



**PLAN DE EMPRESA PARA UN JARDÍN INFANTIL CON ÉNFASIS EN EL
DESARROLLO DE VALORES Y PROYECTOS MEDIOAMBIENTALES
“FRUCTIBUS”**

SANTIAGO ANDRES RUBIO ERAZO

**Trabajo de Grado para optar por el título de
Magíster en Administración de Empresas**

Director del trabajo de grado:

MARIA DEL PILAR RIVERA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI, ABRIL DE 2013

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN.....	5
2. SÍNTESIS DEL PLAN	7
3. ANÁLISIS DE MERCADO	8
3.1. Análisis del sector y de la compañía	8
3.2. Análisis de clientes	10
3.3. Descripción y análisis de los productos o servicios	12
3.4. Análisis de la competencia	20
3.5. Tamaño de mercado.....	21
3.6. Plan de Mercadeo	23
4. ANÁLISIS TÉCNICO.....	27
4.1. Estructura de procesos.....	27
4.2. Sistemas de control	29
4.3. Distribución de la planta	31
5. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	32
5.1. Grupo Empresarial.....	32
5.2. Personal Ejecutivo y Colaboradores	33
5.3. Políticas de Administración de Personal.....	34
5.4. Organización.....	36
Gráfico 1. Organigrama	36
5.5. Organizaciones de apoyo	38
6. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL.....	39

6.1. Tipo de sociedad	39
6.2. Implicaciones tributarias, comerciales y laborales	39
6.3. Leyes especiales a la actividad económica	41
6.4. Trámites y permisos ante organismos del Gobierno	42
6.5. Análisis Social	43
7. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES	43
7.1. Valores personales.....	43
8. ANÁLISIS ECONÓMICO	44
8.1. Necesidades de inversión en activos fijos	44
8.2. Presupuesto de ingresos, costos y gastos	44
Tabla 1. Detalle de ingresos	45
9. ANÁLISIS FINANCIERO	47
9.1. Necesidades de recursos financieros.....	47
9.2. Comportamiento del Balance General y Estado de Resultados.....	47
9.3. Disponibilidad de flujo de caja para distribución de utilidades y nuevas inversiones	48
9.4. Elementos adicionales.....	49
10. ANÁLISIS DE RIESGOS	50
10.1. Riesgos de Mercado	50
10.2. Riesgos Administrativos	50
10.3. Riesgos Legales.....	51
11. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	52
12. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	52

13. CONCLUSIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	57
Resultados Encuestas masivas.....	57
Resultados Grupo de Enfoque	58
Resultados Entrevistas en Profundidad.....	60
Tabla 2. Cálculo población objetivo y muestra	62
Tabla 3. Tamaño de mercado total y participación de Fructibus.....	62
Tabla 4. Precios de los servicios educativos	63
Tabla 5. Macroprocesos, procesos y actividades	64
Tabla 6. Análisis de costos	65
Tabla 7. Balance General	66
Tabla 8. Estados de Resultados.....	66
Tabla 9. Flujo de efectivo.....	67
Tabla 10. Evaluación del proyecto	68
Tabla 11. Evaluación de escenario: de contado	68
Gráfico 1. Proceso de ingreso de nuevos estudiantes	69
Gráfico 2. Proceso pedagógico	69
Gráfico 3. Plano distribución de la planta	70

1. RESUMEN

El proyecto que se presenta a continuación es una propuesta de creación de un Jardín Infantil con énfasis en el cuidado medio ambiental y la formación en valores, el cual estará ubicado en la zona aledaña a la vía Panamericana, sector Pance o Ciudad Jardín. Sus clientes objetivo son los padres de familia que están habitando esta zona que crece alrededor de la Universidad Autónoma de Occidente, Valle de Lili, El Caney, El Ingenio y por supuesto Pance y Ciudad Jardín. Son padres de familia ubicados en estratos 4, 5 y 6, y con ingresos familiares mensuales promedio de \$3.000.000.

El proyecto requiere de una inversión de \$60.000.000 aportados por dos socios (uno capitalista y uno industrial); y una financiación externa de \$50.000.000. La tasa interna de retorno resultante del proyecto es de 27,6% anual y el valor presente neto es de \$65.979.832 al finalizar el cuarto año.

A manera de conclusión general, el proyecto es viable desde los diferentes puntos de vista que se analizan en este documento. Para llevar este proyecto a un estadio exitoso se debe tener en cuenta que durante los dos primeros años se debe hacer un trabajo exhaustivo de mercadeo para dar a conocer el Jardín Infantil y para ganar la cuota de mercado en las nuevas zonas residenciales. De igual forma, se debe no solo cumplir con la promesa de servicios diferenciadores, sino también estar en permanente actualización de las metodologías y las leyes que menciona el MEN.

PALABRAS CLAVE: Educación preescolar, Ecología, Valores, Estimulación temprana.

ABSTRACT

The project presented below is a proposal to create a kindergarten with an emphasis on environmental awareness and education in values ; It will be located near the Panamerican Highway: Whether is Pance or Ciudad Jardin. Its target customers are parents who are inhabiting the area around the Autonoma University, Valle del Lili, El Caney and of course Pance and Ciudad Jardin. These parents belong to social strata 4, 5 and 6 and their average monthly family income is \$3.000.000

The project requires an investment of \$ 60 million provided by equity partners (a capitalist partner and one industrial partner), and external financing (\$ 50.000.000). This investment will have an internal rate of return of 27,6% per year and a positive net present value (\$65.979.832).

As a general conclusion, the project is viable from the different views discussed herein. To bring this project to a successful stadium should be noted that during the first two years to do a thorough job of marketing to raise awareness of the Kindergarten and gain market share in the new residential areas. Similarly, you should not only fulfill the promise of differentiating services, but also be constantly updated methodologies and laws mentioned by the MEN.

KEY WORDS: Preschool, Ecology, Values, Early stimulation.

2. SÍNTESIS DEL PLAN

Fruticibus es un Jardín Infantil que ofrece el cuidado y la formación integral de los niños que se encuentran en la etapa entre 0 y 5 años de edad. Con un énfasis en valores y en el respeto por el medio ambiente, pretende formar ciudadanos con alto componente ético preocupados por el bienestar común y la sostenibilidad del medio ambiente. Esta formación viene apoyada por una combinación de estrategias como lo son el desarrollo de proyectos, la estimulación temprana y el seguimiento a cada estudiante junto con su proceso de retroalimentación.

Las directrices del establecimiento serán definidas por el equipo de accionistas con el apoyo de la Directora y la asesoría del Jardín Infantil La Casita de Totó en la ciudad de Bogotá. Esta es una de las alianzas más importantes con que cuenta Fruticibus para la definición de estrategias pedagógicas, currículos y políticas administrativas.

Los elementos diferenciadores que ofrece el Jardín Infantil son horarios extendidos, acompañamiento de los padres vía web, formación en cuidado del medio ambiente y precios razonables.

El paso más importante para lograr el éxito empresarial, además de los elementos diferenciadores mencionados anteriormente, es dar a conocer el Jardín Infantil. Para esto es importante que la Directora tenga dentro de su perfil experiencia comercial y que se establezcan metas de este tipo que incentiven el crecimiento del Jardín.

El proyecto requiere de una inversión de \$60.000.000 aportados por socios y una financiación con terceros por \$50.000.000. Estos recursos externos se conseguirán en el momento que se inicie con la operación, con un plazo máximo de 48 meses.

3. ANÁLISIS DE MERCADO

3.1. Análisis del sector y de la compañía

Para analizar el sector y las posibilidades del negocio, se abordan dos temas a saber: el marco político y el marco demográfico de la ciudad de Cali.

Marco político. A raíz de un estudio realizado por el Ministerio de Educación (2011) se han determinado diferentes razones por las cuales se presenta la deserción en el proceso educativo, una de las cuales hace referencia a la tardía entrada de los alumnos en el mismo. Esto hace referencia a los niños que entran a hacer parte de un grupo social, llámese hogar infantil o jardín infantil, en una edad avanzada y les cuesta más trabajo de lo normal asimilar la experiencia de estudiar y compartir con un grupo de personas de su edad.

A partir de ese momento el Gobierno Nacional diseñó un plan sectorial que denominó Revolución Educativa que cubriría el período entre 2006 y 2010, y posteriormente lanzaría políticas encaminadas a fortalecer cada uno de los diferentes niveles educativos como es el caso del documento emitido por el Ministerio de Educación Nacional en 2009 denominado “Desarrollo infantil y competencias en la primera infancia” destinado al nivel educativo de dicho segmento de la población. De igual forma los gobiernos locales han desarrollado

programas de atención a la primera infancia los cuales han logrado incrementar la cobertura en determinados sectores, pero adicionalmente han fijado lineamientos para las instituciones privadas que cumplen con esta misión. De una u otra forma estos programas nacionales y locales le han dado “uniformidad” a los procesos de la educación y buscan que en los diferentes niveles educativos se garantice que los estudiantes permanezcan en el proceso educativo.

Marco demográfico. En la ciudad de Cali se vienen gestando proyectos de vivienda al sur de la ciudad, hacia la zona de Valle de Lili y la Universidad Autónoma. Cada uno de estos proyectos representa aproximadamente unas 500 soluciones de vivienda las cuales albergarán familias de estratos 3, 4 y 5. Esto representa para Fructibus un mercado potencial importante dado que, aunque en la zona existen aproximadamente 26 jardines infantiles, sus precios son en ocasiones muy elevados para padres de familia de estos estratos sociales.

Las posibilidades de crecimiento están dadas por la continuidad de proyectos que avala el Gobierno y por el desarrollo de nuevos proyectos de vivienda que se gesten hacia el sur de la ciudad.

Este es un mercado en el cual las barreras de entrada son bastante exigentes. Primero se requiere de un nivel de inversión bastante alto para adecuar unas zonas o espacios físicos que cumplan con los requisitos necesarios para alcanzar los objetivos de nuestro plan pedagógico. De igual forma se requiere de un capital de trabajo considerable para solventar

los gastos de funcionamiento normal en los primeros meses, quizá un año, mientras el Jardín Infantil empieza a ser auto sostenible. Segundo, la experiencia que tenga el Jardín Infantil en cuanto a años de funcionamiento es muy importante para los padres de familia ya que esto demuestra que las personas ya están, no solamente calificadas profesionalmente, sino también vivencialmente con la educación de la primera infancia.

3.2. Análisis de clientes

Nuestro servicio está dirigido a padres de familia empleados, empresarios o independientes que vivan al sur de la ciudad de Cali y que estén ubicados en estratos 4, 5 o 6. Preferiblemente esperaríamos que los ingresos del núcleo familiar supere los 3 millones de pesos mensuales. En este modelo los padres de familia son los clientes ya que ellos toman la decisión final de compra, pero los usuarios finales del servicio son los niños que perciben la calidad del servicio de primera mano.

A través de la realización de un grupo de enfoque y encuestas masivas (ver en los anexos “Resultados de Encuestas Masivas” y “Resultados de Grupo de Enfoque”) llevadas a cabo con padres de familia que cumplen con el perfil descrito en el párrafo anterior, se pudieron obtener conclusiones acerca de sus preferencias en cuanto al servicio de educación preescolar para sus hijos.

Se pudo determinar que dentro de los criterios que se evalúan a la hora de decidir el jardín infantil para sus hijos, es prioritaria la seguridad de las instalaciones, seguido de la metodología de enseñanza y el nivel profesional combinado con la experiencia de los

docentes. El precio no deja de ser importante sin embargo no es un factor relevante siempre y cuando se garanticen los anteriores aspectos.

De estos estudios también se pudo concluir que hay una buena disposición de dichos padres de familia a cambiar el establecimiento actual que les presta el servicio de educación preescolar para sus hijos. De los padres de familia encuestados, un 62% ya tiene a sus hijos matriculados en un Jardín Infantil y de ellos un 87,5% dijo que estaría dispuesto a matricular a sus hijos en la nueva opción que comprende los servicios y características que están detallados más adelante en el portafolio de servicios.

El 13% de los encuestados que dijo no estar interesado en cambiar el establecimiento que le presta el servicio de educación preescolar a sus hijos argumentó que se sentía muy satisfecho con el actual por razones tales como la seguridad en las instalaciones, la experiencia de los profesionales y la evolución positiva del niño en sus diferentes dimensiones.

Para la definición de precios hemos tenido en cuenta dos variables, 1) las encuestas realizadas (ver en los anexos “Resultados de Encuestas Masivas”) y 2) los precios de la competencia, que se encuentran más adelante en el análisis de la competencia. Las encuestas son importantes para determinar las disposiciones de pago de los potenciales clientes pero también debemos tener en cuenta los precios de la competencia ya que ellos cuentan con la experiencia de años en el sector y no sería razonable entrar con precios superiores a los de ellos.

3.3. Descripción y análisis de los productos o servicios

El Jardín Infantil prestará los servicios de Formación y Cuidado de los niños en edad preescolar haciendo énfasis en la formación en valores, cuidado del medio ambiente y ofreciendo un servicio caracterizado por la flexibilidad en los horarios que permita a los padres estar más tranquilos y contar con un servicio con más cobertura en tiempo.

A continuación se relacionan los servicios a prestar por parte del Jardín Infantil y las estrategias pedagógicas a utilizar:

A. Formación y cuidado de los niños y niñas

El proyecto Fructibus garantizará una educación de la mejor calidad la cual está soportada sobre profesionales de excelente calidad, con suficiente experiencia para brindar a los niños los espacios y el trato adecuado para que, estando en un ambiente tranquilo y estimulante, puedan abiertamente expresarse y desarrollar todo su potencial como seres humanos. Las instalaciones y las medidas de seguridad son también muy importantes para el objetivo de Fructibus, para lo cual buscamos una sede con suficiente espacio en las aulas y en zona campestre que le permita a los niños un mayor esparcimiento y contacto con la naturaleza.

Fructibus dividirá los grupos por edades homogéneas ya que permite una mejor planeación con una misma distribución horaria, además le permite a los niños compartir experiencias con otros de su misma edad (principalmente).

- Nivel 1, de 3 a 12 meses de edad
- Nivel 2, de 12 a 18 meses de edad

- Nivel 3, de 18 a 24 meses de edad
- Nivel 4, de 24 a 36 meses de edad
- Nivel 5, de 36 a 48 meses de edad

El proyecto educativo que tiene Fructibus para sus alumnos se ha desarrollado de acuerdo a las capacidades que tiene cada uno de ellos en cada una de sus edades. A continuación se presenta un resumen con los aspectos más importantes del mismo:

Proyecto Educativo Institucional

Partiendo de proyectos, Fructibus busca que se fortalezcan y potencialicen en los niños habilidades en cada una de las dimensiones que se deben desarrollar en estas edades a saber: cognoscitiva, comunicativa, socio afectiva y corporal. Esto buscando generar identidad y autonomía en el aprendizaje por parte de los niños.

Estos proyectos se desarrollan en un periodo de dos meses, en donde el equipo pedagógico del Jardín Infantil planea y organiza los diferentes temas que contienen cada proyecto; por ejemplo: los niños entre 3 y 18 meses de edad, para reconocerse a si mismo trabajan temas como “Mi Historia de Vida” y tocan temas como la vida de cada uno, familia, gustos, sentimientos, identidad, autonomía y desarrollo del lenguaje.

Durante estas actividades los niños aprenden a conocerse e identificarse a sí mismos y a su grupo familiar en fotografías, reconocen la diferencia entre niño y niña, identifican cada una de las partes del cuerpo (nombrándolas y ubicándolas), aprenden a compartir sus

juguetes y algunos elementos de estudio y a trabajar en equipo, van aprendiendo y/o afianzando algunos valores que se les enseña en casa y se refuerzan en el Jardín.

Estos proyectos están soportados en unas estrategias como son la estimulación temprana, procesos de observación y seguimiento, y el desarrollo de proyectos pedagógicos medioambientales.

- **Estimulación temprana**

Este proceso correctamente desarrollado durante los primeros 6 años de vida, garantiza el desarrollo de habilidades y funciones básicas. Para que este proceso sea exitoso, se deben dar la combinación de dos elementos, genes y el ambiente. El primero de ellos no se puede modificar y establece la base de las capacidades de la persona. El segundo de ellos, son los que promueven o inhiben este tipo de desarrollo, factores tales como la nutrición, el estado de salud, relaciones afectivas con su familia, nivel de atención que recibe. Fructibus desarrolla estrategias para mejorar cada día más las relaciones entre los docentes y los niños, y entre los docentes y las familias de los niños para crear ambientes sanos donde los niños puedan desarrollarse plenamente.

- **Proceso de observación, seguimiento y retroalimentación**

Es sumamente importante que se realice una observación minuciosa del desarrollo de cada niño. Mediante este seguimiento se pueden identificar dificultades en el desarrollo pero también destrezas que pueden aprovecharse de una mejor manera. Para estos procesos

tenemos herramientas tales como El Diario de Campo, El Observador, El Planeador, las agendas, las circulares, reuniones de docentes y reuniones de padres.

El Diario de Campo detalla las actividades que se realizan a diario, compila las evidencias de dichas actividades mediante fotografías y el resumen del desarrollo de los niños durante las mismas. El Observador es una herramienta que permite hacer un seguimiento a nivel individual del desarrollo de las diferentes dimensiones (corporal, socio-afectiva, cognitiva, sensorial y comunicativa), plasmando evidencias de sus avances y aspectos a mejorar en cada una de las mismas. El Planeador es un instrumento que permite plasmar el plan de proyectos y actividades que se definen para cada período y el seguimiento en cuanto al cumplimiento que tuvo cada una de ellas.

- **Desarrollo de proyectos medioambientales**

Los PRAE son proyectos ambientales pedagógicos que promueven el análisis y la comprensión de los problemas y las potencialidades ambientales locales, regionales y nacionales, y generan espacios de participación para implementar soluciones acordes con las dinámicas naturales y socioculturales. En la escuela, la educación ambiental para el desarrollo sostenible promueve una dinámica a partir de proyectos, en los que la participación y la gestión permiten a los alumnos desarrollar conocimientos, valores y actitudes acordes con las necesidades de su comunidad.

El papel del maestro consiste en acompañar a los alumnos en sus procesos de construcción del conocimiento, de reconocimiento de sí mismos, de los demás y de su entorno, para la

apropiación de saberes significativos, natural, social y culturalmente, y para la toma de decisiones; igualmente, apoyar a la comunidad en la comprensión de la problemática ambiental y toma consciente y responsable de decisiones para el manejo sostenible del ambiente. Si, por ejemplo, el problema identificado es la erosión, el papel del maestro es hacer un acompañamiento en la elaboración de un diagnóstico y contextualizarlo con los elementos concretos de la realidad del alumno, cómo afecta su espacio, su familia, su barrio y sus relaciones más próximas, haciendo referencia permanente a un contexto más amplio, como puede ser la zona en donde se encuentra su barrio, el municipio. Es decir, buscar la comprensión de la realidad local y global.

Para llevar a cabo un proyecto medioambiental se debe tener en cuenta:

- La relación del proyecto con la comunidad: cómo lo percibe la comunidad, grado de compromiso, apropiación, capacidad de gestión, mecanismos de participación y capacidad de respuesta.
- El proyecto y sus relaciones con la institución educativa: cuál es el papel que juega en la definición del carácter de la institución, mecanismos de concertación al interior y con otras instituciones educativas, relaciones entre los miembros de la comunidad educativa con respecto al proyecto, estructuras de apoyo y evolución de estos aspectos y sus relaciones con la marcha del proyecto.
- Las relaciones del proyecto con los alumnos: obstáculos para la construcción del conocimiento; formas explicativas, razonamientos y formas de acceder al conocimiento; modos de relacionarse consigo mismo, con los demás y con su entorno; mecanismos de

participación; ideas sobre sus responsabilidades y estrategias para establecer compromisos; sus relaciones con la escuela como institución y con la comunidad; valores propios y comprensión de los valores sociales; actitudes. En general, sus relaciones con lo social, lo natural y lo cultural.

Bajo estos lineamientos, los proyectos se desarrollarán partir del direccionamiento provisto por especialistas en el tema ambiental y será acoplado al currículum con el apoyo de la directora del Jardín Infantil.

Para complementar este tipo de proyectos, se desarrollarán programas tales como la huerta ecológica desarrollada con elementos reciclables, con la cual se pretende que los niños aprendan cómo sembrar, cuidar y recoger frutos y vegetales; caminatas ecológicas las cuales se realizarán en compañía de los padres de familia; campañas de reciclaje, y el desarrollo de un calendario ambiental.

B. Cursos vacacionales (vacaciones recreativas)

Durante la época de vacaciones escolares muchos padres no cuentan con el tiempo para cuidar a sus hijos en casa. Para ello Fructibus prestará un servicio en el cual se programan actividades lúdicas y de recreación diseñadas para atender las necesidades de los padres de familia sin dejar a un lado la formación y continuando con las estrategias establecidas para actividades extracurriculares del Jardín Infantil.

C. Preparación de eventos (fiestas infantiles)

El Jardín Infantil ofrecerá la posibilidad a los padres de familia de planear fiestas como cumpleaños y primeras comuniones (para familiares de los niños estudiantes). Este servicio puede incluir la organización total del evento o únicamente la decoración del lugar dejando abierta la opción de que los padres contraten el servicio de alimentos y bebidas con otro tercero.

D. Transporte puerta a puerta

El Jardín Infantil subcontratará inicialmente el servicio de transporte para los niños. Este servicio variará en su tarifa de acuerdo a las jornadas utilizadas, es decir, medio recorrido y recorrido completo. Esto depende de la necesidad de los padres de familia. El servicio se prestará inicialmente a los niños que residan en el sur de la ciudad. De igual forma se tendrá en cuenta que el proveedor del servicio debe estar afiliado a una empresa especializada en el tema y que cuente con los seguros relacionados.

E. Servicios de alimentación

Este servicio será prestado a través de un proveedor de alimentos contratado por el Jardín Infantil y se contará con una nutricionista encargada de definir un plan de alimentación de acuerdo a las necesidades por cada grupo de edad. Este plan de alimentación se basa en la Circular Externa No. 11 del 26 de abril de 2010 y presenta unas propuestas como se muestran las cuales pueden estar sujetas a cambios de acuerdo con las apreciaciones de la nutricionista.

F. Taller de refuerzo de tareas

El taller de refuerzo es un espacio que se brindará a los alumnos de los grados de primaria para apoyar las tareas diarias que les encargan los colegios. El Jardín brindará un asesoramiento a los estudiantes en el cual se busca crear un hábito sano de estudio, generar un sentido de responsabilidad, organización y auto verificación de realización de tareas. Además se pretende brindar un refuerzo en temas en los cuales el alumno necesita repasar conceptos y realizar ejercicios aplicados para asimilar los temas. Este refuerzo se brindará en las horas de la tarde, entre la 1:00 pm y las 6:00 pm.

Valores agregados

Los horarios que ofrecerá el Jardín Infantil es una de las ventajas competitivas que posee, ya que ofrece una amplia cobertura teniendo en cuenta que los padres de familia generalmente necesitan del cuidado de sus hijos desde tempranas horas hasta altas horas de la tarde. Los horarios que se ofrecen son los siguientes:

- a) Media jornada: la cual inicial a las 7:00 am y se extiende hasta las 1:00 pm.
- b) Jornada completa: inicia a las 7:00 am y va hasta las 6:00 pm.

Los padres de familia cuentan con una herramienta que ofrece el Jardín infantil en pro de su tranquilidad la cual consiste en una conexión visual y de audio vía internet con sus hijos en determinados horarios del día, a través de la página web del Jardín Infantil. Para ello se programarán horarios de acuerdo a las necesidades de los padres, pero también teniendo en

cuenta los horarios programados, con el ánimo de que esta comunicación no interfiera el desarrollo de actividades pedagógicas.

3.4. Análisis de la competencia

En la zona que se incursionará se han identificado tres competidores potenciales los cuales tienen características similares en cuanto a los servicios y los métodos pedagógicos. Estos centros educativos llevan en el mercado diferentes años de experiencia y eso hizo que fuera llamativo para poder realizar la comparación y saber cómo podría ser Fructibus en un mediano y largo plazo.

ASPECTOS	5 SENTIDOS	SAFARI	HELLEN KELLER
Años de experiencia	3 años	25 años	42 años
Matrícula	\$160.000	\$430.000	\$500.000 (incluye materiales)
Mensualidad media jornada	\$310.000 (incluye 2 refrigerios)	\$440.000 (incluye desayuno, fruta y almuerzo)	\$470.000
Mensualidad jornada completa	\$430.000 (2 refrigerios y almuerzo)	\$580.000 (incluye desayuno, fruta, almuerzo y cena)	\$815.000
Horario media jornada	6:30 am- 12:30 pm	7:30 am- 12:40 pm	7:45 am- 12:00 pm
Horario jornada completa	6:30 am- 5:30 pm	7:30 am- 5:00 pm	7:45 am- 3:15 pm
Materiales	Entrega lista de materiales	\$450.000	Incluidos en la matrícula
Niños matric.	27	28	90
Servicios adicionales	Clases de manualidades, plastilina, porcelanicrom, estimulación mediante arena y agua.	Escuela de padres, clases de equitación y natación.	Convenios con instituciones para fonoaudiología y psicología.

Una desventaja que se identifica frente a estos competidores es el tiempo de experiencia, excepto con 5 Sentidos, ya que esto les otorga ciertas ventajas. Primero, una cuota de

mercado que seguramente por medio de los referidos ha ido incrementando. Y segundo, cierto poder de negociación tal como la mensualidad del Hellen Keller, donde se puede observar que no incluye ningún tipo de alimentación, o el horario que ofrece, el cual es similar al de un colegio estándar donde los padres deben buscar a quien encargar el cuidado del niño entre 3pm y 7pm.

3.5. Tamaño de mercado

Para estimar el tamaño del mercado en número de matrículas se hizo una investigación con base en un estudio del Gobierno de Cali que a continuación se menciona. Los aspectos a tener en cuenta para calcular este tamaño de mercado son las siguientes:

1. Identificar comunas y barrios de interés.
2. Tomar la cifra de población estimada para 2012 por cada una de estas comunas.
3. Calcular el porcentaje de niños entre 0 y 4 años a diciembre de 2010 (%).
4. Calcular el porcentaje de personas en ésta edad que, según el estudio del Plan de Atención Integral para la Primera Infancia de Santiago de Cali (Secretaría de Educación de Santiago de Cali, 2011), es atendida en establecimientos de educación preescolar.

Según el informe de Cali en Cifras del Gobierno de Cali (Alcaldía de Santiago de Cali, 2012), a diciembre de 2010 la población de la ciudad alcanzaba los 2.244.639 habitantes

con un incremento anual estimado en la misma de un 1,1% alcanzando una proyección para 2012 de 2.294.643 habitantes.

En este informe encontramos una discriminación de la población caleña por rangos de edad a diciembre de 2010 la cual permite establecer que un 7,7% de la población se encuentra entre los 0 y 4 años de edad, que es nuestro rango de edad de interés para el Jardín Infantil.

Según el Plan de Atención Integral para la Primera Infancia de Santiago de Cali, en el Valle del Cauca el 34% de los menores de 5 años reciben educación y cuidado de un hogar infantil, hogar comunitario o jardín infantil la mayor parte del tiempo. El 53% permanece al cuidado de sus padres o familiares, el restante 13% esta al cuidado de otras personas (Secretaría de Educación Santiago de Cali, 2011).

Como comunas de interés definimos la Comuna 17, Comuna 19, Comuna 22 y el sector de Pance. Dentro de estas comunas seleccionamos unos barrios específicos que por nuestro conocimiento de la ciudad podríamos deducir es donde viven las personas que cumplen con nuestro perfil de cliente. Comuna 17 (59,1% de los barrios), Comuna 19 (24,2% de los barrios), Comuna 22 (100% de los barrios) y Sector Pance (23,1% de los barrios)

En este punto podríamos hacer un cálculo del mercado potencial en número de matrículas para la ciudad de Cali a 2012. Esto nos arroja un mercado potencial de 2.988 matrículas teniendo en cuenta que solo nos interesan determinado número de barrios en las cuatro

comunas seleccionadas como de interés. En este momento las matrículas para dichas comunas suman un total de 2.267, es decir que el mercado está cubierto en un 76%.

El Jardín Infantil espera que para el primer mes de funcionamiento debemos contar como mínimo con 34 matrículas (1% del mercado global) que se mantengan durante el segundo semestre de ese primer año de funcionamiento. La razón principal para esta consideración es la falta de reconocimiento de Fructibus en el mercado. De esta forma tenemos que el tamaño del mercado total para el Jardín de forma mensual son 2,988 matrículas, como se observa en la tabla No. 2 de los anexos, y del cual al finalizar el tercer año lectivo solo tendríamos un 1,82%.

3.6. Plan de Mercadeo

3.6.1. Estrategia de precio

Según la encuesta realizada por el autor, el 42% de los padres de familia que afirmaron tener a su hijo matriculado en un jardín infantil cancelan por valor de mensualidad entre \$200.000 y \$400.000. Ahora bien, de los padres de familia que no tienen actualmente a su hijo(s) matriculado(s) en un jardín infantil pero que sí están dispuestos a matricularlo(s), el 60% estarían dispuestos a pagar entre \$200.000 y \$400.00 por concepto de mensualidad.

Como estrategia de precios, hemos definido que tenemos dos grandes grupos de precios:

1) niños menores de 1 año y 2) niños mayores de 1 año. Esto se diferencia de esta forma por el cuidado especial y las instalaciones especializadas que se deben tener para crear un

espacio sano para los niños menores de 1 año. En general, los precios se han definido teniendo en cuenta los resultados de las encuestas pero también estimando un precio similar a los dos jardines infantiles que más se parecen a nuestro proyecto, estos son 5 Sentidos y Safari. La tabla No. 4 de los anexos muestra la lista de precios para el servicio de educación y formación.

El valor del servicio de transporte se determinará con base en las cotizaciones que se hagan con los posibles proveedores y que favorezcan en calidad y precio a los padres de familia.

Para el servicio de alimentación se debe realizar un concurso con proveedores que demuestren tener un excelente servicio y cuenten con alimentación de la mejor calidad. Estos deben demostrar excelentes relaciones comerciales y certificados expedidos por los organismos de control respectivos en su área para su funcionamiento.

3.6.2. Estrategia de promoción

Una vez identificados tanto los clientes como las zonas objetivo, se procede a planear y ejecutar actividades de promoción del Jardín Infantil tales como visitar unidades residenciales cercanas a la zona de influencia y en ubicadas también en las zonas de los clientes objetivo. El fin de estas visitas es generar interés en los padres de familia por el servicio que ofrece el Jardín Infantil, mediante charlas de interés general, talleres de estimulación y actividades para padres de familia de niños que se encuentren dentro de nuestro rango de interés.

También se tiene planeado realizar actividades de promoción en las empresas en las cuales algún familiar o amigos del equipo de socios tenga algún vínculo laboral. De esta forma se puede llegar a clientes potenciales y ofrecer nuestros servicios de primera mano.

Otra estrategia consiste en ubicar las clínicas donde nuestros clientes potenciales reciben el nacimiento de sus hijos (ej: Clínica Materno Infantil) y realizar un acuerdo temporal con la administración para que nos permitan entregar un detalle a cada una de estas madres realizando de esta manera un trabajo de recordación del nombre del Jardín Infantil. El detalle debe ser sencillo pero debe contener los datos básicos del Jardín Infantil y las posibles estrategias de descuentos que se definan.

Una vez concretados estos clientes, la estrategia de venta será los referidos que es la más efectiva en este sector de acuerdo a las entrevistas a profundidad que se realizaron. Un padre satisfecho con el servicio del Jardín Infantil recomendará con un alto voto de confianza el establecimiento a sus familiares y conocidos que es lo que esperamos suceda para los años 2 y 3.

Otras de las estrategias de promoción son:

- a) Volantes y cupones en centros comerciales y parques del sur de Cali.
- b) Escuelas de padres a las cuales se sugiere invitar a un conocido fuera de la familia.
- c) Convenios con colegios importantes de la ciudad.

La inversión global para promocionar Fructibus es \$10.000.000 de pesos, con lo cual se pretende cubrir las estrategias anteriormente descritas.

3.6.3. Estrategia de venta

Una vez la promoción del Jardín Infantil ha sido exitosa y el padre de familia ha acordado una cita en las instalaciones del Jardín Infantil, se invita a un recorrido por las instalaciones para que verifique las condiciones de infraestructura y seguridad, además de las condiciones de salubridad del lugar. Por otro lado, durante el recorrido se enseña el espacio que se tiene acondicionado para el contacto entre los estudiantes y el medio ambiente. Es en el mismo recorrido donde los padres de familia observarán brevemente cómo se desarrollan las actividades al interior de los grupos y las metodologías empleadas, así como la relación entre las docentes y los niños.

Los argumentos que deben reflejar las ventajas del Jardín Infantil frente a la competencia son:

- a) Amplia cobertura en los horarios
- b) Precio
- c) Metodología basada en proyectos medioambientales
- d) Conexión visual y audio con los padres de familia vía internet

4. ANÁLISIS TÉCNICO

4.1. Estructura de procesos.

Dentro de los procesos que desarrolla el Jardín Infantil, tenemos que los dos más importantes son el PROCESO DE INGRESO DE NUEVOS ESTUDIANTES y el PROCESO PEDAGÓGICO Y DE ACOMPAÑAMIENTO. Estos procesos son la base sobre la que se cimenta el funcionamiento y el auto sostenimiento de la institución por lo tanto se ha elaborado un flujo de procesos para cada uno de ellos.

a) El proceso de ingreso de nuevos estudiantes.

Si una vez realizada la visita al Jardín Infantil, la decisión de los padres de familia es tomar el servicio con el Jardín Infantil, se procede a entregarles los requisitos que deben llenar antes del proceso de matrícula. Una vez recibidos los documentos requeridos y verificado el pago de la matrícula y la mensualidad anticipada por medio de consignación bancaria, se procede a realizar el proceso de matrícula y se programa el día de la inducción. (Ver gráfico No 1 de los anexos)

b) Proceso pedagógico. Se define el currículo académico de acuerdo a las necesidades de los estudiantes. También se hace la planeación de las actividades para poder llevar a las aulas el currículo de una manera más amable para los niños. Esta planeación deberá documentarse junto con el material necesario para llevarlas a cabo, y los espacios en las aulas requerido. Una vez organizado el punto anterior se debe proceder a estructurar y

planear los proyectos ambientales en los cuales se van a enmarcar las anteriores actividades.

Una vez iniciado el período académico, en el día a día, se desarrollan las actividades planeadas y paralelamente se hace la observación de los estudiantes acerca de su desarrollo a nivel grupal e individual. Dentro de esta observación se puede definir si se requiere un ajuste al plan curricular o a las actividades planeadas. Cabe anotar que la observación del estudiante se debe documentar siguiendo unos lineamientos y unos formatos predefinidos.

Mensualmente, o de acuerdo a una necesidad particular de las familias, se programa una reunión a la cual asisten el niño, los padres de familia y la docente encargada, y en caso de ser requerido, la directora del Jardín. El objetivo de la reunión es entregar información valiosa a los padres de familia acerca del desarrollo del niño en sus diferentes dimensiones. Pero también se busca lograr un compromiso y un plan de acción en el cual los padres de familia se comprometan a llevar a cabo ciertas actividades en el hogar para reforzar el desarrollo del niño. En esta reunión se entrega un diagnóstico realizado por la psicóloga (o) y/o fonoaudióloga (o) de si el niño requiere asistencia en alguno de esos dos campos. Si los padres aceptan, el Jardín ofrece el acompañamiento permanente del niño hasta que se realice nuevamente la reunión con los padres de familia. O, si el padre prefiere, puede contratar los servicios a un profesional de su confianza. (Ver gráfico No. 2 de los anexos)

4.2. Sistemas de control

Para el buen funcionamiento del Jardín Infantil y la promesa de servicio con los padres de familia, se implementarán controles para los diferentes servicios que se prestan.

a) Para el servicio de Formación y Cuidado de los Niños tenemos y los cursos vacacionales:

- Conocimiento de los docentes frente al direccionamiento estratégico del Jardín Infantil. Se diseñará una evaluación anual, en la cual se pueda medir claramente el nivel de aprehensión de la misión y visión de la institución y de sus estrategias bandera. Si los resultados obtenidos no son óptimos, se procederá a realizar un análisis de las causas del desconocimiento y a realizar ajustes a la estrategia de socialización y capacitación.
- Medición del desempeño de los docentes. Para esto se desarrollan actividades que permitan medir el cumplimiento de metas comparando la ejecución real con la planeación realizada al inicio del año lectivo.
- Retroalimentación de los padres de familia. En este punto se invita a los padres de familia a que realicen una evaluación del servicio prestado por la docente encargada de sus hijos. Con esto se pretende recibir sugerencias para el mejoramiento continuo del servicio y hacer evidentes fallas que los directivos del Jardín Infantil no han identificado. Esta evaluación, se realizará cada dos meses una vez termine la reunión con los padres de familia de entrega de informes y estará a cargo de la Directora del Jardín.

- Revisión aleatoria de los observadores y planeadores de cada docente. Con esto se pretende asegurar un adecuado uso de las herramientas que se implementan para realizar el seguimiento de cada niño. Esta revisión estará a cargo de la Directora del Jardín con su auxiliar administrativo.
 - De igual forma, según la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994), se debe establecer como mecanismo de control el Manual de Convivencia, el cual regulará los derechos y las obligaciones de los estudiantes.
- b) Para el servicio de transporte, que se contratará con proveedores asociados a cooperativas de transporte, se exigirá los respectivos documentos que lo avalen como tal, además se exigirá que la Cooperativa respectiva cuente con la aprobación de la Secretaría de Tránsito Municipal para prestar dicho servicio. Adicionalmente, es importante verificar la contratación de seguros relacionados con el servicio por parte de la Cooperativa.
- c) En cuanto al servicio de alimentación, se contratará con un proveedor cumpliendo con lo exigido en la Circular Externa No. 11 del 26 de abril de 2010 emitida por el Ministerio de Educación y el decreto 3075 de 1997 expedido por el Ministerio de Salud.
- d) Se contratará un seguro contra accidentes escolares el cual será cubierto por los padres de familia. Este seguro tiene un costo aproximado de \$35.000 por niño.

Existen mecanismos de control que aplican para toda la Institución tales como contratar el manejo de la contabilidad garantizar que el manejo financiero de la institución marcha correctamente.

4.3. Distribución de la planta

Siguiendo los lineamientos estratégicos el Jardín Infantil debe contar con amplias zonas verdes, cuatro (4) aulas, una (1) sala materna y una (1) sala especial para actividades especializadas. Debe contar con una zona de juegos, comedor, biblioteca y salón de materiales. Adicionalmente debe contar con servicio sanitario para niños y adultos. Cerca de los salones se ubicará la enfermería para atención de emergencias.

Para la parte administrativa y directiva se tendrá una (1) oficina, preferiblemente en la entrada de las instalaciones.

Como se puede observar el espacio físico requerido es extenso y por lo tanto se espera poder alquilar una casa campestre con un área de aproximadamente 1,500 metros cuadrados de los cuales 500 metros cuadrados sean de área construida. Para este tipo de lote con su respectiva edificación se espera un costo aproximado por concepto de alquiler de tres millones quinientos mil pesos (\$3.500.000), y unas adecuaciones locativas de aproximadamente veinte millones de pesos (\$20.000.000).

El plano que se muestra en los anexos, como gráfico No. 3, se resume una visión de la estructura que se definió para el Jardín Infantil basados en la Guía operativa para la

prestación del servicio de atención integral a la primera infancia. Este es un documento que busca brindar elementos conceptuales y operativos que orienten la implementación de una ruta de acción para la prestación de este tipo de servicio.

5. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

5.1. Grupo Empresarial

El grupo empresarial está conformado por un (1) único accionista capitalista y un accionista industrial. Mediante Asamblea de Accionistas se designará un representante legal quien al mismo tiempo desempeñará las funciones de Directora del Jardín Infantil y tendrá a su cargo el diseño de las estrategias para el logro de los objetivos definidos por la Asamblea de Accionistas respecto al direccionamiento estratégico de la empresa. El socio capitalista es profesional en carreras administrativas con Maestría en Administración de Empresas, con mas de 11 años de experiencia en el área financiera de diferentes empresas del sector financiero y real. El socio industrial es licenciada en Historia y Filosofía con Maestría en Educación, con más de 10 años en el sector de la educación formal.

Su nivel de gestión está dado en las siguientes actividades:

1. Definición del direccionamiento estratégico. Definición y divulgación de la Misión y Visión del Jardín Infantil. Desarrollar un plan futuro de expansión de la Sociedad, ya sea del Jardín Infantil y/o el ingreso de nuevas líneas de negocio.

2. Definición en conjunto con la Directora, del plan curricular y de las estrategias metodológicas (proyectos educativos).
3. Definición de políticas de administración de personal, distribución de dividendos, designación del contador y revisor fiscal, designación de Directora del Jardín Infantil, entre otras.
4. Seguimiento a la ejecución del plan estratégico y a las metodologías establecidas.

5.2. Personal Ejecutivo y Colaboradores

A continuación se presentan los perfiles profesionales requeridos por el Jardín Infantil:

- Directora: Profesional en Ciencias de la Educación, con estudios adicionales en actividades relacionadas con la primera infancia, con más de 2 años de experiencia en la dirección de centros educativos. Persona reflexiva, con liderazgo y compromiso social. Creativa, propositiva y con iniciativa. Planea su trabajo y orienta la organización de los equipos que acompaña. Dentro de sus responsabilidades están la definición y seguimiento del plan curricular, proyectos y actividades, seguimiento a las políticas de control establecidas en el análisis técnico, desarrollo de planes de acompañamiento en conjunto con profesionales en psicología y fonoaudiología, entre otras.
- Profesora titular (3 para el primer año- 5 para el segundo año): Normalista Superior o profesional en Ciencias de la Educación, con formación pedagógica y estudios adicionales en expresión artística, literaria, recreación, demás lenguajes afines al desarrollo infantil. Con más de 1 año de experiencia en el sector de la educación preescolar, con excelentes referencias laborales. Certificada en primeros auxilios. Debe tener habilidades en el manejo de otro idioma (inglés). Dentro de sus responsabilidades

están la elaboración de los informes diarios de seguimiento a los niños, así como de las actividades ejecutadas, preparación de las clases de acuerdo con la planeación definida al inicio del año escolar, apropiación y práctica de los lineamientos de la institución y de los manuales de convivencia, preparar y participar en la reunión de retroalimentación con los padres de familia, así como la preparación del informe que se entrega en la misma, entre otras.

- Auxiliar administrativa: Estudiante de primeros semestres de una carrera tecnológica o profesional relacionada con el área administrativa.
- Servicios varios: Requiere experiencia en el desarrollo de actividades de aseo general, preferiblemente en establecimientos educativos.

5.3. Políticas de Administración de Personal

SELECCIÓN: La selección de personal se realizará por medio de diferentes métodos de recolección de hojas de vida , dentro de los cuales se puede mencionar: clasificados de prensa, avisos en las facultades de educación de las universidades y colegios normalistas de la ciudad, referencias personales, y docentes recomendados por otras instituciones. Dentro del proceso se realizarán pruebas psicotécnicas, entrevistas pedagógicas (conocimiento de la experiencia, metodologías, manejo del idioma inglés, etc).

REMUNERACIÓN Y TIPO DE CONTRATO: De acuerdo a la ley 15 de 1994, el régimen laboral de educadores privado se acoge al régimen laboral legal del Código Sustantivo del Trabajo, siendo para todas las entidades educativas la misma reglamentación.

Los contratos de estos cargos serán directos por la empresa y con un término inicial a 10 meses. Es importante para la institución que estas personas estén vinculadas directamente por la empresa ya que manejan temas esenciales del *core* del negocio y por lo tanto es una política sana brindarles seguridad y tranquilidad para que se desempeñen de la mejor manera.

Todos los cargos serán remunerados de acuerdo a lo que la ley dispone incluyendo prestaciones sociales y seguridad social. En cuanto a la política de incentivos y bonificaciones se espera que se pueda diseñar en cuanto el Jardín Infantil alcance su punto de equilibrio. En cuanto al horario de trabajo, la hora de inicio de labores será a las 6:30 am y la finalización será a las 6:00 pm, de lunes a viernes.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO: Mediante la realización de la evaluación de desempeño se medirán aspectos tales como cumplimiento de las actividades planeadas al inicio del año escolar, cumplimiento de sus responsabilidades como titular de cada grupo, cumplimiento del reglamento interno de trabajo y del manual de convivencia, oportunidad y puntualidad (entrega de informes, herramientas para el seguimiento y archivo), relaciones con los compañeros de trabajo, trato de los niños (retroalimentación de los padres de familia). Esta evaluación de desempeño se realizará cada 6 meses y estará a cargo de la Directora.

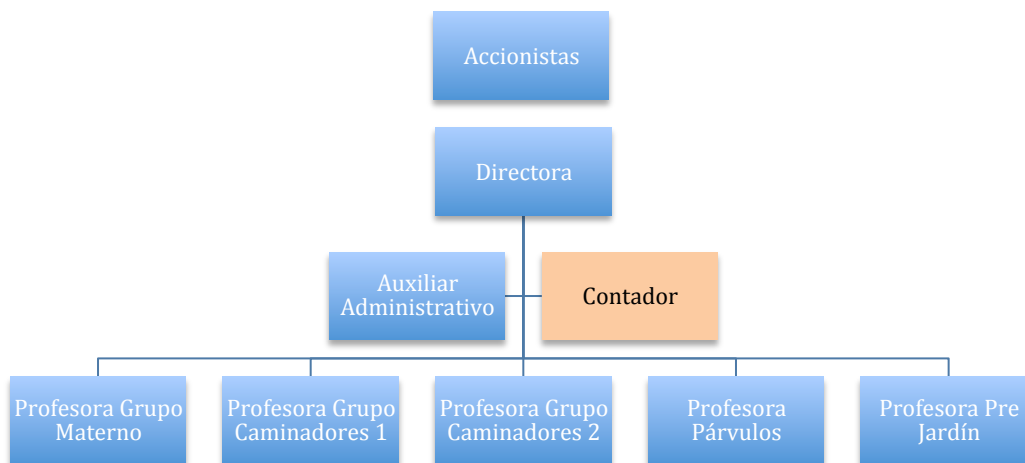
DESARROLLO: Para el desarrollo de los colaboradores tenemos que se elaborarán planes de capacitación permanentes en los cuales se potencializarán aptitudes y conocimientos

previos de cada colaborador. De manera conjunta con la Secretaría de Educación Municipal se planearán capacitaciones referentes a distintos temas relacionados con la Educación para la Primera Infancia, pero de igual forma se planearán capacitaciones en aspectos tales como primeros auxilios, habilidades comunicacionales, manejo de alimentos, entre otras. El presupuesto para los dos primeros años de funcionamiento en el tema de capacitación será de \$2.000.000 por año. A partir del tercer año de funcionamiento el presupuesto se incrementará en un 50%.

5.4. Organización

A continuación se presenta el organigrama administrativo del Jardín Infantil.

Gráfico 1. Organigrama



Todos los cargos dependen jerárquicamente de la Directora del Jardín Infantil. En el caso del Contador, reportará sus actividades a la Directora del Jardín Infantil pero no tendrá una vinculación directa con la empresa, será un contrato por honorarios. Será el Revisor Fiscal

quien informe a los accionistas sobre el desempeño general, el manejo financiero y tributario de la empresa. También será contratado por honorarios.

ESTILO DE DIRECCIÓN: El Jardín Infantil tendrá un estilo de dirección participativo en el cual, aunque es la Directora quien toma las decisiones en última instancia, se invita a los colaboradores a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que también ayuda a desarrollar habilidades.

COMITÉS DE DIRECCIÓN: Para el primer año de funcionamiento, se realizarán comités semanalmente en los cuales, la Directora se reunirá con las profesoras para realizar un seguimiento a las actividades planeadas al inicio del período académico. Como mínimo se deben realizar dos reuniones mensuales durante el primer año lectivo. Para los siguientes años, el cumplimiento de estas reuniones debe ser estricto. De igual forma, se atenderán las inquietudes expresadas por el profesorado y las propuestas de mejoramiento que se tengan para cada reunión. El accionista industrial hará seguimiento a estos comités para llevar un control no solo de cumplimiento sino de propuestas de mejoramiento.

CADENA DE VALOR: Los procesos definidos para la institución son diseñados y estructurados de acuerdo con el proyecto educativo institucional exigido por la ley 115 de 1994 para todas las instituciones educativas. Dichos procesos se presentan en forma de Cadena de Valor y se detallan a continuación:



La descripción de cada uno de los macroprocesos, procesos y actividades que se desprenden de esta cadena de valor se describen en la tabla No. 5 de los anexos.

5.5. Organizaciones de apoyo

Se contará con el apoyo de organizaciones prestadoras de salud para la atención de emergencias las cuales se contratarán por la modalidad de servicios, el cual tiene un costo aproximado de \$600.000 mensuales. Los bancos será un apoyo fundamental en el manejo financiero ya que una de las políticas de manejo de efectivo será implementar los cobros y pagos a través de cuentas inscritas en estas organizaciones y sobre las cuales tendrá responsabilidad la Directora del Jardín. De igual forma, las firmas aseguradoras serán necesarias para el cubrimiento de riesgos inherentes al negocio.

Se cuenta también con el apoyo de la Secretaría de Educación Municipal, quien está encargada de vigilar las instituciones prestadoras del servicio educativo. De igual forma, se contará también con el apoyo del Jardín Infantil La Casita de Totó que se encuentra ubicado en la Ciudad de Bogotá, quien brindará apoyo en el diseño conjunto de estrategias metodológicas que permitan el logro de los objetivos planteados por Fructibus.

6. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

6.1. Tipo de sociedad

Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S). Se deben tener en cuenta, entre otros, los siguientes procedimientos para la conformación de la Sociedad, ya que son necesarios para expedir la licencia de funcionamiento de la cual se hablará más adelante:

- a) Se debe solicitar un registro sanitario el cual es expedido por la Secretaría de Salud y su objetivo es certificar el cumplimiento de las condiciones de higiene y dotación de los negocios.
- b) Certificado de bomberos. Por medio de una visita se realiza una supervisión a las instalaciones eléctricas y de gas, a las vías de evacuación en caso de emergencia, y el estado de los extintores, entre otros aspectos de seguridad.

6.2. Implicaciones tributarias, comerciales y laborales

A continuación se describen las normas que aplican a Fructibus en lo que tiene que ver con aspectos tributarios , comerciales y laborales:

- a) Impuesto de Renta. A través de la ley 1429 de 2012 que incentiva la creación de nuevas empresas se obtienen beneficios relacionados con dicho impuesto:
- Cero por ciento (0%) de la tarifa general para los dos primeros años gravables, veinticinco por ciento (25%) de la tarifa general para el tercer año gravable, cincuenta por ciento (50%) de la tarifa general para el cuarto año gravable, setenta y cinco por ciento (75%) de la tarifa general para el quinto año gravable y cien por ciento (100%) de la tarifa general a partir del quinto año gravable.
- b) Impuesto sobre las ventas. De acuerdo al artículo 476 del Estatuto Tributario, numeral 6, los servicios de Educación prestados por establecimientos de educación preescolar, primaria, media e intermedia, superior y especial o no formal, están excluidos del impuesto sobre las ventas. Esto significa que la prestación del servicio no genera el impuesto y que todo el impuesto que se genera por las compras necesarias para el funcionamiento del Jardín se constituyen en un mayor valor del gasto.
- c) La tarifa a pagar por el concepto de Industria y Comercio en el Municipio de Cali, por el servicio de Educación es del 2.2xmil.
- d) De igual forma, gracias a la ley 1429 de 2010, se puede obtener un beneficio adicional en materia de parafiscales (SENA, ICBF y Cajas de compensación familiar). Al igual que el impuesto de renta, estos aportes se empezarán a pagar de forma gradual a partir del inicio de las actividades del negocio. En este sentido tenemos que: (Ley 1429 de 2010)

- Cero por ciento (0%) del total de los aportes mencionados en los dos primeros años gravables, veinticinco por ciento (25%) del total de los aportes mencionados en el tercer año gravable, cincuenta por ciento (50%) del total de los aportes mencionados en el cuarto año gravable, setenta y cinco por ciento (75%) del total de los aportes mencionados en el quinto año gravable y cien por ciento (100%) del total de los aportes mencionados en el sexto año gravable.

6.3. Leyes especiales a la actividad económica

En cuanto a leyes especiales, hay dos que aplican al caso:

- a) Ley 115 de 1994, la cual dicta las normas generales para prestar el servicio educativo en instituciones de carácter público y privado. Esta ley aporta valiosas directrices para la prestación del servicio, entre otras, algunos fines de la educación tales como la enseñanza de la protección del medio ambiente, la ecología, y la preservación de los recursos naturales. También define el concepto de educación preescolar: *“ARTICULO 15. Definición de educación preescolar. La educación preescolar corresponde a la ofrecida al niño para su desarrollo integral en los aspectos biológico, cognoscitivo, sicomotriz, socio-afectivo y espiritual, a través de experiencias de socialización pedagógicas y recreativas”* (Congreso de la República de Colombia, 1994), y sus objetivos principales.
- b) Ley 1098 de 2006, Código de la infancia y adolescencia. Esta ley busca garantizar a los niños y niñas su pleno y armonioso desarrollo humano. De igual forma busca

garantizar sus derechos y libertades que se encuentran en las políticas de derechos humanos internacionales.

6.4. Trámites y permisos ante organismos del Gobierno

Es necesario solicitar la Licencia de funcionamiento expedida por la Secretaría de Educación Municipal. Este requisito representa el permiso estatal otorgado a un particular para que éste pueda prestar el servicio de educación, “sin detrimento de las finalidades del servicio, de la formación integral de los educandos, y de la equidad, eficiencia y calidad de la educación”.

Para obtener este requisito, la Secretaría de Educación Municipal exigirá ciertos requisitos, y entre otros, el más importante es el PEI:

- Proyecto Educativo Institucional (PEI). Este documento debe contener aspectos tales como el nombre del centro educativo, cantidad de alumnos que planea atender, lineamientos generales del currículo, indicación de la organización administrativa y sistemas de gestión, así como estudio de costos, proyecciones financieras, y presupuestos para un período no menor a 5 años.

En este punto es importante obtener en primera instancia la licencia provisional que es un aval al proyecto educativo PEI. La intención con esto es no incurrir en gastos de operación tales como arrendamiento, salarios, etc, sin tener un proyecto educativo aprobado.

6.5. Análisis Social

El impacto social que debe generar el Jardín Infantil se desarrolla en torno al proceso de concientización de la comunidad con el medio ambiente. Sin embargo, el aspecto más importante tiene que ver con el desarrollo de las capacidades de los niños. A esta edad es vital una atención de alta calidad, ya que los niños se encuentran en una etapa donde se está gestando el desarrollo más importante en sus aspectos físicos, sociales, emocionales y cognitivos.

7. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES

7.1. Valores personales

Los socios han creído en la educación no solo como motor de formación académica sino también como formación de seres humanos, de personas íntegras, de ciudadanos de bien. La apuesta de los socios está encaminada a inculcar en los pequeños ciudadanos, que se encuentran en una edad donde pueden absorber con mayor facilidad los conocimientos y los mensajes, la importancia de reconocer lo vital que es saber vivir en sociedad sin afectar a terceros y la importancia de lo público como patrimonio de todos y no “de nadie”.

En este mismo sentido, se pretende que los niños entiendan que el planeta es un ser viviente y que nos acogió en su seno para darnos la posibilidad de vivir.

8. ANÁLISIS ECONÓMICO

8.1. Necesidades de inversión en activos fijos

La inversión total en activos fijos es de cuarenta y cuatro millones ochocientos setenta y nueve mil pesos mcte (\$44.879.000), de los cuales cuarenta y dos millones ochocientos noventa y cuatro mil pesos mcte (42.894.000) se deben desembolsar antes de iniciar la operación, siendo lo más representativo el rubro de adecuaciones locativas las cuales se estimaron en veinte millones de pesos mcte (\$20.000.000). Esta inversión será cubierta por aporte de los socios (\$60.000.000) más financiación con entidades financieras y/o fondos de emprendimiento (\$50.000.000).

8.2. Presupuesto de ingresos, costos y gastos

Durante los primeros tres meses no se incurrirá en gastos adicionales a los de financiamiento del préstamo inicial que se necesita para la inversión en activos fijos, adecuaciones y capital de trabajo. A partir del mes de abril de 2014 se contratará el arrendamiento para realizar las adecuaciones y tener el inmueble listo para las visitas de los posibles clientes del Jardín. Los ingresos se empezarán a percibir a partir del mes de junio cuando se reciban los ingresos por las primeras matrículas y en septiembre por las primeras mensualidades. Para el comportamiento presupuestado de las matrículas (en número de matrículas y miles de pesos) se espera que su crecimiento se de cómo se muestra a continuación

Tabla 1. Detalle de ingresos

(En número de matrículas y miles de pesos)

PRESUPUESTO ANUAL DE INGRESOS (MILES DE PESOS)

Concepto	2014	2015	2016	2017
Mercado total	29.880	29.880	29.880	29.880
Cuota de mercado	0,7%	2,0%	2,5%	2,9%
Número de estudiantes matriculados	34	61	76	87
Variación %		79,4%	24,2%	14,9%
\$ Mensualidades	44.160	189.114	264.181	315.370
\$ Matrículas	13.800	33.280	33.151	39.623
Total ingresos anuales	57.960	222.394	297.332	354.993

Fuente autor

En cuanto a los gastos de operación es importante recalcar el impacto que tiene la mano de obra en los resultados del Jardín. Es por esto que se definieron varios puntos importantes:

- El recurso humano se contratará a partir de junio de 2014. Esto con la intención de dar a conocer el PEI del Jardín, además de iniciar un plan de integración entre las diferentes maestras y la directora del jardín.
- Para el primer año de funcionamiento se contará con 4 profesoras en un escenario conservador de número de matrículas. La proporción que se manejará por cada profesora es máximo 12 alumnos por cada una de ellas. Para el inicio del año 2015 se contratará una profesora más para atender las matrículas adicionales. En 2016 se contratarán 2 practicantes para apoyar las actividades de las profesoras titulares.

- El salario definido para la Directora del Jardín será compensado con una bonificación en junio del año lectivo que termina una vez evaluada su gestión comercial y administrativa.
- Anualmente los salarios se incrementarán con lo estipulado por la ley para todos los cargos. En el caso de la directora, el primer año se incrementará con lo estipulado por la ley y los dos años siguientes se realizará un incremento de un 20%. Esto con el ánimo de mantener vinculado a un cargo clave dentro de la institución.
- Para el tercer y cuarto año se contará con el apoyo de 2 estudiantes practicantes para apoyar la labor de las docentes principales.

El presupuesto de mano de obra de los primeros cuatro años de funcionamiento ascienden a \$48.332.286 (83,4% s/vtas), \$94.155.872 (42,3% s/vtas), \$123.503.042 (41,5% s/vtas) y \$134.937.544 (38,0% s/vtas) respectivamente.

Dentro del presupuesto de gastos se incluyeron todos los rubros necesarios para la operación del negocio. Los rubros más importantes son el arrendamiento, el pago de servicios públicos, los honorarios de profesionales en psicología y en nutrición, servicios de emergencia médica, la asesoría contable, gastos de capacitación, gastos de papelería y las bonificaciones por cumplimiento de metas. El aumento en los precios de estos servicios se ha calculado con una inflación esperada del 4%. Ver tabla No. 6.

9. ANÁLISIS FINANCIERO

9.1. Necesidades de recursos financieros

Se requiere un aporte de socios de sesenta millones de pesos mcte (\$60.000.000) y un préstamo por un valor de cincuenta millones de pesos mcte (50.000.000) los cuales se buscarán a través de entidades financieras o fondos de emprendimientos con un plazo máximo de 4 años. Esta financiación se requerirá para el mes de abril de 2014, antes de iniciar operaciones y de esta forma buscar ahorros en gastos financieros durante los primeros meses del año en que no se tiene ingresos. A lo largo de los dos primeros años se necesitarán de algunos préstamos por parte de los socios que serán cubiertos dentro del mismo período. De igual forma se requiere disponer de una línea de créditos de tesorería para cubrir bajos niveles en la caja, de manera temporal. (Ver tabla No. 9 de los anexos)

9.2. Comportamiento del Balance General y Estado de Resultados

Se observa un comportamiento normal del Balance General y del Estado de Resultados dentro de sus componentes, aunque el crecimiento del efectivo resalta sumado a una disminución del rubro de las obligaciones financieras. Es importante anotar que los excedentes de efectivo deben ser invertidos en opciones que permitan obtener un rendimiento mayor a la inflación esperada, es decir, en opciones diferentes de las cuentas de ahorro tradicionales. (Ver tabla No. 7 de los anexos)

En el estado de resultados se observa que el rubro que más impacto tiene es la mano de obra con una participación del 42,3% , 41,5% y 38,0% para el segundo, tercer y cuarto año respectivamente. La participación de la utilidad neta sobre los ingresos del período aumenta de un 13,5% en el segundo año hasta un 28,9% en el cuarto año. (Ver tabla No. 8 de los anexos)

9.3. Disponibilidad de flujo de caja para distribución de utilidades y nuevas inversiones

A partir del tercer año de funcionamiento el Jardín está en la posibilidad de distribuir dividendos y continuar con un saldo de efectivo importante. Parte de este sobrante de efectivo será distribuido en inversiones de largo plazo para optimizar su rendimiento y no permitir que pierda valor en cuentas de ahorro. A partir del cuarto año se pueden empezar a considerar nuevas inversiones que permitan ampliar la capacidad instalada, ya sea en el lugar donde se opera normalmente o mediante la apertura de una nueva sede que permita obtener una cuota de mercado mayor.

Respecto a la distribución de dividendos, se ha definido como política distribuir el 50% de las utilidades del período. Sin embargo, durante el primer y segundo año de funcionamiento no se distribuirán dividendos. (Ver tabla No. 9 de los anexos)

9.4. Elementos adicionales

Fructibus busca crecer de manera sostenible en el tiempo, en la medida que los flujos de caja lo permitan. Este crecimiento esta representado en diferentes opciones como son la apertura de nuevas sedes, la compra de una flotilla propia para ofrecer el servicio de transporte, el montaje de un restaurante escolar para ofrecer el servicio no solo a sus estudiantes sino también a otras instituciones educativas, y la apertura de una sede que permita a las personas de bajos recursos contar con una formación característica de Fructibus. Esta última opción estará dada en la medida que primero se logre consolidar el funcionamiento del Jardín y se tenga el suficiente flujo de caja para subsidiar esta nueva unidad de negocio. Esta inversión se realizaría en no menos de 10 años, ya que se espera que la segunda sede que entre en servicio alcance un flujo de efectivo superavitario a partir del cuarto año.

De esta forma Fructibus, como sociedad, tendría los siguientes servicios:

- Servicio educativo
- Servicio de alimentación
- Servicio de transporte

10. ANÁLISIS DE RIESGOS

10.1. Riesgos de Mercado

- En este sector la antigüedad de las instituciones es un factor determinante. Fructibus corre el riesgo de ese desconocimiento por parte de los padres de familia en la ciudad de Cali y particularmente en la zona sur. Para cubrir este riesgo se cuenta con un plan de promoción el cual está descrito en el punto 3.6 Plan de Mercadeo, el cual pretende dar a conocer el Jardín Infantil a los padres de familia que cumplen con el perfil de clientes.
- De igual forma, existe el riesgo de la entrada de nuevos competidores que vean la oportunidad de ganar una cuota importante de mercado aprovechando la expansión de la ciudad en dicha zona. Para mitigar este riesgo, primero se debe ejecutar el plan de promoción de Fructibus, y segundo fidelizar al cliente prestando un excelente servicio a los padres de familia.
- También se debe poner atención a la incursión en este nivel que están haciendo los grandes colegios, para darle continuidad a los procesos en la enseñanza de los niveles educativos posteriores. Este es el caso de dos grandes colegios de la zona como el Colegio Berchmans y el Colegio Bennet.
- La baja oferta de docentes bilingües para este nivel educativo.

10.2. Riesgos Administrativos

- Contratación de personal. La falta de experiencia de Fructibus en la selección de personal idóneo puede interferir en su proyecto educativo. En este punto será clave

contar con una asesoría psicológica especializada, y la orientación por parte del Jardín Infantil la Casita de Totó.

- El incumplimiento de los procesos de seguimiento riguroso al desarrollo de los niños por parte del docente encargado (a). Esta es una labor de alto impacto en el servicio que se presta a los padres de familia, por lo tanto se debe asegurar en todo momento que este proceso se lleve a cabo con éxito y para eso se realizarán auditorías de cumplimiento por parte de la Directora del Jardín.
- El manejo del efectivo. En este aspecto el Jardín se cubre implementando la consignación como medio de pago de los servicios que presta. De igual forma para la erogación de efectivo para cubrir los costos y gastos de funcionamiento serán realizado por medio de cheques y transferencias electrónicas.
- Para cubrir riesgos contra accidentes escolares el Jardín contratará un seguro que será cubierto por los padres de familia que tiene un valor de ·\$35.000 por niño.
- Para cubrir los riesgos que se pueden generar por daños a propiedad (ej. Incendios) se contratará un seguro el cual será pagado por el Jardín Infantil y debe estar incluido en el contrato de arrendamiento del inmueble.

10.3. Riesgos Legales

- La negación de la licencia de funcionamiento por parte de la Secretaría de Educación. Para esto se seguirá rigurosamente la orientación por parte del Jardín Infantil La Casita de Totó y se cumplirán los lineamientos estipulados por la Ley 115 de 1994.

11. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La tasa interna de retorno que arroja el proyecto es de un 24,66% anual y es superior que la tasa mínima requerida (10%) , por lo tanto, desde el punto de vista de esta tasa, el proyecto es viable y es atractivo para los inversionistas. (Ver tabla No. 10 de los anexos)

El valor presente neto del proyecto resulta de \$69.893.792 al cuarto año de funcionamiento, lo cual demuestra que el negocio si puede generar flujos que superen el nivel de inversión que se requiere para su funcionamiento. Esto también es atractivo para los inversionistas, y desde este punto de vista también es viable. (Ver tabla No. 10 de los anexos)

Durante los tres primeros años de funcionamiento, el proyecto estará en una zona de exposición o pérdida dada la inversión inicial y la importante pérdida que se generará durante el primer año de funcionamiento. A pesar de la utilidades que generarán el segundo y tercer año, el proyecto solo se recuperará en el cuarto año y se ubicará en zona de utilidad a partir de ese mismo año en adelante. (Ver tabla No. 10 de los anexos)

12. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Existen variables que pueden afectar el proyecto, de tipo internas y externas, y que pueden representar impactos importantes en los flujos potenciales que puede generar el proyecto y su rentabilidad.

Para el caso del Jardín consideramos que variables como las expuestas en el punto anterior de análisis de riesgo, un factor importante que puede verse afectado es el número de matrículas. En este punto se consideraron dos escenarios adicionales al presupuesto:

- Ante una disminución de un 15% en las ventas presupuestadas, la tasa interna de retorno se vuelve negativa (-7,95% anual) y los flujos que arrojaría el proyecto para estos primeros cuatro años no alcanzaría para cubrir la inversión inicial. (VPN \$-56.575.020). En este caso se requerirá un monto de financiación mayor para poder cubrir el funcionamiento del Jardín hasta que el proyecto alcance su punto de equilibrio y reducir costos de funcionamiento.
- Ante un aumento de un 10% de las ventas presupuestadas, la tasa interna de retorno se incrementa alcanzando un 46,57% anual, y los flujos generados por el proyecto cubrirían el monto de la inversión inicial (VPN \$147.683.067).
- Precio de los servicios ofrecidos. En este aspecto consideramos una disminución de un 10% en los precios de los servicios ofrecidos. Bajo este escenario la tasa interna de retorno pasa a ser de 5,35% anual, el valor presente neto sería de \$ -15.723.402 y durante los cuatro años el proyecto no alcanzaría una zona de recuperación y se quedaría en zona de exposición.
- Evaluación de contado y con financiación. Si la decisión es no financiar con terceros el proyecto y que los accionistas aporten el 100% del monto de la inversión necesaria, el capital sería de \$100.000.000, la tasa interna de retorno sería de un 24,66% anual, por

encima de la tasa mínima de retorno establecida en un 10%. Su valor presente neto sería de \$69.893.792. (Ver tabla No. 11 de los anexos)

Si se decidiera financiar el 100% del proyecto con recursos de terceros, se debe tener en cuenta que se genera una mayor erogación por concepto de intereses y abonos a capital, lo que lleva a su vez a requerir de un mayor monto de financiación. En este caso tenemos que el monto de la financiación sería de \$140.000.000. Para esta evaluación no existe tasa interna de retorno ya que no hay aportes de socios.

13. CONCLUSIONES

- En el sector que se tiene interés existen una cantidad importante de competidores con muchos años de experiencia. Las diferentes familias tienen en su *top of mind* los nombres de estos establecimientos ya sea por experiencias propias o por recomendaciones de otros padres de familia. Entrar a competir en un mercado con una barrera de este tipo es bastante complicado, sin embargo Fructibus pretende vencer esta barrera con aspectos diferenciadores y buscando una oportunidad de ganar una cuota de mercado importante en la nueva zona residencial al sur de la ciudad.
- Para los padres de familia es muy importante el nivel de seguridad de las instalaciones, la metodología de enseñanza y la calidad de los docentes a la hora de seleccionar el Jardín Infantil de sus hijos.
- La técnica más efectiva de mercadeo son los padres satisfechos, ya que éstos recomendarán el servicio de Fructibus a otros padres de familia.

- Fructibus ofrece un servicio con cuatro elementos diferenciadores, 1) horarios extendidos, 2) acompañamiento de los padres de familia vía web , 3) formación en el cuidado del medio ambiente y 4) precios razonables para los clientes objetivo.
- Desde el punto de vista financiero, el proyecto es viable ya que se observa una tasa interna de retorno por encima de la tasa mínima requerida; y su valor presente neto es positivo de tal forma que los flujos que genera el proyecto son superiores al nivel de inversión que se requiere por parte de los accionistas.
- Se debe tener en cuenta que una disminución de apenas un 15% en el número de las matrículas puede hacer inviable el proyecto desde el punto de vista financiero. De igual forma se debe tener cuidado que al momento de presentar el estudio de costos a la secretaría de educación, una reducción obligada de precios de un 10% resultaría en una tasa interna de retorno inferior a la tasa mínima requerida (5,35% anual) y adicionalmente exigiría un aporte mayor por parte de los socios representado en préstamos de corto plazo para cubrir el colchón de efectivo.
- La oportunidad de negocio es real y existe la viabilidad del proyecto desde los puntos de vista de mercado, administrativos, legales y financieros. Fructibus se constituye en una buena opción de inversión con unos retornos importantes a partir de su punto de equilibrio.

BIBLIOGRAFÍA

- Ministerio de Educación Nacional (2008), *Plan Sectorial 2006- 2010: Revolución Educativa, documento No. 8*, Colombia.
- Secretaría de Educación Santiago de Cali (2011), *Plan de Atención Integral para la Primera Infancia de Santiago de Cali*, Colombia.
- Secretaría de Educación, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, (2000), *Marco General para la Educación en la Primera Infancia*, Argentina.
- Ministerio de Educación Nacional (2008), *Desarrollo Infantil y Competencias en la Primera Infancia*, Colombia.
- Secretaría de Educación, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, (2000), *Diseño Curricular para la Educación Inicial, niños desde 45 días hasta 2 años*, Argentina.
- Alcaldía de Santiago de Cali (2012), *Informe Cali en Cifras 2011*, Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional (2010), *Circular Externa No. 11*, Colombia.
- Ministerio de Salud Nacional (1997), *Decreto 3075 de 1997*, Colombia.
- Cámara de Comercio de Cali (2013), *Cómo crear su empresa*, www.ccc.org.co
- Congreso de la República de Colombia (1994), *Ley General de Educación*, Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional (2013), *Licencias y requisitos mínimos*, <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-179304.html> , Colombia.

ANEXOS

Para obtener información acerca de las preferencias de los padres de familia en cuanto a la educación preescolar de sus hijos se llevaron a cabo encuestas masivas y un grupo de enfoque. Para conocer respecto al sector y formas de operar este tipo de establecimientos se llevaron a cabo dos entrevistas en profundidad. Estas fuentes de información (encuestas, grupos de enfoque y entrevistas en profundidad) fueron realizadas por el autor.

Resultados Encuestas masivas

FICHA TÉCNICA

Tipo de investigación: Cuantitativa

Técnica empleada: Encuestas masivas

Tamaño de muestra: 67 personas

Características muestras: Hombres y mujeres entre 20 y 50 años de estratos 4,5 y 6 que residan en la zona sur de la ciudad de Cali, con hijos en la edad entre 0 y 4 años.

Método de recolección: correo electrónico

RESULTADOS RELEVANTES:

- De los padres de familia encuestados, el 62% tienen a sus hijos matriculados en un Jardín Infantil. El 18% que no tiene matriculados a sus hijos observó que si están dispuestos a hacerlo en el corto plazo.

- Para los padres de familia que aún no tienen sus hijos matriculados en un Jardín Infantil pero que tienen la intención de hacerlo en el corto plazo, el aspecto más importante que buscan a la hora de seleccionar un Jardín Infantil para sus hijos es la seguridad. Lo siguen la metodología de enseñanza y el nivel de experiencia de los maestros.
- De los padres que actualmente tienen inscritos a sus hijos en un Jardín Infantil, el aspecto con el cual se sienten más satisfechos es la metodología de enseñanza, seguido del nivel de experiencia de los profesores.
- De los padres que actualmente tienen a sus hijos inscritos en un Jardín Infantil, el 42% paga una mensualidad entre \$200.000 y \$399.000, el 33% entre \$700.000 y \$999.000, el 13% entre \$400.000 y \$699.000, los demás pagan menos de \$200.000.
- Del 62% de padres de familia encuestados que tienen a sus hijos matriculados en establecimientos de educación preescolar, un 87% esta dispuesto a cambiar el Jardín Infantil si se tienen en cuenta sus preferencias y no varía mucho el valor que paga por concepto de mensualidad.
- De los padres que actualmente están buscando un Jardín Infantil para sus hijos, un 60% prefiere pagar una mensualidad entre \$200.000 y \$399.999, el 40% restante prefiere un rango entre \$400.000 y \$699.000.

Resultados Grupo de Enfoque

FICHA TÉCNICA

Tipo de investigación: Cualitativa

Técnica empleada: Grupo de enfoque

Tamaño de muestra: 8 personas

Características muestras: Hombres y mujeres entre 20 y 35 años de estratos 4,5 y 6 que residan en la zona sur de la ciudad de Cali, con hijos en la edad entre 0 y 4 años.

RESULTADOS RELEVANTES:

- Se considera importante la educación preescolar por aspectos tales como la formación religiosa, la formación como persona, la disciplina, y el desarrollo de capacidades a través de actividades lúdicas.
- De igual forma cobra relevancia el aspecto de la seguridad que brinde el Jardín Infantil en las preferencias de los padres de familia a la hora de seleccionar el establecimiento. Lo siguen la metodología de enseñanza, y la calidad de los docentes tanto profesional como humana.
- Se considera que los énfasis más importantes dentro de la educación preescolar deben ser el bilingüismo, el respeto por el medio ambiente, y el aspecto religioso.
- Respecto a las metodologías que consideran de mejor resultado están los juegos de rol, las diferentes artes y los proyectos.
- Dentro de las aptitudes que consideran más importantes que debieran tener los docentes de este tipo de establecimientos están la calidad humana, la vocación por los niños, la paciencia y la capacitación profesional.
- Los padres de familia resaltan como experiencias satisfactorias respecto a los procesos de desarrollo de sus hijos en este tipo de establecimientos, la experiencia de interacción social con otros niños de su edad, el desarrollo de una mayor independencia del niño, el

buen desarrollo de su capacidad comunicativa; y les preocupa entre otras cosas, la salubridad del establecimiento y el proceso de adaptación del niño.

- Esperan algunos servicios adicionales del Jardín Infantil como lo son transporte escolar, restaurante escolar, orientación psicológica, natación y terapias de estimulación.

Resultados Entrevistas en Profundidad

FICHA TÉCNICA

Tipo de investigación: Cualitativa

Técnica empleada: Entrevistas en profundidad

Tamaño de muestra: 2 personas

Características muestras: Directores de establecimientos preescolares en la ciudad de Cali y Bogotá.

RESULTADOS RELEVANTES:

- Es muy importante el trabajo que se haga con la familia, y para darle apoyo a este proceso se debe contar con recursos de acompañamiento tales como la asesoría psicológica y en fonoaudiología.
- Entre los factores más influyentes en el aprendizaje de los niños está la interacción con las profesoras, compañeros y la familia. En este sentido, es importante la vocación de las profesoras hacia los niños para garantizar un ambiente sano para el aprendizaje.

- La formación en valores y la iniciación en el idioma inglés son los factores que resaltan como de mayor importancia para los padres de familia, según los directores entrevistados. Y la metodología que más resalta tiene que ver con actividades lúdicas.
- En cuanto al perfil de las profesoras se debe tener en cuenta la formación, la experiencia y la estabilidad laboral. De igual forma deben tener un importante nivel de autorreflexión sobre su trabajo y un buen nivel de escritura.
- En cuanto a organismos oficiales en Cali encargados de los jardines infantiles se tienen las Zonas Educativas quienes ofrecen orientación en el montaje del establecimiento. Actualmente la encargada de la zona sur se ubica en el barrio El Refugio.
- El plantel docente recibe capacitaciones cuatro veces al año, dictadas ya sea por un profesional contratado para tal fin o a través de la Asociación Nacional de Preescolar ANDEP.
- Dentro de las estrategias de mercadeo están la página web, los clasificados, y las más efectiva, los referidos.
- Es muy importante para garantizar la continuidad de los niños en el proceso educativo, realizar convenios con colegios para que garanticen la entrada de los estudiantes sin mayores trámites.
- La inversión inicial de un proyecto de este tipo asciende aproximadamente a \$60,000,000.

Tabla 2. Cálculo población objetivo y muestra

POBLACIÓN OBJETIVO A DICIEMBRE DE 2012 (ESTIMADO) POR COMUNAS						
		Comuna 17	Comuna 19	Comuna 22	Pance	Total
Población bruta	(Personas)	130.014	110.074	10.290	1.586	251.964
Población de interés	(Personas)	76.826	26.685	10.290	366	114.167
% de barrios de interés	(%)	59,1%	24,2%	100,0%	23,1%	45,3%
Población atendida por establecimientos de educación preescolar	(Personas)	2.011	698	269	10	2.988
% población atendida en establecimientos de educación preescolar	(%)	34,0%	34,0%	34,0%	34,0%	34,0%
% de personas entre 0 y 4 años de edad	(%)	7,7%	7,7%	7,7%	7,7%	7,7%

Datos: DANE- Cali en cifras 2010

Para determinar la muestra se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

Población	2,988
Nivel de confianza	90%
Margen de error	10%
Nivel de heterogeneidad	50%
Muestra	67

Tabla 3. Tamaño de mercado total y participación de Fructibus.

	1er Año	2do Año	3er Año
Mercado global (unidades)	29.878	31.374	32.943
Volumen de ventas (unidades)	136	635	833
Fracción de mercado (%)	0,46%	2,02%	2,53%

Fuente: autor

Tabla 4. Precios de los servicios educativos

Servicio Educativo	Monto \$
Mensualidad- Materno media jornada (precio/mes)	450.000
Mensualidad- Materno jornada completa (precio/mes)	550.000
Mensualidad- Caminadores 1 media jornada (precio/mes)	300.000
Mensualidad- Caminadores 1 jornada completa (precio/mes)	360.000
Mensualidad- Caminadores 2 media jornada (precio/mes)	300.000
Mensualidad- Caminadores 2 jornada completa (precio/mes)	360.000
Mensualidad- Párvulos media jornada (precio/mes)	300.000
Mensualidad- Párvulos jornada completa (precio/mes)	360.000
Mensualidad- Prejardín media jornada (precio/mes)	300.000
Mensualidad- Prejardín jornada completa (precio/mes)	360.000
Matrícula Materno (precio/año)	450.000
Matrícula cursos diferentes a Materno (precio/año)	400.000

Fuente: autor

Tabla 5. Macroprocesos, procesos y actividades

Macro proceso	Proceso	Actividades
1. GESTIÓN DIRECTIVA	Definición del direccionamiento estratégico	Diseño y divulgación del direccionamiento estratégico Seguimiento, evaluación y ajuste del direccionamiento estratégico
	Servicio y mercadeo	Elaboración de comunicaciones internas y externas
		Investigación de mercado
		Promoción de los servicios prestados
		Servicio al cliente
2. GESTIÓN PEDAGÓGICA/ACADÉMICA	Diseño del plan de estudios	Diseño del currículo
		Planeación de actividades y proyectos
		Diseño de programa ambiental y desarrollo de valores
	Administrar componente pedagógico y el currículo	Inducción y proceso de adaptación de los estudiantes Revisión y ajustes del plan de estudio
	Observación y seguimiento	Realizar el seguimiento de avance de cada estudiante Retroalimentación con los padres de familia
3. GESTIÓN SOCIAL Y COMUNITARIA	Generar relaciones entre el Jardín Infantil y el entorno	Escuela de padres
		Participación en redes de instituciones educativas
		Participación en jornadas ecológicas
4. GESTIÓN MÉDICA, PSICOLÓGICA Y NUTRICIONAL	Prestar servicios médicos, psicológicos y nutricionales	Dar respuesta a emergencias y primeros auxilios
		Asesoría psicológica
		Asesoría nutricional
5. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Administración del personal	Definición de perfiles, funciones y salario
		Selección de personal
		Inducción y entrenamiento
		Capacitación
	Administrar recursos físicos	Evaluación y seguimiento al personal
		Inventario y custodia de los recursos
		Administración de equipos electrónicos y virtuales
Administrar servicio de biblioteca	Mantenimiento de equipos e instalaciones	
	Ingreso de material bibliográfico nuevo Control de préstamos	
6. GESTIÓN FINANCIERA Y LEGAL	Gestión financiera	Gestión presupuestal Gestión de compras y pagos a proveedores Nómina y aportes parafiscales
		Atención de requerimientos legales

Fuente: autor

Tabla 6. Análisis de costos

ANALISIS DE COSTOS				
Costos Fijos	2.014	2.015	2.016	2.017
Gastos Personal	48.332.286	94.155.872	123.503.042	134.937.544
Gastos de operación	53.639.667	76.307.667	78.914.387	70.485.709
Gastos de Administración	6.047.500	10.090.000	10.447.760	10.819.830
Gastos Diferidos	10.765.000	0	0	0
Total Costos fijos	118.784.453	180.553.538	212.865.189	216.243.083
Costos Variables				
Materia Primas e insumos (Sin Iva)	0	0	0	0
Gastos de Operación	133.308	511.505	683.863	816.484
Gastos de Administración	1.159.200	6.527.872	8.109.837	9.349.588
Total costos variables	1.292.508	7.039.377	8.793.700	10.166.072
Costo total	120.076.961	187.592.916	221.658.889	226.409.156
Numero productos o servicios	170	635	833	958
Costo Promedio producto o servicio promedio	706.335	295.422	266.017	236.412
Costo variable unitario promedio	7.603	11.086	10.553	10.615
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	340.941	350.226	356.834	370.677
Margen Unitario Promedio	333.338	339.141	346.280	360.062
Punto de Equilibrio	357	533	615	601
Costo total desembolsable	97.224.794	175.307.249	209.373.222	225.263.156
Costo promedio desembolsable	571.911	276.074	251.273	235.216
Cumplimiento del punto de equilibrio	NO	SI	SI	SI
Colchon de Efectivo	4.949.352	7.523.064	8.869.383	9.010.128

Tabla 7. Balance General

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	Año 0	2.014	2.015	2.016	2.017
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	6.341.000	7.615.164	35.042.838	75.885.846	133.668.698
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	552.000	1.022.320	1.238.883	1.479.138
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	6.341.000	8.167.164	36.065.158	77.124.729	135.147.835
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	15.454.000	15.454.000	17.439.000	17.439.000	17.439.000
Depreciación acumulada	0	2.940.500	6.079.500	9.218.500	10.364.500
Activos amortizables	27.440.000	27.440.000	27.440.000	27.440.000	27.440.000
Amortización acumulada	0	9.146.667	18.293.333	27.440.000	27.440.000
Gastos diferibles	10.765.000	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	53.659.000	30.806.833	20.506.167	8.220.500	7.074.500
TOTAL ACTIVOS	60.000.000	38.973.998	56.571.325	85.345.229	142.222.335
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Prestaciones Sociales por Pagar	0	2.807.876	5.706.623	7.366.354	7.951.626
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta por Pagar	0	0	0	5.793.343	20.831.994
Impuestos locales por pagar		133.308	511.505	683.863	816.484
Iva por pagar	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	0	42.348.801	31.020.741	17.869.216	3.049.748
Obligaciones con socios		0	0	0	0
TOTAL PASIVO	0	45.289.985	37.238.870	31.712.776	32.649.852
PATRIMONIO					
Capital	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-66.315.987	-71.296.024	-60.937.871
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-66.315.987	23.083.598	56.127.269	91.538.232
Reserva Legal		0	2.564.844	8.801.207	18.972.122
TOTAL PATRIMONIO	60.000.000	-6.315.987	19.332.455	53.632.453	109.572.483
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	60.000.000	38.973.998	56.571.325	85.345.229	142.222.335

Tabla 8. Estados de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS				
ITEM	2.014	2.015	2.016	2.017
Ventas netas	57.960.000	222.393.600	297.331.840	354.993.018
Costos de Materia prima	0	0	0	0
Costo mano de Obra	48.332.286	94.155.872	123.503.042	134.937.544
Gastos de Operación	53.772.975	76.819.172	79.598.250	71.302.193
Gastos de Administración y Ventas	7.206.700	21.297.872	23.424.797	25.231.307
Gastos diferidos	10.765.000	0	0	0
Gastos financieros	4.199.027	4.472.242	2.648.776	980.833
Utilidad gravable	-66.315.987	25.648.443	68.156.975	122.541.141
Menos: Impuesto de Renta	0	0	5.793.343	20.831.994
Utilidad neta	-66.315.987	25.648.443	62.363.632	101.709.147
Reserva legal	0	2.564.844	6.236.363	10.170.915
Utilidad del periodo	-66.315.987	23.083.598	56.127.269	91.538.232