



The top section features the AIU logo, which includes a stylized globe icon and the text "AIU Atlantic International University". The background is a light blue world map.



A decorative graphic consisting of three circular globes, each showing a different view of the Earth, arranged along a curved grey line that sweeps across the page.

AIU se une a la Iniciativa de "Acceso Abierto" A través de la iniciativa de Acceso Abierto, AIU y otras instituciones a nivel mundial, planean derrumbar los muros que existen actualmente en el acceso a la información y a trabajos de Investigación.

Student Publications

AIU esta interesado en la diseminación de avances realizados en la investigación científica, lo cual es de suma importancia para la operación efectiva de una sociedad moderna. La Visión y Misión de AIU, son consistentes con la visión expresada en la Iniciativa de Acceso Abierto de Budapest y con la Declaración de Berlín en Acceso Abierto al conocimiento en las Ciencias y Humanidades Estamos verdaderamente complacidos, de pode hacer esta contribución a la comunidad global.

AIU sabe el valor que el conocimiento y el entendimiento, y espera que esta nueva iniciativa, pueda tener una gran repercusión en las vidas de nuestros estudiantes, y noestudiantes alrededor del mundo, quienes tienen la inclinación natural hacia la búsqueda de nuevo conocimiento.

Para ver más información acerca de esta Iniciativa, por favor sírvase a seguir el siguiente link:
<http://www.aiu.edu/spanish/StudentPublications.html>.



The bottom left corner contains a smaller version of the AIU logo and the website address "www.aiu.edu".

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY

SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS



CREACIÓN DE GUARDERÍA Y TUTORÍA INFANTIL

UBICADA EN LA ZONA 7 DE GUATEMALA

Autor:

Helling Elizabeth Marroquín Sierra

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO (ABSTRACT)	II
1. INTRODUCCIÓN	1
2. INFORMACIÓN DEL PROYECTO	3
2.1 Antecedentes	3
2.2 Problema	4
2.2.3 Análisis de Alternativas de Solución	7
2.2.3.1 Posibles Soluciones	7
2.3 OBJETIVOS DE ESTA INVESTIGACIÓN	8
2.4 JUSTIFICACIÓN DE ESTA INVESTIGACIÓN	9
2.5 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	11
3. ESTUDIO DE MERCADO	19
3.1.1 Definición de Servicio	19
3.2 El Área del Mercado	22
3.3 Comportamiento de la Demanda	22
3.4 Estimación de la Demanda	33
3.5 Comportamiento de la Oferta	35
3.6 Comportamiento de los Precios	47
3.7 Análisis de la Comercialización	50
3.8 Conclusiones del Estudio de Mercado	53

4. ESTUDIO TÉCNICO	55
4.2 Localización	61
4.3 Proceso de Producción (Ingeniería del Proyecto)	63
4.4 Obras Físicas	71
4.5 <i>Organización</i>	83
4.6 Resumen Estudio Técnico	105
5. ESTUDIO ADMINISTRATIVO-LEGAL	106
5.1 Estructura Administrativo-Legal	106
5.2 Marco Legal del Proyecto	106
5.3 Estructura Administrativa	108
5.4. Resumen Legal-Administrativo	123
6. ESTUDIO FINANCIERO	125
6.1. Análisis de Costos	125
6.2 Análisis de Ingresos	127
6.3 Recursos Financieros para la Inversión	132
6.4 Punto de Equilibrio	135
6.5 Evaluación Económica	136
6.6 Resumen del Estudio Financiero	141
7. CONCLUSIONES	142
8. RECOMENDACIONES	143
9. BIBLIOGRAFIA	144

- Anexos

INDICE CUADROS

Cuadro No. 1 Descripción de los Servicios Ofrecidos	21
Cuadro No. 2 Estrato Socioeconómico del Grupo C	23
Cuadro No. 3 Datos Generales Estrato Socioeconómico C	25
Cuadro No. 4 Familiares que Utilizarían el Servicio	28
Cuadro No. 5 Población que ya Utiliza Guardería	29
Cuadro No. 6 Afluencia de Niños que Llegan al Establecimiento	30
Cuadro No. 7 Población que prefiere el servicio de Guardería Y Tutoría por Zonas	30
Cuadro No. 8 Personas que prefieren el Servicio de Guardería Por Jornadas	31
Cuadro No. 9 Personas que prefieren el Servicio de Tutorías Por Jornadas	32
Cuadro No. 10 Personas que prefieren el Servicio de Guardería y Tutoría	33

Cuadro No. 11 Diagrama de Proceso	70
Cuadro No. 12 Costos Proveedores	72
Cuadro No. 13 Costo de Inversión	125
Cuadro No. 14 Costo Total de la Operación	126
Cuadro No. 15 Encuesta de Mercado	127
Cuadro No. 16 Ingresos Totales por Año	129
Cuadro No. 17 Ingresos Totales por Año de Servicios Ofrecidos	130
Cuadro No. 18 Parámetros	131
Cuadro No. 19 Proyecciones de Costos y Ventas	131
Cuadro No. 20 Estado de Resultados Proyectados	132
Cuadro No. 21 Balance General	133
Cuadro No. 22 Flujo de Caja	134
Cuadro No. 23 Mediciones de Apalancamiento	135

Cuadro No. 24 Punto de Equilibrio	136
Cuadro No. 25 Valor Actual Neto	136
Cuadro No. 26 Relación Beneficio / Costo	138
Cuadro No. 27 Sensibilidades	139
Cuadro No. 28 Variaciones	140

INDICE GRÁFICAS

Gráfica No. 1, Utilización del Servicio	28
Gráfica No. 2, Población que ya Utiliza Guardería	29
Gráfica No. 3, Cantidad de Jornadas	37
Gráfica No. 4, Tarifa de Jornada Matutina	38
Gráfica No. 5, Tarifa de Jornada Vespertina	39
Gráfica No. 6, Jornada Vespertina 2	40
Gráfica No. 7, Edades	41
Gráfica No. 8, Personal	42
Gráfica No. 9, Alimentos	43
Gráfica No. 10, Servicios	44
Gráfica No. 11, Pronóstico de la Oferta	47
Gráfica No. 12 Diagrama de Bloques Servicio Guardería	68

Grafica No. 13 Diagrama de Bloques Servicio Tutoría	69
Grafica No. 14 Planos Guardería Angelito	80
Grafica No. 15 Organigrama General Guardería K-ritas	102
Grafica No. 16 Organigrama Nominal Guardería Angelito	103
Grafica No. 17 Cronograma de Actividades	104

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1, Cantidad de Jornadas	37
Tabla No. 2, Tarifa de Jornada Matutina	38
Tabla No. 3, Tarifa de Jornada Vespertina	39
Tabla No. 4, Jornada Vespertina 2	40
Tabla No. 5, Edades	41
Tabla No. 6, Personal	42
Tabla No. 7, Tiempos de Alimentación	43
Tabla No. 8, Servicios	44
Tabla No. 9, Situación de la Oferta en Guarderías	45
Tabla No. 10, Proyección de la Oferta para Guarderías	46
Tabla No. 11, Oferta para el año 2008	46
Tabla No. 12, Precio Promedio por Mes	47

Tabla No. 13, Jornada Diaria	48
Tabla No. 14, Jornada Diaria II	48
Tabla No. 15, Precio Promedio por Día	48
Tabla No. 16, Precio Promedio por Mes	49
Tabla No. 17, Precio por Hora	50
Tabla No. 18, Anuncios de Prensa	51
Tabla No.19. Costos Totales de Publicidad	52
Tabla No. 20. Resultados Obtenidos de Personas que Utilizarían el Servicio de Guardería y Tutoría	55
Tabla No. 21. Mejor Sitio para Ubicar el Establecimiento	56
Tabla No. 22 Familias que utilizarían el Servicio	59
Tabla No. 23 Macro Localización por Puntos	62
Tabla No. 24 Calificación Ponderada para los Lugares Visitados	62



1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de prefactibilidad se efectuó con el objetivo de determinar, si existe la posibilidad de instalar un establecimiento en el que se preste el servicio de guardería y tutoría a niños menores de siete años que pertenezcan a un estrato socioeconómico medio. Es por ello que se realizará un análisis cuidadoso para determinar la localización y el tamaño óptimo del establecimiento con base en la ubicación y magnitud de la demanda potencial; se identificará la suma de dinero disponible para cubrir los costos de los insumos necesarios, tales como equipo, mobiliario, suministros, personal y servicios, y se determinará la distribución óptima del equipo y mobiliario en el establecimiento. Previamente se identificó el proceso requerido para prestar de forma adecuada el servicio, y se determinó la cantidad y la organización del recurso humano más adecuada para obtener los mejores resultados. Además se determinará la organización jurídica requerida para colocar y poner en vigencia el negocio.

Este estudio permitió visualizar la forma en que puede funcionar y operar el negocio.

Debido a lo anterior, el presente proyecto analiza las principales funciones que debe poseer una guardería y lo que buscan los clientes. Para este caso, es ofrecer un excelente servicio a un buen precio, donde estén seguros de que sus hijos tienen un lugar sano, seguro y divertido.

A continuación se describen los temas que fueron necesarios para el desarrollo del proyecto y así cumplir con la investigación de los temas, los cuales se presentan ampliamente a lo largo del mismo: en el marco teórico se encuentran contenidos, definiciones y clasificaciones del contexto de la función de una guardería y su importancia como enlace principal entre los padres de familia y el establecimiento, así como las normas de trabajo que todo empleado de la guardería debe aplicar para un mejor desempeño laboral.

Como parte del presente proyecto se realizó un estudio de mercado en las diferentes zonas de la ciudad capital. Se obtuvo información básica de otros centros que se dedican al cuidado de niños, lo que permitió obtener los datos necesarios para determinar los aspectos más importantes relacionados con la guardería.

Se desarrolla la evaluación financiera del proyecto, capacidad de pago, el punto de equilibrio en valores, flujo de fondos, el cálculo del valor actual neto, la relación beneficio/costo, tasa interna de retorno, el período de recuperación de la inversión del proyecto.

Finalmente, se listan las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

2. INFORMACIÓN DEL PROYECTO

2.1 Antecedentes

Actualmente, debido al aumento de la inflación, el valor del dinero en el tiempo ha disminuido, por lo que el poder adquisitivo de las personas se ve afectado y tienen la creciente necesidad de trabajar. En consecuencia, los padres de familia, al ir a trabajar, suelen encontrar dificultades para encontrar a alguien que les cuide a sus hijos.

A causa de esta necesidad, es que han surgido guarderías de niños, así como muchas personas utilizan sus servicios, muchas se abstienen de ellas por la desconfianza que les produce.

Actualmente, en Guatemala se está adoptando una nueva mentalidad debido a la creciente necesidad que las personas han experimentado, por lo que para brindar mayor confianza a los clientes y llevar un mejor control de las guarderías existentes, se les solicita que entreguen el reglamento bajo el que se registrarán al Ministerio de Trabajo, para su aprobación y registro, así como a la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia institución encargada que regula los centros de cuidado infantil y la Oficina de Regulación de Centros de Cuidado de Bienestar Social de la Presidencia quién analiza si el establecimiento cumple con todos los requisitos y determina si autoriza o no el funcionamiento del mismo.

Se estudia la posibilidad de que exista un segmento del mercado que utilice los servicios que prestaría un establecimiento para el cuidado de niños, el cual representaría una alternativa viable y de bajo costo que promovería el desarrollo integral de los niños.

La oferta se ha incrementado año con año, debido a que mayor cantidad de personas trabajan para mantener su situación económica estable. Este servicio es necesario para que los padres tengan la oportunidad de realizar sus actividades tranquilamente, sabiendo que sus hijos están en manos de personas capacitadas profesionalmente.

Con el establecimiento que se desea instalar se persigue superar las ofertas que presentan los competidores, al brindar, además de cuidado, estimulación temprana o apoyo con tareas, dependiendo de la situación de los niños.

2.2 Problema

No existe algún servicio de este tipo que domine el mercado. La participación en éste depende de varios factores tales como accesibilidad, calidad, confiabilidad, precio y servicio, entre otros.

La mayoría de personas se interesa en lugares donde cuiden a sus hijos y puedan cumplir con ciertas preferencias como horarios, atención, accesibilidad, entre otros. Por ello se realizó un esquema de causa y efecto (Árbol de problemas), en donde se determina de forma gráfica los principales problemas, así como la determinación de un fin específico (Árbol de objetivos) de la Guardería y Tutoría K-ritas.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

ÁRBOL DE SOLUCIONES

2.2.3 Alternativas de solución

En la actualidad, en Guatemala, tanto hombres como mujeres se encuentran incorporados a la fuerza laboral. Resulta indispensable contar con lugares seguros en donde encomendar a los niños pequeños mientras los padres están fuera de casa.

Además, con la incorporación de la mujer a las actividades productivas de toda índole y por una infinidad de razones, los padres de familia se han visto en la necesidad de buscar alternativas seguras y confiables para delegar el cuidado de sus hijos, muchas veces desde la edad de lactantes.

Por ello las guarderías infantiles constituyen un recurso básico, sobre todo cuando no se cuenta con alguien que ayude en casa a cuidar a los hijos.

Para ello se realizó una lluvia de ideas de alternativas de solución, que indican la necesidad de los padres de familias de buscar guarderías o tutorías para el cuidado de sus hijos.

2.2.3.2 Posibles soluciones

Las siguientes soluciones son consideradas por los padres de familia como las opciones principales para elegir un buen lugar y poder dejar con tranquilidad a sus hijos. Éstas son las que se consideran como preferidas por los padres:

- Guardería Casa Cuna Pública
- Guardería Casa Cuna Privada
- Escuela Infantil Pública
- Escuela Infantil Privada
- Una cuidadora en casa

- Servicio de niñera a domicilio
- Compartir una cuidadora en la casa del vecino

Fue conveniente proponer la creación de una guardería y tutoría privada, pues de acuerdo a la encuesta realizada, se pudo observar la aceptación que la misma podría tener dentro del segmento de padres al que se pretende dirigir.

Es un establecimiento que recibirá regularmente a niños entre 3 meses a 6 años, cuyos padres trabajan la jornada completa o a tiempo parcial, están siguiendo una formación o buscando trabajo.

Dentro de la creación de la guardería existen varias normas y condiciones para asegurar la calidad de la recepción de los niños. Con este fin se llevará a cabo lo siguiente:

- Se seleccionará a personal altamente calificado y que guste de los niños.
- Se contará con clínica médica y clínica psicológica.
- Se prevé brindar seguridad, higiene, espacio y reparto adecuado (niños limitados por aula).
- Precios al alcance de los padres de familia.

La guardería es un lugar que da la oportunidad a los niños de desarrollar habilidades sociales.

2.3 OBJETIVOS DE ESTA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

- Determinar la viabilidad de crear una guardería y tutoría a familias del estrato socioeconómico C que tengan niños menores de siete años.

Objetivos específicos

- Analizar y determinar la localización óptima del establecimiento, en función del segmento del mercado que manifieste una mayor demanda del servicio.
- Analizar y determinar el tamaño óptimo del establecimiento, de acuerdo a la demanda presentada por el segmento de mercado que habita o labora cerca del sitio en que se decida instalar el mismo.
- Analizar la disponibilidad de los recursos necesarios y los costos de los insumos requeridos para el correcto funcionamiento y operación del negocio.
- Identificar y describir el proceso de prestación del servicio.
- Determinar la organización humana y jurídica requerida para poner en marcha el negocio de forma exitosa.

2.4 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto se efectuó con el objetivo de determinar, si existe la posibilidad de crear un establecimiento en el que se preste el servicio de guardería y tutoría a niños menores de siete años que pertenezcan al estrato socioeconómico C. Pretende analizar la factibilidad de instalar un lugar con un ambiente agradable, en el cual se cuide a niños y se les brinde estimulación temprana o asesoría en las tareas. De esta manera se podrá satisfacer necesidades o expectativas insatisfechas en el mercado, que no pueden cubrir los lugares que existen actualmente, para mejorar el nivel de aceptación del mercado y la demanda que pueda surgir

frente a un determinado precio. Lo anteriormente descrito puede ayudar a identificar los medios de comercialización que pueden proporcionar los mejores resultados.

El tema de iniciar una guardería se inició a través de una **lluvia de ideas**, la cual fue una herramienta de trabajo esencial para la decisión de iniciar un proyecto que pueda satisfacer la necesidad de los padres de encontrar un lugar seguro, confiable para el cuidado de sus hijos.

Debido a lo anterior, se analizaron las principales funciones que debe poseer una guardería y se identificó qué es lo que buscan los clientes. El principal objetivo es favorecer a los padres de familia que trabajan y estudian, ofreciéndoles un lugar con un ambiente humano, cálido, de gran apoyo, flexibilidad y confianza para sus hijos. De esta manera se ayudará a los padres a alcanzar sus metas a todo nivel.

En el presente proyecto, los beneficiados serán siempre los niños, ya que contarán con un espacio seguro y confiable que les permita desenvolverse en un ambiente apropiado a su edad.

Además se pretende ser una guardería diferente, donde **los niños se sientan como en casa** y encuentren el **cariño y la afectividad** tan importantes para su **crecimiento y formación como personas**.

Por último, este proyecto se llevó a cabo gracias a la idea aportada por muchos padres de familia, así como la participación de profesionales en las carreras de Psicología, Medicina, Pedagogía, Trabajo Social y Administradores de Empresas, quienes mencionan el papel importantísimo que deberán cumplir los educadores, no solo como guías y orientadores de los niños, sino también como guías y orientadores de las familias.

2.6 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Hoy, padres y educadores coinciden en que el cuidado que recibe un niño o niña en sus primeros meses de vida juega un importante papel en su formación y socialización. Sin embargo, hoy esta labor cada día recae menos en el entorno familiar, que se ve forzado a delegar esta responsabilidad en la variada gama de profesionales que se dedican a cuidar niños.

Por ello, este proyecto pretende abarcar de forma concreta y concisa el significado de “guardería”, así como la importancia que tienen éstas dentro de la sociedad guatemalteca y en el mundo, y lo que conlleva la adecuada selección de la misma.

2.5.1 Reseña histórica de las guarderías

La aparición de las guarderías tuvo lugar en Europa en el inicio del siglo XIX como respuesta al incremento del trabajo de las mujeres en la industria. La ausencia de muchas madres de sus viviendas dificultaba la atención de los niños, lo que provocó que una enorme variedad de instituciones caritativas se ocuparan de ellos mientras las madres trabajaban.

El primer nombre conocido por su actividad en este campo fue el del filántropo francés Jean Baptiste Firmin Marbeau, quién en 1846 fundó el Crèche (del francés “cuna”), con el objetivo de cuidar de los niños. En muy poco tiempo, las guarderías aparecieron en numerosas partes de Francia y en otros países europeos. Muchas de ellas eran subvencionadas total o parcialmente por las administraciones locales y estatales. Además se instalaron guarderías en las fábricas, lo que permitió a las mujeres utilizar breves tiempos durante el trabajo para atender a sus bebés.

Dado que los estudios sobre la infancia revelaban la importancia de los primeros años en el desarrollo físico, social, emocional e intelectual, el movimiento de escuelas guardería se extendió rápidamente a Gran Bretaña y otros países de Europa. Las primeras escuelas guardería de Estados Unidos comenzaron bajo los auspicios de los colegios y de las universidades, y sirvieron como laboratorios para el estudio de los problemas, la educación de los profesores y de los padres.

Durante muchos años, las guarderías fueron sobre todo instituciones caritativas dedicadas a cuidar y custodiar a los niños, mientras que las escuelas guardería eran por lo general empresas que ofrecían programas educativos concretos. Hoy, en muchos casos, los centros de cuidado y las escuelas guardería emplean profesionales que imparten actividades educativas de lo más variado; además. Algunos de estos centros ofrecen la posibilidad de ampliar los horarios, para acomodarse a los de los padres trabajadores.

2.5.2 Guardería

Los diccionarios prácticamente ignoran esta palabra. Los antiguos se refieren a los sistemas de guarda rural y de instituciones aún más antiguas de guarda; y los modernos pasan de puntillas por las que con el adjetivo añadido de *infantil* definen como *"Establecimiento donde se tiene y cuida durante algunas horas, por ejemplo mientras están sus madres en el trabajo, a los niños pequeños (María Moliner). O Establecimiento destinado al cuidado de los niños durante las horas en que sus padres, por exigencias del trabajo, no pueden atenderlos."*¹

2.5.3 Importancia de las guarderías

¹ Concepto investigado en página de Internet: www.urbanext.uiuc.edu/baby, Unit Extensión Educador, Family Life, su Nuevo Bebé y Buscando un Centro de Cuidados de Niños, Deborah A. McClellan y Diane G. Ryals, año 2008.

Cuando ambos padres trabajan, o en el caso del hogar donde solamente uno de los padres está presente y este trabaja, lo único que se puede hacer es buscar la mejor guardería posible dentro de las posibilidades económicas de la familia.

El saber que los niños están en una buena guardería, dirigida profesionalmente, con personal preparado y afectuoso, donde les enseñan a estar con otros niños y a compartir; donde les enseñan modales y ciertas normas, llena de tranquilidad a los padres de familia.

Además de la estimulación social, otra ventaja de una buena guardería es que los niños son estimulados intelectualmente, lo cual es una muy buena base para la fase pre-escolar.

2.5.4 Buscando un centro de cuidado de niños (guardería infantil)

“Persona de Cuidado”² significa cualquier persona que se ocupa del cuidado de un niño o bebé, aparte los padres.

2.5.5 Relación íntima y apego familiar ¿Se perderán en la guardería infantil?

La actividad más importante de la infancia es formarle al niño seguridad y apego con los padres y otras personas que lo cuidan. Apego seguro significa tener afecto emocional con la persona que es vista completamente diferente, comparada con otros y que se siente irremplazable.

Los niños actúan diferente cuando tienen de 7 a 10 meses de edad, en la medida que ganan nuevos conocimientos. Esto es cuando el niño identifica que los objetos no desaparecen en el espacio, pero que pueden ser escondidos debajo o atrás de otras cosas. Esta nueva habilidad, permanencia de objetos, hace particularmente difícil para un niño ver a una mamá y/o papá u otra persona importante dejar el cuarto. El niño

² Concepto investigado en página de Internet: familydoctor.org, Health Information for the Whole Family, Autor American Academy of Family Physicians, Redactor Médico Robert B. Kelly, M.D., M.S. y Frank J. Domino, M.D., año 2008.

tiene el entendimiento que la persona no “desapareció” pero puede regresar si pudiera encontrarle.

Se han expresado preocupaciones acerca de que los centros de cuidado para niños pueden interferir con la formación del estado emocional que les une a los padres. Estudios de muchos años han mostrado que algunos infantes en centros de cuidado pueden mostrar un rasgo muy pequeño de inseguridad en su relación con su madre (Belsky, 1988). Aunque los estudios de investigación son generalmente inconclusos, no hay ninguna investigación que evidencie que los infantes se apeguen a las personas que los cuidan en vez de sus padres. Al contrario, los niños forman vínculos con los padres, personas que los cuidan y otros, mientras permanecen fuertemente apegados a los padres (Lamb & Sterberg, 1990).

Se ha asumido en investigaciones recientes que la probabilidad de inseguridad puede ser evitada con un cuidado de alta calidad en el centro de cuidado (guardería infantil), y se puede empezar con otros arreglos de cuidado durante los primeros meses de “pre-apego” (antes de los 6 meses), en vez de hacerlo durante el periodo donde el apego se inicia y es consolidado (6 a 12 meses).

2.5.6 ¿Qué es “un cuidado de alta calidad” para infantes y niños pequeños?³

Un cuidado de alta calidad es seguro y protegido, y le da oportunidad de experimentar el medio ambiente que estimula el desarrollo del niño.

La disponibilidad de un centro de cuidado de alta calidad es bastante difícil, pero no imposible, especialmente si se está seguro de lo que se busca y si se continúa investigando opciones para obtener lo que se quiere.

³ Concepto investigado en página de Internet: familydoctor.org, Health Information for the Whole Family, Autor American Academy of Family Physicians, Redactor Médico Robert B. Kelly, M.D., M.S. y Frank J. Domino, M.D., año 2008

2.5.7 ¿Cuál es el propósito y filosofía de las guarderías?

Así como la familia tiene tradiciones, pasiones, y una mezcla especial de creencias personales, cada lugar que se dedica al cuidado de niños también las tiene. Debe verse el “perfil” o características básicas de cada lugar.

Se debe investigar cuánto tiempo, el centro (o persona) ha estado en el negocio de cuidado de niños. Personas con mucha experiencia algunas veces, pero no todo el tiempo, tienen reputación y usted puede llamar a otros padres de familia para hablar con respecto al programa o de las personas que cuidan niños. Se debe asegurar de las horas que la guardería o centro está abierto y si se acomodan a las necesidades que se buscan. Algunos programas y personas tienen un costo extra si se llega tarde.

Programas de alta calidad tienen un consejo directivo, o son parte de una organización que ofrece servicios de ayuda. Conviene pedir a la persona responsable de la guardería que le explique quién es el responsable de mejorar la calidad del centro e intervenir en caso de que el personal se agote durante el trabajo. A ningún padre de familia le gustaría tener personas a cargo de su niño que estén ¡agotadas de trabajar!

2.5.8 ¿Qué es un “cuidador primario”?

Es importante para el niño tener una conexión, una persona que reconoce y con quién quiere estar. Esta persona se llama “cuidador primario”⁴ para bebés y niños. Si el niño está con alguien en casa durante el día para su cuidado, esa persona es el “cuidador primario”. En las guarderías, sin embargo, necesita asegurarse que el niño o infante esté con la misma persona o grupo de niños cada día. Esto ayuda a desarrollar seguridad y confianza con el mundo exterior. También necesita saber con quién estará el niño/bebé en caso de que la persona de cuidado primario llegue a enfermarse, o que no esté disponible para trabajar. Pregunte qué tipo de arreglos hace la guardería infantil para encontrar un sustituto.

⁴ Concepto investigado en página de Internet: familydoctor.org, Health Information for the Whole Family, Autor American Academy of Family Physicians, Redactor Médico Robert B. Kelly, M.D., M.S. y Frank J. Domino, M.D., año 2008

También ayuda que la misma persona conozca al niño, y aprenda su forma de comunicación con el mundo. Esta es la persona que comparte sus preocupaciones, y que le deja saber cómo estuvieron las cosas durante el día. Las personas de cuidado de calidad son sensitivas, aceptan, colaboran, y son accesibles para resolver las necesidades de los niños.

2.5.9 ¿Cómo se mira un buen lugar?

Un buen lugar para el bebé/niño será el mejor lugar para ser niño y también, el mejor lugar para estar con su bebé/niño (Greenman 1989). Es tan importante para los adultos sentirse cómodos, especialmente con niños y bebés, para poder hablar y jugar juntos fácilmente. Si el lugar que se elige para el cuidado del niño es cómodo para ambos, niño y adulto, hay más probabilidades de que sea un lugar agradable para que el niño pueda estar más tiempo.

Otra cualidad importante de considerar es la atención a la seguridad. Esto significa asegurarse que los juguetes son seguros para los bebés, que haya suficiente espacio para los bebés, y que los adultos permitan que los niños jueguen juntos en forma segura, sin lastimarse ellos mismos. Siempre habrá pequeños accidentes, pero una preocupación general por la seguridad siempre debe estar presente en el ambiente y en las personas que cuidarán del niño.

La salud y el buen estado de todos los niños deben ser la preocupación de cualquier guardería. Una política general de salud le dirá cuándo un niño está muy enfermo para estar lejos de casa, y esto protegerá al niño de otros niños enfermos, y también ayudará a determinar si el niño está muy enfermo para que esté fuera de casa.

La limpieza e higiene del lugar son muy importantes. Que se vea limpio no es suficiente. Se debe asegurar que los cuidadores de niños conozcan los “procedimientos

universales de precaución” para el cuidado de niños. Esto significa lavarse las manos regularmente, y tomar todas las precauciones necesarias de seguridad para prevenir el contagio de cualquier enfermedad e infección.

2.5.10 Preocupaciones de seguridad

- Control de peligros: ver si hay cables de electricidad, enchufes abiertos, juguetes quebrados o juguetes con partes pequeñas.
- Ver si los juguetes y materiales que usan no son tóxicos y son seguros para masticarlos; los niños aprenden de sus propias experiencias al chupar o masticar.
- Verificar que el plan de emergencia esté bien organizado, los listados de teléfonos a la vista y con procedimientos claros y visibles.
- Que haya espacio para que gateen los bebés y un lugar protegido para niños que no quieran moverse.

2.5.11 Oportunidades para aprender

- Debe haber suficientes juguetes disponibles, que sean interesantes y que no causen problemas para compartirlos, pero no demasiados hasta el punto que el lugar se vea lleno.
- “Jugar” debe ser enfatizado, en vez de que haya actividades dirigidas por los adultos.
- Que haya suficiente espacio interior y exterior, para que los niños no estén amontonados.
- Que haya un espacio especial para las pertenencias del niño.
- El ambiente incluye superficies suaves y duras y una variedad de texturas. Esto es especialmente importante para bebés y niños.
- Asegurarse de que las personas encargadas del cuidado de niños le puedan explicar el programa de aprendizaje y que incluyan oportunidades físicas, intelectuales, resolución de problemas y habilidades de comunicación.

2.5.12 Sensación, preocupación y dirección

- Las necesidades individuales son importantes: la o las personas encargadas del cuidado deben identificarse por sus nombres y respetar la cultura de cada persona.

- Las personas encargadas del cuidado reconocen los sentimientos y motivan a los niños a compartir sus propios sentimientos en formas apropiadas.
- Las personas encargadas del cuidado permiten que los niños resuelvan sus propios problemas, motivándoles poco a poco a que aprendan.
- El respeto se enseña mostrando respeto.

2.5.13 Guarderías limpias, pero no del todo seguras

En los primeros años de vida de un niño, los accidentes son un riesgo permanente que hay que evitar. Los padres deberán prestar una especial atención a las medidas de seguridad previstas por la dirección de las guarderías que acogen a sus hijos e hijas. Ventanas situadas a una altura aconsejable fuera del alcance de los pequeños o provistas de rejas en su defecto, cristales irrompibles o puertas con un sistema antipellizco son algunos de los elementos que aseguran la seguridad de los pequeños en estos centros.

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1.1 Definición del servicio

Se busca ofrecer al mercado un servicio de cuidado de niños menores de siete años, que permita a la vez que éstos se entretengan, aprendan y se desarrollen adecuadamente, para poder proporcionarles la posibilidad de tener un mejor futuro. Este servicio pretende facilitarles a los padres de familia la realización de sus actividades diarias de lunes a sábado durante cualquier jornada, y para ello se les brinda un servicio ágil, confiable y a un precio justo.

3.1.2 Servicio principal y subservicios

Con el establecimiento propuesto se pretende proporcionar un ambiente agradable y seguro, que propicie la entretención, el aprendizaje y el desarrollo adecuado de los niños. Para poder lograr esto, las instalaciones reunirán las condiciones y servicios principales que se enumeran a continuación:

- Condiciones adecuadas, tales como iluminación, ventilación, temperatura, humedad, ruido.
- Condiciones higiénicas en todo momento.
- Equipo con un alto nivel de tecnología que permita controlar la seguridad, además de personal.
- Material de apoyo necesario para la estimulación temprana y el aprendizaje de los niños.
- Juegos y materiales que permitan la distracción de los niños y la convivencia entre ellos.
- Clínica médica para asistir a los niños por cualquier problema y brindar de esta forma mayor tranquilidad a los padres.

- Se contará con un comedor para asegurarse de que los niños coman y no sufran de hambre. Se programarán los horarios de comida y se brindarán alimentos nutritivos, para promover un mejor crecimiento.
- Se dispondrá de distintas áreas para separar a los niños por edades e intereses.

3.1.3 Servicios complementarios

- Brindar un servicio ágil y personalizado.

El personal:

- Utilizará como herramienta la informática para poder brindar un servicio rápido.
- Se encargará de obtener la información necesaria, tanto del padre como del niño, y de almacenarla en la base de datos para ahorrar tiempo.
- Le mostrará el lugar al cliente y le proporcionará información acerca del negocio, dándole a conocer las fortalezas del mismo.
- Permitirá que el cliente emita sus opiniones para dar sugerencias o reclamos.
- Será suficiente para que cada empleado tenga pocos niños a su cargo, y así pueda darles un trato personalizado.
- Apoyar a los niños para que tengan un mejor desarrollo y aprendizaje, y para que se desenvuelvan mejor con otros niños.

El personal que contratará la guardería:

- Tendrá la vocación para construir y cultivar relaciones con los niños.
- Poseerá los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes.

- Será cariñoso, amable, servicial y paciente.
- Abarcar un amplio segmento en el mercado al estar ubicado en un lugar adecuado, ya que esto colaborará a que tenga una mayor accesibilidad para los clientes. (Zona 7 Kaminal II)

El establecimiento estará ubicado en un punto estratégico que permitirá lograr una mayor participación en el mercado, ya que de esa forma se suplirán las necesidades y expectativas de la mayoría de las personas que desean este servicio.

Las normas establecidas por el gobierno de Guatemala exigen a las guarderías la entrega al Ministerio de Trabajo del reglamento bajo el cual se regirán, para su aprobación y registro.

CUADRO No. 1

DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS

AREA	EDADES	HORARIO	ALIMENTACIÓN				
			PACHA	TIEMPOS DE COMIDA			
				Desayuno	Refacción	Almuerzo	Refacción

GUARDERIA								
SALA CUNA	3 - 9 meses	6:00 - 9:00	☐	---	---	---	---	---
MATERNAL	9 - 18 meses	6:00 - 9:00	☐	☐	---	☐	---	☐
NURSERY	1.5 - 3 años	6:00 - 9:00	☐	☐	---	☐	☐	☐
PRE-KINDER	3 - 4 años	6:00 - 9:00	☐	☐	☐	☐	☐	☐

TUTORIA								
KINDER I	4 - 5 años	13:00 - 9:00	---	---	---	🗑	🗑	🗑
KINDER II	5 - 6 años	14:00 - 9:00	---	---	---	🗑	🗑	🗑
PREPARATORIA	6 - 7 años	14:00 - 9:00	---	---	---	🗑	🗑	🗑

El servicio que se ofrecerá en el establecimiento se puede clasificar como:

- **Servicio de conveniencia básica, porque se planea su uso.**
- **Servicio que se adquiere por comparación homogénea, porque el cliente busca previamente información de los lugares existentes para elegir el establecimiento que cumple mejor con sus expectativas.**
- **Servicio que se adquiere por especialidad, ya que una vez que el cliente halla satisfacción en un establecimiento dado regresa a él.**
- **Servicio de consumo final, porque está dirigido directamente al usuario final.**

3.2 El área del mercado

3.2.1 Población consumidora, contingente actual y futuro

El proyecto está dirigido principalmente a padres de familia que cuentan con hijos pequeños, en los rangos de 3 meses a 7 años. El objetivo principal es cubrir la necesidad que tienen los padres de hoy, de un servicio que brinde una combinación de calidad, confiabilidad y precios al alcance de sus bolsillos.

3.2.2 Estructura de la población por grupos, edades, segmentos

El establecimiento planteado se dirigirá al segmento de clase media, dado que es el que tiene el poder adquisitivo para pagar este tipo de servicio y está dispuesto a utilizarlo (esto se explicará con mayor detalle dentro de la demanda del mercado). Se realizó un estudio de mercado dirigido a los tres segmentos de clases sociales del grupo C, comprendido entre las edades de 15 años a personas mayores de 40 años, entre hombres y mujeres.

3.2.2 Ingresos de la población, nivel actual

El ingreso medio de las familias al mes, expresado en quetzales, es desde los Q2,000.00 a más de Q 10,000.00.⁵

3.3 Comportamiento de la demanda

a. Situación actual, series estadísticas básicas

La demanda se ve afectada por varios factores, tales como la necesidad potencial del servicio, su precio y el nivel de ingresos del segmento del mercado al que se dirigen los esfuerzos.

Para cuantificar la demanda se emplearon fuentes primarias, es decir, encuestas, ya que indican la tendencia de la afluencia de clientes a guarderías o contratación de servicio de tutoría.

Antes de recabar información a través de fuentes primarias, se estratificó a la población de acuerdo a su nivel socioeconómico para encuestar únicamente a las personas que se encuentran dentro del segmento del mercado al que persigue enfocarse el negocio.

⁵ Información obtenida por encuesta propia a diferentes zonas de la Capital de Guatemala y por PRODATOS

A continuación se muestran algunas de las características de los estratos socioeconómicos hacia los cuales se dirige el estudio. ⁶

CUADRO No. 2

Características	Estrato socioeconómico del grupo C		
	C1	C2	C3
Tamaño del grupo	5.5%	9.9%	22.6%
Miles de personas	139,800	251,600	574,400
Número de hogares (unidades familiares)	26,900	48,400	110,400
Ingreso medio familia (quetzales/mes)	Q 23,500.00	Q 10,500.00	Q 6,100.00
% sobre el ingreso			
Total generado	19%	15%	19%

FUENTE: datos proporcionados por PRODATOS 2007

BASE: C1: clase media alta. Este segmento incluye a aquellos cuyos ingresos y/o estilo de vida es ligeramente superior a los de clase media. El perfil del jefe de familia de estos hogares está formado por individuos con un nivel educativo de Licenciatura. Generalmente viven en casas o departamentos propios algunos de lujo y cuentan con todas las comodidades. En este cuadro se puede observar que el ingreso medio familia

⁶ Fuente: PRODATOS 2007

es de Q 23,500.00 el cual es superior en comparación con los otros dos estratos C2 y C3.

C2 y C3: clase media. Este segmento contiene a lo que típicamente se denomina clase media. El perfil del jefe de familia de estos hogares está formado por individuos con un nivel educativo de preparatoria principalmente. Los hogares pertenecientes a este segmento son casas o departamentos propios o rentados con algunas comodidades. El ingreso medio familiar oscila entre los Q 10,500.00 y los Q 6,100.00.

Sin embargo, es muy importante mencionar que estos tres estratos poseen un porcentaje sobre el ingreso total al generado de 19% y 15%, lo que indica que los mismos representan un segmento del mercado bastante estable para enfocar el negocio de guardería y tutoría.

b. Características teóricas de la demanda, índices básicos

CUADRO No. 3

Datos generales del estrato socioeconómico del grupo C

Características	C1	C2	C3
Sexo del jefe del hogar (% = hombre)	90%	88%	88%
Educación del jefe del hogar (moda)	Universidad	Universidad	Secundaria
Educación del ama de casa (moda)	Universidad	Universidad (parte)	Secundaria
Ocupaciones más comunes del jefe de hogar	Profesionales empresarios comerciantes gerentes	Supervisores / jefes administración técnicos especialistas	Técnicos vendedores
SU HOGAR			
Promedio de habitaciones	3.8 3 o más cuartos	3 3 cuartos	3 3 cuartos
Tiene servicio doméstico	97%	77%	33%
Tiene lavadora de ropa	100%	98%	80%
Tiene secadora de ropa	92%	53%	14%
Tiene horno de microondas	100%	98%	92%
Tiene teléfono en hogar	100%	98%	95%
Promedio de líneas que tienen)	2.2	1.6	1.2
Tiene fax en hogar	66%	37%	20%
Tiene teléfono celular personal	81%	75%	56%
Tiene computador en hogar	100%	96%	75%
Tiene internet en hogar	87%	52%	26%
Tiene TV color	100%	100%	100%
Número de televisores de color que tiene	3.9	2.9	2.1
Tiene cable / TV satélite	100%	97%	96%
Tiene vehículo en el hogar	100%	100%	96%
Promedio de vehículos en el hogar	2.9	1.9	1.2
Tiene vehículo para uso personal (adultos de 18 o más años)	82%	63%	42%
Modelo de sus vehículos	1998 - 1999	1996 - 1997	1990 - 1991

FUENTE: datos estadísticos proporcionados por PRODATOS 2007

BASE: se puede observar nuevamente que la población del estrato C es una muestra altamente representativa, para dirigir los servicios de guardería y tutoría.

La muestra para el estudio está constituida por el número de hogares en cada estrato socioeconómico, por lo que: (ver Cuadro No. 2 anterior para los datos obtenidos de unidades familiares)

Población del estrato C1 = 26,900 → 14.49 %

Población del estrato C2 = 48,400 → 26.06%

Población del estrato C3 = 110,400 → 59.45%

Población total = 185,700

Debido a que la muestra de los estratos seleccionados es mayor de 50,000, se utilizará una muestra representativa de 382 personas dentro de estos estratos para recabar información, éste resultado se obtuvo de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2(P)(Q)}{\underline{E}^2(N-1) + (P)(Q)}$$

$$n = \frac{185,700^2 (0.50) (0.50)}{\underline{0.05}^2 (185,700-1) + (0.50) (0.50)} = 382 \text{ personas}$$

1.96

Con base en los porcentajes de la muestra existente en Guatemala de cada estrato socioeconómico, se determinó la cantidad de personas que deben ser

encuestadas en las diferentes zonas para determinar cual es la zona más favorable para crear la guardería:

Estrato C1 → 55 personas

Estrato C2 → 100 personas

Estrato C3 → 227 personas

382 personas

METODOLOGÍA EMPLEADA PARA LLEVAR A CABO LA ENCUESTA

1. Se identificaron los puntos estratégicos representativos de los estratos de interés, zona 7 y 11, zona 9 y 10, zona 15, 16 y 17, zona 5, zona 13 y 14, zonas de Mixco y Carretera a El Salvador.
2. Se procedió a encuestar en dichos puntos. Entre ellos se pueden mencionar los siguientes:
 - PriceSmart zona 10 y 11
 - Paiz zona 5
 - McDonald's zona 5
 - Pasos y Pedales de la Reforma
 - Centro Comercial Peri Roosevelt
 - Plaza San Cristóbal
 - ClubCo

- **Células religiosas**

Los criterios que se emplearon para identificar a las personas correspondientes a cada estrato socioeconómico, fueron básicamente los siguientes:

- **Ubicación.**
- **Modelo del automóvil.**
- **Apariencia de la persona. (Ver encuesta en Anexos)**

c. **Situación futura**

Análisis de resultados de las encuestas

Para la realización de este análisis, se tomó en cuenta la cantidad de personas que sí llevarían a sus hijos a una guardería y la cantidad de niños que tienen.

c.1 Utilización del servicio

La utilización del servicio se obtuvo al cruzar las respuestas recibidas por cada persona, es decir se totalizaron las respuestas de todas las zonas encuestadas y se obtuvo el porcentaje real de personas que utilizarían el servicio, tomando en cuenta el tamaño de la muestra que dio como resultado las 382 personas a encuestar, los resultados son los siguientes:

CUADRO No. 4

Familias que utilizan el servicio de guardería y tutoría

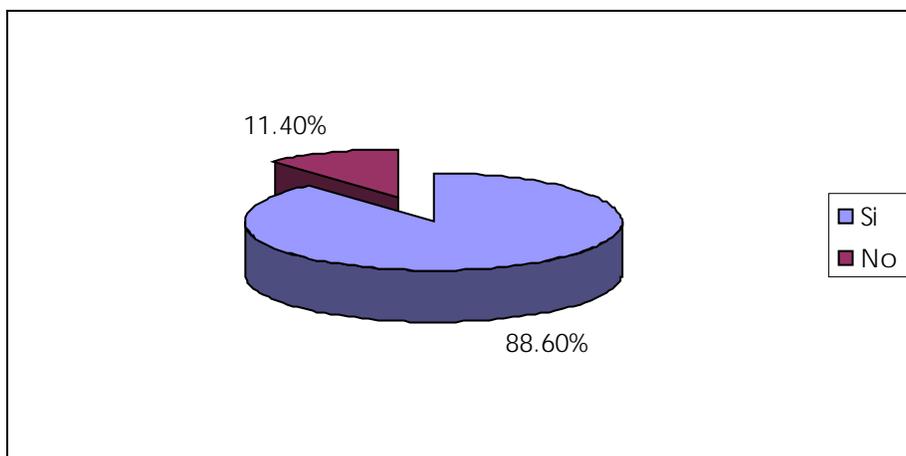
%

Sí	338	88.60
No	44	11.40
	382	100

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas hechas a padres de familia, 2008.

GRÁFICA No. 1

Utilización del servicio



FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas hechas a padres de familia, 2008.

Un alto porcentaje de familias utilizaría el servicio de guardería y tutoría.

c.2 Población que ya utiliza guardería

Las unidades familiares que ya utilizan el servicio de guardería se clasificaron por zonas, de la siguiente manera:

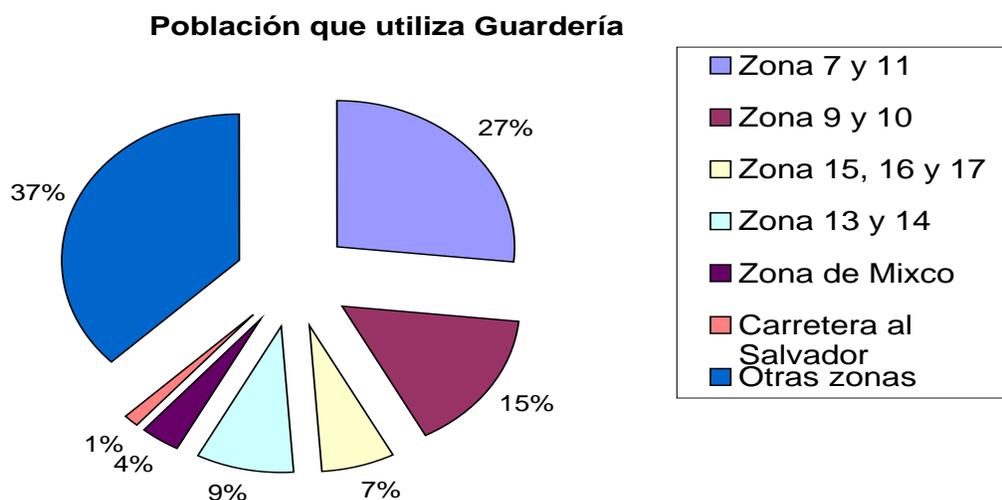
CUADRO No. 5

Población que utiliza el servicio de guardería

		%
Zona 7 y 11	102	26.70
Zona 9 y 10	59	15.45
Zona 15, 16 y 17	26	6.81
Zona 13 y 14	34	8.90
Zonas de Mixco	14	3.66
Carretera a El Salvador	5	1.31
Otras zonas	142	37.17
	382	100

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas hechas a padres de familia, 2008.

GRÁFICA No. 2



FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas hechas a padres de familia, 2008.

En las zonas 7 y 11 es donde más se utiliza el servicio de guardería. Las siguientes son las zonas 9 y 10.

c.3 Afluencia de niños al establecimiento

La siguiente información se obtuvo de las respuestas recibidas por cada persona, de acuerdo a la encuesta y se obtuvo el porcentaje real de niños que asistirían al establecimiento.

CUADRO No. 6

Niños que asistirían al establecimiento

%

Sí	243	63.61
No	139	36.39
	382	100

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas hechas a padres de familia, 2008.
Un 63.61% de los hijos de las personas encuestadas asistiría al establecimiento.

c.4 Población que prefiere el servicio de guardería y tutoría por zonas

La población que prefiere que el establecimiento esté ubicado en las zonas 7-11, 9-10, 13-14, 15-16-17, zonas de Mixco, Carretera a El Salvador y otras zonas; utilizaría el servicio de guardería o tutoría en las siguientes proporciones: n = 382 personas

CUADRO No. 7

Población que prefiere el servicio de guardería y tutoría por zonas

ZONAS	TUTORÍA	%	GUARDERÍA	%	TOTAL TUTORÍA/GUARDERÍA
7 y 11	102	26.70	106	27.80	208
9 y 10	60	15.71	72	18.80	132
13 y 14	30	7.85	29	7.60	59
15,16 y 17	42	10.99	32	8.30	74

Mixco	35	9.16	32	8.30	67
Carretera a El Salvador	45	11.78	39	10.40	84
Otras Zonas	68	17.81	72	18.80	140
	382	100	382	100	

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas hechas a padres de familia, 2008.

La mayoría de las personas interesadas en utilizar el servicio de guardería y tutoría se encuentran ubicadas en las zonas 7 y 11.

c.5 Población que prefiere el servicio de guardería por jornadas

De la población que prefiere que el establecimiento preste sus servicios en diferentes jornadas, se obtuvieron los siguientes resultados: n = 382 personas

CUADRO No. 8

Personas que prefieren el servicio de guardería por jornadas

ZONAS	MATUTINA	%	VESPERTINA	%	NOCTURNA	%	OTROS COLEGIOS	%
7 y 11	57	27.14	32	27.35	15	45.46	4	18.18
9 y 10	22	10.48	21	17.95	8	24.24	2	9.09
13 y 14	31	14.76	10	8.55	2	6.06	3	13.64
15,16 y 17	19	9.05	7	5.98	1	3.03	1	4.55
Mixco	15	7.14	5	4.27	1	3.03	3	13.63
Carretera a El Salvador	23	10.95	18	15.38	5	15.15	5	22.73

Otras Zonas	43	20.48	24	20.52	1	3.03	4	18.18
	210	100	117	100	33	100	22	100

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas hechas a padres de familia, 2008

La mayoría de las personas que viven en las diferentes zonas de la capital, prefieren la jornada matutina para llevar a sus hijos al servicio de guardería. Son muy pocas las zonas que prefieren las jornadas vespertina y nocturna para llevar a sus hijos a la guardería. Se puede observar nuevamente que las zonas 7 y 11 reúnen a la mayoría de personas interesadas en utilizar el servicio de guardería.

c.6 Población que prefiere el servicio de tutoría por jornadas

De la población que prefiere que el establecimiento preste sus servicios en diferentes jornadas, se obtuvieron los siguientes resultados: n = 382 personas

CUADRO No. 9

Personas que prefieren el servicio de tutoría por jornadas

ZONAS	MATUTINA	%	VESPERTINA	%	NOCTURNA	%	OTROS COLEGIOS	%
7 y 11	30	25.21	64	36.57	1	6.25	10	13.89
9 y 10	28	23.53	45	25.71	5	31.25	2	2.78

13 y 14	10	8.40	18	10.29	4	25	1	1.39
15,16 y 17	8	6.72	5	2.86	3	18.75	80	11.11
Mixco	2	1.68	7	4	1	6.25	18	25
Carretera a El Salvador	15	12.61	20	11.43	1	6.25	20	27.78
Otras zonas	26	21.85	16	9.14	1	6.25	13	18.05
	119	100	175	100	16	100	72	100

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas hechas a padres de familia, 2008

La mayoría de las personas que viven en las diferentes zonas de la capital, prefiere la jornada vespertina para llevar a sus hijos al servicio de tutoría, y el resto prefieren la jornada matutina para llevar a sus hijos al servicio de tutoría. Nuevamente las zonas 7 y 11 demuestran ser el mercado potencial en utilizar el servicio de tutoría.

c.7 Días de afluencia que la población prefiere el servicio de tutoría y guardería

Acerca de los días de afluencia que la población prefiere el servicio de tutoría y guardería de acuerdo con los días a la semana a asistir, se obtuvieron los siguientes resultados: n = 382 personas

CUADRO No. 10

Personas que prefieren el servicio de tutoría y guardería

ZONAS	Lunes a Viernes	%	Cuando Necesite	%	Sábado	%	1 Vez Semana	%	2 Veces Semana	%
7 y 11	83	33.07	14	28.57	20	40	2	13.33	7	41.18
9 y 10	54	21.52	7	14.29	12	24	2	13.33	2	11.76
13 y 14	35	13.94	12	24.49	2	4	4	26.67	2	11.76
15,16 y 17	25	9.96	6	12.24	6	12	1	6.67	1	5.88
Carretera a El Salvador	28	11.15	8	16.33	2	4	5	33.33	4	23.54
Otras Zonas	26	10.36	2	4.08	8	16	1	6.67	1	5.88
	251	100	49	100	50	100	15	100	17	100

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas hechas a padres de familia, 2008

La mayoría de las personas que viven en las diferentes zonas de la capital, prefieren llevar a sus hijos de lunes a viernes al servicio de tutoría y guardería. Nuevamente las zonas 7 y 11 demuestran ser el mercado potencial en utilizar el servicio de tutoría y guardería.

3.4 Estimación de la demanda

a. Cálculo de la demanda de servicio de guardería y tutoría

Para obtener la cantidad de posibles personas a utilizar el servicio se toma en cuenta la siguiente información:

- De acuerdo con el estudio de PRODATOS 2007, el país cuenta con 185,700 unidades familiares del estrato C.
- Cantidad de unidades familiares que utilizarían el servicio (140 unidades familiares).
- Tamaño de la muestra (382 unidades familiares).

$$\frac{140*100}{382} = 36.65 \% = 0.3665$$

382

$$185,700(0.3665) = 68,059.05 \text{ unidades familiares}$$

Debido a que no existen datos registrados de la cantidad de niños menores de 7 años que tiene una familia del estrato C, se realizaron los siguientes cálculos con los datos de las encuestas:

- o Cantidad de unidades familiares con hijos menores de 7 años: 286
- o Cantidad de unidades familiares con un hijo: 192 (67.13%)
- o Cantidad de unidades familiares con dos hijos: 78 (27.28%)
- o Cantidad de unidades familiares con tres hijos: 16 (5.59%)

$$\frac{192 + 78*2 + 16*3}{286} = 1.38 \text{ hijos por unidad familiar}$$

286

$$68,059.05 * 1.38 = 93,921.49 = \mathbf{93,922 \text{ niños}}$$

El mercado potencial para los servicios que presta el establecimiento es de aproximadamente 93,922 niños de clase media.

Para calcular la demanda que se podría cubrir al ubicar el establecimiento en la zona 7 y 11 se hizo lo siguiente:

$$93,922 \text{ niños} * (16.58/100) * 0.01 = 156 \text{ niños}$$

Donde 16.58 es el porcentaje de niños que asistirían al establecimiento si estuviera ubicado en la zona 7 u 11.

Para estimar la cantidad de niños que asistirían para utilizar el servicio de guardería o tutoría se hizo lo siguiente:

$$\text{Tutoría} = 156 \text{ niños} * (35.59/100) = 56 \text{ niños}$$

$$\text{Guardería} = 156 \text{ niños} * (64.41/100) = 100 \text{ niños}$$

La demanda siempre está sujeta a cambios debido a distintos factores, por lo que el valor estimado no es exacto.

3.5 Comportamiento de la oferta

a. Situación actual, estimación de la oferta actual de los principales competidores

El análisis de la oferta permite identificar a la competencia y conocer sus fortalezas y debilidades, así como la participación que tiene en el mercado.

En el mercado de las guarderías o contratación de tutorías se presenta una oferta competitiva o de mercado libre, ya que no existe algún servicio de este tipo que domine el mercado. La participación en él depende de varios factores, tales como accesibilidad, calidad, confiabilidad, precio y servicio, entre otros.

Se efectuó una guía de observación para conocer ciertos aspectos de la competencia, que permita determinar qué ofrecen y cuál es la oportunidad de penetrar en el mercado. Algunos de los aspectos que se recabaron son:

- **Número de establecimientos que ofrecen ese tipo de servicio.**
- **Localización.**
- **Capacidad instalada y utilizada.**
- **Calidad y precio del servicio.**
- **Planes de expansión.**
- **Inversión fija y número de trabajadores.**

b. Análisis del régimen, grado de competencia

b.1 Análisis de resultados de la guía de observación (identificación de mercado oligopolio)

b.1.1 Cantidad de jornadas

La cantidad de jornadas fue evaluada con base en la información recolectada, en donde se hace notar que ciertos establecimientos cuentan con tres tipos de jornadas. Esta son: de 8:00 AM. a 12:00 PM, de 8:00 AM. a 4:00 PM y de 8:00 AM. a 6:00 PM. Otros establecimientos cuentan con dos tipos de horario, que son: de 8:00 AM. a 12:00 PM., de 8:00 AM a 5:00 PM. Por último, existen establecimientos que cuentan con un único horario, de 8:00 AM a 12:00 PM. Para mejorar el análisis de los datos, se tomó la cantidad de jornadas que tenía cada establecimiento y se obtuvieron porcentajes: el 25% corresponde a los establecimientos que cuentan con los tres tipos de jornadas, el 16.7% corresponde a los que cuentan con dos tipos

de jornadas y el 8.3% corresponde a los establecimientos que solo cuentan con un tipo de jornada.

TABLA No. 1

Cantidad de Jornadas

LUGAR VISITADO	JORNADA			
	M	V	N	HORARIO
Kaskaron	X			8 a 12
Kaskaron	X	X		8 a 4
Kaskaron	X	X		8 a 6
Cri - Cri	X			8 a 12
Cri - Cri	X	X		8 a 5

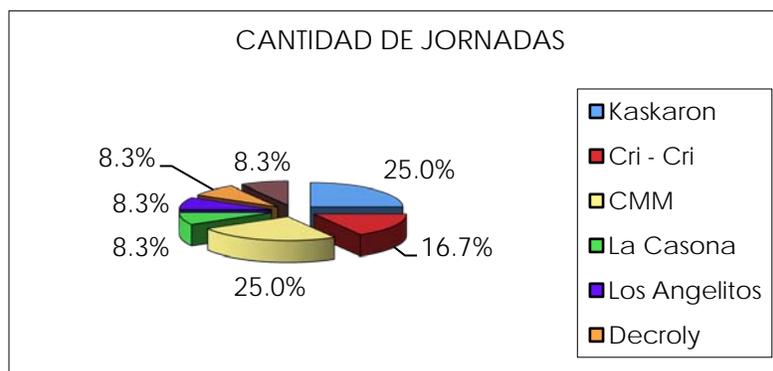
CMM	X	X		7 a 6
CMM	X	X		7 a 3
CMM	X	X		7 a 6:30
La Casona	X			8 a 12
Los Angelitos	X			8 a 12
Decroly	X			8 a 12
USAC	X			8 a 12

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a investigación realizada, 2008.

GRÁFICA No. 3

Cantidad de Jornadas

		%
Kascarón	3	25
Cri-Cri	2	16.7
CMM	3	25
La Casona	1	8.3
Los Angelitos	1	8.3
Decroly	1	8.3
USAC	1	8.3



b.1.2 Tarifa de jornada matutina

FUENTE: Elaboración propia, 2008

Para el esclarecimiento del análisis de la oferta, se evaluaron los diferentes tipos de jornadas por separado. Mediante un diagrama fueron graficados los diferentes costos de cada uno de ellos.

TABLA No. 2

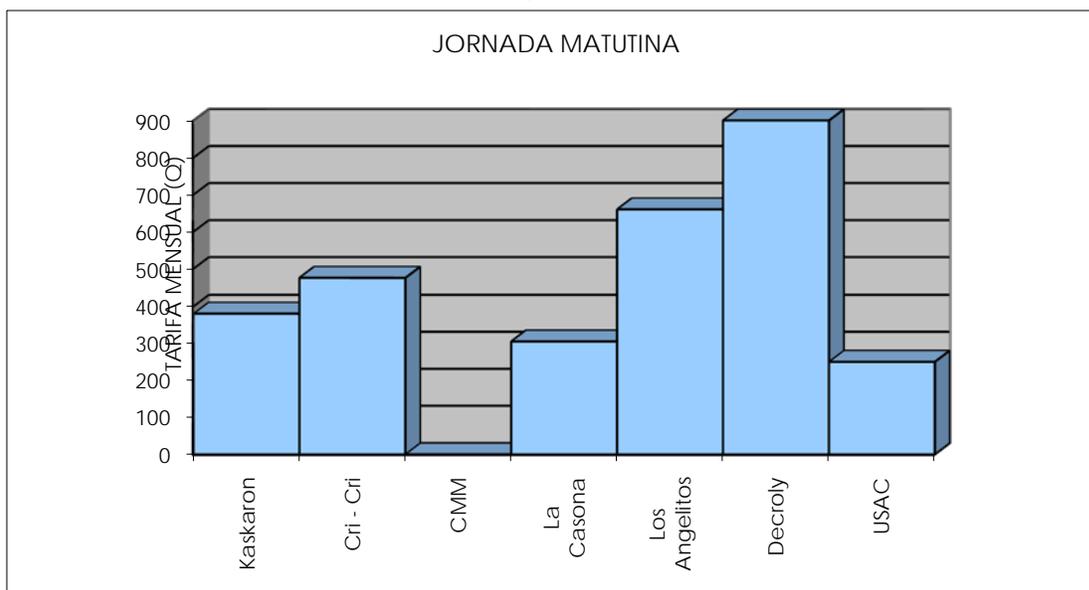
Tarifa de jornada matutina

LUGAR VISITADO	TARIFA (Q) MES
Kaskaron	380
Cri - Cri	475
CMM	460
La Casona	305
Los Angelitos	660
Decroly	900
USAC	250

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a investigación realizada, 2008.

GRÁFICA No. 4

Tarifa de jornada matutina



FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a investigación realizada, 2008.

b.1.3 Tarifa jornada vespertina

No existe jornada nocturna, pero sí dos tipos de jornada vespertinas. Aunque cada establecimiento tiene sus propios horarios, existe una tarifa para cada clasificación. Este análisis es para los establecimientos que prestan servicios no más tarde de las 16:00 horas.

TABLA No. 3

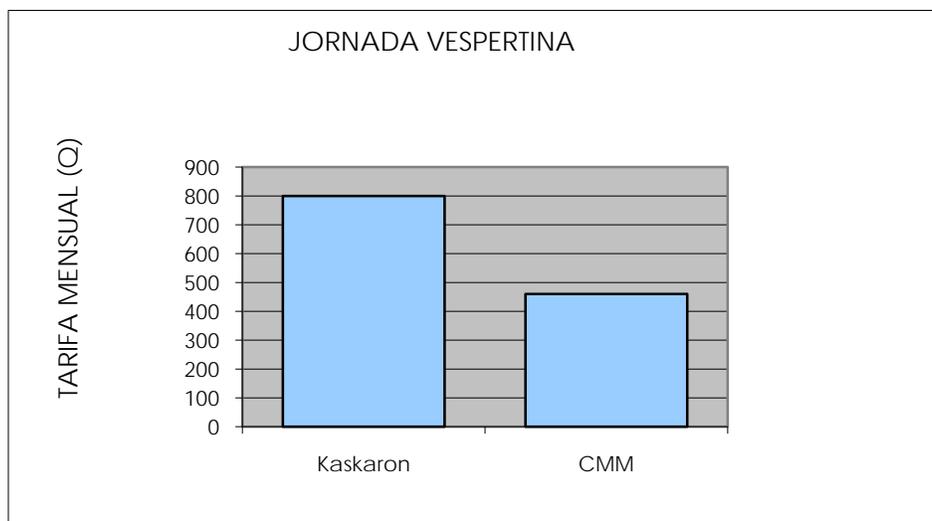
Tarifa jornada vespertina

LUGAR VISITADO	TARIFA (Q) MES
Kaskaron	800
CMM	460

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a investigación realizada, 2008.

GRÁFICA No. 5

Tarifa jornada vespertina



FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a investigación realizada, 2008.

b.1.4 Jornada vespertina 2

Este tipo de jornada comprende aquellos establecimientos que prestan sus servicios desde las 7:00 u 8:00 AM hasta las 5:00 o 6:00 PM.

TABLA No. 4

Jornada vespertina 2

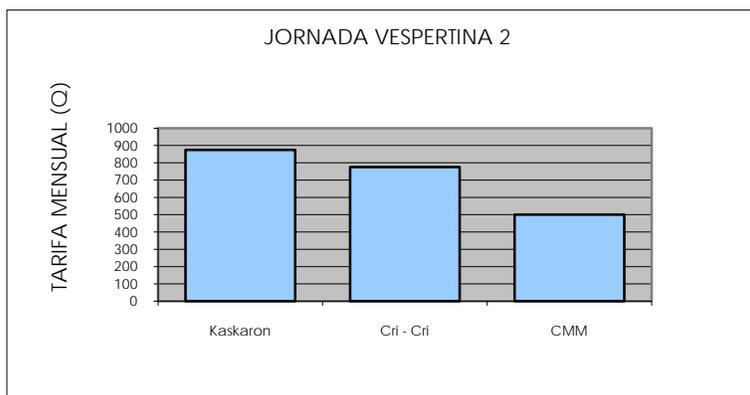
LUGAR VISITADO	TARIFA (Q) MES

Kaskaron	875
Cri - Cri	775
CMM	500

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a investigación realizada, 2008.

GRÁFICA No. 6

Jornada vespertina 2



FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a investigación realizada, 2008.

b.1.5 Edades

Dentro de la información recopilada de la competencia se obtuvieron las edades que acepta cada establecimiento y se obtuvo un porcentaje de las mismas.

TABLA No. 5

Edades

EDADES	SUMATORIA	%
0 -1 año	6	15
2 años	7	18
3 años	7	18
4 años	7	18
5 años	7	18
6 años	4	10
7 años	2	5

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a investigación realizada, 2008.

GRÁFICA No. 7

Edades



FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a investigación realizada, 2008.

b.1.6 Personal

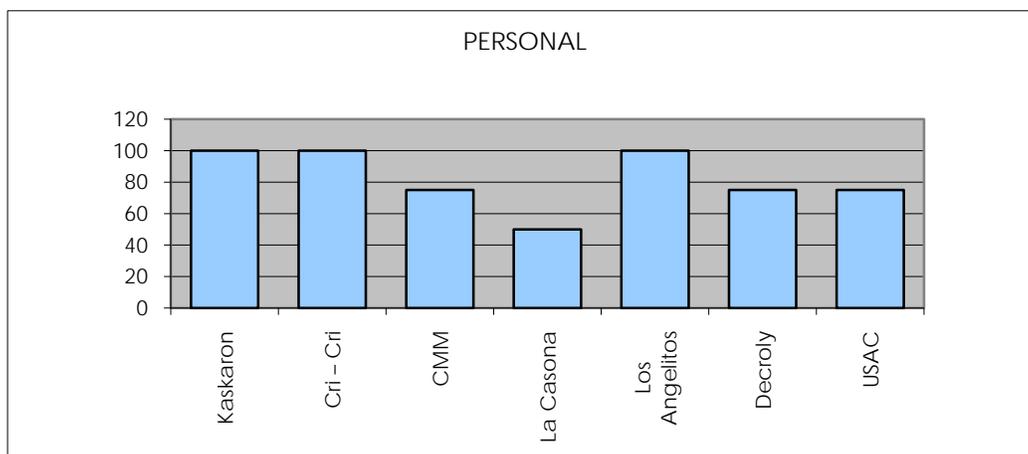
Para calificar al personal de los establecimientos de la competencia, se usaron las categorías excelente, bueno, regular y malo. A la categoría de excelente se le dio el 100%; a la categoría de bueno, el 75 %; a la categoría de regular, 50 % y a la categoría de malo, el 25 %, para poder evaluar mejor a qué nivel se encuentra cada uno.

TABLA No. 6

Personal

LUGAR VISITADO	PERSONAL				TOTAL
	E	B	R	M	
Kaskaron	100				100
Cri – Cri	100				100
CMM		75			75
La Casona			50		50
Los Angelitos	100				100
Decroly		75			75
USAC		75			75

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a investigación realizada, 2008.

GRÁFICA No. 8**Personal**

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a investigación realizada, 2008.

b.1.7 Alimentos

Para evaluar qué tiempos de alimentación proporciona cada establecimiento se marcó en la tabla que se presenta a continuación y luego se graficó. En el caso de los establecimientos que no proporcionan ninguno no se graficó nada.

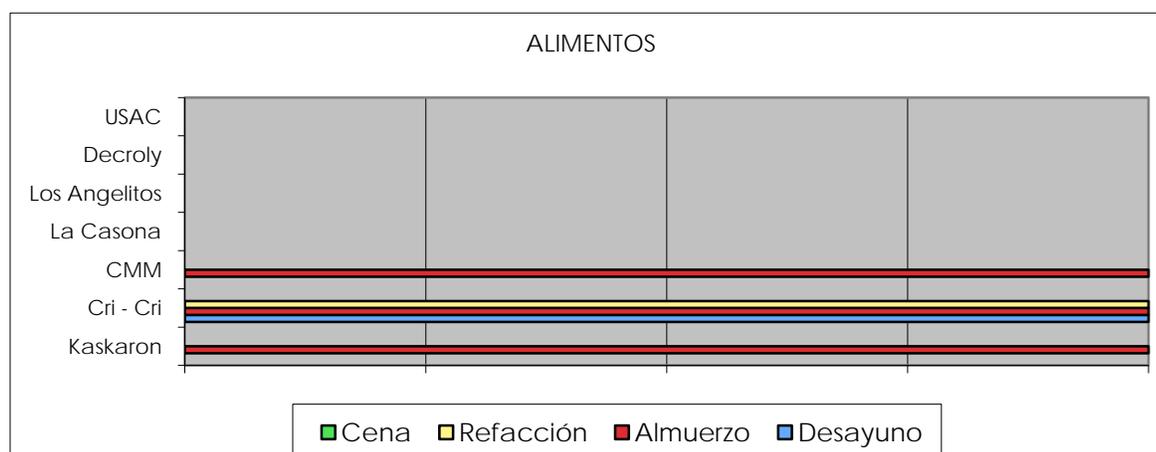
TABLA No. 7**Tiempos de alimentación**

LUGAR VISITADO	ALIMENTOS			
	Desayuno	Almuerzo	Refacción	Cena
Kaskaron		X		
Cri – Cri	x	X	x	
CMM		X		
La Casona				
Los Angelitos				
Decroly				
USAC				

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a investigación realizada, 2008.

GRÁFICA No. 9

Tiempos de alimentación



FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a investigación realizada, 2008.

b.1.8 Servicios

Se evaluó en cada establecimiento qué tipo de servicio proporcionan, ya sea jardín infantil, guardería, tutoría y colegios, y con base en ello se realizó el gráfico, donde se puede observar el tipo de servicio con que cuenta cada establecimiento. Hay algunos que proporcionan más de un servicio.

TABLA No. 8

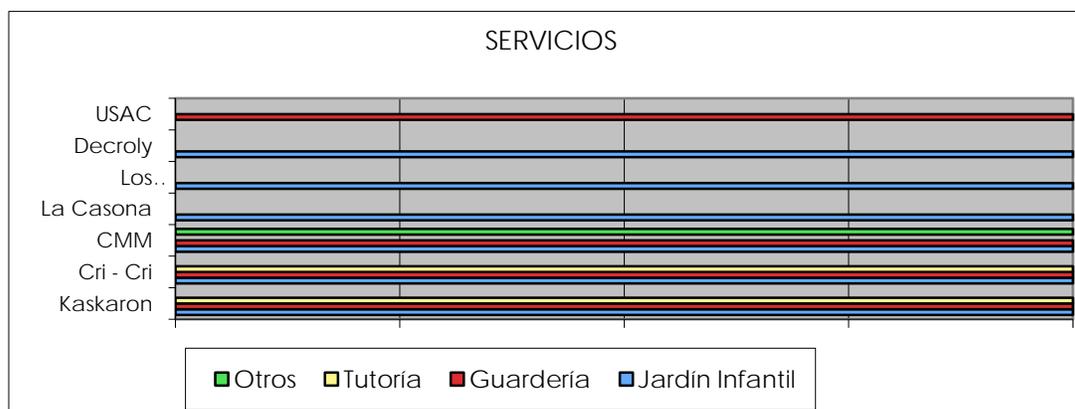
Servicios

LUGAR VISITADO	SERVICIOS			
	Jardín Infantil	Guardería	Tutorías	Colegios
Kaskaron	x	x	x	
Cri - Cri	x	x	x	
CMM	x	x		x
La Casona	x			
Los Angelitos	x			
Decroly	x			
USAC		x		

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a investigación realizada, 2008.

GRÁFICA No. 10

Servicios



FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a investigación realizada, 2008.

c. Situación futura de la oferta

c.1 Análisis histórico de la oferta nacional de guarderías

TABLA No. 9

Situación de la oferta en guarderías

Año	Oferta (y)
2003	7,673
2004	8,076
2005	8,502
2006	8,949
2007	9,420

FUENTE: Base de datos estadísticos proporcionados por PRODATOS, 2007.

La oferta se ha incrementado año con año, debido a que mayor cantidad de personas trabajan para mantener su situación económica estable. Es necesario este servicio para que los padres tengan oportunidad de realizar sus actividades tranquilamente, sabiendo que sus hijos están en manos de personas capacitadas profesionalmente.

b. Proyección de la oferta nacional de guarderías

Los valores de la tasa de natalidad y la oferta fueron proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas –INE-, por lo que únicamente se calcula la oferta (y) con los años (x_1) y la tasa de natalidad (x_2) se obtienen los siguientes datos, calculándolo de la siguiente manera:

Para obtener X_2Y , se multiplica la tasa de natalidad por la oferta, para el año 2003 se hizo así:
 $7,673 * 33.96 = 260,575.08$.

Para obtener X_1Y , se multiplica la oferta por el año (X_1), siguiendo el mismo ejemplo para el año 2003, queda de la siguiente forma: $7,673 * 2003 = 7,673$.

TABLA No. 10

Proyección de la oferta para guarderías

Año	Año(x_1)	Tasa de Natalidad (x_2)	Oferta (y)	x_1y	x_2y	x_1^2	x_2^2	x_1x_2
2003	1	33.96	7,673	7,673	260,575.08	1	1,153.2	34
2004	2	34.16	8,076	16,152	275,876.16	4	1,166.9	68
2005	3	34.37	8,502	25,506	292,213.74	9	1,181.2	103

2006	4	34.57	8,949	35,796	309,366.93	16	1,195.0	138
2007	5	34.6	9,420	47,100	325,932.00	25	1,197.1	173
1,463,963.9								
	15	171.67	42,620	132,227	1	55	5,893.71	517

FUENTE: Base de datos estadísticos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas, Guatemala –INE–.

Pronóstico para el año 2008:

TABLA No. 11

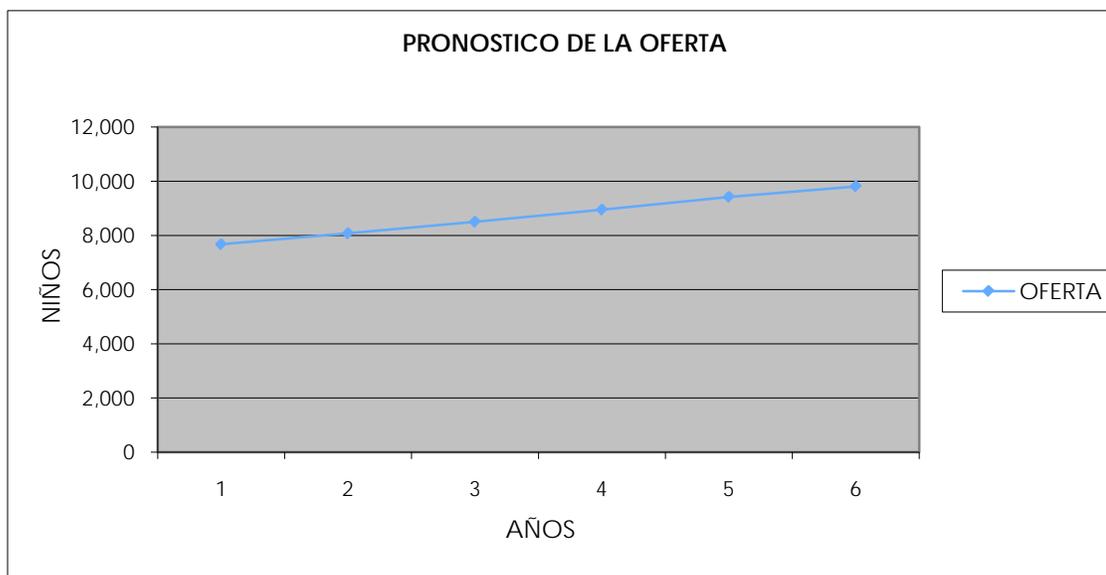
Oferta para el año 2008

Año (x1)	Tasa de Natalidad (x2)	Oferta (y)
6	35	9,807

FUENTE: Base de datos estadísticos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas, Guatemala –INE–.

GRÁFICA No. 11

Pron
óstico
o de
la
Ofert
a



FUENTE: Base de datos estadísticos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas, Guatemala –INE–.

3.6 Comportamiento de los precios

a. Estimación de la evolución futura de los precios

a.1 Precio promedio por mes

Jornada matutina (de 8:00 AM a 12:00 PM) (Tabla No.12)

TABLA No. 12

Precio promedio por mes

LUGAR VISITADO	PRECIO POR MES
Kaskaron	Q380
Cri - Cri	Q475
CMM	Q460
La Casona	Q305
Los Angelitos	Q660
Decroly	Q950
USAC	Q250
PRECIO PROMEDIO	Q498

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a investigación realizada, 2008.

Jornada diaria (de 8:00 AM a 4:00 PM.) (Tabla No. 13)

TABLA No. 13

Precio por mes jornada diaria

LUGAR VISITADO	PRECIO POR MES
Kaskaron	Q800.00
CMM	Q460.00
PRECIO PROMEDIO	Q630.00

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a investigación realizada, 2008.

Jornada diaria II (de 7:00 AM a 6:00 PM) (Tabla No. 14)

TABLA No. 14

Precio por mes jornada diaria II

LUGAR VISITADO	PRECIO POR MES
Kaskaron	Q875.00
Cri - Cri	Q775.00
CMM	Q500.00
PRECIO PROMEDIO	Q716.67

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a investigación realizada, 2008.

a.2 Precio promedio por día

TABLA No. 15

Precio por día

LUGAR VISITADO	PRECIO POR DIA
Cri - Cri	Q65.00
CMM	Q50.00
PRECIO PROMEDIO	Q57.50

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a investigación realizada, 2008.

a.3 Precio promedio por mes

TABLA No. 16

Precio promedio por mes

LUGAR VISITADO	PRECIO POR HORA
Cri – Cri	Q45.00
CMM	Q10.00
PRECIO PROMEDIO	Q27.50

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a investigación realizada, 2008.

b. Márgenes de comercialización

b.1 Proyección de precios

En un escenario normal en el cual se cubra el 75% de la capacidad instalada del establecimiento, el precio del servicio será un poco más alto que el precio promedio de la competencia, porque se ofrecerá un servicio de calidad, con mejores instalaciones y profesionales al cuidado de niños, prestará servicios de lunes a sábado y será de once horas para tener una ventaja sobre ellos y llamar la atención de los usuarios.

Los lugares de la jornada diaria II cuentan con características similares a las que ofrecerá la Guardería y Tutoría K-ritas, por lo que se utiliza el precio promedio de ésta para calcular el precio por hora de la competencia.

La jornada diaria II abarca 11 horas diarias, y el precio promedio mensual es de Q716.67, por lo que el precio por hora de la competencia es:

$$\frac{\text{Q } 716.67/\text{mes}}{11 \text{ horas/día} * 20 \text{ días/mes}} = \text{Q } 3.26 \text{ por hora}$$

11 horas/día * 20 días/mes

Entonces, el precio de la Guardería y Tutoría K-ritas será:

Q 4.38 por hora para la guardería y Q 2.19 por hora para la tutoría

Para realizar la proyección de precios se supuso un incremento de un 5% en los precios debido a la inflación. A continuación se presentan los datos proyectados.

El precio por niño será de Q. 964.15 para la guardería y Q 482.08 para la tutoría.

TABLA No. 17

Precio por hora

	PRECIO POR HORA	
	DEL SERVICIO	DE MERCADO
AÑO 1	4.38	3.26
AÑO 2	4.51	3.36
AÑO 3	4.64	3.46
AÑO 4	4.78	3.56
AÑO 5	4.92	3.67

FUENTE: Elaboración propia en base a lugares visitados, 2008.

3.7 Análisis de la comercialización

a. Canales de comercialización

La comercialización del establecimiento radicará en el hecho de ubicarse en un lugar accesible para un amplio segmento del mercado, y en darse a conocer por los medios publicitarios adecuados.

El canal de distribución del que se hará uso es el de productor –consumidor, ya que en el establecimiento se prestan servicios de forma personalizada a los clientes.

b. Formas de comercialización del proyecto

Los medios publicitarios que se emplearán para la comercialización del establecimiento son:

- Volantes

Los volantes que se repartirán poseerán las siguientes características:

- Serán impresos en papel bond de 80 gramos.
- El tamaño del papel será de 5.5" * 8.5".
- Contarán con un color tiro (impresión de un solo lado del volante).

Se repartirán 1,000 volantes mensuales durante seis meses al año en semáforos cercanos al área, así como en casas de vecindarios cercanos.

En la litografía “Graphic Artiform, S.A.”, 1,000 volantes con estas características son vendidos a un precio de Q 352.00.

El costo anual en el que se debe incurrir es el siguiente:

$$Q352.00/\text{mes} * 6 \text{ meses/año} = Q 2,112.00/\text{año}$$

- Anuncios de prensa

TABLA No. 18

Anuncios de prensa		Costo
Páginas principales	Página completa (full color)	Q19,000.00
Páginas secundarias	1/4 de página	Q5,000.00
	1/8 de página	Q900.00

FUENTE: Datos proporcionados por Prensa Libre, 2008

Se publicará un anuncio de prensa de 1/8 de página cada 2 semanas (lunes), durante seis meses, por lo que el costo anual en el que se debe incurrir es el siguiente:

$$Q900.00/\text{día} * 1\text{día}/2 \text{ semanas} * 2 \text{ semanas/mes} = Q 1,800/\text{mes}$$

$$Q 1,800/\text{mes} * 6 \text{ meses/año} = Q 10,800/\text{año}$$

Los costos totales en los que se deberá incurrir para que el establecimiento se dé a conocer en el mercado son:

TABLA No. 19

Costos totales de publicidad

Medio publicitario	Costo
Volantes	Q 2,112.00/año

Anuncios de prensa	Q 9,600.00/año
TOTAL	Q 11,712.00/año

FUENTE: Elaboración propia, 2008.

Se dará un servicio que vaya más allá de las expectativas de los clientes para que el establecimiento se de a conocer también por medio de transmisión de boca en boca.

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO

Guardería y Tutoría K-ritas

LOGO



3.8 Conclusiones del estudio de mercado

Aspectos negativos

- **Existen lugares reconocidos y que se encuentran ya posicionados en el mercado.**
- **No se cuenta con suficientes datos, lo cual afecta la precisión del estudio.**

Aspectos positivos

- **La necesidad de este servicio es cada vez mayor, debido a la necesidad que tienen los padres de trabajar.**
- **Es un servicio que tiene como visión proporcionar un mejor futuro a los niños.**

Riesgos que se pueden presentar

- **Difamación a causa de malos tratos hacia los niños producidos en otros establecimientos del mismo rubro.**
- **Falta de demanda a causa de desconfianza.**

Factores económicos o políticos que pueden afectar la estabilidad y rentabilidad del negocio

- **Incremento de la tasa de inflación en Guatemala.**
- **Un golpe de Estado.**
- **Conflictos políticos internos.**

Magnitud del mercado potencial del servicio (unidades/año)

- La demanda potencial del establecimiento dio como resultado 93,922 niños, de donde se estima que la cantidad de niños que asistirá al servicio de guardería o tutoría es el siguiente:

$$\text{Tutoría} = 156 \text{ niños} * (35.59/100) = 56 \text{ niños}$$

$$\text{Guardería} = 156 \text{ niños} * (64.41/100) = 100 \text{ niños}$$

¿Se continúa o se para el estudio?

Se continúa el estudio, ya que existe un mercado potencial viable.

El proyecto está dirigido principalmente a padres de familia que cuentan con hijos pequeños, en los rangos de 3 meses a 7 años. El objetivo principal es cubrir la necesidad que tienen los padres de un servicio que brinde una combinación de calidad, confiabilidad y precios al alcance de sus bolsillos.

El establecimiento planteado se dirigirá al segmento de clase media, ya que es el que tiene el poder adquisitivo que permite pagar este tipo de servicio y es el que está dispuesto a utilizarlo. Se pudo observar que la clase C es el mejor mercado para dirigir el presente proyecto.

En el establecimiento se ofrecerá un servicio que superará las expectativas de los clientes, ya que proporciona servicios que no ofrece la competencia porque contará con un programa de educación especializado español llamado Alba, el cual permite un mejor desarrollo de habilidades motrices y motoras de los niños pequeños para estimularles todas sus destrezas. También habrá maestras especializadas que brindan tutorías a los niños.

Si la demanda incrementa, la estrategia a adoptar por el negocio será arrendar un nuevo establecimiento, de preferencia en la zona 7 u 11, debido a que de acuerdo con el estudio de mercado es una de las zonas en las que se presenta mayor demanda, seguridad y accesibilidad.

Por todos los datos recolectados en el análisis es recomendable continuar con el estudio, ya que se cuenta con la capacidad de cubrir una alta demanda y con los recursos necesarios para su realización, brindando un servicio de excelencia.

4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1 Tamaño

a. Capacidad del proyecto

La localización óptima se determinó tomando en cuenta los resultados obtenidos en el estudio de mercado, para poder identificar la ubicación que permita obtener la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital. Para efectuar el estudio de la demanda se realizó una encuesta, la cual fue contestada por una porción representativa de la población del estrato socioeconómico C. Para el caso de las familias que utilizarían la guardería la porción representativa fue de 190, familias y para las familias que utilizarían las tutorías su porción representativa fue de 192 familias. A ambos grupos se les preguntó la ubicación preferida para colocar el establecimiento. Los resultados obtenidos al determinar la cantidad de familias que realmente harían uso de los servicios ofrecidos por el negocio y la cantidad de niños que asistirían en caso de servir como guardería o tutoría se muestran a continuación.

TABLA No. 20

Localización de Guardería y Tutoría

<u>Guardería</u>			<u>Tutoría</u>		
		%			%
Zona 7 y 11	53	27.89	Zona 7 y 11	51	26.56
Zona 9 y 10	36	18.95	Zona 9 y 10	30	15.62
Otras zonas	36	18.95	Otras zonas	34	17.71
Zona 15, 16 y 17	16	8.42	Zona 15, 16 y 17	21	10.94
Zona 13 y 14	15	7.37	Zona 13 y 14	14	7.81

Zonas de Mixco	16	8.42	Zonas de Mixco	18	9.38
Carretera a El Salvador	20	10	Carretera a El Salvador	22	11.98
	192	100		190	100

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a lugares visitados, 2008

Al efectuar el cálculo, tanto para guardería como para tutoría, se obtuvieron los siguientes resultados:

TABLA No. 21

Zonas para ubicar la guardería y tutoría

Guardería y tutoría

		%
Zona 7 y 11	104	27.23
Zona 9 y 10	66	17.28
Otras zonas	70	18.32
Zona 15, 16 y 17	37	9.69
Zona 13 y 14	29	7.59
Zonas de Mixco	34	8.90
Carretera al Salvador	42	10.99
	382	100

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a lugares visitados, 2008

Con base en los resultados obtenidos se pudo visualizar que el mejor sitio para ubicar el establecimiento en orden decreciente es:

- Zona 7 u 11.
- Zona 9 o 10.
- Otras zonas (zona 2, zona 4, zona 5, zona 21).
- Zona 15, 16 o 17.
- Zona 13 o 14.
- Zonas de Mixco.
- Carretera a El Salvador.

Se buscaron las instalaciones disponibles para ubicar el establecimiento en alguna de las zonas que serían más demandadas, de acuerdo con el estudio de mercado realizado previamente.

Los lugares que se visitaron fueron:

Lugar 1:

Dirección: Colonia Utatlán II

Características: casa de un piso, modificada para oficinas, 5 dormitorios, 3 baños, garaje para 2 carros, salón, cocina, comedor, lavandería, 2 bodegas pequeñas, patio trasero pequeño.

Contrato: Alquiler

Precio: Q 4,500

Lugar 2:

Dirección: Colonia Utatlán II

Características: Casa de dos pisos, 5 dormitorios, 3 baños, sala, comedor, cocina, cuarto de servicio con baño, garaje para 4 carros, lavandería, patio lateral.

Contrato: Alquiler

Precio: Q 3,000

Lugar 3:

Dirección: 34 Avenida "A" 7-19 Zona 7, Tikal II

Características: 6 dormitorios, 3 baños, 2 garajes, gabinetes, cisterna

Contrato: Alquiler

Precio: Q 4,000

Lugar 4:

Dirección: Colonia Utatlan II

Características: 3 dormitorios, 2 baños (sin accesorios), 2 garajes.

Contrato: Compra - venta

Precio: \$ 110,000

Lugar 5:

Dirección: Zona 10

Características: casa de dos niveles, 3 dormitorios, 2 baños, sala, comedor, cocina, cuarto de servicio con baño (en el segundo nivel), 2 bodegas pequeñas, 2 galeras grandes para bodega, jardín mediano, garaje para 5 carros, gabinetes.

Contrato: Alquiler

Precio: \$ 1,000

Lugar 6:

Dirección: 13 avenida 18-59 zona 10

Características: casa de un nivel, 3 dormitorios, 1 estudio, 2 baños, sala, comedor, pantry, cocina, patio, lavandería, cuarto de servicio con baño, jardín grande (delantero y trasero), garaje para 6 carros, gabinetes.

Superficie: 1,224 m²

Contrato: Alquiler

Precio: \$ 1,200

b. Factores condicionantes del tamaño óptimo del establecimiento

El tamaño óptimo hace referencia a la capacidad instalada óptima del establecimiento. Para determinarla se tomaron en cuenta los factores que la limitan, estos son:

b.1 Demanda.

En el estudio de mercado con base en el total de unidades familiares del estrato socioeconómico C⁷ y la cantidad de ellas que utilizaría el servicio se calculó la cantidad de unidades familiares del estrato socioeconómico C que harían uso del servicio ofrecido. Luego, de acuerdo a este dato y al promedio de hijos menores de siete años por familia se determinó la demanda potencial del establecimiento, dando como resultado 93,922 niños.

Para calcular la demanda que se podría cubrir al ubicar el establecimiento en la zona 7 y 11 se hizo lo siguiente:

⁷ FUENTE: Base de datos estadísticos PRODATOS 2007

$$93,922 \text{ niños} * (16.58/100) * 0.01 = 156 \text{ niños}$$

Donde 16.58 es el porcentaje de niños que asistirían al establecimiento si estuviera ubicado en la zona 7 u 11.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio de la demanda, las familias que preferirían que el establecimiento estuviese ubicado en la zona 7 o 11, utilizarían el servicio de tutoría o guardería en las siguientes proporciones:

TABLA No. 22

Familias que utilizarían el servicio

Zona 7 y 11

		%
Tutoría	190	49.74
Guardería	192	50.26
	382	100

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a lugares visitados, 2008

Para estimar la cantidad de niños que asistirían para utilizar el servicio de guardería o tutoría se hizo lo siguiente:

$$\text{Tutoría} = 156 \text{ niños} * (35.59/100) = 56 \text{ niños}$$

$$\text{Guardería} = 156 \text{ niños} * (64.41/100) = 100 \text{ niños}$$

La demanda siempre está sujeta a cambios debido a distintos factores, por lo que el valor estimado no es exacto.

La demanda obtenida se debe a que el negocio ofrece un valor superior que la competencia, ya que previamente se detectaron las debilidades de los competidores para poder tener una ventaja competitiva sobre ellos. En la Guardería y Tutoría K-ritas:

- El cliente tiene la posibilidad de llevar a su hijo sin tener que inscribirlo.
- Además de prestar el servicio de guardería, se prestará el servicio de tutoría, permitiendo de esta forma que los niños aprovechen su tiempo de forma productiva.
- Se ofrece un precio más bajo que el de la competencia.
- Se emplean campañas publicitarias adecuadas para lograr una mejor introducción en el mercado.
- Se buscarán continuamente formas de mantener o incrementar la demanda, creando nuevas normas de valor y diferenciándose de la competencia.

En un mercado libre la demanda debe ser superior a la capacidad instalada del establecimiento, por lo que la instalación es adecuada para el fin propuesto.

b.2 La disponibilidad de capital

Representa el factor clave, ya que de él depende la realización del proyecto. Debido a la crisis económica crónica en Guatemala se busca arriesgar la menor cantidad posible de dinero ya

que ni las condiciones macroeconómicas ni el mercado de consumo muestran estabilidad a largo plazo.

Para contar con el capital necesario para llevar a cabo el proyecto se analizarán los distintos planes de financiamiento existentes, para elegir aquel que se financie con mayor comodidad y seguridad y que a la vez ofrezca los menores costos y un alto rendimiento de capital. Esto se realiza después de haber identificado los costos en los que se debe incurrir para poder colocar y poner en marcha el negocio.

b.3 Los Insumos

Los insumos necesarios están constituidos por el equipo, el mobiliario, los suministros, el personal y los servicios, tales como agua, energía eléctrica, teléfono, etc. Se debe tomar en cuenta el espacio requerido por estos y el dinero que se requiere para obtenerlos.

4.3 Localización

a. Macro-localización por puntos

Para determinar la macro-localización óptima del establecimiento se empleó el método cualitativo por puntos. Para evitar que los datos estuviesen sesgados la asignación de los pesos (acorde a la importancia relativa) así como la asignación de las calificaciones de cada factor en los distintos lugares visitados fue realizada.

Para realizar este método se listaron una serie de factores relevantes para la localización, a los cuales se les asignó un peso. Los factores asignados y los pesos asignados se muestran en la siguiente tabla:

TABLA No. 23
Localización por puntos

FACTOR	PESO
1. Tamaño	0.168
2. Ubicación Adecuada	0.151
3. Seguridad	0.136
4. Servicios (Completo)	0.121
5. Accesibilidad	0.106
6. Sanitarios	0.091
7. Área Verde	0.076
8. Precio	0.061
9. Ventilación	0.045
10. Iluminación	0.03
11. Limpieza	0.015
TOTAL	1

FUENTE: Elaboración propia, 2008.

A continuación se muestra la calificación ponderada para cada uno de los lugares visitados:

TABLA No. 24

Ponderaciones de las zonas visitadas

FAC.	PESO	LUGAR 1		LUGAR 2		LUGAR 3		LUGAR 4		LUGAR 5		LUGAR 6	
		CALIF.	TOTAL										
1	0.168	6	1.008	5	0.840	9	1.512	6	1.008	9	1.512	10	1.68
2	0.151	8	1.208	8	1.208	6	0.906	9	1.359	9	1.359	9	1.359
3	0.136	9	1.224	9	1.224	7	0.952	9	1.224	9	1.224	8	1.088
4	0.121	10	1.210	10	1.210	10	1.210	9	1.089	9	1.089	10	1.21
5	0.106	8.5	0.901	8	0.848	8	0.848	10	1.060	7	0.742	10	1.06
6	0.091	5	0.455	8.5	0.774	10	0.910	5	0.455	7	0.637	10	0.91
7	0.076	1	0.076	7	0.532	1	0.076	7	0.532	8	0.608	10	0.76
8	0.061	8	0.488	7	0.427	9	0.549	7	0.427	8	0.488	7	0.427
9	0.045	6	0.270	8.5	0.383	7	0.315	9	0.405	10	0.45	9	0.405
10	0.03	7.5	0.225	8	0.240	7	0.210	9	0.270	9	0.27	9	0.27
11	0.015	9	0.135	9	0.135	9	0.135	6	0.090	7	0.105	10	0.15
TOTAL	1		7.20		7.82		7.62		7.92		8.48		9.32

Nota: La calificación de 10 se asigna a la satisfacción total del factor y disminuye proporcionalmente según este criterio.

La tabla anterior demuestra que el lugar 6 es la mejor opción para ubicar el establecimiento (zonas 7 y 11), debido a que posee la mayor calificación total se adecua mejor a las necesidades y expectativas de localización. Es por esto que se selecciona para tal fin.

4.3 Proceso de producción (ingeniería del proyecto)

El proceso de producción del proyecto se realiza con el objetivo de resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento del establecimiento.

a. Descripción del proceso de prestación de servicio

a.1 Recepción de niños

- El proceso inicia cuando el interesado solicita información sobre las opciones que tiene el servicio.
- Se le presenta al interesado la información solicitada.
- El cliente decide si utiliza los servicios que presta el establecimiento.
- Si el servicio satisface las expectativas del cliente y éste decide utilizarlo, se procede a revisar al niño para verificar si tiene posibles golpes y evitar malos entendidos.
- Posteriormente, se le solicita al encargado del niño firmar un documento donde se presentan los resultados de la verificación.
- El interesado debe cumplir con ciertos requisitos y firmar una ficha de registro del niño, la cual es llenada por el personal del establecimiento.

Para el caso de una inscripción mensual los requisitos serán los siguientes:

- Presentar fotocopia del acta de nacimiento o fe de edad.
- Presentar fotocopia de la tarjeta de vacunas e historial médico si lo tiene.
- Llenar una hoja de información y ficha médica.
- Firmar un contrato con el establecimiento.

- Concertar una entrevista con las encargadas del establecimiento para aclarar cualquier duda o inquietud por parte de ambos. En esta entrevista se debe de llevar al niño para que una psicóloga pueda observar su comportamiento con los demás.
- Informar la dirección y teléfono de domicilio y trabajo de los padres.
- Informar la dirección y teléfono de familiares o personas que les conozcan.

Si no fuera una solicitud mensual del servicio solo se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Llenar una hoja de información y ficha médica.
- Informar la dirección y teléfono de domicilio, y trabajo de los padres.
- Informar la dirección y teléfono de familiares o personas que les conozcan.

La persona encargada de recepción deberá preguntarle al encargado del niño, si será él quien llegará por el niño cuando termine el tiempo de servicio solicitado. De no ser así, debe dar a conocer el nombre de la persona que llegará a recogerlo y ésta deberá presentar una autorización firmada por el encargado del niño y mostrar una identificación para corroborar que los datos están de acuerdo con la identificación.

- La persona encargada de recepción archiva los documentos en los lugares correspondientes de acuerdo a la jornada y al tiempo de servicio solicitado.
- Posteriormente se le cobra una cuota de acuerdo al servicio solicitado y se emite el recibo correspondiente.

El establecimiento tiene como ventaja competitiva sobre la competencia precios más bajos.

a.2 Ubicación del niño

Una vez que el encargado deja al niño en el establecimiento, se procede a determinar las facetas de la educación y cuidado del niño de acuerdo a su edad, para poderlo ubicar en el área correspondiente. Las actividades que se realizarán en cada una de las facetas se presentan a continuación:

3 – 18 meses

- Alimentación
- Aseo
- Recreación
- Enseñanza para comer solo, caminar, comunicarse con palabras, etc.

18 meses – 3 años

- Enseñanza de hábitos de higiene, tal como avisar para ir al baño.
- Enseñanza de modales, tales como pedir por favor y decir gracias, saludar y despedirse, etc.

3 – 4 años

- Enseñanza de modales en la mesa y en las relaciones con otras personas.
- Fomentar hábitos de limpieza, higiene y orden.
- Estimulación del desarrollo físico e intelectual con juegos, lecturas, etc.

4 – 6 años

- Refuerzo del aprendizaje de los hábitos antes mencionados.
- Enseñanza de lectura, escritura y nociones matemáticas básicas, etc.

Luego de haber analizado las distintas facetas de acuerdo a la edad en que se encuentra el niño, se procede a ubicarlo en una de las siguientes áreas:

- Sala cuna y maternal → 3 – 18 meses.
- Nursery → 18 meses – 3 años.
- Pre – Kinder → 3 – 4 años.
- Kinder I → 4 – 5 años.
- Kinder II → 5 – 6 años.
- Preparatoria → 6 años.

a.3 Aspectos que determinan una formación adecuada del niño

Para todos los grupos se realizan actividades de acuerdo a la edad para cumplir con los tres aspectos importantes en la formación de un niño, los cuales son:

- **Aspecto físico**

Se promueve el desarrollo físico y fisiológico a través de ejercicios de motricidad y desarrollo de los sentidos.

- **Aspecto cognoscitivo**

Se promueve el desarrollo de la inteligencia, lo que incluye el conocimiento de las relaciones de espacio – tiempo, nociones de objeto, lenguaje e imitación.

- **Aspecto afectivo – social**

Se define la conciencia individual, su relación con los demás y el control de las emociones para lograr el conocimiento.

a.4 Entrega del niño

- La persona encargada de entregar al niño deberá asegurarse de dárselo a la persona correcta. En caso contrario, la guardería debe indicar con anterioridad a la persona que llegó a dejarlo al establecimiento, que autorice de forma escrita y la identificación de la persona que llegará a recoger al niño.
- Luego de haberse asegurado que el niño va a estar en las manos correctas, se le entrega a la persona encargada a su representante, dependiendo del caso. Esta persona deberá de firmar, constando que recibió al niño con entera satisfacción.

b. Flujograma del proceso total

Se efectuó un flujograma de bloques para cada uno de los servicios principales que se ofrecen, los cuales son guardería y tutoría. (Ver gráficas No. 12 y 13).

Además se presenta un diagrama de proceso para realizar una inscripción en la Guardería y Tutoría K-ritas. (Ver cuadro No. 11).

GRÁFICO No. 12

DIAGRAMA DE BLOQUES

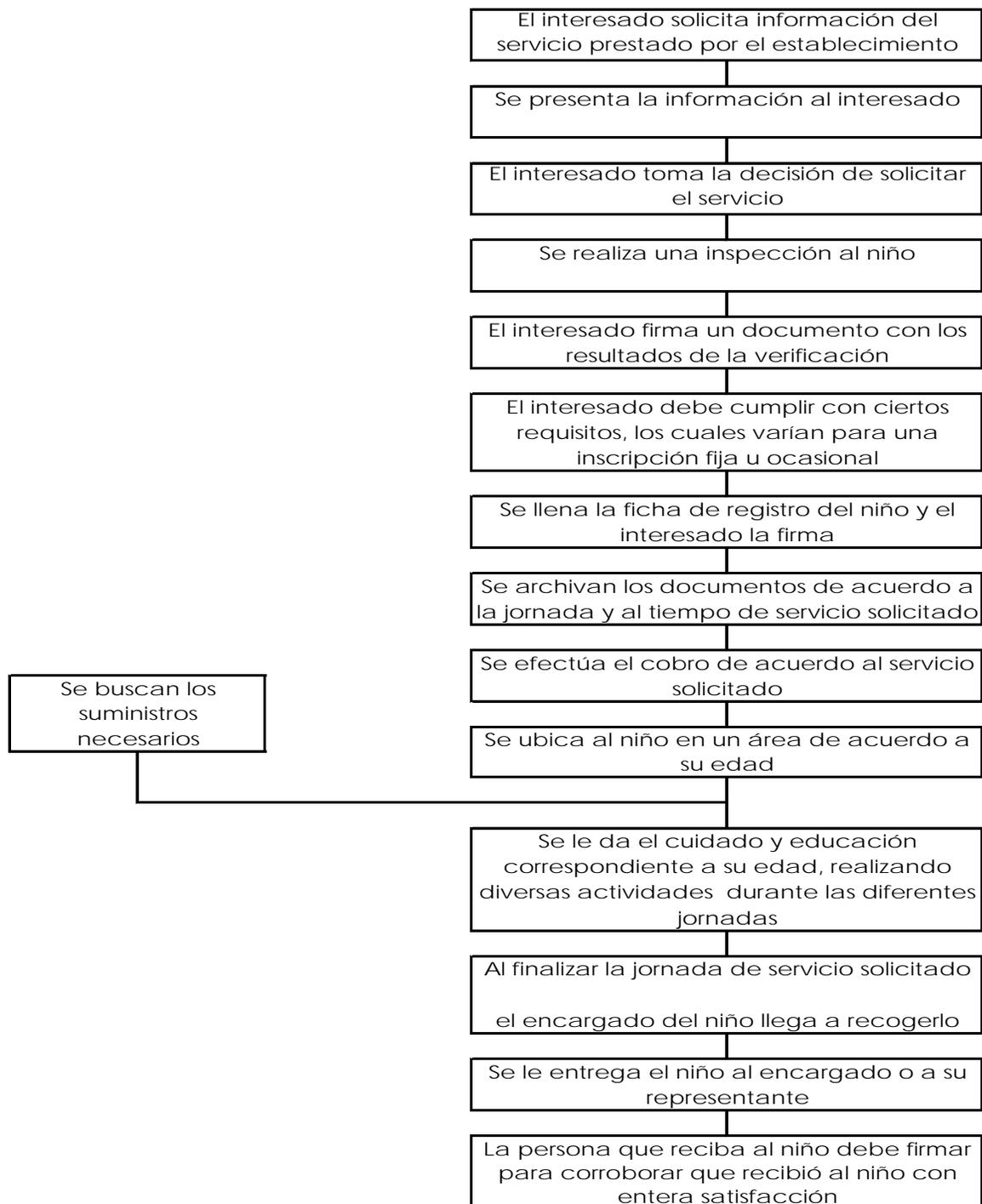
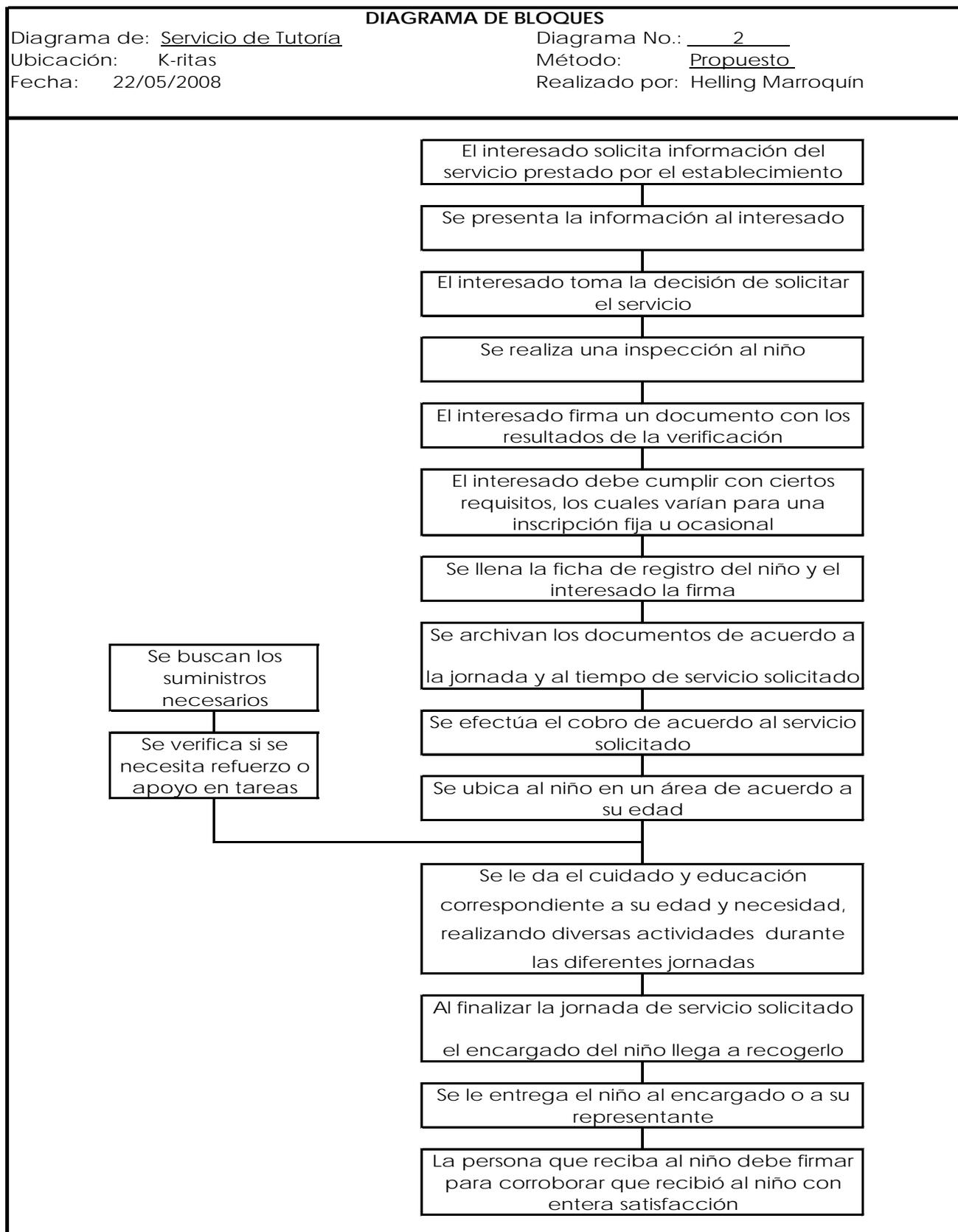
Diagrama de: Servicio de GuarderíaDiagrama No.: 1Ubicación: K-ritasMétodo: PropuestoFecha: 22/05/2008Realizado por: Helling Marroquín

GRAFICO No. 13



INSERTAR DIAGRAMA DE PROCESO Cuadro. No 11

4.4 Obras físicas

Los insumos mínimos necesarios para brindar un buen servicio en el establecimiento son equipo y mobiliario, suministros (material de apoyo, material didáctico, artículos para bebés, botiquín, artículos de limpieza), personal y servicios tales como agua, energía eléctrica, línea telefónica, cable, entre otros. Todos los insumos que se requieren están disponibles en el mercado.

Para la optimización tanto del servicio como de la capacidad del lugar, se cotizaron todos los insumos necesarios en la guardería. En Guatemala existe gran cantidad de proveedores de insumos, los cuales ofrecen descuentos considerables en la compra al por mayor de los mismos.

c. Inventario

Los suministros, en este caso, se refieren al material de apoyo, material didáctico, artículos para bebés, artículos de cocina, juegos y botiquín, esencialmente. Los suministros son sencillos y comunes, se encuentran disponibles todo el año y en cantidades que se requieren.

Tomando en cuenta distintos factores como, calidad, precio y tamaño, se eligió al proveedor con el artículo que más se adecua a las expectativas. Se obtuvieron los siguientes resultados:

INSERTAR CUADRO DE COSTOS 1

INSERTAR CUADRO DE COSTOS 2

INSERTAR CUADRO DE COSTOS 3

c. Resumen de Costos Totales Anuales
DESCRIPCIÓN COSTO **TOTAL**

Mobiliario	53,303,20
Equipo	21,866,24
Artículos de Cocina	244,40
Juegos	4,753,05
Material de Apoyo	49,80
Artículos de Bebé	2,318,27
Limpieza y Mantenimiento	1,116,05
Botiquin	361,30
Total	84,012,31

c. Dimensiones de la obra

La capacidad se determinó de acuerdo al equipo y mobiliario distribuido en cada aula. Las áreas de comedor, servicios sanitarios y patios no se consideran, ya que la estadía de los niños en ellas es temporal. Las áreas de servicio, tampoco (lavandería, enfermería, closets, recepción, sala de personal docente, dirección y parqueo). La capacidad instalada que tiene el establecimiento para cada área se presenta a continuación.

- **Sala cuna y maternal**

Niños: 28.

Niñera: 4.

- **Nursery**

Niños: 26.

Maestra: 1.

Niñera: 3.

- **Pre – Kinder**

Niños: 22.

Maestra: 1.

Niñera: 1.

- **Kinder I**

Niños: 22.

Maestra: 1.

Niñera: 1.

- **Kinder II**

Niños: 22.

Maestra: 1.

Niñera: 1.

- **Preparatoria**

Niños: 22.

Maestra: 1.

La capacidad instalada total del establecimiento es de 142 niños/año, por lo que se cubre el 91% de la demanda potencial (156 niños/año).

c.1 Determinación de las áreas de trabajo necesarias

Las áreas con que es necesario contar se listan a continuación.

- Recepción
Superficie: 20 m².
- Secretaría
Superficie: 18 m².
- Dirección
Superficie: 21 m².
- Oficina administrativa
Superficie: 21 m².
- Oficina psicóloga
Superficie: 16 m².

- Comedor
Superficie: 23 m².
- Cocina
Superficie: 14 m².
- Sala de personal docente
Superficie: 18 m².

- Aulas
 - Sala cuna y maternal → niños de 3 – 18 meses.
Superficie: 18 m².
 - Nursery → niños de 18 meses – 3 años.
Superficie: 18 m².
 - Pre – Kinder → niños de 3 – 4 años.
Superficie: 18 m².
 - Kinder I → niños de 4 – 5 años.
Superficie: 20 m².
 - Kinder II → niños de 5 – 6 años.
Superficie: 20 m².
 - Preparatoria → niños de 6 años.
Superficie: 21 m².
- Dormitorio de día
 - 18 m².
- Bodega suministros
 - Superficie: 19 m².
- Bodega conserjes
 - Superficie: 8 m².
- Servicios sanitarios visitas
 - Superficie: 8 m².
- Servicios sanitarios administración / 2 unidades
 - Superficie: 13.50 m².
- Servicios sanitarios guardián
 - Superficie: 6 m².
- Servicios sanitarios patios / 2 unidades
 - Superficie: 10 m².

- Lavandería
Superficie: 21 m².
- Enfermería
Superficie: 16 m².
- Patio de juegos
Superficie: 37 m².
- Jardín infantil
Superficie: 36 m².
- Parqueo de abordaje
Superficie: 38 m².
- Parqueo interior
Superficie: 33 m².

El área del establecimiento cubre un alto porcentaje de la demanda existente. Debido a que el lugar es arrendado, se buscará un lugar en la zona 7 u 11 de preferencia, ya que es el área en la que más se demandan los servicios que presta el establecimiento, de acuerdo con el estudio de mercado.

c.1.1 Distribución en planta por proceso

Se esquematizó la distribución en planta por proceso para la Guardería y Tutoría K-ritas. Los detalles del plano (ver Gráfico No. 14) son los siguientes:

1. Baños visita
2. Bodega conserjes
3. Maternal

4. Sala Cuna
5. Dormitorio
6. Enfermería
7. Psicología
8. Salón de maestras y niñeras
9. Pre- Kinder de 4 a 5 años
10. Nursery de 1.5 a 3 años
11. Recepción y lobby
12. Secretaria
13. Oficina administrativa
14. Sanitarios administración
15. Bodega suministros
16. Dirección
17. Preparatoria de 6 a 7 años
18. Kinder II de 5 a 6 años
19. Kinder I de 4 a 5 años
20. Seguridad
21. Baño seguridad
22. Parqueo de abordaje
23. Parqueos interior
24. Cocina
25. Comedor

26. Jardín infantil
27. Patio recreo
28. Lavandería
29. Baños patio

c.1.1.1 Interpretación del color de líneas incluidas en la distribución esquematizada de la planta por proceso para la Guardería K-ritas.

- Líneas de color celeste: ventanas
- Líneas de color verde: áreas de evacuación
- Líneas de color magenta: perímetro
- Líneas delgadas: parqueos

1. Insertar planos GRÁFICO No. 14

FUENTE: Elaboración propia, 2008

c.2. Distribución del establecimiento

Las áreas están distribuidas de forma adecuada para:

- Que cada una de ellas tenga una integración total.
- Minimizar el recorrido de materiales, ya que el material necesario para cada aula se encuentra almacenado en la misma.
- Aprovechar todo el espacio disponible dentro de las instalaciones.
- Brindar mayor seguridad a las personas que estén dentro del establecimiento, ya que la ruta de evacuación evita aglomeraciones y además cuenta con extinguidotes en lugares estratégicos.

d. Cálculo de la mano de obra necesaria

Es indispensable contar con personal docente y administrativo dentro del establecimiento, para poder satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. A continuación se muestra el personal que es necesario dentro del establecimiento.

Personal docente

- Maestras: 5.

Dos son para guardería y trabajan un turno (de 8:00 a 16:00 horas).

Tres son para tutoría y trabajan medio turno (de 15:00 a 19:00 horas).

- Niñeras: 10.

Dieciséis son para guardería, ya que son 8 por un turno (de 6:00 a 13:30 horas).

Dos son para tutoría y trabajan un turno (de 13:30 a 21:00 horas).

Personal administrativo

- Conserje: 1.

El conserje trabaja un turno (de 8:00 a 12:00 horas).

- Directora: 1.

La directora trabaja un turno (de 8:00 a 17:00 horas).

- Cocinera: 1.

La cocinera trabaja un turno (de 11:00 a 20:00 horas).

- Encargada de limpieza: 1.

La encargada de limpieza trabaja un turno (de 6:00 a 13:00 horas).

- Guardia de seguridad: 2.

Trabaja un guardia por turno (de 8:00 a 13:30 horas y de 13:30 a 21:00 horas).

Recepcionista: 2.

Trabaja una recepcionista por turno (de 6:00 a 13:30 horas y de 13:30 a 18:00 horas).

El personal que será contratado externamente para no incurrir en gastos muy elevados se muestra a continuación.

- Contador: 1.

- Médico: 1.

A este personal no se le pagará prestaciones. Al contador y al médico se les pagará todos los meses.

El personal estimado como necesario permitirá cubrir la capacidad instalada del establecimiento, la cual es de 156 niños. Es decir, que 156 niños es la máxima demanda que puede cubrir el establecimiento.

Para cubrir una demanda mayor se deberá de arrendar un nuevo establecimiento en la zona 7 u 11, y se contará en él con el mismo personal.

Debido al monto que se debe invertir al inicio se consultaron los planes de financiamiento en los bancos existentes en Guatemala. A continuación se muestran las tasas de interés de algunos bancos.

- Banco de Antigua 24%
- Banco G&T Continental 20 – 27%
- Banco Cuscatlán 19%
- Banco Industrial 18%

De acuerdo a los informes recibidos, se determinó que el Banco Industrial es el que mejor llena las expectativas, debido a que tiene la menor tasa de interés (18%).

4.7 Organización

a. Administración: requisitos para el personal que se contrate

Todas las personas que deseen trabajar en el establecimiento deberán presentar lo siguiente:

- Fotocopia de cédula de vecindad.
- Antecedentes penales y policíacos originales y recientes (menos de 6 meses).
- Tarjeta de salud reciente (menos de 3 meses).
- Cartas de recomendación.

La estrategia a seguir si la demanda del servicio prestado por el establecimiento se incrementa será colocar un nuevo establecimiento en la 11, ya que en el estudio de mercado se identificó como uno de los puntos con mayor demanda.

b. Organización del recurso humano y organigrama general de la empresa

El establecimiento contará con el siguiente personal:

Personal docente

- Maestras: 5
- Niñeras: 10

Personal administrativo

- Conserje: 1
- Directora: 1
- Cocinera: 1
- Encargada de limpieza: 1
- Encargado de seguridad: 1
- Recepcionista: 1

b.1 Análisis, descripción y diseño de puestos

La descripción de puestos consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás. El análisis de puestos estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para realizarlo de la mejor forma.

b.1.1 Evaluación de competencias laborales

La evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Enseguida, es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

Descripción de puesto

Cargo: Director

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Número de plazas: 1 (un turno).
- Ubicación: interna.
- Tipo de contrato: anual renovable y en planilla.
- Ámbito de operación: área administrativa.

MISIÓN DEL PUESTO

- Dirigir y formular la política de la empresa.
- Dirigir, planificar y coordinar las actividades generales de las distintas áreas.
- Representar a la compañía.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Definir y formular la política de la compañía.
- Planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento general de la empresa junto con las maestras.
- Evaluar las actividades y los resultados obtenidos.
- Representar a la empresa en su trato con terceros.

TAREAS RELACIONADAS

- Dirección.
- Administración.
- Relaciones comerciales.
- Supervisión.

Perfil de puesto

FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS PREFERIBLES

- Título universitario superior.
- Capacitación en estimulación temprana.
- Capacitación en primeros auxilios.

COMPETENCIAS DESEABLES

- Flexibilidad mental
- Destrezas de negociación
- Capacidad de análisis de información
- Orientación al cliente interno/externo
- Liderazgo
- Firmeza personal
- Disponibilidad
- Capacidad de organización

EXPERIENCIA

- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.

Salario: Q 8,700.00

Horario: De 8:00 a 17:00 horas

Edad: 25 – 50 años

Género: Femenino

Descripción de puesto

Cargo: Recepcionista

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Número de plazas: 1
- Ubicación: interna.
- Tipo de contrato: anual renovable y en planilla.
- Ámbito de operación: área administrativa.

MISIÓN DEL PUESTO

- Atender a las visitas o clientes y darles la información que requieran, ya sea personalmente o a través del teléfono.
- Concertar citas, entrevistas o consultas en diversas instituciones.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Recibir las visitas o clientes y darles la información pertinente.
- Concertar citas o entrevistas.
- Atender las llamadas telefónicas que soliciten información o cualquier consulta.
- Acompañar a las visitas o clientes al lugar adecuado o ante la persona que buscan.
- Proporcionar folletos, formularios o cuanta documentación necesiten las personas que acuden a recepción.
- Archivar recibos, documentos y fichas de información.
- Recibir y clasificar el correo.

TAREAS RELACIONADAS

- o Atención telefónica y personal.
- o Información.
- o Citas.
- o Reservas.
- o Informes.
- o Archivo.
- o Correo.

Perfil de puesto

FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS PREFERIBLES

- Formación a nivel medio y estudios o cursos de especialización en Secretariado de recepción.
- Conocimientos de documentación, informática, archivo.

COMPETENCIAS DESEABLES

- o Flexibilidad mental de criterios
- o Habilidades para la obtención y análisis de información
- o Orientación al cliente
- o Habilidades sociales
- o Capacidad de atención
- o Organización

Salario: Q 2,800.00

Horario: de 6:00 a 13:30 horas y de 13:30 a 18:00 horas

Edad: 20 – 30 años

Género: Femenino

Descripción de puesto

Cargo: Maestras

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Número de plazas: 2 para guardería (un turno) y 3 para tutoría (medio turno).
- Ubicación: interna.
- Tipo de contrato: anual renovable y en planilla.
- Ámbito de operación: área docente.

MISIÓN DEL PUESTO

- Brindar atención, apoyo y educación a los niños para su correcto desarrollo y desenvolvimiento.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Proporcionar a los preescolares la información adecuada para su educación.
- Proporcionar los materiales adecuados para la realización de las actividades.
- Dirigir y controlar a los preescolares en la realización de las actividades.
- Trabajo creativo y llamativo.

TAREAS RELACIONADAS

- Educar.
- Dirigir y controlar.

Perfil de puesto*FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS PREFERIBLES*

- Título: Maestra de Pre-primaria Bilingüe o Maestra Pre-escolar Bilingüe.
- Capacitación en estimulación temprana.
- Capacitación en primeros auxilios.
- Conocimientos psicológicos y pedagógicos (deseable).

COMPETENCIAS DESEABLES

- Flexibilidad mental de criterios
- Habilidades para la obtención y análisis de información
- Habilidades con niños preescolares
- Habilidades musicales
- Sentido de responsabilidad y cumplimiento con las tareas.
- Capacidad de atención
- Organización
- Paciencia

Salario: Q 3,500.00 o Q 4,500.00

Horario: De 8:00 a 16:00 horas y de 15:00 a 19:00 horas

Edad: 20 – 30 años

Género: Femenino

Descripción de puesto

Cargo: Niñeras

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Número de plazas: 16 para guardería (8 por un turno) y 2 para tutoría (un turno).
- Ubicación: interna.
- Tipo de contrato: anual renovable y en planilla.
- Ámbito de operación: área docente.

MISIÓN DEL PUESTO

- Brindar atención y apoyo en todo momento a los bebés y preescolares.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Vestir a los bebés.
- Cambiar pañales.
- Preparación de pachas.
- Alimentar a los niños y bebés en los momentos adecuados.
- Asistir a las maestras en cualquier momento.
- Controlar y jugar con los niños.
- Brindar a los niños cariño.

TAREAS RELACIONADAS

- Vestir.
- Cambiar.
- Alimentar.
- Asistir.
- Jugar.

Perfil de puesto

FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS PREFERIBLES

- Diploma de Niñera graduada.
- Capacitación en estimulación temprana.
- Capacitación en primeros auxilios.

COMPETENCIAS DESEABLES

- Infinita paciencia y adaptación a las necesidades del niño; para darle cariño y estabilidad.
- Sentido de la responsabilidad y cumplimiento de sus obligaciones para su cuidado y seguridad.
- Tener creatividad e iniciativa para jugar y estimular el desarrollo del niño.
- Tener buenos principios de comportamiento y saber estar, para saber educar.

Salario: Q3,500

Horario: De 6:00 a 13:30 horas y de 13:30 a 19:00 horas

Edad: 20 – 35 años.

Género: Femenino.

Descripción de puestos

Cargo: Cocinera

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Número de plazas: 1 (un turno).
- Ubicación: interna.
- Tipo de contrato: anual renovable y en planilla.
- Ámbito de operación: área administrativa.

MISION DEL PUESTO

- Preparar los alimentos para los niños con base en el menú establecido.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Preparar alimentos.
- Lavar pachas y platos de los niños.
- Limpiar cocina, comedor y sala de maestros.

TAREAS RELACIONADAS

- Cocinar.
- Lavar.
- Limpiar.

Perfil de puesto*FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS PREFERIBLES*

- Estudios mínimos hasta sexto primaria.
- Conocimiento en la preparación de alimentos.

COMPETENCIAS DESEABLES

- Sentido de responsabilidad y cumplimiento con las tareas.
- Habilidades en la preparación de alimentos.
- Honradez.
- Higiene.

Salario: Q1,900

Horario: 11:00 a 19:00 horas

Edad: 20 - 40 años

Género: Femenino

Descripción de puesto

Cargo: Encargado de Limpieza

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Número de plazas: 1 (un turno).
- Ubicación: interna.
- Tipo de contrato: anual renovable y en planilla.
- Ámbito de operación: área administrativa.

MISIÓN DEL PUESTO

- Mantener el orden, limpieza e higiene en las instalaciones.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Limpiar las instalaciones, esto incluye barrer, trapear, sacudir, aspirar, limpiar vidrios, entre otras.
- Lavar todo lo necesario en la instalación.

TAREAS RELACIONADAS

- Limpieza en general.
- Lavado en general.

Perfil de puesto

FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS PREFERIBLES

- Estudios mínimos hasta sexto primaria.

COMPETENCIAS DESEABLES

- Sentido de responsabilidad y cumplimiento con las tareas.
- Habilidades en la realización de la limpieza.
- Honradez
- Higiene

Salario: Q1,800

Horario: De 6:00 a 13:00 horas

Edad: 18 – 25 años.

Género: Femenino

Descripción de puesto

Cargo: Jardinero/Conserje

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Numero de plazas: 1 (un turno).
- Ubicación: interna.
- Tipo de contrato: anual renovable y en planilla.
- Ámbito de operación: área administrativa.

MISIÓN DEL PUESTO

- Mantener la limpieza en el jardín y el exterior de las instalaciones.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Cortar y regar el césped, arbustos, etc.
- Barrer la acera.
- Lavar automóviles.
- Realización de cualquier otra tarea relacionada.

TAREAS RELACIONADAS

- Limpieza en el jardín y exterior.

Perfil de puesto

FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS PREFERIBLES

- Estudios mínimos hasta sexto primaria

COMPETENCIAS DESEABLES

- Sentido de responsabilidad y cumplimiento con las tareas.
- Habilidades en la realización de la limpieza.
- Honradez.
- Higiene.

Salario: Q1, 600.00

Horario: De 8:00 a 12:00 horas

Edad: 20 – 35 años.

Género: Masculino

Descripción de puesto

Cargo: Guardia de Seguridad

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Número de plazas: 2 (1 por un turno).
- Ubicación: externa.
- Tipo de contrato: anual renovable y en planilla.
- Ámbito de operación: área administrativa.

MISIÓN DEL PUESTO

- Encargado de velar por la seguridad y el bienestar, tanto de las instalaciones como de las personas que lo ocupan, así como mantener el orden en todo momento.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Vigilar entradas y salidas a las instalaciones.
- Asegurarse de mantener el orden de las personas que ingresan.

TAREAS RELACIONADAS

- Vigilar y mantener la seguridad.

Perfil de puesto

FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS PREFERIBLES

- Estudios mínimos hasta sexto primaria.
- Conocimiento en el manejo de armas.
- Entrenamiento mínimo como guardia de seguridad.

COMPETENCIAS DESEABLES

- Sentido de responsabilidad y cumplimiento con las tareas.
- Honradez
- Higiene

Salario: Q 3,000.00

Horario: de 8:00 a 13:30 horas y 13:30 a 21:00 horas

Edad: 25 – 30 años Género: Masculino

Descripción de puesto

Cargo: Contador

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Número de plazas: 1.
- Ubicación: externa
- Tipo de contrato: ninguno
- Ámbito de operación: área administrativa

MISIÓN DEL PUESTO

- Tener control del aspecto contable de la empresa.
- Cumplir con los requisitos de la SAT.
- Representar a la compañía.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Dirigir las actividades contables de la empresa.
- Llevar un control de los ingresos y gastos de la empresa.
- Representar a la empresa en el aspecto contable.

TAREAS RELACIONADAS

- Administración
- Relaciones comerciales
- Asesoría

Perfil de puesto

FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS PREFERIBLES

- Estar inscrito como contador.
- Estudios de auditoría y/o administración.

COMPETENCIAS DESEABLES

- Destrezas de negociación
- Interés por actualizarse continuamente
- Capacidad de análisis de información
- Disponibilidad

EXPERIENCIA

- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.

Salario: Q 4,000.00

Horario: Cuando se requiera

Edad: 25 – 40 años

Género: Masculino o femenino

Descripción de puesto

Cargo: Médico

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Número de plazas: 1
- Ubicación: externa
- Tipo de contrato: ninguno
- Ámbito de operación: área administrativa

MISIÓN DEL PUESTO

- Contar con un médico para asistir a los niños cuando se requiera.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Asistir al establecimiento cuando sea necesario.

TAREAS RELACIONADAS

- Asesoría acerca de medicamentos, tratamientos, etc.

Perfil de puesto

FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS PREFERIBLES

- Título universitario superior de Pediatría

COMPETENCIAS DESEABLES

- Disponibilidad

EXPERIENCIA

- Experiencia mínima de 2 años en el cargo.

Salario: Q 7,000.00 (3 consultas)

Horario: Cuando se requiera

Edad: 25 – 50 años

Género: Masculino o femenino

b.1.2 Organigrama

A continuación se presenta de forma gráfica la estructura organizativa a través de un modelo sistemático, el cual permite obtener una idea uniforme de cómo está conformada la organización Guardería y Tutoría K-ritas. La forma y disposición geométrica es de tipo vertical, así como el organigrama nominal propuesto para la Guardería y Tutoría K-ritas.

INSERTAR ORGANIGRAMA GRÁFICO No. 15

INSERTAR ORGANIGRAMA NOMINAL GRAFICO No. 16

INSERTAR CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES GRÁFICO No. 17

4.6 Resumen estudio técnico

Para contar con el capital fue necesario analizar los distintos planes de financiamiento existentes para elegir aquel que se financie con mayor comodidad y seguridad, y que a la vez ofrezca los menores costos y un alto rendimiento de capital. En este caso, el que mejor financiamiento ofrece es el Banco Industrial, con una tasa de interés del 18%.

Para la optimización, tanto del servicio como de la capacidad del lugar, se cotizaron todos los insumos necesarios en la guardería. En Guatemala existe gran cantidad de proveedores de insumos, los cuales ofrecen descuentos considerables en la compra al por mayor de los mismos.

El personal estimado como necesario permitirá cubrir la capacidad instalada del establecimiento, la cual es de 142 niños. Es decir, que 142 niños es la máxima demanda que puede cubrir el establecimiento.

Para cubrir una demanda mayor se deberá de arrendar un nuevo establecimiento en la zona 7 u 11, y se contará en él con el mismo personal.

La evaluación de competencias se definió a través de los perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales, para contratar al mejor personal que laborará en la Guardería y Tutoría K-ritas.

5. ESTUDIO ADMINISTRATIVO-LEGAL

5.1 Estructura administrativo-legal

- Honorarios: creación Sociedad Anónima Q5,000.00-Q7000.00
- Gastos: 3,066.00
 - Q 250.00 timbres fiscales.
 - Q 275.00 de impuesto en el Registro Mercantil.
 - Q 6.00 por cada millar de acuerdo al capital.
 - Q500.00 acta notarial para nombramiento de representante legal.
 - Q 100.00 de timbre fiscal para acta notarial.
 - Q 500.00 de cinco auténticas de formularios.
 - Q100.00 de timbres fiscales para la patente de comercio de sociedad.
 - Q50.00 de timbres fiscales para la patente de comercio de empresa.
 - Q50.00 arancel de inscripción de representante legal.
 - Q500.00 – Q800.00 para el pago de la publicación del edicto en el Diario de Centroamérica (dependiendo de la Tipografía Nacional).
 - Q225.00 de compra de libros de contabilidad.
 - Q150.00 habilitación de libros contables en la SAT (Superintendencia de Administración Tributaria).
 - Q60.00 autorización de libros contables en el Registro Mercantil.

5.2 Marco legal del proyecto

- El primer paso es acudir a un abogado para formar la sociedad, la cual será una Sociedad Anónima. De acuerdo con el Artículo 86, Sociedad Anónima es aquella que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito.

- De acuerdo al Artículo 87 del Código de Comercio, la sociedad se identifica con una denominación, la que podrá formarse libremente, con el agregado obligatorio de la leyenda: Sociedad Anónima, que podrá abreviarse S.A. La denominación podrá contener el nombre de un socio fundador o de los apellidos de dos o más de ellos, pero en este caso, deberá igualmente incluirse la designación del objeto principal de la sociedad.
- Posteriormente, de acuerdo al Artículo 90 del Código de Comercio, el capital mínimo pagado inicial de la sociedad anónima debe ser por lo menos de cinco mil quetzales (Q5000.00). El capital autorizado de una sociedad anónima es la suma máxima que la sociedad puede emitir en acciones, como lo establece el Artículo 88 del Código de Comercio.
- Se deposita en una entidad bancaria la aportación en efectivo de Q5000.00 del capital mínimo pagado, para que el notario lo haga constar en la escritura, de acuerdo al Artículo 92 del Código de Comercio.
- Se elabora la escritura constitutiva de la sociedad, en la cual se nombrará al Consejo de Administración, que tendrá a su cargo la administración de la sociedad y ejercerá la representación legal de la misma. Posteriormente se presenta el testimonio de la escritura al Registro Mercantil para calificación y emisión del edicto, que deberá publicarse en el Diario de Centroamérica.
- Dentro de los treinta días subsiguientes de la publicación del edicto se presenta con un memorial la publicación y, si no hubiere oposición de tercero interesado, el Registro Mercantil procederá a la inscripción definitiva de la misma y extiende la patente de Sociedad. Debe razonar el primer testimonio y hacer constar la fecha desde la cual la sociedad nació a la vida jurídica.
- Simultáneamente se hace la inscripción del representante legal de la Sociedad, la que se razona en el acta de nombramiento que tendrá una validez de tres años. Esta persona representará a la sociedad en los trámites que tenga que realizar.
- Una vez extendida la patente de comercio de sociedad, se procede a tramitar la patente de comercio de empresa, donde el abogado llena los respectivos formularios y los presenta con fotocopias autenticadas del testimonio de la sociedad y de la patente de comercio de sociedad, para que el Registro Mercantil le de el trámite correspondiente. Ambas patentes

llevaran el nombre y la razón social (ejemplo: Nombre: Niñeras al Cuidado S.A. y la razón social: K-ritas).

- El representante legal tramitará ante la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT-, el NIT y la inscripción como sociedad, a la cual se adjuntará el acuerdo gubernativo del Ministerio de Educación. En el formulario SAT 13 se debe llenar la casilla de exención de impuestos para que aplique de acuerdo a la institución.
- Se acompaña copia legalizada del testimonio, del acta notarial de nombramiento de representante legal, certificación de inscripción provisional y fotocopia de cédula de vecindad del representante legal.
- Se llenan los formularios: solicitud del período de imposición y aviso del nombramiento del contador de la empresa, inscripción en el IVA (en este caso no aplica), solicitud de contabilidad o computarizada, solicitud de habilitación de libros de compras y ventas, solicitud de habilitación de actas, autorización de libro de contabilidad en el Registro. Deberán ser cuatro libros contables, un libro de actas y un libro de caja (formulario SAT 52).
- Si la sociedad tiene más de cinco trabajadores se deberá proceder a inscribirse al régimen del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS.
- Una vez finalizado este proceso la empresa podrá operar como tal.
- En caso de que la entidad solicite un financiamiento, se deberá convocar a una asamblea extraordinaria de accionistas y se tendrá como punto único de agenda el préstamo. Deben de votar y por unanimidad conceden el derecho de solicitar el préstamo al representante legal de la empresa.

5.3 Estructura administrativa

5.3.1 Contribuciones al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)

Los porcentajes que se deben pagar como contribuciones al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social son los siguientes:

- Por parte de los empleadores se contribuye con un 12.67%, excepto el aguinaldo. Dicho porcentaje se encuentra conformado por el 10.67% como contribución al IGSS, 1% como contribución al Instituto de Recreación de los Trabajadores (IRTRA) y 1% como contribución al Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP).
- Por parte de los empleados pagan el 4.83% como contribución al IGSS.

5.3.2 Prestaciones laborales

Aguinaldo

La prestación del aguinaldo no está contenida en el Código de Trabajo, sino en la ley denominada "Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado" (Decreto del Congreso Número 76-78). Tiene su base constitucional en el artículo 102, literal j) de la Constitución Política de 1985.

El derecho al aguinaldo se adquiere desde el momento de ingresar a laborar a la empresa y se computa del primero de diciembre de un año al treinta de noviembre del año siguiente, o en forma proporcional al tiempo laborado.

La razón de calcularlo al treinta de noviembre de cada año, es porque la obligación de su pago debe efectuarse en la primera quincena del mes de diciembre (el cincuenta por ciento, o bien, el cien por ciento).

La remuneración incluye el 100% de los salarios ordinarios exclusivamente devengados en un año. Se puede pagar en dos formas: la primera, el 100% en la primera quincena del mes de diciembre; y la otra, pagando el 50% en la primera quincena del mes de diciembre y el otro cincuenta por ciento restante, en la segunda quincena del mes de enero. En el caso de que se haya acordado que su pago se va a efectuar el cien por ciento en la primera quincena del mes de diciembre, ya no se podrá modificar y dividirlo en dos pagos. Es importante mencionar que

si se paga un porcentaje mayor al 100% de aguinaldo, se debe continuar con dicha política, por ser derechos adquiridos para los trabajadores.

El aguinaldo se calculará tomando en cuenta el promedio de los salarios ordinarios devengados por el trabajador durante el año anterior, es decir, del uno de diciembre al treinta de noviembre, si los servicios llegasen a un año o la parte proporcional correspondiente. Son la excepción las personas que devenguen salarios a base de comisiones, en cuyo caso se promediarán los salarios ordinarios del último año o la parte proporcional respectiva.

Si alguna autoridad de trabajo requiere la presentación de la constancia de pago de esta prestación y la empresa no la tiene, se presume que no se le ha pagado al trabajador dicho aguinaldo. Por tanto, es muy importante elaborar dicha constancia en el momento que el trabajador reciba la prestación, indicando claramente el concepto y el período que cubre.

El aguinaldo tiene además las siguientes características:

- Es deducible del Impuesto Sobre la Renta, para el patrono.
- No está afecto a ninguna clase de impuesto, inclusive el del timbre, y al de la renta hasta el 100% del mismo.
- No tributa IGSS, IRTRA o INTECAP.
- Es inembargable y no es acumulable año con año.
- Si por alguna circunstancia se recibiera un aguinaldo mayor al cien por ciento establecido en la ley, deberá seguir rigiendo lo que favorezca más al trabajador.
- Debe tomarse en cuenta para el cálculo de la indemnización del trabajador en la parte proporcional a seis meses.
- No es conveniente efectuar anticipos al trabajador sobre su aguinaldo, ya que la ley indica que si se dieran tales anticipos, el patrono no queda eximido de la obligación de cancelar la totalidad de dicha prestación en el tiempo y en la forma indicada.

Bonificación anual

Es una prestación regulada por la Ley de Bonificación Anual para trabajadores del sector privado y público, Decreto número 42-92 del Congreso de la República.

La misma es permanente a partir del 2 de julio de 1992, y es equivalente al cien por ciento del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes. Para determinar el monto de la prestación, se toma como base el promedio de los salarios ordinarios devengados por el trabajador en el año. El período se computa del primero de julio de un año, al treinta de junio del año siguiente.

El artículo 3o. del Dto. 42-92 del Congreso, establece que la época del pago de esta prestación es durante la primera quincena del mes de julio de cada año.

La bonificación anual es una prestación adicional e independiente al aguinaldo anual. Del pago de esta prestación debe dejarse constancia escrita.

Existen empresas que pagan más de doce sueldos anuales. En estos casos, cabe interpretarse que la bonificación anual puede calcularse partiendo del importe anual de sueldos ordinarios, incluyendo los diferidos, dividido entre doce meses.

Debe entenderse que esta prestación es aplicable a cualquier tipo de relación laboral, ya sea por tiempo indefinido, a plazo fijo o por obra determinada. (Debe pagarse en la parte proporcional al tiempo laborado por el trabajador a la fecha en que termina el período para su cómputo).

Cuando la relación laboral concluya, debe pagarse la parte proporcional que corresponda de la bonificación anual y debe incluirse en el cálculo de la indemnización por despido injustificado a que se refiere el artículo 82 del Código de Trabajo, en la proporción correspondiente a seis meses de la misma forma que el aguinaldo. Esta disposición resulta aplicable a todas las liquidaciones por terminación de las relaciones de trabajo que concluyan con posterioridad al dos de julio de 1992.

Sus características son:

- No tributa IGSS, IRTRA, ni INTECAP.
- No es acumulable de año en año.
- No es renta afecta para el trabajador, y es deducible para el patrono.
- Se deberá tomar en cuenta para el pago de la indemnización.

Vacaciones

La filosofía del período de vacaciones es que el trabajador, después de un año de trabajo continuo, pueda descansar físicamente y cambiar su hábito diario, con lo cual anímicamente pueda recuperarse y volver al trabajo rindiendo en sus labores adecuadamente.

El derecho de vacaciones se adquiere después de un año continuo al servicio de un mismo patrono, o bien, si su contrato no le exige laborar todos los días, debe tener un mínimo de 150 días trabajados en el año, de acuerdo con los artículos 130 y 131 del Código de Trabajo.

Dentro de los 60 días siguientes al aniversario de labores, el patrono debe permitirle al trabajador que goce de vacaciones, periodo que se cuenta a partir del vencimiento de dicho aniversario. Sin embargo, patrono y trabajador pueden ponerse de acuerdo a su mutua

conveniencia, sobre el momento adecuado para disfrutar las vacaciones aún cuando sea fuera del mencionado plazo de 60 días.

Las vacaciones, de acuerdo con lo regulado por la Constitución de la República de Guatemala, en su artículo 102, inciso i), equivalen a quince días hábiles, entendiéndose como tales los días que se laboran normalmente en la empresa. No son días calendarios.

Se debe calcular para su pago, tomando en cuenta el promedio de salarios ordinarios y extraordinarios devengados por el trabajador en el último año, o sea el período que le da el derecho a dichas vacaciones, para todos los trabajadores en general. De acuerdo con la ley, el importe del salario correspondiente al período de vacaciones debe cubrirse por anticipado.

Otras reglas de las vacaciones son:

- Las vacaciones del trabajador no se pueden acumular año con año, con el propósito de lograr unas vacaciones más prolongadas.
- No son compensables en dinero, salvo la parte proporcional cuando cese la relación laboral. En este caso, el salario por vacaciones no está afecto al pago del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, por lo que en la empresa no deben descontar dicho pago del monto de esta prestación, cuando se hace la liquidación del trabajador.
- Deben disfrutarse efectivamente.
- Es prohibido para el trabajador prestar sus servicios en el período de vacaciones a otros patronos; pero la empresa si puede contratar a otro trabajador en forma temporal para dicho período de vacaciones y despedirlo sin ninguna responsabilidad cuando regrese el titular del puesto, según el artículo 67, último párrafo, del Código de Trabajo.
- No se pueden dividir en varias partes y el trabajador solo está obligado a dividir las en dos partes como máximo, en casos muy especiales y debidamente calificados.
- Deben gozarse sin interrupciones.
- Los trabajadores mantienen su derecho a todas las prestaciones en el período de vacaciones.

- Debe dejarse constancia por escrito de que las mismas se gozaron y se pagaron. Esta constancia de vacaciones es de suma importancia, ya que si en determinado momento surgiera algún conflicto con un trabajador y éste demandara ante los tribunales de trabajo y solicita el pago de sus vacaciones, y el patrono no presenta la respectiva constancia, se presume que no le han sido otorgadas, al tenor de lo estipulado en el artículo 137 del Código de Trabajo.

Las vacaciones deben gozarse efectivamente en todos los casos. Muchas veces las vacaciones se dividen en dos partes, esto puede hacerse siempre que conste la autorización del trabajador.

Bonificación incentivo

Establecida en el Decreto 7-2000 del Congreso de la República, se creó con el objeto de estimular y aumentar la productividad y eficiencia del trabajador.

Esta bonificación no incrementa el monto del salario para cálculo de indemnizaciones o compensaciones por tiempo de servicio, ni aguinaldos. Dentro de las connotaciones jurídicas que es importante resaltar de esta prestación laboral están:

- El patrono la puede deducir para la determinación del Impuesto Sobre la Renta.
- No está sujeta ni afecta al pago de cuotas patronales ni laborales ante:
 - El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), el cual es sobre un 10% en el capital como cuota patronal.
 - El Instituto de Recreación de los Trabajadores (IRTRA) 1%
 - El Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) 1%
 - Se debe pagar en forma mensual y son 65 centavos por hora ordinaria efectiva de trabajo. Esto significa que si un trabajador esta suspendido por el seguro social o gozando de vacaciones, no existe obligatoriedad legal de pagar la bonificación

incentivo.

5.3.3 Inscripción al régimen del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

El 30 de Octubre de 1946, el Congreso de la República de Guatemala emite el Decreto número 295, la "Ley orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social". Se crea así "Una institución autónoma, de derecho público de personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un Régimen Nacional, Unitario y Obligatorio de Seguridad Social, de conformidad con el sistema de protección mínima" (Cap. 1º, Art. 1º).

Se crea así un régimen nacional, unitario y obligatorio. Esto significa que debe cubrir todo el territorio de la República, debe ser único para evitar la duplicación de esfuerzos y de cargas tributarias; los patronos y trabajadores, de acuerdo con la ley, deben de estar inscritos como contribuyentes; no pueden evadir esta obligación, pues ello significaría incurrir en la falta de previsión social.

La Constitución Política de la República de Guatemala, promulgada el 31 de mayo de 1985, dice en el artículo 100: "Seguridad Social. El Estado reconoce y garantiza el derecho de la seguridad social para beneficio de los habitantes de la Nación".

El patrono o su representante deberán acudir a la Sección de Inscripciones en la División de Registro de Patronos y Trabajadores, en el 2o nivel del Edificio Central en la Ciudad de Guatemala, o bien en las delegaciones departamentales que les corresponda. Se les entregará un formulario DRTP-001, el cual deberá ser debidamente lleno.

a. Inscripción general

El documento requerido en inscripciones patronales de cualquier naturaleza o tipo de organización es la constancia extendida por un Perito Contador. En la citada constancia debe indicarse lo siguiente:

- Fecha (día-mes-año), en que se ocupó el mínimo de trabajadores o más que obliga al patrono a inscribirse.
- Total de trabajadores con los cuales se dio la obligación en la fecha señalada.
- Monto devengado en salarios por el total de trabajadores indicados en el período base de la inscripción.

b. Formulario a utilizar para inscripción patronal

El formulario que se deberá de utilizar es el FORM. DRPT- 001. Este debe ser llenado a máquina por la parte patronal. Consta de original y tres copias. Dicho formulario es entregado en la ventanilla de recepción de documentos.

c. Trámite para obtener formularios de certificados de trabajo

Las empresas del departamento de Guatemala gestionarán los formularios en la división de Recaudación del Departamento Patronal (2do. nivel de las oficinas centrales, 7^a. Avenida 22-72, zona 1).

Es requisito al obtener los formularios de certificados de trabajo, llenar una tarjeta de registro de firmas y una solicitud. Dichos documentos serán entregados en la oficina correspondiente, dependiendo la ubicación de la empresa.

La tarjeta de registro de firmas contiene la información siguiente:

- a. Número patronal: es el número asignado cuando se inscribe en el régimen de Seguridad Social.
- b. Nombre del patrono: nombre de la persona o personas propietarias si es empresa individual.
- c. Nombre de la razón social si se refiere a empresa colectiva (persona jurídica) o bien el nombre de la dependencia si es empresa estatal.
- d. Nombre de la empresa: se anotará el nombre comercial o el de la dependencia del estado de que se trate.
- e. Centro de trabajo: este espacio es para las agencias o sucursales ubicadas en otro sector de donde se encuentre ubicada la casa matriz.
- f. Dirección: ubicación, nomenclatura y zona donde se localiza la empresa.
- g. Firma o firmas registradas: en el primer renglón el número de orden y registro de la cédula de vecindad, nombres y apellidos completos y firma del patrono si es empresa individual.
- h. Nombre del representante legal cuando se trate de persona jurídica colectiva o del jefe o director de la empresa, institución o dependencia del estado, según sea el caso.

En los renglones siguientes: registrar los datos y firmas de las personas autorizadas para extender certificados de trabajo. Si se necesita sustituir firmas registradas deberá de llenarse nueva (s) ficha(s).

La representación legal deberá de demostrarse adjunto a la tarjeta de registro de firmas, adjuntando una fotocopia simple del documento vigente que lo acredite como tal. Deben firmar los certificados de trabajo únicamente las personas que tengan registrada su firma.

Se deberá estampar en la tarjeta de registro de firmas y en la solicitud, el o los sellos utilizados en la identificación de la empresa, y tener el cuidado de no tachar los nombres y formas registradas (deben ser visibles).

Si cambia sellos es obligatorio dar aviso al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y presentarlos para su registro.

Los certificados de trabajo deben solicitarse en el formulario respectivo, firmado por el patrono, si es empresa individual.

Si es persona jurídica (empresa mercantil) es el representante legal el que deberá firmar el formulario.

En el caso específico de empresas estatales, es el director de la dependencia del Estado el que deberá de firmar el formulario de solicitud de los certificados de trabajo. Debe anotar nombre y apellidos completos, no se aceptan abreviaturas ni iniciales en estos documentos.

d. Sociedad Anónima

Empresas ubicadas en el departamento de Guatemala:

Al emplear los servicios de tres trabajadores, el patrono está obligado a inscribir su empresa en el régimen de Seguridad Social. Debe descontar la cuota laboral correspondiente a sus empleados, posterior a la inscripción.

Empresas ubicadas en el resto de departamentos de la República de Guatemala:

Al emplear los servicios de cinco trabajadores, el patrono está obligado a inscribir su empresa en el régimen de Seguridad Social. Debe descontar la cuota laboral correspondiente a sus empleados, posteriormente a la inscripción.

e. Documentación relacionada con el patrono

- a. Fotocopia de la patente de comercio de sociedad.
- b. Fotocopia de la escritura pública de constitución de sociedad, en caso de modificarse la escritura citada en sus cláusulas relacionadas con la razón social o comercial y del capital. Cuando éste se amplíe con capital no dinerario, que constituya una empresa, debe adjuntarse fotocopia de la escritura pública respectiva.
- c. Fotocopia del acta notarial de nombramiento del representante legal, con anotación de inscripción en el Registro Mercantil.
- d. Fotocopia de cédula de vecindad (completa) del representante legal. Si es extranjero, deberá adjuntar fotocopia del pasaporte (completo).
- e. Fotocopia de constancia del NIT.

f. Afiliaciones e información general IRTRA

Trámite para obtener carné de empleados

- Una carta solicitando la cantidad de carnés, firmada por el Gerente de la empresa.
- Fotocopia de las tres últimas planillas pagadas al IGSS, subrayando los nombres de los solicitantes.

- Si ya ha efectuado otros trámites a partir del último recibo que presentó en su trámite anterior.
- Si es primer trámite, adjuntar fotocopia de los últimos 12 recibos de pago al IGSS.
- Si la empresa acaba de iniciar operaciones, presentar la inscripción patronal al IGSS, con tres recibos y tres planillas pagadas al IGSS como mínimo.
- Las boletas celestes llenas a máquina con la respectiva foto y firma, las cuales se entregan en oficinas centrales.

Trámite para obtener credenciales (carné de patrono)

- Una carta solicitando la credencial, firmada por el Gerente de la empresa.
- Fotocopias de las últimas tres planillas pagadas al IGSS
- Si ya ha efectuado otros trámites, a partir del último recibo que presentó en su trámite anterior.
- Si es primer trámite, adjuntar fotocopia de los últimos 12 recibos de pago al IGSS.
- Si la empresa acaba de iniciar operaciones, presentar la inscripción patronal al IGSS, con tres recibos y tres planillas pagadas al IGSS como mínimo.
- La boleta blanca llena a máquina, la cual se entrega en oficinas centrales.
- Fotocopia de: patente de comercio si es propietario, nombramiento de representación legal si es Presidente, Administrador único y/o Gerente General.

Nota: se proporciona 1 credencial si reporta cuatro empleados con salario mínimo en planilla del IGSS; 2 credenciales por empresa, si reporta en planilla del IGSS más de 26 empleados con salario mínimo.

g. Requisitos para inscripción de un centro de cuidado infantil diario

Para ingresar los expedientes de creación de centros de cuidado infantil diario ante la ORCCID (Oficina de Regulación Centros Cuidado Infantil Diario), es necesario redactar una solicitud

para dar inicio al trámite correspondiente y llenar la ficha de inscripción. El proyecto debe incluir los requisitos que se detallan a continuación:

1. **Introducción:** es la presentación del proyecto, la cual debe incluir el nombre del centro, el logotipo (formato JPEG), dirección exacta del lugar de ubicación, el horario de atención, el perfil de la niñez que será atendida y el personal que atenderá el centro.
2. **Justificación:** especificar la razón por la cual se desea crear el CCID. También deberá mencionar cualquier otro aspecto o servicio que no se contemple en el manual correspondiente.
3. **Objetivo general:** especificar la visión y misión del Centro para con la sociedad.
4. **Objetivos específicos:** basados específicamente en la atención que brindará hacia los niños y niñas.
5. **Descripción de infraestructura:** en forma narrativa, describir todas las áreas que funcionarán y el tipo de material de construcción de las mismas.
6. **Descripción de mobiliario y equipo:** listar por sección el mobiliario, especificando el tipo de material de fabricación del mismo y el equipo a utilizar, como el material didáctico, audiovisuales, etc.
7. **Horario general de actividades:** de conformidad con las edades que atienden y no exceder de doce horas diarias.
8. **Especificación de actividades:** elaborar un plan de actividades (para efectos de autorización).

9. **Croquis del local:** descripción gráfica del lugar, señalando iluminación, ventilación, manejo de desechos y áreas en funcionamiento.
10. **Ficha de inscripción:** de acuerdo a las necesidades e intereses o políticas del Centro (sujeta a revisión y aprobación de la ORCCID).
11. **Sello del Centro:** impreso en una hoja, debe incluir, dirección y número telefónico.
12. **Copia del reglamento:** presentar el modelo del reglamento, tanto para padres de familia (convenio), como el reglamento interno.
13. **Listado del personal:** incluyendo nombres completos, profesión u oficio y cargo que ocupa dentro del Centro.
14. **Documentación del personal:** deberán presentar constancias que acrediten profesión o capacitación del personal de la siguiente manera:
 - **Directoras:** fotocopia de cédula de vecindad, título, capacitación en estimulación temprana y capacitación en primeros auxilios.
 - **Maestras:** fotocopia de cédula de vecindad, cédula docente, título, capacitación en estimulación temprana y capacitación en primeros auxilios.
 - **Niñera:** fotocopia de cédula de vecindad, diploma de Niñera graduada y/o constancia de capacitación en estimulación temprana y capacitación en primeros auxilios.
15. **Fotocopia autenticada de cédula de vecindad del propietario:** en caso de ser Sociedad, Asociación, Fundación y/u Organización no Gubernamental; presentar

fotocopia autenticada de la escritura de la conformación de la misma y nombramiento del representante legal.

16. Constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos vigentes: del propietario o representante legal en original, y del personal, únicamente la fotocopia.

17. Certificado médico de salud o tarjeta de salud del personal.

18. Constancia original de colegiado activo y fotocopia autenticada de las dos caras del título del médico responsable de la atención médica del Centro o la copia del contrato del seguro contra accidentes.

19. Fotocopia autenticada de patente de comercio.

Presentación del expediente: se presentará el original, en fólter tamaño oficio y fastener. Deberá adjuntar un expediente más en fotocopia contenido en fólter color rosado tamaño oficio, para el Departamento de Regulación, Acreditación y Control de Establecimientos de Salud del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, el cual deberá incluir en original los numerales 15, 18 y 19 y la guía para habilitación de CCID, así como la solicitud dirigida al jefe de dicha dependencia.

Informe de supervisión del departamento de Higiene y Seguridad del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

El cumplimiento de estos requisitos y las supervisiones respectivas, servirán para otorgar la autorización de funcionamiento y autorización sanitaria de su centro de cuidado infantil diario.

Luego de haber ingresado el expediente con los requisitos necesarios, la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia lo analiza y, si la institución cumple con todos los requisitos, se lo envía al Ministerio de Salud para que sea revisado y se le asigne fecha de visita a la institución.

Posteriormente se recibe la visita de un representante del Ministerio de Salud, el cual llena un informe de evaluación. Luego lo envía a la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia y son ellos los que deciden si la institución puede o no funcionar. Si la respuesta fuera negativa, le dan 20 días para revindicar lo faltante.

El establecimiento cumplirá con todos los reglamentos y requisitos mencionados anteriormente para iniciar su funcionamiento.

5.4. Resumen legal-administrativo

La creación de centros de cuidado infantil diario ante la ORCCID (Oficina de Regulación Centros Cuidado Infantil Diario), se realiza a través de una solicitud para dar inicio al trámite correspondiente y llenar la ficha de inscripción

De acuerdo al Artículo 90 del Código de Comercio, el capital mínimo pagado inicial de la sociedad anónima debe ser por lo menos de cinco mil quetzales (Q5,000.00). El capital autorizado de una sociedad anónima es la suma máxima que la sociedad puede emitir en acciones. Dicho enunciado lo establece el Artículo 88 del Código de Comercio.

La inscripción del representante legal de la sociedad se razona en el acta de nombramiento, la cual tiene una validez de tres años.

La estructura administrativa está conformada por las contribuciones al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), aguinaldo, bonificación anual, vacaciones, bonificación incentivo, afiliación IRTRA.

Se requiere que la Sociedad Anónima realice una inscripción patronal y constar con un certificado de trabajo, el cual se realiza en la División de Recaudación del Departamento Patronal, 2do. Nivel de las oficinas centrales en la 7ª. Avenida 22-72, Zona 1, Guatemala.

6. ESTUDIO FINANCIERO

9.1. Análisis de costos

a. Costo de la inversión

Es la cantidad total con la que se debe contar para poner en marcha cualquier proyecto, es decir, la sumatoria de la inversión fija más el capital de trabajo.

La inversión total de este proyecto asciende a la cantidad de Q 127, 632.19, de los cuales el 80% (93,011.31) corresponde a la inversión tangible y el 20% (34,620.88) son del capital de trabajo.

El proyecto se realizará con financiamiento, a través del Banco Industrial, ya que por tratarse de un proyecto relativamente grande, se necesita de una inversión más o menos estable para poder llevar a cabo y funcionar en perfectas condiciones.

CUADRO No. 13

CUADRO DE INVERSION		
a Tangible		
Mobiliario y Equipo		Q53.303,20
Equipo de Varios		Q30.709,11
Efectivo		Q5.000,00
Equipo de computo		Q3.999,00
Total		Q93.011,31
b Intangibles (diferida)		
Depósito de alquiler		Q9.600,00
Contrato		
Gastos de estudios		
Patente de Marca		
Inscripción de la Empresa		
Publicidad y Promoción		
Programador		
Imagen Corporativa		
Total		Q9.600,00
c Capital de Trabajo		
Efectivo		Q25.020,88
Insumos		Q0,00
Total		Q25.020,88
INVERSION TOTAL		Q127.632,19

FUENTE: Elaboración propia, 2008.

b. Costo total de la operación

CUADRO No. 14

Costo Total de la operación	Mensual	Anual
Servicios Generales Guarderia	Q428.61	Q5,143.32
Salarios Administrativos	Q19,567.15	Q234,805.80
Salarios Docentes	Q12,250.99	Q147,011.88
Cuotas Patronales Tutoria y Guarderia	Q4,031.36	Q48,376.32
Alquileres	Q9,600.00	Q115,200.00
Insumos Tutoria	Q256.47	Q3,077.64
Comercialización	Q976.00	Q11,712.00
Depreciación de Mobilairio y Equipo	Q1,400.21	Q16,802.52
Depreciación de Equipo de Cómputo	Q111.07	Q1,332.84
Insumos Guarderia	Q600.00	Q7,200.00
Salarios niñeras	Q10,679.42	Q128,153.04
Cuotas Patronales Niñeras	Q1,353.08	Q16,236.96
Servicios Generales Tutoria	Q308.64	Q3,703.68
Total	Q61,563.00	Q738,756.00

Costos Fijos	Mensual	Anual
Servicios Generales Guarderia	Q428.61	Q5,143.32
Salarios Administrativos	Q19,567.15	Q234,805.80
Salarios Docentes	Q12,250.99	Q147,011.88
Cuotas Patronales Tutoria y Guarderia	Q4,031.36	Q48,376.32
Alquileres	Q9,600.00	Q115,200.00
Comercialización	Q976.00	Q11,712.00
Depreciación de Mobilairio y Equipo	Q1,400.21	Q16,802.52
Depreciación de Equipo de Cómputo	Q111.07	Q1,332.84
Salarios niñeras	Q10,679.42	Q128,153.04
Cuotas Patronales Niñeras	Q1,353.08	Q16,236.96
Total	Q60,397.89	Q724,774.68

Costos Variables	Mensual	Anual
Insumos Guarderia	Q600.00	Q7,200.00
Insumos Tutoria	Q256.47	Q3,077.64
Servicios Generales Tutoria	Q308.64	Q3,703.68
Total	1,165.11	Q13,981.32

<i>COSTO POR UNIDAD</i>	Q	4,735.62
<i>COSTO VARIABLE UNITARIO</i>	Q	89.62

FUENTE: Elaboración propia, 2008.

El costo total de operación para Guardería y Tutoría K-ritas serán todos aquellos recursos empleados o gastos necesarios para la operación del mismo. El costo por operación será de Q 89.62, es decir, serán los recursos empleados en función de una unidad de tiempo (niño) y que se contemplan en los presupuestos normales anuales de operación del establecimiento.

6.2 Análisis de ingresos

a. Venta de servicios con base en la encuesta de mercado

Por medio de la encuesta de mercado se pudo determinar la necesidad que existe de instalar una guardería y quienes estaban de acuerdo con pagar un servicio de este tipo. El mismo

estudio sirvió como base para realizar los análisis de ventas, costos y proyecciones futuras de ingresos.

CUADRO No. 15

ENCUESTA MERCADO, RESULTADOS GENERALES

No.	Género		Edad					Ingresos Familiares				Hijos <7 años		Edades de hijos						Zona		Trabaja								
	F	M	15-20	21-25	26-30	31-40	40 o +	1200 o menos	1200-2000	2,000 -5000	5000-2000	10000 o mas	Si	No	1	2	3	más	0 - 6 m	6 - 12 m	1	2	3	4	5	6	Vive	Si	No	Zona
1		1					1					1	1													1	S.Pinula	1		8 Mix.
2		1					1					1	1		1												Carretera S.	1		12
3		1			1							1	1		1				1	1							J. Pinula	1		13
4	1				1							1	1		1						1						Carretera S	1		1
5	1				1							1	1		1							1					Carretera S		1	
6	1				1						1	1		1										1	1		Carretera S		1	
7		1			1							1	1		1						1						Carretera S	1		15
8	1				1							1	1		1				1						1		Carretera S	1		en la ciudad
9	1				1							1	1		1						1						Carretera S	1		14
10	1				1							1	1		1				1		1						Carretera S		1	
11		1			1							1	1		1		1			1							Carretera S	1		10
12		1			1							1	1		1				1								Carretera S	1		14
13	1				1						1	1		1										1	1		Carretera S	1		14
14	1				1						1	1		1							1						S.Pinula		1	
15		1			1							1	1		1								1	1			S.Pinula	1		10
16	1				1						1	1		1					1		1						Carretera S	1		10
17		1			1							1	1		1						1						Carretera S	1		14
9	6	0	0	8	6	1	0	0	0	4	11	15	0	4	10	1	0	3	2	2	7	2	5	3	3			11	4	

FUENTE: Elaboración propia, 2008.

Horario de traba.	Da estimulación a hijos		Porque	Razones para cuidar en cuida a los				Zona de Ubica.	Jornada				Dias a la semana							Pago											
	Si	No		Siemp.	Ocasio.	Frec.	Nunca		Fam.	Emp.	Nadie	Mat.	Vesp.	Noc.	Otra	L - V	solo necesario	L	M	M	J	V	S	V/sem.	700 o menos	701 a 900	901 o mas	Por hora			
variado	1		Mejor desarrollo				1	1					S. Pinula		1																
8 a 17	1		Mejor desarrollo			1		1					C.S		1																200
8 a 6	1		Mejor aprendizaje			1		1					15, J. Pinula	1					1												50
8 a 5	1		Mejor desarrollo			1		1					Carretera S	1						1											
	1		Ayuda y apoyo			1		1					Carretera S	1							1										
	1		Ayuda y apoyo			1		1					Carretera S	1							1										40
8 a 5	1		Mejor desarrollo			1		1					Carretera S	1						1											50
variado	1		Mejor aprendizaje y confianza			1		1					Carretera S	1	1	1				1	1										50
8 a 5	1		Por necesidad			1		1					Carretera S	1	1	1				1											
	1		Mejor desarrollo			1		1					Carretera S	1	1	1				1											
8 a 5	1		Deber, obligación			1		1					Carretera S	1						1											
8 a 8	1		Por necesidad			1		1					Carretera S	1	1					1											
8 a 5	1		Mejor aprendizaje			1		1					Carretera S	1						1											
	1		Mejor aprendizaje y mejor desarrollo			1		1					Carretera S	1						1											
8 a 5	1		Mejor desarrollo			1		1					Carretera S	1						1											
7 a 12	1		Ayuda y apoyo			1		1					Carretera S	1						1											40
8 a 6	1		Por necesidad			1		1					Carretera S	1	1					1											
15	0					3	10	2	0	9	7	0								11	8	2	0	10	6	0	0	0	0	0	0

FUENTE: Elaboración propia, 2008.

VAN...

VIENEN...

CUADRO No. 15

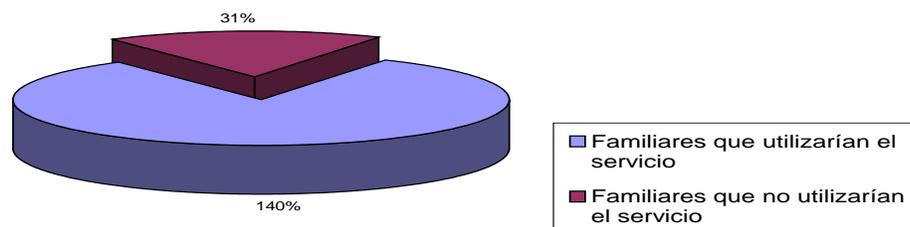
Ya lo utiliza			Cuales Conoce	Cual utiliza	Características del lugar q us					Que le gustaría en un nuevo lugar					
Si	No	Porque			Limp.	Ubic.	Aten.	Precio	Otra	Aten. Per.	Area de Jue.	Flex. De Hor.	Tec. De Apren.	Acces.	Otra
	1	Ya va 1								1	2	4	3	5	
	1	Ya va 2	Kids Center	Kids Center	4	2	1	3		1	5	4	2	3	
	1	No aplica 2G								1	5	2	3	4	
1		Por necesidad 1G	Cri - cri	Cri - cri	1	4	3	5	2	Carino	2	4	5	3	1
	1	No tiene necesidad y no conoce 1G	Ninguna							1	3	4	2	5	
	1	Ya va 2								4	6	2	3	5	1 Limpieza
	1	Por necesidad 1G y ya va 1	CTE	CTE	3	2	1	4		3	5	2	1	4	
	1	Esta buscando información 1G y ya va 1	Baby gym, gymboree							2	5	6	1	3	4 Material de apoyo adecuado
	1	No conoce 1G								2	5	3	1	4	
	1	No conoce 2G	Ninguna							1	4	3	5	2	
	1	Desconfianza 1G y ya va 2	Ninguna							1	4	5	2	3	
1		Comodidad y facilidad 1G y ya va 1	La cunita del puente	La cunita del puente	1	4	2	3		1	4	2	5	3	
	1	No tiene necesidad y ya va 2	Chapulines							1	5	2	3	4	6 Conocer al responsable de cuidar al niño
	1	No conoce 1G								1	3	5	2	4	6 Personal carinoso y amable
	1	No conoce y ya va								1	5	3	2	4	
	1	No conoce 2G	Ninguna							2	1	5	3	4	6 Carino
	1	No conoce 1G								1	4	5	3	2	6 Limpieza
2	13				9	12	7	15		24	64	53	38	53	

ENCUESTA MERCADO, RESULTADOS GENERALES

FUENTE: Elaboración propia, 2008.

GRÁFICO No. 18

UTILIZACIÓN DEL SERVICIO



FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas hechas a padres de familia, 2008.

ENCUESTA DE MERCADO

	%
personas que utilizarían los servicios	140
personas que no utilizarían el servicio	31

b. Ingresos totales por año

Guardería y Tutoría K-ritas considera para todos los años incrementar sus ventas y servicios, así como incrementar el ingreso de niños en un 5% anual. En el cuadro siguiente se pueden observar las ventas que se obtendrán con dicho incremento.

CUADRO No. 16
INGRESOS TOTALES

DATOS DE LA POBLACIÓN DEL ESTRATO C1, C2 Y C3

CANTIDAD: 156

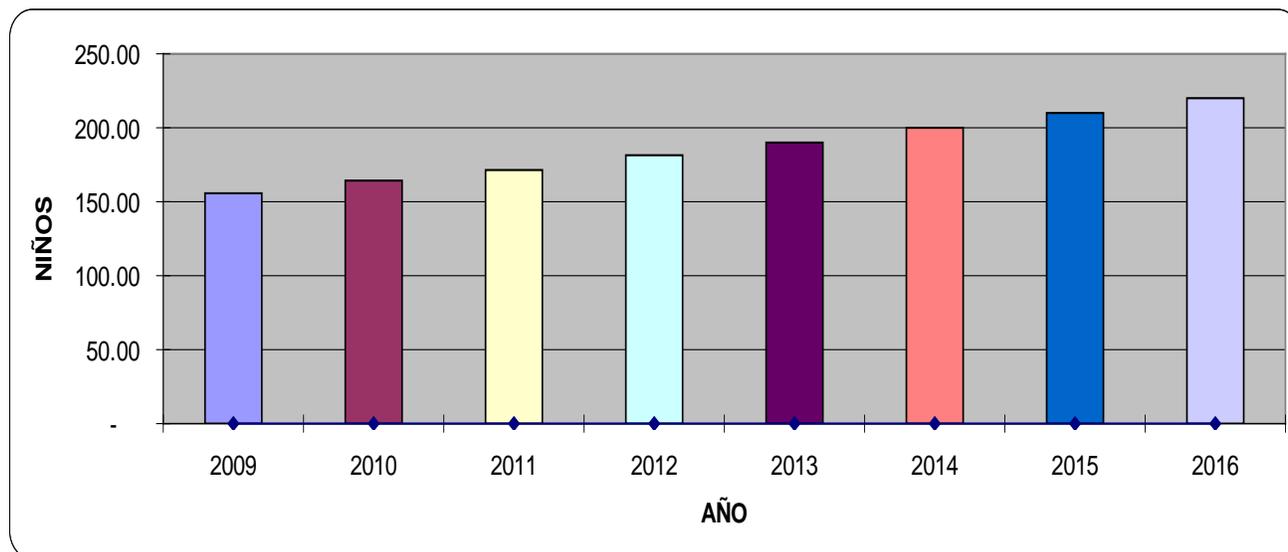
DEMANDA		
Servicios	% Participacion	Niños
Tutoría	36%	56
Guardería	64%	100
TOTAL	100%	156

4,6657 0,212077273

TABLA DE CRECIMIENTO DE NIÑOS									
DURANTE 8 AÑOS									
Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	% crecimiento promedio
Niños	156,19	164,00	172,00	181,00	190,05	199,55	209,53	220,01	
% Crecimiento	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5,00%
		% Promedio	5%						

FUENTE: Elaboración propia, 2008

GRÁFICA No. 19



INGRESOS TOTALES POR AÑO

FUENTE: Elaboración propia, 2008

CUADRO No. 17

INGRESOS TOTALES POR AÑO DE SERVICIOS OFRECIDOS

SERVICIOS	Precio	VE	Enero	VE	Febrero	VE	Marzo
Tutoría	Q482,08	56	Q26.996,48	56	Q26.996,48	56	Q26.996,48
Guardería	Q964,15	100	Q96.415,00	100	Q96.415,00	100	Q96.415,00
		156		156		156	
VENTAS			Q123.411,48		Q123.411,48		Q123.411,48

VE	Abril	VE	Mayo	VE	Junio	VE	Julio	VE
56	Q26.996,48	56	Q26.996,48	56	Q26.996,48	56	Q26.996,48	56
100	Q96.415,00	100	Q96.415,00	100	Q96.415,00	100	Q96.415,00	100
156		156		156		156		156
	Q123.411,48		Q123.411,48		Q123.411,48		Q123.411,48	

FUENTE: Elaboración propia, 2008

Con base en el estudio de mercado se concluye que la estimación para el servicio de tutoría, con un 35% de participación, genera un ingreso bruto de: Q 323,957.76. La participación del servicio de guardería con una participación del 65% del total de niños genera un ingreso bruto de Q 1,156,980.00, para un total de ingresos anuales de Q 1,480,937.76.

Agosto	VE	Septiembre	VE	Octubre	VE	Noviembre	VE	Diciembre	Total VE	Total Q
Q26.996,48	56	Q26.996,48	56	Q26.996,48	56	Q26.996,48	56	Q26.996,48	672 Q	323.957,76
Q96.415,00	100	Q96.415,00	100	Q96.415,00	100	Q96.415,00	100	Q96.415,00	1.200 Q	1.156.980,00
	156		156		156		156		1.872	
Q123.411,48		Q123.411,48		Q123.411,48		Q123.411,48		Q123.411,48		Q1.480.937,76

c. Proyección de ingresos

En esta parte se estimaron los precios que ofrecerá la guardería y el incremento de demanda, que será de un 5%, y la disminución del valor de bienes como la Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada (TREMA). Ésta no es más que el costo de oportunidad del capital que tiene el proyecto, al dejar de invertir el dinero en otras actividades lucrativas. Para actualizar la corriente de ingresos y egresos se utiliza una tasa de actualización, aunque generalmente la más apropiada resulta ser la del costo de oportunidad del capital. La elección de esta tasa no es una tarea fácil, por lo que en la práctica se elige sencillamente por métodos empíricos. Para efectos del presente análisis se seleccionó la tasa del 36%.

CUADRO No. 18

PARAMETROS	
<i>Precio Guardería</i>	964.15
<i>Precio Tutoría</i>	482.08
<i>% de Incremento demanda</i>	5.00%
<i>% de Depreciación</i>	20.00%
<i>% de ISR</i>	31.00%
TREMA	36.00%
INFLACION	9.00%

PARÁMETROS

SERVICIOS	
CLASE	PRECIO
<i>Guardería</i>	964.15
<i>Tutoría</i>	482.08

FUENTE: Elaboración propia, 2008

CUADRO No. 19

PROYECCIONES DE COSTOS Y VENTAS

PROYECCION DE COSTOS					
AÑO	Tutorias	Guarderia		Costo	Total
1	56	100		4,735.62	738,682.12
2	59	105		4,735.62	775,616.23
3	62	110		4,735.62	814,397.04
4	65	116		4,735.62	855,116.89
5	68	122		4,735.62	897,872.74
Total	309	553		4,735.62	4,081,685.03

PROYECCION DE INGRESOS					
AÑO	Tutoria	Guarderia	Precio Tutoria	Precio	Total
1	56	100	482.08	964.15	1,480,824.38
2	59	105	482.08	964.15	1,554,865.59
3	62	110	482.08	964.15	1,632,608.87
4	65	116	482.08	964.15	1,714,239.32
5	68	122	482.08	964.15	1,799,951.28
Total	309	553	2,410.40	964.15	8,182,489.44

FUENTE: Elaboración propia, 2008

MARGEN DE CONTRIBUCION	
INGRESO	738,682.12
Costo Variable	13,981.32
%	724,700.80

En el primer año se proyectan ventas de Q 1,480,824.38, estimando un incremento del 5% para todos los años.

6.3 Recursos financieros para la inversión

a. Estado de resultados proyectados

En el proyecto, los ingresos están representados en su mayor parte por los ingresos provenientes de las ventas que se obtienen por los servicios prestados u ofrecidos (cuidado de niños). Los egresos están constituidos por todos los costos y gastos que se deberán efectuar para llevar a cabo el propósito del proyecto: la venta de los servicios ofrecidos por el cuidado de niños.

CUADRO No. 20

Estado de Resultados Proyectado					
	Año 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ingreso por Ventas	Q1,480,824.38	Q1,554,865.59	Q1,632,608.87	Q1,714,239.32	Q1,799,951.28
(=) Utilidad Bruta	Q1,480,824.38	Q1,554,865.59	Q1,632,608.87	Q1,714,239.32	Q1,799,951.28
Gastos de Operación	Q735,678.36	Q735,678.36	Q735,678.36	Q735,678.36	Q735,678.36
Gastos de Administración	Q718,875.84	Q718,875.84	Q718,875.84	Q718,875.84	Q718,875.84
Gastos por depreciación y amortización	Q16,802.52	Q16,802.52	Q16,802.52	Q16,802.52	Q16,802.52
Depreciación de Mobiliario y Equipo	Q16,802.52	Q16,802.52	Q16,802.52	Q16,802.52	Q16,802.52
Depreciación de Equipo de cómputo	Q1,332.84	Q1,332.84	Q1,332.84	Q1,332.84	Q1,332.84
Utilidad en Operación (UAI)	Q745,146.02	Q819,187.23	Q896,930.51	Q978,560.96	Q1,064,272.92
Gastos de Intereses	Q18,000.00	Q11,999.99	Q5,999.99	Q0.00	Q0.00
Utilidad antes de Impuestos (UAI)	Q727,146.02	Q807,187.24	Q890,930.52	Q978,560.96	Q1,064,272.92
ISR	Q225,415.26	Q250,228.05	Q276,188.46	Q303,353.90	Q329,924.61
Utilidades Netas (UDI)	Q501,730.75	Q556,959.20	Q614,742.06	Q675,207.06	Q734,348.32

PROMEDIO DE UDI Q616,597.48

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

FUENTE: Elaboración propia, 2008

El promedio de utilidad después de impuestos es de Q. 616,597.48. Después del análisis realizado, se puede observar que se obtendrá utilidad año con año. Con esto es factible realizar el proyecto porque es sostenible y su recuperación podrá ser en un plazo no muy largo.

b. Balance general

El objetivo del balance general es obtener información valiosa sobre el negocio, como el estado de las deudas que se poseen, lo que debe cobrar o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo.

La situación financiera de Guardería y Tutoría K-ritas se da a conocer por medio de la relación que tiene entre sus bienes y derechos que forman su activo y las deudas y obligaciones que forman su pasivo. Ésta es la siguiente:

CUADRO No. 21

BALANCE GENERAL	
	Ano 1
ACTIVO	
Activo Circulante	
(Caja y bancos)	Q 1,480,824.38
Total Activo circulante	Q 1,480,824.38
Activo Fijo	
Mobiliario y Equipo	Q 84,012.31
Equipo de Computacion	Q 3,999.00
Total Activo Fijo	Q 88,011.31
Activo Diferido	
Pagos Anticipados	Q 9,600.00
Total Activo Diferido	Q 9,600.00
TOTAL ACTIVO	Q 1,578,435.69
PASIVO	
Sueldos y Salarios x Pagar	Q 381,817.68
Comisiones x Venta	Q 225,589.32
Arrendamiento	Q 147,011.88
Gastos por depreciación y amortización	Q 18,135.36
Depreciación Computadora	Q 16,802.52
Depreciacion Mobiliario	Q 1,332.84
TOTAL PASIVO	Q 772,554.24
Inversión	Q 127,632.19
CAPITAL	Q 678,249.26
Suma Pasivo y Capital	Q 1,578,435.69

FUENTE: Elaboración propia, 2008.

El balance general demuestra que la situación financiera de Guardería y Tutoría K-ritas es bastante favorable, ya que el activo puede liquidar fácilmente el pasivo.

c. Flujo de caja

El flujo de caja es un instrumento financiero que refleja la corriente de beneficios generados y costos incurridos en el proyecto, registrándose la entrada de dinero por el lado de los costos, para un período determinado. La actualización de estos beneficios y costos será utilizada en la evaluación del proyecto. Los elementos que integran el flujo de caja se encuentran conformados por los ingresos, como los que provienen de la propia operación del proyecto, en este caso las ventas; y por los egresos que conforman las inversiones y los gastos de operación del proyecto.

Flujo de Efectivo						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ingreso por Ventas		Q1,480,824.38	Q1,554,865.59	Q1,632,608.87	Q1,714,239.32	Q1,799,951.28
(-) Egresos (costos y gastos operativos)		Q738,682.12	Q775,616.23	Q814,397.04	Q855,116.89	Q897,872.74
(-) Gastos no desembolsables (las depreciaciones y amortizaciones)		Q16,802.52	Q16,802.52	Q16,802.52	Q16,802.52	Q16,802.52
(=) Utilidad antes de Impuestos (UAI)		Q725,339.73	Q762,446.84	Q801,409.31	Q842,319.90	Q885,276.02
(-) Impuestos (ISR)		Q224,855.32	Q236,358.52	Q248,436.89	Q261,119.17	Q274,435.57
(=) Utilidades Netas (UDI)		Q500,484.41	Q526,088.32	Q552,972.42	Q581,200.73	Q610,840.46
Inversión	127,632.19					
Prestamo	100,000.00					
Fondos Propios	Q -					
(+) Ajustes por gastos no desembolsables (las depreciaciones y las amortizaciones)		Q 16,802.52				
(-) Egresos no afectos a impuestos (pago de préstamo)		Q 18,000.00	Q 11,999.99	Q 5,999.99	Q -	Q -
(=) Flujo Neto de Efectivo	-127,632.19	Q 499,286.93	Q 530,890.85	Q 563,774.95	Q 598,003.25	Q 627,642.98

Cuadro No. 22

FUENTE: Elaboración propia, 2008

Se puede observar que desde el primer año se empiezan a ver ganancias y a recuperar el dinero invertido. Para cada año se observa un incremento del 5%.

Aumenta 5% anual

Banco Industrial, S.A.

Préstamo Q 100.000,00

Tasa de interés anual 18%

Equipo se deprecia 20% y la computadora 33%

Según la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

c. Mediciones de apalancamiento

Flujo de Efectivo						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(=) Utilidades Netas (UDI)		Q500,484.41	Q526,088.32	Q552,972.42	Q581,200.73	Q610,840.46
Inversión INICIAL	Q127,632.19					

TASA DE RENTABILIDAD (TPR)	
UNP	Q 554,317.27
IP	Q 63,816.10
TPR	869%

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION	
Inversión	Q127,632.19
Utilidades Netas	Q554,317.27
PRI	0.23

RAZON DE ENDEUDAMIENTO	
TOTAL PASIVO	Q772,554.24
TOTAL ACTIVO	Q1,578,435.69
RE	49%

CUADRO No. 23

FUENTE: Elaboración propia, 2008

Después de realizados los cálculos se determinó que, para una inversión promedio de Q 127,632.19 y con utilidades promedio de Q 554,317.27 para los cinco años, la tasa promedio de rentabilidad contable es de 49%.

Es decir, que el 49% fue adquirido por deuda y el resto, que es del 51%, fue con capital propio, por lo que la razón de endeudamiento es aceptable porque no afecta el capital.

6.4 Punto de equilibrio

Al relacionar los valores que participan con el estado de resultados condensados, elaborado para el efecto, se obtienen los siguientes datos:

CUADRO No. 24

PUNTO DE EQUILIBRIO

Ventas Totales	Mensual	Anual
Total	Q123,402	Q1,480,824

Costos Fijos	Mensual	Anual
Total	Q60,398	Q724,775

Costos Variables	Mensual	Anual
Total	1,165.11	13,981.32

VERIFICACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	
	TOTAL
Ingresos por ventas	Q 772,656.74
(-) Costos Variables	Q 47,886.85
Margen de Contribucion	Q 724,769.89
(-) Costos Fijos	Q 724,774.68
Utilidad	Q (4.79)

Punto de Equilibrio Unidades PE (U)	=	$\frac{Q724,775}{Q1,356.61}$	=	534
Punto de Equilibrio Monetario PE (Q)	=	$\frac{Q724,775}{Q0.99}$	=	Q731,682.92

FUENTE: Elaboración propia, 2008

El punto de equilibrio en unidades para el proyecto es de 534 unidades.

El punto de equilibrio monetario muestra que necesita alcanzar un nivel de ventas de Q 731,682.92 anual para recuperar los gastos fijos y variables correspondientes. Es el nivel en el cual el proyecto no produce pérdida ni ganancia.

6.5 Evaluación económica

a. Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

El Valor Actual Neto (VAN), es uno de los métodos que toman en cuenta la importancia de los flujos de efectivo en función del tiempo. Consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio y el valor de actualización de las inversiones y otros egresos de efectivo.

CUADRO No. 25

		Inversion	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Efectivo		-Q127,632	Q499,287	Q530,891	Q563,775	Q598,003	Q627,643
TREMA	36.0%						

CALCULO DEL VAN POSITIVO

Factor de actualización(FA)	
Año	F.A.
1	0.736
2	0.541
3	0.398
4	0.293
5	0.216

Valor Presente	
(+)FNEA	Q1,189,165.70
(-)Inversion	Q127,632.19
VAN	Q1,061,533.51

VPN Positivo

9.32 Mayor a cero se acepta

CALCULO DEL FNEA				
Año	Inversión	Flujo neto de efectivo	FA	FNEA
0	127,632.19			
1		Q499,286.93	0.736	367,275.47
2		Q530,890.85	0.541	287,318.13
3		Q563,774.95	0.398	224,156.92
4		Q598,003.25	0.293	175,095.35
5		Q627,642.98	0.216	135,319.83
TOTAL				1,189,165.70

CALCULO DEL VAN NEGATIVO

TREMA	46.00%
Factor de actualización(FA)	
Año	F.A.
1	0.69
2	0.47
3	0.32
4	0.22
5	0.15

Valor Presente	
(+)FE	Q1,000,942.59
(-)Inversion	Q127,632.19
VAN	Q873,310

CALCULO DEL FNEA

Año	Inversión	Flujo neto de efectivo	FA	FNEA
0	127,632.19			
1		Q499,286.93	0.69	344,507.98
2		Q530,890.85	0.47	249,057.45
3		Q563,774.95	0.32	181,153.70
4		Q598,003.25	0.22	131,610.98
		Q627,642.98	0.15	94,612.47
TIR			TOTAL	1,000,942.59
R + (R2 - R1)(VAN+ / VAN+ - VAN-)				
73.65%				

FUENTE: Elaboración propia, 2008.

Debido a que la Tasa Interna de Retorno es mayor que la TREMA, se acepta el proyecto. Esta Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada no es más que el costo de oportunidad del capital que tiene el proyecto, al dejar de invertir el dinero en otras actividades lucrativas. Para actualizar la corriente de ingresos y egresos se utiliza una tasa de actualización y, generalmente, la más apropiada resulta ser la del costo de oportunidad del capital. La elección de esta tasa no es una tarea fácil, por lo que en la práctica se elige sencillamente por métodos empíricos. Para efectos del presente análisis se seleccionó la tasa del 36%. Por otro lado, el VPN positivo da un 9.32, por lo que indica que el mismo es mayor a cero y se acepta.

Criterio de aceptación o rechazo

El resultado obtenido de Q 1,061,533.51 para la evaluación total es mayor que cero (9.32); en consecuencia, el proyecto se considera aceptable y es factible, porque el índice obtenido en el cálculo de la tasa interna de retorno del 73.65% supera la tasa de actualización que era del 36%, elegida para la evaluación de este proyecto.

b. Relación beneficio/costo

CUADRO No. 26

CUADRO RELACION COSTO / BENEFICIO					
TREMA	36%			Actualizados	
Año	Ingresos	Gasto	FA	Ingresos	Gastos
1	1,480,824.38	735,678.36	0.74	1,089,294.41	541,165.00
2	1,554,865.59	735,678.36	0.54	841,493.26	398,149.13
3	1,632,608.87	735,678.36	0.40	649,125.29	292,505.72
4	1,714,239.32	735,678.36	0.29	501,929.27	215,406.62
5	1,799,951.28	735,678.36	0.22	388,069.50	158,612.25
Valor Presente				1,490,618.55	1,231,819.85
RBC				1.21	

FUENTE: Elaboración propia, 2008

Se acepta el proyecto, ya que la relación beneficio resulta mayor que uno (1.21), debido a que los ingresos generados alcanzan a cubrir los costos y gastos. Lo que demuestra que el mismo es rentable, ya que por cada quetzal que se invierte en el proyecto se obtienen veintiún centavos de utilidad, lo que aumenta el valor del proyecto.

6.6 Sensibilidades

Bajo este análisis se establece que grado de riesgo tiene el proyecto, cuando los costos y beneficios sufren alguna variación motivada por los precios de los factores que intervienen en el proceso productivo.

CUADRO No. 27

ANALISIS DE SENSIBILIDAD CON LOS PRECIOS CONSTANTES					
PRECIO	VENTAS	INGRESOS	COSTO TOTAL	UTILIDAD	% DE VARIACION
1,446.23	2,262	Q 3,271,172.68	692,064.54	Q 2,579,108.14	126%
1,446.23	2,106	Q 3,045,560.80	644,333.04	Q 2,401,227.76	117%
1,446.23	1,950	Q 2,819,948.92	596,601.54	Q 2,223,347.38	109%
1,446.23	1,794	Q 2,594,337.04	Q 548,870.04	Q 2,045,467.00	100%
1,446.23	1,638	Q 2,368,725.16	501,138.54	Q 1,867,586.62	91%
1,446.23	1,482	Q 2,143,113.28	453,407.04	Q 1,689,706.24	83%
1,446.23	1,326	Q 1,917,501.40	405,675.54	Q 1,511,825.86	74%

FUENTE: Elaboración propia, 2008

Se puede observar que, cuando se mantiene el precio constante, la utilidad incrementa y baja en un 26%. La razón del mismo se debe a que no existe cambio alguno en el precio.

ANALISIS DE SENSIBILIDAD CON LAS UTILIDADES CONSTANTES						
UTILIDAD	VENTAS	COSTO TOTAL	INGRESOS	PRECIO	% DE VARIACION	
2,045,467.00	2,262	692,064.54	2,737,531.54	Q 1,210.30	84%	
2,045,467.00	2,106	644,333.04	2,689,800.04	Q 1,277.29	88%	
2,045,467.00	1,950	596,601.54	2,642,068.54	Q 1,355.00	94%	
2,045,467.00	1,794	Q 548,870.04	Q 2,594,337.04	Q 1,446.23	100%	
2,045,467.00	1,638	501,138.54	2,546,605.54	Q 1,554.84	108%	
2,045,467.00	1,482	453,407.04	2,498,874.04	Q 1,686.31	117%	
2,045,467.00	1,326	405,675.54	2,451,142.54	Q 1,848.72	128%	

FUENTE: Elaboración propia, 2008

Cuando se mantiene la utilidad constante y existe un incremento, el precio desciende en un 16% sobre lo planificado; pero cuando las ventas bajan, el precio sube en un 28%.

Es importante resaltar que el riesgo puede medirse explícitamente al determinar un VAN negativo, una TIR inferior a la Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada o una relación beneficio/costo inferior a la unidad. Sin embargo, para el presente proyecto, en los índices mencionados se obtuvieron resultados aceptables, lo que hace obtener resultados posibles de ocurrencia a efecto de comprobar cuán sensible es el proyecto a cambios.

a. Variaciones

Se estimó conveniente mantener el precio constante de venta del servicio, con el objeto de observar los resultados.

El VAN obtenido fue de Q1,061,533.51. Los resultados indican que el proyecto aún es rentable si se mantiene el precio de venta y que el mismo está en la capacidad de soportar una inflación de un 36%.

NUMERO DE VARIACIONES	2	TREMA	36%
CANTIDAD	156	INFLACION	9%

Factor de actualización(FA)	
Año	F.A.
1	0.73560
2	0.54120
3	0.39760
4	0.29280
5	0.21560

Valor Presente	
(+)FNEA	Q1,189,165.70
(-)Inversion	Q127,632.19
VAN	Q1,061,533.51

CALCULO DEL FNEA				
Año	Inversión	FNE	Nuevo Factor	FNEA
0	127,632.19			
1		Q499,287	0.73560	367,275.47
2		Q530,891	0.54120	287,318.13
3		Q563,775	0.39760	224,156.92
4		Q598,003	0.29280	175,095.35
5		Q627,643	0.21560	135,319.83
TOTAL				1,189,165.70

FUENTE: Elaboración propia, 2008

6.7 Resumen del estudio financiero

Después de hacer los análisis correspondientes, el proyecto de Guardería y Tutoría K-ritas es viable ya que la inversión propia se recupera en un período de un año. Después de esta recuperación se obtendrán márgenes de ganancia cada vez más altos. Se ha estimado un incremento en las utilidades de 5% anual; sin embargo, la realización de una campaña publicitaria agresiva y la buena atención del personal hacia los padres de familia pueden hacer que este 5% se incremente. Sin embargo, sí se realizará un incremento de un 5% en niños.

Se demostró la viabilidad financiera del proyecto y el examen de sensibilidad a las probables variaciones cuando se mantienen sus principales componentes.

Se puede considerar como un buen negocio, ya que hay varios factores que contribuirán al éxito del mismo como la ubicación. La zona siete es una zona altamente transitada y las

personas están constantemente en busca de algo nuevo, lo cual puede ser un factor determinante para la implementación de la guardería y tutoría.

7. CONCLUSIONES

En el estudio realizado se pudo observar que es viable la implementación de la guardería, para satisfacer la necesidad de los padres de contar con un lugar seguro donde dejar a los niños. Los resultados que se pudieron observar en el estudio financiero; es claramente viable, tanto en el aspecto financiero como económico, por lo que se plantean las siguientes conclusiones:

1. Según se estimó en las proyecciones de ventas, éstas ascenderán aproximadamente un 5% en los primeros 5 años. La tendencia es que este porcentaje suba en el tercer año. De cualquier manera el proyecto es viable, ya que la recuperación de la inversión será en un año.
2. Según el estudio realizado, las personas que viven y trabajan por el sector tienen la inquietud de nuevas y mejores guarderías, y consideran que la misma se encuentra a un precio accesible, además de contar con un servicio de once horas, agregado que diferencia a Guardería y Tutoría K-ritas de la competencia.
3. Según la evaluación por medio del VPN (Valor Presente Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) se puede apreciar que el proyecto es viable, ya que el VPN es positivo y la TIR es del 73.65%, porcentaje que la empresa ganará al invertir en dicho proyecto.
4. La evaluación financiera realizada al proyecto “Guardería y Tutoría K-ritas” demuestra su viabilidad y factibilidad financiera, de acuerdo a los resultados obtenidos.

8. RECOMENDACIONES

A continuación se plantean algunas recomendaciones que se consideran de importancia y que revisten el carácter de estrategias financieras fundamentales en la implementación del proyecto.

- La implementación del proyecto de crear una guardería es viable. Se recomienda hacer una campaña publicitaria en el sector, ya sea en medios exteriores como gigantografías o vallas y apoyarse en el mercadeo local, elaborando cupones con publicidad atractiva para incentivar la visita a dicha guardería y que se conozca sobre los servicios que la misma ofrece.
- En atención a los resultados de la evaluación financiera, con las condiciones establecidas en el estudio de prefactibilidad del proyecto, contenidas en el informe, se recomienda implementar y poner en marcha el proyecto propuesto, dado que la rentabilidad determinada constituye una opción de inversión viable para el mejoramiento social de la zona seleccionada en la ciudad de Guatemala.

BIBLIOGRAFIA

- Aprestamiento y Estimulación Temprana del Niño de 0 a 6 años, Enciclopedia Familiar COF II Tomo, 2000, 151 páginas.
- Casia Mónica. Guía para la Preparación y Evaluación de Proyectos con un Enfoque Administrativo, Editorial Corporación JASD, 116 páginas.
- Benjamín Franklin, Organización de Empresas, Análisis, diseño y estructura. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A, 1998, México D.F.
- Decreto No. 26-92, Ley del Impuesto Sobre la Renta, del Congreso de la República de Guatemala, proporcionado por la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-
- Fuente de Información PRODATOS
- Gerardo Guajardo. Contabilidad Financiera, Editorial Mc Graw Hill Interamericana de México, Edición 2000.
- Naranjo, Carmen, Guías, Ejercicios y Juegos para mi Niño de 0 a 3 años. PROCEP, Guatemala, -UNICEF-, Editorial Piedra Santa, 1982, 58 páginas.
- Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Fundamentos de Marketing, 13a. Edición Mc Graw Hill Interamericana, 2004, Pág. 188.
- Páginas de Internet
www.urbanext.uiuc.edu/baby, Unit Extensión Educador, Family Life, su Nuevo Bebé y Buscando un Centro de Cuidados de Niños, Deborah A. McClellan y Diane G. Ryals, año 2008.
www.familydoctor.org.com, Health Information for the Whole Family, Autor American Academy of Family Physicians, Redactor Médico Robert B. Kelly, M.D., M.S. y Frank J. Domino, M.D., año 2008.

www.monografias.com , El Estímulo Motivacional en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje, Jalinton Reyes Lemos, año 2008.

www.orientared.com , Recursos para la Orientación Educativa en Internet, María Luisa Rodríguez y Víctor Álvarez Rojo, año 2000-2008.