje del infante, los principales actores son los padres, ya que a través de ellos sus hijos extienden el mundo que les rodea y lo interpretan, siendo este el elemento fundamental para hacer de la estimulación un proceso adecuado.

### **2.2.5 Nutrición**

La nutrición es un proceso a través del cual el organismo aprovecha o utiliza los nutrientes de los alimentos que consume para su completo desarrollo físico y mental. La alimentación adecuada es la que proporciona los nutrientes esenciales para el crecimiento, desarrollo y buen funcionamiento del cuerpo<sup>16</sup>.

Durante los primeros años de vida, los niños deben adquirir hábitos de alimentación adecuada, refiriéndose así a la combinación adecuada de alimentos entre los grupos alimenticios y a comer a horas establecidas.

### **2.2.6 Psicología infantil**

Psicología infantil es el estudio del comportamiento de los niños desde el nacimiento hasta la adolescencia, que incluye sus características físicas, cognitivas, motoras, lingüísticas, perceptivas, sociales y emocionales. El objetivo de la psicología infantil en el área de la educación es ayudar a evaluar las capacidades intelectuales y personales de los infantes en el entorno de los centros de desarrollo infantil para ayudarlos y aconsejar a sus padres en diversas formas<sup>17</sup>.

## **2.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

### **2.3.1 Planeación estratégica**

Determinación de los propósitos y metas globales de la organización y de la forma en que han de alcanzarse a través de un análisis interno y externo del negocio (FODA).

---

<sup>16</sup> [www.nutricion.net](http://www.nutricion.net)

<sup>17</sup> ZORAIDA, Psicología, Scott, Foresman and Company, Glenview – Illinois, 1989, pág: 27

### **2.3.1.1 Análisis FODA**

El análisis del interno y del entorno consiste en el FODA del negocio en donde se identifiquen las oportunidades (O) y amenazas (A) externas, y las debilidades (D) y fortalezas (F) internas. Desde el punto de vista educativo, se deben identificar las oportunidades y amenazas que ofrecen las diferentes instancias, organismos, elementos de política educativa, leyes, regulaciones y directrices de organismos de planificación, dirección y administración de la educación tanto a nivel local, provincial, regional, nacional, latinoamericano y mundial en el sentido de hacia dónde va la educación<sup>18</sup>.

## **2.4 FINANZAS CORPORATIVAS<sup>19</sup>**

### **2.4.1 Balance general**

Fotografía instantánea del valor contable de una empresa en una fecha particular; tiene dos lados: los activos al lado izquierdo y los activos y el capital contable de los accionistas al derecho. El balance general muestra lo que posee la empresa y la manera en la cual ésta se financia.

### **2.4.2 Estado de resultados**

Mide el desempeño a lo largo de un periodo específico. Contablemente se define como: Ingresos – Gastos = Beneficios

---

<sup>18</sup> CABRERA, Marino, La planeación del proyecto educativo institucional. Santillana formación, Quito, 2002, pág: 10.

<sup>19</sup> ROSS S., WESTERFIELD R., JAFFE J., Finanzas corporativas, McGraw-Hill Interamericana Editores, 5ta edición, México D.F., 2000.

### **2.4.3 Flujo de efectivo**

Documento que ayuda a explicar los cambios en el efectivo y en los equivalentes contables. Efectivo generado por la empresa y pagado a los acreedores y accionistas.

### **2.4.4 Tasa interna de retorno (TIR)**

Tasa de descuento a la cual el valor presente neto de una inversión es igual a cero. La tasa interna de retorno es el método que se sigue para evaluar las propuestas de los gastos de capital.

### **2.4.5 Valor actual neto (VAN)**

Valor presente de los rendimientos futuros de efectivo, descontado a la tasa de interés de mercado apropiada, menos el valor presente del costo de la inversión.

### **2.4.6 Depreciación en línea recta<sup>20</sup>**

Método que distribuye uniformemente el valor depreciable durante la vida útil de un activo.

### **2.4.7 Análisis de sensibilidad<sup>21</sup>**

Es necesario que al formular un proyecto se entreguen los máximos antecedentes para quien deba tomar la decisión de emprenderlo disponga de los elementos de juicio suficientes para ello. Con este objetivo, y como una forma de agregar información a los resultados pronosticados del proyecto, se puede desarrollar un análisis de sensibilidad que permita medir cuán sensible es la evaluación realizada a variaciones en uno o más parámetros decisivos. En el presente

---

<sup>20</sup> HORNGREN C., SUNDEM G., ELLIOT J., Introducción a la Contabilidad Financiera, Prentice Hall, Séptima Edición, México, 2000, pág: 281.

<sup>21</sup> SAPAG, N., Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill Interamericana, 4ta. Edición, México D.F., 2003, pag. 379, 381.

proyecto este análisis se hará siguiendo el modelo unidimensional de la sensibilización del VAN que determina hasta dónde puede modificarse el valor de una variable (precio, cantidad demandada, costo, etc.) para que el proyecto siga siendo rentable ( $VAN > 0$ ).

#### **2.4.8 Análisis de riesgo<sup>22</sup>**

El riesgo de un proyecto se define como la variabilidad de los flujos de caja reales respecto de los estimados. Mientras más grande sea esta variabilidad, mayor es el riesgo del proyecto. El riesgo se mide determinando la desviación estándar de la distribución de probabilidades de los posibles flujos de caja (escenarios). Una unidad relativa de medición de riesgo es el coeficiente de variación  $v$ .

---

<sup>22</sup> SAPAG, N., Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill Interamericana, 4ta. Edición, México D.F., 2003, pag 347.

## CAPÍTULO 3

# INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

---

### 3.1 DEMANDA

#### 3.1.1 Diseño y método de la investigación

Con el objetivo de disponer de información que ayude a determinar la necesidad y características de los servicios de un Centro de Desarrollo Integral Infantil se implementará un estudio exploratorio cualitativo y cuantitativo a través de *focus groups* (cualitativo) y encuestas puerta a puerta (cuantitativo).

##### 3.1.1.1 *Focus groups*

El estudio de la demanda se inició organizando dos *focus groups* cuyos resultados fueron la base para el desarrollo del cuestionario que se aplicó en las encuestas puerta a puerta.

Los *focus groups* se realizaron los días 19 y 27 de noviembre 2004; el primero contó con la participación de 6 madres de familia y el segundo con 8, todas pertenecientes al nivel socio-económico medio alto y con hijos menores de 4 años sin ser requisito que sus hijos estén en guardería.

Los *focus groups* fueron moderados por cada uno de los autores quienes previamente elaboraron una guía de discusión en donde se bosquejaron los temas a tratarse durante la reunión con base en los objetivos de la investigación (ver anexo A, Guión *Focus Group*).

### **3.1.1.2 Encuestas puerta a puerta**

Luego de realizados los *focus groups* y en base a sus resultados, se estructuró una encuesta con 21 preguntas abiertas y cerradas para ser completada en máximo 10 minutos (ver anexo B, Encuesta a madres y/o padres). Las primeras dos preguntas se utilizaron como filtro para asegurar que la base entrevistada constituya una muestra del grupo objetivo pretendido.

Previo a la aprobación de la encuesta, se realizó una prueba piloto de 20 encuestas aplicadas al grupo objetivo. La intención de esta prueba piloto fue validar que la encuesta sea entendida por el grupo objetivo y que la información que suministre sea la buscada.

El trabajo de campo (aplicación de la encuesta) fue realizado por la empresa *HABITUS* Investigación de Mercados y Opinión, del 15 al 23 de diciembre. Las encuestas se realizaron puerta a puerta, seleccionando aleatoriamente manzanas, hogares y personas elegibles en barrios del norte de Quito. Se definió que por cada manzana se entrevistaría a cuatro hogares, buscando así garantizar una mayor representatividad de la población evaluada en cada nivel socioeconómico y en la muestra en general. Se definió también que si el encuestado no se encuentra en su hogar, el entrevistador retornaría hasta un máximo de tres ocasiones sucesivas hasta lograr el contacto.

Posterior al trabajo de campo se realizó la tabulación y análisis cuantitativo utilizando el programa estadístico SPSS.

### **3.1.2 Procedimiento de muestreo**

Se comienza definiendo la población o grupo objetivo a partir de la cual se obtiene una muestra probabilística en la cual aplicar la encuesta diseñada.

#### **3.1.2.1 Definición de la población**

La población de interés ha sido definida como madres y padres de familia de nivel socio-económico medio, medio alto y alto con hijos menores de 4 años, que vivan en el sector norte de la ciudad de Quito.

### 3.1.2.2 Tipo de muestreo

Para los *focus groups* (estudio cualitativo) se utilizó un muestreo de tipo no probabilístico realizando convocatorias a través de la técnica de bola de nieve.

Para las encuestas puerta a puerta (estudio cuantitativo) se utilizó un muestreo probabilístico estratificado según la división socio-económica de la población de la ciudad de Quito, seleccionando aleatoriamente a los entrevistados.

### 3.1.2.3 Definición del tamaño de la muestra<sup>23</sup>

Para la definición del tamaño de muestra de la población de interés a quienes se aplicará la encuesta se utiliza la fórmula para proporciones:

$$n = \frac{Z^2(\pi)(1-\pi)}{(p-\pi)^2}$$

En donde,  $n$  es el tamaño de la muestra,  
 $Z$  es el coeficiente de confianza,  
 $\pi$  es la estimación de la proporción de la población<sup>24</sup>, y  
 $(p-\pi)$  es el error<sup>25</sup>.

Los autores han decidido fijar *a priori* el nivel de confianza y el error en los siguientes parámetros:

---

<sup>23</sup> Mc DANIEL C. y GATES R., Investigación de Mercados Contemporánea, Thomson Editores, 4ta. edición, México D.F., 1999, pág: 405, 451

<sup>24</sup> Parámetro desconocido

<sup>25</sup> ALLEN W., Estadística aplicada a los negocios y la economía, Mc Graw Hill, Tercera Edición, Bogotá, 2001, pág: 185.

$$Z = 1.96 \text{ (para un índice de confianza de 95\%)}$$

$$(p - \pi) = 0.08 \text{ (8\% de error aceptable)}^{26}$$

El valor de  $\pi$  se determina considerando la proporción de madres de familia que optarían por los servicios de un centro de cuidado infantil. Esta proporción se toma de la prueba piloto realizada en donde, de 20 encuestas realizadas, 13 respondieron que sí dejarían y/o actualmente dejan a sus hijos en un centro de cuidado infantil, lo que corresponde a un 65.2%.

Entonces,

$$\pi = 0.652$$

Reemplazando, los parámetros en la fórmula, se determina que el tamaño de la muestra requerida para este estudio es:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.652)(1 - 0.652)}{(0.08)^2}$$

$$n = 136$$

De la estratificación correspondiente a la ciudad de Quito para las clases socio-económicas alta y media (7.1% y 26.5% de la población de Quito, respectivamente)<sup>27</sup>, se determina que el 22% de las 136 encuestas (30 encuestas) se aplicarán al primer estrato nombrado y 78% al segundo (106 encuestas).

### 3.1.3 Análisis de la investigación

#### 3.1.3.1 Cualitativo

---

<sup>26</sup> El valor de error aceptable se fija en función de las limitaciones económicas del estudio de la muestra (LAMB C., Mercadotecnia, Editorial Thomson, sexta edición, México, 1992, pág 427)

<sup>27</sup> MARKOP, Índice Estadístico Ecuador, Edición Limitada, Diciembre 2002, pág: 261

El análisis cualitativo se realiza en los resultados de los *focus groups*.

En total participaron trece (13) mujeres en los *focus groups*, de ellas diez (10) trabajan a tiempo completo, dos (2) a medio tiempo, una (1) de ellas por período de lactancia, y la restante (1) no trabaja.

Entre estas madres no se encuentra un patrón de comportamiento frente a trabajar, en horario completo o medio tiempo, y tener a su hijo en guardería. De las trece (13) madres, nueve (9) tienen a sus hijos en guarderías, ya sea en tiempo completo (1) o solo las mañanas (8). Las restantes cuatro (4) madres prefieren dejar a sus hijos con niñeras supervisadas por familiares, entre ellos los más comunes: madres, suegras, abuelos.

El comportamiento durante el fin de semana es general, aprovechan para pasar en familia todo el tiempo que tienen disponible; juegan en la casa, salen de compras, salen a pasear, o a realizar cualquier otra actividad que, por sus obligaciones entre semana, no las pueden hacer.

Las madres que tienen a sus hijos en guarderías lo hacen básicamente por necesidad, ya que trabajan y también porque están conscientes que sus hijos necesitan aprender y socializar y necesitan personal capacitado para aquello.

Lo que se considera importante a la hora de seleccionar una guardería es:

- El personal de guardería debe ser capacitado/titulado y tener carisma y querer a los niños.
- Prefieren que el personal sea femenino, da más confianza. *“Me da cosas que haya hombres en las guarderías”*
- Sitios seguros que brinden el cuidado adecuado e inspiren tranquilidad
- Que sus hijos jueguen, aprendan y sociabilicen, en ese orden.

- Lugares en donde no tengan muchos niños por educadora, de forma que puedan brindar educación personalizada, que conozca a sus hijos y a ellas. De preferencia grupos de hasta 10 niños por maestra.
- Adecuado y continuo contacto con los padres en el período de adaptación y durante la permanencia del niño en la guardería.
- Quienes cuidan a los niños deben ser cultos y tener buen vocabulario ya que *“los niños aprenden los modismos de quienes les cuidan”*

El sentimiento que las madres tienen al dejar a sus hijos en la guardería es de desconsuelo y pena porque sienten que lo están abandonando, lo están dejando a cuidado de otros y tienen miedo, teniendo incluso sentimientos de culpa. Esta sensación no se presenta únicamente cuando dejan a sus hijos en la guardería, sino también cuando tienen que dejarlos con parientes o empleadas/niñeras.

Solo dos (2) madres de todas las participantes manifestaron que sienten tranquilidad al dejar a sus hijos en la guardería porque saben qué es lo que necesitan y les hace bien; aunque no están de acuerdo en dejar a sus hijos en la guardería todo el día, solo medio tiempo:

*“Me gusta mucho que se preocupan de mis hijos”, “Estoy muy contenta porque le veo a mi hija muy bien”*

Hay quienes prefieren no dejar a los hijos en la guardería, tienen miedo de lo que puede pasar y piensan que los niños son muy pequeños y delicados. Generalmente dejan a los niños a partir de los 2 años:

*“Una guardería no es tener varios guaguas y cobrar todo a los padres. Criar un niño extraño es una responsabilidad mucho más grande que criar uno propio”*

La decisión sobre la elección de la guardería, generalmente, la toman en pareja. Son las madres las que recopilan la información para luego discutirlo conjuntamente y seleccionar el lugar que consideren más adecuado.

La mayoría de las madres sí considera importante la ubicación de la guardería, prefieren que esté cerca de su hogar, trabajo u hogar de sus padres.

Los costos que pagan por el servicio de guardería son muy variados, dependiendo principalmente del horario. Se manejan como costos extras: almuerzo, *lunch* y el transporte. El costo mensual del almuerzo y refrigerios está alrededor de US\$ 40, y del transporte entre US\$ 30 y US\$ 40.

Las madres prefieren que tengan refrigerio en la guardería ya que esto enseña a sus hijos a comer todo y de todo, además todos comen lo mismo y se evitan peleas.

Se les preguntó a las madres su opinión sobre el uso de un circuito cerrado de cámaras con conexión a *internet*, de forma que los padres puedan saber qué están haciendo sus hijos a todo momento. Inicialmente esta idea se percibió como buena y muy útil, pero al realizar un análisis más profundo las madres manifestaron su preocupación por el uso de cámaras ya que las distraería en su trabajo, pensarían todo el tiempo en ver a sus hijos, no se daría la libertad que tanto padres como hijos necesitan para tener sus propias vidas; además, piensan que la gente que trabaja en la guardería no se podría sentir tranquila y su comportamiento sería condicionado y no auténtico ya que están siendo observadas.

Manifiestan que la cámara sería buena para un control interno, como valor agregado, pero sin costo adicional para los padres.

En cuanto a estimulación temprana, existen opiniones divididas, la mitad de las madres la consideran inapropiada porque se trata de obligar al niño a hacer y aprender cosas fuera de su ritmo:

*“Cada niño es único y maneja sus propios tiempos”, “No hay que comparar los avances de tu hijo con los de otro, te sientes frustrada y presionas más de lo que deberías a tu hijo”.*

Incluso una madre comentó la sugerencia de su neurólogo pediatra sobre el no uso de la estimulación temprana.

La otra mitad la considera apropiada pero para que los padres aprendan y realicen las actividades ellos mismos en sus casas y en su propio tiempo y espacio.

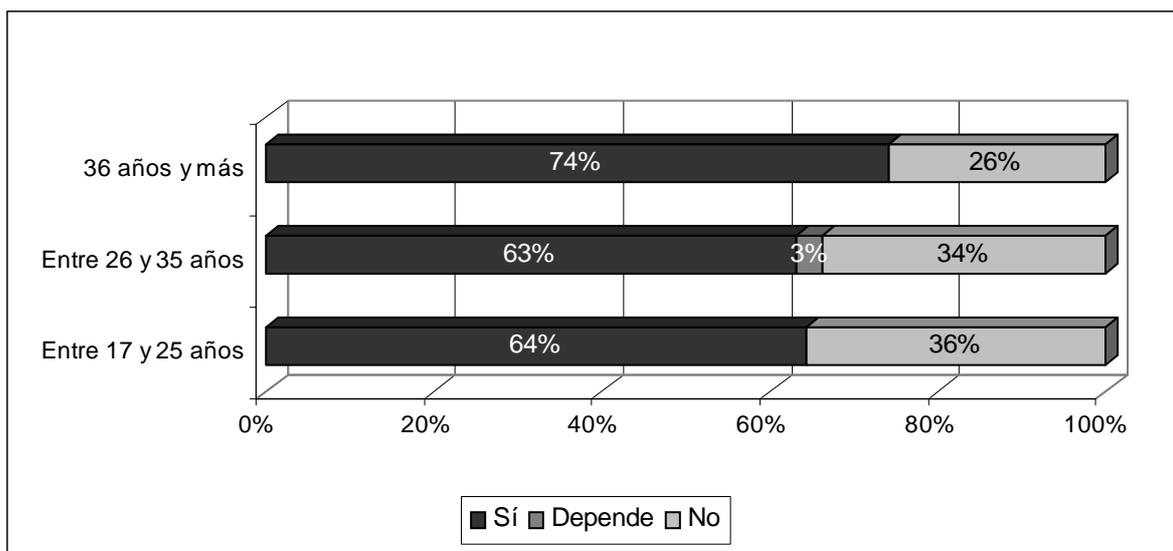
Todas concordaron en que es importante una estimulación adecuada de los niños, misma que se va dando en el día a día, tanto en la escuela como en el hogar, con la interrelación entre padres – niños – profesores:

*“El amor estimula”*

Algunas de las guarderías en que comentaron están sus hijos, y que son consideradas competencia directa son: El grillito, Mis primeras travesuras, Aprendiendo a crecer, Play Time.

### **3.1.3.2 Cuantitativo**

El análisis cuantitativo se realiza después del trabajo de campo realizado en las encuestas puerta a puerta. Las encuestas se tabulan teniendo como resultado los siguientes hallazgos:



**Gráfico 3.1** (Pregunta 3) *¿Deja o dejaría a su hijo en una guardería? – Según la edad de la madre*

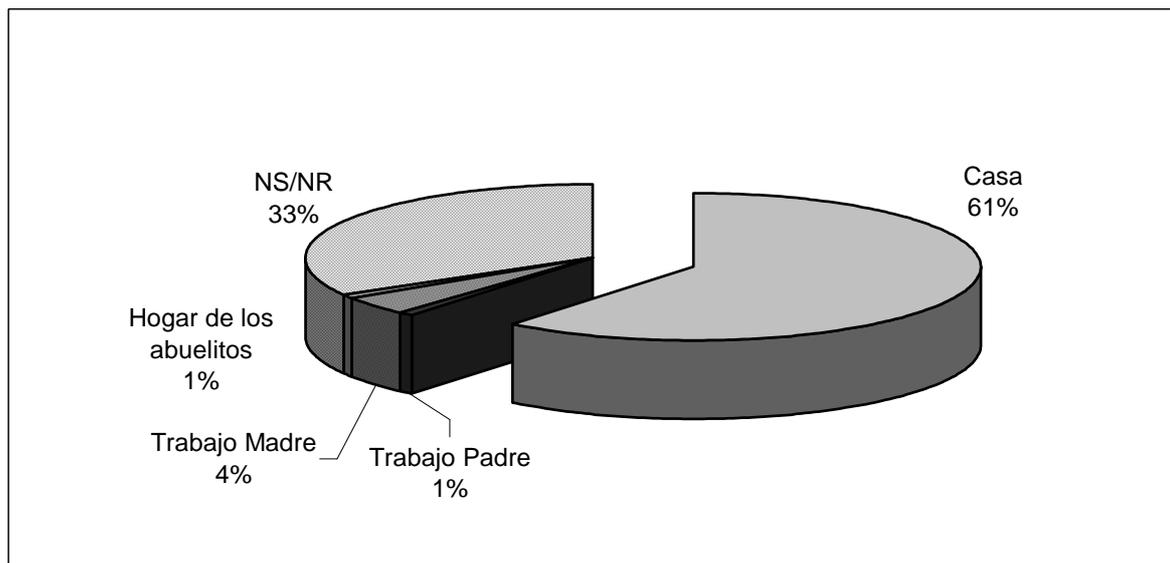
Análisis: Sin importar la edad de la madre, en promedio el 66% de las madres sí dejarían o dejan a sus hijos en una guardería. El porcentaje de madres que no dejarían o dejan a sus hijos en guardería va disminuyendo a medida que la edad de la madre va incrementando. Las madres “jóvenes”, esto es, menores a los 35 años de edad, tienen una preferencia de 34 – 36% de no dejar a sus hijos en una guardería. Las madres mayores a los 36 años, utilizan o utilizarían más los servicios de guarderías. Solo un 24% decide no utilizarlos.

Razones	Edad
	Total
No les dan el cuidado que es debido	30%
No tienen confianza	20%
Maltratan a los niños	15%
Dejan a los niños con familiares / los abuelos	15%
No tiene necesidad	12%
No es lo mismo que la madre	10%
Contraen enfermedades	8%
Debería conocer el profesionalismo y el trato que den esas personas	5%
NS / NR	5%
Otros	2%
	100%
<b>Casos</b>	44
Estudio: Guardedías- Enero 2005	
Elaboración: HABITUS - Investigación de mercados y opinión	

**Tabla 3.1** (Pregunta 4 – Múltiple) *¿Por qué no deja o dejaría a su hijo en una guardería? – Según la edad de la madre*

Análisis: Las principales razones de quienes no dejarían a sus hijos en una guardería son el temor a que no les den el cuidado debido (30%) y la desconfianza (20%). En tercer lugar tenemos también a que piensan que en las guarderías maltratan a los hijos (15%), porcentaje que puede ser considerado también como falta de cuidado debido.

Otro motivo importante (15% de menciones) es que prefieren dejarlos con familiares y/o abuelos.



**Gráfico 3.2** (Pregunta 5) *¿Le gustaría que la guardería quede cerca de su casa o trabajo o de algún otro lugar en particular?*

Análisis: Independientemente de la edad de las madres y del ingreso familiar que el hogar tenga, las madres prefieren que las guarderías queden cerca de sus casas (61%).

	TOTAL	Edad		
		Entre 17 y 25 años	Entre 26 y 35 años	36 años y más
Pinar Alto	15%	26%	17%	
Florida Alta	15%	16%	20%	5%
San Fernando (EL Pinar)	10%	21%	7%	5%
San Pedro Claver	9%	5%	2%	25%
La Concepción	6%	5%	10%	
Urb. 23 de junio	6%	5%	7%	5%
Monteserrín	5%		2%	15%
El Condado	5%		5%	10%
Av. La Prensa	4%	5%	2%	5%
Kennedy	4%		5%	5%
La salida del CC El Bosque	3%		5%	
Quito Tennis	3%		5%	
La Brasil	3%	11%		
Morlán	3%		2%	5%
Quito Norte	3%		5%	
Colinas del Norte	1%			5%
Cumbayá	1%		2%	
La Luz	1%			5%
La Floresta	1%			5%
Av. Amazonas	1%		2%	
Cotocollao	1%			5%
Andalucía	1%	5%		
NORTE	1%	5%		
	100%	100%	100%	100%
<b>Casos</b>	136	32	74	30

Estudio: Guardedías- Enero 2005  
Elaboración: HABITUS - Investigación de mercados y opinión

**Tabla 3.2 (Pregunta 6) ¿En que sector de la ciudad le gustaría que quede la guardería?**

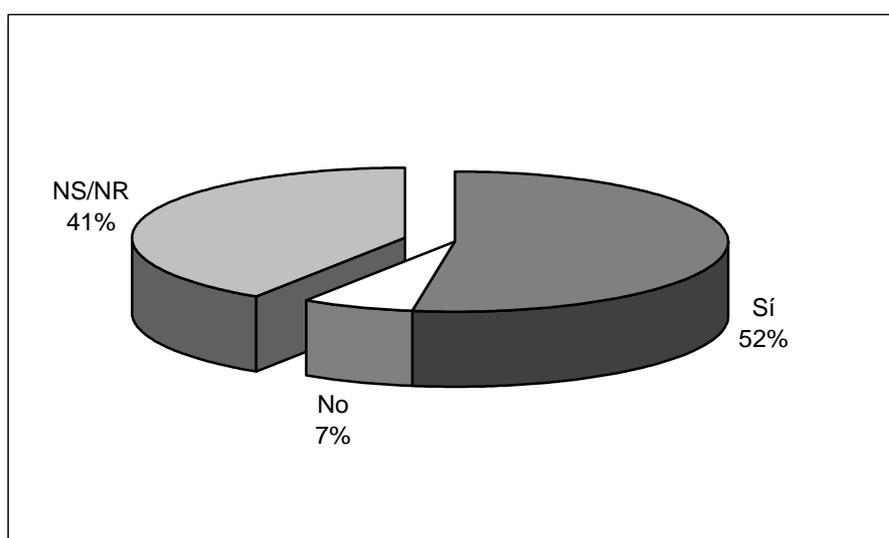
Análisis: Los lugares de preferencia, de este grupo, para la ubicación de un centro de guardería son el Pinar Alto – San Fernando (25%) y Florida Alta (15%).

	TOTAL	Edad		
		Entre 17 y 25 años	Entre 26 y 35 años	36 años y más
<b>Seguridad</b>	52%	57%	48%	56%
<b>Calidad</b>	37%	39%	35%	37%
<b>Ubicación</b>	17%	14%	17%	19%
<b>Precio</b>	13%	11%	15%	11%
<b>Prestigio</b>	13%	14%	11%	15%
<b>Tradicón/trayectoria</b>	9%	4%	11%	11%
<b>Por el aprendizaje</b>	1%	4%		
<b>Profesores profesionales</b>	1%		2%	
<b>NS/NR</b>	35%	32%	40%	26%
	100%	100%	100%	100%
<b>Casos</b>	136	32	74	30

Estudio: Guardedías- Enero 2005  
Elaboración: HABITUS - Investigación de mercados y opinión

**Tabla 3.3** (Pregunta 7 - Múltiple) ¿Qué factores considera que son los más importantes al decidirse por una guardería para sus hijos? – Según edad madre

Análisis: Independientemente de la edad de la madre, lo que buscan mayoritariamente es seguridad (52%) y Calidad<sup>28</sup> (37%). Los factores que menos importan son que los profesores sean profesionales y por el aprendizaje, cada uno con 1% de mención.

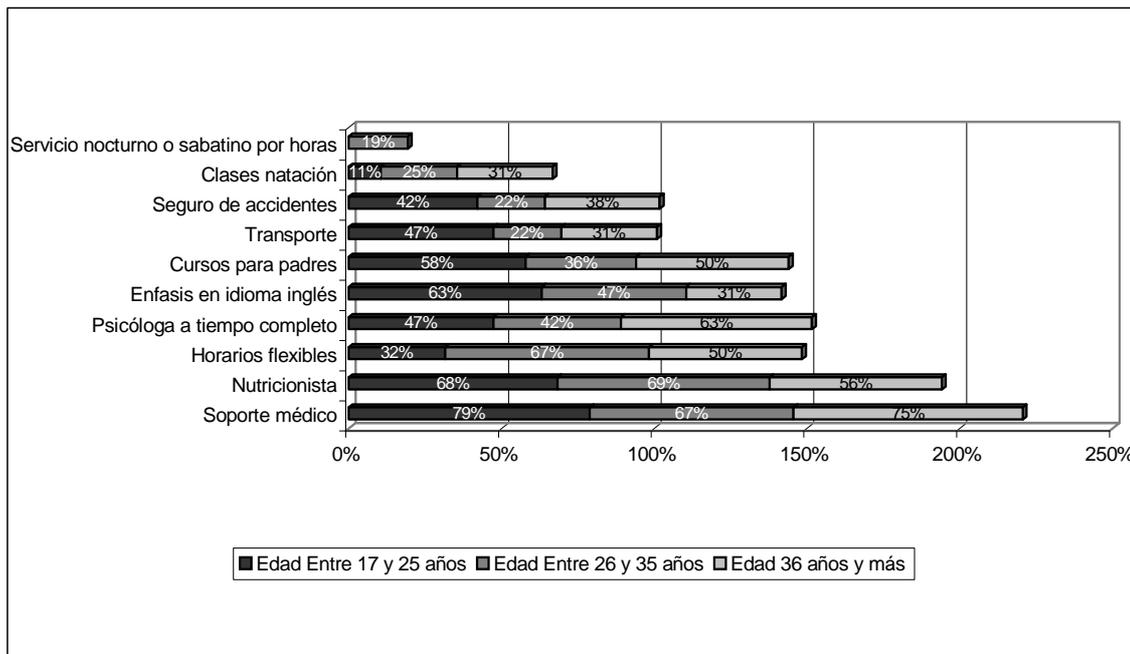


**Gráfico 3.3** (Pregunta 8) ¿Existen otros centros infantiles cerca?

Análisis: Independientemente de la edad de la madre, 59% de ellas conocen si existen o no centros infantil cerca de sus hogares. Sin embargo, el 41% es un

<sup>28</sup> “Calidad” entendida como el trato adecuado que dan los personeros de la guardería al párvulo y sus padres

porcentaje alto de grupo objetivo, madres con hijos menores a cuatro años, que no conocen sobre el ofrecimiento de estos servicios cerca.



**Gráfico 3.4** (Pregunta 10 - Múltiple) *¿Cuáles son los 5 servicios adicionales principales que le gustaría encontrar en una guardería? – Según edad madre*

**Análisis:** Considerando los porcentajes ponderados de los tres grupos de madres, los cinco servicios más importantes de acuerdo a las madres son el soporte médico (72%), nutricionista (66%), horarios flexibles (54%), psicóloga a tiempo completo (48%) y énfasis en el idioma inglés (48%).

Sin embargo, considerando los grupos de edades, aquellas madres mayores a los 36 años, dan prioridad a cursos para padres (50%) antes que énfasis en el idioma inglés (31%). Así también las madres menores a los 25 años, prefieren los cursos para padres (58%) y servicio de transporte (47%), antes que los horarios flexibles (32%).

Edad	Ingreso			Salida		
	6 am - 8 am	8 am en adelante	NS/NR	12 pm - 2 pm	2 pm en adelante	NS/NR
Entre 17 y 25 años	50%	18%	32%	29%	39%	32%
Entre 26 y 35 años	52%	11%	37%	35%	28%	37%
36 años y más	67%	4%	30%	19%	52%	30%
<b>Total</b>	<b>55%</b>	<b>11%</b>	<b>34%</b>	<b>30%</b>	<b>36%</b>	<b>34%</b>

**Tabla 3.5** (Pregunta 11) ¿Horario de ingreso / salida a la guardería? – Según edad de la madre

Análisis: La mayoría de las madres (55%), sin importar su edad, prefieren que el horario de ingreso a la guardería sea entre las 6 y 8 de la mañana. Sin embargo, en las horas de salida de los niños, existen ciertas discrepancias. Las madres mayores de 36 años (52%) prefieren recoger a sus hijos a partir de las 2 pm. Las madres entre los 17 y 25 años también lo prefieren pero en un porcentaje menor (39%). Por el contrario, las madres entre 26 y 35 años, un 35% de ellas prefieren retirarlo entre medio día y 2 de la tarde.

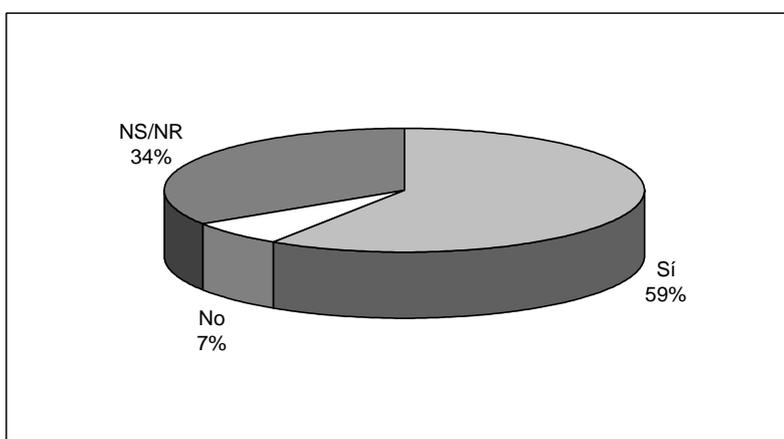
Tanto en el horario de ingreso como de salida de la guardería, y en todas las edades, hay un alto porcentaje de madres (34%) que no presentan preferencia: no saben / no responden.

	TOTAL	Edad		
		Entre 17 y 25 años	Entre 26 y 35 años	36 años y más
Referencia amigos/familiares	48.30%	46.40%	49.20%	48.10%
Hojas volantes	10.80%	14.30%	7.70%	14.80%
Consultorio del Pediatra	7.50%		9.20%	11.10%
Guía de teléfonos	5.00%	3.60%	7.70%	
Revistas especializadas en niños	3.30%	10.70%	1.50%	
Televisión	2.50%	3.60%	1.50%	3.70%
Iglesia de la parroquia	2.50%		1.50%	7.40%
Otros	1.70%		3.10%	
Revistas generales	0.80%			3.70%
NS/NR	33.30%	32.10%	36.90%	25.90%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
<b>Casos</b>	<b>136</b>	<b>32</b>	<b>74</b>	<b>31</b>
Estudio: Guardedías- Enero 2005				
Elaboración: HABITUS - Investigación de mercados y opinión				

**Tabla 3.6** (Pregunta 13) ¿En qué fuentes buscaría Ud. Información sobre una guardería? – Según la edad de la madre

Análisis: El 48% de madres buscarían en sus familiares y amigos información referencial de en cual guardería inscribir a sus hijos. En muy importante considerar el efecto boca a boca que este negocio.

También son fuentes secundarias de información, las hojas volantes (10.8%) y la información que se encuentra en el consultorio del pediatra (7.5%). Claro está que el pediatra como consejero y voz autorizada puede constituir una fuente importante.

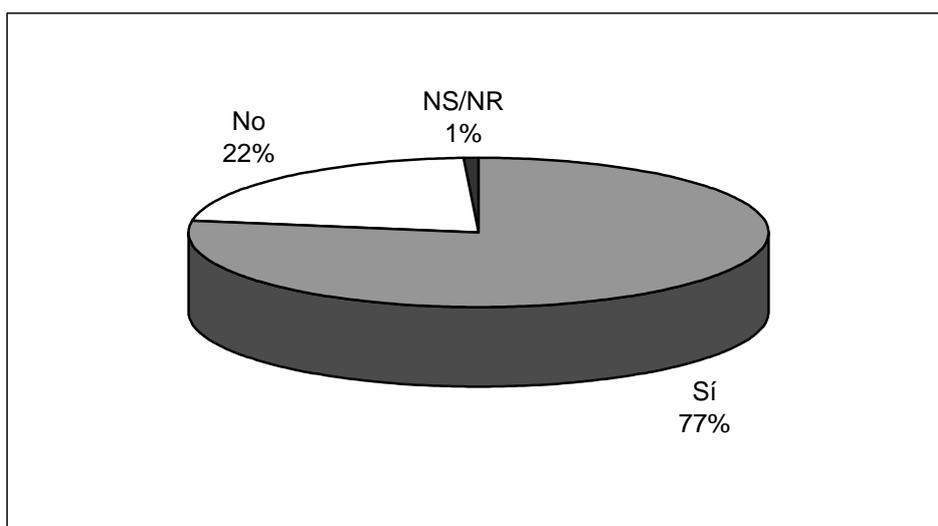


**Gráfico 3.5** (Pregunta 15) *¿Le gustaría que la guardería tenga un circuito cerrado de cámaras con conexión a Internet para que Ud. pueda observar lo que hace su hijo en cualquier momento y desde cualquier lugar?*

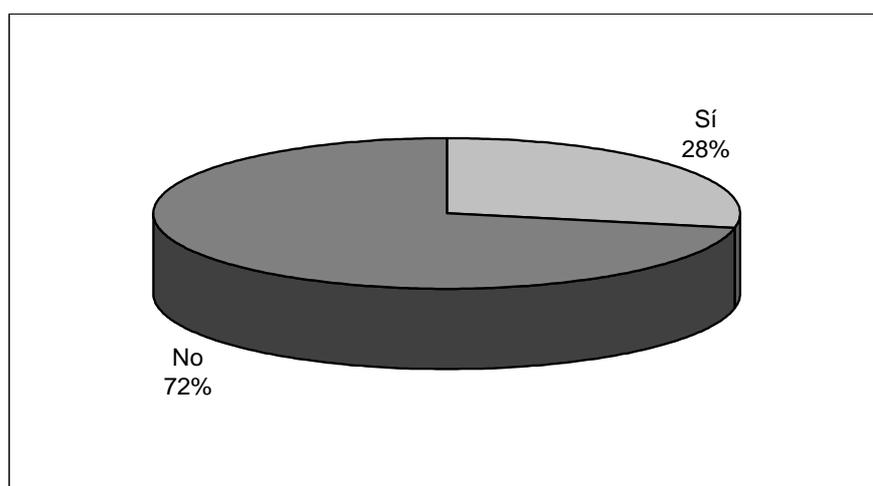
	Sí	No	NS/NR
<b>Para mayor seguridad</b>	54.90%		
<b>Para ver como les tratan a los niños</b>	26.80%		
<b>Para ver como van desarrollando</b>	14.10%		
<b>Por que es importante / para estar informados</b>	7.00%		
<b>Es otra forma de estar con los niños</b>	2.80%		
<b>Muy exagerado</b>		28.60%	
<b>No es necesario / falta de tiempo</b>		28.60%	
<b>Otros</b>		28.60%	
<b>Para vigilar la sexualidad infantil</b>	1.40%		
<b>Por confianza</b>	1.40%		
<b>Tienen mucha confianza en los parvularios</b>		14.30%	
<b>NS / NR</b>			100.00%
	100.00%	100.00%	100.00%
<b>Casos</b>	80	10	46
Estudio: Guardedías- Enero 2005			
Elaboración: HABITUS - Investigación de mercados y opinión			

**Tabla 3.7** (Pregunta 16) *¿Por qué?*

Análisis: La mayoría de madres (59%) sí quisieran contar con la alternativa de un circuito cerrado de cámaras. Sus razones principales son para mayor seguridad (55%) y para ver cómo les tratan a sus hijos (27%). Ambos motivos se traducen en mayor tranquilidad a los padres y una paz interior porque sienten que están haciendo lo adecuado para sus hijos. Tranquilizan su sentimiento de culpabilidad al no poder estar con ellos.



**Gráfico 3.6** (Pregunta 17) ¿Ud. Conoce que es estimulación temprana?



**Gráfico 3.7** (Pregunta 18) ¿Ha adquirido Ud. los servicios de un centro de estimulación temprana?

Análisis: El 77% de madres entrevistadas sostiene que si conoce lo que es Estimulación Temprana, sin embargo solo el 28% utilizan o han utilizado los servicios de un centro de estimulación temprana.

### **3.1.4 Resultados de la investigación**

Las madres y padres de hoy buscan una alternativa válida para el desarrollo emocional de sus hijos menores de cuatro años, ya que ellos generalmente trabajan y no pueden dedicar el tiempo adecuado para su educación y desarrollo intelectual.

Consideran a un Centro de Desarrollo Infantil como una opción viable para confiar a sus hijos cuando éste presente las acreditaciones de sus docentes y de las seguridades de la infraestructura. También es importante que el costo del servicio esté acorde con los servicios prestados, siendo el más mencionado un soporte médico y nutricionista adecuado.

En cuanto al horario, debido a los estilos de vida y trabajo de los padres, es necesario un Centro de Desarrollo Infantil que atienda desde antes de las ocho de la mañana hasta después del almuerzo (14h00). Sin embargo, también es importante un servicio complementario de guardería hasta las seis de la tarde, horario en que los padres que trabajan pueden hacerse cargo de sus hijos.

Finalmente, muchos padres consideran un *plus* para el servicio, el contar con un sistema de monitoreo *online* por medio del cual ellos podrán mantener un contacto más cercano con el proceso de desarrollo de sus hijos, sintiéndose así con mayor seguridad y tranquilidad frente al servicio que reciben.

## **3.2 OFERTA**

### **3.2.1 Diseño y método de la investigación**

Se realizó un estudio exploratorio cualitativo mediante la utilización de encuestas a expertos en el tema de cuidado infantil.

El estudio cualitativo se complementó con un estudio descriptivo cuantitativo encuestando a la competencia existente de centros de desarrollo infantil, para determinar las estrategias implementadas en cuanto a servicios brindados, costos y estructuras de soporte administrativo y publicitario.

#### **3.2.1.1 Entrevista a profundidad a expertos**

Las entrevistas a profundidad a expertos fueron realizadas personalmente por uno de los autores del 1 al 22 de noviembre de 2004, siguiendo un guión predeterminado dependiendo del campo de especialidad del entrevistado (ver anexo C, Guión entrevista a profundidad a expertos)

Para este estudio se seleccionaron a conveniencia y por medio de referidos a expertos en las siguientes áreas:

- Psicología Infantil
- Nutrición
- Pediatría
- Dirección de Centros de Desarrollo Infantil

Currículos resumidos de los expertos entrevistados se encuentran en el anexo D, Currículos expertos.

### **3.2.1.2 Encuestas a la competencia**

Para el estudio cuantitativo a la competencia, se realizó un censo al universo de interés; esto es, todos los centros de desarrollo infantil –guarderías, talleres infantiles, jardines infantiles, centros de estimulación de infantes–, que estén ubicados dentro del área geográfica de la parroquia Chaupicruz en el norte de la ciudad de Quito<sup>29</sup>. El total de centros de desarrollo infantil encuestados fueron veintiséis (26): un (1) taller infantil, un (1) jardín de infantes, once (11) guarderías, seis (6) centros de estimulación temprana y siete (7) centros de desarrollo que ofrecen conjuntamente el servicio de guardería y de estimulación temprana (ver Anexo E, Distribución geográfica Centros Infantiles).

Se llevaron a cabo entrevistas personales a las personas que dirigen cada proyecto, centro o guardería. Para las entrevistas se diseñó y aplicó un cuestionario con un total de 12 preguntas, entre abiertas y cerradas (ver anexo F, Encuesta Centros Infantiles).

Este trabajo de campo fue realizado entre el 5 y 19 de Noviembre de 2004, con una estudiante de pregrado, especialidad *Marketing*, de la Universidad San Francisco de Quito

### **3.2.2 Análisis de la investigación**

#### **3.2.2.1 Cualitativo**

##### **▪ PEDIATRA**

**Pregunta (P):** ¿Cuáles son los principales impactos en el infante al ir a una guardería por primera vez?

---

<sup>29</sup> Se considera importante para la implementación del proyecto, pero no relevante para la determinación de la competencia, el hecho de que estos centros de desarrollo infantil cuenten, o no, con la aprobación del Ministerio de Bienestar Social.

**Respuesta (R):** Primero es necesario evaluar la razón por la cual se acude a una guardería: por necesidad debido al trabajo, por aprendizaje o porque es un niño a quien no se puede manejar por malcriado, mimado.

Cuando es muy mimado, el efecto es más fuerte, pero tarde o temprano se adaptan y sociabilizan.

**P:** ¿Cuáles son las características del personal adecuado?

**R:** Preparación como auxiliar y enfermería. Personas que *“les guste”* trabajar con niños y que tengan las herramientas para explotar sus conocimientos. Psicólogos, parvularios preparados, que tenga carisma.

**P:** ¿Cómo se ve influenciado el desarrollo del infante al entrar a una guardería?

**R:** Se orienta la estimulación para el desarrollo de los niños.

**P:** ¿Qué medidas deben ser tomadas por las parvularias cuando llega un niño nuevo?

**R:** Atención personalizada para que se adapte lo más rápido posible y con menos traumatismos. También se debe conversar con los padres para saber como es el comportamiento del niño para ver como adaptarlo al grupo, evitar imponerlo.

Se debe manejar grupos de edad y características especiales.

**P:** ¿Cuáles son los grupos de edad ideales para agrupar a niños?

**R:** Grupos de 0 a 3 meses, de 3 a 9 meses, de 9 meses a 1 año y luego grupos de 1 año de edad.

**P:** ¿Qué consideraciones deben tomar los padres al inscribir a sus hijos en una guardería?

**R:** Informarse de cómo funcionan las cosas, y deben complementar y mantener el mismo sistema en la casa en comidas, aseo, orden y conducta. Debe haber total coherencia. Hay que evitar la ambivalencia del niño, evitar que compare *“en donde estoy mejor en casa o aquí”*.

**P:** ¿Con qué frecuencia es conveniente tener contacto entre parvularias y padres?

**R:** El desarrollo del niño es algo tan dinámico que se puede tener cambios en conducta, habilidades, etcétera, en una semana. Por este motivo, el contacto debería ser cada quince días con las madres. Hay cosas que deben ser tratadas individualmente cada semana.

**P:** ¿Qué opina de la implementación de un circuito cerrado de cámaras para información permanente de los padres?

**R:** Parece importante pero si es asequible a todos los padres; sin embargo, puede resultar incómodo para los padres y parvularias, y dar una imagen muy elitista al centro, lo que puede constituir una barrera por la percepción del costo.

**P:** ¿Qué problemas de adaptación pueden darse?

**R:** Un niño que era el centro de atención en casa, ve como ahora es uno más del montón y puede aislarse y agredir. Hay niños tímidos a quienes se debe motivar para socializar para que no se retraigan por la presión del grupo. Es importante tener una psicóloga.

**P:** ¿Qué régimen alimenticio sugiere?

**R:** Lo más adecuado es lo natural, evitar enlatados y colorantes. Debe haber una nutricionista, todos deben comer lo mismo, se debe establecer variedades y combinaciones que estén al alcance del nivel socioeconómico de la familia. Si se tiene niños especiales, por ejemplo intolerantes a la lactosa, entonces se debe tener ciertas preferencias, hablando previamente con los padres.

**P:** ¿Qué evaluación médica sugiere que el centro debe implementar?

**R:** No es necesario que tengan un pediatra de planta, pero sí personal capacitado en primeros auxilios. Sí deberían contar con un pediatra de cabecera a quien recurrir en caso de emergencia y quien implemente chequeos mensuales de peso y talla.

**P:** En cuánto a infraestructura, ¿qué sugiere?

**R:** Debe parecerse a lo que encontramos en casa, pero evitando peligros innecesarios como acceso libre a la cocina, enchufes descubiertos, muebles con esquinas, etc.

#### ▪ **NUTRICIONISTA**

**P:** Impactos en el infante al salir del hogar para ir a un centro de cuidado

**R:** Existe un impacto psicológico y un impacto biológico. Impacto biológico: los hábitos alimenticios difieren en cuanto a tipos y cantidades; generalmente en el centro que está asesorado se corrigen ciertos errores de los padres en la alimentación del niño.

**P:** ¿Cómo debería ser la comunicación con los padres para disminuir el impacto biológico?

**R:** La comunicación de los padres con el centro dependerá de la edad del niño. El centro, cuando el niño es pequeño, tiene que asesorar a los padres (qué comer, cuándo hacerlo, etc.), tener una comunicación cada 15 días con ellos e ir disminuyendo la periodicidad conforme el niño es más grande. En niños mayores de 5 años habrá mayores dificultades porque ya tiene unos hábitos preestablecidos difíciles de cambiar.

**P:** Consideraciones que deben tomar las parvularias y personal que cuide al niño durante los primeros días de permanencia en el centro

**R:** Evaluar el estado nutricional del niño en cuanto a edad, talla y peso. Hacer una historia clínica nutricional: Hábitos, preferencias, horarios, hábitos respecto de defecación, qué no le gusta, alergias / intolerancia a los alimentos.

**P:** ¿Cómo manejar la dieta de los niños?

**R:** Si los niños no tienen problemas se puede manejar una dieta general, pero si hay niños con problemas hay que hacer ajustes en forma particular.

**P:** Régimen alimenticio ideal

**R:** Dependerá del número de niños y la edad. Establecer un plan por grupo de edad: de 1 año, de 2 a 3 años, grupo en edad escolar.

**P:** Frecuencia de la evaluación médica nutricional (ficha de crecimiento)

**R:** Depende de la edad: si el niño es menor de un año cada mes, cada dos meses si es menor de 5 años.

**P:** ¿Cuán importante es una nutricionista en una guardería?

**R:** No es necesario que esté en la guardería, lo importante es tener una asesoría, realizar por ejemplo planes mensuales, particularizar en casos puntuales.

**P:** Relación / interferencia entre el menú de la institución y el *lunch* que mandan los padres

**R:** Sería mejor que esto esté a cargo de la institución y que ella informe mediante un boletín mensual a los padres sobre el menú que servirán a sus hijos. En niños en edad escolar incluso se pueden tener varios menús de donde puedan escoger los padres.

**P:** Alguna otra consideración desde el punto de nutricional

**R:** Considerar el nivel socioeconómico de los padres en cuanto a sus hábitos de comida

**P:** Combinación ideal entre proteínas y carbohidratos para un infante

**R:** Hay que calcular el aporte calórico de acuerdo a la edad. Según el total de calorías el 50-60% Hidratos de carbono, 10-20% proteínas y hasta el 30% de grasas. Esto se debería distribuir en 5 comidas diarias: desayuno debe cubrir el 15-20%, 10% el refrigerio a media mañana, 30% el almuerzo, 10-15% el refrigerio de la tarde y 20% a cubrir en la merienda. El estado nutricional durante los dos primeros años determina la base del desarrollo neurológico del niño; lo que no se alcanzó en estos dos años no se alcanzará nunca. El niño debe tener un buen crecimiento hasta los 5 años en peso y talla, lo que no alcanzan en este periodo no los alcanzará nunca.

**P:** ¿Qué opina de los suplementos nutricionales?

**R:** No son necesarios si la dieta es adecuada. Serán necesarios si existen problemas particulares

## ▪ **PSICÓLOGA**

**P:** ¿Cuáles son los primeros impactos que tienen los niños al ingresar al Centro?

**R:** Si el niño ha tenido un adecuado proceso de preparación para la separación y acercamiento, no tienen ningún problema. El problema es la edad, si es muy pequeño y no ha tenido tiempo para este proceso es distinto, porque por lo menos hasta los tres años deben pasar más tiempo en su hogar con los padres. Sin embargo, debido a la necesidad de trabajo de los padres, desde que nace se debe tomar las medidas para este proceso de alejamiento y regreso.

**P:** ¿Qué pueden hacer los padres para ir preparando a sus hijos y reducir este impacto?

**R:** Primero deben estar seguros de las razones por las cuales están dejando a su hijo en la guardería y seguros de la opción que han escogidos. Tienen que estar a gusto en lo que van a hacer porque el desprendimiento tiene que ser mutuo para dar la tranquilidad necesaria al niño.

**P:** ¿Qué deben hacer las parvularias para reducir el impacto?

**R:** Primero ellas también deben estar a gusto, hacer el trabajo porque les gusta y lo han decidido así. Estar preparadas y capacitadas y saber diferenciar su vida personal con su vida profesional para no afectar a los niños con sus problemas.

**P:** ¿Cómo ve usted el impacto que puede tener un niño al enfrentarse a grupos y tiene que interactuar?

**R:** Si su proceso de desarrollo ha sido sano, va a tener la menor cantidad de problemas. Los niños en su edad son egocéntricos y es como sobreponer una necesidad de interacción, sociabilización y de compartir a niños que por su naturaleza no lo hacen.

**P:** ¿No contribuye la socialización al desarrollo adecuado del niño?

**R:** Hasta los 7 años lo más importante para los niños es lo que pasa en su casa, no lo que pasa afuera, pues en su casa están los referentes afectivos más importantes.

**P:** ¿Qué es más importante en consideración de adaptación?

**R:** Lo más importante es que la guardería sea lo más parecido al hogar, sin pretender confundir al niño. Ser acogedores, con espacios para descanso, para juego individual, no solo colectivo. Se debe apuntar al desarrollo afectivo, por lo cual debe contar con espacios que lo promueva.

**P:** ¿Qué enriquece en los primeros años a los niños?

**R:** La relación afectiva, emocional, sana, sincera antes que la perfección y la excelencia académica. La excelencia debe ser emocional en un espacio para niños pequeños.

**P:** ¿Qué caracteriza a un espacio como seguro?

**R:** Aparte de seguros básicos como enchufes, pisos resbalosos, y gradas, tendría que ser espacios con escala infantil (ventanas, mesas, sillas, baños) que les permitan a los niños esa libertad para desarrollarse.

**P:** ¿Cuáles son las características personales y profesionales que debería tener el personal adecuado?

**R:** Tiene que juntarse el conocimiento y un desarrollo humano adecuado, lo más elevado en lo emocional y lo afectivo. Que le guste lo que hace.

**P:** ¿Es necesario que un Centro cuente con una psicóloga?

**R:** Por supuesto y de manera fija. Tiene que ser un personal muy activo y observador, que trabaje todo el tiempo. Tiene que observar no solo a los niños, sino también a los adultos.

**P:** ¿Con qué frecuencia tendría que haber evaluación médica?

**R:** Depende del ámbito social. En niveles con mayores recursos, los padres se van a encargar del cuidado médico de forma más consiente; sin embargo, en otros casos puede ser un aporte al observar periódicamente al niño y su desarrollo. En cuanto a emergencias es indispensable que el personal tenga conocimiento de primeros auxilios, y estar afiliados a un servicio de ambulancia.

**P:** ¿Qué recomienda con respecto a la frecuencia del contacto con los padres?

**R:** Lo mejor es que los padres puedan ir a la guardería cuando quieran, y no solo en las reuniones; obviamente sin motivar el desorden.

**P:** ¿En cuánto a la conformación de grupos?

**R:** Los grupos deben ser pequeños, para un adulto 10 niños son más que suficiente. No hay que restringirse a la edad, sino más bien a los ciclos de desarrollo y particularidades individuales. Pueden haber momentos en que niños de diferente edad se reúnan para hacer actividades juntos. La interacción es muy rica.

#### ▪ **DUEÑA DE GUARDERÍA**

**P:** Impacto del infante al entrar a un Centro

**R:** Período de adaptación que más o menos es de un mes, unos más, otros menos, pero todos los niños terminan adaptándose. Se comienza dejando a los niños por pocas horas y luego se extiende el período de permanencia en el Centro. También sufren los papás, entonces es conveniente que se queden mirando “a escondidas” a sus niños. El periodo de adaptación se da incluso cuando los niños regresan de vacaciones al Centro, pero aquí el tiempo de adaptación es más corto.

**P:** Consideraciones que deben tener las parvularias al recibir a un niño por primera vez

**R:** Dejar traer a los niños su juguete o su cobija, algo con lo que se sienta seguro. Hacer todo lo posible porque el niño se sienta bien, todo lo demás será secundario: si el niño no quiere comer, no come; si el niño no quiere estar en un lugar, que no esté; si el niño quiere irse, se va; pero esto solamente durante el periodo de adaptación.

**P:** Consideraciones de los padres al inscribir al niño en un Centro

**R:** Que estén seguros de la decisión que toman. La gran mayoría dejan a los niños por necesidad, porque papá y mamá trabajan; pocos los dejan por buscar desarrollo infantil en sus niños.

**P:** Problemas del niño durante la adaptación

**R:** Miedo, temor a las personas extrañas. Inseguridad al nuevo lugar. Esto se supera tocando, abrazando, sonriendo al niño. Una persona del centro se dedica totalmente al niño durante la adaptación haciéndole conocer el LUGAR.

**P:** Características profesionales y personales para contratar personal

**R:** No todo el mundo puede trabajar con niños pequeños. Es importante “sentir” a la persona. Además de la formación académica es importante la calidad humana del personal.

**P:** Medidas de cuidado y protección en un centro

**R:** Un ambiente físicamente seguro: enchufes, ubicación de mesas y sillas, astillas, lugares que no tengan energía eléctrica

**P:** Evaluación médica que sugiere el centro se deba implementar

**R:** Se dispone de una pediatra. Hay control de pesos y medidas de los niños y detecta si los niños están enfermos. Ahora muchos niños tienen medicina alternativa

**P:** Infraestructura que debe tener un Centro

**R:** Lo primordial: espacios verdes. La infraestructura debe ser acorde a la edad del niño y tener áreas específicas para bebés, para expresión corporal, etc. La limpieza y orden son muy importantes y disponer de colores vivos y flores.

**P:** Recomendaciones del régimen alimenticio

**R:** Mucha fruta y verdura, no se come carne roja. La comida se prepara en el mismo centro y es “comida de casa”

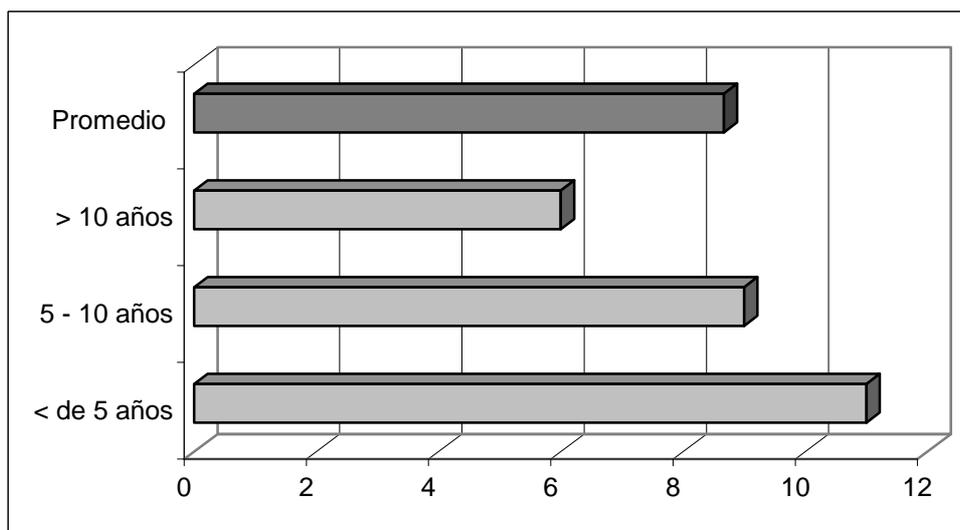
**P:** Recomendaciones de contacto del centro con los papás

**R:** El trato con los papás deber ser personalizado. No se convoca a una reunión general de padres de familia, se les convoca en forma individual. Existen al menos cuatro reuniones: 1 durante el primer mes y 1 cada trimestre para hacer evaluación del niño.

**P:** ¿Cómo se deben manejar los grupos de edad?

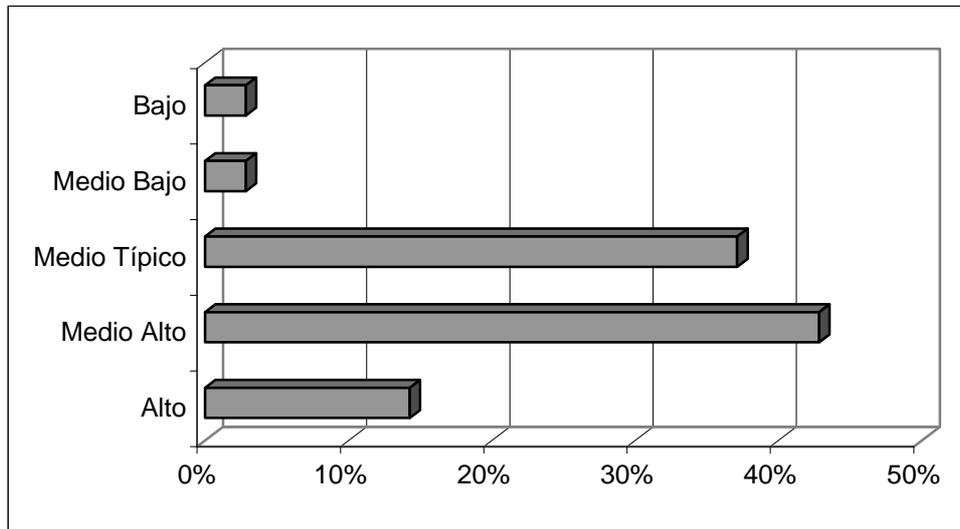
**R:** Máximo en una aula deben haber 12 niños. Los niños de 2 años deben tener un auxiliar aparte de la profesora. Los más pequeños, menores de 2 años, cuentan con tres personas. Los de 3 y 4 años pueden manejarse con una sola persona.

### 3.2.2.2 Cuantitativo



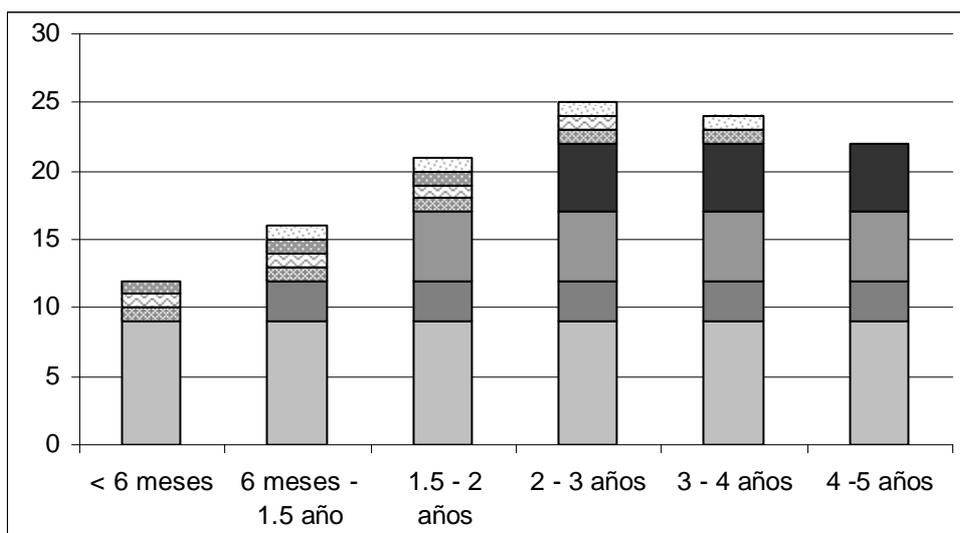
**Gráfico 3.8** (Pregunta 1) ¿Cuánto tiempo tienen funcionando el Centro de Desarrollo Infantil o guardería?

Análisis: Los centros de cuidado infantil encuestados presentan continuidad en su existencia, reportando un promedio de 8 años de funcionamiento, y todos con la debida aprobación del Ministerio de Bienestar Social.



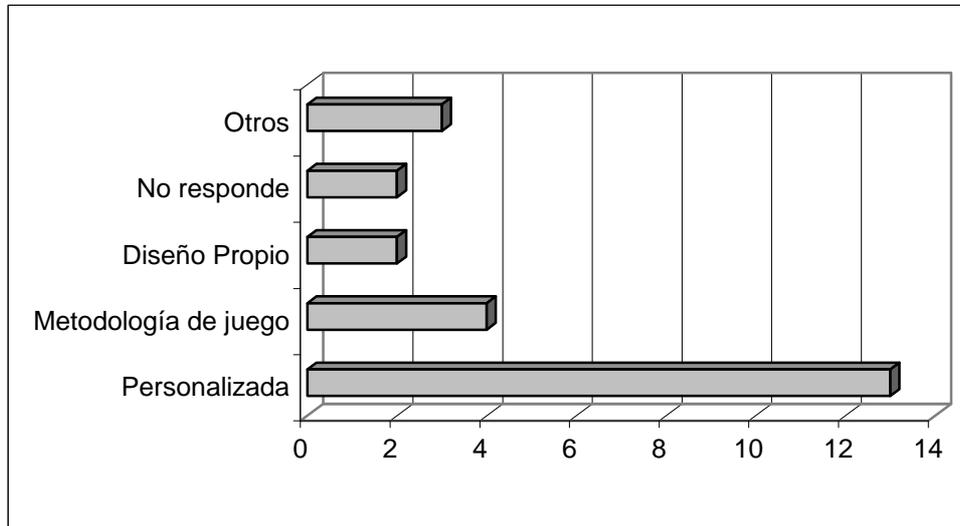
**Gráfico 3.9** (Pregunta 2) ¿A qué nivel socio-económico ofrecen sus servicios?

Análisis: La mayoría (80%) enfocan su servicio para familias de nivel socioeconómico medio típico y medio alto, en donde se encuentra la masa crítica y rentable para el negocio.



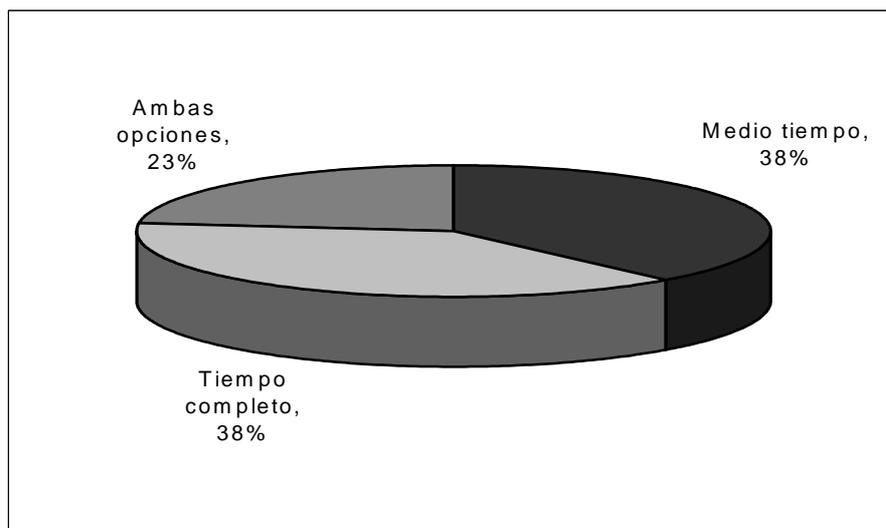
**Gráfico 3.10** (Pregunta 3) ¿Niños en qué edades atiende?

Análisis: Nueve (9) de los veintiséis (26) centros de cuidado infantil atienden a niños menores a 6 meses hasta los 5 años; y diez (10) centros atienden a niños mayores al año y medio.



**Gráfico 3.11** (Pregunta 4) ¿Qué tipo de enseñanza ofrece?

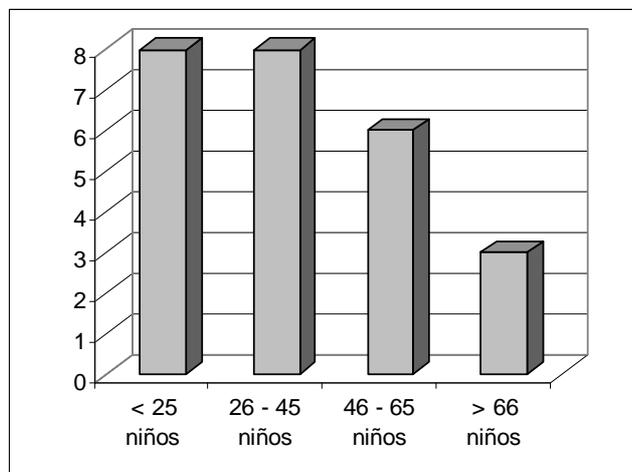
Análisis: Trece de los centros (54%) afirman dar una enseñanza personalizada, mientras que los otros presentan varias metodologías de trabajo: Metodología activa con juego, Aprendizaje a través de rincones, etc.



**Gráfico 3.12** (Pregunta 5) ¿En qué horarios atiende?

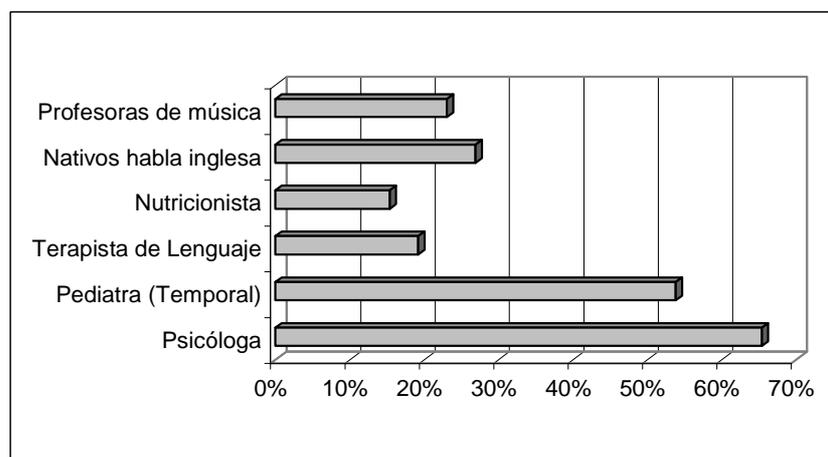
Análisis: En cuanto a los horarios de atención de los centros infantiles, encontramos los siguientes hallazgos:

- Solo el 23% de los centros de desarrollo infantil ofrecen ambas opciones de horarios de atención a los padres: horario completo que va hasta las 17h00 – 18h00 o medio tiempo hasta las 12h00 – 13h00.
- Diecinueve (19) de los centros inician sus servicios entre las 07h00 y 08h00.



**Gráfico 3.13** (Pregunta 7) ¿Cuántos niños atiende en el centro?

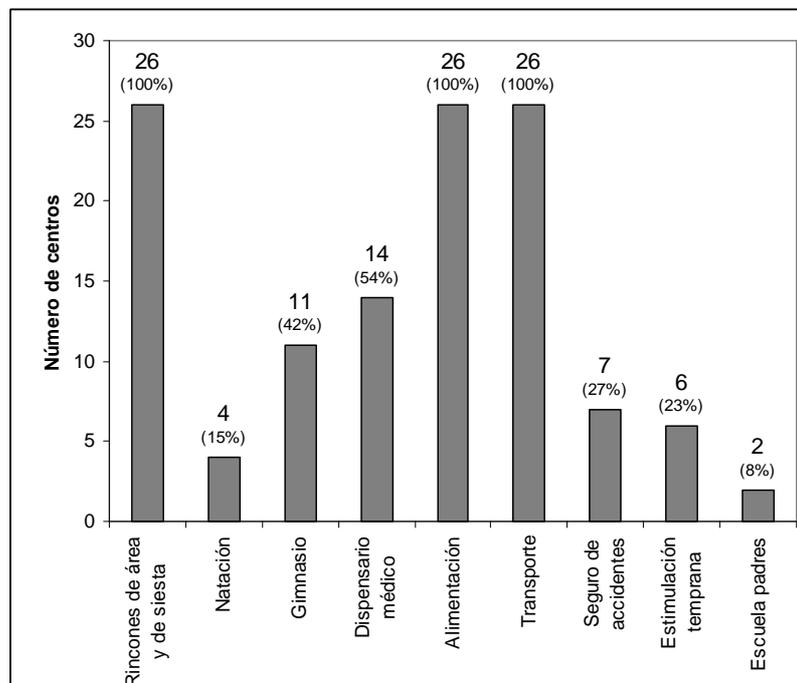
Análisis: La mayoría de los centros encuestados manejan menos de 45 niños. El promedio es de 47 niños cada uno, teniendo extremos de 12 niños y 75 niños.



**Gráfico 3.14** (Pregunta 8) ¿Con qué personal trabaja adicional a las parvularias?

Análisis: Para la atención de los niños, todos los centros infantiles cuentan con parvularias tituladas y con experiencia; sin embargo, adicionalmente ofrecen los servicios de psicóloga (65%) y pediatra de forma temporal (54%). También se considera importante el aporte de profesores con lengua nativa inglesa (27%) y profesores de música (24%) que contribuyan al desarrollo integral del niño.

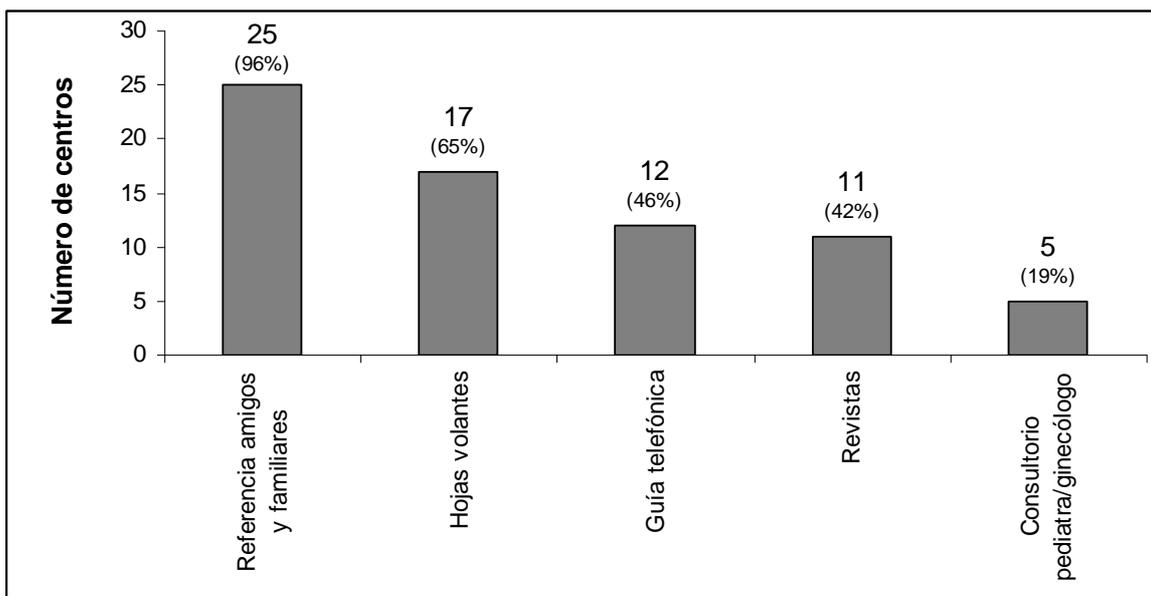
Son muy pocos los centros de desarrollo infantil que ofrecen los servicios de una terapeuta de lenguaje (19%) o una nutricionista (15%), sea en forma fija o temporal.



**Gráfico 3.15** (Pregunta 9) ¿Con qué áreas físicas cuenta el centro para el desarrollo del infante?; (Pregunta 10) ¿Qué servicios adicionales ofrece el centro?

Análisis: En cuanto a las áreas que tienen disponibles para la educación de los infantes, todas tienen rincones de trabajo, salas para la siesta, baños y área administrativa. Sin embargo, solo el 15% dan clases de natación a sus alumnos, de los cuales el 50% cuentan con instalaciones propias, y el 50% restante tienen convenios con piscinas pertenecientes a la Federación Deportiva de Pichincha. Reforzando la importancia del ejercicio en los infantes, 42% tienen área de gimnasio. 54% cuentan con dispensario médico propio, aunque no tengan al pediatra o enfermera de planta.

En cuanto a los servicios extras que ofrecen, además de guardería, *nursery*, alimentación y transporte, el 27% ofrece seguro de accidentes afiliados a auxilio médico, el 27% también ofrece clases de música, 23% ofrece estimulación temprana, el 15% ofrece clases en idioma inglés, y tan solo el 8% ofrece escuela de padres.



**Gráfico 3.16** (Pregunta 10) *¿En qué medio ha publicitado el centro?*

Análisis: Los medios más utilizados para promocionar los servicios de un centro de cuidado infantil son: referencia de amigos y familiares (96%), hojas volantes (65%) y guía de teléfonos (46%). Solo el 43% de los centros han incursionado en la publicidad en medios masivos, sean éstos revistas masivas (23%), revistas especializadas (19%), prensa (12%) o radio (4%). También acostumbran promocionarlo en los consultorios de pediatras y ginecólogos (19%).

En cuanto a los costos de los servicios que ofrecen los centros de desarrollo infantil, se manejan un promedio de:

- Al año: Matrícula US\$ 73, uniformes US\$ 28, útiles US\$ 78
- Mensual: Alimentación US\$ 35, transporte US\$ 28, guardería US\$ 83.

- Por Hora: Estimulación temprana US\$ 10

### **3.2.3 Resultados de la investigación**

Los centros infantiles reciben, en su mayoría, a niños entre el año y los cuatro años. Estos centros ofrecen una educación personalizada enfocada en el desarrollo del infante como una persona individual con características y estilos deferentes; además de servicios adicionales que contribuyen en el adecuado desarrollo cognoscitivo y psicomotriz del niño.

Su enseñanza se basa en rincones y metodologías de juego, agrupando a los niños de acuerdo a su edad para que la interrelación sea la más adecuada según intereses, capacidades y habilidades.

Es importante que la educación ofrecida en el centro de desarrollo sea complementada, y esté alineada, a la educación recibida en el hogar. De esta forma, el niño sentirá el menor impacto al interrelacionarse en dos entornos diferentes.

Finalmente, el principal medio de comunicación del Centro de Desarrollo Infantil y los servicios que ofrece es el boca a boca, es decir la recomendación de parientes y amigos.

### **3.3 PROYECCION DE LA DEMANDA Y LA OFERTA**

Tomando como referencia los datos y proyecciones de Markop 2002, los autores consideran que la población en la ciudad de Quito durante el año 2004 fue de 1'443,335 habitantes en el área urbana.<sup>30</sup> Markop considera también, como porcentaje de crecimiento vegetativo de la población el 2.18%<sup>31</sup>, mismo

---

<sup>30</sup> MARKOP, Indice Estadístico Ecuador, Edición Limitada, Diciembre 2002, pág: 26

<sup>31</sup> Fuente: INEC, Estadísticas de nacimientos 2000, 2001 y 2002

porcentaje que toman los autores para proyectar la población de Quito Urbano para el año 2006, esperando que ésta sea de 1'506,950 habitantes.

En cuanto a los grupos de edad, los datos poblacionales de Markop refieren que a nivel país, el porcentaje de población urbana entre los 0 y 5 años es del 12,0%.<sup>32</sup> La población urbana de la provincia de Pichincha entre los 0 y 4 años es el 11,5%.<sup>33</sup> En cuanto a información propia de la ciudad de Quito, sin ser discriminado entre zona urbana o rural, el porcentaje correspondiente es de 11,0%.<sup>34</sup>

Tomando este porcentaje sobre la población urbana proyectada para el 2006, se determina que en Quito viven aproximadamente 165.765 niños entre las edades de 0 y 5 años. De este grupo de niños, el 26.5% pertenecen al nivel socioeconómico medio-medio y 7.1% al alto, que son los estratos de interés para el proyecto. Estos porcentajes suman un total de 55.697 niños.

El sector delimitado para inferencia del Centro de Desarrollo Infantil ha sido el norte de Quito, específicamente de la parroquia Chaupicruz, en donde se estima se encuentra aglomerada el 7%<sup>35</sup> de la población urbana, es decir aproximadamente 3.899 niños.

El 66% de las madres dicen tener a sus hijos en una guardería o estar dispuestas a contratar sus servicios<sup>36</sup>; por lo cual la población elegible para recibir los servicios del Centro de Desarrollo Infantil son 2.573 niños.

---

<sup>32</sup> MARKOP, Indice Estadístico Ecuador, Edición Limitada, Diciembre 2002, pág: 85

<sup>33</sup> MARKOP, Indice Estadístico Ecuador, Edición Limitada, Diciembre 2002, pág: 53

<sup>34</sup> Ibid, pág: 91

<sup>35</sup> Dato inferido por los autores debido a la inexistencia de información secundaria.

<sup>36</sup> Información obtenida de las encuestas realizadas por los autores.

Del barrido realizado para levantar los datos de la competencia, se censaron 26 guarderías, con un promedio de 47 niños cada uno; lo cual abastece el 47,5% de la demanda.

Como conclusión se tiene que el proyecto del Centro de Desarrollo Infantil tiene una demanda no atendida, esperando un servicio adecuado que la satisfaga.

## CAPÍTULO 4

# CREACIÓN, ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA EMPRESA

---

### 4.1 CREACION DE LA EMPRESA

#### 4.1.1 Características del negocio

El negocio a desarrollarse constituye un Centro de Desarrollo Infantil que atenderá a niños y niñas entre los tres meses y los cinco años de edad, con el objetivo primordial de contribuir al desarrollo integral de los niños, considerándolos como personas con el derecho a que su nutrición, salud, educación, recreación, estimulación, protección y cuidado diario sean garantizados.

El Centro de Desarrollo Infantil es un espacio de adiestramiento para niños y niñas donde puedan aprender jugando con materiales aptos para su edad, con personas capacitadas para optimizar el desarrollo de sus habilidades cognitivas y psicomotrices. Adicionalmente, el centro de desarrollo brinda el espacio adecuado para que los infantes se interrelacionen con otros niños y niñas de su edad, aprendan a compartir y respetar a quienes les rodean. Este aprendizaje les ayudará a manejarse de una manera natural y afectiva en el entorno familiar y social.

#### 4.1.2 Funciones del Centro de Desarrollo Infantil

El Centro de Desarrollo Infantil tendrá esencialmente tres funciones que constituirán sus pilares para el desarrollo y motivación adecuado de los infantes:

- **Función educativa:** Preparar e implementar un programa de estimulación acorde con las edades de los párvulos, que no descuide al infante como persona integral.

- **Función protectora:** Los infantes tienen necesidades especiales y personalizadas, mismas que deben ser atendidas en forma adecuada para generar en los niños y niñas un sentimiento de seguridad que permita maximizar su desarrollo en un entorno familiar.
- **Función formativa:** Las actividades a desarrollar por los infantes deben propender a formar de ellos personas responsables y respetuosas con la naturaleza, sus padres y las personas que los rodean.

#### 4.1.3 Características del servicio

El servicio del centro de desarrollo se caracterizará por:

- Un **cuidado personalizado** a cada niño y niña que acuda al centro de desarrollo, de forma que se identifiquen sus necesidades individuales, adaptando su trabajo en ambientes, con materiales y actividades que logren desarrollar sus potencialidades.
- Un **ambiente de seguridad y protección** que no atente contra la integridad física y psicológica de los infantes.
- Un **ambiente lleno de afecto y respeto**, en el cual los infantes aprenderán valores y principios que formarán la base de su desarrollo como personas integrales.
- Personal capacitado en **primeros auxilios** para prevenir cualquier riesgo. Adicionalmente, las edificaciones y adecuaciones del centro contarán con todas las normas de salubridad y seguridad.
- Servicios de un **pediatra** para realizar consultas y vigilar el desarrollo psicomotriz adecuado de cada infante. Este especialista también será el encargado de dictar las medidas necesarias frente a cualquier eventualidad.

- Servicios de una **nutricionista** para asegurar una alimentación adecuada para el desarrollo físico y emocional de los niños y niñas. Esta persona asesorará el plan alimenticio de los infantes dependiendo de sus necesidades personales y debidas a su edad.
- Una **psicóloga** quien estará atenta a cualquier comportamiento anormal para asesorar en las medidas a tomarse a parvularios y padres de familia.
- Considerando la importancia del dominio de otros idiomas, además del español, para el desarrollo y formación del individuo, el Centro ofrecerá clases y actividades en **idioma inglés**.
- El Centro de Desarrollo Infantil también ofrecerá **servicio de transporte** basado en las normas básicas de seguridad y supervisión por personal capacitado.
- Los autores han resaltado la importancia del desarrollo del infante como ser integral, por lo cual se desarrollarán **actividades especiales** dirigidas a ampliar el ambiente de interacción del menor y enriquecer sus experiencias de vida, fomentando su socialización, autonomía y responsabilidad; tales como, salidas de campo, teatro, cuidado de mascotas, etc.
- El Centro también fomentará el desarrollo de las habilidades cognoscitivas y prácticas del infante al ponerlo en contacto con **computadoras**, ya sea por métodos lúdicos como educativos.
- El Centro de Desarrollo Infantil realizará **asociaciones estratégicas con escuelas** en la capital para ofrecer a los padres de familia continuidad en la educación y, sobre todo, la ventaja y comodidad de conseguir cupos sin mayores inconvenientes.
- Para ofrecer a los padres mayor seguridad, tranquilidad e información sobre el servicio brindado a sus hijos, el Centro de Desarrollo Infantil

dispondrá de un **circuito cerrado de video** con conexión a *internet* para el monitoreo *online* de actividades y progresos de sus hijos.

- Periódicamente se organizarán **escuelas para padres** para cubrir, entre otros, temas como: nutrición, psicología infantil, estimulación temprana, etc., ya que es imprescindible complementar la educación que se da en el centro, en cada una de las casas de los niños y niñas.

#### **4.1.4 Grupos de edad**

Para el óptimo desarrollo de los infantes, se estructurarán los grupos de trabajo de acuerdo a la edad de los infantes y las necesidades específicas de cada uno de ellos.

Los grupos de edad con los que se trabajará son:

- 3 a 6 meses (Sala cuna)
- 7 a 12 meses (Sala maternal I)
- 13 a 24 meses (Sala maternal II)
- 25 a 36 meses (Sala nursery I)
- 37 a 48 meses (Sala nursery II)
- 49 a 60 meses (Sala nursery III)

#### **4.1.5 Ubicación geográfica**

De acuerdo al estudio de mercado (ver tabla 3.3) el Centro de Desarrollo Infantil se ubicará al norte de la ciudad de Quito en el sector del Pinar Alto, donde se buscará un lugar que deberá tener al menos un acceso directo a una calle o espacio público, cuyo ancho dependerá del flujo de personas. Si tuviese dos o más frentes a calles públicas, el acceso se lo hará por la vía de menor tráfico vehicular<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Art. 174, Ordenanza Metropolitana 3457, Edición Especial Nro. 7, Registro Oficial, 29 de octubre de 2003

#### **4.1.6 Distribución física: facilidades y mejoras**

El local, instalaciones y equipamiento serán de uso exclusivo para el Centro de Desarrollo Infantil, garantizando una adecuada seguridad, iluminación, ventilación e higiene<sup>38</sup>.

La seguridad estará a cargo de un guardia de seguridad. Los espacios dispondrán de las seguridades pertinentes que garanticen el bienestar de los párvulos. La salida y entrada de los párvulos, de quien los recoge y de cualquier visitante al Centro de Desarrollo Infantil será registrada por el guardia y controlada por el personal operativo. La entrada de personal ajeno al Centro de Desarrollo Infantil será únicamente con la autorización de la Directora del Centro.

Todas las áreas tendrán amplios ventanales para asegurar el paso de luz natural, utilizándose luz artificial en caso de ausencia de la primera, garantizando un nivel mínimo de iluminación de 300 lux<sup>39</sup>. El área de ventanas no será menor al 20% del área del piso del local y se dispondrán de elementos fijos o móviles para controlar y/o regular el asoleamiento directo durante las horas críticas<sup>40</sup>. Se hará uso de ventilación forzada en las áreas de trabajo. El área mínima de ventilación será equivalente al 40% del área de iluminación, preferentemente en la parte superior<sup>41</sup>.

La higiene será una de las características principales del Centro de Desarrollo Infantil garantizando la permanente limpieza y desinfección de las diferentes áreas para prevenir posibles epidemias en los párvulos.

---

<sup>38</sup> Art. 18 del “Reglamento para el establecimiento, autorización y funcionamiento de Centros de desarrollo infantil, públicos y privados” RO No. 309 del 19abr2001

<sup>39</sup> Art. 188, Ordenanza Metropolitana 3457, Edición Especial Nro. 7, Registro Oficial, 29 de octubre de 2003

<sup>40</sup> Ibid, Art. 185

<sup>41</sup> Ibid, Art. 184

La infraestructura del Centro de Desarrollo Infantil constará de<sup>42</sup>:

- Oficinas y espacio de trabajo (salones de clase, talleres, áreas verdes)
- Servicios de apoyo (transporte, cafetería, servicios de salud)
- Servicios asociados (Agua, corriente eléctrica)
- Equipo y material didáctico

Las oficinas se destinarán a actividades administrativas y cubrirán un área aproximada de 20 m<sup>2</sup>, se consideran: una oficina para la Dirección General y un *counter* para la recepción y secretariado.

Los espacios de trabajo, que preferentemente se encontrarán en la planta baja, incluyen las áreas en donde se desarrollará la prestación del servicio que, según los grupos etáreos y las diferentes actividades se dividen en: sala cuna, sala maternal, sala *nursery*, sala de audiovisuales, área de rincones, espacios de trabajo con 30 m<sup>2</sup> cada uno de ellos. Un espacio para estimulación de 15 m<sup>2</sup>. Las áreas indicadas aseguran el disponer de al menos de 1 m<sup>2</sup> por párvulo y en ningún caso se excederá de 30 niños por aula. Los espacios de trabajo cerrados tendrán una altura mínima entre el nivel del piso terminado y el cielo raso de 3 m libres<sup>43</sup>. Adicionalmente las áreas verdes constituirán 40 m<sup>2</sup> y un área de juegos de 40 m<sup>2</sup> (que incluye una piscina de arena de 6 m<sup>2</sup>). Estos espacios de recreación aseguran áreas de 1.5 m<sup>2</sup> por párvulo. Existirán galerías o espacios cubiertos para su uso cuando exista mal tiempo, con una superficie no menor de 1/10 de la superficie de los patios<sup>44</sup>.

---

<sup>42</sup> ISO/IWA2, Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 en educación. Febrero 2003

<sup>43</sup> Art. 175, Ordenanza Metropolitana 3457, Edición Especial Nro. 7, Registro Oficial, 29 de octubre de 2003

<sup>44</sup> Ibid, Art. 178

Los servicios de apoyo ocuparán un área de 64 m<sup>2</sup> distribuidos de la siguiente manera: un área de 24 m<sup>2</sup> para pediatría y enfermería<sup>45</sup>, 30 m<sup>2</sup> para cocina y comedor y 10 m<sup>2</sup> para mantenimiento y bodega.

Como servicios asociados se tienen el sistema de distribución de agua, la caja de *breakers* para proporcionar energía eléctrica al centro y las baterías sanitarias, estas últimas separadas para el personal docente y administrativo, párvulos, y personal de servicio<sup>46</sup>. Para los niños se dispondrá de 1 lavabo y 1 inodoro por cada 10 alumnos. Para personal docente y administrativo se dispondrá de un servicio sanitario y otro más para personal de servicio.

Las puertas serán de un ancho mínimo de 0.9 m para una hoja y de 1.2 m para dos hojas, que se abran hacia el exterior, de modo que no interrumpan la circulación<sup>47</sup>.

Las escaleras y pasillos tendrán un ancho no menor de 1.8 m. Las escaleras tendrán una huella de entre 0.28 y 0.34 m y una contrahuella máxima de 0.18 m. Las aristas de intersección externas entre paredes deberán ser chaflanadas o redondeadas. Las paredes estarán pintadas o revestidas con materiales lavables a una altura mínima de 1.5 m<sup>48</sup>.

El equipo y material didáctico de madera accesibles a los párvulos tendrán un perfecto acabado, de modo que sus partes sean inastillables<sup>49</sup>.

---

<sup>45</sup> Art. 180, Ordenanza Metropolitana 3457, Edición Especial Nro. 7, Registro Oficial, 29 de octubre de 2003

<sup>46</sup> Ibid, Art. 179

<sup>47</sup> Ibid, Art. 189

<sup>48</sup> Ibid, Art. 190, 191, 193

<sup>49</sup> Ibid, Art. 194

## **4.1.7 Reglamento interno**

### **4.1.7.1 Principios generales**

El principio general bajo el cual operará el Centro de Desarrollo Infantil prioriza la aplicación de las políticas formuladas por el Ministerio de Bienestar Social<sup>50</sup>:

- Ampliar las oportunidades de acceso afectivo y desarrollo de la personalidad de los niños de 3 meses a 5 años.
- Crear condiciones para el adecuado desarrollo e implementación de una educación activa y participativa.
- Promover la comunicación entre los integrantes del Centro de Desarrollo Infantil y los padres de familia.

### **4.1.7.2 Requisitos para admisión**

El representante del niño(a) deberá presentar obligatoriamente los siguientes documentos para el ingreso del infante:

- Partida de nacimiento
- Certificado de vacunas
- Certificado de salud
- Tipo de sangre
- Examen de ojos y oídos
- 2 fotos tamaño carné
- Entrevista personal de los padres del niño con el director del centro.

Si el niño ya ha estado inscrito en otro Centro, se pedirá también el cuaderno de registro de actividades y progreso del infante.

---

<sup>50</sup> Acuerdo Ministerial No. 2324, Registro Oficial No. 309, 19 de Abril del 2001.

#### **4.1.7.3 Normas de organización interna**

El Centro de Desarrollo Infantil se regirá bajo las siguientes normas a su interior, mismas que también deben ser conocidas y aceptadas por los padres de los infantes inscritos:

##### Obligaciones de los padres:

- Una vez que el infante sea matriculado en el centro, no se devolverá el costo correspondiente a matrícula. Si los materiales, útiles y uniforme ya son adquiridos por los padres, tampoco se devolverá este importe ya pagado.
- El pago de la pensión debe ser realizado durante los primeros cinco días hábiles del mes. Dependiendo del tiempo de retraso en el pago, y las razones, se cobrará una multa del 1% al 3%.
- Los padres del infante son quienes están autorizados a recoger a sus hijos del Centro. En el caso de que terceros sean autorizados por estos, el centro debe ser notificado previamente y por escrito de la identidad de la persona a quien se entregará el infante al finalizar el día. Por ningún motivo se entregará el infante a una persona no autorizada.
- Los padres deberán poner a disposición del Centro, números telefónicos a los cuales puedan ser contactados en caso de cualquier emergencia o novedad relevante.
- Los padres deben enviar al infante con una mochila que cuente con una muda completa de ropa.

- Los padres deben ser puntuales a la hora de dejar a sus hijos en el Centro de forma que no se interrumpan las actividades una vez iniciadas y que se aproveche al máximo el tiempo programado para las diversas actividades.
- Por cada hora extra, o fracción de hora, que el infante permanezca en el centro fuera de lo contratado, el centro cobrará Us\$ 1.50.

#### Obligaciones del Centro de Desarrollo Infantil:

- Si el infante cuenta con el servicio de transporte, pero a la entrega en su casa no se encuentra a ningún adulto autorizado que pueda hacerse responsable, el infante regresará al Centro en espera de que sus padres y/o persona autorizada se acerque a retirarlo. Estas novedades serán presentadas al Director del centro.
- El Centro contratará un seguro contra accidentes y servicio de asistencia médica y ambulancia.
- El Centro de Desarrollo Infantil respetará los tamaños de los grupos por edad, para optimizar el desarrollo y aprendizaje de los infantes.
- En el caso de cualquier emergencia médica, el Centro notificará inmediatamente a sus padres, para que con su autorización se proceda al traslado del menor.
- El educador responsable del infante llevará un cuaderno-diario de las actividades y novedades de cada infante. Este diario será entregado a sus padres al momento de la entrega del infante al final del día.
- Se mantendrán periódicamente reuniones de evaluación con las familias de forma que se fomente un canal de comunicación abierto, permanente y directo entre padres y parvularios.

- Se prohíbe rigurosamente que se fume dentro de cualquier espacio del Centro.
- Se mantendrá un estricto proceso de selección y control de personal que labore en el Centro con el objetivo de garantizar un personal capacitado intelectual y emocionalmente.
- En caso de que algún personal del Centro se ve en la necesidad de ausentarse de su labor diaria, notificará a la dirección con la debida antelación para programar el reemplazo respectivo.
- Así como se exige a los padres puntualidad, el personal del centro también debe ser puntual y mantener la asepsia adecuada con el fin de garantizar el adecuado desarrollo de los infantes.
- El Centro enviará a los padres un calendario mensual de actividades y alimentación para su debida información.

#### **4.1.7.4 Disposiciones legales y regulatorias**

Aparte de las consideraciones reglamentarias indicadas en la localización, distribución física y distribución organizacional, es importante revisar la Constitución Política de la República del Ecuador que en su Art. 6 establece:

*“Todos los ecuatorianos son ciudadanos y como tales gozarán de los derechos establecidos en esta Constitución, que se ejercerán en los casos y con los requisitos que determine la Ley”.*

Este mandato implica reconocer a los niños en su calidad de ciudadanos; esto es, con iguales derechos que el resto de personas y también con responsabilidades de acuerdo a su edad como persona en proceso de desarrollo

En esta misma Constitución en el Art. 47 dice:

*“En el ámbito público y privado recibirán atención prioritaria preferente y especializada los niños y adolescentes...”*

En el Art. 48 dice:

*“Será obligación del Estado, la sociedad y la familia, promover con máxima prioridad el desarrollo integral de niños y adolescentes y asegurar el ejercicio pleno de sus derechos. En todos los casos se aplicará el interés superior de los niños, y sus derechos prevalecerán sobre los de los demás”.*

En el Art. 49 dice:

*“Los niños y adolescentes gozarán de los derechos comunes al ser humano, además de los específicos de su edad. El Estado les asegurará y garantizará el derecho a la vida, desde su concepción; 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 respecto a su libertad y dignidad; y a ser consultado en los asuntos que les afecte”.*

En el Art. 50 dice:

*“El Estado adoptará las medidas que aseguren a los niños y adolescentes las siguientes garantías: 1. Atención prioritaria para los menores de seis años que garantice nutrición, salud, educación y cuidado diario...”<sup>51</sup>*

La constitución legal del Centro de Desarrollo Infantil estará sujeta a los reglamentos dispuestos en el Reglamento oficial No. 309 del Acuerdo Ministerial No. 2324, en lo referente al funcionamiento de centros infantiles:

*Art.3.- FUNCIONAMIENTO.- Todos los centros de desarrollo infantil debe obtener la autorización respectiva del Ministerio de Bienestar Social, previo a su funcionamiento por intermedio de la Dirección Nacional de Protección de Menores, de las subsecretarías regionales de Bienestar Social, de conformidad con el ámbito de su competencia y jurisdicción.<sup>52</sup>*

---

<sup>51</sup> “Lineamientos para el Trámite de Autorización de Funcionamiento de un centro de desarrollo infantil”, Ministerio de Bienestar Social, Dirección Nacional de Protección de Menores, Departamento de Cuidado Diario, página 2.

<sup>52</sup> Acuerdo No. 2324, Registro Oficial No. 309, 19 de Abril del 2001.

Para la obtención del permiso de funcionamiento, se deben seguir los siguientes pasos:

**“Art. 12.- REQUISITOS PARA OBTENER LA AUTORIZACIÓN DE FUNCIONAMIENTO:**

- a) *Solicitud escrita del propietario, dirigida al Director nacional de Protección de Menores, Subsecretario Regional o Director Provincial de Bienestar Social según corresponda;*
- b) *Escritura pública de propiedad o contrato de arrendamiento del local en donde va a funcionar el Centro de Desarrollo Infantil, registrado este último, en un Juzgado de Inquilinato y/o Juzgado de lo Civil;*
- c) *Plano del local en el que se determine la distribución del espacio físico, haciendo constar el área en metros cuadrados;*
- d) *Plan de trabajo en base a los lineamientos y estándares mínimos establecidos por el Ministerio de Bienestar Social;*
- e) *Manual de Procedimiento Interno del Centro de Desarrollo Infantil, elaborado en base a los lineamientos del Ministerio de Bienestar Social, el mismo que será aprobado en el proceso;*
- f) *Nómina del personal que laborará en el Centro de Desarrollo Infantil, adjuntando el currículum vitae con firma de responsabilidad que será documentadamente respaldado y verificado;*
- g) *Presupuesto; e*
- h) *Inventario de mobiliario y material didáctico.<sup>53</sup>*

## **4.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

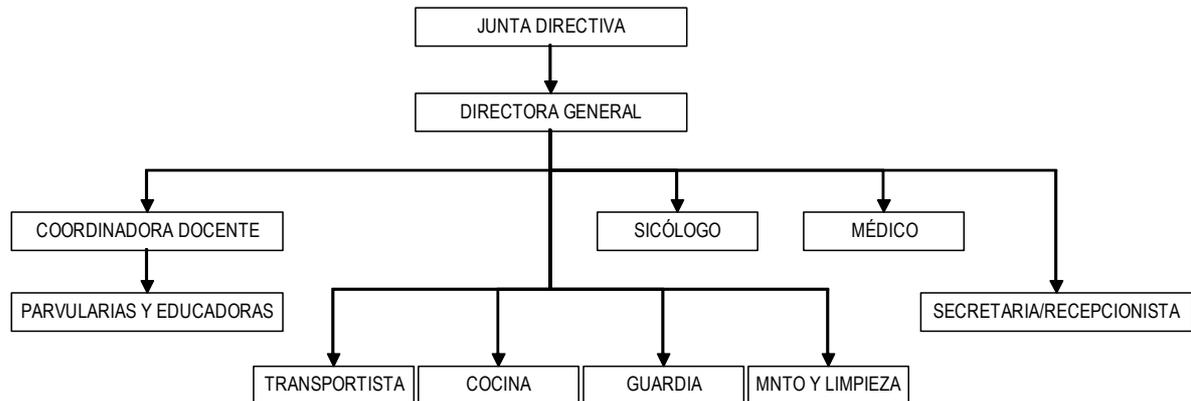
Se describen a continuación la distribución, funciones, responsabilidades y perfiles deseables del personal que formará parte del Centro de Desarrollo Infantil.

---

<sup>53</sup> Idem 49

### 4.2.1 Organigrama

En el gráfico 4.1 se muestra el organigrama funcional mediante el cual operará el Centro de Desarrollo Infantil.



**Gráfico 4.1** Organigrama del Centro de Desarrollo Infantil

### 4.2.2 Personal clave de administración

Los puestos y cargos descritos son aquellos indicados en el Organigrama del Centro de Desarrollo Infantil donde puede apreciarse su interrelación.

La información contenida en las siguientes tablas (perfiles deseables) servirá de apoyo para la contratación y capacitación de personal.

<b>DIRECTORA GENERAL</b>	
Funciones y responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enviar el programa anual de clases al MBS e informes a la Dirección Nacional de Protección al Menor</li> <li>▪ Convocar y presidir la Junta Directiva</li> <li>▪ Ejercer la representación legal del Centro de Desarrollo Infantil</li> <li>▪ Elaborar y evaluar planes y programas, actividades y proyectos del Centro de Desarrollo Infantil.</li> <li>▪ Responder por la buena marcha, el orden y la correcta administración del Centro de Desarrollo Infantil</li> <li>▪ Propiciar un ambiente apto y ameno para que todos los miembros del centro se integren de forma adecuada.</li> <li>▪ Controlar y dirigir a su personal</li> <li>▪ Gestionar los recursos necesarios para la adecuada operación del Centro de Desarrollo Infantil</li> <li>▪ Evaluar anualmente el desempeño del personal a su cargo</li> </ul>
Reporta a:	Junta directiva
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinadora docente</li> <li>▪ Sicólogo</li> <li>▪ Médico</li> <li>▪ Secretaria/recepcionista</li> <li>▪ Transportista</li> <li>▪ Auxiliar de cocina</li> <li>▪ Guardia</li> <li>▪ Auxiliar de mantenimiento y limpieza</li> </ul>
Formación académica:	Parvularia o profesional en el área de educación <sup>54</sup>
Experiencia:	3 años trabajando con niños y niñas <sup>55</sup>
Características y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Don de gentes</li> <li>▪ Capacidad de escuchar</li> <li>▪ Capacidad para tomar decisiones</li> <li>▪ Visión</li> <li>▪ Capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>▪ Empatía en el trato con niños y niñas</li> </ul>
Requisitos:	Conocimientos de administración de empresas
Edad mínima:	28 años
Edad máxima:	---
Sexo:	Femenino

**Tabla 4.1** Descripción cargo Directora General

<sup>54</sup> Art. 15 del “Reglamento para el establecimiento, autorización y funcionamiento de Centros de desarrollo infantil, públicos y privados” RO No. 309 del 19abr2001

<sup>55</sup> Idem 52

<b>COORDINADORA DOCENTE</b>	
Funciones y responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparar conferencias para los padres de familia enfocando puntos sobre la educación integral de su niño</li> <li>▪ Controlar y dirigir a parvularias y educadoras</li> <li>▪ Evaluar anualmente el desempeño del personal a su cargo</li> </ul>
Reporta a:	Directora General
Supervisa a:	Parvularias y educadoras
Formación académica:	Egresadas del área de educación <sup>56</sup> .
Experiencia:	2 años de trabajo con niños y niñas
Características y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empatía en el trato con niños y niñas</li> </ul>
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimientos de primeros auxilios y/o similares</li> </ul>
Edad mínima:	25 años
Edad máxima:	---
Sexo:	Femenino

**Tabla 4.2** Descripción cargo Coordinadora Docente

<b>PSICÓLOGO</b>	
Funciones y responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Llevar la ficha psicológica de todos los niños</li> <li>▪ Orientar a los padres de familia sobre el desarrollo de su niño.</li> <li>▪ Apoyar en la elaboración de los planes de estudio con las parvularias y educadoras</li> <li>▪ Orientar al personal que trabaja con los niños dándoles pautas del comportamiento adecuado en su trabajo diario.</li> <li>▪ Dar orientación familiar.</li> </ul>
Reporta a:	Directora General
Supervisa a:	---
Formación académica:	Profesional en el área de psicología
Experiencia:	3 años en el área de psicología
Características y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empatía en el trato con niños y niñas</li> </ul>
Requisitos:	---
Edad mínima:	---
Edad máxima:	---
Sexo:	---

**Tabla 4.3** Descripción cargo Psicólogo

<sup>56</sup> Art. 15 del “Reglamento para el establecimiento, autorización y funcionamiento de Centros de desarrollo infantil, públicos y privados” RO No. 309 del 19abr2001

<i>MÉDICO</i>	
Funciones y responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prestar atención médica a los infantes.</li> <li>▪ Implantar las medidas de salubridad del Centro.</li> </ul>
Reporta a:	Directora General
Supervisa a:	---
Formación académica:	Profesional preferible con especialidad en pediatría <sup>57</sup>
Experiencia:	3 años en el área de pediatría o medicina familiar <sup>58</sup>
Características y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empatía en el trato con niños y niñas</li> </ul>
Requisitos:	---
Edad mínima:	---
Edad máxima:	---
Sexo:	---

**Tabla 4.4** Descripción cargo Médico

<i>PARVULARIA / EDUCADORA</i>	
Funciones y responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparar anualmente programas educativos y recreativos para los niños.</li> <li>▪ Llevar el programa diario de actividades específicas.</li> <li>▪ Detectar cualquier problema de aprendizaje y reportarlo.</li> <li>▪ Seleccionar y preparar el material didáctico necesario.</li> <li>▪ Informar al médico cualquier síntoma de enfermedad de los niños.</li> <li>▪ Efectuar el aseo y cuidado de los niños que estén a su cargo.</li> <li>▪ Colaborar en la formación de hábitos y buenas costumbres de los niños.</li> </ul>
Reporta a:	Coordinadora docente
Supervisa a:	---
Formación académica:	Egresados del área de educación <sup>59</sup> .
Experiencia:	1 año de trabajo con niños y niñas <sup>60</sup>
Características y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empatía en el trato con niños y niñas</li> <li>▪ Sensibilidad para captar estados de ánimo del párvulo</li> <li>▪ Alegre y comunicativa</li> </ul>
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimientos de primeros auxilios y/o similares</li> </ul>
Edad mínima:	20 años
Edad máxima:	---
Sexo:	Femenino

**Tabla 4.5** Descripción cargo Parvularia/Educadora

<sup>57</sup> Art. 15 del “Reglamento para el establecimiento, autorización y funcionamiento de Centros de desarrollo infantil, públicos y privados” RO No. 309 del 19abr2001

<sup>58</sup> Idem 55

<sup>59</sup> Idem 55

<sup>60</sup> Idem 55

<b>SECRETARIA / RECEPCIONISTA</b>	
Funciones y responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asistir a la Directora General</li> <li>▪ Apoyar y coordinar las operaciones y actividades administrativas del Centro de Desarrollo Infantil (recepción, compras)</li> <li>▪ Ser un contacto efectivo entre personas externas (padres de familia, proveedores, etc) y el Centro de Desarrollo Infantil</li> </ul>
Reporta a:	Directora General
Supervisa a:	---
Formación académica:	Bachiller
Experiencia:	1 año en puestos similares
Características y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amabilidad</li> <li>▪ Buena presencia</li> <li>▪ Capacidad de trabajo bajo presión</li> </ul>
Requisitos:	Conocimientos en secretariado ejecutivo
Edad mínima:	20 años
Edad máxima:	---
Sexo:	Femenino

**Tabla 4.6** Descripción cargo Secretaria/Recepcionista

<b>TRANSPORTISTA</b>	
Funciones y responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transportar a los niños hacia y desde hogares y Centro de Desarrollo Infantil.</li> <li>▪ Mantener del vehículo en buenas condiciones</li> </ul>
Reporta a:	Directora General
Supervisa a:	---
Formación académica:	Bachiller
Experiencia:	2 años en puestos similares
Características y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Don de gentes</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Amabilidad en el trato con niños</li> </ul>
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mecánica automotriz básica</li> <li>▪ Leyes de tránsito</li> <li>▪ Licencia chofer profesional</li> </ul>
Edad mínima:	25 años
Edad máxima:	45 años
Sexo:	---

**Tabla 4.7** Descripción cargo Transportista

<i>AUXILIAR DE COCINA</i>	
Funciones y responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atender la preparación de los alimentos para los niños.</li> <li>▪ Cuidar y conservar en buenas condiciones el equipo que esté a su cargo.</li> </ul>
Reporta a:	Directora General
Supervisa a:	---
Formación académica:	Educación primaria y/o básica
Experiencia:	---
Características y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amabilidad en el trato con niños</li> </ul>
Requisitos:	Saber cocinar
Edad mínima:	18 años
Sexo:	---

**Tabla 4.8** Descripción cargo Auxiliar de Cocina

<i>GUARDIA</i>	
Funciones y responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Protección y resguardo del Centro de Desarrollo Infantil y de los niños mientras se encuentren en él</li> </ul>
Reporta a:	Directora General
Supervisa a:	---
Formación académica:	3er año de secundaria
Experiencia:	---
Características y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Don de gentes</li> <li>▪ Honestidad</li> <li>▪ Responsabilidad</li> </ul>
Requisitos:	Permiso para portar armas
Edad mínima:	25 años
Sexo:	Masculino

**Tabla 4.9** Descripción cargo Guardia

<b>AUXILIAR DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA</b>	
Funciones y responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilizarse por el aseo de la infraestructura del Centro de Desarrollo Infantil.</li> <li>▪ Cuidar y conservar los bienes del Centro.</li> <li>▪ Atender las actividades de mensajería del Centro de Desarrollo Infantil</li> <li>▪ Realizar compras locales</li> </ul>
Reporta a:	Directora general
Supervisa a:	---
Formación académica:	Educación primaria y/o básica <sup>61</sup> .
Experiencia:	---
Características y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Don de gentes</li> <li>▪ Honestidad</li> </ul>
Requisitos:	---
Edad mínima:	18 años
Edad máxima:	---
Sexo:	---

**Tabla 4.10** Descripción cargo Auxiliar mantenimiento y limpieza

Adicionalmente a lo señalado se debe considerar que:

- La Coordinadora Docente será nombrada de entre las Parvularias.
- El número de Parvularias y educadoras dependerá de los grupos etáreos del Centro de Desarrollo Infantil según la tabla 4.11

<b>Grupo etáreo</b>	<b>Número de infantes por cada un (1) responsable</b>
3 a 6 meses	5
7 a 9 meses	5
10 meses a 1 año	5
1 a 1.5 años	8
1.5 a 2 años	8
2 a 3 años	15
3 a 4 años	15
4 a 5 años	15

**Tabla 4.11** Número de parvularias según grupo etáreo

<sup>61</sup> Art. 15 del “Reglamento para el establecimiento, autorización y funcionamiento de Centros de desarrollo infantil, públicos y privados” RO No. 309 del 19abr2001

- El Médico tendrá un horario mínimo de una visita al mes<sup>62</sup>, aunque se prevé una visita semanal y disponibilidad de tiempo en caso de emergencias.
- El psicólogo trabajará a medio tiempo.

### **4.3 DESARROLLO DE LA EMPRESA (PLANIFICACION ESTRATEGICA)**

#### **4.3.1. Análisis FODA**

##### FORTALEZAS

- Conocimiento técnico en el área de negocios y administración de empresas.
- Disponer de información de primera mano referente al manejo académico de un Centro de Desarrollo Infantil.
- Resultados cuantitativos de los hábitos y usos del servicio de guardería por parte de usuarios del grupo objetivo.
- Información sobre la competencia.

##### OPORTUNIDADES

- Cambios sociales en cuanto a incremento de divorcios, madres solteras e interés de la mujer en su desarrollo profesional.
- Situación económica del país que obliga a que ambos padres tengan que trabajar.

---

<sup>62</sup> Art. 15 del “Reglamento para el establecimiento, autorización y funcionamiento de Centros de desarrollo infantil, públicos y privados” RO No. 309 del 19abr2001

- Gran número de centros de desarrollo infantil que no cumplen con requisitos establecidos por el municipio y los ministerios de educación y bienestar social.
- Clausura de centros de desarrollo infantil que no cumplen con requisitos establecidos por los ministerios de educación y bienestar social

### DEBILIDADES

- Falta de experiencia en el sector.
- Anonimato inicial (en el momento de su formación) y ausencia de experiencias positivas por parte de los padres con los servicios del centro.
- Falta de recursos económicos iniciales.

### AMENAZAS

- Gran número de guarderías y centros de cuidado infantil.
- Profesionales con bajo perfil y competencia.
- Incertidumbre del futuro económico del país.

#### **4.3.2 Misión**

Ser una institución que brinde cuidado y desarrollo integral del párvulo para tranquilidad y satisfacción de los padres de familia, que permita el fácil ingreso de niños y niñas al siguiente nivel educativo y que cumpla a cabalidad los requisitos de las autoridades de seguimiento y control.

### **4.3.3 Visión**

Ser el centro generador de semillas para una mejor sociedad ecuatoriana.

### **4.3.4 Valores a desarrollar**

- Ética profesional de accionistas, directivos y personal docente.
- Mística en el trabajo con párvulos de directivos, personal administrativo, docente y de apoyo.
- Buen trato y reconocimiento al personal del centro de parte de accionistas y directivos.
- Empatía entre padres de familia y personal del centro.

### **4.3.5 Objetivos**

#### **4.3.5.1 Objetivo general**

Orientar y fomentar el desarrollo de las potencialidades del niño y la niña en forma armónica, equilibrada, gradual, con el fin de formar un individuo sano, expresivo, libre, creativo, autónomo, solidario, reflexivo, crítico, capaz de solucionar problemas y de convivir en armonía con su entorno<sup>63</sup>.

#### **4.3.5.2 Objetivos específicos**

- Lograr una ocupación de al menos el 80% de la capacidad del Centro de Desarrollo Infantil en un lapso de 10 meses, siendo la oferta inicial 60 cupos.

---

<sup>63</sup> MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL, UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL, Manual de autocapacitación – Educación inicial, ALIVAD, Quito, 1999, pág: 12

- Recuperar la inversión inicial del proyecto hasta el segundo año de funcionamiento.
- Generar un proyecto con un VAN mayor a US\$ 80.000 y un TIR mayor a 50%.
- En el lapso de 3 años, ampliar la cobertura del Centro de Desarrollo Infantil, de ser posible, a otros sectores de la ciudad de Quito considerando la demanda insatisfecha del grupo objetivo.
- En el lapso de 5 años, ampliar los servicios del Centro de Desarrollo Infantil con educación preescolar, adicionando los cursos de nivel primario año a año hasta completar la primaria.

#### **4.3.6 Estrategias del negocio**

- Constituir el Centro de Desarrollo Infantil de acuerdo a:
  - ✓ Los requisitos legales y estatutarios establecidos en acuerdos ministeriales y/u ordenanzas metropolitanas (ver 4.1.7.4)
  - ✓ Una ubicación geográfica estratégica (ver 4.1.5)
  - ✓ Una infraestructura adecuada y propia para el centro (ver 4.1.6)
  - ✓ La contratación de personal especializado y con experiencia de acuerdo al área de trabajo (ver 4.2)
  - ✓ La adquisición de equipos y material lúdico propio para el proceso de cuidado-desarrollo-aprendizaje del párvulo
- Conseguir recursos financieros a través del aporte de socios inversionistas
- Establecer estrategias de promoción para vender la idea de que el centro es “una mano que apoya el desarrollo integral de tu pequeño”. (ver 5.4 y 5.5.4)

- Conseguir los primeros diez (10) inscritos a través de referencias, conocidos y amistades de quienes conformarán el Centro de Desarrollo Infantil
- Establecer una política de pagos de acuerdo a una variedad de servicios ofertados por el Centro permitiendo facilidades de pago a través de tarjetas de crédito y descuentos por pronto pago (ver 5.5.3.4); adicionalmente ofrecimiento de servicios de atención y asesoría gratuitos (ver 5.5.3.3).
- Dirigir el Centro tomando como referencia la presente planeación estratégica.
- Establecer programas de cuidado y enseñanza según grupos etáreos definidos y que incluya necesidades de demandantes (grupo objetivo) identificadas a través de su retroalimentación (ver Anexo G, Matriz de requisitos)
- Capacitar a todo el personal del Centro (directivos y operativos) en los valores a desarrollar (ver 4.3.4) a fin de crear mística de trabajo.

#### **4.4 INDICADORES DE GESTION**

Los principales índices de control para monitorear la operación del Centro de Desarrollo Infantil se establecen según cuatro perspectivas y serán los siguientes:

- Perspectiva financiera:
  - Flujo de caja
  - Porcentajes de gastos administrativos y operativos sobre ingresos generados
- Perspectiva del cliente:
  - Grado de satisfacción del padre o madre de familia

- Procesos internos:
  - Cantidad de niños por grupo de edad
  - Cantidad de reportes médicos con índices de peso – estatura fuera de estándar.
  - Estabilidad del niño en el centro
  - Estabilidad laboral del parvulario
  
- Perspectiva del crecimiento y desarrollo:
  - Cursos de actualización de parvularios dictados en el período de un año.

## **CAPÍTULO 5**

### **PLAN DE *MARKETING***

---

#### **5.1 MARCA**

##### **5.1.1 Posicionamiento**

Para madres y padres de nivel socioeconómico medio típico y medio alto, con hijos entre 3 meses y 5 años, el Centro de Desarrollo Infantil es un centro especializado en educación integral (social, cognoscitiva y psicomotriz) que brinda un ambiente de confianza complementario al hogar para el desarrollo adecuado de las capacidades y habilidades de los infantes.

##### **5.1.2 Carácter**

El carácter que el Centro de Desarrollo Infantil como marca comunicará a su grupo objetivo es:

- **Mujer:** los padres sienten mayor confianza cuando personal femenino cuida de sus hijos porque tienen en esencia el sentimiento de madres
- **Experta:** por el personal capacitado y calificado que trabaja en el centro
- **Asesora:** porque será un vínculo entre los hijos y padres, dando la asesoría necesaria a los padres para que éstos también contribuyan en forma óptima al desarrollo de sus hijos.
- **Amiga incondicional:** porque siempre estará a lado de los padres para ayudar en lo más importante, el desarrollo de sus hijos.

### **5.1.3 Beneficios**

#### **5.1.3.1 Beneficio Principal**

El beneficio principal que el Centro de Desarrollo Infantil proveerá es el de un ambiente adecuado para el correcto desarrollo de las capacidades motoras, afectivas, lingüísticas e intelectuales de los párvulos, proveyéndoles de las herramientas necesarias para sobresalir en su entorno.

#### **5.1.3.2 Beneficio Psicológico**

Como beneficio psicológico, el personal docente y administrativo transmitirá la seguridad y confianza necesaria para que párvulos y padres aprovechen al máximo los servicios tangibles e intangibles que el Centro de Desarrollo Infantil ofrece.

#### **5.1.3.3 Características Adicionales**

El Centro de Desarrollo Infantil también proveerá y comunicará los siguientes beneficios adicionales:

- Escuela para padres
- Servicio de nutricionista y pediatra que asesoran al centro
- Seguro contra accidentes

#### **5.1.4 Reason Why**

El Centro de Desarrollo Infantil soporta los beneficios que ofrece ya que cuenta con profesionales capacitados y especializados en su campo, instalaciones, materiales y estructura de trabajo diseñados a la medida de las necesidades de los párvulos.

## **5.2 SEGMENTACION DE MERCADO**

### **5.2.1 Características Socio-Demográficas**

El Centro de Desarrollo Infantil está enfocado a padres y madres entre 20 y 45 años de edad, de nivel socio-económico medio típico, medio alto y alto que vivan en la zona urbana norte de la ciudad de Quito, que, sin importar su estado civil, tengan uno o más hijos mayores de 3 meses y menores de 5 años.

El grupo objetivo serán personas con estudios superiores y/o universitarios, que trabajen a medio tiempo o tiempo completo, generando un ingreso familiar mensual mayor a mil quinientos dólares (US\$ 1.500,00)

### **5.2.2 Características Psico-Demográficas**

Los padres y madres objetivos provienen de familias que se preocupan por el adecuado desarrollo y crecimiento de sus hijos, que por sus muchas responsabilidades diarias, ven la necesidad de contar con el apoyo de terceros, capacitados y especializados, para el cuidado de sus hijos.

Son personas que buscan el lugar adecuado que les transmita confianza y seguridad de que sus hijos están en buenas manos, para así subsanar en algo el sentimiento de culpa y abandono que sienten al dejar a sus hijos durante el día.

## **5.3 OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA**

Los objetivos que persigue el Centro de Desarrollo Infantil en su etapa de introducción, que representa el período en el cual el producto o servicio es presentado al mercado,<sup>64</sup> son:

---

<sup>64</sup> LAMB C., Mercadotecnia, Editorial Thomson, sexta edición, México, 1992, pág: 334.

- Generar, en un lapso de dos meses, conciencia del nuevo Centro de Desarrollo Infantil y de los servicios y concepto diferenciador que ofrece, a los padres de familia que viven en los barrios contiguos al centro.
- Posicionar al Centro de Desarrollo Infantil como “Una mano que apoya el desarrollo integral de tu pequeño” en el 100% de usuarios en el lapso de dos meses.
- Lograr un 85% de ocupación del Centro en los primeros ocho meses de funcionamiento.

#### **5.4 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA**

Las estrategias que implementará el Centro de Desarrollo Infantil están encaminadas a alcanzar los objetivos planteados para entrar eficiente y sólidamente al mercado objetivo.

Dentro de las estrategias globales se establecen:

- Posicionar al Centro como una institución especializada en desarrollo integral de párvulos en un ambiente de confianza complementario al hogar.
- Establecer una mezcla de mercadotecnia (ver 5.5, Mezcla de mercadotecnia) basada en la competencia del personal del Centro (servicio), precios de paridad con la competencia (precio), infraestructura física cercana al hogar del grupo objetivo (plaza) y énfasis en la promoción boca a boca (promoción).

Y, como estrategias específicas:

- Implementar una campaña publicitaria con comunicación directa al grupo objetivo.

- Generar un *word of mouth* que comunique efectivamente el concepto diferenciador del centro.
- Proyectar una imagen de *expertise*, seguridad y confianza en el cuidado de niños entre los 3 meses y 5 años, a través de planes de trabajo, del personal docente y administrativo, y de la infraestructura del centro.
- Mantener canales de comunicación permanente de doble vía con los padres de familia a través de reuniones periódicas de seguimiento, vía *internet* con el circuito cerrado de vídeo y vía correo directo, para que los padres estén al día en el desarrollo integral de sus hijos.
- Mantener estándares educativos de excelencia a través de un personal continuamente capacitado en técnicas modernas que afloren las habilidades y aptitudes de los párvulos.

## **5.5 MEZCLA DE MERCADOTECNIA**

### **5.5.1 Servicio**

Después de un análisis pormenorizado de las principales necesidades y aspiraciones de los padres de familia y del servicio que brinda la competencia, se ve una oportunidad en el mercado de crear un Centro de Desarrollo para niños entre 3 meses y 5 años, diseñado para el desarrollo de las actividades educativas y especiales (ver 4.1.3, Características del servicio), que contribuyan efectivamente a su desarrollo emocional, físico, intelectual y social; y que ofrezca flexibilidad en el horario de los servicios prestados.

La ventaja competitiva del Centro será su personal, quienes ofrecerán un ambiente de seguridad, respeto y afecto, educación personalizada con supervisión profesional de pedagogos, psicólogos, nutricionistas y pediatras, con

total apertura para que los padres puedan monitorear las actividades las 24 horas del día.

El Centro de Desarrollo Infantil será *“una mano que apoya el desarrollo integral de cada pequeño”*, que colabora con los padres en su difícil tarea de educar a sus hijos, sobre todo en estos días en que las familias disponen de poco tiempo para compartir con sus hijos y para educarlos jugando.

Este servicio estará complementado con materiales adecuados y tareas específicas dirigidas a desarrollar las habilidades motrices y cognoscitivas del infante. Brindará un espacio adecuado para el esparcimiento de los pequeños y para que estos sociabilicen con similares.

De acuerdo al calendario escolar, el Centro de Desarrollo Infantil atenderá en régimen sierra normal, esto es de Septiembre a Junio; sin embargo, durante los meses de Julio y Agosto se ofrecerán cursos vacacionales en los mismos horarios y con los mismos costos a fin de aprovechar la capacidad instalada durante todo el año.

### **5.5.2 Plaza**

El Centro de Desarrollo Infantil estará ubicado en el norte de la ciudad de Quito, en El Pinar Alto o en El Pinar Bajo, considerando que este sector existe la mayor demanda potencial del servicio (ver Tabla 3.2, *¿En que sector de la ciudad le gustaría que quede la guardería?*), y no existe la suficiente oferta de centros educativos infantiles.

Esta decisión también está sustentada por la facilidad de la circulación vehicular considerando que tiene cercana una vía rápida como es la Avenida Occidental; sin embargo, de acuerdo a lo acotado en la sección 4.1.5 Ubicación Geográfica de este proyecto, *el acceso se lo hará por la vía de menor tráfico vehicular.*

La selección de la ubicación también se soporta en el hecho de que es un sector que está poblándose en forma importante, teniendo disponibles terrenos a precio competitivo para implementar el proyecto.

La logística, referida al transporte de los párvulos desde y hacia los hogares, será optativa para los padres de familia y tercerizada por el Centro.

### **5.5.3 Precio**

El análisis de mercado para el segmento al que está dirigido el proyecto, indica que la industria presenta una baja sensibilidad a los precios (ver tabla 3.3, ¿Qué factores considera que son los más importantes al decidirse por una guardería para sus hijos?), siendo el principal referente para la selección de los servicios, la presencia de un ambiente de seguridad y confianza en donde los padres puedan dejar a sus hijos durante el día. Sin embargo, es importante considerar los estándares de la competencia y servicios sustitutos para ofrecer un servicio acorde con las necesidades del grupo objetivo.

Bajo la premisa de ofrecer un servicio de alta calidad con horario flexible que se adapte a las necesidades particulares de los padres de familia, los autores han considerado conveniente manejar una estrategia de precios de paridad con la competencia, dirigida a padres de familia de nivel socioeconómico medio típico, medio alto y alto.

#### **5.5.3.1 Precios Anuales**

Una vez al año, los clientes deberán cancelar los siguientes rubros por párvulo:

- Matrícula                    US\$ 75
- Seguro                        US\$ 25
- Útiles y materiales    US\$ 80

### 5.5.3.2 Precios Mensuales

Horario de seis (6) horas de Lunes a Viernes, entrando a las 07h00 u 08h00:

- |                                              |          |
|----------------------------------------------|----------|
| ▪ Pensión “medio tiempo” sin alimentación    | US\$ 210 |
| ▪ Pensión “tiempo completo” sin alimentación | US\$ 250 |
| ▪ Transporte                                 | US\$ 25  |
| ▪ Snack de medio día + Almuerzo              | US\$ 34  |
| ▪ 2 Snack al día + Almuerzo                  | US\$ 49  |

En caso de requerir de un horario mayor al de seis (6) horas diarias, la hora adicional tendrá un costo mensual de US\$ 20.

Los clientes deberán, al momento de matricular a su hijo, contratar un plan acorde a sus necesidades personales; esto es, horario de entrada y salida y servicios como transporte y alimentación. En el caso de darse una demora en el retiro del niño después de su hora de salida, el centro cobrará US\$ 1,50 por cada hora de retraso o fracción.

Todos los planes contratados incluyen seguro médico y de accidentes.

### 5.5.3.3 Servicios Gratuitos

Como valor agregado, el Centro de Desarrollo Infantil ofrecerá los siguientes servicios en forma gratuita:

- Control Médico periódico
- Escuela para padres
- Asesoría nutricional
- Monitoreo continuo con circuito cerrado de video
- Alianzas estratégicas con centros educativos acordes en filosofía, valores y principios, para que los niños continúen con su educación.

#### 5.5.3.4 Descuentos Especiales

Para familias que cuentan con más de un hijo que será matriculado, el Centro de Desarrollo Infantil ofrecerá un descuento especial por hermanos del 10%. Al personal docente y administrativo del Centro de Desarrollo Infantil se ofrecerá también este descuento especial sin necesidad de tener más de un hijo matriculado en el centro.

Adicionalmente, se ofrecerá un sistema de financiamiento y crédito, a través de las principales tarjetas de crédito.

#### 5.5.4 Promoción

Considerando que el mercado objetivo son los hogares del norte de Quito, de nivel socioeconómico medio típico, medio alto y alto, se diseñará un *mix* de promoción que incluya: estrategias de mercadeo directo, promociones al consumidor y relaciones públicas.

Dentro del **mercadeo directo** y haciendo uso de una base de datos, se llegará a los hogares con un mensaje claro, directo y explicativo de los beneficios intrínsecos y extrínsecos del Centro de Desarrollo Infantil. Se comunicará a los potenciales clientes, a través de boletines y *flyers*, la visión, misión, objetivos y garantías que se ofrecen en el cuidado de los menores. Información del centro también será repartida en locales especializados en productos y servicios infantiles (juguetes, ropa, centros de estimulación temprana, escuelas de la zona, etc.).

Como **promoción al consumidor** y hasta alcanzar el 80% de ocupación del Centro (ver 6.3, Proforma de ingresos escenario normal), se ofrecerá a los padres de familia con hijos ya inscritos un 25% de descuento en el valor de la pensión del mes siguiente cuando éstos refieran un párvulo nuevo para el Centro. Así mismo, estarán exentos del pago de matrícula, aquellos padres de familia que inscriban a sus hijos como resultado del mercadeo directo.

Considerando que la cantidad de párvulos inscritos es crítica para el éxito del proyecto y tiene alta influencia en el costo fijo unitario por remuneraciones y salarios, se buscará asegurar en todo momento el 100% de ocupación por grupo etéreo. Las promociones serán puntuales de acuerdo a la necesidad y se ofrecerá un descuento del 100% del valor de la matrícula.

En **relaciones públicas** se prevé la organización de visitas para aquellos padres que están interesados en conocer más profundamente los servicios que brinda el Centro de Desarrollo Infantil. Habrá un recorrido por las instalaciones, resaltando las garantías y seguridades, presentando al *staff* de trabajo, con quienes se podrán entrevistar. También se buscará generar *free press* en medios masivos.

Durante el primer año de gestión y, considerando que uno de los objetivos de mercadotecnia es lograr el 85% de ocupación del centro, el presupuesto de inversión publicitaria se distribuirá de la siguiente manera: Mercadeo directo, 40%; Promociones al consumidor, 50%; y, Relaciones públicas, 10%.

## 5.6 PLAN DE ACCIÓN Y SISTEMA DE CONTROL

Para implementar el Plan de Mercadotecnia se establecen las actividades de la tabla 5.1.

ACTIVIDADES	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Conseguir base de datos	■						
Elaboración de boletines y <i>flyers</i>	■						
Distribución de boletines, posters y <i>flyers</i> en locales especializados		■	■	■	■	■	■
Distribución puerta a puerta de boletines y <i>flyers</i>		■	■	■			
Invitaciones a padres de familia para conocer Centro		■	■				
Contacto con medios de comunicación masiva		■	■				
Visitas informativas a escuelas y centros de estimulación temprana			■	■	■		
Tours a padres de familia para enseñar instalaciones del Centro			■	■	■		
Anuncios <i>free press</i> al aire			■	■			
Inauguración Centro				■			

**Tabla 5.1** Cronograma Plan de Mercadotecnia

La eficacia del Plan de Mercadotecnia se medirá en función de los indicadores y objetivos de la tabla 5.2.

<b>INDICADOR</b>	<b>OBJETIVO</b>
Confiabilidad base de datos	80%
Postres colocados en locales especializados	50 en el primer mes
<i>Flyers</i> y boletines repartidos	500 mensuales
Invitaciones a padres de familia	200 durante julio y agosto
<i>Tours</i> a padres de familia	1 tour semanal durante los meses de agosto, septiembre y octubre
Visitas informativas a escuelas y centros	2 semanales entre agosto y octubre
Contactos en medios masivos	25 medios contactados
<i>Free press</i> generado	10 avisos o anuncios entre agosto y septiembre
Inscritos por mercadeo directo	24 hasta el 5to. mes de funcionamiento
Inscritos por referidos	24 durante el 1er. año de funcionamiento

**Tabla 5.2** Indicadores de control Plan de Mercadotecnia

## **CAPÍTULO 6**

### **PLAN FINANCIERO**

---

#### **6.1 PRESUPUESTO DE INVERSION (ESCENARIO NORMAL)**

##### **6.1.2 Presupuesto de Inversión Inicial**

El presupuesto de inversión inicial del proyecto del Centro de Desarrollo Infantil es de US\$ 30,235. Este presupuesto considera los gastos legales de constitución de la empresa, adecuaciones físicas del local, implementos y equipos de oficina, equipos médicos, mobiliario y equipo y material didáctico (ver Anexo H, Presupuesto de inversión inicial).

##### **6.1.1 Presupuesto de Inversión para Ampliación**

Al aumentar la tasa de ocupación del Centro es necesaria una ampliación del local, cuyo presupuesto de inversión es de US\$ 9,936 en el que se considera el efecto de la inflación del segundo y tercer año (ver Anexo I, Presupuesto de inversión por ampliación).

#### **6.2 CAPITAL DE TRABAJO (ESCENARIO NORMAL)**

El capital de trabajo estimado para el primer año de funcionamiento, incluidos costos fijos y variables, es de US\$ 114,306 (ver Anexo J, Capital de trabajo).

##### **6.2.1 Costos Fijos**

El resumen de costos fijos anuales en los que incurrirá el Centro de Desarrollo Infantil durante el primer año de funcionamiento, independientemente de la cantidad de párvulos que cuente al momento, son los siguientes:

▪ Sueldos y salarios	US\$ 56,217
▪ Gastos administrativos	US\$ 23,004
▪ Depreciación y Amortización	US\$ 9,078
▪ Gasto publicidad	US\$ 7,000

### 6.2.1.1 Sueldos y Salarios

Los sueldos y salarios son considerados costos fijos para el Centro de Desarrollo Infantil (ver Anexo K, Tabla de sueldos y salarios). Para el personal administrativo y docente se manejarán de acuerdo a lo que determina el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos, en el Registro Oficial, Acuerdo No. 104, artículo 1:

▪ Auxiliar de cocina	US\$ 130
▪ Auxiliar de mantenimiento y limpieza	US\$ 130
▪ Pasante parvularia	US\$ 120
▪ Secretaria	US\$ 150
▪ Nutricionista	US\$ 140
▪ Transportista	US\$ 120
▪ Guardia	US\$ 120

Sin embargo, se consideran algunos puestos claves para la organización, cuyos sueldos serán fijados de acuerdo a los estándares del mercado, y son:

▪ Directora	US\$ 700
▪ Coordinador docente	US\$ 320
▪ Parvularias tituladas	US\$ 260
▪ Médico pediatra	US\$ 200
▪ Psicólogo	US\$ 300

Los autores han considerado una parvularia titulada para cada grupo etéreo, y para aquellos que necesitarían dos personas por reglamentaciones legales, se considerará una pasante parvularia. Los grupos etéreos que necesitarán dos

personas son: sala maternal I, sala maternal II y el grupo con el que trabaje la Coordinadora Docente.

A pesar de que el Centro no tenga atención regular los meses de julio y agosto<sup>65</sup>, se mantendrá, en función de la demanda, a todo el personal con excepción de las pasantes, considerando que se ofrecerán cursos vacacionales durante estos meses.

#### **6.2.1.2 Gastos Administrativos**

Son los correspondientes a los gastos de servicios del inmueble en el que esté operando el Centro de Desarrollo Infantil; esto es: arriendo, servicios básicos, suministros de oficina y artículos de limpieza (ver Anexo L, Gastos administrativos).

#### **6.2.1.3 Depreciación y Amortización**

Los autores han considerado el método de depreciación en línea con el fin de calcular el monto aplicable de los activos tangibles a los informes financieros. Como activos tangibles se consideran equipos y materiales, mismos que serán depreciados en 3 años.

Los activos intangibles serán amortizados también en un período de 3 años (ver Anexo M, Tabla de depreciaciones y amortizaciones). Como activos a amortizar están los gastos de constitución legal de la empresa.

#### **6.2.1.4 Gastos de publicidad**

Con el objetivo de promover el Centro de Desarrollo Infantil, los autores han considerado adecuado el invertir el primer año un monto de US\$ 7,000 en publicidad y promoción y el mismo valor, afectado por la inflación, en los años subsiguientes.

---

<sup>65</sup> Meses de verano

Dentro de estos gastos se incluyen los rubros correspondientes a promociones por referidos y de matrículas gratuitas (ver 5.5.4, Promoción).

### **6.2.2 Costos Variables**

Los costos variables considerados para la evaluación de este proyecto están elaborados en base a una ocupación del 80% de la capacidad del Centro de Desarrollo Infantil (48 párvulos) los meses de septiembre a junio, y una ocupación del 50% de esta tasa (24 párvulos) los meses de julio y agosto. Adicionalmente, se considera que el 60% del total de inscritos (29 párvulos) harán uso del servicio de transporte.

Los costos mensuales estimados por párvulo son:

▪ Alimentación tiempo completo	US\$ 44
▪ Alimentación medio tiempo	US\$ 31
▪ Transporte	US\$ 10
▪ Seguro Médico	US\$ 7
▪ Materiales y suministros de trabajo	US\$ 60

Los costos variables totales son de US\$ 19,007 para el primer año de funcionamiento (ver Anexo N, Tabla de costos variables).

### **6.3 PROFORMA DE INGRESOS (ESCENARIO NORMAL)**

El Centro de Desarrollo Infantil ofrece dos tipos de servicio: Tiempo completo y medio tiempo. Los autores, para determinar la participación de cada servicio, han considerando que el 15% de padres de familia, respecto de la tasa de ocupación prevista, seleccionarían el servicio de tiempo completo (7 párvulos) y el restante 85% (41 párvulos) el servicio de medio tiempo.

Se plantea la suscripción de cuatro (4) párvulos de diferentes edades durante el primer mes de funcionamiento hasta llegar al décimo mes en que se cubriría la tasa de ocupación establecida del 80% (48 párvulos).

Por otra parte, para el cálculo de los descuentos especiales por hermanos, los autores consideran que el 15% de los inscritos estarán dentro de esta categoría (7 párvulos).

Considerando estas premisas los ingresos estimados para el primer año de funcionamiento son de US\$ 101,200 (ver Anexo O, Proforma de ingresos).

#### **6.4 PROFORMA DE BALANCE (ESCENARIO NORMAL)**

De acuerdo a la estimación de ingresos realizada y al capital de trabajo necesario, se calcula el estado de resultados mensual y anual del proyecto, teniendo como resultado durante el primer año de trabajo una pérdida neta de US\$ 13,346 (ver Anexo P, Proforma de balance).

##### **6.4.1 Márgenes de Renta Bruta y de Operación**

Durante el primer año de operación, el proyecto consigue un margen de renta bruta de 81% y de operación de -13%. Presenta utilidad de operación negativa durante los primeros 5 meses de funcionamiento y los dos meses de vacaciones. Durante los años 2 a 5 presenta un promedio de margen bruto de 82%, y margen operativo de 38% (ver Anexo P, Proforma de balance).

#### **6.5 FLUJO DE CAJA (ESCENARIO NORMAL)**

El escenario normal considera el 80% de ocupación los meses de septiembre a julio (48 párvulos), con el 15% de este porcentaje a tiempo completo (7 párvulos), con una parvularia titulada por grupo etáreo y una pasante parvularia adicional

para las salas maternal I (o maternal II). Adicionalmente, se contará con los servicios permanentes de una psicóloga y un asistente de cocina y limpieza, y los servicios a medio tiempo de un pediatra y una nutricionista. Durante los meses de julio y agosto se ofrecerán cursos vacacionales, esperando una ocupación de 24 niños, de los cuales 4 serán en horario completo.

Bajo estas consideraciones, el flujo de caja positivo se alcanzará al sexto mes de operación.

Para una tasa de descuento del 19%<sup>66</sup>, el proyecto consigue un VAN de US\$ 86,155 con un TIR de 62%, recuperando la inversión al vigésimo segundo mes de funcionamiento (ver Anexo Q, Flujo de caja).

## **6.6 ESCENARIOS**

### **6.6.1 Escenario Optimista**

El escenario optimista<sup>67</sup> considera una tasa de ocupación del Centro del 100% de septiembre a junio (60 párvulos) con un 25% a tiempo completo (15 párvulos) según se desprende de la investigación realizada al mercado meta<sup>68</sup>. Por otra parte se plantea la suscripción de diez (10) párvulos de diferentes edades durante cada uno de los tres primeros meses de funcionamiento del Centro. Hasta el séptimo mes se espera tener el 100% de ocupación del centro. Para los meses de julio y agosto se prevé un 50% de ocupación del Centro (30 párvulos) de los cuales el 25% permanecerá a tiempo completo (8 párvulos) (ver Anexo X, Proforma de Ingresos Optimista).

---

<sup>66</sup> BCE, información referencial de tasas en el mercado

<sup>67</sup> Ver Anexos R a Z para tablas y estados financieros

<sup>68</sup> Capítulo 3, “Investigación de Mercado”, sección 3.1.3.2 Cuantitativos, Tabla 3.9.

El personal administrativo y operativo se mantiene como en el escenario normal, a excepción de dos pasantes parvularias adicionales para la sala maternal I (o maternal II) y otra para soporte de la Coordinadora Docente, dada la nueva tasa de ocupación (ver Anexo T, Tabla de Sueldos y Salarios Optimista).

Este escenario considera la apertura, al tercer año de funcionamiento, de un Centro adicional (ver Anexo R, Presupuesto de Inversión por Ampliación Optimista).

Los gastos de publicidad serán de US\$ 7,000 durante los dos primeros años de funcionamiento, US\$ 20,000 en el tercero y de US\$ 10,000 los años cuarto y quinto.

Bajo este esquema operativo optimista el flujo de caja neto positivo se alcanzará al tercer mes de funcionamiento consiguiéndose un VAN de US\$ 126,076 con un TIR de 102% y recuperando la inversión al décimo cuarto mes de funcionamiento (ver Anexo Z, Flujo de Caja Optimista).

### **6.6.2 Escenario Pesimista**

Al contrario, el escenario pesimista<sup>69</sup> considera una tasa de ocupación del Centro del 60% de septiembre a junio (36 párvulos) con un 10% a tiempo completo (4 párvulos) esperando hasta el octavo mes de funcionamiento ocupar la capacidad indicada (ver Anexo AF, Proforma de Ingresos Pesimista). Para los meses de julio y agosto se prevé un 30% de ocupación del Centro (18 párvulos) de los cuales el 10% permanecerá a tiempo completo (2 párvulos).

El personal administrativo y operativo se reduce a 5 parvularias y no se contará con pasantes (ver Anexo AB, Tabla de Sueldos y Salarios Pesimista)

Este escenario no considera la apertura de Centros adicionales ni la ampliación del Centro original.

---

<sup>69</sup> Ver Anexos AA a AH para tablas y estados financieros

Bajo este esquema operativo pesimista, el flujo de caja neto positivo se alcanzará el séptimo mes de funcionamiento consiguiéndose un VAN de US\$ 6,308 con un TIR de 22% y recuperando la inversión al trigésimo tercer mes de funcionamiento (ver Anexo AH, Flujo de Caja Pesimista)

## **6.7 PUNTO DE EQUILIBRIO**

Para el escenario normal, el punto de equilibrio se encuentra en el sexto mes con 38 niños, 6 de los cuales a tiempo completo.

Para el primer año de funcionamiento, en los costos fijos el rubro de mayor peso es el correspondiente a sueldos y salarios del personal docente, administrativo y de soporte (nutricionista y pediatra), mismo que equivale al 49% de los costos totales. En costos variables, el mayor es la alimentación.

## **6.8 ANALISIS DE SENSIBILIDAD**

A fin de determinar la sensibilidad del proyecto y considerando que, bajo el escenario normal, el mismo presenta un VAN de US\$ 86,155 los autores han planteado varias premisas que harían nulo este valor (ver anexo AI, Análisis de sensibilidad), así:

1. El proyecto presenta una sensibilidad del 14% a los ingresos, lo cual podría originarse por:
  - Una disminución en los precios cobrados por los servicios<sup>70</sup> donde, por ejemplo, el valor de la pensión tanto en tiempo completo como en medio tiempo disminuya a un 81%; es decir, cobrar US\$ 203 por tiempo completo

---

<sup>70</sup> Manteniendo el resto de variables constantes

y US\$ 170 por medio tiempo, en lugar de US\$ 250 y US\$ 210, respectivamente, o

- Una menor cantidad que la prevista de párvulos inscritos en el Centro en las diferentes modalidades<sup>71</sup> si, en lugar de tener una tasa de ocupación del 80% –48 párvulos–, se llegara a tener una ocupación del 70% –42 párvulos–, o
  - El no cobro de matrículas<sup>72</sup>.
2. Para los egresos la sensibilidad del proyecto es del 21%. Los costos podrían aumentar en este porcentaje si:
- Los costos variables, en su valor presente neto, aumentan en un 78%<sup>73</sup>; es decir, de US\$ 109,752 a US\$ 195,907.
  - Los costos fijos, en su valor presente neto, aumentan un 28%; es decir, de US\$ 306,905 a US\$ 393,060<sup>74</sup>.
3. El proyecto presenta una sensibilidad del 197% a la inversión inicial y capital de trabajo; es decir, que este valor puede incrementarse desde US\$ 43,785 hasta US\$ 129,940 y tener un VAN igual a cero.

## 6.9 ANALISIS DE RIESGO

Otro análisis a llevar a cabo es el de riesgo, en el cual se considera la probabilidad de ocurrencia de los diferentes escenarios establecidos. En base a la

---

<sup>71</sup> Idem 67

<sup>72</sup> En verdad esta consideración reduciría los ingresos solamente en un 2% y no el 14% indicado

<sup>73</sup> Manteniendo el resto de variables constantes

<sup>74</sup> Este incremento podría deberse a un aumento en los costos de sueldos y salarios de hasta un 30% manteniendo los demás costos fijos constantes.

calidad de la información recopilada y a la extensión del estudio, los autores definen las siguientes distribuciones de probabilidad:

Escenario	VAN [A]	Probabilidad de ocurrencia [B]	VAN ponderado [A*B]
Normal	\$86,155	60%	\$51,693
Optimista	\$126,076	20%	\$25,215
Pesimista	\$6,308	20%	\$1,262
<b>Valor esperado del VAN [<math>\Sigma (A*B)</math>]=</b>			<b>\$78,170</b>

**Tabla 6.1** Distribución de probabilidades del proyecto

Como se muestra en la tabla 6.1, el proyecto presenta un valor esperado para el VAN de la distribución de probabilidades de los flujos de caja de los escenarios normal, optimista y pesimista de US\$ 78,170.

La medición del riesgo del proyecto se realiza obteniendo la “desviación estándar de la distribución de probabilidades de los flujos de caja”, mediante la fórmula<sup>75</sup>:

$$\sigma = \sqrt{\Sigma((VAN_x - \overline{VAN})^2 . P_x)}$$

En donde,  $\sigma$  es la desviación estándar de la distribución de probabilidades

$VAN_x$  es el VAN del escenario  $x$

$\overline{VAN}$  es el valor esperado para el VAN del proyecto

$P_x$  es la probabilidad de ocurrencia del escenario  $x$

Reemplazando los valores correspondientes se tiene que:

$$\sigma = \text{US\$ } 39,116$$

<sup>75</sup> SAPAG N., SAPAG R., Preparación y evaluación de proyectos, McGraw-Hill Interamericana, cuarta edición, México D.F., 2003, pág: 349.

Este valor se debe comparar con alguna otra alternativa de inversión considerando que, a mayor valor de  $\sigma$  mayor será el riesgo de la alternativa y viceversa.

Reforzando el análisis de riesgo, una unidad relativa de medición es el “coeficiente de variación” que mide la dispersión relativa del proyecto en función de su valor esperado mediante la fórmula:

$$v = \frac{\sigma}{VAN}$$

En donde,  $v$  es el coeficiente de variación

Para el proyecto desarrollado y reemplazando los valores correspondientes se tiene que:

$$v = 0.5$$

Este valor indica que la desviación estándar de la distribución de probabilidades de los flujos de caja es del 50% del VAN esperado para el proyecto, valor que servirá para comparar con otros valores de riesgo de otros proyectos con similar TIR (62%).

## CAPÍTULO 7

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

#### 7.1 CONCLUSIONES

El presente trabajo se inició formulando las siguientes preguntas (ver 1.1.2 Formulación del problema): **a)** ¿Cuáles son los temores con los que se enfrentan las madres al dejar a sus hijos al cuidado de terceros para ir a trabajar?; **b)** ¿Qué beneficios adicionales buscan los padres para la formación de sus hijos?; y, **c)** ¿Qué motivantes se plantearían para que los padres se decidan por una opción para el cuidado de sus hijos? Al respecto y tomando como base el análisis cualitativo y cuantitativo del estudio de la demanda:

- La principal preocupación que las madres mencionaron en los *focus groups* y que el Centro debe reflejar es la seguridad física, personal y emocional de sus hijos (ver 3.1.3.1 Cualitativo). El estudio cuantitativo arroja los mismos resultados ya que el 52% de las encuestadas, independientemente de la edad y el ingreso mensual, manifiestan que es la seguridad del servicio la mayor preocupación y a la vez el factor de decisión de mayor relevancia al decidirse por un centro de cuidado infantil (ver tablas 3.3, ¿Qué factores considera que son los más importantes al decidirse por una guardería para sus hijos).
- El servicio adicional más mencionado por el grupo objetivo en un centro de cuidado infantil es el soporte médico –72% de las encuestadas– y el de un nutricionista –66% de las encuestadas– (ver Gráfico 3.4, ¿Cuáles son los 5 servicios adicionales principales que le gustaría encontrar en una guardería?).
- Existen opiniones divididas en el grupo objetivo respecto a la utilización de cámaras de vigilancia con comunicación vía Internet para el seguimiento permanente de los hijos y de quiénes los cuidan, y también del uso de la estimulación temprana como técnica para el desarrollo de los niños (ver 3.1.3.1

Cualitativo), aunque en el primer caso y considerando el análisis cualitativo, la mayoría de entrevistadas (59%) considera positivo el tener cámaras de vigilancia (ver Gráfico 3.5 ¿Le gustaría que la guardería tenga un circuito cerrado de cámaras con conexión a Internet para que Ud. pueda observar lo que hace su hijo en cualquier momento y desde cualquier lugar?).

- Las madres que tienen a sus hijos en guarderías lo hacen básicamente por necesidad ya que trabajan (ver 3.1.3.1 Cualitativo, en donde 12 de las 13 madres participantes trabajan) y también porque están conscientes que sus hijos necesitan aprender y socializar y necesitan personal capacitado para aquello.
- Los padres de familia al decidirse por inscribir a sus hijos en un centro de cuidado infantil buscan, a más de la seguridad, el que el centro preste un servicio de calidad (ver tabla 3.3 ¿Qué factores considera que son los más importantes al decidirse por una guardería para sus hijos), entendiéndose este como garantizar el desarrollo integral del párvulo y contar con infraestructura adecuada y actividades lúdicas dentro del programa de estudios (ver Anexo G, Matriz de requisitos).

Las hipótesis primarias y secundarias planteadas (ver 1.4 Hipótesis) se refieren a la necesidad de trabajo de ambos padres de familia y, por tanto, de contar con un lugar en el que cuiden a sus hijos mientras cumplen sus actividades laborales; adicionalmente, se plantea que los padres de familia se han vuelto cada vez más conscientes de lo importante que es brindar a sus hijos, desde los primeros años de vida, una educación y desarrollo integral. Estos planteamientos quedan demostrados por las dos conclusiones anteriores.

La hipótesis terciaria se refiere a que los servicios de un Centro de Desarrollo Infantil cubrirán las necesidades actuales de cuidado, educación y formación de los hijos de padres que trabajan. El presente trabajo demuestra esta hipótesis, ya que:

- El análisis cualitativo de la demanda refleja que el 75% de las madres que trabajan dejan a sus hijos en guarderías (ver 3.1.3.1 Cualitativo), y
- El análisis cuantitativo también refleja que la mayoría de las entrevistadas respecto de la edad (66%) deja o dejaría a sus hijos en un centro de cuidado infantil (ver Gráfico 3.1 ¿Deja o dejaría a su hijo en una guardería? – Según la edad de la madre).

Entre los objetivos específicos del proyecto se encuentran: **a)** Conocer las prácticas actuales de los padres en relación al cuidado, educación y formación de sus hijos; **b)** Definir las mayores necesidades y los principales temores en cuanto al cuidado, educación y formación de los infantes; **c)** Definir la ubicación geográfica donde existan las mayores necesidades de cuidado, educación y formación; y **d)** Encontrar oportunidades de negocio que brinden un carácter diferenciador al Centro de Desarrollo Infantil integral. En relación a estos objetivos y luego de realizado el estudio de la oferta y la demanda, se concluye que:

- Entre semana y según el análisis cualitativo de la demanda (ver 3.1.3.1 cualitativo), entre las madres no se encuentra un patrón de comportamiento frente a trabajar, en horario completo o medio tiempo, y tener a su hijo en alguna guardería, aunque la mayoría de ellas (69%) hace uso de este tipo de servicios especializados y el resto (31%) dejan, debido a sus ocupaciones laborales, a sus hijos con niñeras o con familiares (suegras, abuelos). El comportamiento durante el fin de semana es general, aprovechan para pasar en actividades familiares (juegos en casa, compras, paseos, etc.).
- Las madres que tienen a sus hijos en guarderías lo hacen básicamente por necesidad, ya que trabajan y también porque están conscientes que sus hijos necesitan aprender y socializar y necesitan personal capacitado para aquello.
- Respecto a las necesidades y temores, estas conclusiones se aprecian en los párrafos anteriores del presente capítulo y, adicionalmente, según el estudio cuantitativo e independientemente de la edad de la madre y su nivel de

ingresos, presentan temor a que no se de a los párvulos el cuidado debido (28-30%) o que el centro no inspire confianza (20-21%) (ver Tabla 3.1, ¿Por qué no deja o dejaría a su hijo en una guardería?)

- Del análisis cualitativo (ver 3.1.3.1 Cualitativo) se concluye que la mayoría de las madres sí considera importante la ubicación de la guardería prefiriendo que esté cerca de su hogar, trabajo u hogar de sus padres, mostrándose, según el análisis cuantitativo (ver Gráfico 3.2 ¿Le gustaría que la guardería quede cerca de su casa o trabajo o de algún otro lugar en particular?), una preferencia por la primera de ellas (61%)
- En cuanto al sector, el análisis cuantitativo (Tabla 3.2 ¿En que sector de la ciudad le gustaría que quede la guardería?) permite determinar al Pinar Alto (25%) como la ubicación preferida.
- La situación económica del país, que obliga a los hogares a tener dos ingresos, la alta tasa de crecimiento de la población, el aumento en la tasa de divorcios, la incursión en la población económicamente activa y los deseos de superación de la mujer, por un lado (ver datos secundarios de 1.1.1 Planteamiento del problema); y, por otro, el mundo cada vez más exigente y competitivo en que crecerán las nuevas generaciones, junto con la demanda insatisfecha estimada en el 52.5% (ver 3.3 Proyección de la demanda y la oferta), hacen del proyecto de la creación de un Centro de Desarrollo Integral Infantil una importante oportunidad de mercado.
- La oportunidad de negocio también estará dada por el carácter diferenciador que puede ofrecer el Centro en cuanto a ubicación estratégica, infraestructura adecuada, cumplimiento de legislación aplicable y disponibilidad de equipos y material lúdico propio para el proceso de cuidado-desarrollo-aprendizaje del párvulo (ver 4.3.6 Estrategias del negocio).
- La mejor forma de dar a conocer el Centro es a través de la publicidad boca a boca.

El Objetivo General planteado busca conceptualizar una alternativa viable para los padres de familia y rentable para los inversionistas del proyecto para el cuidado, educación y formación de los hijos. Las conclusiones a las que se llegan se enmarcan dentro del análisis económico y financiero del proyecto (ver capítulo 6, Plan financiero):

- La demanda no atendida del 52.5% (mercado potencial de 1,350 párvulos) permite considerar razonables las estimaciones en cuanto a la tasa de ocupación estimadas para el Centro (80% para el escenario financiero normal, equivalente a 48 párvulos).
- El proyecto es altamente sensible a la cantidad de párvulos inscritos. Al reducir en un 20% esta variable (38 en lugar de 48 párvulos bajo el escenario normal), los porcentajes en los que se ven afectados el VAN y el TIR son 87% y 58% menos, respectivamente.
- El proyecto presenta baja sensibilidad a los costos variables, lo cuales podrían casi duplicarse (aumentar 78%) y sin embargo llegar al punto de equilibrio (VAN = 0).
- La sensibilidad a los costos fijos es moderada, permitiéndose un aumento de estos hasta en un 28%.
- La inversión inicial y capital de trabajo estimados en el escenario normal presentan una baja sensibilidad, pudiendo incluso triplicar el monto de estos valores (siempre que se tenga el capital inicial para enfrentarlo) y mantener el punto de equilibrio.
- Bajo el escenario normal planteado, el proyecto demuestra ser rentable con un VAN de US\$ 86,155 y un TIR de 62%, recuperando la inversión al vigésimo segundo mes de funcionamiento.

- Aún cuando se tenga que comparar con otras alternativas de inversión, dados los valores de desviación estándar de la distribución de probabilidades de los flujos de caja de los diferentes escenarios (US\$ 39,116) y el coeficiente de variación (0.50) se puede concluir que el proyecto desarrollado es de riesgo moderado.

## **7.2 RECOMENDACIONES**

En general y al tratarse el presente trabajo de un estudio teórico sobre la creación de un negocio, la primera recomendación es seguir la metodología aquí planteada (Recopilación de datos secundarios, Investigación/análisis cualitativo y cuantitativo de la demanda, Investigación/análisis cualitativo y cuantitativo de la oferta, Determinación cuantitativa de la oportunidad de mercado, Desarrollo administrativo y organizativo de la alternativa propuesta y Análisis económico financiero) para desarrollar un proyecto de similares características.

Adicionalmente y en relación al proyecto teórico desarrollado, se plantean las siguientes recomendaciones para llevarlo a la práctica:

- Contar con una infraestructura adecuada y adaptada físicamente a los niños y con personal capacitado y entregado al cuidado de infantes para reflejar la imagen de “seguridad” requerida por los padres de familia y facilitar la adaptación del párvulo al Centro.
- De acuerdo a la investigación de mercado el personal a contratar para el cuidado de los párvulos debe ser femenino, culto, capacitado/titulado y con vocación para cuidar niños.
- Si bien ya estaría definida la ubicación del Centro (Pinar Alto), será importante hacer una adecuada selección de la infraestructura física considerando, entre otras, las indicaciones de formas y accesos planteados en el capítulo 4 (ver 4.1.5 Ubicación geográfica y 4.1.6 Distribución física) y las recomendaciones

en cuanto a espacios físicos vertidas por expertos en el área (ver 3.2.2.1 Cualitativo, entrevista a profundidad a “dueña de guardería”)

- En cuanto al horario, debido a los estilos de vida y trabajo de los padres, es necesario un centro de desarrollo infantil que atienda desde antes de las ocho de la mañana hasta después del almuerzo (14h00). Sin embargo, también es importante un servicio complementario de guardería hasta las seis de la tarde, horario en que los padres que trabajan pueden hacerse cargo de sus hijos.
- Esta característica en el horario de atención aprovecha una oportunidad ya que tan solo el 23% de los centros/guarderías ofrecen ambos horarios.
- En el análisis financiero se ve que dentro de los costos fijos el mayor rubro corresponde a sueldos y salarios. A fin de tener una menor sensibilidad se podría establecer una combinación de remuneración con una base fija y un monto adicional variable en función del número de párvulos con que cuente el Centro y aplicada a todos los colaboradores.
- Al tener un componente variable dentro de la remuneración y debido a la relevancia de la publicidad boca a boca, se busca que cada uno de los colaboradores se involucren más en su trabajo, responsabilidades y comportamiento, para la atracción de un mayor número de párvulos para el Centro. Este particular se promoverá a través de capacitaciones y charlas internas.
- Dependiendo de la demanda insatisfecha durante el segundo año, los autores optarán por la ampliación del Centro actual (escenario normal) o por apertura de un nuevo Centro (escenario optimista).
- A fin de poder alcanzar la tasa de ocupación estimada y considerando la alta sensibilidad a la cantidad de párvulos inscritos, se vuelve fundamental el rol del mercadeo (publicidad) dentro del proyecto, mismo que debería tener

claramente establecidos indicadores de seguimiento y control que midan su desempeño periódico.

- Los costos fijos por la operación del Centro representan más del 80% de los costos totales. Para que esto tenga un menor impacto en las utilidades del negocio es necesario bajar el costo fijo unitario a través del incremento del número de párvulos. Sin embargo, este aumento tiene una limitación legal dada por el número máximo de párvulos que deben ser atendidos por una parvularia.
  
- Según la recomendación anterior, se propone implementar promociones dirigidas, mismas que buscan lograr una ocupación del 100% de la capacidad instalada. Así, si se tiene una sala (curso definido por grupo etéreo) que no está a 100% de capacidad, se ofrecerán inscripciones con matrícula gratuita para aquellos párvulos que correspondan a ese grupo etéreo.
  
- La operación genera ganancias a partir del vigésimo segundo mes, considerando la recuperación de la inversión inicial (escenario normal). Son dos las estrategias propuestas para capitalizar los excedentes de la operación: **1)** Incrementar un rubro de capacitación para todo el personal del Centro, desde parvularias hasta auxiliares de seguridad y limpieza, basados en la misión de brindar un servicio que proporcione tranquilidad y satisfacción en los padres, en donde los temas serán variados, e involucrarán atención al cliente, automotivación, desarrollo personal, etc; y, **2)** Reinvertir los excedentes, a partir del tercer año, en compra de terreno para la construcción del Nuevo Centro Educativo Integral que incluirá educación pre-escolar y escolar.

## BIBLIOGRAFÍA

---

1. ALLEN W., Estadística aplicada a los negocios y la economía, Mc Graw Hill, tercera edición, Bogotá, 2001.
2. American Marketing Association, Diccionario y terminología, obtenido en línea en septiembre 2005. Disponible en:  
<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>
3. CABRERA, Marino, La planeación del proyecto educativo institucional. Santillana formación, Quito, 2002.
4. FLORIDA DEPARTMENT OF CHILDREN AND FAMILIES, FLORIDA CHILDREN'S FORUM, Opciones de Educación y Cuidado Infantil, obtenido en línea en enero 2005. Disponible en:  
<http://www.childcarepinellas.org>
5. HORNGREN C., SUNDEM G., ELLIOT J., Introducción a la Contabilidad Financiera, Prentice Hall, Séptima Edición, México D.F., 2000.
6. INEC, Encuesta de condiciones de vida 1998-1999, obtenido en línea en noviembre 2004. Disponible en:  
[http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc\\_tablas\\_graf&idEncuesta=21](http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tablas_graf&idEncuesta=21)
7. INEC, Estadísticas de nacimientos 2000, 2001 y 2002, obtenido en línea en noviembre 2004. Disponible en:  
[http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc\\_tablas\\_graf&idEncuesta=8](http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tablas_graf&idEncuesta=8)
8. INEC, Encuesta de Empleo, desempleo, subempleo 2000, obtenido en línea en noviembre 2004. Disponible en:  
[http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc\\_tablas\\_graf&idEncuesta=28](http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tablas_graf&idEncuesta=28)
9. INEC, Estadísticas de divorcios al 2002, obtenido en línea en noviembre 2004. Disponible en:  
[http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc\\_tablas\\_graf&idEncuesta=7](http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tablas_graf&idEncuesta=7)
10. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION ISO, IWA2: Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 en educación, Febrero 2003.
11. LAMB C., Mercadotecnia, Editorial Thomson, sexta edición, México, 1992.
12. MARKOP, Indice Estadístico Ecuador, Edición Limitada, Quito, Diciembre 2002.
13. McDANIEL C., GATES R., Investigación de mercados contemporánea, Thomson editores, cuarta edición, México D.F., 1999.

14. MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL, Reglamento para el establecimiento, autorización y funcionamiento de Centros de desarrollo infantil, públicos y privados, RO No. 309 del 19 abril de 2001.
15. MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL, UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL, Manual de autocapacitación – Educación inicial, ALIVAD, Quito, 1999.
16. MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL, Acuerdo No. 2324, Registro Oficial No. 309, 19 de Abril del 2001.
17. MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL, DIRECCIÓN NACIONAL DE PROTECCIÓN DE MENORES, DEPARTAMENTO DE CUIDADO DIARIO, Lineamientos para el Trámite de Autorización de Funcionamiento de un centro de desarrollo infantil.
18. MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, Ordenanza Metropolitana 3457, Edición Especial Nro. 7, Registro Oficial, 29 de octubre de 2003.
19. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Diccionario de la lengua española, Tomo 8, Espasa editores, vigésima segunda edición, Madrid, 2002.
20. ROSS S., WESTERFIELD R., JAFFE J., Finanzas corporativas, McGraw-Hill Interamericana Editores, quinta edición, México D.F., 2000.
21. SAPAG N., SAPAG R., Preparación y evaluación de proyectos, McGraw-Hill Interamericana, cuarta edición, México D.F., 2003.
22. SIISE, Información centros de cuidado infantil, obtenido en línea en noviembre 2004. Disponible en:  
[www.frentesocial.gov.ec/siise/siise.htm](http://www.frentesocial.gov.ec/siise/siise.htm)

