

Plan de Empresa: Jardín Infantil Icesitos

Sandra Patricia Salazar Ulloa

Trabajo de Grado para optar por el título de Magister en Administración de Empresas con
énfasis en Gerencia Estratégica

Director del trabajo de Grado:
Melquicedec Lozano

Universidad Icesi
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Cali, diciembre de 2013

Tabla de contenido

1. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	6
1.1 Sobre la Primera Infancia en Colombia.....	6
1.2 Estructura del sector de educación preescolar en Colombia	7
1.3 Matriculados en Preescolar en Colombia.....	8
1.4 Matriculados en Preescolar en el Valle del Cauca	10
1.5 Establecimientos Educativos Preescolar en Colombia.....	10
1.5.1 Sector	11
1.5.2 Zona	11
1.6 Comuna 22.....	13
2. ANÁLISIS DE MERCADO	14
2.1 Servicios del Jardín Infantil Icesitos	14
2.1.1 Alimentación	15
2.1.2 Clases Adicionales y Escuela de Verano	15
2.1.3 Talleres de orientación para padres	15
2.2 Valores agregado intrínsecos del Servicio	15
2.2.1 Horarios Flexibles	16
2.2.2 Muestras, exposiciones y publicaciones.....	16

2.2.3 Salidas Pedagógicas	16
2.2.4 Psicología	16
2.2.5 Nutricionista	16
2.2.6 Enfermería.....	17
2.2.7 Descuento de Nómina	17
2.3 Propuesta de valor del servicio	17
2.3.1 Pedagogía Reggio Emilia	17
2.4 Fortalezas y debilidades del Servicio	18
2.5 Segmento de Clientes	18
2.6 Encuesta	19
2.7 Clientes y Segmento del Mercado.....	24
2.8 Competencia	24
2.9 Servicios Sustitutos	27
2.10 Identificación de las Oportunidades y Amenazas.....	27
2.11 Estrategias de Precio	27
2.12 Estrategia de Venta.....	29
2.13 Estrategia Promocional	30
2.14 Estrategia de Distribución	31

3. ANÁLISIS TÉCNICO.....	31
3.1 Especificaciones del Servicio	31
3.2 Niveles del Jardín Infantil	31
3.2.1 Profesores por nivel.....	33
3.2.2 Niños por nivel.....	33
3.3 Prevención y manejo de accidentes.....	33
3.4 Manejo y prevención de enfermedades	35
3.5 Proceso de matrícula	36
3.6 Tecnología	38
3.7 Mantenimiento de las instalaciones y los equipos	40
3.8 Alimentación	40
3.9 Ubicación geográfica del jardín	40
3.10 Proveedores.....	42
3.10.1 Formas y Plazos de pago	42
4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	43
4.1 Grupo Empresarial	43
4.2 Estructura Organizativa.....	43
4.3 Descripción de funciones y perfiles	44

4.4 Nómina.....	50
5. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL.....	51
5.1 Aspectos legales	51
5.2 Análisis Social	52
6. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES.....	53
7. ANÁLISIS ECONÓMICO	54
8. ANÁLISIS FINANCIERO.....	57
9. ANÁLISIS DE RIESGOS	59
9.1 Riesgos de Mercado	59
9.2 Riesgos Técnicos	60
9.3 Riesgos Económicos.....	60
9.4 Riesgos Financieros.....	61
10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	61
11. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	62
12. CONCLUSIONES	63

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Matriculados en Preescolar 2011	8
Gráfico 2. Tasa Bruta de Matriculados en Colombia, América Latina y el Mundo	9
Gráfico 3. Número de Matriculados en Preescolar.....	10
Gráfico 4. Establecimientos Educativos de Preescolar por Zona.....	12
Gráfico 5. Establecimientos Educativos de Preescolar por Sector	12
Gráfico 6. ¿Es Usted?	19
Gráfico 7. ¿Qué edad tiene(n) su(s) hijo(s)? Por favor seleccione el rango de edades:....	20
Gráfico 8. ¿Actualmente quien cuida de su(s) hijo(s)?.....	20
Gráfico 9. ¿Cuánto paga por el servicio de Jardín Infantil?	21
Gráfico 10. ¿Qué servicios le gustaría que ofreciera el Jardín Infantil?.....	23
Gráfico 11. ¿Qué niveles educativos le interesaría que ofreciera el Jardín?	23
Gráfico 12. Diagrama de Flujo Proceso de Matrícula	38
Gráfico 13. Organigrama del jardín	44

Índice de Tablas

Tabla 1. Fracción de Mercado.....	24
Tabla 2. Comparativo de Benchmarking	26
Tabla 3. Categorización de Precios	28
Tabla 4. Precio de Servicios.....	28
Tabla 5. Proyección de ventas (\$).....	30
Tabla 6. Equipos	39
Tabla 7. Muebles y Enseres.....	39
Tabla 8. Acondicionamiento de las Instalaciones.....	41
Tabla 9. Presupuesto de Nómina.....	50
Tabla 10. Presupuesto de consumo y costos de servicios (unidades).....	54
Tabla 11. Presupuesto de materias primas e insumos	55
Tabla 12. Presupuesto de gastos de operación.....	55
Tabla 13. Presupuesto de gastos de administración y ventas	56
Tabla 14. Análisis de Costos.....	56
Tabla 15. Flujo de Caja	57
Tabla 16. Estados de Resultados	58
Tabla 17. Balance General.....	59

Tabla 18. Flujo de caja Neto62

Resumen

El presente proyecto consiste en la creación de un Jardín Infantil para la Universidad Icesi, dentro de su campus universitario, Calle 18 No. 122-135. El jardín atenderá a niños y niñas entre los 3 meses y los 5 años de edad en los niveles que comúnmente se conocen como materno, caminadores, párvulos, pre-jardín y jardín en el horario de 06:45 a.m. a 06:00 p.m., de forma que coincida con la jornada laboral y de estudios de los padres de familia.

El proceso de indagación ha implicado investigar las características que presenta el mercado, la tecnología que debe utilizarse y si esta aplica a la pedagogía adoptada, el monto de la inversión inicial, la proyección de los resultados de esa inversión en el largo plazo, así como los aspectos legales que se deben tener en cuenta para que el Jardín Infantil funcione según lo esperado.

Uno de los aspectos más importantes del proyecto tiene que ver con la determinación del tamaño del Jardín Infantil, que toma como base la demanda potencial identificada. La propuesta de que el Jardín se ubique dentro de la Universidad, se formula en razón a las ventajas que se revierten hacia los empleados en cuanto a la cercanía al sitio de trabajo, zonas verdes, servicios básicos como agua, energía eléctrica y transporte.

Este estudio abarca también las disposiciones legales y reglamentarias contempladas para la creación del Jardín Infantil de la Universidad Icesi, aspectos laborales, estructura organizacional, personal administrativo, docente y de mantenimiento.

Con la creación del Jardín Infantil se estarían beneficiando los padres de familia que laboran y estudian en la Universidad Icesi, tanto social como económicamente, ya que contribuirá a que los trabajadores y sus familias estén tranquilos, pues el Jardín deberá brindarles el cuidado y la atención a sus hijos para formarlos con principios y valores para que sean hombres y mujeres de bien.

Palabras Claves:

Reggio Emilia: esta filosofía educativa, guía, orienta y cultiva el potencial intelectual, emocional, social y moral del niño. El principal vínculo educativo compromete al niño en proyectos a largo plazo que se llevan a cabo en un ambiente agradable, saludable y lleno de amor.

Jardín Infantil: es el lugar donde el niño recibe cuidados e influencia en el desarrollo de habilidades físicas y/o psicológicas en sus primeros años de vida, generalmente de 0 a 6 años con la implementación de alguna pedagogía claramente reconocida.

Educación Preescolar: está definida como el “ciclo formativo” previo a la educación primaria obligatoria. En algunos lugares, es parte del sistema formal de educación y en otros es un centro de cuidado o jardín de infancia y cubre la edad de 0 a 6 años.

Abstract

This project presents the plan to create a children's daycare center for Icesi University. It considers its establishment within the university campus which is located in Calle 18 No. 122-135 in Cali. The daycare center will provide services for boys and girls between the ages of 3 months and 5 years; in the levels: nursery, preschool, pre-kinder, kindergarten; in the schedule from 6:45 am to 6:00 pm. This schedule coincides with parents' working and studying hours.

Within the research process, aspects like market characteristics; technology that should be used and its application to the selected pedagogy; long term investment projection and legal aspects that need to be considered for the daycare center to work accordingly; have been investigated.

One of the most important issues of the project deals with determining the size of the daycare center, which is based on the identified demand. The proposal of having it within university campus is submitted due to the advantages for the employees: it is close to the workplace; there are green areas all around; and there are basic services such as water, energy and transportation.

The study also considers legal dispositions and regulations to create a daycare center at the University. Issues such as organization structure, administrative personnel, teachers and maintenance are considered as well.

The creation of a daycare center, benefits economically and socially, not only parents working at the University, but students who attend Icesi as well. This project will contribute to families, but specially to the employee, to be at ease, knowing that the daycare center will provide care and attention for their children; forming them in values and principles that will help them grow up to be kind and caring men and women.

Keywords:

Reggio Emilia: this educational philosophy, guides, directs and cultivates the intellectual, emotional, social and moral development of children. The main educational link engages the child in long-term projects that are conducted in a friendly, healthy and full of love.

Kindergarten: is the place where the child receives care and influence in the development of physical skills and / or psychological in their first years of life, usually of 0-6 years with the implementation of a clearly recognized pedagogy.

Preschool: is defined as "training cycle" before formal primary education. In some places, is part of the formal education system and in others it is a day care center or kindergarten age and covers 0-6 years.

Síntesis del Plan

Modelo de Empresa CANVAS

Empresa:

Jardín Infantil en la Universidad Icesi

ENTORNO Evaluar los factores económicos, socio-demográficos, culturales, políticos, legales, laborales, tecnológicos, ambientales, oportunidades y amenazas		COMPETENCIA Principalmente de la Zona Sur-Pance que tiene convenio con la Universidad Icesi: Párvulos, Jardín Infantil MI Edad Feliz y Jardín Infantil Guaduales de Pance		
ALIANZAS CLAVES  <p>Tecnológicas: Para prestar el servicio de guardería a un porcentaje determinado de empleados de la sede Sur de TQ, esto con el fin de obtener beneficios económicos y posibles promociones para los empleados</p>	ACTIVIDADES CLAVES  <p>* Elegir un espacio amplio con acceso a zonas verdes</p> <p>* Establecer el modelo pedagógico que se llevará a cabo</p> <p>* Establecer el Plan de Nutrición por niveles planear cómo se garantizará la seguridad y salubridad</p> <p>* Contratar maestras jardineras con experiencia en la metodología Reggio Emilia.</p>	PROPUESTA DE VALOR  <p>Crear un Jardín Infantil dentro de la Universidad Icesi para los colaboradores, profesores y estudiantes, cuyo valor agregado más importante será la posibilidad de tener los hijos cerca al lugar de trabajo y ofrecer horarios flexibles para la atención y cuidado de los niños.</p> <p>Implementación de pedagogía Reggio Emilia.</p> <p>Contar con asesoría de profesores y estudiantes de diferentes áreas para propender por el desarrollo integral del niño.</p>	RELACIÓN CON CUENTES  <p>Buena reputación Buena Organización Actividades estimulantes y adecuadas según la edad Empleados capacitados y motivados Espacio limpio y seguro Flexibilidad en el horario Cercanía al lugar de trabajo Alimentación diaria</p>	SEGMENTO DE CUENTES  <p>Profesores hora cátedra y tiempo completo, colaboradores y estudiantes de pregrado que tengan hijos entre los 3 meses a 5 años de edad.</p>
RECURSOS CLAVES  <p>• Humanos: Directora, Maestras Jardineras, Secretaria, Nutricionista, Enfermera, Contador, Servicios Generales.</p> <p>• Físicos: Lugar de implementación con amplias zonas verdes.</p> <p>• Financieros: Para iniciar capital de la Universidad Icesi y de los posibles socios</p> <p>• Tecnológicos: equipos de cómputo provistos de software necesarios para llevar la contabilidad, realizar informes y generar material didáctico para los niños</p>		CANALES  <p>Página Web de Icesi Correo Electrónico Facebook Icesi Boletín de Noticias Icesi Aviso Publicitario Anuncio Publicitario</p>		
Costos Variables Mensuales: Mantenimiento instalaciones Pago de Servicios Profesionales		ESTRUCTURA DE COSTOS  <p>Costos Fijos Mensuales: Arriendo Servicios Públicos Salarios Alimentación Gastos Administrativos</p>		INGRESOS  <p>Matrícula Mensualidad (medio tiempo y tiempo completo) Alimentación Taller para padres Vacaciones recreativas Talleres de Artes</p>
FINANCIACION Préstamo Leasing				

El Plan de Empresa: Jardín Infantil Icesitos nace de la necesidad de algunos trabajadores y estudiantes de la Universidad Icesi, de tener un jardín para sus hijos dentro del campus universitario y esta necesidad se plantea y expone en este trabajo, evaluando aspectos claves como la pedagogía que se implementará, el sitio donde será ubicado el jardín y lo más importante, si es sostenible en el tiempo, para esto, se realiza una evaluación financiera y económica y se plantea una categorización de precios que en principio le permite a todos los empleados y estudiantes fácil acceso al servicio y en segundo lugar, se establece como una entidad sin ánimo de lucro ESAL, alineada con los valores y principios de la Universidad Icesi.

1. ANÁLISIS DEL SECTOR

1.1 Sobre la Primera Infancia en Colombia

La primera Infancia, es la etapa de la vida que va desde el nacimiento hasta los 6 años de edad. La atención integral en la Primera Infancia es la clave para crear un mundo donde impere la esperanza y el cambio, en lugar de la privación y la desesperación, y para fomentar la existencia de países prósperos y libres (UNICEF, 2001)

Los países pueden llegar a ser más prósperos y libres en la medida en que se realicen inversiones en el desarrollo de la primera infancia. Las investigaciones de J. Fraser Mustard (1999), médico y científico canadiense e investigador en la Universidad de Toronto, validan que el mayor desarrollo del cerebro ocurre durante este periodo; es aquí cuando se desarrollan habilidades para pensar, hablar, aprender y razonar. Por ello, la educación de buena calidad y el tipo de atención y cuidado que reciben los niños en esta primera etapa de la vida por parte de los padres y cuidadores, es primordial para que puedan desarrollar todo su potencial y entrar en condiciones de igualdad al sistema educativo formal.

Por tanto, hay una ventana de posibilidades para hacer inversión en el desarrollo de la primera infancia, ya que de este periodo tan corto pero decisivo de la vida se pueden obtener importantes retornos sociales y económicos que, finalmente, pueden traducirse en el desarrollo humano y social para la sociedad y para el país.

En Colombia, por ejemplo, se ha avanzado significativamente en la expedición de leyes, normas y herramientas procedimentales, planes, programas y proyectos institucionales que buscan promover y proteger los derechos de la primera infancia. Entre estos se pueden mencionar la Ley 1098 de 2006 o Ley de Infancia, la Política de Primera Infancia, el CONPES 109 de Primera Infancia, los lineamientos de política del Ministerio de Educación Nacional para la educación inicial y el Plan Nacional de Salud Pública, que establecen la prioridad en la primera infancia.

Paralelo a estos logros en materia normativa, también se han registrado avances en algunos de los indicadores relacionados como la salud, la nutrición y el desarrollo de los niños y niñas menores de 6 años. No obstante, es preciso reconocer la persistencia de indicadores nacionales y subnacionales, que reflejan las grandes inequidades del país y la grave situación de vulneración de los derechos de las niñas y niños, como son entre otros, las tasas de desnutrición en varios departamentos y regiones, la prevalencia de anemia como un problema de salud pública, las todavía bajas coberturas de vacunación, la mortalidad neonatal y las bajas coberturas de atención integral en el componente de educación inicial (UNICEF, 2001).

1.2 Estructura del sector de educación preescolar en Colombia

La educación infantil temprana es el nombre que recibe el ciclo de estudios previos a la educación primaria obligatoria establecida en muchas partes del mundo hispanoamericano. En algunos lugares, es parte del sistema formal de educación y en otros es un centro de cuidado o jardín de infancia y cubre la edad de 0 a 6 años (Wikipedia, 2013).

En Colombia y según el Ministerio de Educación Nacional, *“la Educación Preescolar corresponde a la ofrecida al niño menor de seis (6) años, para su desarrollo integral en los aspectos biológico, cognoscitivo, sicomotriz, socio-afectivo y espiritual, a través de experiencias de socialización pedagógicas y recreativas”*. (Ley 115. Art. 15).

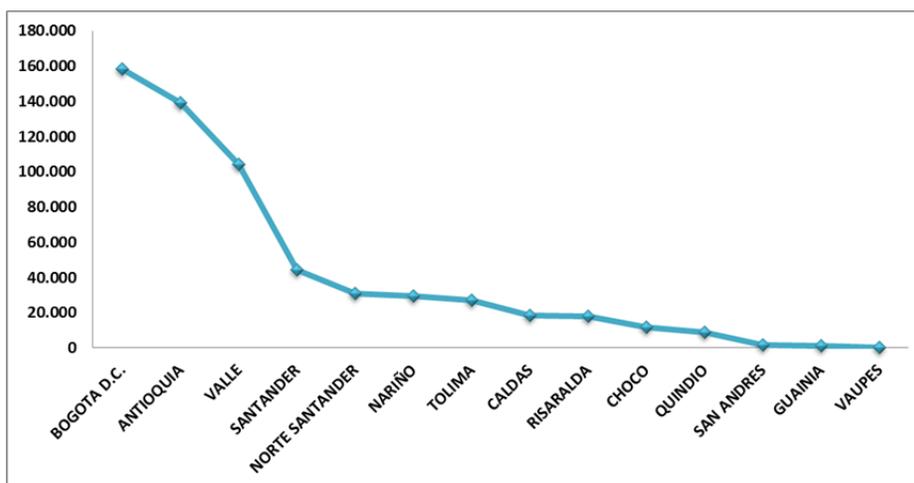
La educación preescolar en Colombia comprende los grados de materno (niños de 0 a menor de 1 año), caminadores (de 1 a menor de 2 años), párvulos (2 a menor de 3 años), pre-jardín (3 a menor de 4 años) y jardín (a menor de 6 años), esto según el decreto 243 de 2006 que regula el funcionamiento de establecimientos públicos y privados que prestan el servicio de educación inicial, educación preescolar.

Varios aspectos relevantes del estado actual de la educación preescolar en Colombia y el Valle del Cauca se presentan a continuación en los puntos 1.3, 1.4 y 1.5.

1.3 Matriculados en Preescolar en Colombia

Es importante analizar el número de niños que acceden a la educación preescolar en Colombia, para ello se toman datos del DANE de número de matriculados en este nivel por departamento para el año 2011 como lo muestra la gráfica 1:

Gráfico 1. Matriculados en Preescolar 2011



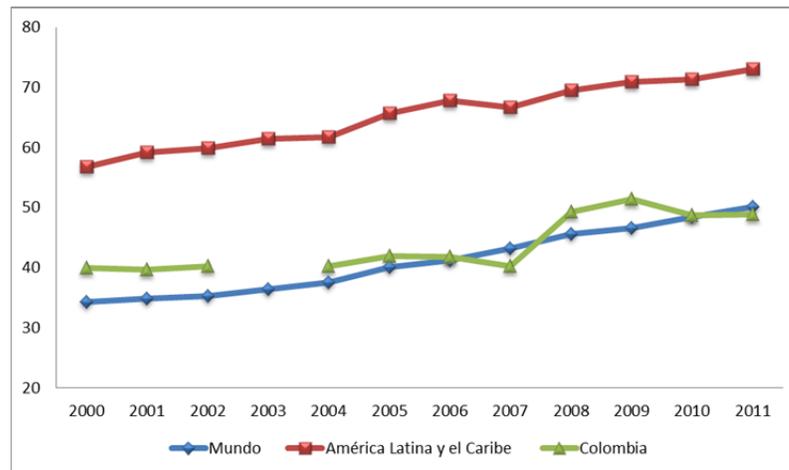
Fuente: Cálculos propios a partir de datos del DANE (2013).

Según los datos del DANE, las ciudades con mayor número de niños matriculados en preescolar del total Nacional de 1.071.429 niños matriculados para el año 2011, son en su orden Bogotá con 158.419, Antioquia con 138.998 y Valle con 104.240 niños matriculados en preescolar. Algunos departamentos del país pertenecientes a la zona geográfica de la Orinoquia y Amazonía tales como Guainía, Vaupés, Vichada y Amazonas presentan los números de matriculados más bajos, aunque esto está directamente relacionado con el número de habitantes de estos territorios, que es bastante bajo (alrededor del 1%) comparado con las concentraciones más altas (entre el 10% y 16%) que se presentan en Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca, cálculos propios con cifras del DANE).

Respecto a la TBM (Tasa bruta de matrícula) de educación preescolar total, que corresponde al número total de estudiantes matriculados en educación preescolar, independientemente de su edad, expresado como porcentaje de la población total en

edad oficial de cursar enseñanza preescolar, el comportamiento ha sido como se ilustra en el gráfico 2.:

Gráfico 2. Tasa Bruta de Matriculados en Colombia, América Latina y el Mundo



Fuente: Banco Mundial, Inscripción escolar, nivel pre-primario (% bruto). Cálculos propios.

La TBM en preescolar para Colombia se ha incrementado paulatinamente pasando de 39,97% para el año 2000 a un 48,83% para el año 2011, con un incremento del 8,86%. Colombia ha tenido un comportamiento muy similar a la TBM del mundo, sin embargo, vale la pena considerar que hay países Africanos y Asiáticos que tienen índices muy bajos y hacen que la tasa tenga una caída significativa frente a países de América del Norte con tasas alrededor del 70% y países de la Unión Europea con un 97,38% y ambos para el 2011.

Por su parte, la TBM de América Latina presenta un índice más alto, entre el año 2000 y 2011, es decir, que tuvo un incremento en su tasa del 16%, valor que duplica el incremento de Colombia. Sin embargo, la TBM en preescolar de América Latina puede ser superior ya que según el Banco Mundial, se consideran estudiantes mayores y menores a la edad oficial ya sea por repetir grados o por un ingreso precoz o tardío a dicho nivel de enseñanza.

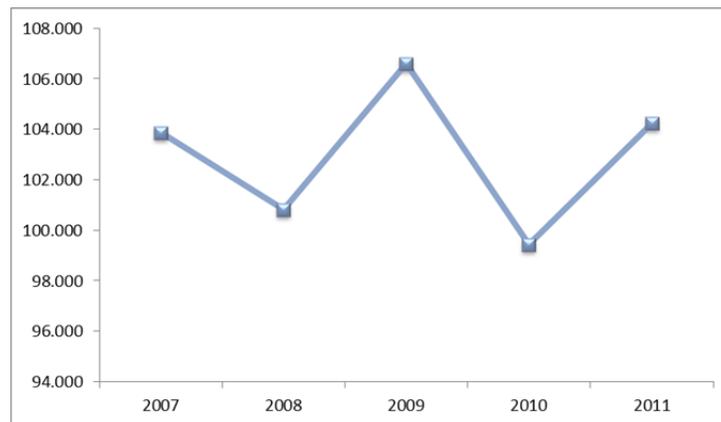
Una baja TBM en Colombia puede explicarse porque en esta etapa del niño la madre se hace cargo de su cuidado y si trabaja, prefiere que la abuela o algún familiar cercano se

haga responsable de su cuidado. No obstante, vale la pena resaltar que la TBM para Colombia está en crecimiento debido al incremento del porcentaje de mujeres que actualmente deben trabajar.

1.4 Matriculados en Preescolar en el Valle del Cauca

En el caso particular del Valle del Cauca, respecto al número de niños matriculados se han presentado variaciones principalmente con incrementos importantes en el 2009 y 2011 y descensos marcados en el 2008 y 2010, como se muestra en el gráfico 3.

Gráfico 3. Número de Matriculados en Preescolar



Fuente: Cálculos propios a partir de datos del DANE (2013).

1.5 Establecimientos Educativos Preescolar en Colombia

Para el objeto de estudio es importante analizar y evaluar la tendencia del número de establecimientos educativos para preescolar por sector y zona en Colombia y Valle del Cauca, es importante tener claro los siguientes aspectos:

1.5.1 Sector

El sector hace referencia al propietario de la Licencia de Funcionamiento en el caso de los establecimientos privados y del Acto de Creación de los Establecimientos educativos Oficiales, estos se dividen en:

- Sector Oficial: Oficial, Concesión (Comunidad Religiosa, Particular), Misional Contratada
- Sector No Oficial: Personal Natural, Fundación o Corporación, Federación, Sociedad, Comunidad Religiosa, Cooperativa, Educación Misional Contratada Régimen Especial, Comunidad (Comunidades Cívicas, Juntas de Acción Comunal, Juntas de Acción Veredal) y Cajas de Compensación (MEN, Ministerio de Educación Nacional, 2013).

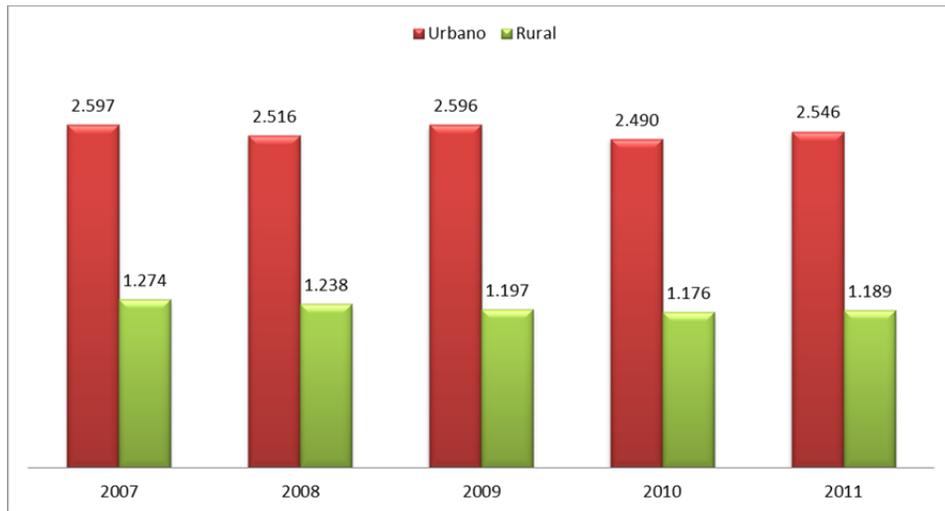
1.5.2 Zona

Está determinada por los planes de ordenamiento territorial (distritales o municipales) y se divide en:

- Zona Urbana: Si la institución o centro educativo se encuentra ubicado en los límites urbanos definidos en el ordenamiento territorial.
- Zona Rural: Si el establecimiento se encuentra ubicado fuera de los límites urbanos definidos en el ordenamiento territorial (MEN, Ministerio de Educación Nacional, 2013).

Respecto al número de establecimientos educativos en el Valle del Cauca, los datos evidencian una clara y marcada diferencia frente al general nacional, ya que, al contrario de lo que sucede en Colombia, en el Valle del Cauca es mayor el número de los establecimientos educativos de preescolar en zonas urbanas que en zonas rurales en una proporción de 70% y 30% respectivamente, respecto al total Vallecaucano.

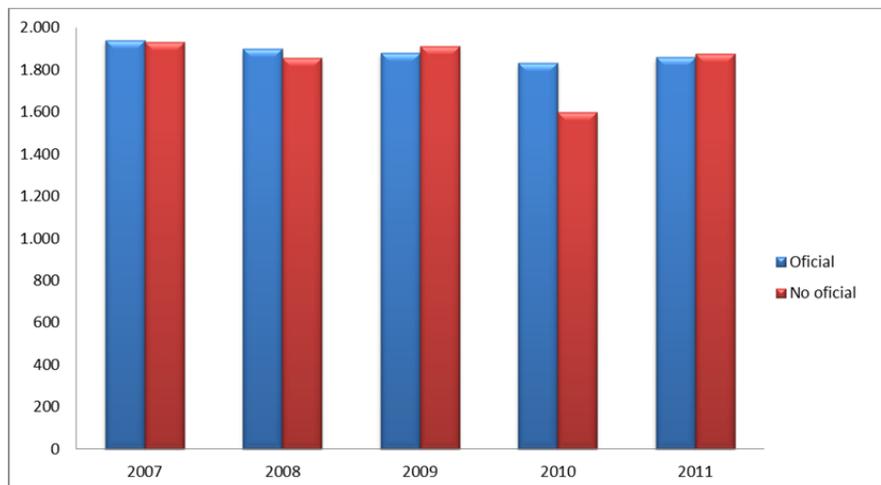
Gráfico 4. Establecimientos Educativos de Preescolar por Zona



Fuente: Cálculos propios a partir de datos del DANE (2013).

Si se analiza el comportamiento de los establecimientos educativos de preescolar por sector oficial y no oficial, sorprende ver que ambos tienen casi la misma cantidad de establecimientos, y a diferencia del total nacional, el sector no oficial tiene una proporción para algunos años de casi el 50% para el sector oficial y el 50% para el sector no oficial. Este comportamiento se muestra a través de la gráfica 7:

Gráfico 5. Establecimientos Educativos de Preescolar por Sector



Fuente: Cálculos propios a partir de datos del DANE (2013).

El Valle del Cauca y especialmente Cali, exhibe una gran oportunidad para incursionar en la Educación Preescolar, el número de matriculados en este nivel está en aumento, el número de establecimientos en zona urbana es superior al rural y aunque actualmente el sector oficial y no oficial muestran un comportamiento equilibrado, con este proceso de reorganización del sector educativo, es muy probable que el sector oficial disminuya e incremente paulatinamente la oferta de establecimientos de educación no oficial, lo que representa una gran oportunidad en el momento en que el Jardín Infantil requiera abrir el mercado a la comunidad Vallecaucana.

1.6 Comuna 22

La Comuna 22 de Cali está ubicada al sur del área urbana de la ciudad. Limita al norte con la Comuna 17, al sur y al occidente con el corregimiento de Pance, al oriente con el Corregimiento de El Hormiguero. La comuna 22 cubre el 8,8% del área total del municipio de Santiago de Cali con 1.058,9 hectáreas (DAGMA, 2009).

Los barrios, urbanizaciones y sectores que conforman la comuna 22 están calificados con un estrato socio-económico tipo 2 y 3, ubicado en la Urbanización del Valle del Lili, y otro estrato socio-económico tipo 5 y 6, correspondiente a Ciudad Jardín y las parcelaciones del sector Pance.

Actualmente, es una de las comunas de mayor desarrollo de la ciudad de Cali, se caracteriza por tener extensos terrenos destinados a la construcción de vivienda, es una de las zonas de mayor valorización de Cali ya que se encuentran exclusivos edificios de apartamentos y lujosos condominios de casas, que la convierte en uno de los sectores más caros y exclusivos de Colombia.

Adicionalmente, la comuna 22 se caracteriza por ser la sede de las cuatro universidades privadas más importantes de la región (Icesi, Javeriana Cali, Autónoma de Occidente y San Buenaventura Cali). En el sector también se encuentran tiendas de lujo como Cesare Paciotti, Silvia Tcherassi, Maria Cano, restaurantes como Tortelli, Archie's, Dunkin Donuts, un supermercado Pomona y un Carulla Gourmet, un supermercado de la cadena

estadounidense PriceSmart, concesionarios de automóviles Mercedes Benz, Alfa Romeo, Porsche, BMW entre otros (Wikipedia, 2013). Así mismo, tiene numerosos Jardines Infantiles como el Taller de Anik, Helen Keller, Párvulos, Guadales de Pance, Mi edad Feliz y colegios muy reconocidos a nivel regional como el Colegio Alemán, Bennett, San Antonio Maria Claret, Berchmans, Colombo Británico, Colegio Bolívar, etc.

En síntesis, la comuna 22 cuenta con aproximadamente 40 colegios, 5 universidades y 26 jardines infantiles y el pronóstico es que continúe expandiéndose hacia el sur hasta el sector de Alfaguara, esto por supuesto crea una expectativa de mayor expansión que puede abrir un nuevo mercado en los extractos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6 que pueden aprovecharse.

Actualmente, la Universidad Icesi tiene 117 personas entre profesores de tiempo completo y hora cátedra, colaboradores y estudiantes de pregrado que tienen hijos entre los 0 y 5 años, lo que se constituye en una oportunidad importante para incursionar en este mercado y ofrecer un precio que permita que este segmento del mercado pueda acceder al servicio.

2. ANÁLISIS DE MERCADO

El Jardín Infantil de la Universidad Icesi, llamado de ahora en adelante Icesitos, ofrecerá el servicio de cuidado y protección a los niños de los colaboradores y estudiantes vinculados con la Universidad Icesi, como son profesores hora cátedra y tiempo completo, colaboradores y estudiantes de pregrado de la Universidad Icesi. Se escogen estos cuatro tipos de clientes porque en principio serán los directamente beneficiados con la implementación del Jardín.

2.1 Servicios del Jardín Infantil Icesitos

El Jardín Infantil Icesitos se destacará por crear en sus clientes o beneficiarios tranquilidad y seguridad, ofrecerá los servicios característicos de un jardín infantil, sin

embargo, estos sobresalen por su excelencia, calidad y valor diferenciador frente a la competencia. Los servicios que se mencionan a continuación tendrán un costo adicional:

2.1.1 Alimentación

Se caracterizará por ser una alimentación muy saludable que incluirá frutas y verduras frescas, alimentos con bajo contenido de grasa, harinas y azúcares que beneficiarán la salud de los niños y niñas desde temprana edad. Se ofrecerá almuerzo y refrigerio a media mañana y media tarde.

2.1.2 Clases Adicionales y Escuela de Verano

Se ofrecerán en convenio con la oficina de Bienestar Universitario, en el sentido que los profesores contratados serán recomendados por esta oficina. Se dará apertura a los cursos con un mínimo de cinco niños matriculados, las clases son enfocadas en dos tipos de actividades:

- Deportivas: tenis, artes marciales y gimnasia.
- Aprendizaje: música, arte, teatro, danzas, cocina e idiomas.

La escuela de verano se ofrecerá para todo el mes de Julio.

2.1.3 Talleres de orientación para padres

Se ofrecerán con el objetivo de promover condiciones favorables de interacción dentro de las familias. Se desarrollarán temas básicos relacionados con la familia y la educación que permitan que los niños y las niñas tengan un entorno y modelos sociales positivos. Esto permitirá de alguna manera asegurar la continuidad al trabajo realizado en el Jardín con cada uno de los niños y niñas.

2.2 Valores agregado intrínsecos del Servicio

El Jardín Infantil Icesitos, ofrecerá a los padres de familia en sus servicios diarios, valores agregados intrínsecos importantes tales como calendario flexible, donde los padres de familia podrán coordinar las vacaciones según sus necesidades; amplias zonas verdes, que le permitirán a los niños y niñas interactuar con la naturaleza; y otros como:

2.2.1 Horarios Flexibles

Los horarios de ingreso serán a partir de las 6:45 a.m. y el horario de cierre del Jardín será a las 6:00 p.m., se ofrecerán los siguientes horarios a los padres de familia según las necesidades mostradas en la encuesta aplicada:

- Todo el día: el horario será de 6:45 a.m. a 6:00 p.m.
- Mañana: De 6:45 a.m. a 12:00 m.
- Tarde: De 12:00 p.m. a 6:00 p.m.

2.2.2 Muestras, exposiciones y publicaciones

El trabajo diario de los niños será expuesto en distintos lugares del Jardín para que padres y familiares puedan ver el trabajo del niño.

2.2.3 Salidas Pedagógicas

Como complemento a su desarrollo integral y a la inspiración de los niños frente a materiales, objetos y animales. En lo posible estas salidas deben ser en compañía de un acudiente del niño o niña, el niño debe tener seguro estudiantil.

2.2.4 Psicología

Se tendrá una psicóloga con experiencia en niños que realizará un seguimiento del desarrollo psicológico del niño o niña. Adicionalmente, los profesores y estudiantes de últimos semestres de la Universidad podrán desarrollar investigaciones y trabajos que permitan generar propuestas importantes para el Jardín Infantil.

2.2.5 Nutricionista

Realizará el plan y seguimiento alimentario de los niños y niñas del jardín infantil. Puntualmente se atenderán a los niños que tengan problemas de alimentación. Adicionalmente este servicio podría ser prestado de la mano con el proyecto Colibrí que la Universidad Icesi ofrece a los colaboradores y estudiantes.

2.2.6 Enfermería

Este servicio del cuidado de la salud de los niños y niñas, será prestado por el personal de la Universidad Icesi que actualmente desarrolla esta labor para los empleados y estudiantes.

2.2.7 Descuento de Nómina

Como propuesta adicional y para mayor facilidad de los colaboradores que así lo consideren, se buscará que el pago de la matrícula y la mensualidad pueda hacerse por descuento de nómina.

Adicionalmente, el Jardín Infantil Icesitos, puede ser una oportunidad para que profesores y estudiantes realicen trabajos de formación e investigación en primera infancia. Esto permitirá que niños y niñas puedan beneficiarse de algunos servicios especiales que se puedan brindar, tales como asesoría psicológica, salud, mejor adaptación de la pedagogía o filosofía implementada, etc.

2.3 Propuesta de valor del servicio

2.3.1 Pedagogía Reggio Emilia

El Jardín infantil Icesitos contará con personal especializado para fomentar el aprendizaje de los niños bajo una pedagogía dinámica e innovadora, la pedagogía *Reggio Emilia*. Esta pedagogía, por no decir, filosofía educativa, orienta, guía, y cultiva el potencial intelectual, emocional, social y moral del niño. El principal vínculo educativo compromete al niño en proyectos a largo plazo que se llevan a cabo en un ambiente agradable, saludable y lleno de amor. Aquí el docente escucha al niño, lo deja tomar la iniciativa y además lo guía de una forma productiva. De esta manera, se potencian las capacidades, curiosidades e intereses del niño hacia la construcción de su propio aprendizaje, de comprenderse en interacciones sociales y negociar con todo lo que el ambiente le ofrece (Solare, Principios Reggio Emilia, 2013).

2.4 Fortalezas y debilidades del Servicio

Las fortalezas y debilidades identificadas en el servicio de Jardín Infantil Icesitos se resumen a continuación:



El Jardín Infantil Icesitos tiene grandes ventajas o fortalezas que se puede potenciar para lograr el posicionamiento deseado en el mercado objetivo. Respecto a los costos por concepto de mensualidad, se establece una categorización respecto al número de SMLV que devengue el colaborador, en el caso del estudiante esto dependerá del estrato socio-económico al que pertenezca. La alta inversión de capital, será mitigada solo estableciendo las adecuaciones necesarias para el sitio donde se desarrollarán las actividades. Finalmente, la metodología, el sitio, el equipo de trabajo (profesionales en pedagogía, psicología, etc.) que darán los cuidados a los niños, serán el respaldo del Jardín Infantil Icesitos.

2.5 Segmento de Clientes

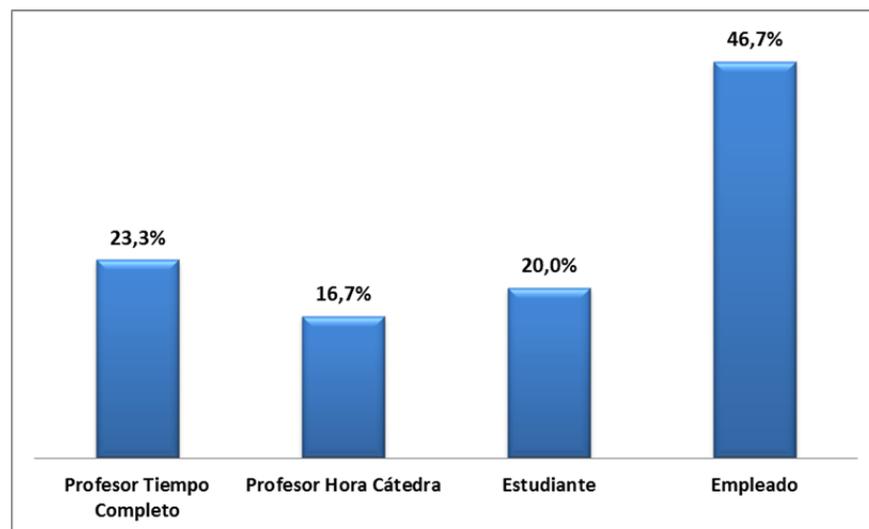
Con la implementación del Jardín Infantil Icesitos se desea mejorar la calidad de vida de los colaboradores (profesores tiempo completo y hora cátedra, personal administrativo) y

estudiantes de pregrado de la Universidad Icesi, ya que tener los hijos cerca y saber que están bien cuidados permite trabajar con más tranquilidad, productividad y compromiso.

2.6 Encuesta

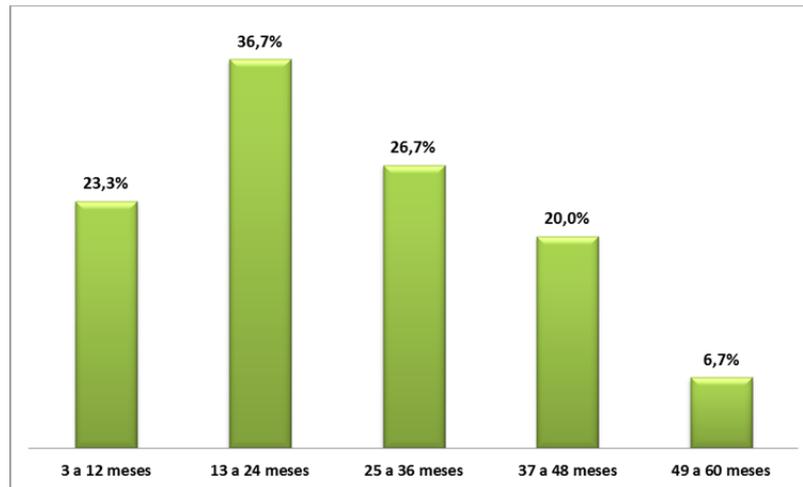
El instrumento utilizado para conocer la opinión del público objeto de estudio respecto a la implementación del Jardín Infantil dentro de la Universidad Icesi, fue la encuesta. Esta se realizó a 30 personas de la Universidad Icesi, incluyendo empleados y estudiantes de pregrado. La encuesta fue diseñada a través del recurso de encuesta en línea ofrecido por la oficina de SYRI a profesores, colaboradores y estudiantes de la Universidad. Se envió la encuesta por correo electrónico a los empleados y estudiantes que tienen hijos entre los 0 y 5, mujeres embarazadas y en licencia de maternidad. Los resultados obtenidos a partir de esta muestra son los siguientes:

Gráfico 6. ¿Es Usted?



Se evidencia que de este grupo de encuestados, los más representativos de la Universidad son en su orden los empleados 46,7%, profesores tiempo completo 23,3%, estudiantes de pregrado 20% y profesores hora cátedra 16,7%.

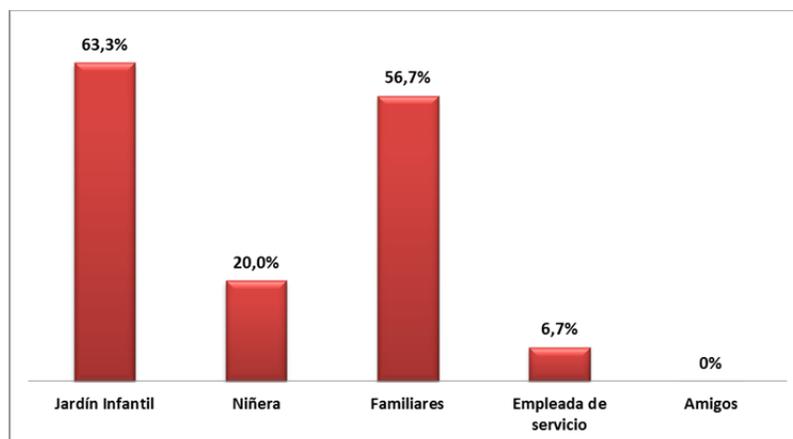
Gráfico 7. ¿Qué edad tiene(n) su(s) hijo(s)? Por favor seleccione el rango de edades:



Los empleados y estudiantes de la Universidad Icesi, tienen hijos mayoritariamente entre los 13 a 24 meses 36,7%, seguido por el rango de edad entre los 25 a 36 meses con 26,7% y de los 3 a 12 meses el 23,3%, estos tres porcentajes suman el 86,7%, lo que significa que el Jardín Infantil debe abrirse desde el nivel de sala cuna hasta el pre-jardín, para asegurar un buen porcentaje de niño matriculados.

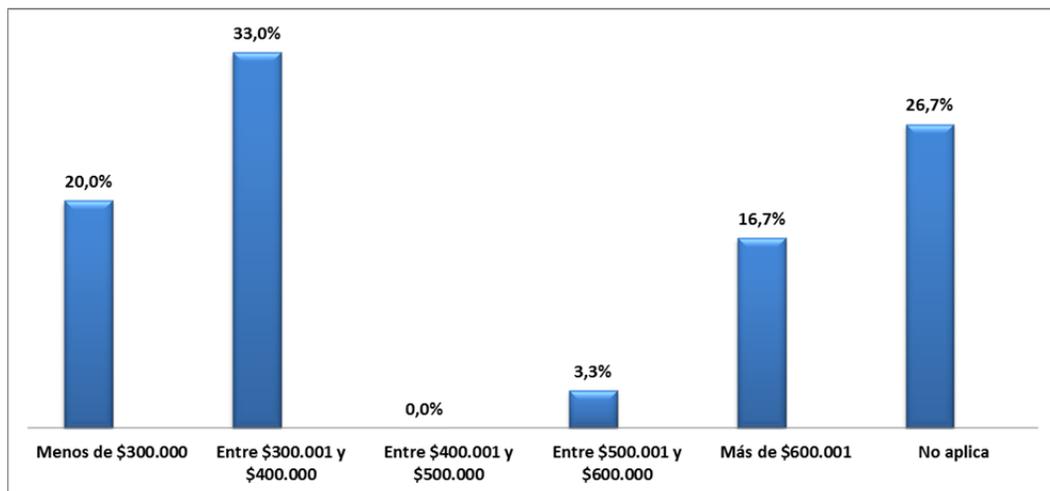
De la pregunta: ¿Cuántos hijos tienen menores de 5 años de edad? R: El 83% de los empleados y estudiantes de pregrado de la Universidad Icesi tienen 1 hijo, el 17% tienen 2 hijos y el 0% tienen 3 hijos o más, que son menores de 5 años de edad.

Gráfico 8. ¿Actualmente quien cuida de su(s) hijo(s)?



Se evidencia que el servicio del Jardín Infantil es el más utilizado por los colaboradores y estudiantes de la Universidad Icesi, seguido de uno de los servicios sustitutos más importantes, el cuidado de familiares con el 56,7%, el 20% lo cuida una niñera y solo el 6,7% una empleada de servicio. Ninguno de los padres encuestados deja a sus hijos al cuidado de amigos. Es importante enfatizar que el porcentaje alto de utilización del jardín infantil, está directamente relacionado con el alto porcentaje de niños que están entre los 13 y 24 meses, edades en las que el padre y la madre empiezan a llevar a sus hijos al jardín.

Gráfico 9. ¿Cuánto paga por el servicio de Jardín Infantil?



El 33,0% de los padres de familia encuestados pagan entre \$300.001 y \$400.000, el 20% paga menos de \$300.000 y el 16,7% paga más de \$600.001. El porcentaje de No aplica corresponde a aquellos padres de familia aún no han matriculado a sus hijos en un jardín infantil, porque sus hijos están muy pequeños o porque están al cuidado de algún familiar, este porcentaje es el 26,7%. Solo un 3,3% de padres pagan entre \$500.001 y \$600.000 y ninguno paga entre \$400.001 y \$500.000.

De la pregunta: ¿Utilizaría el servicio de Jardín Infantil en la Universidad Icesi? R: El 80% de los 30 padres encuestados utilizaría el servicio de Jardín Infantil dentro de la Universidad Icesi y solo el 20% no lo utilizaría.

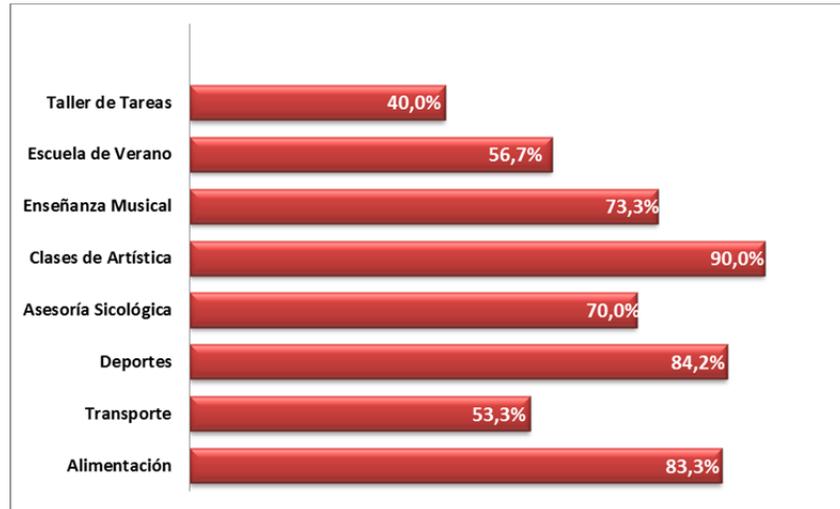
De la pregunta: Califique de 1 a 5, siendo 5 la calificación más alta, cuál cree usted que sería el criterio para elegir el Jardín Infantil para su hijo, se obtuvieron los siguientes resultados. R: Los padres calificaron las variables pedagogía, ubicación, instalaciones y bilingüismo, con valores muy equitativos (4,5; 4,1; 4,4 y 3,5 respectivamente). Estas son las 4 variables que se desean implementar y trabajar en el Jardín Infantil Icesitos. Adicionalmente, los padres mencionaron algunos otros criterios importantes al momento de elegir un jardín infantil para sus hijos como la alimentación, calidad de docentes, cercanía a los padres, confianza, horarios, juego constante, precio, valores y reducción de las barreras de acceso del jardín a los colegios.

De la pregunta: ¿Qué horario de atención se ajustaría más a sus necesidades? R: El horario que definitivamente se ajusta más a las necesidades de los empleados y estudiantes de la Universidad Icesi, es todo el día, representando el 70% de la población. También están muy interesados por el horario de la mañana con un 27%, el horario de la tarde no es tan representativo pero si importante de atender.

De la pregunta ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de Jardín Infantil dentro de la Universidad? R: El 43,3% de los empleados y estudiantes de la Universidad Icesi, estaría dispuesto a pagar por el Jardín Infantil entre \$300.001 y \$400.000, seguido por el 36,7% que estarían dispuestos a pagar menos de \$300.000 y el 13,3% que estaría dispuesto a pagar entre \$400.001 y \$500.000. Si se comparan la gráfica de la pregunta 5 y esta, a simple vista se nota que algunos padres que pagan más dinero por el Jardín, estarían dispuesto a pagar menos dinero en el Jardín de la Universidad, por esto incrementan los porcentajes de cercanos a menos de \$300.000 y disminuyen en la medida que aumenta el valor, excepto por el rango entre \$300.001 y \$400.000.

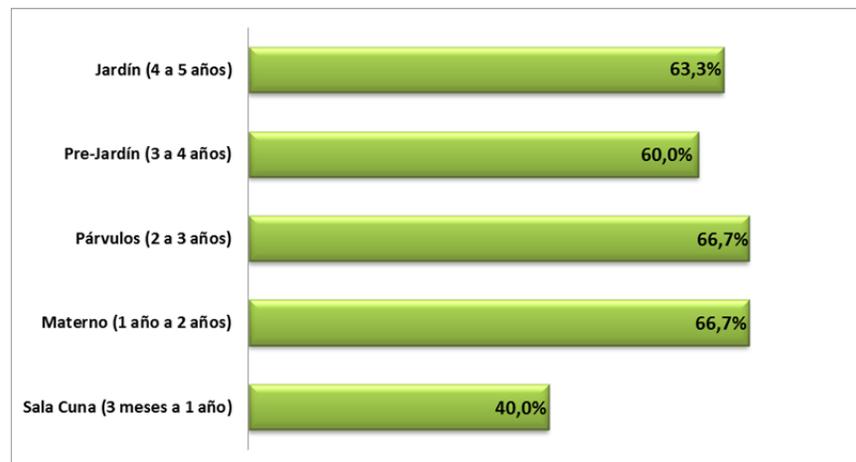
De la pregunta: ¿Preferiría que el pago del Jardín Infantil se hiciera por descuento de nómina? R: El servicio de descuento por nómina se ofrecerá a los padres de familia que así bien lo consideren, este se llevará a cabo a través de un formato autorizando el descuento y posteriormente, se dará a conocer esta información a la oficina de Gestión Humana de la Universidad Icesi.

Gráfico 10. ¿Qué servicios le gustaría que ofreciera el Jardín Infantil?



Estos son los servicios que ofrecerá el jardín infantil, excepto por taller de tareas. El servicio de transporte no se brindará puesto que existen regulaciones del Ministerio de Transporte sobre este tema que toda persona que pretenda transportar menores debe cumplir y por el momento, económicamente es costoso abordar este servicio. Tampoco se brindará el servicio de taller de tareas pues no se ofrecerá el nivel de transición.

Gráfico 11. ¿Qué niveles educativos le interesaría que ofreciera el Jardín?



Estos serán los niveles que ofrecerá el Jardín, las opiniones de los encuestados están concentradas en los niveles de párvulos con 66,7% y materno con el 66,7%.

2.7 Clientes y Segmento del Mercado

Los clientes potenciales de este servicio son los profesores tiempo completo, profesores hora cátedra, colaboradores y estudiantes de pregrado. Actualmente, la Universidad Icesi tiene 70 empleados, entre profesores tiempo completo, hora cátedra y personal administrativo, que tienen niños entre 0 y 5 años de edad y 19 mujeres que se encuentran en estado de embarazo o en licencia de maternidad, según datos de la oficina de Gestión Humana. Así mismo, el presidente del Consejo Estudiantil reporta una cifra de 28 estudiantes de pregrado que tienen hijos en edad de sala cuna y guardería. Esto indica que el tamaño del mercado global es en suma 117 niños, es decir, la suma de estas tres cifras (70+19+28). El volumen de ventas corresponde a 94 niños, este dato teniendo en cuenta las personas que respondieron que sí utilizarían el servicio del jardín infantil Icesitos, por lo que la fracción del mercado corresponde al 80% del mercado global, de esta fracción de mercado se derivan otros servicios como se muestra en la tabla 1, estos fueron planeados según las respuestas obtenidas de las encuestas:

Tabla 1. Fracción de Mercado

MERCADO Y VENTAS												
ITEM	2014								Total	Total	Total	Total
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2014	2015	2016	2017	
Mercado Total (Uds)	117	117	117	117	117	117	117	1.404	1.474	1.548	1.625	
Volumen Estimado de Ventas	94	94	94	94	94	94	94	655	1.180	1.239	1.301	
Fraccion de Mercado	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	46,67%	80,04%	80,04%	80,04%	
Horario Completo Categoría A	12	12	12	12	12	12	12	87	157	165	173	
Horario Completo Categoría B	2	2	2	2	2	2	2	14	25	26	27	
Horario Completo Categoría C	6	6	6	6	6	6	6	41	74	78	82	
Horario Completo Categoría D	25	25	25	25	25	25	25	174	314	329	346	
Horario Completo Categoría E	20	20	20	20	20	20	20	142	256	269	282	
Horario Medio Tiempo Categoría A	5	5	5	5	5	5	5	37	67	71	74	
Horario Medio Tiempo Categoría B	1	1	1	1	1	1	1	6	11	11	12	
Horario Medio Tiempo Categoría C	3	3	3	3	3	3	3	18	32	34	36	
Horario Medio Tiempo Categoría D	11	11	11	11	11	11	11	75	134	141	148	
Horario Medio Tiempo Categoría E	9	9	9	9	9	9	9	61	110	115	121	
Clases de Artes	22	22	22	22	22	22	22	153	275	289	303	
Clases de Deportes	23	23	23	23	23	23	23	159	285	300	315	
Matrícula	94	-	-	-	-	-	-	94	98	103	108	
Escuela de Verano	53	-	-	-	-	-	-	53	56	59	61	
Talleres de Orientación para padres	60	-	-	60	-	-	-	60	179	313	329	
Almuerzo	78	78	78	78	78	78	78	546	982	1.032	1.083	
Refrigerio mañana	91	91	91	91	91	91	91	636	1.144	1.201	1.261	
Refrigerio tarde	68	68	68	68	68	68	68	478	861	904	949	

2.8 Competencia

Aunque actualmente la Universidad Icesi no cuenta con servicio de jardín infantil dentro de sus instalaciones, sí tiene convenios con algunas instituciones cercanas que tiene este

tipo de servicio y cuentan con gran trayectoria en el mercado, estos convenios traen beneficios a los colaboradores de la Universidad puesto que les permite acceder a los servicios de dichas instituciones con algunos descuentos importantes.

Una descripción completa de la competencia, se muestra en la tabla 2 que fue construida a través de las visitas realizadas a cada uno de los jardines infantiles mencionados y complementada con información encontrada en sus sitios web oficiales, en esta tabla se pueden evidenciar aspectos importantes tales como ubicación, servicios ofrecidos, niveles, precios de los diferentes servicios, ventajas y desventajas.

De este análisis se evidencia que los jardines infantiles evaluados están cerca de la Universidad Icesi, bien sea caminando o en automóvil. Los jardines con mejores alternativas y propuestas para los padres de familia y niños son Hellen Keller, Párvulos y Mi Edad Feliz. Hellen Keller no tienen convenio con la Universidad Icesi y sus precios son bastante elevados, Párvulos, tiene una propuesta pedagógica muy buena, sin embargo, es costoso. Mi Edad Feliz, tiene convenio con la Universidad Icesi, sus costos se ajustan al personal de la Universidad que devengue 3 SMLV en adelante y adicionalmente, cuenta con una propuesta pedagógica combinada muy interesante para el niño, este sería el competidor directo de Jardín Infantil Icesitos.

El Jardín Infantil de la Universidad Icesi podrá competir en este mercado puesto que su propuesta de valor más importante es mejorar la calidad de vida de los colaboradores, ya que tener los hijos cerca y saber que están bien cuidados permite trabajar con más tranquilidad pero con mayor productividad y compromiso. Estudios demuestran que promover el equilibrio entre la vida laboral y la personal tiene un coste cero para las organizaciones y consigue trabajadores comprometidos, motivados y satisfechos (lo cual se traduce en menos absentismo, menos rotación y más productividad).

Adicionalmente, la propuesta pedagógica Reggio Emilia es muy atractiva para el padre de familia ya que permite que sus hijos vivan paso a paso los procesos, que sus hijos sean respetados en sus derechos y su humanidad, reconoce sus habilidades y acompaña niño a desarrollar todo su potencial.

Tabla 2. Comparativo de Benchmarking

Jardín Infantil	Ubicación	Servicios Ofrecidos	Niveles	Edades y Horarios de Atención
	Avenida La María Calle Alhambra Pance	Alimentación, transporte, culinaria, arte, natación, proyecto democracia, recreación, día de la madre, día de los abuelos, día de acción de gracias, semana cultural.	Caminantes (13 a 23 meses) Párvulos (2 a 3 años) Prejardín (3 a 4 años) Jardín (4 a 5 años) Transición (5 a 6 años)	Edades: entre 3 meses a 5 años Jornada mañana: 8:00 a 12:00 m. Jornada extendida: 8:00 a.m. a 3:00 p.m. ó 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Vacaciones recreativas: En Julio
	Av. La María Calle de la Alhambra (PANDE), Cra 125A # 19 - 07	Alimentación, transporte, artes, gimnasia, teatro, natación, música, sistemas, inglés, huerta, animales, juegos al aire libre.	Sala cuna (3 a 7 meses) Gateadores (8 a 12 meses) Caminantes (13 a 23 meses) Párvulos (24 a 36 meses) Prejardín (36 a 43 meses) Kinder (44 a 60 meses)	Edades: entre 3 meses a 5 años Jornada mañana: 8:00 a 1:00 p.m. Jornada extendida: 1:00 p.m. a 2:30 p.m. (minivalentes) ó 2:30 p.m. a 4:30 p.m. (talentos) Vacaciones recreativas: En Julio
	Avenida Cascajal con Calle Aferez Real, casa 6 Ciudad Jardín, en Alianza con la Academia Piccolo	Alimentación, transporte, baby gym, inglés, danzas, teatro, natación, música, psicología, granja, huerta, alimentación.	Caminantes (13 a 23 meses) Párvulos (24 a 36 meses) Pre-Jardín (36 a 43 meses) Jardín (44 meses a 60 meses) Transición (61 a 72 meses)	Edades: entre 13 meses a 5 años Jornada mañana: 6:30 a 12:00 m. Jornada extendida: 12:00 a 6:00 p.m. Vacaciones recreativas: no
	Calle Inés de Lara, casa 10 A Pance	Alimentación, transporte, taller de música, teatro, taller de cocina, arte y deportes (natación, equitación, etc), contacto directo con animales, reciclaje, biología, gimnasia, Centro de Estimulación	Maternal (6 a 12 meses) Gateadores y Caminantes (10 a 17 meses) Caminantes I, II y III (18 a 23 meses) Párvulos I, II y III (24 de 36 meses) Pre-Jardín (36 a 43 meses) Jardín (44 a 60 meses)	Edades: entre 6 meses a 5 años Jornada mañana: 8:00 a 12:00 p.m. Jornada extendida: 12:00 a 4:00 p.m. Festival de Verano: Julio
	Carrera 127 No. 18-280 Avenida el Banco	Alimentación, transporte, juegos dramáticos, títeres, natación, o actividades acuáticas y juegos con materiales que fomentan la libre expresión y disfrute.	Escuela Maternal (14 y 36 meses) Escuela Fomal Pre-Jardín (3 y 4 años) Escuela Fomal Jardín (4 y 5 años)	Edades: entre 14 meses a 5 años Jornada mañana: 7:45 a 12:15 p.m. Jornada extendida: 12:15 a 3:15 p.m. Vacaciones recreativas: En Julio
	Calle 18 No. 125-31 Pance	Alimentación, transporte, fonología, psicología, estimulación sensorial, inglés, natación, música, artes plásticas.	Recién nacido (3 a 7 meses) Gateadores (8 a 12 meses) Caminantes (13 a 23 meses) Párvulos (24 a 36 meses) Pre-Jardín (36 a 43 meses)	Edades: entre 14 meses a 5 años Jornada mañana: 7:00 a 12:00 m. Jornada extendida: 12:00 a 5:00 p.m. Vacaciones recreativas: En Julio

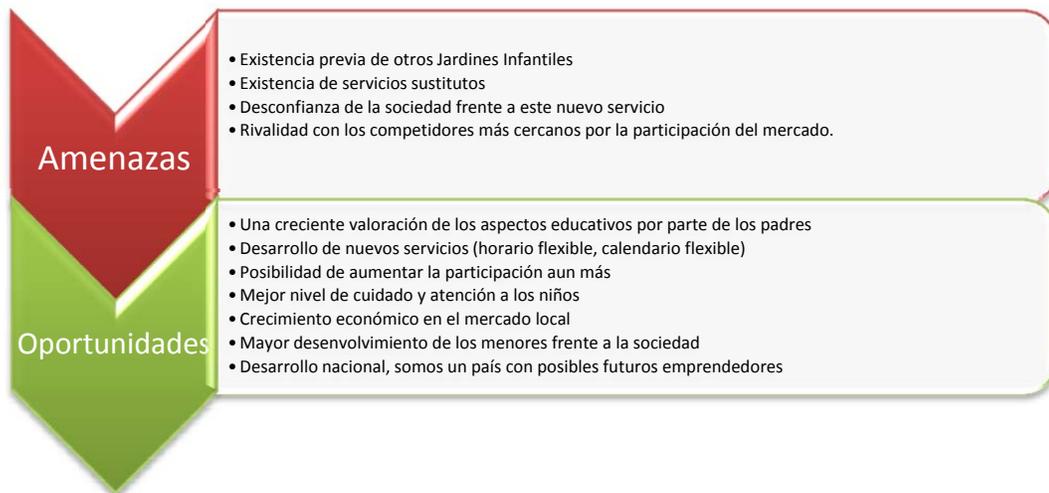
Jardín Infantil	Precio	Principal Ventaja	Desventaja
	Matrícula: \$370.500 Mensualidad: \$379.000 Jornada Adicional: \$20.000 Transporte: \$170.000 Almuerzo: \$100.000 Lonchera: \$90.000	Cercanía a la Universidad Icesi 33 años experiencia en el mercado Tiene descuento con Icesi del 5% en matrícula y mensualidad Es campestre, los salones tiene posibilidad de interactuar con la naturaleza Trabajan el inglés como segunda lengua, respetando la lengua materna	La maestra maneja grupos grandes. La piscina puede representar un riesgo potencial para los niños. La mayor parte del personal docente es muy joven.
	Matrícula: \$495.000 Mensualidad: \$495.000 Jornada Adicional: \$519.000 Transporte: \$186.000 Almuerzo: \$121.000 Lonchera: \$105.000 Material Didáctico: \$668.000 (anual)	Cercanía a la Universidad Icesi Experiencia en el mercado Tiene descuento con Icesi del 20% en: matrícula maternal, matrícula semestral, pensión. Buena propuesta, no tiende a sobrestimular, uso del campo abierto. Seguridad con los niños Incentivan mucho el aprender por juegos. Se motiva el respeto por ellos mismos y los demás.	No tiene piscina Es muy costoso No es bilingüe
	Matrícula: \$460.000 Mensualidad: \$290.000 Jornada Adicional: \$240.000 Transporte: \$140.000	Cercanía a Universidades 20 años de experiencia en el mercado Tiene descuento con Icesi del 30% en matrícula maternal, 40% matrícula preescolar y 3% en mensualidad Horarios Flexibles	Falta organización Salones muy recargados Dieta más saludable Propuesta pedagógica no es clara Poca interacción con los niños Espacios reducidos Sin posibilidades de campo abierto.
	Matrícula: \$1.195.000 Mensualidad: \$887.000 Jornada Adicional: \$539.000 Transporte: \$245.000	Cercanía a la Universidad Icesi 30 años de experiencia en el mercado, propuesta pedagógica entre naturaleza y cultura, organizado, actividades al aire libre.	Es costoso y puede tender a sobrestimular al niño, preocupa que el niño no disfrute del ritmo natural de su crecimiento.
	Matrícula: \$850.000 Mensualidad: \$510.000 Jornada Adicional: \$345.000 Transporte: \$175.000	44 años de experiencia en el mercado, cercanía a Universidades, buena propuesta pedagógica, actividades al aire libre.	Es costoso respecto a los servicios ofrecidos Jornada adicional muy corta
	Matrícula: \$350.000 Mensualidad: \$280.000 Jornada Adicional: \$300.000 Transporte: \$140.000	Organizado, tiene espacio para cada grupo de niños, actividades al aire libre	Espacio reducido Muchos niños por grupo

Fuente: Visitas personales y sitios web oficiales de los Jardines Infantiles mencionados. Elaboración propia.

2.9 Servicios Sustitutos

A través de la encuesta se evidencian varios servicios sustitutos importantes tales como la niñera, empleadas del hogar y ayuda de familiares. El cuidado de la niñera, consiste en la contratación de un tiempo parcial, de una persona que se dedica en exclusiva al cuidado y vigilancia del niño. La empleada de servicio, se contrata para que realice las tareas del hogar, sin embargo, en algunas ocasiones se adiciona la tarea de vigilancia de los niños. Por último, está el cuidado de familiares, que es el más utilizado después del jardín infantil y la razón de elegir la ayuda por parte de los familiares, además de tener carácter económico, guarda relación con la idea de dejar al niño en manos de una persona extraña.

2.10 Identificación de las Oportunidades y Amenazas



2.11 Estrategias de Precio

Teniendo en cuenta la información obtenida del mercado, actualmente los jardines infantiles de la zona sur de Cali están posicionados, principalmente por su larga trayectoria prestando sus servicios, esto les da confianza a los clientes o padres de familia. La estrategia de precio para el Jardín Infantil Icesitos es cobrar teniendo como

techo el precio que ofrece la competencia, pero estableciendo categorías que permitan que todos los empleados y estudiantes de la Universidad accedan a este servicio, las categorías serían las siguientes:

Tabla 3. Categorización de Precios

Categoría	Rangos	% Porcentaje de Niños	No. De Niños
Categoría A	Más de 600.000	19%	18
Categoría B	Entre 500.001 y 600.000	3%	3
Categoría C	Entre 400.001 y 500.000	9%	9
Categoría D	Entre 300.001 y 400.000	38%	35
Categoría E	Menos de 300.000	31%	29
		100%	94

Esta categorización que se sustrae de cruce de las preguntas "Es usted:"vs "Cuánto paga por el servicio de Jardín Infantil?", permite establecer el precio de la mensualidad que se ofrecerá a los usuarios, adicional a otras variables como el porcentaje de padres de familia que respondieron que no utilizarían el jardín, que corresponde al 20% del total de encuestados. Esta categorización de usuarios permite establecer los siguientes precios de ventas:

Tabla 4. Precio de Servicios

Mercado	
Año inicio operaciones	2.014
Horario Completo Categoría A	450.000
Horario Completo Categoría B	380.000
Horario Completo Categoría C	300.000
Horario Completo Categoría D	200.000
Horario Completo Categoría E	150.000
Horario Medio Tiempo Categoría A	225.000
Horario Medio Tiempo Categoría B	190.000
Horario Medio Tiempo Categoría C	150.000
Horario Medio Tiempo Categoría D	100.000
Horario Medio Tiempo Categoría E	75.000
Clases de Artes	200.000
Clases de Deportes	200.000
Matricula	550.000
Escuela de Verano	450.000
Talleres de Orientación para padres	300.000
Almuerzo	100.000
Refrigerio mañana	50.000
Refrigerio tarde	50.000

Este listado de precios se ajusta y se establece teniendo en cuenta las necesidades de colaboradores y estudiantes de la Universidad Icesi que deseen matricular sus hijos en el jardín, además de adquirir otros servicios adicionales de beneficio para sus hijos.

Adicionalmente, el Jardín Infantil Icesitos ofrecerá la posibilidad de hacer los pagos de matrícula y mensualidad de la siguiente manera:

- Pago de la totalidad del año escolar, 10% de descuento por pronto pago
- Pago de la matrícula y la mensualidad por descuento de nómina.
- Pago a través del fondo de empleados FEDE-Icesi
- Pago de matrícula, puede dividirse de 2 a 10 meses y adicionar el valor al pago de la mensualidad, estas cuotas se cobran mes anticipado y están sujetas a interés de financiación e interés por mora en caso que se requiera.

2.12 Estrategia de Venta

Los clientes iniciales serán colaboradores y estudiantes de la Universidad Icesi, cumpliendo con la promesa de valor e implementando una correcta estrategia de marketing, la cantidad de familias interesadas en matricular a sus hijos en el jardín incrementará. De esta manera, se aplicarán la estrategia del Open House, donde se invitará a todas las personas interesadas en conocer las instalaciones, los docentes, la pedagogía y recibir información de interés acerca del lugar. Inicialmente el Open House permitirá llevar a los padres a conocer las instalaciones y profesores que estarán con sus hijos, esta actividad se desarrollará en la etapa de matrículas y requiere una inversión publicitaria para dar a conocer el evento dentro de la Universidad.

Tabla 5. Proyección de ventas (\$)

PROYECCION de VENTAS (\$)											
ITEM	2014							Total	Total	Total	Total
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2014	2015	2016	2017
Volumen estimado de ventas											
Horario Completo Categoría A	5.601.960	5.601.960	5.601.960	5.601.960	5.601.960	5.601.960	5.601.960	39.213.720	73.408.084	80.161.628	87.536.497
Horario Completo Categoría B	746.928	746.928	746.928	746.928	746.928	746.928	746.928	5.228.496	9.787.745	10.688.217	11.222.628
Horario Completo Categoría C	1.769.040	1.769.040	1.769.040	1.769.040	1.769.040	1.769.040	1.769.040	12.383.280	23.181.500	25.314.198	26.579.908
Horario Completo Categoría D	4.979.520	4.979.520	4.979.520	4.979.520	4.979.520	4.979.520	4.979.520	34.856.640	65.251.630	71.254.780	74.817.519
Horario Completo Categoría E	3.046.680	3.046.680	3.046.680	3.046.680	3.046.680	3.046.680	3.046.680	21.326.760	39.923.695	43.596.675	45.776.508
Horario Medio Tiempo Categoría A	1.200.420	400.140	400.140	400.140	400.140	400.140	400.140	3.601.260	6.117.340	17.177.492	18.036.366
Horario Medio Tiempo Categoría B	160.056	168.480	168.480	168.480	168.480	168.480	168.480	1.170.936	2.097.374	2.290.332	2.404.849
Horario Medio Tiempo Categoría C	379.080	379.080	379.080	379.080	379.080	379.080	379.080	2.653.560	5.050.255	5.514.879	5.790.623
Horario Medio Tiempo Categoría D	1.067.040	1.067.040	1.067.040	1.067.040	1.067.040	1.067.040	1.067.040	7.469.280	13.982.492	15.268.881	16.032.326
Horario Medio Tiempo Categoría E	652.860	652.860	652.860	652.860	652.860	652.860	652.860	4.570.020	8.555.077	9.342.145	9.809.252
Clases de Artes	4.361.760	4.361.760	4.361.760	4.361.760	4.361.760	4.361.760	4.361.760	30.532.320	57.156.503	62.414.901	68.157.072
Clases de Deportes	4.530.240	4.530.240	4.530.240	4.530.240	4.530.240	4.530.240	4.530.240	31.711.680	59.364.265	64.825.777	70.789.749
Matrícula	51.480.000	0	0	0	0	0	0	51.480.000	56.216.160	61.388.047	67.035.747
Escuela de Verano	23.882.040	0	0	0	0	0	0	23.882.040	26.079.188	28.478.473	31.098.492
Talleres de Orientación para padres	17.886.960	0	0	17.886.960	0	0	17.886.960	53.660.880	97.662.802	106.647.779	116.459.375
Almuerzo	7.796.880	7.796.880	7.796.880	7.796.880	7.796.880	7.796.880	7.796.880	54.578.160	102.170.316	111.569.985	121.834.423
Refrigerio mañana	4.539.600	4.539.600	4.539.600	4.539.600	4.539.600	4.539.600	4.539.600	31.777.200	59.486.918	64.959.715	70.936.009
Refrigerio tarde	3.416.400	3.416.400	3.416.400	3.416.400	3.416.400	3.416.400	3.416.400	23.914.800	44.768.506	48.887.208	53.384.831
Valor total de ventas (\$)	137.497.464	43.456.608	43.456.608	61.343.568	43.456.608	43.456.608	61.343.568	434.011.032	750.259.849	829.781.111	897.702.174
Iva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Retefuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total ventas con IVA	137.497.464	43.456.608	43.456.608	61.343.568	43.456.608	43.456.608	61.343.568	434.011.032	750.259.849	829.781.111	897.702.174
Ventas conlodo sin IVA ni Retefuente	137.497.464	43.456.608	43.456.608	61.343.568	43.456.608	43.456.608	61.343.568	434.011.032	750.259.849	829.781.111	897.702.174
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	137.497.464	43.456.608	43.456.608	61.343.568	43.456.608	43.456.608	61.343.568	434.011.032	750.259.849	829.781.111	897.702.174
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Electivos	137.497.464	43.456.608	43.456.608	61.343.568	43.456.608	43.456.608	61.343.568	434.011.032	750.259.849	829.781.111	897.702.174
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2.13 Estrategia Promocional

Dado el tipo de negocio, los esfuerzos promocionales se incrementarán en junio y julio que son los períodos de matrícula del jardín, el resto del año se mantendrán las estrategias promocionales pero con menor intensidad. Se mantendrá un presupuesto orientado a pautar en el boletín Unicesi, con las noticias y eventos más importantes, esto permitirá dar a conocer el jardín y las fechas de matrículas a la comunidad universitaria. Finalmente, en el mes de Julio, donde no se generan ingresos por matrículas, se llevarán a cabo las vacaciones recreativas con el fin de dar a conocer el jardín y adicionalmente tener ingresos en ese período proyectados en \$23.882.040 para el 2014, \$26.079.188 para el 2015, \$28.478.473 para el 2016 y finalmente, \$31.098.492 para el 2017.

Adicionalmente, se tiene contemplado un porcentaje de gasto de publicidad del 0,50% sobre el valor total de ventas para cada uno de los periodos, que es importante también para hacer promoción interna al Jardín Infantil.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta, el nombre que tomará el Jardín Infantil de la Universidad Icesi es **Icesitos**.

2.14 Estrategia de Distribución

El servicio prestado por el Jardín Infantil Icesitos empleará el canal directo, donde los padres de familia que se encuentren interesados en el servicio que se ofrece, deben contactar directamente al jardín, contará con una página web que estará asociada a la página de la Universidad Icesi, fan page o Facebook Pages donde se podrá encontrar toda la información de interés respecto a los niveles, horarios, pedagogía, menú mensual de los niños, etc. También se tendrá el correo electrónico para estar en constante comunicación con los padres de familia, proveedores y demás personas de interés.

3. ANÁLISIS TÉCNICO

3.1 Especificaciones del Servicio

El Jardín Infantil Icesitos es un establecimiento educacional de carácter privado abierto a los niños y niñas de los empleados y estudiantes de la Universidad Icesi que requieran recibir educación preescolar otorgándoles cuidados especiales bajo la pedagogía Reggio Emilia. Tendrá un espacio apropiado para el desarrollo, la exploración libre de riesgo, la cooperación mutua, la diversidad genuina y respeto constante.

El Jardín Infantil servirá desayunos y almuerzos. Un menú mensual se publicará en nuestra página web. Para destacar el sentido más fuerte de comunidad, los maestros almorzarán con los estudiantes. Esto proporciona a los niños la oportunidad de participar en las conversaciones y actividades que construyen su conocimiento de los hábitos saludables.

3.2 Niveles del Jardín Infantil

Dentro de la pedagogía Reggio Emilia existe una división de los grupos de niños por edades, sin embargo, esta división de los grupos no es en sí rígida. Sobre la base de esta pedagogía, se propone que la división de los grupos dentro del Jardín Infantil Icesitos, esté inspirada en las fases del ciclo vital de las mariposas, este ciclo vital está dividido en cuatro estadios: huevo, oruga o larva, crisálida o pupa, y adulto o imago. Este ciclo

comúnmente conocido como metamorfosis, cuyo significado en griego es “más allá de la forma anterior”, desea precisamente que el niño dentro de cada grupo viva los procesos a su ritmo y que el maestro apoye y fomente dicho proceso. Las divisiones por edades se darán como sigue:

Uovo: De 3 a 8 meses

En esta etapa el niño se ríe, mantiene la cabeza quieta, se gira hacia los sonidos y voces, juega con sus manos y pies, puede darse la vuelta cuando está acostado, distingue entre colores vivos.

Oruga 1: De 9 a 12 meses

En esta etapa el niño puede decir Papá o Mamá o ambos, empieza a gatear, pasa objetos de una mano a otra, se sienta sin apoyo, hace adiós con la mano, balbucea sonidos que parecen palabras.

Oruga 2: De 13 a 18 meses

Aquí el niño se interesa por caminar, subir escaleras, estar parado o dando vueltas, agarrar objetos usando los dedos como pinzas, arrojar objetos y buscarlos. Usa muy bien dos palabras como hola y adiós.

Oruga 3: De 19 a 24 meses

Aquí el niño se interesa por usar una cuchara y tenedor, quitarse su propia ropa, botar un objeto (a la basura por ejemplo), subir escaleras, patear una pelota. Forma frases de dos a tres palabras.

Capullo: De 25 meses a 3 años

Se interesa por caminar continuamente, abre puertas, se lava los dientes con ayuda, se lava las manos solito, apila bloques, ponerse su camisa, dibuja una línea vertical.

Imago: 3 años a 4 años:

Se interesan por gustar, oler, escuchar y examinar todas las cosas por sí mismos, pueden atrapar una pelota, corren de puntillas y galopan, hacen muchas preguntas que incluyen ¿cómo? y ¿por qué?, generalmente hablan mucho y pueden clasificar objetos.

3.2.1 Profesores por nivel

El número de maestras jardineras a contratar será de 6 al igual que el número de auxiliares de las maestras jardineras, es decir, que por cada nivel, habrá una maestra jardinera y una auxiliar jardinera apoyando el trabajo de los niños.

3.2.2 Niños por nivel

Teniendo en cuenta que el mercado objetivo es de 94 niños, cada maestra jardinera deberá atender a 16 niños por grupo, esta maestra contará con el apoyo de una auxiliar que estará acompañando y apoyando el trabajo con los niños. Esta división se establece de acuerdo al marco legal establecido para Colombia.

3.3 Prevención y manejo de accidentes

La Directora del Jardín Infantil, maestras jardineras, auxiliares y demás personas adultas presentes, serán responsables de tomar todas las medidas necesarias para prevenir los accidentes de los niños y niñas.

Para ello se deberá tener especial cuidado con los siguientes elementos:

Ventanas y puertas:

- No colocar muebles cerca de las ventanas pues podrían ser usados para trepar y jugar.
- Con las ventanas y puertas de vidrio, se debe colocar una cinta de color en sentido horizontal a la altura de visual de los niños y niñas de tal manera que se vea claro que hay un vidrio y que no se puede pasar por allí.
- No permitir que los niños y niñas abran o cierren ventanas.

Tomas eléctricas:

- Deben permanecer en perfectas condiciones. No permitir que tenga cables expuestos o pelados.
- Se deben usar protectores plásticos.

- Ubicar señalización para que los niños y las niñas identifiquen que es una zona de peligrosidad.
- No permitir que los niños y niñas jueguen con las tomas o con cables.
- No permitir que los niños y niñas conecten aparatos a las tomas eléctricas

Almacenamiento de agua:

- Ubicar señales para que los niños y niñas identifiquen que es una zona peligrosa.
- Colocarlos fuera de alcance de los niños y niñas o cerrar el lugar para impedir su acceso.
- Garantizar que permanezcan cerrados y que las tapas estén en buen estado

Disposición de sustancias tóxicas o peligrosas:

Tales como jabones, detergentes, desinfectantes, ceras, aerosoles, pinturas, disolventes, medicamentos, insecticidas, raticidas o cualquier otra, se debe hacer lo siguiente:

- Colocarlas fuera de alcance de los niños y las niñas.
- Mantenerlas en recipientes originales y bien cerrados. En ningún caso almacenarlas en recipientes para alimentos o bebidas.
- Tener a la vista las especificaciones de cada una de las sustancias para saber cómo actuar en caso de un accidente.

Vías públicas:

- Utilizar siempre la cebra y los puentes peatonales.
- Al cruzar la calle, la maestra y auxiliar deberán portar un reflectivo o una paleta de "pare", para detener el tráfico de vehículos de manera que todos los niños puedan pasar la calle.

En caso de accidente, siempre se debe conservar la calma para buscar salvarle la vida al niño de ser el caso, evitar que el niño se cause lesiones posteriores, acudir inmediatamente a la enfermería para que le puedan prestar los primeros auxilios y posteriormente informar al padre de familia. Tratar de tranquilizar al niño o niña y acomodarlo(a) de manera que se mueva lo menos posible. Si se determina que el

accidente es grave, deberá llamarse inmediatamente a la ambulancia para trasladarlo al hospital o clínica más cercanos.

3.4 Manejo y prevención de enfermedades

Para prevenir enfermedades es importante que los padres lleven a los niños sus controles médicos, vacunas al día, además de una alimentación sana, con refrigerios que eviten comidas chatarras.

Se deben respetar las horas de sueño de los pequeños, y si estos llegan enfermos al jardín, se debe hablar con los padres para que eviten en lo posible enviarlos al jardín y recomendarles que los dejen con algún familiar que cuide de ellos. Si ya estando en el jardín hay algún niño con problemas, las maestras encargadas deberán hacer un pequeño aislamiento y tomar la temperatura del pequeño e informar al padre de familia para que recoja el niño.

Es por eso que dentro de los procedimientos que deben tomar el jardín infantil Icesitos deberá establecerse el regular lavado de manos tanto para el personal como para los niños a través de reglas de higiene personal.

Por otro lado, los padres recibirán un diario, que incluye fotos y observaciones de los maestros, detallando las diferentes experiencias que viven sus hijos durante el día, esto es de vital importancia para los padres cuyos hijos aún no expresan sus vivencias con palabras, ya que permite se enteren de lo que hacen sus hijos diariamente. La documentación será labor del tallerista o atelierista a través del Centro de Documentación.

Finalmente, el horario será programado con el padre de familia al iniciar el año lectivo, es decir, los padres de familia podrán dejar los niños en el Jardín desde las 6:45 a.m. hasta las 6:00 p.m. Durante este tiempo se realizaran las actividades mencionadas de acuerdo al nivel en que se encuentra cada niño.

3.5 Proceso de matrícula

Requisitos de inscripción

Los padres de familia que aspiren ingresar a sus hijos al Jardín Infantil Icesitos deben cumplir con los siguientes requisitos de inscripción:

- Certificado laboral con vigencia no mayor a 30 días.
- Fotocopia del carné estudiantil y de la matrícula financiera para estudiantes.
- Formato de inscripción diligenciado en su totalidad.
- Llenar la inscripción

Matrícula

Se planteará un convenio bilateral entre el Jardín Infantil, la Universidad y los padres de familia, cada uno se compromete, con todos los recursos a su alcance, a brindarle formación integral a los niños, y los padres a continuar con el trabajo en casa.

Requisitos de matrícula

Para oficializar la matrícula de los niños y niñas, los padres de familia deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Registro civil
- Certificado médico completo
- Tres fotos tamaño cédula
- Afiliación al seguro estudiantil
- Comprobante de pago de matrícula con los valores estipulados

Pago en Efectivo

En principio el padre de familia o acudiente define la forma de pago del valor de la matrícula según su conveniencia; si escoge el pago en efectivo o descuento por nómina.

Admisión

El Director del Jardín Infantil revisará que todos los documentos entregados por el padre de familia estén completos y que todos los pagos se hayan realizado (excepto los padres que autorizan descuento por nómina). Adicionalmente, los padres se comprometen a

cumplir a cabalidad con el manual de convivencia del Jardín Infantil Icesitos. Acordado esto, el padre de familia procede a firmar la respectiva matrícula.

Información sobre fechas y horarios

Se iniciarán actividades en el mes de enero y se finalizará en el mes de diciembre, con receso en el mes de Julio. El ingreso diario de los niños entre 6:45 a.m. y 7:30 a.m. de lunes a viernes; los niños serán recibidos por una profesora de manera rotativa. Las maestras darán inicio a sus actividades a las 07:30 a.m.

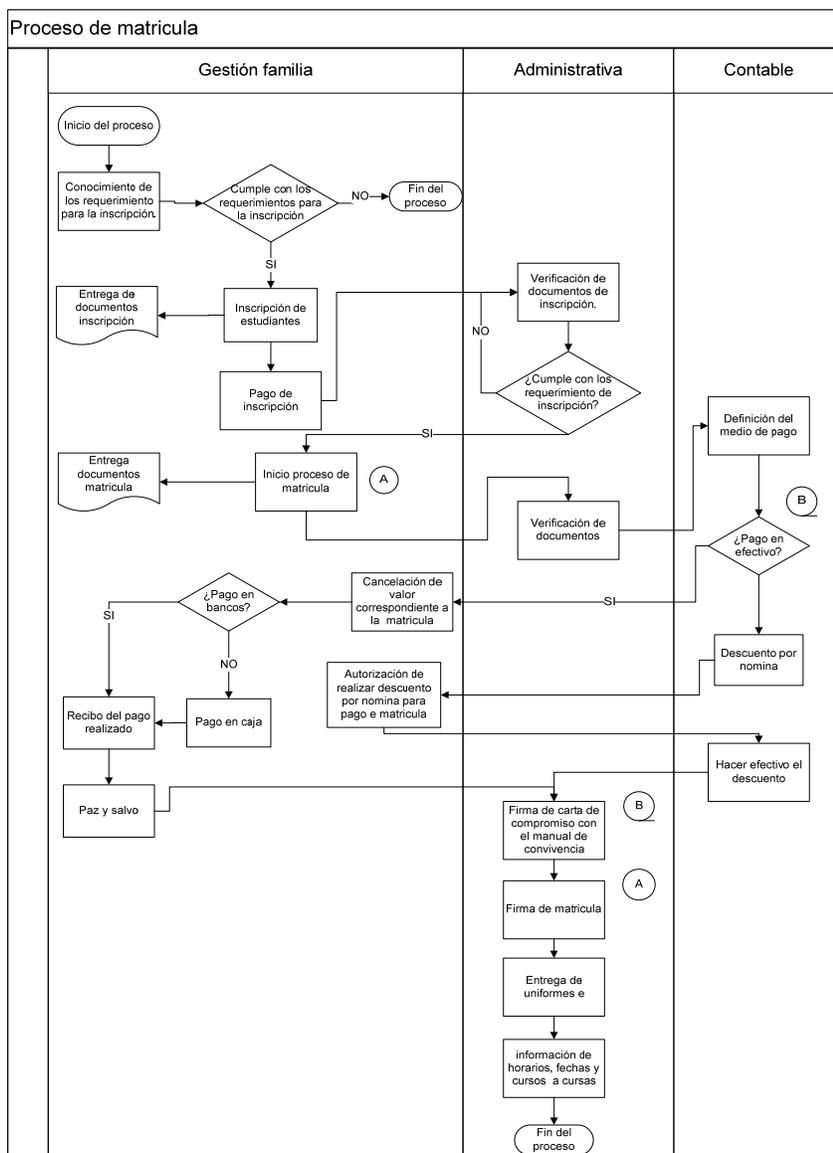
Información de los niveles a cursar

La asignación de cada niño y niña a los grupos será responsabilidad del director del Jardín Infantil Icesitos y del maestro encargado por nivel, se realizarán las evaluaciones de los niños que ingresaron al jardín para asignarlos en cada uno de los niveles: uovo, oruga 1, oruga 2, oruga 3, capullo e imago.

Flujo de Proceso

En el diagrama de flujo para el proceso del Jardín Infantil se utiliza el diagrama de flujo básico descendente de seguimiento de información y planteamiento de proceso y de predicción de estructuras, el cual contiene conectores y vínculos.

Gráfico 12. Diagrama de Flujo Proceso de Matrícula



3.6 Tecnología

El Jardín Infantil Icesitos tendrá página en internet, facebook y correo electrónico, este último permitirá una comunicación constante e inmediata con los padres de familia; o con cualquier persona que requiera información de los servicios de la institución. Para lograrlo el servicio de internet será contratado con Claro, para la página web se contará con Joomla para el diseño, administración y publicación de los contenidos en la página Web.

Tabla 6. Equipos

Equipos	Cantidad	Costos Unitarios	Costos Totales
Cámara Fotográfica	2	265.900	531.800
Dispensador Jabón Líquido	7	15.000	105.000
Fax	1	130.000	130.000
Impresora	1	300.000	300.000
PC Escritorio	1	1.500.000	1.500.000
Portátiles	1	1.680.000	1.680.000
Teléfono	2	150.000	300.000
Televisor 32"	1	760.000	760.000
		TOTAL	5.306.800

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por proveedores

Tabla 7. Muebles y Enseres

Muebles y Enseres	Cantidad	Costos Unitarios	Costos Totales
Almohadilla	5	1.000	5.000
Archivador	2	386.000	772.000
Armario-Perchero	10	50.000	500.000
Balones	10	8.500	85.000
Camacunas	10	215.000	2.150.000
Canecas	6	30.000	180.000
Colchonetas	50	75.900	3.795.000
Escritorio de oficina	2	390.000	780.000
Espejos	3	150.000	450.000
Grapadoras	2	25.000	50.000
Juegos didácticos	50	50.000	2.500.000
Libros y cuentos infantiles	50	35.000	1.750.000
Maquina de escribir	1	100.000	100.000
Mobiliario y separadores	1	32.000.000	32.000.000
Otros Materiales	1	2.000.000	2.000.000
Parque Infantil	1	4.800.000	4.800.000
Pelota pequeña	10	21.000	210.000
Perforadora 2 huecos	3	22.500	67.500
Piedras (bulto)	1	10.000	10.000
Piscina 1000 pelotas	1	1.250.000	1.250.000
Protectores Sanitarios	10	15.000	150.000
Proyector de Acetatos	2	100.000	200.000
Proyector de Filminas	2	100.000	200.000
Repisas	5	55.000	275.000
Set baldes con pala plásticos	25	11.500	287.500
Set cubiertos, plato y vaso	90	15.000	1.350.000
Tablero Mesa	3	218.000	654.000
Teléfono antiguo de disco	5	45.000	225.000
Tijeras punta roma	10	5.000	50.000
		TOTAL	56.846.000

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por proveedores

3.7 Mantenimiento de las instalaciones y los equipos

Se realizará una revisión semestral de las instalaciones y equipos para solicitar los mantenimientos correctivos cuando se requieran. Adicionalmente, se realizarán revisiones preventivas que permitan evidenciar posibles problemas que causen daño a los niños. Esta labor la realizará el personal de servicios generales.

3.8 Alimentación

Se ofrecerá a los padres de familia la opción del servicio de almuerzo, refrigerio en la mañana y en la tarde. Para este servicio se tiene previsto la contratación de la cafetería La Plazoleta. Las minutas del menú para los almuerzos y refrigerios deberán ser elaboradas por la nutricionista en conjunto con el personal encargado de la cafetería.

3.9 Ubicación geográfica del jardín

La sede del Jardín quedará ubicada dentro de las instalaciones de la Universidad Icesi, calle 18 No. 122-135 del Barrio Cañasgordas, perteneciente a la comuna 22. Dentro de la Universidad el Jardín Infantil se ubicará en CASA SAE adecuando el espacio del salón auxiliar que tiene un área construida de 166mts². Es un espacio existente, tienen acceso a zonas verdes y adicionalmente puede accederse a la casa de madera de muñecas que se reparó y del lagarto en carpintería metálica que se puede acondicionar como juegos para los chiquitines. A continuación se muestra el plano de ubicación:

PLANOS DE DISTRIBUCIÓN



PLANOS DE DISTRIBUCIÓN

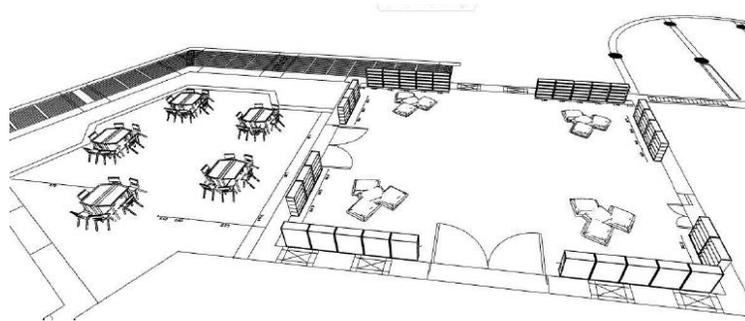


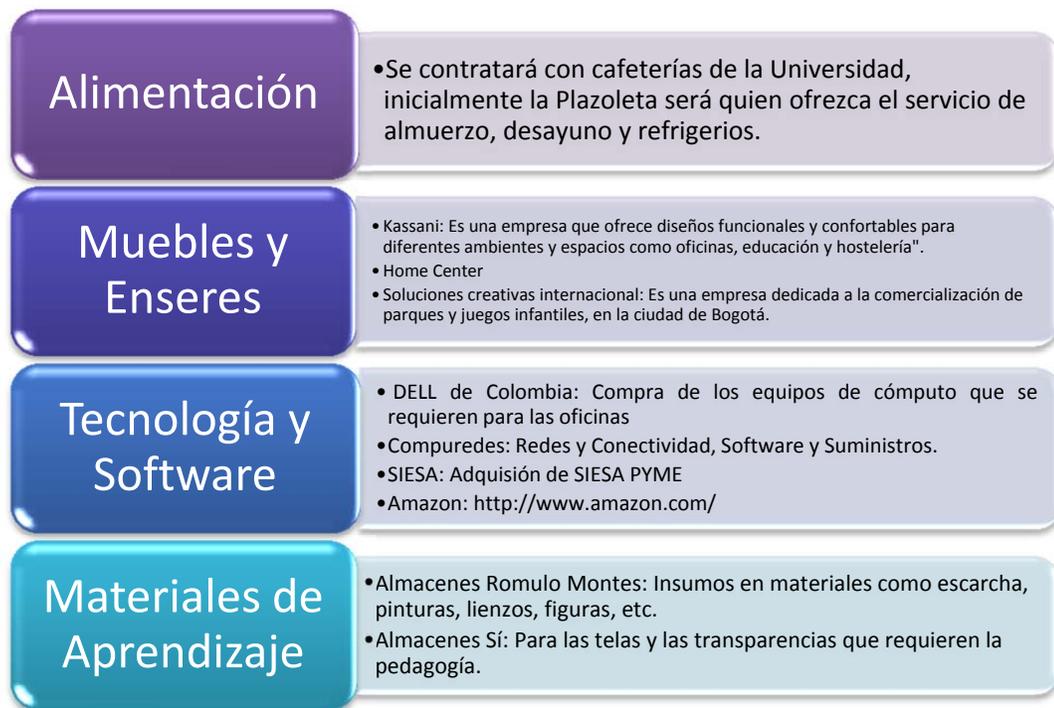
Tabla 8. Acondicionamiento de las Instalaciones

Acondicionamiento de las Instalaciones	Cantidad	Costos Unitarios	Costos Totales
Vinilos para piso	166	40.000	6.640.000
Pintura	1	800.000	800.000
Cableado Datos y Telefónico	1	300.000	300.000
Acondicionamiento de Baños	2	500.000	1.000.000
		TOTAL	8.740.000

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por proveedores

Los servicios necesarios para cumplir con la atención de los niños son: agua, energía, teléfono e internet. Actualmente, el agua no tiene un costo para la Universidad Icesi, por lo que tampoco deberá tenerlo para el Jardín.

3.10 Proveedores



3.10.1 Formas y Plazos de pago

Al realizar la adquisición de las mercancías, insumos, materiales y demás, uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta será la forma de pago. El pago puede realizarse al contado o crédito. La elección de una u otra modalidad dependerá de los acuerdos a los que se lleguen con los proveedores en el proceso de compra-venta, ya que la decisión dependerá de las condiciones pactadas entre ambas partes y de la liquidez del jardín infantil para hacer frente a las deudas que va a contraer.

El pago de contado se realizará con la entrega de dinero en efectivo, transferencia bancaria, cheque y/o tarjeta de crédito, para lo cual dependiendo del caso, el jardín infantil deberá pactar un pago del 50% contra-entrega y otro 50% con plazo de pago a 30 o 60

días dependiendo del caso. Si se desea aplazar el pago del dinero adeudado, se debe documentar la forma de pago y soportarlo con pagarés o letras de cambio, sin embargo, esta última forma de pago se evitará al máximo.

4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

4.1 Grupo Empresarial

El Jardín Infantil Icesitos adoptará para su constitución las mismas características de la Universidad Icesi, una institución de carácter privado, de utilidad común, sin ánimo de lucro, con personería Jurídica reconocida mediante resolución que dispuesta por el Ministerio de Educación Nacional.

4.2 Estructura Organizativa

El criterio bajo el cual se organiza el equipo de trabajo es el de satisfacer la demanda y está basado en la previsión de ventas estimada para los 3 primeros años de funcionamiento del Jardín Infantil. Durante el primer año de trabajo, el Jardín Infantil Icesitos necesitará 17 colaboradores contratados directamente y 3 personas que serán contratadas por prestación de servicios, nutricionista, sicólogo y contador:

Director	1	Aseadora, servicios generales	1
Asistente Administrativa	1	Mantenimiento, servicios generales	1
Atelierista o Tallerista	1	Nutricionista	1
Maestras Jardineras	6	Psicóloga	1
Auxiliares de Maestras Jardines	6	Contador	1

Los servicios prestados por la nutricionista, sicólogo y contador se subcontratarán, sin embargo, en el momento que se requiera el departamento de sicología de la Universidad estará presto a brindar sus servicios a través de los profesores tiempo completo asociados. Se subcontratará los servicios de limpieza del Jardín Infantil. Se subcontratará además servicios de asesoría de actividades como asesoramiento legal, fiscal, contable y laboral, de tal manera que las siguientes tareas se lleven a cabo con total eficacia.

Gráfico 13. Organigrama del jardín



4.3 Descripción de funciones y perfiles

Funciones del director

- Planear, dirigir, coordinar orientar y supervisar las actividades técnicas y administrativas del jardín infantil, de acuerdo con los lineamientos y programas que para el efecto señalen el Ministerios de Educación Nacional y la Secretaría de Educación de Cali.
- Participar en la determinación de las previsiones humanas económicas y materiales necesarias para el correcto funcionamiento del jardín infantil.
- Conocer en profundidad la pedagogía Reggio Emilia y tener la convicción de implementarla y trasmitirla.
- Brindar asistencia integral a los hijos de los trabajadores, cuya edad oscila en el rango entre los 3 meses a 5 años.
- Organizar y dirigir los eventos técnicos, cívicos, sociales y culturales que se lleven a cabo en el jardín infantil.

- Desarrollar actividades de orientación a los padres de familia.
- Seleccionar y contratar el personal que se requiere según la pedagogía.

Perfil

- Administrador de Empresas, con maestría o especialización en administración de empresas.
- Especialización o diplomado en Educación Preescolar y/o primera infancia.
- Experiencia en el sector de Jardines Infantiles y contactos en la ciudad de Cali.
- Conocimiento en la pedagogía Reggio Emilia
- Experto en planificación presupuestaria, control de gestión y supervisión de los procesos contables, económico y financiero e informática.
- Capacidad de liderazgo, de fomentar el trabajo en equipo, desarrollo del personal y de asumir responsabilidades.
- Capacidad para fomentar un ambiente agradable y positivo en el Jardín Infantil.

Funciones del Atelierista o Tallerista

- Elaborar, registrar y documentar todos los proyectos de investigación, asegurando su calidad y complejidad.
- Comprar, elegir y distribuir material y equipos para el atelier o taller.
- Inventariar y mantener el material y equipos audiovisuales en óptimas condiciones.
- Administrar el Centro de Documentación, este incluye el seguimiento fotográfico de los niños.
- Organizar eventos artísticos, reuniones con padres y encuentros con la comunidad.
- Asegurar el adecuado uso y mantenimiento del atelier o taller.
- Diseñar y elaborar los paneles de documentación en cada aula.
- Redactar los informes y diarios de evaluación de los niños.

Perfil

- Artista plástico
- Experiencia de trabajo con niños de edad preescolar.

- Habilidad para el trabajo en pintura, dibujo, modelado en arcilla, construcción tridimensional, entre otros.
- Conocimiento en conceptos de desarrollo, pedagogía y didáctica.
- Familiarizado con conceptos sobre higiene, salud y seguridad infantil.
- Creativo, flexible y de pensamiento divergente.
- Comunicativo y extrovertido con facilidad para el trabajo en equipo.
- Liderazgo y facilidad para la toma de decisiones.
- Adecuado nivel de expresión oral y escrito.

Funciones de las Maestras Jardineras y Auxiliares de Maestras Jardineras

- Escuchar al niño, dejar que tome la iniciativa y guiarlo de forma productiva.
- Propender por realizar con los niños y niñas, experiencias no solo educativas, sino culturales y sociales.
- Ser mediadoras entre la incertidumbre y el conocimiento, esto como parte vital del proceso educativo, por ello, es de vital importancia que la maestra esté en continua reflexión de su rol.
- Plantear soluciones a los problemas que se puedan presentar respetando todas las expresiones y motivaciones del niño.
- Transmitir en el aula un ambiente afectivo y de tranquilidad alrededor de los niños
- Orientar adecuadamente el desarrollo socio-emocional del niño
- Apertura a aprender de sus alumnos en una colaboración mutua.

Perfil

- Licenciada en Pedagogía Infantil.
- Experiencia laboral con niños en edad preescolar.
- Conocimiento y aplicación de la pedagogía Reggio Emilia
- Conocimientos y habilidades en idioma extranjero, inglés
- Tener un punto de vista amplio y complejo
- Comunicarse natural y eficazmente con los demás.
- Mantenerse sana física y mentalmente.

- Conocer y entender el proceso biológico, psicológico y social de un niño menor de 5 años y sus procesos de aprendizaje.

Funciones de la Nutricionista

- Realizar el plan nutricional anual para los niños.
- Establecer un plan de recetas que sean variadas y nutritivas para la adecuada alimentación de los niños.
- Vigilar el estado nutricional de los niños y niñas, para detectar la magnitud y gravedad de los problemas alimentarios nutricionales que se puedan presentar.
- Planear, gestionar y evaluar intervenciones, orientadas a dar solución a los problemas alimentarios que fueron detectados.

Perfil

- Profesional Universitario graduado en Nutrición.
- Experiencia en manejo de dietas y programación de alimentación para niños de preescolar.
- Comprometer su actuar en la prevención y solución de los problemas alimentarios nutricionales en los niños y niñas.
- Actualizarse continuamente en la aplicación del conocimiento de la ciencia de la nutrición en los niños.

Funciones de la Psicóloga

- Detectar los problemas que podrían surgir en este momento tan delicado del desarrollo.
- Elaborar un informe según la valoración realizada para los niños que pasan de un ciclo infantil al siguiente nivel.
- Atender a los padres para que puedan consultar sus inquietudes sobre problemas que les surjan sobre el cuidado de sus hijos.
- Ofrecer una charla trimestral sobre temas de psicología y educación del niño.

Perfil

- Profesional Universitario graduado en psicología
- Experiencia en psicología infantil.
- Especialización o diplomado en psicología infantil.
- Capaz de entender las semejanzas y las diferencias entre los niños, así como su comportamiento y desarrollo.
- Con conocimiento de los métodos para tratar problemas sociales, emocionales y de aprendizaje.

Funciones del Contador

- Realizar los estados financieros
- Elaborar y presentar las declaraciones tributarias
- Liquidar nómina y realizar el pago a los empleados.
- Elaborar presupuestos e inventarios.

Perfil

- Profesional Universitario en Contaduría Pública con tarjeta profesional vigente.
- Experiencia en elaboración de estados financieros, pago de impuestos y declaraciones.
- Con formación ética, crítica y responsabilidad social.
- Capaz de identificar y analizar problemas complejos y avanzar en la formulación de soluciones con un enfoque interdisciplinario en ciencias económicas.
- Competente para diseñar, administrar y evaluar información financiera y no financiera del Jardín Infantil.

Funciones de la Asistente Administrativa

- Organizar y dirigir la inscripción y admisión de niños.
- Elaborar los informes que le solicite la Secretaria de Educación de Cali y/o las autoridades correspondientes.

- Llevar rigurosamente los registros y controles de matrícula, asistencia, programa de alimentación, control peso talla entre otros.
- Contar con un inventario actualizado de los bienes muebles y del equipamiento existente dentro del Jardín.
- Llevar actas de reuniones del personal directores, maestras jardineras, auxiliares de maestras y padres de familia.

Perfil

- Tecnóloga en Administración de Empresas
- Criterio propio para actuar oportunamente y distinguir prioridades.
- Prudencia y delicadeza para manejar situaciones diversas.
- Capacidad de trabajo bajo presión y trabajo en equipo, generadora de soluciones.
- Excelentes habilidades comunicativas y escucha activa.
- Conocimiento en técnicas de oficina comprobable, en especial, redacción de correspondencia comercial y administrativa.

Funciones de Servicios Generales

- Garantizar la limpieza de los salones, atelier, oficinas y áreas de exhibición.
- Realizar aseo completo semanal en oficinas y áreas que le sean asignadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Manejo adecuado de basuras.
- Mantenimiento de los equipos (juegos infantiles y demás)

Perfil

- Educación básica media
- Debe poseer las condiciones físicas necesarias para el cargo.
- Orientación de servicio al cliente
- Persona proactiva, capaz de planear y manejar su trabajo, capaz de establecer un curso de acción para sí mismo en pro del cumplimiento de los objetivos encomendados.
- Excelentes relaciones y recomendaciones personales.

4.4 Nómina

Debido al ámbito funcional en el que se desarrolla la actividad de la empresa, para otorgar los salarios a los trabajadores se tendrá como referencia el salario promedio en el sector y en la industria para cada uno de los cargos nombrados anteriormente. En la tabla No. 8 se detalla la nómina mensual y anual del Jardín Infantil Icesitos:

Tabla 9. Presupuesto de Nómina

No. Personas	CARGOS Y CONCEPTOS	2.014	2.015	2.016	2.017
1	Director				
	Salario básico mensual	2.500.000	2.600.000	2.704.000	2.812.160
	Meses trabajados	7	12	12	12
	Auxilio de transporte	0	0	0	0
	Salario anual	17.500.000	31.200.000	32.448.000	33.745.920
	Prestaciones sociales	7.468.475	13.315.224	13.847.833	14.401.746
	Neto a pagar en el año	24.968.475	44.515.224	46.295.833	48.147.666
1	Asistente Administrativa				
	Salario básico mensual	800.000	832.000	865.280	899.891
	Meses trabajados	7	12	12	12
	Auxilio de transporte	73.320	76.253	79.303	82.475
	Salario anual	5.600.000	9.984.000	10.383.360	10.798.694
	Prestaciones sociales	2.389.912	4.260.872	4.431.307	4.608.559
	Neto a pagar en el año	8.063.232	14.321.124	14.893.969	15.489.728
1	Atelierista o Tallerista				
	Salario básico mensual	1.400.000	1.456.000	1.514.240	1.574.810
	Meses trabajados	7	12	12	12
	Auxilio de transporte	0	0	0	0
	Salario anual	9.800.000	17.472.000	18.170.880	18.897.715
	Prestaciones sociales	4.182.346	7.456.525	7.754.786	8.064.978
	Neto a pagar en el año	13.982.346	24.928.525	25.925.666	26.962.693
6	Maestras jardineras				
	Salario básico mensual	7.200.000	7.488.000	7.787.520	8.099.021
	Meses trabajados	7	12	12	12
	Auxilio de transporte	0	0	0	0
	Salario anual	50.400.000	89.856.000	93.450.240	97.188.250
	Prestaciones sociales	21.509.208	38.347.845	39.881.759	41.477.029
	Neto a pagar en el año	71.909.208	128.203.845	133.331.999	138.665.279
6	Auxiliar maestra jardinera				
	Salario básico mensual	4.500.000	4.680.000	4.867.200	5.061.888
	Meses trabajados	7	12	12	12
	Auxilio de transporte	439.920	457.517	475.817	494.850
	Salario anual	31.500.000	56.160.000	58.406.400	60.742.656
	Prestaciones sociales	13.443.255	23.967.403	24.926.099	25.923.143
	Neto a pagar en el año	45.383.175	80.584.920	83.808.317	87.160.649
2	Servicios generales				
	Salario básico mensual	1.226.160	1.275.206	1.326.215	1.379.263
	Meses trabajados	7	12	12	12
	Auxilio de transporte	146.640	152.506	158.606	164.950
	Salario anual	8.583.120	15.302.477	15.914.576	16.551.159
	Prestaciones sociales	3.663.018	6.530.638	6.791.864	7.063.538
	Neto a pagar en el año	12.392.778	21.985.620	22.865.045	23.779.647
	TOTAL SALARIOS MENSUALES	17.626.160	18.331.206	19.064.455	19.827.033
	TOTAL SALARIOS ANUALES	123.383.120	219.974.477	228.773.456	237.924.394
	TOTAL PRESTACIONES ANUAL	52.656.214	93.878.507	97.633.648	101.538.994
	TOTAL SUBSIDIO TRANSPORTE	4.619.160	8.235.302	8.564.714	8.907.303
	Total costo de la nómina	180.658.494	322.088.287	334.971.818	348.370.691
	PRIMA JUNIO	856.484	9.161.937	9.528.414	9.909.551
	PRIMA DICIEMBRE	5.138.907	9.161.937	9.528.414	9.909.551
	VACACIONES DICIEMBRE	5.138.907	9.161.937	9.528.414	9.909.551
	CESANTIA FEBRERO	10.277.814	18.323.874	19.056.829	19.819.102
	INTERESES CESANTIA ENERO	719.447	2.198.865	2.286.819	2.378.292
	PAGOS OTROS MESES	158.526.935	274.079.737	285.042.926	296.444.644
	PAGO FIJO MENSUAL	22.646.705	22.839.978	23.753.577	24.703.720

5. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

5.1 Aspectos legales

Toda la comunidad educativa, los docentes, directivos y padres de familia en representación de los niños deberán participar en la construcción del PEI (proyecto educativo institucional), a través del establecimiento de organismos de participación tales como consejo directivo, consejo académico y consejo de padres de familia según el decreto 1860 de 1994. El PEI debe entregarse al Ministerio de Educación Nacional MEN y a la secretaría de educación departamental, para ser revisado y validado. Se debe recibir la aprobación de un visitante del MEN y salud pública antes de la apertura. También se debe tener una licencia de funcionamiento que autorice al Jardín Infantil Icesitos a prestar este servicio educativo, expedida por la secretaría de educación departamental.

Según el marco legal establecido para Colombia, se propone que el niño tenga un espacio de mínimo 1,5 m², que hayan 1 docente por cada 8 niños que se encuentren entre 0 y 12 meses y 1 docente por cada 20 niños que se encuentren entre 1 y 2 años en adelante, por ello, el Jardín Infantil contará con 6 Maestras Jardineras y 6 Auxiliares de las Maestras Jardineras.

Se sugiere que el Jardín Infantil Icesitos se constituya como una organización o entidad sin ánimo de lucro ESAL, por voluntad manifiesta de una o más personas. El Jardín será una organización sin ánimo de lucro porque persigue una finalidad social y comunitaria que es ofrecer este servicio a estudiantes y empleados de la Universidad Icesi, sin embargo, las ganancias que se generen serán invertidas en mejoramiento y disposición del lugar y del servicio. Al ser una ESAL, no es contribuyente del impuesto sobre la Renta pero si estaría obligada a presentar la declaración de ingresos y patrimonio. Una vez constituida la entidad sin ánimo de lucro, debe procederse a su registro en la cámara de comercio de Cali. Otros aspectos legales importantes durante la operación del Jardín son los siguientes:

Disposiciones Legales Vigentes: Se tomará como base el Acuerdo 138 de 2004, el cual regula el funcionamiento de establecimientos públicos y privados que prestan el servicio de educación inicial y aunque es un decreto instaurado por el Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., cobra importante relevancia como legislación aplicable a la ciudad de Cali ya que no se encontró evidencia de una regulación similar para la misma.

Artículo 4. Decreto 243 del 2006: Se cita este decreto como guía en el quehacer y compromiso diario con los niños y niñas del Jardín Infantil Icesitos, tales como “garantizar los derechos al cuidado y al desarrollo del ser humano de las niñas y los niños, desde su gestación hasta los cinco años de edad, mediante una pedagogía, que basada en el reconocimiento de las características y potencialidades del niño y la niña, le proporcione ambientes enriquecidos con interacciones y experiencias significativas en la que son corresponsales la familia, la sociedad y el Estado”.

En la **ley 1098 de 2006, del Congreso de la República, código de la Infancia y la Adolescencia**, cuya objetivo es garantizar el pleno desarrollo de los niños y niñas, se citan los siguientes artículos que están directamente relacionado con los actores y las acciones que deben llevarse a cabo:

Artículo 10. Corresponsabilidad

Artículo 29. Derecho al Desarrollo Integral en la primera infancia

Artículo 38. De las obligaciones de la familia, la sociedad y el estado.

Artículo 39. Obligaciones de la familia.

Artículo 40. Obligaciones de la sociedad.

Artículo 41. Obligaciones del estado.

Artículo 42. Obligaciones especiales de las instituciones educativas.

5.2 Análisis Social

El Jardín Infantil Icesitos inicialmente generará 17 empleos directos y aproximadamente 3 empleos indirectos. Se busca combinar una alternativa pedagógica interesante para los

niños y al mismo tiempo ofrecerles a estos chiquitines y sus padres la posibilidad de estar muy cerca, para que el niño se sienta apoyado, respetado y amado, y sus padres puedan ver de cerca el desarrollo de su hijo, que su crecimiento no sea un proceso aislado como lastimosamente ocurre actualmente. Esto de seguro generará un impacto positivo en la Universidad, ya que permitirá disminuir el ausentismo y mejorar la productividad de los trabajadores y empleados.

Adicionalmente, esto pone a la Universidad Icesi al nivel de Universidades de gran importancia internacional como Harvard, Pittsburgh, Oxford, Cambridge que ya han implementado el servicio de Jardín Infantil al interior del campus universitario. Así mismo, en Colombia hay pocas universidades conocidas con este servicio, a nivel nacional lo tienen la Universidad de los Andes y la Universidad Autónoma del Caribe, y localmente la Universidad Santiago de Cali.

6. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES

El Jardín Infantil Icesitos se establecerá ajustándose a los mismos valores centrales de la Universidad Icesi, *reconocimiento de la dignidad de toda persona, pasión por el aprendizaje y compromiso con el bienestar de la sociedad* y la pedagogía Reggio Emilia que se ajusta perfectamente a dichos valores.

Las actividades a desarrollar permitirán a las profesoras desarrollar no solo sus conocimientos en la enseñanza de menores, sino también ser creativas e intuitivas en las actividades que el niño quiera descubrir, desarrollar y vivir. También diferentes actividades como la música, la pintura y los deportes harán que tanto profesores como niños se diviertan todos los días. El principal objetivo de Jardín Infantil Icesitos es lograr un beneficio para la comunidad universitaria y empleados de la Universidad Icesi, combinado con una pedagogía que permita el respeto y el reconocimiento de sus hijos como seres únicos.

7. ANÁLISIS ECONÓMICO

El presupuesto de inversión en activos fijos ya se ha incluyó en el análisis técnico. Todos los activos se adquirirán de contado con el préstamo que se hará.

Tabla 10. Presupuesto de consumo y costos de servicios (unidades)

CONSUMOS Y COSTOS UNITARIOS													
	Horario Completo Categoría A	Horario Medio Tiempo Categoría A	Clases de Artes	Clases de Deportes	Escuela de Verano	Talleres de Orientación para padres	Almuerzo	Refrigerio mañana	Refrigerio tarde	Costo (\$/Unid) 2014	Costo (\$/Unid) 2015	Costo (\$/Unid) 2016	Costo (\$/Unid) 2017
Personal necesario	13,00				7,00					50.000	53.000	56.180	59.551
Refrigerio								1,00	1,00	1.500	1.590	1.685	1.787
Aseo de las instalaciones	1,00									40.872	43.324	45.924	48.679
Servicios públicos	1,00									20.000	21.200	22.472	23.820
Asesoría Nutricional	1,00									27.000	28.620	30.337	32.157
Asesoría Deportiva				1,00						48.000	50.880	53.933	57.169
Asesoría Artística			1,00							48.000	50.880	53.933	57.169
Asesoría Psicológica	1,00					2,00				27.000	28.620	30.337	32.157
Almuerzo							1,00			3.000	3.180	3.371	3.573
					2.014				Total	Total	Total	Total	
ITEM	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Total	Total	Total		
Personal necesario	600	600	600	600	600	600	600	4.200	7.488	7.788	8.099		
Refrigerio	94	94	94	94	94	94	94	655	1.786	2.478	2.602		
Aseo de las instalaciones	30	30	30	30	30	30	30	210	374	389	405		
Servicios públicos	30	30	30	30	30	30	30	210	374	389	405		
Asesoría Nutricional	30	30	30	30	30	30	30	210	374	389	405		
Asesoría Deportiva	30	30	30	30	30	30	30	210	374	389	405		
Asesoría Artística	30	30	30	30	30	30	30	210	374	389	405		
Asesoría Psicológica	90	90	90	90	90	90	90	630	1.123	1.168	1.215		
Almuerzo	78	78	78	78	78	78	78	546	984	1.032	1.083		

El personal necesario es el insumo o materia prima más importante para la prestación del servicio del jardín infantil y uno de los más costosos. En este análisis se intentó evidenciar la participación de cada uno de estos insumos o materias primas en cada uno de los servicios. No se requiere personal para el horario medio tiempo por lo que este mismo personal ya se encuentra incluido en horario completo.

Tabla 11. Presupuesto de materias primas e insumos

ITEM	2.014				Total	Total	Total	Total
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	2.014	2015	2016	2017
Personal necesario	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	8.400.000	14.976.000	15.575.040	16.198.042
Refrigerio	5.616.000	5.616.000	5.616.000	5.616.000	39.312.000	113.561.046	118.103.488	122.827.628
Aseo de las instalaciones	1.226.160	1.226.160	1.226.160	1.226.160	8.583.120	16.220.625	17.881.617	19.712.695
Servicios públicos	600.000	600.000	600.000	600.000	4.200.000	7.937.280	8.750.057	9.646.063
Asesoría Nutricional	810.000	810.000	810.000	810.000	5.670.000	10.715.328	11.812.578	13.022.186
Asesoría Deportiva	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000	10.080.000	19.049.472	21.000.138	23.150.552
Asesoría Artística	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000	10.080.000	19.049.472	21.000.138	23.150.552
Asesoría Psicológica	2.430.000	2.430.000	2.430.000	2.430.000	17.010.000	32.145.984	35.437.733	39.066.557
Almuerzo	4.678.128	4.678.128	4.678.128	4.678.128	32.746.896	62.582.400	69.541.439	77.399.622
Costo Materias Primas e Insumos	19.440.288	19.440.288	19.440.288	19.440.288	136.082.016	296.237.608	319.102.228	344.173.896
Iva	-	-	-	-	-	-	-	-
Relefuente	1.166.417	1.166.417	1.166.417	1.166.417	8.164.921	17.774.256	19.146.134	20.650.434
Costo Total Materias Primas e insumos	19.440.288	19.440.288	19.440.288	19.440.288	136.082.016	296.237.608	319.102.228	344.173.896
Egreso Contado	18.273.871	18.273.871	18.273.871	18.273.871	127.917.095	278.463.351	299.956.095	323.523.462
CxP Proveedores Periodo	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago Cuentas Por Pagar	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos Efectivos	18.273.871	18.273.871	18.273.871	18.273.871	127.917.095	278.463.351	299.956.095	323.523.462
Total cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabla 12. Presupuesto de gastos de operación

	MES	2.014	2.015	2.016	2.017
Arriendo	3.000.000	36.000.000	37.440.000	38.937.600	40.495.104
Servicios Públicos	600.000	7.200.000	7.488.000	7.787.520	8.099.021
Seguros	200.000	2.400.000	2.496.000	2.595.840	2.699.674
Gasto de operación 3	2.000.000	24.000.000	24.960.000	25.958.400	26.996.736
Gasto de operación 4	0	0	0	0	0
Gasto de operación 5	0	0	0	0	0
Gasto de operación 6	0	0	0	0	0
Bomberos		100.000	104.000	108.160	112.486
Impuestos Locales	0	4.774.121	8.252.858	9.127.592	9.874.724
Registro Mercantil	0	0	4.148.906	4.488.511	0
Depreciación Equipos	0	1.758.933	1.758.933	1.758.933	0
Amortización	0	2.266.667	2.266.667	2.266.667	0
Total gastos de operación		78.499.721	88.915.364	93.029.223	88.277.745
Gastos de operación fijos		73.725.600	76.513.600	79.413.120	78.403.021
Gastos de operación variables		4.774.121	12.401.764	13.616.103	9.874.724

Los gastos de operación del Jardín Infantil Icesitos, están compuestos por arriendo, servicios públicos, depreciación de equipos, amortización, etc.

Tabla 13. Presupuesto de gastos de administración y ventas

	MES	2.014	2.015	2.016	2.017
Gastos de Publicidad		2.170.055	3.751.299	4.148.906	4.488.511
Asesoría Contable	1.000.000	12.000.000	12.480.000	12.979.200	13.498.368
Gastos de Constitución	650.000	650.000	0	0	0
Gastos Transporte	0	0	0	0	0
Gastos Papelería y materiales	2.000.000	24.000.000	24.960.000	25.958.400	26.996.736
Gastos de administración y ventas 6	0	0	0	0	0
Gastos de administración y ventas 7	0	0	0	0	0
Gastos de administración y ventas 8	0	0	0	0	0
Gastos de administración y ventas 9	0	0	0	0	0
Gastos de administración y ventas 10	0	0	0	0	0
Depreciación Muebles y Enseres		13.117.200	13.117.200	13.117.200	13.117.200
Total gastos de admon y vtas		51.937.255	54.308.499	56.203.706	58.100.815
Gastos de administrativos fijos		49.117.200	50.557.200	52.054.800	53.612.304
Gastos administrativos variables		2.170.055	3.751.299	4.148.906	4.488.511

Tabla 14. Análisis de Costos

Costos Fijos	2.014	2.015	2.016	2.017
Gastos Personal	180.658.494	322.088.287	334.971.818	348.370.691
Gastos de operación	73.725.600	76.513.600	79.413.120	78.403.021
Gastos de Administración	49.117.200	50.557.200	52.054.800	53.612.304
Gastos Diferidos	8.650.000	0	0	0
Total Costos fijos	312.151.294	449.159.087	466.439.738	480.386.016
Costos Variables				
Materia Primas e insumos (Sin Iva)	136.082.016	296.237.608	319.102.228	344.173.896
Gastos de Operación	4.774.121	12.401.764	13.616.103	9.874.724
Gastos de Administración	2.170.055	3.751.299	4.148.906	4.488.511
Total costos variables	143.026.193	312.390.671	336.867.237	358.537.131
Costo total	455.177.487	761.549.757	803.306.975	838.923.146
Numero productos o servicios	655	1.180	1.239	1.301
Costo Promedio producto o servicio promedio	694.715	645.441	648.411	644.914
Costo variable unitario promedio	218.294	264.762	271.912	275.622
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	662.410	635.872	669.780	690.100
Margen Unitario Promedio	444.116	371.110	397.869	414.478
Punto de Equilibrio	703	1.211	1.173	1.160
Costo total desembolsable	429.384.687	744.406.957	786.164.175	825.805.946
Costo promedio desembolsable	655.349	630.912	634.574	634.830
Cumplimiento del punto de equilibrio	NO	NO	SI	SI
Colchon de Efectivo	13.006.304	18.714.962	19.434.989	20.016.084

El punto de equilibrio resulta de la combinación total de servicios que ofrecerá el jardín infantil, de tal manera que no se incurra en pérdidas o ganancias. Como se observa en la tabla 14, para los dos primeros años, el jardín infantil no llega al número de servicios

vendidos que se requieren para alcanzar el punto de equilibrio, solo a partir del año 2016 el número de servicios vendidos supera el punto de equilibrio.

8. ANÁLISIS FINANCIERO

Tabla 15. Flujo de Caja

ITEM	Año 0	2.014						
		Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja Inicial	0	103.687.200	181.409.749	165.947.927	150.486.104	152.911.242	137.449.420	121.987.597
Ingresos Netos		137.497.464	43.456.608	43.456.608	61.343.568	43.456.608	43.456.608	61.343.568
TOTAL DISPONIBLE	0	241.184.664	224.866.357	209.404.535	211.829.672	196.367.850	180.906.028	183.331.165
Inversiones en activos	77.662.800	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	18.273.871	18.273.871	18.273.871	18.273.871	18.273.871	18.273.871	18.273.871
Egresos por mano de obra	0	23.503.189	22.646.705	22.646.705	22.646.705	22.646.705	22.646.705	32.924.519
Egresos por gastos de operación		9.957.143	9.957.143	9.957.143	9.957.143	9.957.143	9.957.143	9.957.143
Egresos por gastos de administración y ventas		5.545.722	5.545.722	5.545.722	5.545.722	5.545.722	5.545.722	5.545.722
Egresos por gastos preoperativos diferidos	8.650.000							
Egresos iva	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos refluente		1.166.417	1.166.417	1.166.417	1.166.417	1.166.417	1.166.417	1.166.417
Egresos por gastos financieros		400.000	390.714	381.336	371.863	362.296	352.633	342.874
Egresos por pagos de Capital		928.572	937.858	947.237	956.709	966.276	975.939	985.698
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	86.312.800	59.774.915	58.918.430	58.918.430	58.918.430	58.918.430	58.918.430	69.196.244
NETO DISPONIBLE	-86.312.800	181.409.749	165.947.927	150.486.104	152.911.242	137.449.420	121.987.597	114.134.921
Aporte de Socios	150.000.000							
Prestamo	40.000.000							
Distribucion de Excedentes								
CAJA FINAL	103.687.200	181.409.749	165.947.927	150.486.104	152.911.242	137.449.420	121.987.597	114.134.921

Total	Total	Total	Total
2.014	2.015	2.016	2.017
103.687.200	114.134.921	117.049.159	139.776.008
434.011.032	750.259.849	829.781.111	897.702.174
537.698.232	864.394.770	946.830.270	1.037.478.182
0	0	0	0
127.917.095	278.463.351	299.956.095	323.523.462
169.661.233	312.562.809	334.150.909	347.516.945
69.700.000	76.636.906	79.876.031	78.403.021
38.820.055	41.191.299	43.086.506	44.983.615
0	0	0	0
0	0	0	0
8.164.921	17.774.256	19.146.134	20.650.434
2.601.717	3.316.736	1.910.153	0
6.698.290	12.626.133	20.675.577	0
0	4.774.121	8.252.858	9.127.592
0	0	0	0
423.563.311	747.345.611	807.054.262	824.205.069
114.134.921	117.049.159	139.776.008	213.273.114
	0	0	0
114.134.921	117.049.159	139.776.008	213.273.114

Tabla 16. Estados de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM		2.014	2.015	2.016	2.017
Ventas netas		434.011.032	750.259.849	829.781.111	897.702.174
Costos de Materia prima		136.082.016	296.237.608	319.102.228	344.173.896
Costo mano de Obra		180.658.494	322.088.287	334.971.818	348.370.691
Gastos de Operación		78.499.721	88.915.364	93.029.223	88.277.745
Gastos de Administración y Ventas		51.937.255	54.308.499	56.203.706	58.100.815
Gastos diferidos		8.650.000	0	0	0
Gastos financieros		2.601.717	3.316.736	1.910.153	0
Utilidad gravable		-24.418.172	-14.606.644	24.563.983	58.779.028
Menos: Impuesto de Renta		0	0	0	0
Utilidad neta		-24.418.172	-14.606.644	24.563.983	58.779.028
Reserva legal		0	0	2.456.398	5.877.903
Utilidad del periodo		-24.418.172	-14.606.644	22.107.585	52.901.125
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS					
Costos de Materia prima		31,4%	39,5%	38,5%	38,3%
Costo mano de Obra		41,6%	42,9%	40,4%	38,8%
Gastos de Operación		18,1%	11,9%	11,2%	9,8%
Gastos de Administración y Ventas		12,0%	7,2%	6,8%	6,5%
Gastos diferidos		2,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros		0,6%	0,4%	0,2%	0,0%
Utilidad gravable		-5,6%	-1,9%	3,0%	6,5%
Menos: Impuesto de Renta		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad neta		-5,6%	-1,9%	3,0%	6,5%
Reserva legal		0,0%	0,0%	0,3%	0,7%
Utilidad del periodo		-5,6%	-1,9%	2,7%	5,9%

De los gastos listados, la mano de obra es la más costosa y esto se debe a que el corazón del servicio son las maestras, auxiliares de las maestras jardineras y talleristas. Por otro lado, la utilidad del período para el primer año es negativa -5,6%, para el segundo año -1,9% y solo hasta el tercer año hay una utilidad del 8,6%. En suma para el primer y segundo año de operación, se estaría presentando una pérdida de \$39.024.816

Tabla 17. Balance General

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	Año 0	2.014	2.015	2.016	2.017
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	103.687.200	114.134.921	117.049.159	139.776.008	213.273.114
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	103.687.200	114.134.921	117.049.159	139.776.008	213.273.114
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	70.862.800	70.862.800	70.862.800	70.862.800	70.862.800
Depreciación acumulada	0	14.876.133	29.752.267	44.628.400	57.745.600
Activos amortizables	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000
Amortización acumulada	0	2.266.667	4.533.333	6.800.000	6.800.000
Gastos diferibles	8.650.000	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	86.312.800	60.520.000	43.377.200	26.234.400	13.117.200
TOTAL ACTIVOS	190.000.000	174.654.921	160.426.359	166.010.408	226.390.314
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Prestaciones Sociales por Pagar	0	10.997.261	20.522.739	21.343.648	22.197.394
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta por Pagar	0	0	0	0	0
Impuestos locales por pagar		4.774.121	8.252.858	9.127.592	9.874.724
Iva por pagar	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	40.000.000	33.301.710	20.675.577	0	0
TOTAL PASIVO	40.000.000	49.073.093	49.451.175	30.471.241	32.072.118
PATRIMONIO					
Capital	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-24.418.172	-39.024.816	-16.917.231
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-24.418.172	-14.606.644	22.107.585	52.901.125
Reserva Legal		0	0	2.456.398	8.334.301
TOTAL PATRIMONIO	150.000.000	125.581.828	110.975.184	135.539.167	194.318.196
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	190.000.000	174.654.921	160.426.359	166.010.408	226.390.314
Prueba de balance	0	0	0	0	0

9. ANÁLISIS DE RIESGOS

9.1 Riesgos de Mercado

La escogencia del jardín infantil es una decisión determinante para los padres en función del desarrollo de su hijo, generalmente los padres consultan a amigos y conocidos que hayan tenido experiencia en la contratación de este servicio, lo que se traduce en una

desventaja para un Jardín Infantil que apenas entra a competir. Sin embargo, hay un factor determinante en este estudio y es el porcentaje de personas que estaría interesada en matricular a sus hijos en el Jardín, que de acuerdo a las encuestas realizadas equivale al 80% de la población con hijos en edad de preescolar en la Universidad Icesi, esto equivale a un mercado potencial para el año de inicio de 94 niños que accederán a 655 servicios estimados. Adicionalmente, se puede planear abrir un porcentaje de mercado externo que puede ser del 20%, esto permitiría el ingreso de niños que no tengan vínculo con la Universidad Icesi, esto permite minimizar el riesgo de no contar con el mercado necesario para que el negocio sea rentable.

9.2 Riesgos Técnicos

El riesgo técnico se centra principalmente en la dificultad para conservar el espacio dentro de la casa SAE donde se ha propuesto establecer el jardín infantil ya que esta propiedad está bajo la figura de comodato o préstamo de uso y aunque actualmente la Universidad Icesi hace uso de ella, existe la posibilidad que esta figura no se prolongue por más tiempo y se deba restituir la propiedad, perdiendo así la inversión en acondicionamiento para el Jardín. Para mitigar este riesgo, también sería posible plantear la posibilidad de establecer el jardín infantil en el edificio A, la zona del patio diagonal al comedor de empleados más dos de los espacios que se encuentran allí van a ser retirados y esta área queda de expansión, adicionalmente al estar cerca del comedor de empleados pues se vuelve una zona administrativa y los padres podrían almorzar con sus hijos.

9.3 Riesgos Económicos

Según las cifras el jardín infantil no alcanza el punto de equilibrio el primer y segundo año. Adicionalmente, incluso en el primer año de operación, el número estimado de niños que lleguen al jardín puede no ser el esperado, y esto obliga a evaluar la sensibilidad del proyecto en esta variable ya que al no cumplir la oferta de cupos que se abrirán anualmente puede incurrirse en sobrecostos. Para tratar de sopesar esta situación es posible que el primer año se deban modificar los precios de matrícula, mensualidad, horario adicional, etc., adicionalmente se deberá analizar y modificar la estructura de

costos del jardín, enfocando todos los esfuerzos de promoción y oferta a los servicios que le son más rentables.

9.4 Riesgos Financieros

El monto del préstamo bancario y del aporte de los socios son elementos críticos porque en suma son ciento noventa millones de pesos, cuarenta millones de préstamo y ciento cincuenta millones de aporte de los socios. Esta inversión asegura el paso a la etapa operativa en que se empieza a tener ingresos por concepto de mensualidad de tiempo completo y medio tiempo, clases adicionales, etc., que son considerados teniendo en cuenta la financiación de la inversión inicial, lo que lleva a que las variaciones en las tasas de interés para el préstamo modifique los elementos anteriormente descritos.

Para mitigar esta situación, se deben buscar los bancos con las mejores tasas del mercado o encontrar otros accionistas o socios que estén interesados en la tasa mínima de retorno del 8%. Adicionalmente, otro aspecto a favor es que tomando el préstamo bancario, se pueden lograr beneficios importantes por medio del escudo fiscal, que básicamente exime de tributar al jardín por el dinero del pago de intereses que se realizará al banco.

10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La tabla 18 presenta el flujo de caja totalmente neto del proyecto, bajo la premisa de liquidación del negocio al final de los tres años.

Tabla 18. Flujo de caja Neto

	Año 0	2.014	2.015	2.016	2.017
Utilidad Neta	0	-24.418.172	-14.606.644	24.563.983	58.779.028
Total Depreciación	0	14.876.133	14.876.133	14.876.133	13.117.200
Total Amortización	0	2.266.667	2.266.667	2.266.667	0
1. Flujo de fondos neto del periodo		-7.275.372	2.536.156	41.706.783	71.896.228
Inversiones en Activos del Periodo	77.662.800	0	0	0	0
Gasos preoperativos	8.650.000				
Colchon de efectivo	103.687.200	4.147.488	4.313.388	338.435	186.073
Préstamo	40.000.000				
2. Inversiones netas del periodo	150.000.000	4.147.488	4.313.388	338.435	186.073
3. Liquidación de la empresa					107.844.342
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-150.000.000	-11.422.860	-1.777.231	41.368.348	179.554.498
Balance de proyecto	-150.000.000	-173.422.860	-189.073.920	-162.831.486	3.696.493
Periodo de pago descontado		3,98			
Tasa interna de retorno		8,48%			
Valor presente neto		2.717.033			
Tasa mínima de retorno		8,00%			

Como se puede apreciar la TIR es del 8,48% mayor a la tasa interna de retorno requerida por los accionista que es del 8%, esto quiere decir que los flujos generados por el proyecto son capaces de recuperar la inversión de \$190.000.000, lo cual hace al proyecto del Jardín Infantil Icesitos rentable para los socios o accionistas. Por otro lado, el periodo de recuperación o periodo de pago descontado es de 3,98 años, lo que significa que si bien los accionistas perciben este proyecto rentable, tendrán que esperar hasta el cuarto año para haber recuperado la totalidad de su inversión y recibir \$3.696.493 neto. A partir del 5to año recibirán mayores beneficios. Se concluye entonces que el proyecto si es rentable y viable financieramente con las condiciones proyectadas.

11. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad realizando una disminución del 10% de la proyección de ventas, es decir, si la fracción de mercado es del 70%, se presenta un escenario menos favorable ya que al establecer un menor nivel de ventas de los servicios creara mayores dificultades para obtener las ganancias en el año, por consiguiente, disminuyen los ingresos, incrementan los costos fijos y la TIR y VPN es de -3,9% y -61.221.817 respectivamente, siendo estos negativos, la decisión de implementación del Jardín Infantil sería inviable.

12. CONCLUSIONES

El proyecto demuestra que bajo las condiciones planteadas y evaluadas si es un negocio rentable. Tal y como lo indican las proyecciones financieras, dada la estructura y clasificación de costos e ingresos por la prestación de los servicios, los flujos del proyecto arrojan un VPN positivo debido a que la tasa interna de retorno es mayor al costo de oportunidad de la inversión. Ahora bien, pensando en términos del flujo de caja, debe tenerse en cuenta que la mensualidad que se propone se establece dependiente del salario que devenga cada uno de los trabajadores y del estrato socioeconómico de los estudiantes de pregrado, por supuesto, estos costos están siendo asumidos totalmente por el jardín, adicionalmente no hay un cobro de impuesto procultura o de un valor representativo monetariamente por la prestación de los servicios, lo cual, si se hiciera de acuerdo a los valores actualmente cobrados por la competencia, financieramente mejoraría en gran medida el flujo de caja operativo.

Así mismo, las encuestas realizadas determinan que la situación actual del mercado es ideal para la creación del Jardín Infantil, lo cual asegura la rentabilidad. La demanda estudiada en este tipo de mercado presenta un continuo crecimiento, por ello, la principal estrategia de posicionamiento será ofrecer un excelente servicio. El proyecto demuestra que si su funcionamiento es acertado, puede ser un negocio viable y atractivo con una utilidad garantizada, con un adecuado manejo de mercado. En el primer año de consolidación será difícil su sostenimiento, pero a partir del 2016 empezará a generar utilidades; en los siguientes años el Jardín alcanza una madurez que permite reinvertir en el crecimiento del Jardín, incluso pensar en la ampliación, con la compra de un terreno que quede contiguo a la Universidad para continuar y mejorar las actividades. El proyecto debe contar con asistencia técnica especializada para un adecuado rendimiento del negocio sin dejar de tomar en cuenta el manejo sustentable de los recursos.

Se propone además que la Universidad Icesi pueda proporcionar un subsidio, que podría obtenerse desde el departamento de psicología a través de los recursos económicos de los proyectos de investigación en los hogares infantiles de bienestar familiar, recursos que podrían ser invertidos dentro del Jardín Infantil Icesitos.

Finalmente, se propone realizar una alianza estratégica con Tecnoquímicas, quienes no cuentan con el cubrimiento del Jardín Infantil para los empleados de la planta de Jamundí. Se podría abrir un porcentaje del mercado a estos empleados y para que un porcentaje de los costos del jardín sean subsidiados por esta empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Baby Center. (03 de Noviembre de 2013). *Calendario del Bebé*. Obtenido de Calendario del Bebé: <http://espanol.babycenter.com/>
- DAGMA. (2009). *Consejo Ambiental de Cali*. Obtenido de Comuna 22: <http://consejoambiental.files.wordpress.com/2009/10/comuna-221.pdf>
- El diario.net, 2. (2013). *El diario.net*. Obtenido de Alimentación saludable en niños en edad preescolar: http://www.eldiario.net/noticias/2012/2012_02/nt120223/femenina.php?n=1
- MEN. (2013). *Ministerio de Educación Nacional*. Obtenido de Reorganización del Sistema Educativo: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87387.html>
- MEN. (2013). *Ministerio de Educación Nacional*. Obtenido de Administrador Único de Sistemas Educativos: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-163151_archivo_doc2.doc
- Solare, R. (2013). *Principios Reggio Emilia*. Obtenido de Principios Reggio Emilia: <http://www.redsolarecolombia.org/reggio.html>
- Solare, R. (2013). *Red Solare Colombia*. Obtenido de Principios Reggio Emilia: <http://www.redsolarecolombia.org/reggio1.html>
- UNICEF. (2001). *UNICEF*. Obtenido de Estado Mundial de la Infancia 2001: <http://www.unicef.org/spanish/sowc/archive/SPANISH/Estado%20Mundial%20de%20la%20Infancia%202001.pdf>

Varela, R. (2008). Innovación Empresarial. En R. Varela, *Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Innovación de Empresas* (pág. 356). Colombia: Pearson, Educación de Colombia Ltda.

Wikipedia. (2013). *Benchmarking*. Obtenido de Benchmarking:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

Wikipedia. (2013). *Comuna 22*. Obtenido de Comuna 22:
[http://es.wikipedia.org/wiki/Comuna_22_\(Cali\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Comuna_22_(Cali))

Wikipedia. (2013). *Wikipedia*. Obtenido de Educación Preescolar:
http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n_preescolar

Wikipedia. (2013). *Wikipedia, Reclutamiento*. Obtenido de Reclutamiento:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Reclutamiento>