

[Escriba aquí]



UNSAM
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Sede – FUNDADE

Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial

“Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión”

“JARDÍN MATERNAL”

AUTORES:

Baigorria, Gisela Paola.

Fontana, Nadia María Florencia.

TUTOR:

CPN Almará, José Luis.

FECHA DE PRESENTACIÓN: 30 de Diciembre del Año 2019.



AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

A NUESTRA FAMILIA. Eternamente agradecidas y orgullosas de tenerla.

A NUESTROS PADRES. Por darnos la vida y una familia llena de amor, por ser nuestra primera escuela, nuestro hogar, por sus enseñanzas, consejos, correcciones y llamados de atención que han hecho que hoy seamos las que somos.

A NUESTROS COMPAÑEROS DE LA VIDA. Por su amor, paciencia y apoyo incondicional.

A NUESTRAS HIJAS. Por ser la inspiración de lo que realizamos, nuestra motivación para seguir adelante, nuestro motor.

A NUESTROS HERMANOS. Por todo el apoyo, en cada etapa, en cada momento.

A NUESTROS ÁNGELES. Aquellos que ya partieron, pero que nos guían desde el lugar en donde estén.

A DIOS. Por darnos la existencia y las fuerzas para concluir una de las etapas más importantes de nuestras vidas.

A NUESTROS PROFESORES. Que tuvimos el agrado de conocer a lo largo de nuestra carrera, de quienes aprendimos no sólo temas catedráticos sino que también nos compartieron sus experiencias y su forma de ver las cosas.

A NUESTRO TUTOR. Con mucho cariño, por su entrega, paciencia y apoyo, por sus conocimientos compartidos, por guiarnos y dedicar tiempo para la realización de este trabajo y motivarnos para concluir esta meta.



RESUMEN

Gran parte de las Pymes de nuestro país son empresas familiares, transmitidas en algunos casos a lo largo de generaciones. Otras son de reciente creación o han experimentado un rápido crecimiento como consecuencia de la capacidad y energía de su fundador. Las pymes no sólo generan oportunidades para los potenciales empleados, sino que también son la vía de acceso para quienes deciden convertirse en empleadores.

El impacto de la devaluación, la presión tributaria y las altas tasas de interés han golpeado fuertemente la competitividad y el crecimiento sustentable de las pequeñas y medianas empresas durante el corriente año. A pesar de la coyuntura actual, las pymes saben que son fuertes movilizadoras de la economía, creadoras de empleo y flexibles al cambio y en tal sentido son cautelosamente optimistas para el próximo año.

Sin embargo, frente a la competencia global y las crecientes demandas de los consumidores, el sector de la pequeña y mediana empresa debe demostrar la misma agudeza empresarial que sus competidores para sobrevivir.

Mediante este trabajo se busca evaluar la factibilidad de un proyecto de inversión relacionado con la prestación del servicio de jardín maternal (comúnmente llamada guardería infantil) destinado a niños de entre 45 días y 3 años de edad, cuyos padres pertenezcan a la clase media o media-alta, ocupados laboralmente de modo que esto impida el cuidado de sus hijos demandando para ello este tipo de servicio.

El análisis a efectuar se circunscribe a la evaluación económica del proyecto, el cual consiste en ofrecer contención, educación inicial y cuidado integral de los niños (comida, descanso, juegos, higiene) durante el período de horas que se necesite, prescindiendo de la financiación del mismo, esto significa que no se han tenido en cuenta las distintas posibilidades de financiación y los efectos de las mismas en el rendimiento de la inversión.

El presente trabajo tiene como propósito llevar a cabo un desafío personal, a efectos de apreciar la potencial obtención de rentabilidad a través de la explotación de su labor, conocimientos y experiencia brindando un servicio cada vez más requerido debido a los cambios de las estructuras familiares motivados en las necesidades imperantes de los padres modernos que por



cuestiones laborales se les impide ejercer en algunas horas del día el correcto cuidado de sus hijos.

Nos organizaremos como Sociedad, encargados de entregar a los niños que asistirán un lugar cuyo ambiente sea cercano, humano y familiar, amplio, seguro, saludable y alegre en el cual puedan desarrollar actividades tendientes a integrarse en la sociedad. Sociabilizar, adquirir hábitos, estímulos y actitudes que formen su personalidad infantil, donde se relacionen con otros niños y aprendan los fundamentos más necesarios para desarrollarse como persona. Tratar de igual a igual a sus compañeros, lo que significa el respeto mutuo, a jugar y a relacionarse, la importancia de una alimentación equilibrada, cómo comportarse en público, la utilización del baño y el aseo y otros conceptos higiénicos básicos. Y además sirva de custodia, generalmente en el horario en que sus padres trabajan.

La viabilidad del proyecto se afianza a consecuencia de la creciente demanda del servicio a ofrecer y al hecho de que de la investigación ejecutada surge que los potenciales competidores cuentan actualmente con “listas de espera” lo que nos permite suponer que la Demanda de mercado excede a la actual Oferta.

Para desplegar el negocio será ineludible contar con un inmueble que posea mínimamente cuatro ambientes amplios, dos baños, patio, cocina. De estudios efectuados la alternativa de alquilarlo frente a la de comprarlo resulta ampliamente ventajosa considerando la flexibilidad que permite ya sea a través de su relocalización o ampliación del mercado mediante el alquiler de un inmueble adicional, los menores costos que conlleva, el menor horizonte temporal requerido, etc. Otro aspecto relevante es el relativo a la ubicación, siendo ideal que la misma sea lo más cercana al centro o de mayor actividad laboral con el fin de hallarse próximo al lugar de trabajo de sus padres. Asimismo, requerirá la contratación de personal idóneo que cuenten con experiencia en la actividad, capacitación, vocación e interés en brindar un servicio de calidad y excelencia que permita la diferenciación en el mercado.

Teniendo en cuenta la calidad del servicio ofrecido, el precio supuesto se encuentra por debajo de los fijados por la competencia; esto es para lograr penetrar en el mercado que demanda este servicio diferenciado.

Para la obtención de la información acerca del ramo se practicó una entrevista a la propietaria de un competidor directo, “Mis Primeros Pasos” de esta ciudad, constituyéndose de esta forma



en nuestro “informante clave” de los datos base que en el trabajo se presentan para su posterior análisis.

El horizonte temporal del proyecto es de tres años, concordante con el período de alquiler.

La inversión inicial que demandará su implementación y puesta en marcha asciende a la suma de \$ 965.550,59 compuesta principalmente por el valor del alquiler del inmueble y gastos de contrato, material didáctico, juguetes, sillas, mesas, equipamiento del inmueble (aire acondicionado, calefactores, ventiladores, armarios, etc.), sueldos de personal, impuestos, honorarios del contador, entre otros elementos y materiales.

La herramienta utilizada para llevar a cabo el análisis es el Valor Actual Neto. Se considera una rentabilidad real requerida del 20%, considerando que es una tasa efectiva consistente con el riesgo asumido y las alternativas de inversión existentes en el mercado.

Cabe aclarar que se utilizan precios constantes para el análisis de este caso, por lo cual no se considera el efecto de la inflación.



PALABRAS CLAVES

-REALIDAD

-NECESIDAD

-JARDÍN

-SERVICIOS

-APRENDIZAJE



ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES.....	Pág. 2
RESUMEN.....	Pág. 3
PALABRAS CLAVES.....	Pág. 6
INTRODUCCIÓN.....	Pág. 9
PLANTEAMIENTO DEL TEMA.....	Pág. 13
➤ DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA.....	Pág. 15
➤ ASPECTOS DIFERENCIALES.....	Pág. 16
➤ COBERTURA DE NECESIDADES QUE SATISFACE.....	Pág. 17
DESARROLLO.....	Pág.19
➤ INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	Pág. 19
1- ANÁLISIS DEL MERCADO.....	Pág. 19
2- ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	Pág. 20
3- ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	Pág. 21
4- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	Pág. 22
➤ PLAN DE MARKETING.....	Pág. 27
1- ESTABLECIMIENTOS DE PRECIOS.....	Pág. 27
2- CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	Pág. 27
3- COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN.....	Pág. 28
RECURSOS NECESARIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO.....	Pág. 30
➤ RECURSOS HUMANOS.....	Pág.30
➤ RECURSOS FÍSICOS.....	Pág. 31
ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.....	Pág. 44
CONCLUSIONES SOBRE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	Pág. 55
FLUJO DE FONDOS.....	Pág. 57



EVALUACIÓN.....	Pág. 58
CONCLUSIONES SOBRE LA EVALUACIÓN.....	Pág. 60
CONCLUSIONES PARTICULARES.....	Pág. 61
RECOMENDACIONES.....	Pág. 63
FUENTES DE DATOS Y BIBLIOGRAFÍA.....	Pág. 64
ANEXOS O APÉNDICES.....	Pág. 68



INTRODUCCIÓN

Los cambios en la estructura de las familias acaecidos a lo largo de los últimos años, con respecto a la necesidad imperante de que ambos padres tengan que realizar alguna actividad que les genere mayores ingresos para poder llevar una vida sin restricciones y que le permitan una mejor calidad de vida, le han ido otorgando a las escuelas infantiles denominadas “Jardines Maternales”, o popularmente llamadas guarderías, un papel cada vez más importante en la conciliación de la vida laboral y familiar. Es por eso que estos establecimientos surgen como necesidad, tanto desde el punto de vista particular como institucional, para prestar un servicio a las familias.

Para Las Naciones Unidas, el concepto o definición de los jardines maternales es : “Un servicio organizado para cuidar niños que se ven obligados a pasar fuera de casa una parte del día, siempre que las circunstancias exijan que se complete la asistencia normal dada en el hogar”.

Asimismo, su tradicional función de guardia o custodia ha sido reemplazada por otra con un creciente componente educativo. No solamente el personal encargado en estos lugares hace las veces de mamá y papá, sino que también supervisan los movimientos y cuidados básicos que se necesitan por lo general a esas edades tan precoces, además de focalizarse en hacerlos aprender a través de una manera lúdica, a través de juegos y otras propuestas que les interesen. Los instarán para que aprendan determinadas cuestiones o desarrollen algunas habilidades, que por supuesto serán de mucha ayuda a la hora de iniciar la vida escolar propiamente dicha, además de la sociabilidad, cualidad que les permitirá desarrollarse a futuro. Asimismo, suelen ser una buena instancia para detectar malos hábitos o algún tipo de violencia infantil, y claro está en la medida de lo posible, corregirlos o alertar a los padres de ellos y poder tratarlos desde temprano.

Es una etapa de educación no obligatoria, pero a menudo necesaria para la logística de las familias, que no siempre pueden disponer de una figura que se encargue del cuidado de los más pequeños.

Los primeros años de vida son los que forman el futuro de las personas, los que alientan sus motivaciones y marcan el principio de su desarrollo intelectual y motriz. La educación organizada



y metódica en esta etapa de la niñez permite un crecimiento más completo de los pequeños y facilita su inserción en la escuela.

Teniendo en cuenta lo anteriormente dicho, los jardines deberían alinearse bajo este concepto para proveer a los niños de una educación inicial sólida, que garantice un buen comienzo de su proceso de formación.

Cabe destacarse que existen jardines de gestión pública, es decir, es el estado el encargado de su gestión, mantenimiento y subvención, y también están las privadas en las cuales los padres deben abonar una cuota mensual para que sus hijos asistan.

En la actualidad donde normalmente padre y madre trabajan, resulta como tema de gran relevancia el contar con un lugar especializado y de gran confianza en el cual poder dejar a los niños mientras ellos cumplen con sus obligaciones laborales.

Sin dudas, los jardines se han convertido en una extrema necesidad, porque como dijimos, algunos padres deben sí o sí salir a trabajar y realmente si las cotejamos con otras alternativas, éstos resultan ser el lugar ideal para dejar a los niños por la contención, socialización y educación que brindan.

Como resultado de todo ello, se ha registrado un incremento en el número de niños que asisten a estos lugares y, además, cada vez son más los que lo hacen a edades más tempranas y durante un mayor número de horas.

El jardín maternal debe facilitar el desarrollo integral de los niños. El primer contexto del niño, es su propia familia, y el jardín debe ser un entorno, al igual que la familia, rico en relaciones, oportunidades y retos, que dé respuesta a sus necesidades y amplíe y diversifique las experiencias vividas en su contexto familiar. También es un puente de confianza entre padres y madres y educadores, para que puedan compartir expectativas y proyectos sobre la educación de sus hijos.

La detección de esta oportunidad real junto con el perfil de las personas emprendedoras de este proyecto son los motivos claves para la elección de la idea.



También resulta relevante el determinar la misión, visión y valores de este tipo de establecimiento para describir la razón de ser, la concepción de lo que se quiere llegar a ser y sobre que principios o cualidades se asentará la cultura del jardín.

Misión:

La misión de este establecimiento será proporcionar a los hijos de las madres y padres trabajadores, padres viudos o divorciados o de aquél al que judicialmente se le hubiere otorgado la custodia de los hijos, de todos aquellos elementos que favorezcan su desarrollo integral a través de una educación experimental, creativa y vivencial, que otorgue a los niños la capacidad de desarrollar todas sus habilidades y construir sus propios procesos de aprendizaje, por lo que facilitamos una amplia variedad de estímulos, materiales y experiencias, programas de alto valor educativo, nutricional, etc.

También se buscará contribuir al desarrollo físico, intelectual, afectivo, social y moral de los niños, fomentando la adquisición de hábitos saludables y una autonomía cada vez mayor en alimentación, higiene, sueño, salud y bienestar. Como así también favorecer el conocimiento y respeto por el entorno, entre otros, en espacios y ambientes seguros, dinámicos, transparentes, serenos y estéticamente cuidados.

Visión:

La visión del proyecto es que el establecimiento crezca y sea reconocido públicamente en la ciudad de Paraná y alrededores, como un establecimiento de referencia para el cuidado integral de niños de 45 días hasta 3 años de edad, destacándose por hacer visible y real otro modelo de aprendizaje más innovador, integrador y humano, siendo un verdadero apoyo para los padres que trabajan y siendo el empleador más atractivo para los profesionales de la educación.

Valores:

-Responsabilidad: en la institución será de vital importancia ya que son seres humanos muy frágiles los que se tendrá a cargo. Será regla número uno el cuidar y protegerlos con la mayor responsabilidad.



-Respeto: este es uno de los valores más importantes ya que es el que faculta al ser humano para la aceptación, aprecio, reconocimiento y valoración de los seres que se tendrá al cuidado, es un valor que tenemos todas las personas que lo demostramos de diferentes maneras y capacidades.

-Ética: en la actualidad toda persona independiente de su condición física y mental merece ser tratado con dignidad y respeto.

-Optimismo y amor: esto utilizado como recurso terapéutico, brindando el mayor afecto y comprensión posible, el entorno debe ser rodeado de un ambiente lleno de situaciones, palabras agradables, paciencia y dedicación para así brindarles una buena calidad de vida.

-Honestidad: es una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, la honestidad es el hecho de respetar la verdad. Valor a tener siempre presente en los niños y adultos.

-Paciencia y Tolerancia: ingredientes tan deseados y que tanto cuesta poner en práctica en algunos momentos. Existe una distancia que separa el plano ideal, con la realidad de la propia vida. Con los niños hay que trabajarlos todo el tiempo.



PLANTEAMIENTO DEL TEMA

La convicción de que la educación a temprana edad posibilita enriquecer los contextos de vida de los bebés y niños ha ido avanzando, partiendo de las prácticas familiares de crianza para mejorar y ampliar los repertorios culturales.

Pensar en educar implica tomar posturas y decisiones respecto del bebé o niño como sujeto de derecho, sobre la tarea de enseñar, con un compromiso de acción para ampliar el mundo cultural de los niños. En este sentido, se piensa en posibilitar experiencias que enriquezcan el universo simbólico de bebés y niños, ofrecer propuestas que los ayuden a comprender la realidad acercándolos a ella, brindar oportunidades de conocimiento del mundo para favorecer su comprensión.

El Jardín Maternal es la puerta de ingreso a la institucionalización como experiencia educativa y, como tal, se constituye en el primer espacio público al que concurren bebés, niños y familias. Es el primer paso hacia la construcción de la ciudadanía.

Teniendo de base las normativas en Argentina, la educación preescolar se denomina educación inicial y comprende desde los 45 días hasta los 5 años de edad, siendo obligatorio, a partir del año 2014, la sala de 4 años y el último año, lográndose la universalización de las salas de niños de 3 años. Este logro legislativo se plasma en la Ley 27045/14. Este nivel se subdivide en Jardín Maternal y Jardín de Infantes ambos con una propuesta pedagógica. El Jardín Maternal comprende las primeras salas, Lactantes (45 días al año), Deambuladores (1 año) y Sala de Dos Años; en las cuales se cubren las necesidades de los niños (alimentación, descanso e higiene) siempre reformulando estas tareas desde una mirada educativa y pedagógica.

Si bien hoy en día está en proceso la implementación de una nueva unidad educativa considerando el jardín de 3 años, nosotras decidimos aplicar el concepto de Ceteris Paribus frente a algunas variables hasta tanto se concrete el proyecto.

Los Jardines Maternales son considerados establecimientos educativos reconocidos por el Ministerio de Educación como tales y en los que sí se desempeñan docentes de Nivel Inicial. Allí, se les ofrece a los papás un proyecto pedagógico para los niños que incluso les sirve de enlace



con el jardín de 4 y 5 años. Además se ofrece a los padres el cuidado integral (comida, descanso, juegos, higiene) durante el período de horas que se necesite.

Como establecimientos, tienen que cumplir con las garantías de seguridad y salubridad que son certificadas mediante habilitaciones municipales y de Bomberos, por ejemplo, como sucede con los comercios.

El Jardín Maternal objeto de este trabajo, ofrece a los niños que concurrirán al mismo, un lugar amplio donde podrán desarrollar diversas actividades guiadas por personal especialmente capacitado, donde se integrarán y sociabilizarán con los demás niños, ayudando a formar la personalidad infantil que se complementará con la vida familiar.

Cuando se miran detenidamente las acciones que se realizan en las instituciones maternas, es inevitable poner en relación los conceptos de educar y cuidar, dadas las características de los niños y la atención que requieren.

Lejos de pensar el cuidado que se lleva a cabo en el ámbito educativo como una tarea y una práctica de asistencia al niño, debe entenderse el valor que tiene el atender a otro a través de la enseñanza sistematizada de conocimientos. Las actividades de cuidado de los niños tienen un sentido educativo ineludible desde el momento en que se consideran sus posibilidades y se los deja de concebir como seres carentes.

Las prácticas que se realizan en las instituciones educativas dan cuenta del modo en que una sociedad mira a la infancia. Alimentar, higienizar, favorecer y respetar el descanso de un bebé, de un niño pequeño, implica cuidarlo, pero también favorece la construcción de su subjetividad; estas tareas de cuidado benefician, sin duda, las condiciones necesarias para el desarrollo infantil y se convierten en imprescindibles a la hora de realizarlas. Cuidar forma parte de las acciones responsables que un adulto pone al servicio de las jóvenes generaciones para protegerlas, favorecer y defender sus derechos, entre ellos, el derecho personal y social a la educación.

El cuidado es condición necesaria para el desarrollo y bienestar de los niños y niñas, ya que necesitan del afecto y la protección que otros proveen para poder vivir y constituirse como sujetos. Cuidar es dar respuesta, es estar comprometido con cada bebé y niño en particular y



atender a sus necesidades, pero también y fundamentalmente es apostar al niño, confiar en sus capacidades y posibilidades de aprender.

Cuidar a un niño, alimentarlo, higienizarlo, no es una tarea menor, no es una acción de rutina que puede realizar cualquier persona. Por eso, es el educador quien debe hacerse cargo de esa labor; se trata de una actividad educativa porque implica enseñanza de formas, de modos de hacer y actuar, de saberes que la cultura le ofrece al niño intermediada por la institución maternal. Ese cuidado es un momento importante para la construcción de vínculos entre bebés, niños y adultos educadores; esta construcción se produce a través de la mirada, la palabra, la sonrisa, el juego corporal y también con los objetos.

Teniendo de base todo lo anteriormente expresado, podemos decir que los jardines maternos que se constituyan a partir de ahora van a requerir de una inversión mayor para dar un servicio diferente que supere a lo que ofrece la competencia.

Los clientes de estos jardines serán padres ocupados desde el punto de vista laboral, con hijos en edades comprendidas entre los 45 días de edad a 3 años y con lugar de residencia cercano a la localización del jardín o de sus puestos de trabajo.

- Descripción de la oferta

Este negocio se centra en la creación de un jardín maternal que ofrecerá diversos servicios. A continuación, se nombran en qué consistirá cada uno de ellos.

Entre las opciones se pueden incluir:

- ✓ Tener amplitud de horarios: Para mejorar la conciliación del horario laboral de los padres y madres de los distintos niños, el jardín estará abierto desde las 07.00 hs. hasta las 20.30 hs. Todo ello para que ningún imprevisto suponga un problema para los niños ni para los padres y madres:
 - Cuidado de tiempo completo durante horas del día tradicionales.
 - Cuidado a medio tiempo.
 - Por horas y días sueltos al mes.



- ✓ Cuidado basado en la edad del niño.
 - ✓ Que la calidad sea la diferencia: Los padres valoran mucho la calidad de los establecimientos que se van a ocupar de sus hijos.
 - ✓ Reuniones mensuales con los padres interesados donde se realicen charlas sobre aspectos educativos en su jardín.
 - ✓ Celebración de cumpleaños, fechas patrias, días especiales, navidad, etc.
 - ✓ Cuaderno de comunicaciones virtual (APP).
 - ✓ Monitoreo por parte de los padres.
 - ✓ Evaluación psicopedagógica (opcional).
 - ✓ Fotografías de grupo e individuales a final del año (opcional).
 - ✓ Servicio de colonia de vacaciones meses Enero y Febrero (opcional).
 - ✓ Servicio de comedor: Se ofrecen menús de comida casera, con productos frescos, cocinados en el día. El objetivo es que los menús diarios sean equilibrados y sanos, brindados por nutricionistas profesionales, para que los niños y niñas se acostumbren a comer de forma equilibrada. El menú incluye dos platos, postre y merienda. Todo sistema de viandas (opcional).
- Aspectos Diferenciales

Los aspectos diferenciales de la oferta del proyecto que se va a emprender vienen definidos en relación con la cualificación de los profesionales y personal encargado de llevar adelante las tareas con los niños, el desarrollo de diversas actividades, la seguridad, las instalaciones, el trato personalizado, entre otros aspectos.



-Personal: El personal del establecimiento estará compuesto por un equipo de personas cualificadas y seleccionadas cuidadosamente con la preparación necesaria.

-Actividades: El servicio de jardín estará complementado por actividades de aprendizaje tales como talleres de dibujo y pintura, baile, teatro, iniciación a la música, cuentacuentos, entre otras. Además de ello, se hará partícipe a los niños y sus familias de todas las celebraciones y fiestas del entorno y de la ciudad.

-Seguridad: La seguridad es uno de los aspectos más valorados por los padres y madres a la hora de elegir un jardín para sus hijos.

-Instalaciones: Se dispondrá de una gran variedad de juguetes y materiales educativos que crearán un ambiente acogedor, seguro, y que ayudarán al desarrollo de los niños y niñas.

-Trato personalizado: Es fundamental en este ámbito fidelizar a la clientela con el objetivo de entablar relaciones duraderas y generar confianza para la misma. Para ello se trabajará en dar un trato exquisito a la clientela.

- Cobertura de Necesidades que Satisface:

Los servicios que prestará este establecimiento serán muy amplios, satisfaciendo necesidades tales como:

-Educar a los niños.

-Cuidar de los niños cuando sus padres y madres no puedan hacerlo.

-Disponer de una alimentación adecuada mediante una dieta confeccionada por especialistas.

-Contar con un espacio para el cuidado y formación de los niños.

-Brindar entretenimiento para los niños.

-Poder contar con instalaciones adecuadas para el disfrute de los niños.



- Que los niños lleven a cabo actividades lúdico-educativas.
- Contar con un entorno seguro.
- Que los niños puedan jugar con otros niños y relacionarse.
- Disponer de educadores cualificados para la formación de los niños y niñas.
- Entre otras necesidades.



DESARROLLO

➤ INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para llevar a cabo la obtención de los datos necesarios que permitieron analizar el proyecto en cuestión se utilizaron los siguientes recursos:

- Entrevista a dueña del jardín “Mis Primeros Pasos” ubicado en la ciudad de Paraná, la cual se puede considerar entendida en el tema debido a los años que lleva en el rubro. Este ha sido nuestro informante clave para el análisis del proyecto.
- Observación visual de diferentes competidores.
- Otros relevamientos: se realizaron las consultas pertinentes a distintas personas entendidas en el rubro, organismos estatales, comercios de electrodomésticos, jugueterías, aseguradoras, inmobiliarias, empresa de servicio de limpieza, a padres, etc.
- Investigación exploratoria de la actividad en internet.
- Análisis del mercado para el estudio de aquellos factores generales que afectan al entorno de la empresa.

1- Análisis del mercado

Mercado meta:

Candidatos perfectos para los jardines maternos son bebés y niños entre 45 días y 3 años de edad cuyos padres se encuentran ocupados laboralmente. Los segmentos del mercado con más probabilidad de usar jardines son familias de doble ingreso y familias con madres o padres solteros, en la mayoría de los niveles económicos.

Dentro de este amplio mercado hay un grupo más estrecho de clientes a quienes serviremos. Usando la investigación de mercado podremos identificar a quienes apuntaremos con el servicio, en donde lo ubicaremos, y que estrategias podremos desarrollar para poder comunicarnos con posibles clientes en una manera que los convenceremos de que traigan a sus niños.



Además de la localización otros aspectos que resultan atractivos y determinantes a la percepción de los padres para considerarlo un servicio distinto son la calidad de las instalaciones, la profesionalidad del personal, la diversidad de horarios y la oferta de servicios complementarios.

2- Análisis del entorno

Es fundamental a la hora de estudiar el entorno, analizar la disponibilidad de locales adecuados para el desarrollo de la actividad, puesto que requiere de unas características muy particulares. No obstante, debido a la actual coyuntura económica, este escollo no es difícil de salvar debido al actual número de locales vacíos en la actualidad.

Los factores políticos que deben ser considerados es la posición de los líderes del gobierno ante determinadas actitudes. Por ejemplo los impuestos, que continuamente están en aumento. También hay que tener en cuenta factores legales, las leyes laborales, las normas que regulan la actividad de este sector. Y cumplir con los requisitos que se establecen para dar inicio a este tipo de establecimientos.

En el aspecto económico debemos considerar la situación económica por la que se atraviesa. Factores importantes para considerar pueden ser la tasa de desempleo, la estabilidad o crecimiento económico, las tasas de interés, la inflación, etc. Estos y otros factores son importantes para el negocio en el que estamos trabajando. Además, debemos considerar que unos pueden influir más que otros dependiendo nuestra actividad.

Podemos decir que no sólo el factor social debe ser considerado sino el factor sociocultural. Tenemos que hacer un análisis de la situación de nuestro público objetivo, o sea los padres y niños, para entender su relación real con nuestro servicio. Es importante hacer un análisis de lo que las familias valorizan. Esto varía de acuerdo no solo con la época sino con una variedad de factores y esto debe ser analizado para que el riesgo sea cada vez menor. También tener en cuenta el análisis de la evolución demográfica, los cambios en el estilo de vida, los patrones culturales, entre otros.

Dentro del aspecto social, cabe también el análisis de la competencia, saber lo que están haciendo es importante, no para hacer lo mismo, sino para entender qué ofrecen y nosotros poder diferenciarnos.



También tener en cuenta el rol de la tecnología que evoluciona cada vez más rápido. No todos los establecimientos acompañan este desarrollo.

3- Análisis de la demanda

La demanda potencial de los servicios la componen todos aquellos padres y madres con niños en edades comprendidas entre 45 días y 3 años de la zona en la que se va a ubicar el negocio, en este caso, en calle Mendoza 70 de la ciudad de Paraná, ya sea por cercanía de sus domicilios al establecimiento o cercanías a sus lugares de trabajo. Aunque los niños y niñas sean los usuarios de este establecimiento, los verdaderos clientes del servicio son los padres y madres de estos niños, ya que son quienes valoran factores como la variedad de la formación, la seguridad y la vigilancia que lleva a cabo el personal del negocio. Para ellos también es importante que el negocio disponga de buenas vías de comunicación, que posea lugar para estacionar, entre otros aspectos. La demanda se calculará, no obstante, en función del número de niños.

En la evolución de este sector, influye directamente el número de niños y niñas y, por ende, la tasa de natalidad del territorio. Esta tasa indica el número de nacimientos que se producen en un período de tiempo determinado en relación con la población total de ese territorio.

A continuación se muestra un cuadro en el que varía el crecimiento del número de niños de entre 0 y 3 años en Paraná entre los años 2000 y 2017 (datos brindados por la Dirección de Estadísticas y Censos de la Provincia de Entre Ríos).

Tasa bruta de natalidad:

Año	Porcentaje	Año	Porcentaje
2000	19,1	2009	16,4
2001	17,7	2010	16,0
2002	17,4	2011	16,2
2003	19,2	2012	15,9
2004	17,9	2013	16,9
2005	16,9	2014	17,6
2006	16,3	2015	17,3
2007	16,0	2016	16,5
2008	16,2	2017	15,4



4- Análisis de la competencia

Se puede considerar como competencia de este negocio a:

-Otros jardines o escuelas privadas ubicadas en la ciudad: Son centros de educación infantil para niños y niñas de entre 45 días y 3 años de edad, situados en una zona cercana al negocio en la que ejercen cierta influencia, además de contar con una clientela fija y cierta reputación.

-Escuelas públicas o semipúblicas: Este tipo de centros educativos suelen ofrecer plazas limitadas y establecen varios criterios y preferencias en el proceso de admisión. Por ejemplo, no superar cierta renta familiar, empadronamiento en el municipio, proximidad al domicilio, situación laboral de padres y/o madres, características familiares, niños/as con necesidades educativas especiales o minusvalías, etc. También ofrecen un precio más bajo que las privadas.

- Teniendo en cuenta el dato oficial de la competencia directa, brindada por la Dirección de Jardines de la Municipalidad de Paraná, en la actualidad funcionan 32 jardines maternas municipales y 34 jardines maternas particulares habilitados por la municipalidad.

-Jardines maternas municipales:

Tortuguitas Sara de Eccleston y Coronel Díaz Barrio Villa Mabel Teléfono: 4344775	Los Pingüinitos El Resero y República de Siria Barrio La Floresta Teléfono: 4273046	Pimpollitos Villaguay y Monte Caseros Teléfono: 4201827
Semillitas de Ilusión Virrey Vértiz al final Barrio Gaucho Rivero	Patito Sirirí Avenida Estrada 3000 Barrio Bajada Grande Teléfono: 4201812	Pancitas Verdes San Martín 1424 Teléfono: 4202313
San Pablo Villalba S/N° Barrio El Morro Teléfono: 4202923	Los Pollitos Bulevar Sarmiento y Palavecino Barrio Francisco Ramírez Teléfono: 4202312	Las Lomitas Quinquela Martín S/N° Barrio Lomas del Mirador Teléfono: 4343094
Rayito de Luz Villa Seguí y Villa	Los Jilgueritos Domínguez y Coronel López	Isleritos San Martín Ameghino al final



Hernandarias Barrio Parque Mayor Teléfono: 4365877	Barrio 3 de Febrero Teléfono: 4273043	Barrio San Martín Teléfono: 4397837
Princesita Pronunciamento 905 Barrio Belgrano Teléfono: 4354532	Isleritos Puente Blanco Costa Rica al final Barrio Puente Blanco Teléfono: 4202311	Humito Azul Gil y Obligado S/N° Barrio Humito Teléfono: 4201816
Guritos Almirante Brown e Islas del Ibicuy Barrio Aatra Teléfono: 4332014	Evita Germán Burmeister y Giorda Barrio Paraná XVI Teléfono: 4373781	El Principito Soldado A. Luna 2270 Base Aérea Teléfono: 4201815
Gauchitos de la Virgen de Luján Calles 1011 y 1008 Barrio Gaucho Rivero Teléfono: 4201842	Estrellitas Pérez Colman S/N° Barrio Villa Yatay Teléfono: 4201800	Trencito Del Espinel y El Falcón Barrio San José Estación Parera Teléfono: 420 1856
Casita de Ensueño Sattler y Amaya Barrio Santa Lucía Teléfono: 4355207	Compañeritos Illia 162 Centro	El Boyerito 19 de abril S/N° Barrio Lomas del Brete Teléfono: 4301590
El Peludito Ricardo Balbín 648 Ruta 11 km 4 1/2 Teléfono: 4354336	Abejitas Los Chanas al final Barrio Anacleto Medina Teléfono: 4273044	Los Nietitos División de los Andes 1635 Teléfono: 4344779
Costerito Pringles S/N° Barrio Consejo Teléfono: 4344774	Oro de Sol Barrio El Sol Santos Vegas 1749	Puente de Colores Churruarín 1379
Arroyito Paraguay S/N° Barrio 33 Orientales Teléfono: 4202310		



-Jardines maternales particulares habilitados por la municipalidad:

Cachabacha Alem 495	Caracola Corrientes 258	Burbujitas Francisco Soler 764
Casita de Disney Tucumán 436	Colores Brown 654	Coco Miel Mario Abel Amaya 374
Caminitos Churrarín 1675	Crecer Churrarín 925	De los duendes Nogoya 672
Dulce de leche Miguel David 670	El gallito Tucumán 230	El principito Almafuerte 824
Garabatos Avenida Ramírez 5192	La casona de Bety Miguel Unamuno 986	La aldea Belgrano 553
Mis primeros pasos Avenida General Galán 1263	Mi dulce rincón Pablo Crausas 490	Monigote de colores Gobernador Parera 974
Mundo Feliz Irigoyen 777	Mi pequeño mundo Santa Fé 65	Mimitos Libertad 412
Mickey Mouse Alsina 124	Los vialcitos Brasil 1050	Los girasoles Concordia 29
Nuestra señora de Guadalupe Montiel 727	P' chochos Lavalleja 1846	Paso a paso Avenida Ramírez 4855
Pato Donald Santos Dominguez 996	Pequeñitos Corrientes 751	Pequeños sueños Monte Caseros 343
Rayito de sol Santa Cruz 151	Reyno mágico Monte Caseros 248	Santa Mónica Florencio Sánchez 733
Simba La Paz 232	Travesuras Monte Caseros 2045	

- También los datos otorgados por el Consejo General de Educación:



-Públicas:

Centro Desarrollo Infantil “San Cayetano” Av. De los Constituyentes 2000 Teléfono: 4343757	Unidad Educativa N°5 “Brotecitos” Pascual Palma s/n centro Teléfono: 4217972	Unidad Educativa N°6 “Consejito” Buenos Aires 447 Teléfono: 4233668
Unidad Educativa N° 8 “Escuela Hogar” Don Bosco 749 Complejo Hogar Escuela Teléfono: 4241117 int. 26	Unidad Educativa N° 34 “Mojarritas” Asturias y Av. Estrada Puerto Viejo	Jardín Maternal Ternura ” 25 de Mayo 563 Teléfono: 4209684

-Privadas:

Justo José de Urquiza Monte Caseros 15 Teléfono: 4310109	Santa Ana Marta G. de Pastorelli 753 Teléfono: 4247862	Hermana Rosalía de Borger Dean J. Álvarez 56 Teléfono: 4340225
Virgen de la Medalla Milagrosa El Talar 1981 Teléfono: 4260424	Dr. Enrique Carbó A. Ramírez 1780 Teléfono: 4310710	Manuel Alberti Dean J. Álvarez 56 Teléfono: 4340225
Rosario Vera Peñaloza Presidente Illia Teléfono: 4310443	José Gazzano Jorge Luis Borges 50 Teléfono: 4260335	Ceferino Namuncurá Saavedra 976 Teléfono: 4229616
San Antonio María Gianelli Los Yaros s/n Teléfono: 4270183	Unidad Educativa Amparo Maternal 25 de Junio 320 Teléfono: 4220351	San José Obrero Av. Zanni y O'Higgins Teléfono: 4363033
Nuestra Sra. De la Luján Reynaldo Ross y 4 de Enero Teléfono: 4240737	Jesús El Maestro Hoffman y Gdor. Manuel Crespo Teléfono: 4244156	Hernandarias 3 de Febrero 685 Teléfono: 4249657



Nuestra Señora de Lourdes Reconquista 179 Teléfono: 4319397	María Auxiliadora: NINA Fragata Sarmiento 2310 Teléfono: 4232675	María Reina Inmaculada 25 de Mayo Teléfono: 4209684
Santa Lucía Sarobe y Gabriela Mistral Teléfono: 4352228	Braulio Perez Marcio Los Dragones de Entre Ríos 680 Teléfono: 4241155	Nuestra Sra de la Esperanza Gendarmería Nacional 1300 Teléfono: 4241947
Pastor Enrique Marconi Basavilbaso y Celestino Marso Teléfono: 4364108	San Francisco de Borja Souriges 1100 Teléfono: 4261750	Colegio Plaza Mayor Alameda de la Federación 575 Teléfono: 4316499
Juan XXIII Los Ceibos y Los Zorzales Teléfono: 4270662	Michelángelo Rosario del tala 242 Teléfono: 4233235	Unidad Educativa El Arca de Noé Echague 1174 Teléfono: 4373822
El Buen Pastor Artigas 1747 Teléfono: 4248245	Heraclia Ruiz Díaz Brasil Teléfono: 4248181	Siglo XXI Cervantes 335 Teléfono: 4230937
Paraná High School Patagonia 57 Teléfono: 4217043	Gonzalez Pecotche 9 de Julio 23/31 Teléfono: 4312303	Edupro Belgrano 626 Teléfono: 4312026
El Madero Av. Ramírez 5536 Teléfono: 4030486	Galileo Galilei San Martín 535 Teléfono: 4327317	Instituto Sur Corrientes 284 Teléfono: 4225870
Unidad Educativa Sta Teresita del Niño Jesús 3 de Febrero 994 Teléfono: 4248967	Angelina Vergara Onetto Av. Almafuerde 1599 Teléfono: 4346741	Santa Rafaela María Mario Monti 549 Teléfono: 4345761
Unidad Educativa de Colores Virasoro 1450 Teléfono: 4270952	Unidad Educativa Sancho Panza Cervantes 221 Teléfono: 4071828	Unidad Educativa Virgen Niña Juan Garrigó 113 Teléfono: 4364825



Unidad Educativa del CAE	Unidad Educativa Nuestra	
Nux 760	Sra de la Estrella Santa	
Teléfono: 4231678	Fe 240	

- También ha de tenerse en cuenta a las niñeras que van a domicilio, que representan también un duro competidor. Es difícil cuantificar este grupo ya que gran parte de éste ejerce la actividad de manera no declarada.

- Por otra parte, hay que tener en cuenta además la competencia indirecta ejercida por los familiares que asumen tareas de guardería. En general este papel suele ser asumido por los abuelos que están jubilados por ejemplo y tienen el tiempo suficiente para dedicarse a sus nietos.

➤ PLAN DE MARKETING

1- Establecimiento de precios:

- Precios por 4 hs. de jardín maternal:

Matrícula: \$ 9.000

Ampliación de horarios: \$ 100 cada hs. adicional

Materiales al inicio: \$ 1.000 aprox.

- Descuentos:

Otro/a hermano/a matriculado/a con anterioridad: 15%

Más de un hijo/a matriculado/a al mismo tiempo: 20%

2- Canales de distribución:

Los servicios se prestan exclusivamente en el centro. No obstante, se ofrecen los siguientes medios para la contratación de los mismos:



- ✓ Venta directa al cliente: Las personas pueden desplazarse al establecimiento y allí informarse de todos los servicios prestados por el jardín. A cada cliente se le enseñan las infraestructuras del espacio y se le detallan los diferentes servicios de los que dispone.
- ✓ Venta a través de la página web: Los clientes tienen acceso a la página web del establecimiento. Desde allí pueden informarse de los distintos servicios que éste ofrece, así como visualizar imágenes de las infraestructuras de las que dispone el jardín.

3- Comunicación y promoción

- ✓ Objetivo de la comunicación:

Entrar en el mercado y atraer clientela.

- ✓ Público objetivo:

El target lo componen los padres y madres de niños con edades comprendidas entre 45 días y 3 años.

- ✓ Mensaje:

El mensaje que se pretende transmitir es que el establecimiento ofrece todos los servicios e infraestructuras necesarias para que los niños puedan formarse, divertirse y aprender en un entorno seguro y relacionándose con otros niños.

- ✓ Estrategia:

Las estrategias de comunicación van a ser las siguientes:

- Comunicación corporativa: La filosofía de la empresa se basará en ofrecer diversos servicios e infraestructura que permitan el aprendizaje y el entretenimiento de los más pequeños. El objetivo es ofrecer una imagen de total confianza y seguridad hacia los padres y madres de los niños y niñas que acudan al jardín.
- Comunicación externa: La comunicación externa se abordará mediante las siguientes acciones:

A- Marketing one to one. Consistente en la personalización de la oferta en función de las necesidades de la clientela, que se determinarán mediante las distintas conversaciones que se entablen.



B- Marketing directo. Para ello, la empresa llevará a cabo acciones publicitarias directas mediante:

- Mailing. Es un tipo de marketing directo mediante el cual se envía información publicitaria a través del correo electrónico.
- Registro en los principales directorios del sector y en guías de anunciantes.
- Además, la empresa también dispondrá de página web en la que dar publicidad a todos sus servicios.

C- Marketing indirecto. Será muy importante en este negocio la comunicación a través de las recomendaciones de terceras personas, ya que el éxito de la empresa dependerá de la calidad de los servicios prestados. Para ello se utilizarán las posibilidades que permiten las redes sociales. Este plan se pondrá en marcha antes y durante el primer año de funcionamiento de la empresa. Va a suponer un costo inicial importante.



RECURSOS NECESARIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO

Todo proyecto emprendedor tiene que tener recursos para lanzarse al mercado. Los recursos humanos son la base de todo proyecto empresarial. También los recursos físicos y los recursos llamados “intelectuales” (nos referimos al grado de inteligencia que tengan los componentes del equipo) también son de suma importancia. Por último, y no por ello menos importante, están los recursos económicos. Tener un control muy organizado de los recursos con lo que se dispone antes de poner en marcha el proyecto puede evitar futuros problemas.

- Recursos humanos:

El personal directivo y docente del jardín maternal deberá poseer título de profesora de jardín de infantes o maestra de jardín de infantes, contando con el certificado de estudio registrado en el Consejo General de Educación.

Contarán con la siguiente planta de personal obligatoria y optativa, de acuerdo a lo establecido en Ordenanza 9524 art. 17 y 18:

Art. 17:

a) Director: Tendrán a su cargo la responsabilidad del funcionamiento del establecimiento, desarrollará las funciones administrativas y/o cualquier otra que surja de los objetivos del Jardín. En caso de poseer título de Profesorado en Educación Inicial o su equivalente podrá cumplir las funciones del Responsable Pedagógico de la institución.

b) Responsable Pedagógico: Deberá poseer título de Profesorado en Educación Inicial o su equivalente. Estará a cargo de la coordinación de la tarea pedagógica y de servicio, a fin de garantizar la concreción de los objetivos, como también podrá estar a cargo de una sección del jardín. Será el responsable de la distribución racional del tiempo, fomentando la duración óptima del “estado sueño” y “vigilia” como así también garantizará que se respeten las pautas alimenticias correspondientes.

c) Personal Docente: Deberá poseer título de Profesorado en Educación Inicial o su equivalente. Tendrá su cargo la responsabilidad directa de la atención y formación del grupo etano que le corresponda; integrar el equipo del personal a efectos de planificar y evaluar acciones, realizar reuniones con los padres a los fines de valorar junto a ellos la marcha de la labor educativa; promover la responsabilidad parental, solicitando y confeccionando el material didáctico para el



desempeño de sus funciones. Accionar como agente de salud preventiva y/o cualquier otra que surja para el cumplimiento de sus objetivos.

d) Auxiliar Docente: deberán poseer título habilitante y/o encontrarse cursando mínimamente el 3° Año del Profesorado en Educación Inicial o su equivalente. Deberá cumplir exclusivamente, con todas las actividades de apoyo pedagógico que la dirección y el equipo acuerden.

e) Cocinero: Será obligatorio contar con este servicio cuando en el establecimiento se brinde almuerzo o cena elaborada en la institución. Tendrá a su cargo la preparación de los alimentos de acuerdo a las pautas emanadas por la Dirección. Mantendrá en perfectas condiciones de higiene el ámbito de la cocina y los utensilios.

Art.18:

f)

Personal de servicio: Será responsable del mantenimiento e higiene de todos los sectores del establecimiento, debiendo garantizar la higiene permanente de los sanitarios.

g) Maestro especializado (de educación física, música, actividades prácticas, entre otras) deberá poseer título habilitante para el desempeño de sus funciones.

h) Personal administrativo.

- Recursos físicos:

1. Infraestructuras e instalaciones:

En este tipo de negocios prevalece la ubicación de las instalaciones, ya que es necesario desarrollar la actividad en una zona de la ciudad que cuente con buenas vías de comunicación para que la clientela pueda acceder fácilmente al negocio.

Hay que tener en cuenta la normativa referente a estos lugares, para disponer de todos los requisitos necesarios en cuanto a infraestructuras e instalaciones.

Tal y como se ha estudiado en el análisis de la demanda, se localizará el negocio en una zona donde existan familias jóvenes con un poder adquisitivo medio-alto y se buscará además un lugar donde exista facilidad de estacionamiento.



Por lo tanto, teniendo en cuenta estas indicaciones, las personas promotoras decidiremos situar la guardería en zona céntrica de la ciudad de Paraná, donde se caracteriza por tener varias plazas, lugares de ocio, comedores, heladerías y zonas comerciales.

El local se buscará en régimen de alquiler y constará de 350 m², repartidos en cuatro salas, un espacio de usos múltiples, un espacio abierto de recreo, aseos y servicios higiénicos-sanitarios, un despacho de dirección y secretaría que podrá ser utilizado como sala para el personal educativo, un aseo para el personal y un espacio para la preparación de alimentos.

El edificio destinado al funcionamiento del jardín maternal, deberá tener una estructura interna y un ambiente exterior acorde a las necesidades del medio. La distribución de las salas dependerá de la disponibilidad de éstas y de la cantidad de niños que concurran al establecimiento, todo de acuerdo a las reglamentaciones vigentes.

- Recepción: este lugar está destinado a la atención al público, a dar información, a las salas de espera y otras tareas de carácter directivo y administrativo.
- Baños: se contará con un mínimo de dos, uno para uso exclusivo de los niños y otro para el personal.
- Cocina: deberá estar dotado de elementos básicos para su utilización.
- Patio jardín: se deberá contar con espacio al aire libre lo suficientemente amplio para el esparcimiento de los niños y equipado con juegos adecuados a la edad de los pequeños. Puede contarse con un arenero o área de césped sin piso de material.
- Salas: la distribución de los niveles propuestos en sala, estará condicionada a la disponibilidad del espacio físico, cantidad de personal, número de niños existentes y características de la modalidad de trabajo:
 - Sala Cuna/Lactario: su existencia es obligatoria cuando se reciben niños menores a 12 meses y estarán destinadas a la permanencia de los mismos. Máximo 6 niños. Debe poseer ambiente amplio con buena iluminación y ventilación, las ventanas que den al exterior deben impedir el paso de insectos o roedores, contando con los elementos necesarios para tal fin, como así un piso adecuado para una buena higiene, ambiente con temperatura estable en las distintas estaciones y pinturas claras alegres.
 - Sala Gateadores y/o Deambuladores: Para cuando se reciben niños desde 12 meses hasta 24 meses; no pudiendo tener más de 10 niños por cada sala. El ambiente físico y



mobiliario será igual al de la sala de lactarios, agregándose colchonetas en las que realizarán experiencias de gateo y los primeros pasos.

-Sala de 2 años: Para cuando se reciben niños de 2 años; no pudiendo tener más de 15 niños por cada sala.

-Sala de 3 años: Para cuando se reciben niños de 3 años; no pudiendo tener más de 15 niños por cada sala. El ambiente físico para las salas de 2 y de 3 será acorde a las características de un jardín de infantes. Áreas y rincones donde se cumplirán determinadas actividades. Estarán equipadas con juguetes armables y desarmables, de ensartado y encajes, juegos de construcción destinados a estimular la creatividad y atenderán a progresivas dificultades que los niños irán superando. El material didáctico, será graduado de acuerdo a las posibilidades de cada edad.

Para nuestro proyecto, el inmueble deberá contar como mínimo con cuatro ambientes, dos baños, un patio, una sala de estar. El alquiler de un inmueble de estas características, según las investigaciones realizadas, es de aproximadamente \$25.000 mensuales actualizando el monto cada año y con un depósito inicial equivalente a un mes de alquiler; el contrato tendrá una duración de tres años. Tanto los impuestos provinciales como tasa municipales están a cargo del locador. El que más se acerca a lo pretendido se encuentra ubicado en calle Mendoza 70.

Un inmueble de:

- 350 M²
- cuatro habitaciones, dos de ellas con placard.
- dos baños
- un amplio living-comedor
- cocina amueblada.
- comedor.
- patio
- lavadero.
- habitación de servicio.



-gas natural.

- garage.

2. Equipamiento:

El equipamiento necesario y apropiado a las necesidades y posibilidades motrices de los niños para la actividad diaria del establecimiento es el siguiente:

- **Mobiliario:** deberá cumplir con criterios de funcionalidad, calidad y seguridad, sectores con juegos, juguetes y el material didáctico adecuado; éstos deberán estar diseñados y contruidos de manera que no implique situación de peligro para los niños. Se mantendrán en debidas condiciones de higiene y mantenimiento, siendo responsable lo propietarios. Entre ellos podemos mencionar las mesas, sillas, estanterías, armarios, cunas, elementos de decoración, material didáctico adecuado, entre otros.

Se requerirá a cada sala:

a) **Sala Cuna/Lactario:** Moisés, cuna, bebesit, cambiadores, armarios, sillones o sillas para el personal. Con juguetes específicos para la edad, debiendo incorporar aquellos que posibiliten la estimulación oral, auditiva, motora y visual, serán manuales, flexibles, livianos, lavables tales como sonajeros, móviles, mordiscos y todos aquellos que favorezcan a una buena estimulación temprana.

b) **Sala Gateadores y/o Deambuladores:** Para esta sala deberá agregarse colchonetas en las que realizarán experiencias de gateo y los primeros pasos, también almohadones. Los juguetes tendrán las mismas características de la sala anterior, incorporándose aquellos que pueden encausar las destrezas motoras recién adquiridas; en objetos que pueden ser tirados, lanzados, tales como cubos grandes y livianos, sonajeros rodantes, pelotas y tambores. Se le agregarán otros didácticos, que produzcan incentivos para la creatividad a través de la comunicación, la música y la literatura.

c) **Sala de 2 años y Sala de 3 años:** El mobiliario de cada sala será acorde a las características de un jardín de infantes, equipadas con juguetes armables y desarmables, de ensartado y encajes, juegos de construcción que estimularán la creatividad y atenderán a progresivas dificultades que el niño irá superando. El material didáctico será de acuerdo a las posibilidades de cada edad.



Para las salas se necesitaría, entre otras cosas:

-7 Mesas para seis niños

-37 Sillas indestructibles

-1 Pelotero corralito para bebés con 200 pelotitas

-1 Teatro de títeres plegable con bolsito para guardar

-1 Kichinet en plástico reforzado cocina + heladera + mesita

-4 Guarda juguetes para colgar

-8 Andador zapatilla reforzada

-4 Moisés/Cuna

-4 Cambiador de Bebé para pared

-4 Armarios 4 espacios

-3 Pizarrones verdes marcos metálicos 1,20 x 3,00 cm

- Material didáctico:

-3 Cubo estante 40 cm apilables

-4 Baúl guarda juguetes plástico rígido 80x50x50 cm.

-2 Pisos antigolpes encastrables 100x100x2,6 cm.

-2 Set Rampas y escalera soft (dos rampas, una plataforma, una escalera y una colchoneta)

-4 Colchoneta antigolpe sin encastre 130x75x1,5 cm.



- 4 Set de cinco aros de 60 cm.
- 2 Set de animalitos 60 piezas
- 2 Tetris gigante 50 piezas
- 2 Súper ladrillos de construcción gigante 42 piezas
- 2 Dominó de Madera 28 piezas formas y colores
- 2 Memolud juego de memoria y asociación tablero de madera más tres láminas reversibles
- 3 Torre de encastre
- 4 Bloques grandes figuras geométricas x 25 piezas
 - Equipos de refrigeración y calor:
- 4 Equipo de aire acondicionado Split Coventry Inverter frío/calor 3000 Fg. 3517 W
- 5 Ventilador de Techo SeverBon VTA 420 Marrón con Luz
- 4 Calefactor Eskabe SS 5000 GN Multigas Miniconvex ® 5000 Kcal/h encendido eléctrico, aromatizador, sin salida, Multigas.
 - Para el patio se necesita:
- 1 Mini tobogán de fibra reforzada 1,00 m. de altura
- 1 Mini gimnasio con tobogán
- 1 Hamaca para bebés
- 1 Escalera Marinera
- 1 Calesita integral para diez niños con asiento continuo de diámetro 1,40 m.



- Para la cocina:

-1 Heladera Philco PHCT290 blanca 220V

-1 Microondas BGH Quick Chef B120D blanco 220V

-1 Batidora con pie Y bol Yelmo Bb-1102

-1 Pava eléctrica (jarra) de acero Inoxidable 2lts. Mega Express Modelo ME-621

-Todos los elementos necesarios para el personal y los niños: desde cubiertos, tazas, vasos, tupper, etc.

- Además para el establecimiento se necesitará:

-1 Pc Completa Banghó B02 Core I5-8400 8GB SSD 240GB 22" FHD Windows10

-1 Impresora multifunción Epson XP-2101

-1 equipo de sonido Minicomponente Parlantes Cd Usb Fm Winco W1920

3. Sueldos Y Contribuciones:

Se toma como base salarial la tomada del Consejo Gremial de Enseñanza Privada.

Costo de Maestra Jardín de Infantes con Título habilitante, trabajando 4 hs. diarias (20 hs. Semanales)

Valor hora = \$ 306,94

Valor semanal = \$ 6.138,80

Cargas Sociales (20%)

Retribución Bruta mensual x C.Soc. = \$ 6.138,80 x 4 = \$ 24.555,20 x 0,20 = \$ 4.911,04

Valor mensual (incluida Cs. Soc.) = \$ 24.555,20 + \$ 4.911,04 = \$ 29.466,24



4. Gastos de Instalación:

- Contrato de Alquiler: Sellado 1,4% del total del contrato, más \$ 5,00 por copia de contrato. Teniendo en cuenta el monto total del contrato (\$ 1.197.000), los gastos de sellados en DGR más las copias el contrato, ascienden a: \$ 16.763.

- Energía Eléctrica: según ENERSA, los costos de instalación son los siguientes:

- Derecho de Conexión \$ 2.311,00
- Instalación Medidor: \$ 1.033,60
- Depósito Garantía \$ 1.000,00

Total Instalación servicio de energía eléctrica: \$ 4.344,60

- Otros Gastos de Instalación:

- Pintura: la totalidad del inmueble deberá ser pintado con colores vivos y alegres para crear un ambiente saludable y amigable para los niños. Por un valor de \$ 45.000.
- Instalación eléctrica: se deberán colocar todos los enchufes a una altura aprox. de 1,5 (un) metros, esto es para que los pequeños estén exentos de sufrir algún tipo de accidente. Por un monto de \$ 15.000.
- Decoración: se pondrán cuadros e imágenes de animaciones conocidas al fin de ambientar correctamente el lugar. Por un valor de \$ 10.000.

Total de Otros Gastos de Instalación \$70.000

5- Activos Fijos

Para llevar a cabo nuestro proyecto utilizando toda nuestra capacidad operativa serán necesarios:



- Para las salas: \$ 355.006
- 7 Mesas para seis niños \$ 118.930 (\$ 16.990 c/u)
- 37 Sillas indestructibles \$ 110.630 (\$ 2.990 c/u)
- 1 Pelotero corralito para bebés con 200 pelotitas \$ 19.990
- 1 Teatro de títeres plegable con bolsito para guardar \$ 2.990
- 1 Kichinet en plástico reforzado cocina + heladera + mesita \$ 18.990
- 4 Guarda juguetes para colgar \$ 7.960 (\$ 1.990 c/u)
- 8 Andador zapatilla reforzada \$ 7.920 (\$ 990 c/u)
- 4 Moisés/Cuna \$ 9.996 (\$ 2.499 c/u)
- 4 Cambiador de Bebé para pared: \$ 12.000 (\$ 3.000 c/u)
- 4 Armarios 4 espacios: \$ 36.000 (\$ 9.000 c/u)
- 3 Pizarrones verdes marcos metálicos 1,20 x 3,00 cm: \$ 9.600 (\$ 3.200 c/u)
- Material didáctico: \$ 111.815
- 3 Cubos estante 40 cm apilables: \$ 14.970 (\$ 4.990 c/u)
- 4 Baúl guarda juguetes plástico rígido 80x50x50 cm.: \$ 39.960 (\$ 9.990 c/u)
- 2 Pisos antigolpes encastrables 100x100x2,6 cm.: \$ 4.380 (\$ 2.190 c/u)
- 2 Set de Rampas y escalera soft (dos rampas, una plataforma, una escalera y una colchoneta): \$ 19.380 (\$ 9.690 c/u)
- 4 Colchonetas antigolpe sin encastre 130x75x1,5 cm.: \$ 4.600 (\$ 1.150 c/u)
- 4 Set de cinco aros de 60 cm.: \$ 1.980 (\$ 495 c/u)
- 2 Set de animalitos 60 piezas: \$ 4.780 (\$ 2.390 c/u)
- 2 Tetris gigante 50 piezas: \$ 5.380 (\$ 2.690 c/u)



- 2 Súper ladrillos de construcción gigante 42 piezas: \$ 2.380 (\$ 1.990 c/u)
- 2 Dominó de Madera 28 piezas formas y colores: \$1.980 (\$ 990 c/u)
- 2 Memolud juego de memoria y asociación tablero de madera más tres láminas reversibles: \$ 5.380 (\$ 2.690 c/u)
- 3 Torres de encastre: \$ 1.485 (\$ 495 c/u)
- 4 Bloques grandes figuras geométricas x 25 piezas: \$ 5.160 (\$ 1.290 c/u)
 - Equipos de refrigeración y calor: \$ 205.387
- 4 Equipos de aire acondicionado Split Coventry Inverter frío/calor 3000 Fg. 3517 W: \$ 139.996 (\$ 34.999 c/u)
- 5 Ventilador de Techo SeverBon VTA 420 Marrón con Luz: \$ 29.995 (\$ 5.999 c/u)
- 4 Calefactor Eskabe SS 5000 GN Multigas Miniconvex ® 5000 Kcal/h encendido eléctrico, aromatizador, sin salida, Multigas: \$ 35.396 (\$ 8.849 c/u)
 - Para el patio se necesita: \$ 78.980
- 1 Mini tobogán de fibra reforzada 1,00 m. de altura \$ 11.990
- 1 Mini gimnasio con tobogán \$ 19.690
- 1 Hamaca para bebés \$ 4.620
- 1 Escalera Marinera \$ 2.690
- 1 Calesita integral para diez niños con asiento continuo de diámetro 1,40 m. \$ 39.990
 - Para la cocina: \$ 47.782,99
- 1 Heladera Philco PHCT290 blanca 220V por un valor de \$ 24.999
- 1 Microondas BGH Quick Chef B120D blanco 220V por un valor de \$ 7.699
- 1 Batidora con pie Y bol Yelmo Bb-1102 por un valor de \$ 4.185



-1 Pava eléctrica (jarra) de acero Inoxidable 2lts. Mega Express Modelo ME-621 por un valor de \$ 899,99

-Todos los elementos necesarios para el personal y los niños: desde cubiertos, tazas, vasos, tupperes, etc. por un valor de \$ 10.000

- Además para el establecimiento se necesitará: \$ 75.477

-1 Pc Completa Banghó B02 Core I5-8400 8GB SSD 240GB 22" FHD Windows10 por un valor de \$ 60.479

-1 Impresora multifunción Epson XP-2101 por un valor de \$ 6.199

-1 equipo de sonido Minicomponente Parlantes Cd Usb Fm Winco W1920 por un valor de \$ 8.799

Total Inversión en Activos \$ 874.447,99

- Gastos Varios:

Los gastos administrativos y de publicidad, se consideran poco significativos y de baja incidencia en las decisiones que se deben llevar a cabo, por lo cual no se tienen en cuenta para el flujo de fondos.

- Régimen Impositivo:

- AFIP- Impuesto a las Ganancias: no existe la posibilidad de inscribirse en el régimen simplificado (Monotributo) dado que los ingresos superan los parámetros establecidos por ley. Al ser una sociedad de hecho, el impuesto recae en cabeza de los socios, actuando la empresa como suministrador de información. En lo que respecta al proyecto en cuestión hemos optado por inscripción como responsable inscripto.
- Ingresos Brutos: Corresponde la aplicación de una alícuota equivalente al 3,5% de los Ingresos.



- Costos Fijos:

- Alquiler del Inmueble:

Dentro de los costos fijos se considera el alquiler que debemos abonar en forma mensual. El mismo se comienza a pagar a partir del primer mes por un monto de \$ 25.000 el primer año, \$ 32.500 el segundo año y por el último año se abonará un total de \$ 42.250 suma que queda fija hasta el vencimiento del contrato.

Tabla 1: Cálculo del costo de Alquiler

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Contrato de alquiler	(\$25.000 x 13) + 16.758	\$32.500x 12	\$42.250 x 12	
Total	\$316.758	\$390.000	\$507.000	\$1.213.758

- Monitoreo :

Contaremos con el servicio de cámaras de seguridad teniendo vigilancia durante toda la jornada y los padres mediante usuario y contraseña podrán visualizar las actividades de sus hijos. Por un monto de \$ 1.200 mensuales.

- Seguro:

Además, para la seguridad de las personas que concurrirán al establecimiento, tanto para el personal del jardín como los niños, es necesario la contratación de un seguro que los proteja frente a cualquier eventualidad. Por ejemplo asistencia médica; el costo del mismo asciende a \$ 2.000 mensuales.

- Honorarios Contador:

Los honorarios del Contador ascenderán a \$ 28.527 mensuales, y la Administración estará a cargo de los dueños.

- Servicio de Limpieza:



Se contrata una empresa que se dedica al servicio de limpieza cuyo costo mensual es de \$15.750. El servicio consiste en la limpieza del inmueble 5 veces a la semana.

- Costos Variables:
 - Maestras:

Debido a la disponibilidad de 4 salas se necesitarán 7 maestras en total, la sala cuna/lactario sólo necesita 1, las demás 2, trabajando 4 hs. diarias durante 5 días de la semana y durante todo el mes, de esto surge un costo total de \$29.466,24. (incluyendo el costo de las Cargas Sociales).

- Consumo de Energía Y Gas Natural:

Para el desarrollo de la actividad se estima que el consumo generaría un costo que rondaría en promedio los \$ 4.800 mensuales.



ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA

1. Análisis Cualitativo:

Comprar	Alquilar
Genera una mayor inversión inicial	Menor repercusión en las erogaciones que se deben realizar al inicio
Ante el espacio físico establecido, genera una estructura menos flexible, limitando la posibilidad de cambios	Brinda una mayor flexibilidad en la estructura ante cambios en el nivel de actividad
Al final del proyecto se tendrá un Valor Residual	No contamos con Valor Residual por no ser propietarios
La amortización se relaciona con un horizonte temporal mayor a la vida del proyecto	Los plazos de los contratos son flexibles y pueden acompañar el período de vida del proyecto
Mayor libertad para su disposición y uso	Limita las posibilidades de reforma
Mayores costos frente a la posibilidad de abandonar el Proyecto	El único costo sería la rescisión del contrato de alquiler

En base al análisis anterior observamos que el costo que conlleva la compra del inmueble es considerablemente superior a la posibilidad de alquilar el mismo. De optar por la compra del inmueble el horizonte temporal de análisis del proyecto tendría que ser de mediano a largo plazo si pretende amortizar la inversión durante el proyecto.

Asimismo, teniendo en cuenta la demanda actual y las expectativas de crecimiento el alquiler del inmueble sería la mejor alternativa por su flexibilidad de estructura, ya que frente a la necesidad de un inmueble de mayores dimensiones existe la posibilidad de adaptarnos a la mayor demanda con menores costos.



Por lo antedicho se concluye en desarrollar una propuesta en base al alquiler del inmueble.

2. Supuestos:

- Se estima para este proyecto una vida útil de 3 años durante el cual se amortizará el mobiliario utilizado en la actividad;
- No se considera en la evaluación del proyecto el efecto de la inflación y por lo tanto se utilizan tasas reales para el análisis del flujo de fondos;
- La demanda se supone estable durante la vida del proyecto, salvando la estacionalidad de la misma que disminuye a un 60% en los meses de Enero y Febrero por período vacacional; todo dependiendo si quieren o no continuar con la colonia de vacaciones.
- Se considera que una tasa de retorno requerida del 20% anual resulta apropiada para analizar el proyecto;
- Tanto el contexto económico como el nivel de ingresos de los individuos se mantendrán constantes a lo largo de la vida del proyecto;
- La demanda se determina a partir de los datos recabados de la competencia. Teniendo en cuenta que la misma cuenta con listas de espera, estimamos que en nuestro caso trabajaremos aproximadamente al 80% de nuestra capacidad.
- A los efectos de la determinación de los ingresos, los precios son netos de los siguientes impuestos: Impuesto a los Ingresos Brutos y Tasa Municipal;
- Las variables enunciadas precedentemente y los datos recopilados en la información de campo, se suponen constante en el tiempo.

3. Análisis de la demanda:

La cantidad demandada está definida por los siguientes condicionantes:

- Situación Económico - Social (SES): los servicios que brinda el jardín no se ven afectados en forma directa por los ciclos económicos debido a que en los últimos años los cambios en la forma de vida y las costumbres llevan a considerarlo como una necesidad a los fines de poder desarrollar su actividad laboral.
- Circulación de Personas (C): el inmueble se encuentra en una calle céntrica cercana al centro cívico. Es una calle transitada por lo tanto se diseñará como decorar el frente del inmueble para que sea visible y llamativo.



- Acondicionamiento del lugar (A): la restructuración del diseño del ambiente favorece a la diferenciación del servicio y a brindar mayor calidad a los usuarios. Se establecerá una nueva decoración utilizando colores vivos para contrastar el color blanco de paredes, se utilizara mobiliario acorde a la actividad a desarrollar.
- Capacitación (CA): contar con personal que estén en constante capacitación para brindar un servicio acorde y de esa manera diferenciarnos de la competencia.
- Estacionalidades (Es): los servicios de guardería se ven afectados por estaciones del año, teniendo en los dos primeros meses del año su temporada baja debido al ciclo vacacional, que se puede revertir o mejorar con la colonia de vacaciones.

Esquemáticamente: Cantidad Demandada $F_{(x)} = F(\text{SES}; C; A; \text{CA}; \text{Es})$

Tabla 2: Cálculo de la capacidad máxima diaria de chicos

Horas por Turno (1)	Cantidad de turnos x día (2)	Usuarios Max x Turno (3)	Cap. Max. Diaria (4)=(2)x(3)
4	3	46	138

Tabla 3: Cálculo de la demanda anual

Enero y Febrero			Resto de los Meses			TOTAL
Cap. Max Mens. (1)	% Ocupación (2)	Total Ocup. Bim (3)=(1)x(2)x 2 meses	Cap. Max Mens. (4)	% Ocupación (5)	Total Ocup. Bim (6)=(4)x(5)x 10 meses	
138	60	166	138	80	1104	1270 (7)=(3)+(6)

Para el cálculo de la demanda anual esperada tuvimos en cuenta de la investigación de campo, que el máximo de alumnos por sala no puede superar la cantidad de 6,10 y 15 dependiendo el tipo de sala, además también se tuvo en cuenta los meses de estacionalidad (dato suministrado por el entrevistado); teniendo en cuenta esto y las características del inmueble que se alquilará,



sumado al supuesto de ocupación que tendremos (dato que surge de nuestros supuestos después de haber realizado la investigación) es que arribamos al cuadro que se expresa precedentemente.

Esta demanda se considera como Hipótesis Normal.

-Hipótesis Optimista

- Suponemos una buena aceptación del servicio que se prestará basándonos en la calidad del mismo por la profesionalidad del personal y por las instalaciones efectuadas en el inmueble, diferenciándose de la competencia.
- Suponemos que la imagen, ambiente y diferenciación se transmitirá rápidamente a nuestro mercado objetivo.
- Partiendo de la demanda supera a la oferta, tal como nos manifestaron expertos en el negocio, es que consideramos un desarrollo sustentable del negocio en el futuro.

En base a estas consideraciones estimamos un crecimiento de la demanda del 30%.

-Hipótesis Pesimista

- Teniendo en cuenta que se vive en nuestro país momentos de fuertes cambios en cuanto a las políticas cambiarias es que se puede producir un comportamiento cauteloso de la gente y optar por disminuir el consumo, esto lo puede hacer enviando a sus hijos a jardines maternas municipales donde el costo de los mismos es significativamente menor al del servicio que se ofrece en este caso por tratarse de una guardería o jardín de elite que se diferencia de los demás.
- Considerando que los servicios ofrecidos no sean totalmente aceptados por los potenciales usuarios, así como también no satisfaga los requerimientos de los potenciales usuarios puede no alcanzarse las expectativas planteadas.

Teniendo en cuenta estas consideraciones estimamos un decrecimiento de la demanda del 10%.



Tabla 4: Determinación de la demanda esperada

Hipótesis	Demanda	Variación	Demanda Total Anual
Optimista	1270	30%	1651
Normal	1270	0%	1270
Pesimista	1270	-10%	1143

4- Análisis de la Variable Precio:

El precio de la prestación del servicio se define por las siguientes condiciones:

- Precio de la competencia (PrC):

El precio de los jardines que prestan este tipo de servicio es una variable clave. De la investigación de campo surge que la competencia está cobrando una cuota mensual de \$9.500 por un servicio de características similares a éste, es por esto que lo tomaremos como precio de referencia y lo consideraremos como Hipótesis Normal.

-Hipótesis Optimista

- Se considera que la calidad de los servicios prestados harán que nuestro negocio sea de interés para el público al que nos dirigimos, permitiendo esto incrementar los precios en un futuro en un 30%.

-Hipótesis Pesimista

- De no ocurrir lo esperado, se considera un ajuste en los precios disminuyéndolos en un 10%.



Tabla 5: Determinación del precio esperado

Hipótesis	Precio	Variación	Demanda Total Anual
Optimista	9000	30%	11700
Normal	9000	0%	9000
Pesimista	9000	-10%	8100

5- Vida del Proyecto:

Se considera razonable el plazo brindado por el contrato de alquiler del inmueble, el cual es de 3 años.

6- Análisis de los Costos de Operación:

Tabla 6: Composición de Activos Fijos

Detalle			Total
-De la sala			\$ 355.006
-Materiales didácticos			\$ 111.815
-Equipos de refrigeración y calor			\$ 205.387
-Del patio			\$ 78.980
-De la cocina			\$ 47.782,99
-Del establecimiento			\$ 75.477
Total Activos Necesarios			\$874.447,99



Tabla 7: Gastos de Instalación

Concepto	Importe
-Gastos de Alquiler Sellados	\$ 316.758
-Gtos. de Acond. Pintura	\$ 70.000
Instalación Eléctrica Decoración	
-Energía Eléctrica Derecho de Conexión Instalación de Medidor Depósito de Garantía	\$4.344,60

Tabla 8: Cálculo de los Costos Fijos Anuales

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
-Contrato de Alquiler	\$ 316.758	\$ 390.000	\$ 507.000
-Monitoreo	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400
-Serv. Limpieza	\$ 189.000	\$ 189.000	\$ 189.000
-Honorarios Cdor	\$ 342.324	\$ 342.324	\$ 342.324
-Seguro	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
Total C.F. Anual	\$ 886.482	\$ 959.724	\$ 1.076.724



Tabla 9: Cálculo de los costos laborales

Concepto	Cant. De Maestras	Hs x Turno	Turno	Días Hábiles x mes	Valor Hs.(Incluye Cs.Sc.)	Costo Mensual	Costo Anual
Maestras	7	4	3	20	\$ 368.32	\$ 618.777,60	\$ 7.425.331,20

Tabla 10: Cálculo del Costo Variable Total Anual

Concepto	Importe
Sueldos	\$ 7.425.331,20
Energía y Gas	\$ 57.600,00
Total Costo Variable T A	\$ 7.482.931,20

Tabla 11: Cálculo del Costo Medio Variable

Concepto	Importe
Costo Variable Total	\$7.482.931,20
Demanda Promedio Anual	\$ 1269,60
Costo Medio Variable	\$ 5.893,93

7- Composición del Capital de Trabajo:

Por tratarse de un servicio de cobro mensual y al contado, no hay crédito que conforme capital de trabajo, a su vez por las características del negocio tampoco es necesario contar con stock de materiales ni efectivo mínimo para operar.



8- Estrategia de Penetración en el Mercado:

La estrategia adoptada para llevar adelante el proyecto sería el de “Diferenciación”, posicionando al Jardín en un lugar de privilegio respecto de la competencia, buscando ser elegidos por el mercado objetivo elegido por nosotros y al cual nos dirigimos; ya sea por nuestras instalaciones y comodidades para los pequeños como por la calidad de la enseñanza prestada por el personal capacitado para tal fin. Asimismo, un punto clave de diferenciación es que nos ubicaremos en las proximidades del centro cívico de la ciudad al cual concurre una cantidad significativa de trabajadores siendo el objetivo atraer a aquellos que poseen niños en edad de concurrir a una guardería y tratar de atraer a que aquellos que ya concurren a otro.

9- Cálculo de la Inversión Inicial:

Tabla 12: Cálculo de la Inversión Inicial

Activos Fijos	Gastos de Instalación	Inversión Total
\$ 874.447,99	\$ 91107,60	\$ 965.555,59

10- Determinación de los Ingresos del Proyecto:

Tabla 13: Ingresos anuales del proyecto

Cantidad de Personas por año	Precio \$	Total Ingresos	Ingresos Brutos 3,5%	Ingresos Netos
1270	\$ 9000	\$11.426.400,00	\$399.924,00	\$11.026.476,00



11- Amortizaciones:

Tabla 14: Cálculo de amortizaciones

Detalle	Periodo de Amort.	Tasa %	Valor Compra	Amort. Anual
-Salas	3	33,33%	\$ 355.006,00	\$ 118.323,50
-Mat. Didáctico	3	33,33%	\$ 111.815,00	\$ 37.267,94
-Equipos Aire y Calor	3	33,33%	\$ 205.387,00	\$ 68.455,49
-Patio	3	33,33%	\$ 78.890,00	\$ 26.294,04
-Cocina	3	33,33%	\$ 47.782,99	\$ 15.926,07
-Establecimiento	3	33,33%	\$ 75.477,00	\$ 25.156,48
Total Amort. Anual				\$ 291.423,52

12- Cálculo del Valor Residual:

No existe valor residual de los bienes debido a que los mismos se amortizan durante la vida del proyecto (3 años).

Entrevista a la dueña de Mis Primeros Pasos

De la entrevista realizada a la dueña del emprendimiento, que es considerado nuestro "Informante Clave", obtuvimos los siguientes datos relevantes:

1. Se trata de una actividad con gran proyección actual y futura debido a la fuerte demanda existente en el Mercado. Tanto su empresa como la de muchos de sus competidores declararon contar con listas de espera lo que supone que la demanda supera a la oferta.
2. Respecto del mercado meta, el servicio debería ser dirigido a niños entre 45 días hasta los 3 años de edad cuyos padres sean de clase media o media-alta ocupados desde el punto de vista



laboral de modo que esto les impida el cuidado de sus hijos demandando para ello nuestro servicio.

3. El servicio puede variar dependiendo de los horarios a ofrecer:

* Cuidado de tiempo completo durante horas del día tradicionales

* Horas no tradicionales (muy temprano a la mañana, noches, cuidado de la noche a la mañana, días de la semana y/o fines de semana)

* Cuidado a medio tiempo

También de los servicios adicionales, como almuerzo, transporte, etc.

4. La guardería funciona de lunes a viernes. Y los horarios dependen de los turnos que ofrezcan, pero comenzando entre las 07:00 y las 08:00 hs.

5. La zona ideal para instalarlo debe ser cercano al centro cívico o de mayor actividad laboral con el fin de encontrarse en cercanías al lugar de trabajo de sus padres.



CONCLUSIONES SOBRE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

De la investigación de campo llevada a cabo se obtiene la información que se detalla a continuación

Variables a Considerar:

1) Demanda Anual (Variable Q)

Hipótesis	Demanda Total Anual
Optimista	1651
Normal	1270
Pesimista	1143

2) Precio (Variable P)

Hipotesis	Demanda Total Anual
Optimista	11700
Normal	9000
Pesimista	8100

3) Costo Variable Total: el mismo, según la Tabla N°10, el cual asciende a \$ 2.479.964,20

4) Costo Medio Variable: el costo medio variable expresado en \$/personas, es \$ 5893,93



5) Costo Fijo Anual: el mismo, según la Tabla N°8 es de:

Año 1	Año 2	Año 3
\$ 872.082	\$ 945.324	\$ 1.062.324

6) Inversión Inicial: la misma es de \$ 965.555,59 Tabla 12: Cálculo de la Inversión Inicial

7) Ingresos Netos Anuales: los mismos son igual a \$ 11.026.476,00 Tabla 13: Ingresos anuales del proyecto.



FLUJO DE FONDOS

Construcción del Flujo de Fondos con parámetros normales y esperados, con una tasa de rentabilidad requerida del 20%.

-Flujo de fondos:

Concepto	0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	\$ -965.550,59			
Ingresos		\$ 11.026.476,00	\$ 11.026.476,00	\$ 11.026.476,00
Costo Variable		\$ -7.482.931,20	\$ -7.482.931,20	\$ -7.482.931,20
Costo Fijo		\$ -886.482,00	\$ -959.724,00	\$ -1.076.724,00
Flujo de Fondos	\$ -965.550,59	\$ 2.657.062,80	\$ 2.583.820,80	\$ 2.466.820,80
Factor de Actualiz.	1,0000	0,8333	0,6944	0,5787
F.F. Actualizado	\$ -965.550,59	\$ 2.214.219,00	\$ 1.794.320,00	\$ 1.427.558,33

Valor Actual =	\$ 5.436.097,33
V.A.N. =	\$ 4.470.546,74

-Patrón del Flujo de Fondos:

Años	0	1	2	3
	_____	_____	_____	_____
Flujo de Fondos	\$ - 965.550,59	\$ 2.214.219,00	\$ 1.794.320,00	\$ 1.427.558,33
V.A.N. =	\$4.470.546,74			



EVALUACIÓN

A) Interpretación del Valor Actual Neto

El Valor Actual de los Flujos de Fondos proyectados para el negocio, analizando en un horizonte temporal de 3 años, es de \$ 5.436.097,33 considerando una tasa de rendimiento del capital de un 20% y suponiendo que se cumplen las condiciones normales.

Partiendo de los resultados obtenidos, se puede observar que el Valor Actual Neto es positivo \$ 4.470.546,74 cubriendo ampliamente los costos generados por el proyecto y superando la rentabilidad pretendida por los inversores.

B) Análisis de Sensibilidad

Variables	Valor	Optimista	Pesimista
Demanda Anual	\$ 1.269,60	\$ 1.650	\$ 1.143
Precio	\$ 9.000,00	\$ 11.700,00	\$ 8.100,00
CVM	\$ 5.893,93		
Cto Fijo Año 1	\$ 86.482,00		
Cto Fijo Año 2	\$ 959.724,00		
Cto Fijo Año 3	\$1.076.724,00		
Inversión Inicial	\$ 965.550,59		
Rentabilidad	\$ 0,20		

Flujo de Fondos	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	\$11.426.400,00	\$ 11.426.400,00	\$11.426.400,00
Impuestos	\$ -399.924,00	\$ -399.924,00	\$ -399.924,00
Costos Variables	\$-7.482.931,20	\$ -7.482.931,20	\$ -7.482.931,20
Costos Fijos	\$ -886.482,00	\$ -959.724,00	\$ -1.076.724,00
Total	\$ 2.657.062,80	\$ 2.583.820,80	\$ 2.466.820,80

Calculo del VAN	
Período	Importe
Año 0	\$ -965.550,59
Año 1	\$2.657.062,80
Año 2	\$2.583.820,80
Año 3	\$2.466.820,80
VAN	\$4.470.546,74



Resumen de escenario							
	Valores actuales:	Demanda Optimista/ Precio Normal	Demanda Normal/ Pr Optimista	Demanda y Precio Optimista	Demanda Pesimista/ Pr Normal	Demanda Normal/ Pr Pesimista	Demanda y Precio Pesimista
Celdas cambiantes:							
Demanda Anual	1.270	1.650	1.270	1.650	1.143	1.270	1.143
Precio	9.000	9.000	11.700	11.700	9.000	8.100	8.100
Celdas de resultado:							
VAN	4.470.546,74	\$11.429.885,49	\$11.448.180,29	\$20485807,37	\$2.154.426,12	\$2.154.426,12	\$63.301,43

Nota: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.



CONCLUSIONES SOBRE LA EVALUACIÓN

En base a los datos recolectados para el análisis del proyecto pudimos confeccionar un flujo de fondos que nos brinda una base del comportamiento del negocio durante la duración del contrato de alquiler, para lograr la obtención de estos escenarios diferentes combinamos las variables principales, en este caso precio y demanda.

Esta evaluación es confiable para dar una conclusión de viabilidad de llevar adelante el emprendimiento.

Se trata de un negocio cuya inversión inicial es acorde en relación a los futuros flujos de fondos esperados, teniendo en cuenta los escenarios planteados.

Respecto al análisis de sensibilidad podemos observar que si bien en todas las combinaciones se obtiene un VAN positivo, el valor actual neto de mayor significatividad lo obtenemos cuando se conjugan la demanda optimista con el precio optimista.

Cabe destacar que en todas las hipótesis, el Precio es mayor al Costo Medio Variable, por lo que la cantidad demandada, al aumentar permitirá cubrir los Costos Fijos, repercutiendo en forma positiva en VAN.

En conclusión de lo visto anteriormente y teniendo en cuenta la necesidad creciente de la población de este tipo de servicios, se considera viable económica y financieramente por lo que aconsejamos su ejecución inmediata.



CONCLUSIONES PARTICULARES

Autora: Baigorria, Gisela

A lo largo de todo el trabajo hemos expresado una idea de negocio y una necesidad real a ser cubierta.

El jardín maternal como institución educativa y sobre todo multifuncional es hoy sumamente necesaria en la ciudad de Paraná.

Cada vez son más los niños que concurren desde más pequeños a estos tipos de establecimientos. Hay una altísima demanda de este tipo de servicio.

En lo personal me ha tocado de tener que elegir un lugar que ofrezca un servicio integral de calidad, que me brinde confianza para llevar a mis hijas desde tan pequeñas.

Por eso este trabajo nace para dar respuesta a una realidad social de padres como yo, que se ven obligados a confiar el cuidado de sus hijos y la educación en sus primeras etapas de sus vidas.

Con toda la información recabada, las charlas con referentes en el tema, con varias familias con diferentes realidades y situaciones, es que veo como autora participe de este proyecto, como altamente funcional la puesta en marcha de un jardín maternal en la ciudad de Paraná.

Un jardín que se diferencie de los demás en la calidad de sus servicios, en el personal altamente calificado, y sobre todo por tener la satisfacción de que los niños irán felices a un lugar a jugar, crecer, divertirse y formarse como hermosas personas de bien.



Autora: Fontana, Nadia María Florencia

En mi opinión, en el contenido de este trabajo con toda la información obtenida dando como resultado positivo, lo considero como una oportunidad para poder llevar a cabo el sueño de tener un negocio propio.

Sabiendo que se necesitará una inversión importante, se demuestra que a lo largo de los 3 años todo eso no sólo se recupera sino que también se puede ir reinvertiendo o quizás también renovando otras ideas de negocio.

Si bien hoy en día se sabe que sostener en el tiempo una pyme es algo desafiante se demuestra en el presente que teniendo las herramientas, conocimientos, voluntad y perseverancia es posible lograrlo.

Entiendo también que algunas variables fueron consideradas estáticas, aún sabiendo que en algún momento pueden moverse o no, pero fue una manera de demostrar un escenario real y positivo al momento de soñarlo y armarlo, que llegado el momento donde suceda alguna eventualidad sé que tenemos la capacidad de poder enfrentar y resolver estas situaciones ya que es algo que hemos aprendido a lo largo de esta carrera.



RECOMENDACIONES

Para poder lograr que el jardín maternal llegue a ser una empresa con éxito es necesario seguir las siguientes recomendaciones:

- Tener buenas relaciones con los niños y padres.
- Mantener la calidad del servicio a lo largo del tiempo.
- Lograr nuevas formas de atraer a los clientes de manera permanente.
- Implementar un plan de publicidad basándose en las nuevas tendencias de comunicación.
- Incrementar las horas de atención del jardín si es necesario.
- Contar con un doctor pediátrico a fin de evitar cualquier tipo de inconvenientes en cuanto a la salud.
- Entre otras que surgirán durante la ejecución del proyecto.



FUENTES DE DATOS Y BIBLIOGRAFÍA

-Fuentes de datos utilizadas para la recolección de la información:

- Entrevista a dueña del Jardín “Mis Primeros Pasos”
- Charlas informales con padres
- Charlas informales con maestras jardineras
- Charlas informales con profesionales en el tema
- Enersa
- Garbarino
- Frávega
- Inmobiliarias Fenés y Averó
- Juguetería Eduplay
- Bazar Yes
- El Profesional
- Redengas
- Mercado libre
- Ministerio de Educación de la Nación:
 - Ley de Educación Nacional 26206
 - Ley 27064
 - Ley 27045
- Consejo General de Educación de la Provincia de Entre Ríos:
 - Dirección de Educación Inicial
 - Departamental de Escuelas – Paraná
 - Dirección de Educación de Gestión Privada
 - Ley Provincial de Educación de Entre Ríos 9890
 - Lineamientos Curriculares CGE
 - Resolución 3945/10
 - Resolución 4148/15
 - Resolución 0150/09
 - Resolución 0240/13



- Municipalidad de Paraná:
 - Ordenanza Municipal N°7569/93
 - Ordenanza Municipal N° 9524
- SADOE Seccional Entre Ríos
- Dirección de Estadísticas y Censos de la Provincia de Entre Ríos
- Empresa de Servicio de Limpieza
- Material brindado por los docentes durante toda la carrera.

-Referencias bibliográficas:

- Banco de desarrollo de América Latina (2010). CAF Banco de Desarrollo de América Latina. Obtenido de <http://www.caf.com/es>
- Beach, J. (s.f.). Los niños de guardería comparados con los niños cuidados en el hogar. Obtenido de eHow en Español: http://www.ehowenespanol.com/ninos-guarderia-comparados-ninos-cuidados-hogar-info_377653/
- Comisión de Seguridad de Productos. (s.f.). Por el bien de los niños. Obtenido de <http://www.cpsc.gov/PageFiles/113130/281s.pdf>
- Davidson, F. (1965). El cuidado del niño en las guarderías. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Johnson, W. (s.f.). Efectos del desarrollo social de los niños en la guardería. Obtenido de eHow en Español: http://www.ehowenespanol.com/efectos-del-desarrollo-social-ninos-guarderia-info_276457/
- Johnson, W. (s.f.). Efectos del desarrollo social de los niños en la guardería. Obtenido de eHow en Español: http://www.ehowenespanol.com/efectos-del-desarrollo-social-ninos-guarderia-info_276457/
- López, M. (30 de Marzo de 2012). Qué medidas de seguridad tienen que adoptar las guarderías. Obtenido de: De la familia, bebés y más: <http://www.pequesymas.com/educacion-infantil/que-medidas-de-seguridad-tienen-que-adoptar-las-guarderias>



- Luengo del Pino, M. C. (2011). Las capacidades y habilidades de los niños. Obtenido de [guiainfantil.com: http://www.guiainfantil.com/1098/las-capacidades-y-habilidades-de-los-ninos.html](http://www.guiainfantil.com/1098/las-capacidades-y-habilidades-de-los-ninos.html)
- Medline Plus Información de salud para usted. (29 de Octubre de 2012). Guardería infantil. Obtenido de NIH Institutos Nacionales de la Salud.
- Paris, E. (14 de Marzo de 2011). Riesgos y beneficios de ir a la guardería. Obtenido de <http://www.bebesymas.com/educacion-infantil/riesgos-y-beneficios-de-ir-a-la-guarderia-i>
- Pautassi, L., & Nieves, M. (2011). Licencias para el cuidado infantil. *Desafíos*, ISSN 1816-7535(12), 4-5.
- Psicomotricidad Infantil. (2012). Psicomotricidad Infantil. Obtenido de <http://www.psicomotricidadinfantil.com/index.html>
- UNICEF. (14 de Septiembre de 2012). Los derechos de los niños y las niñas indígenas. Obtenido de *Desafíos*: <http://www.unicef.org/lac/Desafios-14-CEPAL-UNICEF.pdf> 105
- UNICEF. Mapa de la Educación Inicial en Argentina.
- UNICEF. (s.f.). La primera infancia (0 a 5). Obtenido de UNICEF Ecuador: http://www.unicef.org/ecuador/english/children_2838.htm
- UNICEF. (s.f.). Vigilancia ciudadana sobre los derechos del niño. Obtenido de UNICEF Ecuador: http://www.unicef.org/ecuador/english/monitoring_mobilisation_3157.htm
- UNICEF, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2011). Cuidado infantil y licencias parentales. ISSN 1816-7535, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Panamá, República de Panamá.



- Winship, R. (s.f.). Cuidar niños en casa vs. guarderías. Obtenido de eHow en Español: http://www.ehowenespanol.com/cuidar-ninos-casa-vs-guarderias-sobre_117842/
- Portal aprender del CGE de Entre Ríos



ANEXOS O APÉNDICES

➤ ENTREVISTA A LA DUEÑA DE MIS PRIMEROS PASOS.

-¿Cuándo fueron los inicios de esta Guardería?

El jardín se fundó en 2008, con el fin de llevar a cabo una labor educativa con niños/as de 3 meses a 5 años, acompañando y orientando a los padres en la tarea educativa de sus hijos, creando un clima de seguridad, comunicación y participación.

-¿Cómo eligieron la ubicación?

Pensando en la concentración de trabajadores en el centro cívico de la ciudad y teniendo en cuenta que son los padres de los niños a los cuales apuntábamos como objetivo, conseguimos un plano de dicho centro y alrededores y señalamos los sitios en donde ya funcionaban guarderías, obteniendo como resultado que la ubicación más cercana posible y con menos competencia era en la cual hoy nos encontramos Gral. Galán 1263.

-¿No les resultaba más conveniente ubicarlo fuera de los bulevares teniendo en cuenta los costos de los alquileres?

NO, ya que si bien esto nos hubiese disminuido costos también nos hubiese resultado muy difícil penetrar al mercado al cual pretendíamos llegar.

-¿A qué público está orientado el servicio?

La guardería brinda un servicio dirigido a niños de 3 meses a 5 años de edad, de familias de alto poder adquisitivo cuyos padres se encuentran ocupados laboralmente durante gran parte del día y a efectos de que los niños no se encuentren solos durante ese período.

-¿Qué servicio brindan?

En la actualidad se está poniendo en el énfasis en que dicho servicio tenga como fin constituir un componente educativo para el niño el cual le permita la adquisición y el



desarrollo de los primeros hábitos y actitudes. Además, el servicio de custodia destinado a atender los niños generalmente en el horario de trabajo de sus padres.

-¿Qué horarios posee?

Se cuenta con dos turnos de 3,5 hs cada uno. El primero de 08.00hs a 11:30hs y el segundo de 16:00hs a 19:30 hs

-¿Cuál es el valor de la Cuota?

Cada turno posee un valor de \$9.400

-¿Qué requisitos deben cumplirse para funcionar?

Debe poseerse Habilitación Municipal, para lo cual hay que cumplimentar los requisitos establecidos por la Ordenanza Municipal dictada al efecto.

Tiene que ser dueño un Docente y contar con un Administrador. Además poseer una maestra por aula.

-¿El lugar es propio o alquilado?

Se trata de una casa antigua refaccionada para prestar este servicio, alquilado por 3 años a una inmobiliaria por \$20.000 mensuales los 12 primeros meses incrementándose un 30% en cada uno de los años posteriores.

El inmueble consta de 4 habitaciones grandes, 2 baños, patio, cocina, y una sala de espera.

-¿Cómo se amuebló el inmueble?

3 de las habitaciones cuentan con mesas redondas con capacidad para 7/8 niños con sus respectivas sillitas, un pizarrón grande, un equipo de música, la mesa y silla de la docente, calefactores, están pintadas con colores vivos.

La otra habitación se destina como sala de juegos, la cual se encuentra pintada de varios colores, posee un tobogán, una calesita, un túnel, varios rompecabezas y juegos para armar. Además, tanto en el pasillo como en la sala de espera existen matafuegos.

El patio posee un espacio verde que cuenta con hamacas, tobogán y una calesita.

La cocina posee una cocina y una heladera.



➤ LEYES NACIONALES , PROVINCIALES Y ORDENANZAS MUNICIPALES

Nación: Ley de Educación Nacional 26206:

Artículo 24.-La organización de la Educación Inicial tendrá las siguientes características:

- a) Los Jardines Maternales atenderán a los/as niños/as desde los cuarenta y cinco (45) días a los dos (2) años de edad inclusive y los Jardines de Infantes a los/as niños/as desde los tres (3) a los cinco (5) años de edad inclusive.

Ley 27.045: Educación Inicial. Modificatoria 26206 Diciembre 2014

Artículo 3° — Sustituyese el artículo 18 de la ley 26.206, el que quedará redactado de la siguiente forma:

Artículo 18: La educación inicial constituye una unidad pedagógica y comprende a los/as niños/as desde los cuarenta y cinco (45) días hasta los cinco (5) años de edad inclusive, siendo obligatorios los dos (2) últimos años.

Artículo 4° — Sustituyese el artículo 19 de la ley 26.206, el que quedará redactado de la siguiente forma:

Artículo 19: El Estado nacional, las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tienen la obligación de universalizar los servicios educativos para los/as niños/as de tres (3) años de edad, priorizando la atención educativa de los sectores menos favorecidos de la población.

Provincia de Entre Ríos: Ley Provincial De Entre Ríos 9890:

Niveles del Sistema Educativo Provincial

Artículo 22°.-La estructura del Sistema Educativo Provincial está integrada por cuatro (4) niveles:

- a) Educación Inicial comprende el Jardín Maternal para niños a partir de los 45 días del nacimiento hasta los dos (2) años de edad y el Jardín de Infantes, para los niños desde los tres (3) y hasta los cinco (5) años de edad, siendo éste último año de carácter obligatorio.



Municipalidad de Paraná: Ordenanza N° 7569:

Artículo 1°.- Se entiende por jardín maternal o de infantes al establecimiento o institución de carácter asistencial y educativo integral, tendiente formar la personalidad infantil complementándose con la familia y que a través de la actividad organizada brinde en los primeros años de vida atención especializada en los aspectos físicos, afectivos, intelectuales y sociales, que contemplen las necesidades laborales, culturales educativas, etc de la comunidad.

Artículo 2°.- El nivel inicial comprenderá la educación de los niños desde 45 días a 5 años, dividiéndose en: jardín maternal de 45 días a 3 años y jardín de infantes de 3 años a 5 años.

Ordenanza N° 9524:

Artículo 2°: Entendiéndose por Jardines Maternales y/o de Infantes a los efectos de esta Ordenanza, a todo establecimiento o institución gestionados por personas humanas o jurídicas privadas, cualquiera sea su denominación y/o ocupación principal, que desarrollen en forma sistemática, actividades educativas y de carácter asistencial, destinadas a niños y niñas de cuarenta y cinco (45) días a cinco (5) años de edad; tendiente formar la personalidad infantil complementándose con la familia y que a través de la actividad organizada brinde en los primeros años de vida atención especializada en los aspectos físicos, afectivos, intelectuales y sociales, de acuerdo a las necesidades culturales y educativas de la comunidad.



**“LA EDUCACIÓN
ES EL ARMA MÁS PODEROSA
QUE PUEDES USAR
PARA CAMBIAR EL MUNDO”
NELSON MANDELA**

**“LOS SUEÑOS SON LA META,
LA IMAGINACIÓN EL MEDIO DE TRANSPORTE,
LA CONSTANCIA EL CAMINO,
Y LA REALIDAD EL PUNTO DE PARTIDA”**