

---

Universidad FASTA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de  
Empresas

Trabajo Final Integrador



**Autor:** Marcos Groccia

**Tutor:** Lic. María Eugenia Puccio

**Año:** 2022

## RESÚMEN EJECUTIVO

Este plan de negocio, se ha efectuado para determinar la viabilidad de la instalación de una guardería infantil Premium, en el centro empresarial del municipio de Tres Arroyos, provincia de Buenos Aires. Para este propósito se han utilizado diversas herramientas a fin de analizar todos aquellos factores de relevancia para el proyecto.

Se ha analizado en primer lugar los factores externos, haciendo especial hincapié, en las características locales en donde se plantea la actividad. Se ha estudiado a la competencia de manera integral, y en qué condiciones de preparación se encuentra la empresa para encarar dicha competencia. En base a los precedentes, se ha realizado un análisis integral, se han fijado objetivos y se han definido estrategias, a fin de lograr un ingreso en el mercado, con metas realizables desde lo cuantitativo, haciendo aprovechamiento de las oportunidades que brinda el mismo, a través de las fortalezas con las que cuenta la institución, e identificando y generando acciones para atenuar aquellos factores en donde se presentan debilidades.

Respecto al mercado, se ha identificado a la competencia, a través de la realización de entrevistas a los jardines maternos existentes, y a docentes de los mismos, también se han observado aspectos relevantes, como ubicación, servicios y precios. En cuanto a los potenciales clientes, se ha definido el mercado meta, a través de una investigación del mismo, en base a la cual se ha desarrollado una encuesta, a fin de conocer sus expectativas. En base a lo anterior se ha hecho la determinación de la demanda potencial con la que se contará.

Luego de este conjunto de análisis, se ha completado el desarrollo de la institución, adaptándola al contexto y a las características del mismo, se ha definido lo que se ofrecerá a los clientes, a qué precio, y de qué forma se captará el interés de los mismos. Para esto se ha analizado minuciosamente, que necesidades tendrá el Jardín Maternal en cuanto a recursos tangibles, humanos, logísticos y tecnológicos, así como también se ha determinado la ubicación y los factores edilicios necesarios para el correcto funcionamiento del mismo.

Por último, se ha desarrollado la viabilidad financiera del proyecto, se ha calculado la inversión inicial, se han estimado ingresos y egresos, se ha proyectado el flujo de fondos, determinado el Valor Actual Neto de \$2.283.095,46, la Tasa Interna de Retorno del 43,51% y el tiempo en recuperar la inversión (2 años y 3 meses). Se recomienda llevar a cabo el proyecto.



## ÍNDICE

RESÚMEN EJECUTIVO.....	2
ÍNDICE .....	3
INTRODUCCIÓN.....	6
LA IDEA DEL NEGOCIO .....	7
LA EMPRESA.....	7
Nombre de la empresa.....	7
Historia de los miembros.....	7
Misión .....	8
Visión .....	8
Valores.....	8
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	9
Macro Entorno.....	9
Análisis PESTEL .....	9
Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	19
Micro Entorno.....	20
Matriz de Perfil Competitivo .....	21
Las cinco fuerzas de Porter .....	21
Matriz de Grupos Estratégicos.....	24
Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	25
FODA.....	25
Análisis Integral .....	26
Objetivos .....	27
Estrategias .....	27
MERCADO OBJETIVO.....	31
Investigación Exploratoria .....	31
Entrevista a Guarderías.....	33
Ubicación de las guarderías .....	35



---

Definición del mercado meta .....	35
Investigación de mercado .....	36
Demanda potencial .....	40
<b>DESARROLLO DEL NUEVO NEGOCIO .....</b>	<b>42</b>
Producto.....	42
Precio.....	43
Distribución .....	44
Comunicación .....	45
<b>PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.....</b>	<b>47</b>
Recursos intangibles .....	47
Organigrama.....	49
Recursos tangibles.....	49
Tecnología utilizada .....	50
Localización y Lay Out .....	51
Planificación diaria .....	55
<b>PRESUPUESTO.....</b>	<b>56</b>
Presupuesto de egresos .....	56
Costos fijos.....	56
Sueldos y cargas sociales .....	56
Costos variables .....	57
Presupuesto de ingresos.....	57
Inversión inicial.....	58
Flujo de fondos proyectado .....	58
Valor actual neto (VAN).....	59
Tasa interna de retorno (TIR).....	59
Periodo de recuero actualizado (PRA) .....	60
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>60</b>
<b>RECOMENDACIONES FINALES .....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>61</b>



---

Requisitos para iniciar Trámite de Habilitación e Inscripción en IIBB.....	61
Registro INPI.....	63
Recursos tangibles.....	64
Sueldos .....	66
Reclutamiento y Selección de personal.....	70
Descripción de puestos .....	70
Entrevista a docente de guardería.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	76

## INTRODUCCIÓN

El servicio de cuidado infantil ha cambiado profundamente. Su evolución ha ido a la par que el avance social de los últimos años. Anteriormente, la familia era la célula fundamental de la sociedad, el sitio privilegiado donde la niña y el niño aprendían lo que necesitaban para su educación y socialización básica. Sin embargo, hoy en día la familia ha perdido cierto protagonismo en esas funciones, quedando más en mano de la sociedad, a través de otros agentes sociales. Por otro lado, el crecimiento económico y las necesidades laborales y culturales, han propiciado un tipo de vida donde la mujer se encuentra cada vez más inserta en el trabajo fuera de casa, y donde las condiciones laborales y la competitividad obligan, en ocasiones, a tener horarios cambiantes y desplazamientos que dificultan el ritmo de vida de muchas familias.

La ciudad de Tres Arroyos, ubicada en el sur de la provincia de Buenos Aires, no ha sido ajena a este cambio social donde predominan la actividad agroindustrial, las industrias metalmecánica y alimenticia, ambas relacionadas con el sector agropecuario y un fuerte sector comercial y de servicios. En cuanto a la distribución de las personas ocupadas según categoría ocupacional, se observa que la mayoría son asalariados, 62,0%; seguido por los cuentapropistas 32,5% y por la categoría Patrón/empleador 4,9 % (Municipio de Tres arroyos, 2010)<sup>i</sup>. En este sentido, la situación económica exige cada vez más que ambos padres y/o tutores trabajen para el sustento de la familia, motivando de esta manera a la necesidad de acudir a establecimientos especializados en el cuidado infantil. Dichos espacios de cuidado son necesarios por varias razones, tales como la incorporación de las madres al mercado laboral; contar con un lugar especializado y acondicionado para la atención y cuidado de los infantes mientras madres, padres, tutores o personas encargadas de los infantes trabajan, estudian o realizan otra actividad y; se requiere de lugares en que las niñas y niños reciban estimulación y habilidades por parte de personal capacitado.

Si bien en la localidad nombrada existen guarderías privadas ya asentadas en el mercado, las mismas se encuentran desbordadas de capacidad, por lo que, si alguien desea incorporar a su hijo a dichos establecimientos, debe anotarse en lista de espera. En este sentido se detecta la oportunidad de crear una guardería privada con el objetivo de satisfacer la demanda de este tipo de establecimientos en la localidad.

## LA IDEA DEL NEGOCIO

El proyecto se basa en la creación de un centro de cuidado infantil ubicado a metros del centro empresarial que preste servicios de cuidado, formación y estimulación temprana a niños/as desde los 45 días hasta los 3 años de edad, en la ciudad de Tres Arroyos, provincia de Buenos Aires, Argentina, durante un amplio horario de atención para que los adultos puedan adaptar y cumplir con todas sus exigencias laborales, de estudio y con su vida privada. A su vez, tendrán la posibilidad de monitorear a sus pequeños en todo momento a través de cámaras de seguridad instaladas en los espacios comunes de la guardería.

El horario será de lunes a viernes de 7:00 hs a 21:00 hs, los sábados de 8:00 hs a 14:00 hs.

La guardería se centrará en el cuidado de los infantes con todas las seguridades debidas, cumpliendo las normas de salud y respetando los derechos de los mismos, brindando un servicio profesional de alta calidad, además de estimularlos en el ámbito social y motriz. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) definido como "... el instrumento que recoge y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una institución escolar" (Antúnez y otros. 1995) estará basado en tres pilares fundamentales: inclusión, cuidado del medio ambiente y estimulación temprana.

## LA EMPRESA

### *Nombre de la empresa*

"Son Soles" se denominará así porque la S (de sol) representa el nombre de María Sol, cofundadora de la empresa y la otra S (de soles) al nombre de su madre Sonia, también cofundadora. Después de verificar, se confirma que la misma no se encuentra registrada previamente en el registro de marca del INPI.

### *Historia de los miembros*

Sonia y María Sol Martínez, madre e hija, serán las dueñas del establecimiento. Por un lado, María Sol como Maestra Jardinera, y por otro, Sonia con más de 20 años de trabajo en centros de cuidado infantil, poseen el suficiente conocimiento y experiencia para transformar a Son Soles en una guardería de renombre en la ciudad de Tres Arroyos.

## Misión

Contribuir al desarrollo integral de los niños, propiciando un espacio donde los cuidadores encuentren un ambiente seguro y agradable, aportando tranquilidad a los mismos, trabajando sobre los pilares de la inclusión, el cuidado del medio ambiente y la estimulación temprana.

## Visión

Ser la empresa líder en el cuidado, desarrollo y bienestar de nuestros clientes, brindándoles un ambiente adecuado, seguro, confiable y tranquilo, trabajando diariamente para la excelencia.

## Valores

- ☀ Seguridad: Brindando un espacio adecuado, tranquilo, lleno de cariño y afecto en el que los niños puedan jugar y desarrollar su propia personalidad.
- ☀ Confianza: Ligada íntegramente a la tranquilidad de los cuidadores, donde sientan la seguridad que sus niños estarán bien cuidados.
- ☀ Respeto: Valor fundamental que faculta al ser humano para la aceptación, aprecio y reconocimiento de los niños que formaran parte de la guardería. Necesario no solo durante la etapa educativa sino en la vida en general.
- ☀ Compromiso: Trabajando con dedicación, profesionalismo y amabilidad, permitiendo responder de manera eficiente a los requerimientos de los clientes y así alcanzar un mayor nivel de satisfacción.
- ☀ Responsabilidad: Cuidar y proteger a los niños y niñas a cargo de acuerdo a sus necesidades.
- ☀ Estimulación temprana: Proporcionando a los niños la oportunidad de desarrollar todo su potencial intelectual, fomentando desde el primer momento todas sus capacidades, desde un ambiente de juego y diversión.
- ☀ Cuidado del medio ambiente: Promoviendo la toma de conciencia acerca del planeta, el reciclaje y la importancia de la sustentabilidad.
- ☀ Inclusión: orientando todas las prácticas a garantizar el derecho a una educación de calidad a todos los estudiantes en igualdad de condiciones,

prestando especial atención a quienes están en situación de mayor exclusión o en riesgo de ser marginados/as.

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

### *Macro Entorno*

### *Análisis PESTEL*

### *Factores Políticos*

Inestabilidad generalizada: El Gobierno argentino está viviendo una situación compleja marcada por las tensas relaciones entre el presidente Alberto Fernández y la vicepresidenta Cristina Fernández de Kirchner. Las dos figuras más importantes del Gobierno peronista han visto cómo su relación se ha ido enfriando tras las últimas elecciones legislativas, y como el acuerdo conseguido con el Fondo Monetario Internacional (FMI) ha perjudicado más la labor conjunta del Ejecutivo (Michelle Aldaz, 2022)<sup>ii</sup>. Si bien, la inestabilidad es moneda corriente en el país, en este último tiempo se ha visto marcada aún más por los consecutivos cambios de ministros, tal es así que sólo 8 de los 21 funcionarios designados en diciembre de 2019 siguen al frente de una cartera. De los 32 funcionarios -21 ministros y el resto en puestos clave de la administración- designados por Alberto Fernández al iniciar su mandato -retratados en una escena muy estudiada, rodeando al entonces flamante presidente-, sólo 15 siguen en sus cargos. De ellos, 11 fueron despedidos o presentaron sus renuncias, 5 se movieron de un puesto jerárquico en una cartera a otro cargo dentro del Gobierno y uno falleció -el ministro de Transporte, Mario Meoni, en un accidente de tránsito- mientras estaba en funciones (Infobae, 2022)<sup>iii</sup>. Lo cierto es que, en estos recambios, lo que se evidencia es el avance progresivo de la agenda cristinista sobre el cuasi-inexistente programa del presidente. El último gran cambio ha sido la asunción de Sergio Massa como Ministro de Economía, quien luego de su jura, dio una conferencia de prensa expresando a grandes rasgos cuál será el nuevo rumbo económico del país. La emergencia que debe atender el nuevo ministro de Economía se encuentra en el frente cambiario y financiero. Al mismo tiempo debe ocuparse de las urgencias concentradas en una tasa de inflación muy elevada y en el poder adquisitivo del salario y de las jubilaciones.

Déficit fiscal: Argentina registró en abril pasado un déficit fiscal primario de 79.184,8 millones de pesos (unos 668,5 millones de dólares), informaron fuentes

oficiales. El resultado implica un salto del 591,8 % respecto al resultado negativo de abril de 2021, cuando Argentina anotó un déficit primario de 11.445 millones de pesos (96,6 millones de dólares). En tanto, el acuerdo de refinanciación de deudas sellado en marzo último entre Argentina y el Fondo Monetario Internacional (FMI) incluye entre sus metas que el país logre este año un déficit fiscal primario equivalente al 2,5 % del PIB (Agencia EFE, 2022)<sup>iv</sup>.

Política impositiva: El informe del IARAF sostiene que en la Argentina existen actualmente 165 tributos, entre impuestos, contribuciones y tasas que se cobran en todos los niveles del Estado. Es decir, que contempla los tributos nacionales (41), provinciales (26) y locales (98), por lo que no en todos los casos son simultáneos ni recaen sobre una misma persona o una empresa. El trabajo del IARAF aclara, no obstante, que “la recaudación efectiva se encuentra concentrada en relativamente pocos instrumentos de elevada recaudación”. En efecto, considerando los datos del año 2021, tan sólo 12 impuestos (10 nacionales y los 2 restantes, provincial y municipal), representan el 91% de la recaudación tributaria total (José Giménez, 2022)<sup>v</sup>.

Decreto 144/2022: Los establecimientos donde trabajen 100 o más personas, independientemente de las modalidades de contratación, tendrán que ofrecer espacios de cuidado para niños y niñas de entre 45 días y 3 años que estén a cargo de los trabajadores y las trabajadoras durante la respectiva jornada laboral. La norma sostiene que los empleadores y las empleadoras cuyos establecimientos se encuentren dentro de un mismo parque industrial o a una distancia menor a 2 kilómetros entre sí, podrán disponer la implementación de los espacios de cuidado de manera conjunta dentro de ese radio. En ese sentido, además, se aclara que las empresas podrán subcontratar la implementación de los espacios de cuidado en tanto cumplan con las condiciones adecuadas. Los establecimientos laborales incluidos en este decreto tendrán un plazo de un año para adecuarse a la normativa y se estableció que su incumplimiento será considerado “una infracción laboral muy grave”.

## Factores Económicos

Inflación: según el último informe de INDEC, el Nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) aumentó 7,0% mensual en agosto de 2022, y acumuló una variación de 56,4% en los primeros ocho meses del año. En la comparación interanual registró un incremento de 78,5%. Respecto al rubro “Educación” la variación intermensual fue de 5% en el gran Buenos Aires. (INDEC, 2022)<sup>vi</sup>.

Costo laboral: El ministro de Educación de la Nación, Jaime Perczyk anunció que se acordó con los gremios docentes adelantar los tramos del aumento salarial a los maestros para llegar a un 60,8% de incremento en diciembre, mantener en forma permanente la comisión de seguimiento de la evolución del salario con revisión en septiembre próximo. Según el acuerdo, el piso del mínimo nacional para las y los docentes será de \$55.000 desde el 1 de junio; \$60.000 a partir del 1 de julio; \$64.000 en septiembre para llegar a los \$68.400 en diciembre lo que implica un aumento del 60,8%. Además, se acordó un adelantamiento de cuotas FONID (Fondo Nacional de Incentivo Docente) para los meses de junio, agosto y septiembre de 2022 por la suma de: \$4524 a partir del 1 de junio y \$6774 en total con el concepto de adicional por material didáctico y conectividad y \$5141 a partir del 1 de julio con un total de \$7391 con el concepto de adicional por material didáctico y conectividad. En septiembre será de \$5634 y \$7884 total por el concepto de adicional de material didáctico y conectividad y desde diciembre pasará a \$6173 con un total de \$8423 por el concepto de adicional de material didáctico y conectividad (Ministerio de Educación, 2022)<sup>vii</sup>.

Aumento de la pobreza: De acuerdo con datos del Indec, el segundo semestre del 2021 la pobreza fue del 37%, es decir alcanzó a 10,8 millones de personas; con una suba al 39% habría 500 mil pobres más en este primer semestre del año. Esto quiere decir que 2.800 personas a diario engordan las filas de la pobreza o, lo que es lo mismo, que hay 83 mil al mes que dejan de pertenecer a la clase media que históricamente representó el ascenso social en Argentina. En los primeros tres meses del año la línea de pobreza subió un 16,9% y la indigencia un 19,7% pero la evolución del índice de salarios total, que realiza el Indec, acumuló hasta marzo un incremento del 14,3%, mientras que la inflación fue del 15,3% en el mismo período. A su vez, el economista Eduardo Fracchia, en su panorama del IEM de abril del IAE de la Universidad Austral, estima que con estos niveles de inflación y actividad económica “se llegará con una pobreza cercana a 50% a la elección de 2023” (Gonzalo Martínez, 2022).<sup>viii</sup> Según un informe elaborado por el Observatorio de la Deuda Social de la UCA y Caritas Argentinas, seis de cada diez argentinos llegaron a ser pobres desde el 2010.

Gasto en planes sociales: Se advierte que mientras el 78,3% del presupuesto del gasto social del Gobierno central argentino se aboca a cubrir las necesidades de protección social, queda apenas un 21,7% para repartir entre las categorías educación (11,1%), salud (6,4%), protección del medioambiente (0,43%), vivienda (3,8%) y actividades recreativas, cultura y educación (0%). Según la lectura de Roxana Mazzola, experta en Políticas Sociales y directora del Centro de Estudios y Desarrollo

de Políticas (Cedep), parte importante del gasto social que hace el Estado argentino responde a una “inercia institucional” relacionada con derechos como las jubilaciones y las asignaciones familiares, que están fijadas y actualizadas por ley. Sin embargo, señala, esta actualización automática no llega a compensar el nivel inflacionario. Para Mazzola el modo en que se utiliza el dinero asignado al gasto social altera notablemente el impacto que tiene y, según detectó, en los últimos años hubo una tendencia a enfocar cada vez más el gasto en “asistencia social de emergencia” y no tanto en políticas sociales complementarias que generen una mayor integración e inclusión de todos los sectores socioeconómicos. (José Florito, 2022)<sup>ix</sup>.

Canasta Básica Alimentaria: Durante junio de 2022, la variación mensual de la canasta básica alimentaria (CBA) y de la canasta básica total (CBT) con respecto a mayo de 2022 fue de 4,6%. Las variaciones interanuales de la CBA y de la CBT resultaron del 63,7% y 56,7%, respectivamente. Teniendo en cuenta esto, para cubrir una canasta total, una familia de 3 integrantes necesita \$82.969 por mes, una de 4 integrantes \$104.217 y una de 5 integrantes \$109.613 (INDEC, 2022)<sup>x</sup>

## Factores Sociales

Mortalidad y natalidad: Entre 1960 y 2021, la población de Argentina aumentó de 20.48 M a 45.81 M. Esto representa un aumento del 123.7 por ciento en 61 años. El mayor aumento en Argentina se registró en 1961, con un 1.64%. El menor aumento en 2010 con un 0.76%. El crecimiento de la población es el resultado de la tasa de natalidad, la tasa de mortalidad y la tasa de migración. La población en Argentina aumentó en unos 438,000 habitantes. En el mismo año, la tasa de mortalidad fue de 7.6 por cada 1.000 habitantes (342,000 casos) y la tasa de natalidad fue de 16.6 por cada 1.000 habitantes (748,000 nacimientos). Como resultado, aproximadamente 32,000 habitantes deben haber sido añadidos debido a la migración de otros países. En promedio, 331,046 personas murieron cada año en Argentina en los últimos 10 años. El número de nacimientos era de 754,318 al año (Datos Mundial, s-f)<sup>xi</sup>.

Mujeres y trabajo: La expansión de la oferta de educación preescolar aumenta las posibilidades de que las mujeres con niños y niñas a cargo desarrollen su carrera laboral. A pesar de los avances en la participación económica de las mujeres, su inclusión se ha desacelerado a partir de los años 2000 debido a múltiples factores que impiden que participen como integrantes igualitarias de la sociedad. Una de estas trabas se encuentra en la desproporcionada división del trabajo doméstico y de cuidado de niños/as y adultos mayores, que recae principalmente en las mujeres. La

maternidad afecta directamente el desarrollo económico de las mujeres. Las argentinas con hijos e hijas ganan un 16,8% menos que las que no tienen menores a cargo, según el informe mundial sobre salarios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Además, a pesar de que ha aumentado considerablemente en los últimos años, el 44,4% de las mujeres con hijos/as se encuentra económicamente activa, mientras que en las mujeres sin hijos/as la participación laboral es de 55,6%, de acuerdo con un análisis de CIPPEC. Magalí Brosio, economista y cofundadora del sitio Economía Femini(s)ta, destacó: “Es necesario que se contemple que los dos padres son responsables de la crianza de los niños y niñas (a menos que se trate de hogares monoparentales, en cuyo caso es fundamental pensar otras estrategias de inclusión). Comenzar a pensar a las tareas de cuidado como responsabilidad de todos quienes integran un hogar y no sólo de las mujeres es un paso fundamental para una mayor equidad no sólo dentro del mismo hogar sino también fuera, es decir en el mercado laboral”. El Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA), por su parte, señaló también otros actores como los sindicatos, las empresas, el ámbito comunitario y el Estado, que calificó como “actor central”, por su labor como “proveedor y regulador de la educación pública (de gestión estatal y privada), proveedor de programas de atención integral de niños y niñas, en contextos de pobreza, y regulador del empleo”. El sector privado, por su parte, influye mediante las “acciones de conciliación” para equilibrar la inserción laboral y las responsabilidades de cuidado. Entre ellas se encuentran las obligaciones legales, como las licencias por maternidad/paternidad, y otras no estipuladas, como pueden ser la flexibilización horaria y el teletrabajo. Cabe destacar también que estas medidas en general son enfocadas en las mujeres, identificándolas equivocadamente como las únicas responsables del cuidado de los niños y niñas. (Lucía Martínez, 2016)<sup>xii</sup>

Sitios de primera infancia: la oferta de los llamados jardines maternos en todo el país alcanza a 3.065 instituciones y considerando que de acuerdo al último Censo de Población aquellos entre 45 días y 2 años eran alrededor de 2.000.000 de niñas y niños, es posible concluir que la demanda potencial no podría ser satisfecha, si sumamos además que la mayoría de estas instituciones son de gestión privada. Si bien no existen datos oficiales se estima que durante el 2020 cerraron de forma definitiva alrededor de 500 jardines en todo el país y están en riesgo otros 100. En Argentina la educación comienza a ser obligatoria a partir de los 4 años de edad. Esta es una de las razones que explica por qué el Estado prácticamente no tiene oferta de vacantes para bebés y son muy pocos los jardines en la Ciudad de Buenos Aires, por ejemplo, que tienen salas para niñas y niños de 2 y 3 años. De ahí que la socialización

de los cuidados se mercantiliza y surgen entonces los jardines maternos de gestión privada. Solamente el 15% de las escuelas del país ofrece jardín maternal, porcentaje que se duplica en escuelas de gestión privada y que se reduce a la mitad en las zonas rurales. El nivel inicial es el más privatizado del sistema educativo, uno de cada tres niñas y niños concurre a una guardería o jardín privado, según datos del Observatorio Argentino por la Educación. La crisis económica, agudizada por la pandemia, impacta en los jardines privados porque muchos son instituciones pequeñas de tipo “familiar” que funcionan más dentro de la lógica de “comercio” y no de “escuela”. Por no tener relación directa con el Ministerio de Educación ni estar bajo la órbita estatal, muchas reportaron problemas para acceder a los subsidios, con trabas burocráticas en la aprobación de los protocolos. Sin vacantes las mujeres son las que asumen las tareas de cuidado. (Julia Lorenzo y Lía Pesaresi, 2021)<sup>xiii</sup>

Estimulación temprana: La estimulación temprana o atención temprana fomenta principalmente el desarrollo psicomotor del bebé, así como su desarrollo cognitivo; esto se logra a través de actividades donde ellos se divierten, las cuales facilitan sus aprendizajes futuros. Dicha técnica se realiza desde el nacimiento del bebé hasta los 6-7 años, puesto que es en este periodo donde se desarrolla la estructura del pensamiento y la personalidad del niño. Además, la estimulación temprana une la adaptabilidad del cerebro a la capacidad de aprendizaje; mediante ella se consigue que los bebés sanos maduren y sean capaces de adaptarse mucho mejor a su entorno, así como a las diferentes situaciones. No se trata de una terapia ni de un método de enseñanza formal; es una forma de orientación del potencial y de las capacidades de los más pequeños. Cuando se estimula a un bebé, se abren oportunidades y experiencias que le harán explorar, adquirir destrezas y habilidades de una forma más natural, además de entender lo que ocurre a su alrededor. Por consiguiente, el desarrollo infantil, su seguimiento de manera regular y periódica, así como la detección precoz de signos de alarma que señalen alteraciones en detrimento de su evolución normal, tienen repercusión crucial para lograr el máximo potencial de las capacidades y habilidades de cada ser humano y de la sociedad en su conjunto. (Medisan, 2020)<sup>xiv</sup>

Desarrollo del niño: Los tres primeros años de vida son cruciales en el desarrollo del niño. En este período aprende a mantenerse en pie, a caminar, a sentarse adecuadamente, a interactuar con los demás, a comunicarse y desarrollar las habilidades cognitivas básicas. Al incorporarse a la escuela podrá interactuar con niños de su edad y encontrará un nuevo entorno que estimula otras capacidades, no solo a nivel cognitivo, también social y emocional. Los centros de educación infantil de

primer ciclo (0-3 años) llevan a cabo una labor extraordinaria con los niños y todo ello no sería posible sin el trabajo de educadoras competentes e implicadas con y para los pequeños. Las principales ventajas de la guardería son:

- ☀ Crea nuevos espacios de interacción con niños de su misma edad y con adultos que potencian su desarrollo.
- ☀ Estimula la comunicación verbal y gestual a través del juego y otras actividades grupales.
- ☀ Fortalece los vínculos afectivos con las personas y estimula la empatía.
- ☀ Contribuye al logro de la independencia y la autonomía infantil, así como a la formación de hábitos y rutinas.
- ☀ Fortalece la autoestima y estimula el autocontrol emocional y la asertividad en la resolución de conflictos.
- ☀ Desarrolla las habilidades motoras finas, fundamentalmente a través de los juegos y actividades plásticas. Además, también estimula la coordinación motora a partir de aquellos juegos que involucran las habilidades físicas.
- ☀ Enseña al niño las normas básicas de convivencia y de respeto hacia los demás, así como las reglas y los límites.
- ☀ Desarrolla su creatividad e imaginación, fundamentalmente a través de los cuentos y los juegos de roles.
- ☀ Favorece el desarrollo del lenguaje y la adquisición de palabras nuevas, que amplían considerablemente el vocabulario del niño.
- ☀ Potencia la adquisición de habilidades cognitivas complejas y estimula el desarrollo del pensamiento. (Marisa Serralta Martínez, s-f)<sup>xv</sup>

## Factores Tecnológicos

Nuevas TICS: Cada vez son más las guarderías y escuelas infantiles que utilizan diferentes herramientas TIC en sus actividades diarias con niños de 0 a 5 años, los cuales, a diferencia de sus padres, son nativos digitales. Por este motivo, es muy conveniente que estén preparados para el uso de las Tecnologías de la Información desde las primeras etapas de su educación, tanto desde el hogar como desde la guardería. Los pequeños a estas edades aprenden a través del juego, y las nuevas tecnologías permiten que esto pueda ser así, ya que nos ofrecen múltiples herramientas lúdicas motivadoras y muy divertidas.

A nivel docente, las guarderías y colegios están viviendo una etapa de cambio muy importante en la que tienen que reinventarse y cambiar el modelo educativo que ha imperado hasta ahora y que con las nuevas tecnologías ha quedado completamente obsoleto. Las pizarras de toda la vida pasan a ser pizarras digitales, los libros se siguen utilizando, pero conjuntamente con las tablets, el ordenador se ha convertido en una herramienta de estudio básica, etc. Una guardería moderna debe, por lo tanto, tener los materiales y recursos audiovisuales y digitales necesarios, ya que el uso de las nuevas tecnologías en guarderías y colegios, favorece el desarrollo de distintos tipos de habilidades en el niño, como la motora, cognitivas, de lenguaje, visuales, sociales y emocionales. (Tus Guarderías, s-f)<sup>xvi</sup>

Cámaras de seguridad: La instalación de sistemas de video vigilancia en centros educativos infantiles se está imponiendo como un extra que ofrece a los padres seguridad y una posibilidad barata, legal, fácil y efectiva de estar en contacto con sus hijos de una forma rápida y directa. El uso que suelen hacer los padres del sistema se suele limitar a los primeros días, después solo se usa de forma anecdótica, ya que a los padres no les interesa tanto "ver al niño" como el hecho de "poder verlo". Las cámaras de video vigilancia en los centros educativos infantiles son legales, y no atentan contra la integridad del menor. Estas son sus especificaciones básicas:

1. Su uso no es universal sino restringido a los padres o tutores mediante claves y contraseñas personalizadas.
2. Su objeto legítimo es la certeza moral del tutor sobre el control y seguridad del menor.
3. Las imágenes deben adecuarse a los fines de seguridad y control del sistema. No son aptas para la visualización de detalles ni para su grabación. Así se evita una posterior manipulación con fines que pudieran atentar contra la moral.
4. Es imprescindible la autorización expresa y escrita de todo el personal laboral del centro. (Marisol Nuevo Espín, 2020)<sup>xvii</sup>

Medidas de seguridad física: Focalizando las acciones preventivas en una guardería de primer ciclo de infantil (0 a 3 años), existen nuevos materiales tecnológicos que pueden utilizarse para proteger los diferentes sectores:

1. **Cantoneras de interior o exterior:** son muy importantes para proteger a los niños de todos los bordes filosos que pueda haber en el sitio. Existen también paneles protectores de paredes que tienen una gran absorción del impacto.

2. **Salvadedos:** sirven para cuidar los dedos de los niños de las puertas y cajones. Con la utilización de salvadedos multiuso y pestillos salvadedos se evita que las puertas, ventanas y cajones cierren rápidamente y con gran impacto. Los salvadedos son indispensables, en lo que respecta a puertas para seguridad de niños y seguridad de ventanas para niños.
3. **Cantoneras:** cantonera de mesa y cantonera en U, que pueden utilizarse para asegurar los filos de las mesas, sillas y otros muebles, e incluso para escaleras con salientes o barandillas. Es importante tener protectores de esquina de mesa, los ojos de los niños corren especial peligro con estas puntas.
4. **Protectores de columnas:** sirven para cuidar las áreas fuera del aula. Está comprobado que la utilización de materiales absorbentes disminuye significativamente la cantidad de lesiones graves que puede haber en un colegio donde los niños necesitan jugar e investigar para crecer. (Mobe Kids, 2021)<sup>xviii</sup>

## Factores Ecológicos

La verdadera crianza ecológica va más allá del hogar y se instala también en guarderías y escuelas infantiles. Se trata de centros en los que principalmente se cuida mucho la alimentación, ofreciendo menús ecológicos (que incluso se aderezan con hierbas aromáticas que los propios niños recolectan en huertas ecológicas) preparados en sus propias cocinas, y en los que se apuesta por una educación verde que enseña a los pequeños a cuidar el medioambiente. La lactancia materna es algo muy importante para estas guarderías ecológicas, por ello intentan que ésta se alargue en el tiempo. Para conseguirlo habilitan zonas de lactancia y cuidan al máximo las extracciones de leche de las madres. Otra particularidad es que no suelen utilizar biberones convencionales, sino que los utilizan de cristal con tetinas de caucho natural, al igual que los chupetes que son de este mismo material. Para proteger tanto al bebé como el medio ambiente no utilizan pañales ni toallitas desechables sino lavables. Ya hay casos extremos de escuelas que cuidan cada detalle y apuestan por construcciones con materiales ecológicos y la utilización de energías renovables, la luz es obtenida de placas solares y la ventilación es natural. También cuentan con las últimas tecnologías en desarrollo sostenible, reutilización del agua, tanto de la lluvia como la de uso común, y se ubican en entornos naturales para que los niños estén en permanente contacto con la naturaleza. Parece que la sociedad cada vez va tomando más conciencia de la importancia de lo natural, de cuidar un poco más de nuestra

salud desde la más tierna infancia y, por supuesto, de velar por el bienestar del planeta. (Amparo Luque, s-f)<sup>xix</sup>

## Factores Legales

Habilitación Municipal: será necesario contar con una licencia de habilitación en la municipalidad de Tres Arroyos. Esta habilitación es otorgada cuando el establecimiento cumple todos los requisitos exigidos: normativa urbanística, sanitaria, medioambiental y jurídica. Se adjunta en el anexo “Requisitos para la habilitación”.

Ingresos Brutos: ARBA, Código de actividades económicas (NAIIBB99), Número 801000 correspondiente a enseñanza inicial y primaria donde incluye los servicios de jardines maternos de establecimientos educativos. (ARBA, s-f)<sup>xx</sup>

AFIP: Responsable inscripto es aquel sujeto que está incluido en el régimen general y tiene que liquidar los impuestos de IVA, Ganancias y Autónomos en forma individual.

- ☀ **IVA**: Los jardines de infantes, al haberse extendido a los mismos los efectos del régimen de incorporación a la enseñanza oficial, la exención será procedente en la medida en que se cumplan con las condiciones previstas en el primer párrafo del apartado 3) del inciso h) del artículo 7° de la ley sustantiva, en tanto, para las guarderías y jardines materno infantiles, no es necesario que cumplan con las condiciones del primer párrafo, por lo cual quedan exentos del gravamen.
- ☀ **Ganancias**: Se trata de un impuesto nacional que recae sobre los haberes o rentas obtenidos durante el año calendario. El mismo se calcula mediante la aplicación de una alícuota progresiva sobre la ganancia neta (ingresos menos gastos deducibles) obtenida durante el período fiscal de liquidación.
- ☀ **Autónomos**: El trabajador autónomo es aquel que realiza una actividad económica, de forma habitual, personal y directa a título lucrativo, sin contrato de trabajo. Está incluido en el régimen general que es administrado por AFIP desde 1994. Para adherirse a cualquiera de los dos regímenes, se debe hacer la inscripción en la AFIP. Como regla general, los directores o administradores de sociedades de cualquier tipo, deben contribuir obligatoriamente al régimen de trabajadores autónomos, sean o no socios, perciban o no retribuciones, mantengan o no una relación laboral de subordinación con la sociedad. Los socios de

sociedades de cualquier tipo que trabajen en la sociedad, y que se encuentren obligados a aportar como autónomos (socios mayoritarios, socios administradores, socios de sociedades de familia, socios solidarios) adicionalmente puede optar por incorporarse al régimen de relación de dependencia.

Como se ha observado, Argentina es un país donde la inestabilidad económica y política acompañan el día a día haciendo muy difíciles planes al largo plazo. Esto provoca desconfianza ya que el inversor no tiene claro el rumbo que tomarán dichas variables. La alta inflación es otra arista a solucionarse, ya que la misma provoca pérdida de poder adquisitivo y consecuente retracción de consumo. Por otro lado, el crecimiento poblacional hace que la incorporación de las mujeres a la vida laboral sea cada vez más inminente y en consecuencia se necesiten sitios de primera infancia para el cuidado de los niños que no están incluidos en los ciclos obligatorios escolares. Esto significa una socialización cada vez más temprana que, por un lado, empuja los padres a buscar soluciones en cuanto a dónde dejar a sus hijos en sus jornadas laborales, y por otro, a las instituciones a empaparse en temas como inclusión, estimulación temprana, etc., ya que se reciben niños desde los 45 días. Dichas instituciones deben proveer seguridad y confianza, y, al existir en la localidad de Tres Arroyos una demanda mayor que la oferta existente, representa para Son Soles una gran oportunidad de desarrollo. Además, el decreto 144/2022, obliga a las empresas de más de 100 empleados a proveer a sus trabajadores de un sitio de cuidado para sus hijos, o bien, pagar subcontratar espacios de cuidado, por lo que esta es otra gran oportunidad existente ya que en la zona de influencia existe empresas con estas características.

### *Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)*

FACTORES EXTERNOS				
		PESO	VALOR	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Saturación de Guarderías actuales	0,06	4	0,24
2	Disponibilidad de nuevas tecnologías	0,03	4	0,12
3	Auge de redes sociales	0,04	3	0,12
4	Sistemas de seguridad disponibles	0,07	4	0,28
5	Conciencia sobre estimulación temprana	0,05	3	0,15
6	Posibilidad de asociación con empresas y sindicatos	0,02	2	0,04
7	Amplia gama de proveedores	0,04	3	0,12
8	Inclusión de mujeres al trabajo formal	0,05	2	0,1
9	Decreto 144/2022	0,04	4	0,16
10	Mayor conciencia ecológica	0,04	2	0,08
<b>AMENAZAS</b>				
1	Inflación	0,04	1	0,04
2	Inestabilidad política	0,04	1	0,04
3	Altos costos tributarios	0,05	2	0,1
4	Altos costos de mano de obra especializada	0,07	4	0,28
5	Planes sociales	0,05	2	0,1
6	Aumento de la pobreza	0,03	2	0,06
7	Desconfianza de los padres o tutores	0,06	4	0,24
8	Escasos espacios disponibles para instalar una guardería	0,07	3	0,21
9	Altos costos de alquiler	0,07	3	0,21
10	Servicios sustitutos	0,08	2	0,16
		1		<b>2,85</b>

El puntaje de la matriz es de 2,85, lo que significa que el negocio puede aprovechar las oportunidades existentes a pesar de las amenazas ciertas. Las mayores oportunidades se presentan teniendo en cuenta la saturación de las guarderías actuales, la disponibilidad de nuevas tecnologías, los sistemas de seguridad para niños existentes en el mercado y el decreto 144/2022, donde Son Soles hará hincapié en los mismos ofreciendo un servicio Premium en la localidad de Tres Arroyos y apuntalará hacia la confianza de padres y tutores ofreciendo un espacio de desarrollo y cuidado, con el objetivo de minimizar dicha amenaza. Si bien existen escasos espacios disponibles para la instalación de una guardería, se buscará exhaustivamente hasta encontrar uno que responda a las necesidades del negocio ya que se plantea contratar personal especializado y preparado a fin de brindar un área en el que los padres o tutores valoren los ofrecimientos del establecimiento, por más que el costo del alquiler sea más oneroso.

## Micro Entorno

FACTORES CLAVE	PESO	BICHITOS DE LUZ		MIS POLLITOS		SON SOLES	
		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Amplitud de horario de atención	10,00%	2	0,2	2	0,2	4	0,4
Personal capacitado	9,80%	4	0,392	3	0,294	4	0,392
Ubicación estratégica	9,70%	1	0,097	2	0,194	3	0,291
Precio del servicio	8,90%	4	0,356	4	0,356	2	0,178
Seguridad ofrecida	9,90%	3	0,297	3	0,297	4	0,396
Higiene y orden del establecimiento	9,20%	3	0,276	3	0,276	4	0,368
Sector al aire libre	9,60%	2	0,192	4	0,384	2	0,192
Estimulación temprana	9,60%	2	0,192	4	0,384	4	0,384
Presencia en redes sociales	8,70%	4	0,348	2	0,174	2	0,174
Trayectoria y experiencia	9,70%	4	0,388	3	0,291	1	0,097
Aceptación de medios de pago	4,90%	4	0,196	3	0,147	2	0,098
	100,00%		<b>2,934</b>		<b>2,997</b>		<b>2,97</b>

### *Matriz de Perfil Competitivo*

Se observa que la mejor calificada es Mis Pollitos, le sigue Son Soles y último Bichito de Luz. Existen factores tales como la amplitud del horario de atención, el personal calificado, la seguridad ofrecida que son los de mayor peso por las características propias del negocio y en los que los negocios difieren en su calificación. Bichito de Luz no posee una gran amplitud en su horario de atención, sí cuenta con personal capacitado y ofrece seguridad. Mis Pollitos tampoco posee amplitud en su horario, cuenta con personal capacitado y seguridad. Son Soles hará de esos tres factores una diferencia destacándose en los mismos, por lo que su calificación es mayor. En cuanto al precio tanto Bichitos de Luz como Mis Pollitos se caracterizan por que sea menor a Son Soles, sin embargo, no se considera un factor relevante ya que la demanda en el sector es mayor que la oferta y, además, los ofrecimientos de Son Soles justificarán el precio mayor y se consideran factores diferenciadores de la competencia.

### *Las cinco fuerzas de Porter*

Poder de negociación de los clientes: FUERZA BAJA. Los clientes directos serán los adultos responsables de los niños y niñas de 45 días a 3 años de edad, que se encuentren trabajando o estudiando, y que necesiten un servicio de cuidado infantil durante un amplio horario de atención. El poder de negociación de los clientes se considera que es bajo ya que, no disponen de nadie para que cuide de sus niños durante su jornada laboral, de estudio, no hay cupo en la afiliación de jardines maternos, mientras los padres quedan registrados en una lista de espera cuando la necesidad es inmediata. Además, hay que tener en cuenta la importancia de la confianza que depositan los padres en el personal que cuidará de sus niños y el

periodo de adaptación (que pueden ser días o hasta semanas) en donde no va a ser lo mismo estar cambiando constantemente de establecimiento a que ya conozca el lugar, a sus “seños” y a sus compañeros.

Rivalidad entre los competidores: FUERZA MEDIA. Los competidores que prestan servicios de cuidado infantil manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en el posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, calidad del servicio, diferentes técnicas de marketing, entre otros. En la ciudad existen competidores que tienen una trayectoria considerable y una buena imagen pública. Sin embargo, una vez realizado el análisis de mercado, se estima que esta idea de negocio tenga una gran capacidad de éxito debido a la ubicación estratégica del establecimiento, gracias al amplio horario de atención pensado puntualmente para aquellos adultos que trabajen o estudien full time, a la experiencia y formación del personal de la guardería, y a las instalaciones modernas y seguras del negocio.

Amenaza de nuevos entrantes: FUERZA MEDIA. Si bien la inversión inicial no es elevada, la capitalización de la experiencia en este tipo de organizaciones es fundamental. En el caso de Son Soles se ha explicado que las socias poseen experiencia en el rubro y eso conlleva a cometer menos errores tanto en el lanzamiento como en la estabilización de la empresa en el mercado. Por lo tanto, si alguien desea invertir en una guardería, no sólo debe poseer el capital dinerario sino el capital humano necesario en este tipo de emprendimientos. Además, la diferenciación del servicio ofrecido por Son Soles, como es el caso del buen trato y de la confianza con el personal, los beneficios como su amplio horario de atención, y la ubicación privilegiada del establecimiento, elevan de cierta forma las barreras de penetración. A su vez, la adaptación ya superada del niño y la imagen de la guardería constituyen barreras de ingreso para nuevos entrantes.

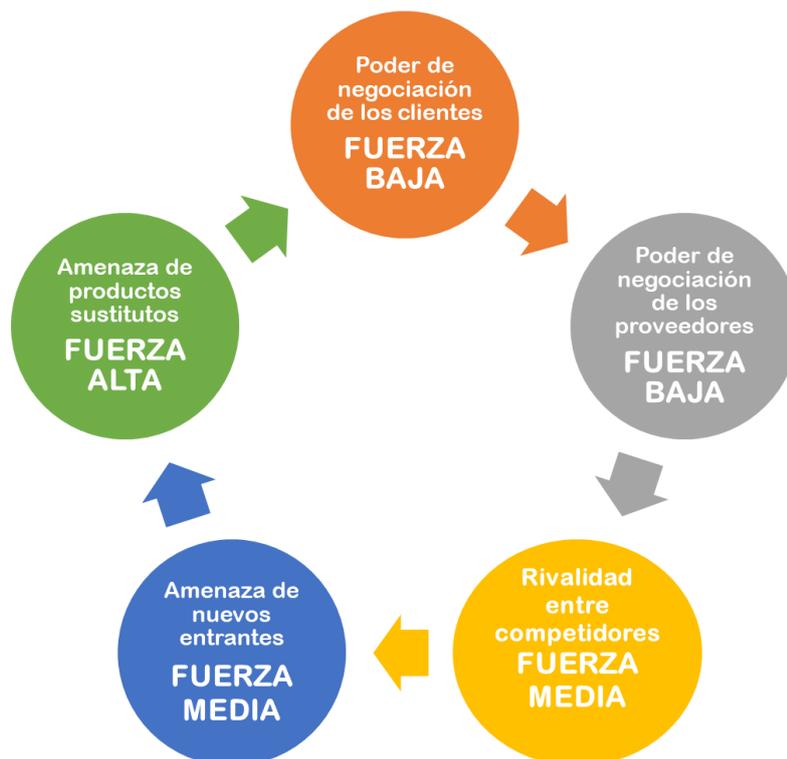
Poder de negociación de los Proveedores: FUERZA BAJA. El poder de negociación de los diferentes proveedores sobre la empresa no es elevado ya que, los productos o servicios que necesitará la guardería pueden obtenerse a través de diferentes abastecedores, lo que permite a la empresa elegir uno u otro con facilidad sin un costo elevado asociado.

Amenaza de los productos Sustitutos: FUERZA ALTA. Esta fuerza se refiere a aquellos servicios similares ya ofertados en el mercado. Estos servicios sustitutivos bajan la rentabilidad del negocio ya que, suponen una amenaza directa al servicio

ofrecido por la empresa. Los servicios que pueden sustituir a una guardería infantil son:

- ☀ El cuidado directamente por alguno de los padres.
- ☀ El cuidado por un familiar del niño.
- ☀ El servicio de una niñera privada.
- ☀ El cuidado del niño por una empleada doméstica.

Para hacer frente a los sustitutos anteriormente comentados, se debe ofrecer un servicio de notable calidad que marque la diferencia. En el caso de Son Soles, serán la atención y seguridad que brindará el personal, sumado a su amplio horario de atención y a su ubicación en pleno centro empresarial de la ciudad. Sin embargo, numerosos clientes solo buscan servicios a bajo precio sin necesidad de alta calidad situando por encima de la empresa a estos servicios sustitutivos ofertados.



## Matriz de Grupos Estratégicos



Como se observa tanto Bichito de Luz como Mis Pollitos, no ofrecen amplitud en el horario de atención, pero sus precios son bajos. En cambio, Son Soles se caracterizará por ofrecer un amplio horario de atención a un precio mayor que la competencia. En este caso se han comparado dos variables específicas y es notoria la diferenciación de Son Soles cotejado a la competencia. Como se nombró anteriormente, se considera que los padres o tutores aceptarán pagar más por un servicio mejor, por lo que, si bien el precio se considera como una debilidad, el establecimiento estará preparado para afrontarla. Por otro lado, al existir una demanda insatisfecha conjugada con el decreto 144/2022, se pretende instalarse en el mercado sin mayores dificultades.

## Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

FACTORES INTERNOS				
		PESO	VALOR	VALOR PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Personal capacitado	0,09	4	0,36
2	Capital propio	0,06	3	0,18
3	Seguridad física de las instalaciones	0,06	4	0,24
4	Estimulación temprana	0,05	4	0,2
5	Higiene y orden	0,04	4	0,16
6	Ubicación céntrica	0,07	4	0,28
7	Amplio horario de atención	0,09	4	0,36
8	Instalaciones nuevas	0,09	3	0,27
9	Sistema de cámaras de seguridad	0,08	4	0,32
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Escaso sector al aire libre	0,06	1	0,06
2	Escasa trayectoria	0,05	1	0,05
3	Precio elevado del servicio	0,05	2	0,1
4	Poca presencia en redes sociales	0,06	2	0,12
5	Escasa aceptación de medios de pago	0,04	2	0,08
6	Limitación de edad para la asistencia al lugar	0,04	1	0,04
7	Capacidad física limitada	0,05	1	0,05
8	Nula experiencia contable	0,02	1	0,02
		1		<b>2,89</b>

La matriz da como resultado 2,89 lo que significa que el negocio se encuentra fuerte y es capaz de minimizar las debilidades con variadas estrategias. La idea de Son Soles es convertirse en una guardería Premium donde los padres o tutores valoren los atributos proporcionados, esto es, personal capacitado, amplitud el horario de atención, seguridad, higiene y orden, y estimulación.

## FODA

OPORTUNIDADES		FORTALEZAS	
1	Saturación de Guarderías actuales	1	Personal capacitado
2	Disponibilidad de nuevas tecnologías	2	Capital propio
3	Auge de redes sociales	3	Seguridad física de las instalaciones
4	Sistemas de seguridad disponibles	4	Estimulación temprana
5	Conciencia sobre estimulación temprana	5	Higiene y orden
6	Posibilidad de asociación con empresas y sindicatos	6	Ubicación céntrica
7	Amplia gama de proveedores	7	Amplio horario de atención
8	Inclusión de mujeres al trabajo formal	8	Instalaciones nuevas
9	Decreto 144/2022	9	Sistema de cámaras de seguridad
10	Mayor conciencia ecológica		
AMENAZAS		DEBILIDADES	
1	Inflación	1	Escaso sector al aire libre
2	Inestabilidad política	2	Escasa trayectoria
3	Altos costos tributarios	3	Precio elevado del servicio
4	Altos costos de mano de obra especializada	4	Poca presencia en redes sociales
5	Planes sociales	5	Escasa aceptación de medios de pago
6	Aumento de la pobreza	6	Limitación de edad para la asistencia al lugar
7	Desconfianza de los padres o tutores	7	Capacidad física limitada
8	Escasos espacios disponibles para instalar una guardería	8	Nula experiencia contable
9	Altos costos de alquiler		
10	Servicios sustitutos		

## *Análisis Integral*

### Estrategia F-O: Publicidad en medios locales y Redes Sociales

Teniendo en cuenta la ubicación céntrica del establecimiento y el amplio horario de atención, se hará foco en promocionar la guardería en medios locales y redes con el objetivo de utilizar el auge de las mismas, además de aprovechar la saturación actual de las guarderías establecidas en el mercado a fin de llegar a la mayor cantidad de personas posibles haciéndoles conocer que Son Soles abre de 7:00 a 21:00 hs. De esta manera no sólo se atrae a nuevos clientes sino también pueden interesarse potenciales clientes que posean horarios rotativos de trabajo o estudio. (F6, F7, O1, O3).

### Estrategia F-A: Sistema interno de control parental

Aprovechando la experiencia del personal y los sistemas de cámaras de seguridad, se les permitirá el acceso a las cámaras de sectores comunes a los progenitores, minimizando la desconfianza para que se sientan cómodos y tranquilos a la hora de dejar a sus menores en la guardería. De esta manera también se minimiza la amenaza de los servicios sustitutos. (F1, F9, A7, A10)

### Estrategia D-O: Descuentos para empleados o socios de empresas y sindicatos asociados.

Observando la baja trayectoria que posee la empresa y el precio elevado del servicio, se hará hincapié en la conciencia de la estimulación temprana, asociando estratégicamente a Son Soles con diferentes empresas y sindicatos logrando que sus afiliados y empleados se inclinen a llevar a sus menores al establecimiento a través de descuentos especiales por pago en efectivo. (D2, D3, O5, O6).

### Estrategia D-A: Contratación de Coordinadora Pedagógica

Sabiendo que los padres o tutores poseen una desconfianza natural hacia nuevos establecimientos, que el precio de Son Soles es más elevado que la competencia y no cuenta con un gran espacio al aire libre, se contratará a una Coordinadora Pedagógica con el fin de acompañar a las maestras en la labor diaria, aprovechando sus conocimientos en estimulación temprana. Se cree que ofreciendo este servicio también se minimiza la presión inflacionaria ya que se apunta a un cliente que valore estos ofrecimientos a pesar del precio elevado. (D1, D3, A1, A7, A8).



## Objetivos

### Corto plazo:

- ☀ Lograr ventas por \$ 20.000.000 al finalizar el primer año.
- ☀ Conseguir cubrir el 80% de la capacidad instalada en el primer año.

### Mediano plazo:

- ☀ Incrementar los ingresos en un 5% respecto al año 1.
- ☀ Lograr el posicionamiento del establecimiento con 4 estrellas en Google Business al finalizar el segundo año.

### Largo plazo:

- ☀ Incrementar los ingresos en un 10% respecto al año 2, logrando ocupar el 95% de la capacidad total del establecimiento.
- ☀ Recuperar la totalidad de la inversión al finalizar el tercer año.

## Estrategias

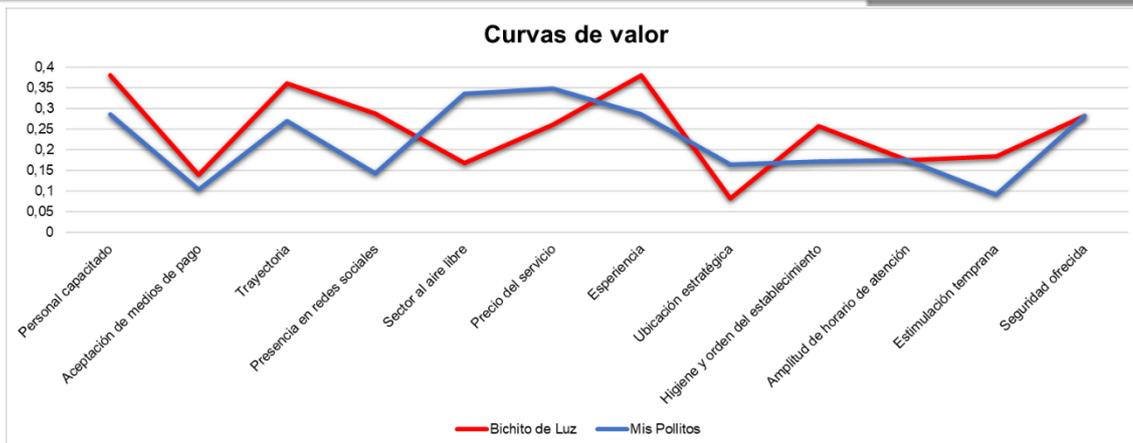
Corporativa: **Estrategia Concentrada.**

Estrategia de segmentación a través de la cual una empresa se centra únicamente en un segmento de la población o en un número reducido de ellos, para lo cual pone en marcha un programa de marketing específico. También denominado marketing de monosegmento. Son Soles será una guardería que ofrecerá el servicio de cuidado y formación a niños/as en un rango de edad de 45 días a 3 años, en el mercado de la ciudad de Tres Arroyos, destinado a aquellos adultos que trabajen de manera full time, que estudien o que deban cumplir con actividades personales por lo que requieran ayuda con la crianza y educación de sus niños. Se ofrecerá un servicio destinado específicamente al público objetivo, trabajando diariamente para cumplir con todas sus necesidades, y escuchando sugerencias con el fin de adquirir posicionamiento en el mercado.

Competitiva: **Enfoque en Diferenciación**

Las estrategias de diferenciación consiguen que una empresa destaque de forma significativa a través de sus acciones, sus servicios y sus productos. Consiguen que todo cliente ubique e identifique a una empresa de inmediato, gracias a un elemento diferenciador que la hace única. Con dicha estrategia se buscará que componentes como el personal capacitado y experimentado, el amplio horario de atención, la ubicación privilegiada en el centro de la ciudad, el sistema de video vigilancia a través de una app y el PEI, sean percibidos como únicos por los clientes potenciales frente a la competencia, por lo que estén dispuestos a pagar un poco más por dicho servicio. De esta manera, el negocio podrá solventar el costo que implica tener una estrategia de diferenciación, podrá posicionar la marca y tener un mejor nivel de rentabilidad. Por este motivo, esta estrategia es la que más concuerda con los objetivos, y con la misión y visión de la empresa.

Para poder orientar mejor a la organización en dicha estrategia, se tomará el modelo de Océano Azul. De esta manera se podrá dejar de competir con las otras empresas sobre los mismos atributos y beneficios y, a los efectos de establecer la oferta de valor, lograr dejar de utilizar a la competencia como referencia. Ahora bien, para poder diseñar una estrategia de océano azul se debe primero elaborar un cuadro estratégico.



De este cuadro se puede observar claramente que las guarderías nombradas están compitiendo entre sí sobre los mismos factores y dejan de lado otros que son muy importantes y representarán aquellos que Son Soles deberá exaltar para no entrar en esa competencia y crear su propio Océano Azul. Esquema de las cuatro acciones:

**Eliminar**

Trayectoria  
Aceptación de medios de pago

**Incrementar**

Presencia en redes sociales  
Personal capacitado

**Reducir**

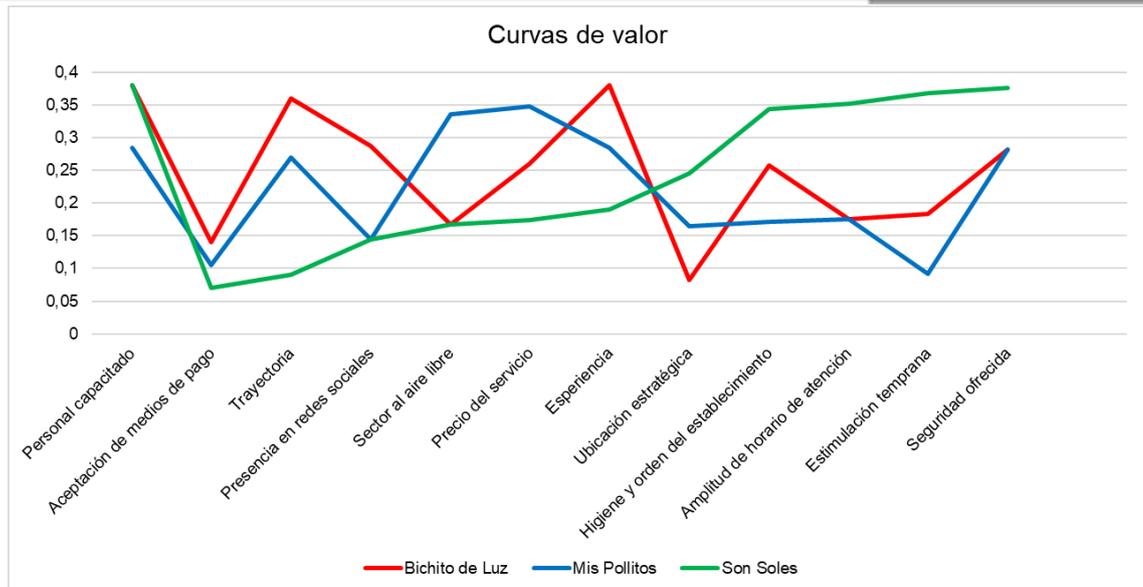
Sector al aire libre

**Crear**

Amplitud horario de atención  
Estimulación temprana  
Ubicación  
Seguridad Ofrecida

Gracias a este análisis se logra en el cuadrante “crear” desarrollar un nuevo mercado, dándole vida a una estrategia, sin la posibilidad de mantener una competencia sangrienta (océano rojo).

La nueva curva de valor, ahora incluyendo a Son Soles queda conformada de la siguiente manera, donde ya puede verse más claramente que la estrategia se comienza a separar de la competencia, creando su propio espacio resaltando factores clave para la diferenciación.



Se podrá ahora, contemplar iniciativas simultáneas en muchos frentes. Se realizarán acciones en forma paralela, con el objetivo de bloquear a la competencia en su capacidad de reacción. Son Soles se valdrá de acciones posibles tales como: Higiene y orden del establecimiento, Amplitud del horario de atención, Estimulación temprana y Seguridad a través del sistema de video cámaras.

### Funcional: Rutina y limpieza

Los niños necesitan seguir una rutina para sentirse seguros y tranquilos en su ambiente. Esta rutina establece horarios, pero además los hábitos repetitivos ayudan a construir un equilibrio emocional que les proporciona un mecanismo importantísimo para su educación y para la construcción de su personalidad. Las repeticiones de los actos cotidianos forman hábitos y la repetición de los hábitos forman virtudes, por eso son tan importantes. (María Algueró, s-f)<sup>xxi</sup>

Cuando un niño empieza a adquirir una rutina desde cero, no podrá hacerlo inmediatamente, ya que necesita su repetición diaria para poder asimilarla como tal. Por ello en el día a día de clase se necesita que estas sean marcadas desde el primer momento y con constancia, ya que la progresiva adaptación a ellas favorecerá la completa adaptación a la guardería. Para el educador, el diseño de las rutinas que van a marcar el día a día en el aula, es una tarea fundamental, ya que le van a permitir llevar a cabo tanto las actividades propiamente educativas como las asistenciales, siendo muy importante que la distribución temporal de las rutinas sea siempre la misma, favoreciendo así que el niño interiorice el concepto tiempo. Los hábitos y las rutinas aportan un mecanismo importantísimo de constancia y regularidad, y por eso son fundamentales tanto para la vida familiar como escolar. Por ello la comunicación

familia-guardería juega un papel muy importante, ya que los hábitos de los pequeños deben ser similares tanto en la escuela como en la casa, para así poder hacerlo más fácil y asequible al niño/a. Por otro lado, cabe destacar que las rutinas en Educación Infantil no deben trabajarse como elementos rígidos e impositivos, sino como procedimientos de estructuración, ya que contribuyen a crear un contexto de seguridad a través de la conservación y mantenimiento de pautas. De este modo, cuando los niños y niñas se vayan adueñando de las actividades habituales, irán ganando en posibilidades de introducir matices para su realización. (Estefanía López Merlos, 2016)<sup>xxii</sup>

Se propone el armado de una rutina diaria en donde se planifiquen las actividades a realizar por parte del personal de la guardería con los niños y con los adultos responsables. Además, se propone determinar los horarios de ingreso/egreso del personal de limpieza del establecimiento.

## MERCADO OBJETIVO

Para el análisis del mercado se realizará una investigación exploratoria teniendo en cuenta la situación actual del país, luego se entrevistarán a las guarderías locales identificando factores importantes del sector. Además, se entrevistará a una maestra que trabaja actualmente en una guardería para conocer más internamente la situación interna y, por último, se definirá el mercado meta y se realizará una encuesta a padres o tutores de niños de entre 45 días y 3 años para explorar las circunstancias generales de dichas familias a fin de conocer necesidades insatisfechas y valorar su posición acerca de las guarderías.

### *Investigación Exploratoria*

El nivel inicial, tal como se lo conoce hoy, es resultado de un devenir histórico, desde las concepciones tradicionales de la infancia como objeto de tutela hasta las actuales, que la consideran como sujeto de derecho. Así y todo, la realidad argentina muestra una insuficiente respuesta estatal al derecho consagrado de recibir educación desde el nacimiento. En el país, la Ley de Educación Nacional (26.206/06) formaliza la incorporación de niños y niñas de 45 días a 2 años al sistema educativo. Sin embargo, esta posibilidad temprana de institucionalización del niño/a pequeño/a solo puede ser entendida si se considera el devenir histórico de la Educación Inicial, así como las variables sociopolíticas que atraviesan la conformación de las instituciones educativas que los/as reciben. Según lo plantea Eleonor Faur (2014), dichas instituciones

suponen una organización que es, a la vez, social y política, constituida en el marco de relaciones de oferta y demanda, en las que se juegan representaciones y valores que la misma sociedad instala. Es por esto que la educación de la primera infancia, como primer ciclo del Nivel Inicial, no puede pensarse sin observar el carácter social e histórico de su conformación. Enmarcada en la tensión atención-educación-cuidado, su función se evidencia tanto en el origen de este servicio educativo como en las legislaciones que condicionan las posibles formas de organización de las instituciones maternas.

Hablar de primera infancia es referirse a una población que, según el último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas (2010) es de 2.029.712 niños/as de 0 a 2 años. Es decir que corresponde al 16,5% de la población total en edad escolar (12.333.747 niños y jóvenes de 0 a 17 años). Si se piensa a estos niños en relación con las instituciones que los reciben, según datos del Relevamiento Anual 2015 del Ministerio de Educación y Deportes de la Nación, de un total de 20.788 unidades de servicio de Nivel Inicial en todo el país, 447 son solo de Maternal (45 días a 2 años) y 2.713 cuentan con ambos ciclos (45 días a 5 años), aclarando que solo un 25% de los maternas (447) es de gestión estatal (111) y el 75% de gestión privada (336). Por otro lado, es relevante señalar que a la oferta total de jardines maternas (3.160) le corresponde una matrícula de 101.009 niños/as (RA 2015), de los cuales 35.765 asisten a jardines maternas públicos y 65.244 a privados; por lo que, según los datos censales 2010 (2.029.712 niños/as), quedarían con escasa probabilidad de cobertura aproximadamente 1.928.000 niños/as, lo que evidencia una insuficiente respuesta estatal al derecho educativo de los niños pequeños.

Hoy resulta clave comprender la trama que envuelve a las instituciones educativas que atienden a la primera infancia en el país. Las mismas evidencian enfoques que ponen en tensión aspectos socioeducativos y asistenciales, con demandas que responden tanto a intereses familiares vinculados a sus posibilidades laborales, como a derechos propios de la población infantil, convergiendo en esto la responsabilidad del Estado como garante de los mismos. (Marina Inés Visintín, 2017)<sup>xxiii</sup>

Mediante un relevamiento realizado por diferentes instituciones educativas, se puede deducir que, en promedio, las cuotas mensuales para el ciclo lectivo 2022 de jardines de infantes rondarían los \$10.000. Y es que actualmente las cuotas van desde los \$7.900 hasta \$9.700. En general, el precio de las cuotas mensuales no varía entre las salas de 3, 4 y 5 años, aunque si hay ciertas diferencias con los jardines

maternales, ya que los niños más pequeños requieren otro tipo de atención. "La diferencia de precio tiene que ver con la situación económica, ya que mientras más pequeños son los chicos, necesitan más personal, sumado a que no es un nivel de escolarización obligatorio". (Cecilia Reque, 2022)<sup>xxiv</sup>

## Entrevista a Guarderías

En primera instancia se consultó en la municipalidad de Tres Arroyos cuántas guarderías se encuentran habilitadas y trabajando actualmente en la ciudad. La respuesta fue que hay sólo 4 guarderías. Si se tiene en cuenta que hay más de 3500 niños de entre 45 días y 3 años, se considera que la oferta es muy limitada. Se comprueba que la lista de espera es real.

A través de entrevistas que se han realizado en la ciudad a guarderías de la zona, los resultados son los siguientes:

Bichito de Luz: el costo de su matrícula anual es de \$14.200 que incluye leche, agua galletitas, óleo, algodón y materiales. Cuentan con un adulto cada 10 niños y dos adultos cada 5 bebés. No sobrepasan los 2 metros cuadrados por niño. Su horario es de 7.30hs a 20.30 hs. El costo mensual varía de acuerdo a las horas mensuales que concurra el niño/a a la guardería:

De lunes a viernes			
Horas diarias	Horas mensuales	Precio Mensual	Precio por hora
2	40	\$12.075	\$302
3	60	\$13.635	\$227
4	80	\$14.400	\$180
5	100	\$16.170	\$162
6	120	\$17.925	\$149
7	140	\$19.860	\$142
8	160	\$22.770	\$142

Tres veces por semana			
Horas diarias	Horas mensuales	Precio Mensual	Precio por hora
2	30	\$10.125	\$338
3	45	\$12.060	\$268
4	60	\$13.050	\$218
5	75	\$14.610	\$195
6	90	\$16.740	\$186
7	105	\$17.715	\$169
8	120	\$19.275	\$161

Dos veces por semana			
Horas diarias	Horas mensuales	Precio Mensual	Precio por hora
2	16	\$7.980	\$499
3	24	\$8.565	\$357
4	32	\$9.930	\$310
5	40	\$10.905	\$273
6	48	\$11.880	\$248
7	56	\$13.245	\$237
8	64	\$14.220	\$222

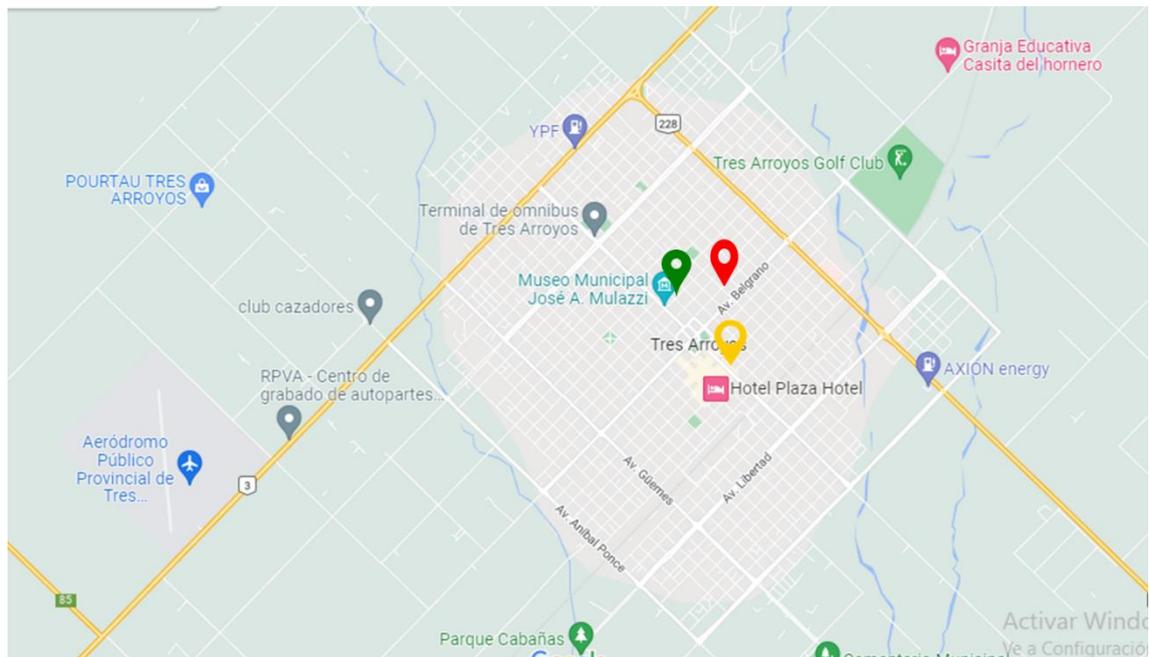


Mis pollitos: el costo de la matrícula es de \$16.000 e incluye desayuno, merienda, colaciones, artículos de aseo y de artística. Adriana Daseville es una de las dueñas, es profesora de educación física y tiene capacitaciones como ayudante terapéutica y estimulación temprana. Aceptan niños desde los 3 meses hasta los 9 años. Su horario es de lunes a viernes de 7.30hs a 20hs. El costo mensual se basa en la cantidad de horas diarias que asiste el menor a la guardería:

De lunes a viernes			
Horas diarias	Horas mensuales	Precio Mensual	Precio por hora
2	40	\$14.000	\$350
3	60	\$15.000	\$250
4	80	\$16.000	\$200
5	100	\$17.000	\$170
6	120	\$18.000	\$150
7	140	\$19.000	\$136
8	160	\$20.000	\$125



## Ubicación de las guarderías



 Bichito de Luz

 Son Soles

 Mis pollitos

## Definición del mercado meta

La segmentación de mercados consiste en seccionar al mercado objetivo en grupos más pequeños que comparten características similares, como edad, ingresos, rasgos de personalidad, comportamiento, intereses, necesidades o ubicación.

Segmentación geográfica: Ciudad de Tres Arroyos, Provincia de Buenos Aires.

Segmentación demográfica: Hombres y mujeres, sin distinción de nacionalidad, nivel educativo, que posea menores a cargo de entre 45 días y 3 años, trabajador o estudiante de clase social media, media – alta.

Segmentación psicográfica: en cuanto a personal se orienta a aquellas personas que estén de acuerdo en los beneficios de una guardería para sus niños, con un estilo

de vida ocupado ya sea trabajando o estudiando, que valoren la enseñanza basada en la inclusión, la estimulación temprana y el cuidado del medio ambiente.

Segmentación conductual: individuos que buscan un lugar seguro para dejar a sus niños cuando se encuentran trabajando o estudiando, con una tasa de uso de cinco veces por semana.

Hombres y mujeres de Tres Arroyos que tengan a cargo uno o varios niños de entre 45 días y 3 años, que trabajen o estudien, que pertenezcan a la clase media o media – alta, que valoren los beneficios de una guardería basada en la inclusión, la estimulación temprana y el cuidado del medio ambiente, y que necesiten un lugar de cuidado infantil que sea seguro, debido al estilo de vida ocupado.

## *Investigación de mercado*

Problema: Falta de servicios de cuidado y formación infantil con un amplio horario de atención para aquellos padres que trabajen y/o estudien en el área empresarial de la ciudad de Tres Arroyos.

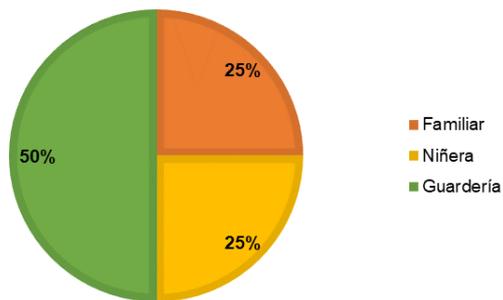
El objetivo principal de este estudio es conocer las opiniones e intereses compartidos por los clientes potenciales. Asimismo, esta herramienta permitirá obtener información de actitudes, experiencias e incluso saber las expectativas de los posibles clientes, así como la frecuencia y los hábitos de compra del servicio a ofrecer.

Para efectuar la recolección de datos se utilizará como técnica la Encuesta, la cual será enviada vía whatsapp y estructurada con preguntas cerradas (sólo una pregunta abierta), debido a que se basó en opciones de respuestas previamente establecidas y en las que los encuestados debían optar solo por una o varias opciones.

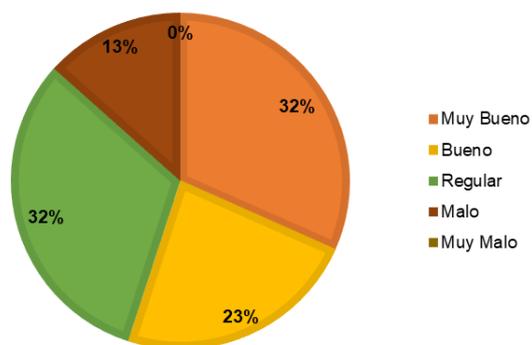
Con el objetivo de analizar al público objetivo, se utilizó como muestra representativa a 60 adultos de la ciudad de Tres Arroyos, de nivel socioeconómico medio-alto, que destinan el cuidado de sus niños a un tercero.

Resultados:

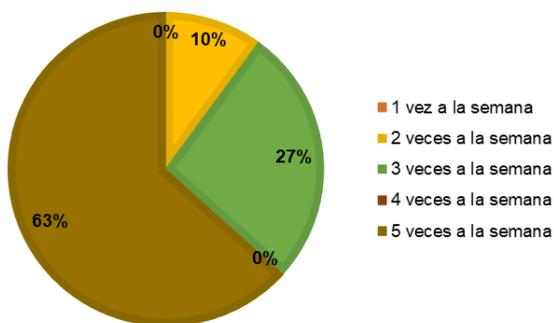
**¿QUIÉN SE ENCARGA DEL CUIDADO DE SUS HIJOS MENORES DE 3 AÑOS CUANDO USTED TRABAJA Y/O ESTUDIA?**



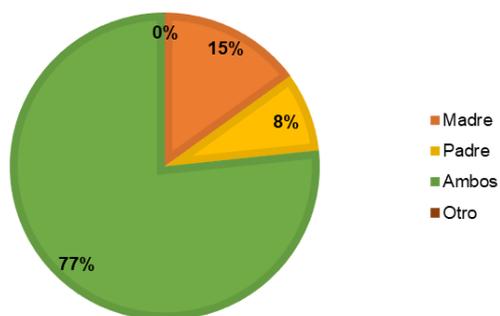
**CALIFIQUE EL SERVICIO RECIBIDO**

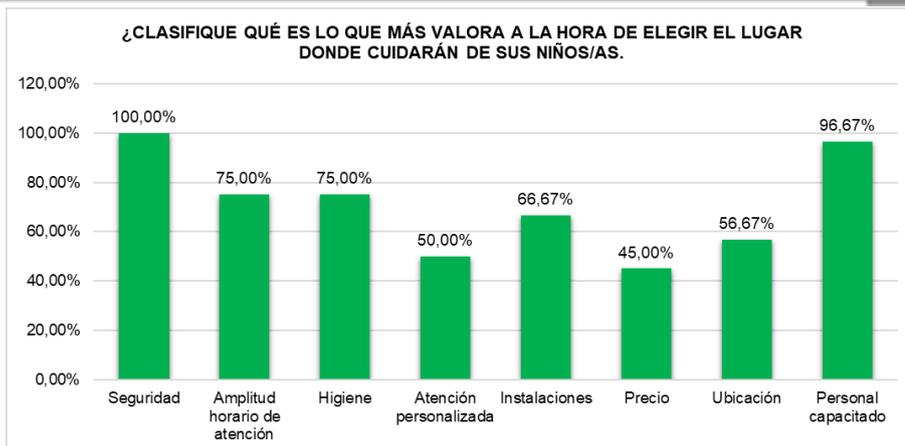


**¿CON QUÉ FRECUENCIA DEJA USTED AL NIÑO(A) AL CUIDADO DE UN TERCERO?**

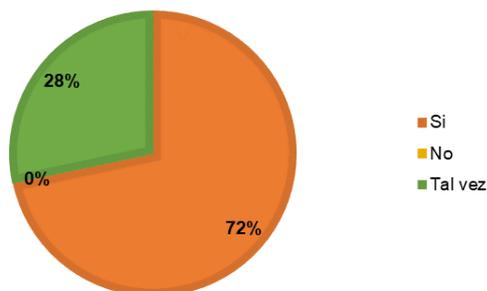


**POR FAVOR, INDIQUE QUIEN (ES) APORTAN ECONÓMICAMENTE EN EL HOGAR**

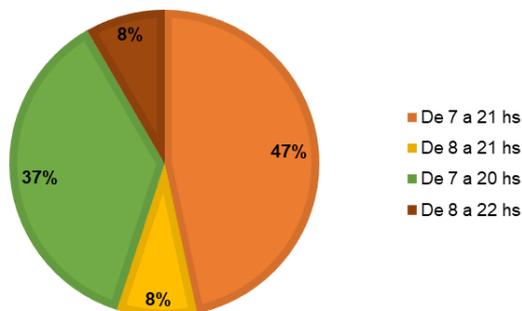




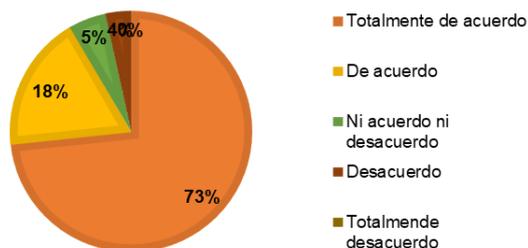
**¿LE PARECE ATRACTIVA LA IDEA DE UNA GUARDERÍA UBICADA EN EL CENTRO EMPRESARIAL DE LA CIUDAD?**



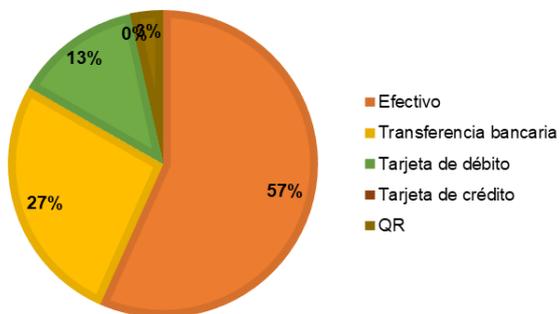
**¿EN QUÉ HORARIO LE GUSTARÍA QUE SE PRESTARA EL SERVICIO?**



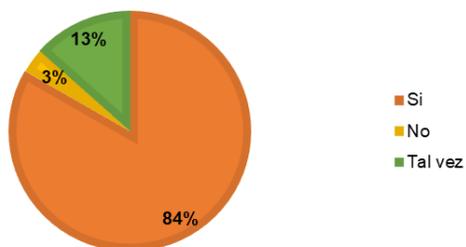
**ESTA GUARDERÍA BRINDARÁ UN SISTEMA DE VIDEO VIGILANCIA POR CÁMARAS IP, DONDE PODRÁ VER EN TIEMPO REAL LAS ACTIVIDADES Y EL CUIDADO QUE SUS NIÑOS RECIBEN. ¿ESTARÍA USTED DE ACUERDO?**



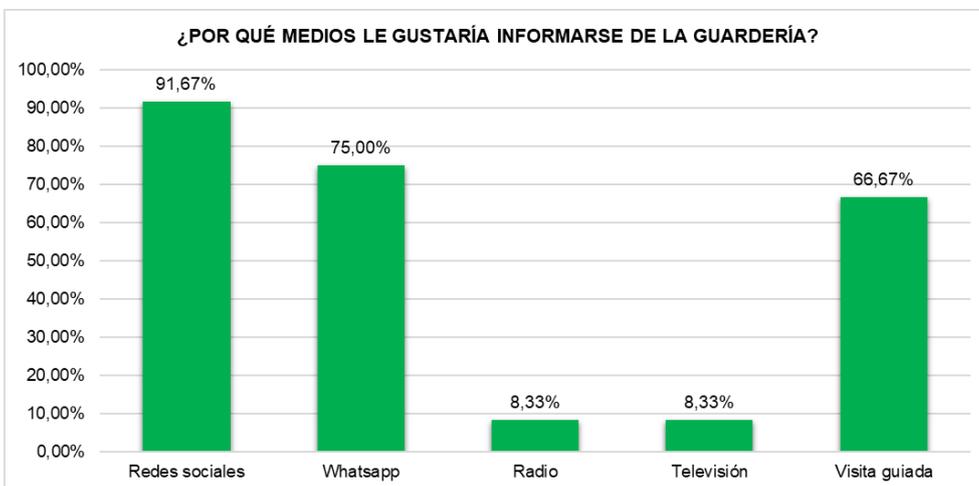
¿QUÉ MEDIO DE PAGO UTILIZARÍA PARA ABONAR EL SERVICIO DE LA GUARDERÍA?



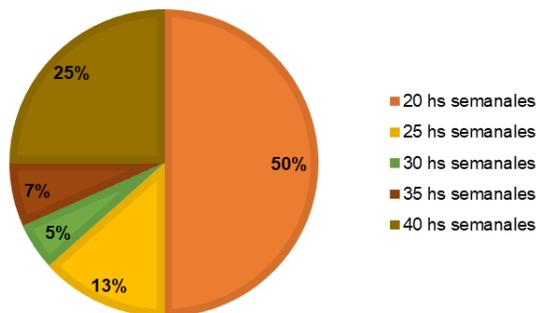
¿LE PARECERÍA IMPORTANTE QUE SE EDUQUE A LOS NIÑOS (AS) SOBRE LOS PILARES DE "INCLUSIÓN, ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y EN EL CUIDADO Y LA PRESERVACIÓN POR EL MEDIO AMBIENTE"?



¿POR QUÉ MEDIOS LE GUSTARÍA INFORMARSE DE LA GUARDERÍA?



¿CUÁNTAS HORAS SEMANALES ENVIARÍA A SU NIÑO/A A LA GUARDERÍA?



## *Demanda potencial*

La ciudad de Tres Arroyos es la cabecera del partido homónimo. Se ubica al sur de la provincia de Buenos Aires, Argentina. La proyección poblacional para 2022 es de 57.689 habitantes. (INDEC, 2022). Por otro lado, según Unicef, el porcentaje de la población que representa la franja etaria de 0-4 años el alrededor del 8%. Lo que significa un total de 4.615 niños y niñas en esta etapa. No se tienen datos oficiales acerca de cuántos de esos niños son menores de 3 años ya que las pirámides poblacionales se forman de 0 a 4 años, sin embargo, para poder realizar un análisis más exacto de la demanda se tendrá en cuenta un número de 3.500. Los precios que manejan las guarderías dependen de la carga horaria fundamentalmente, pero el promedio ponderado es de \$15.029,58. Se pretende abarcar un 4% del mercado total potencial.

$$Q = n.p.q$$

n= Número de compradores posibles para el mismo tipo de producto en un determinado mercado

p= Precio Promedio en el mercado (\$)

q= Cantidad Promedio de consumo per cápita en el mercado

$$Q = 3500 \times \$15.029,58 \times 12 \text{ meses}$$

$$Q = \$631.242.500,00 \times 0,04$$



AÑO 1.....Q= \$ 25.249.700

AÑO 2.....Q= \$ 26.512.185

AÑO 3.....Q= \$ 29.163.403,50

Se tiene en cuenta que no todos los niños concurren a la guardería 8 horas diarias, sino que se presenta en la encuesta que el 50% lo hace 4 horas diarias, lo que significa que de esa cantidad y, teniendo en cuenta el horario de atención, se cubre la capacidad de hasta 3 niños por sala por día. De la misma forma el 5% concurre 6 horas por día y el 25% 8 horas por día. Por estas razones es que se considera la capacidad de la guardería de abastecer a dicha cantidad de niños de acuerdo a la demanda potencial.

Respecto al precio promedio, se toma el general de acuerdo a los valores que manejan las guarderías actualmente y al precio que tendrá Son Soles, ya que, como se explicó, será mayor a la competencia diferenciándose de ella como se explica en la estrategia competitiva y la creación del océano azul.

Para un cálculo de demanda teniendo en cuenta la cantidad de niños y las horas en promedio que asisten a la guardería de acuerdo a la encuesta realizada, se toma que Son Soles tiene una capacidad máxima de 164 niños. En el primer año se toma el 80% lo que da un total de 131 niños, en el año 2 un 85% que son 140 niños y en el año 3 un 95% que son 156 niños.

AÑO 1				
Horas mensuales	Cantidad niños	Cuota Mensual	Total Anual	Matricula
80	80	\$19.000	\$16.720.000	\$1.600.000
120	35	\$23.000	\$8.855.000	\$700.000
160	16	\$27.000	\$4.752.000	\$320.000
Total			\$30.327.000	\$2.620.000
Total sin IVA			<b>\$25.063.636</b>	<b>\$2.165.289</b>

AÑO 2				
Horas mensuales	Cantidad niños	Cuota Mensual	Total Anual	Matricula
80	85	\$19.000	\$17.765.000	\$1.700.000
120	37	\$23.000	\$9.361.000	\$740.000
160	18	\$27.000	\$5.346.000	\$360.000
Total			\$32.472.000	\$2.800.000
Total sin IVA			<b>\$26.836.364</b>	<b>\$2.314.050</b>



AÑO 3				
Horas mensuales	Cantidad niños	Cuota Mensual	Total Anual	Matricula
80	94	\$19.000	\$19.646.000	\$1.880.000
120	41	\$23.000	\$10.373.000	\$820.000
160	21	\$27.000	\$6.237.000	\$420.000
Total			\$36.256.000	\$3.120.000
Total sin IVA			<b>\$29.963.636</b>	<b>\$2.578.512</b>

## DESARROLLO DEL NUEVO NEGOCIO

### *Producto*

La guardería SON SOLES, ubicada en pleno centro empresarial, brindará un servicio de excelencia en el cuidado y educación para niños en un rango de 45 días hasta 3 años de edad, con el más amplio horario de atención de la ciudad ofreciendo un ambiente agradable, seguro y con instalaciones modernas (monitoreo a través de cámaras IP), ayudando a los niños en su desarrollo integral manteniendo una relación cercana con el personal para poder dar el ambiente hogareño que muchos pequeños aman.

Serán prioridad las acciones de salud preventiva y la importancia por el cuidado del medio ambiente. Además, se estimulará a los infantes en el ámbito motriz, afectivo y social, propagando valores y proporcionándoles juegos que les ayuden en su desenvolvimiento personal en la sociedad. Actividades como danza, teatro, pintura, entre otras, serán realizadas en el centro a cargo del personal especializado.

Necesidad: El negocio se centra en los adultos que tienen la necesidad de encargar el cuidado de sus menores a terceros con la finalidad de poder cumplir diariamente con sus actividades laborales y/o personales sin descuidar la crianza y desarrollo de sus pequeños.

Ventaja Competitiva: Teniendo en cuenta que en la ciudad de Tres Arroyos dicho servicio se presta en otros establecimientos, ninguna otra guardería se encuentra ubicada en pleno centro empresarial, ninguna brinda un horario de atención tan amplio ni un sistema de vigilancia por videocámaras (instalaciones modernas y seguras) y tampoco, ninguna presta atención a la enseñanza del cuidado y preservación del medioambiente como lo hará "Son Soles". A su vez, la guardería contará con un gran equipo humano el cual posee formación universitaria, años de experiencia en el rubro y pasión por lo que hacen.

El logo de la guardería contiene colores diversos constituidos en el arco iris, representado la diversidad y la inclusión. Los dos soles hacen referencia al nombre elegido. La tipología de letra se llama Bubble Bobble, su estructura es como la de globología que refiere alegría y niñez. El color verde de las palabras informa acerca



del cuidado del medio ambiente que en especial tiene la guardería.

Respecto al nombre, se encuentra disponible para registrar en el INPI. Búsqueda en el anexo “Registro INPI”.

## *Precio*

Para la determinación del precio se tiene en cuenta el valor promedio del mercado en cuanto a las horas de asistencia de los niños al establecimiento, pero además las características distintivas de Son Soles, las cuales se consideran diferenciadoras y que serán percibidas por los clientes como positivas y atractivas. Se apuntará a aquellas familias que deseen llevar a su menor a la guardería 5 veces por semana, para, de esta manera, poder desarrollar el PEI (Proyecto Educativo Institucional) de manera eficiente. El concepto de Son Soles tiene que ver con un seguimiento de la evolución del menor y no sólo con el cuidado esporádico del mismo. Se estima un valor de matrícula de \$20.000 anuales para cubrir gastos de materiales didácticos, materiales artísticos, meriendas y colaciones. De acuerdo a lo planteado en la estrategia competitiva, Son Soles se separará de la competencia existente con atributos que son valorados por padres y tutores, y de esta manera poder cobrar un precio mayor.

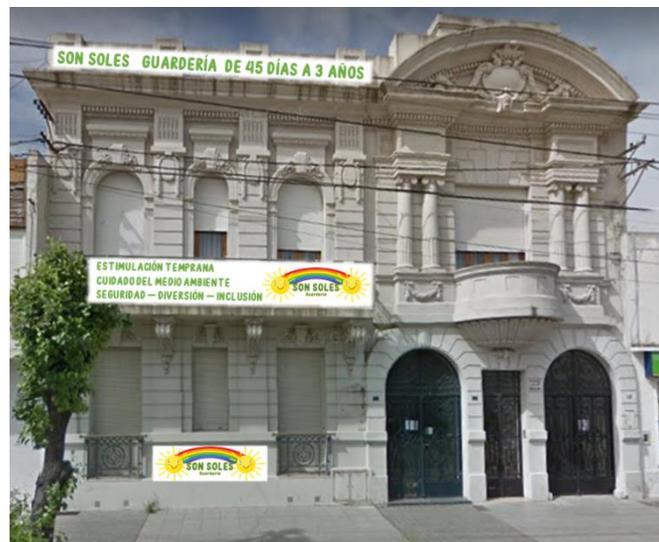


## Lunes a viernes

Horas diarias	Horas mensuales	Precio Mensual	Precio por hora
4	80	\$19.000	\$238
6	120	\$23.000	\$192
8	160	\$27.000	\$169

### Distribución

Su ubicación se determinó en la Av. Moreno 334 de la ciudad de Tres Arroyos, provincia de Buenos Aires, Argentina. El canal de distribución es directo (Empresa-cliente). Hasta el momento, Son Soles será la primera guardería en la localidad en ofrecer un servicio de cuidado infantil ubicado en la zona empresarial de la ciudad, lo que



permitirá que se pueda diferenciar de la competencia ya que, muchos clientes se quedarán tranquilos de estar cerca de sus niños mientras trabajan normalmente.



Se ha seleccionado el lugar en base a que se encuentra preparado ediliciamente para la instalación de una guardería, ya que antiguamente funcionaba como geriátrico. Cuenta con varias habitaciones amplias, dos pisos y un ascensor. Además, cada ambiente cuenta con aire acondicionado frio-calor y pisos flotantes. Se considera la

mejor opción más allá de que el costo del alquiler es elevado, ya que sólo se requerirá de mínimas reformas estructurales para comenzar a funcionar.

## Comunicación

A través de esta estrategia se buscará lograr que el público objetivo pueda conocer las ventajas de la guardería y se sientan atraídos por la idea de conocer las instalaciones, donde se les brindará información más detallada y se les mostrarán todos los ambientes con el fin de convertirlos en futuros clientes.

Formas de difusión:

- ☀ Venta directa al cliente: Las personas pueden desplazarse al centro de cuidado infantil para conocer las instalaciones y allí informarse de todos los servicios que brinda el establecimiento.
- ☀ Página Web y Redes Sociales: Un gran porcentaje de los consumidores pasan hasta el 25% de su tiempo libre en redes sociales y blogs, esto indica que hay una gran probabilidad de que los clientes potenciales estén navegando en alguna red social. Con la página web y a través de las redes sociales, se buscará dar a conocer la misión, visión y valores de la guardería; sus servicios y los eventos que se realicen con el fin de captar nuevos clientes.

- ☀ Volantes: Se entregarán volantes en la zona empresarial de la ciudad, con información concreta, fácil y entretenida para lograr llegar al público objetivo.



**SON SOLES**  
Guardería

- ☀ **Edades: desde 45 días a 3 años.**
- ☀ **PEI: basado en inclusión, cuidado del medio ambiente y estimulación temprana.**
- ☀ **Salas divididas por edades: sala de bebés, de estimulación, salón de usos múltiples, comedor, sala de juegos, sala de música y patio exterior con huerta orgánica.**
- ☀ **Actividades diferentes acorde a cada edad**



**Abierto de Lunes a Viernes de 7:00 hs a 21:00 hs y  
sábados de 8:00 hs a 14:00 hs**  
**Avenida Moreno 334 – Tres Arroyos – Tel: 2983 528086**

- ☀ Publicidad boca a boca: La opinión de un usuario satisfecho es valioso, por ello la importancia de trabajar en la formación del prestigio y en la diferenciación de la calidad del servicio prestado por la guardería; para ello se analiza implementar un programa de referidos.
- ☀ Incluir campañas de anuncios (banners): en las principales páginas web de noticias de la ciudad para dar a conocer el establecimiento en la localidad.



- ☀ **Radio local:** Se acordará una publicidad diaria en la principal radio local donde se informe acerca de todos los beneficios de la guardería.

**Publicidad radial:** Guardería SON SOLES, ubicada en Moreno 334 cuenta con Salas divididas por edades: sala de bebés, de estimulación temprana, salón de usos múltiples, comedor, sala de juegos, sala de música y patio exterior con huerta orgánica. Todas las actividades son diferentes y acordes a cada edad. ¡Un lugar ideal para el desarrollo y la creatividad de los más chiquitos de la familia! ¡Vení a conocernos, te esperamos para divertirse y aprender en un espacio seguro y cómodo! Recordá: Moreno 334, en pleno centro empresarial de Tres Arroyos. Tel: 2983 528086. Única guardería con sistema de vigilancia para padres.

- ☀ **Uniformes:** lo que refiere a indumentaria también hace alusión a la comunicación visual de la guardería y su cultura organizacional. Se ha decidido por un pintor para las maestras, en colores celeste y rosado, donde figure estampado en el bolsillo inferior el logo característico de Son Soles.



## PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

### *Recursos intangibles*

- ☀ **Dirección:** Este cargo será desempeñado por una de las dueñas, María Sol Martínez, quien posee el título de grado (profesorado de nivel inicial) necesario para acceder formalmente a esta función. Su carga horaria será de 8 horas diarias, las cuales estarán distribuidas, de acuerdo a su exclusivo criterio, y las necesidades de la institución. De forma independiente a dicha carga, la posición tendrá un carácter de

disponibilidad full time, ya que cualquier eventualidad o imprevisto, deberá contar con la asistencia de la directora.

- ☀ Coordinadora pedagógica: asume dentro de sus funciones la planificación, el fortalecimiento del trabajo colaborativo y el acompañamiento a la práctica docente con el propósito de mejorar la calidad educativa y, en consecuencia, los aprendizajes de los estudiantes. Depende directamente de dirección.
- ☀ Secretaría: Este cargo será desempeñado por Sonia Martínez, la otra socia del establecimiento, Con una amplia experiencia en el sector. Este puesto será cubierto con una carga horaria de 8 horas diarias, las cuales estarán distribuidas, entre ambas socias, a fin de asistirse en aquellas tareas que por su naturaleza puedan ser llevadas adelante de forma coordinada por ambas.
- ☀ Maestranza: Este puesto tendrá una carga horaria de 8 horas de lunes a viernes, las cuales se dividirá en 4 horas por la mañana y 4 horas por la tarde, y 4 horas el sábado por la mañana.
- ☀ Docentes: Cada sala contará con un docente, profesional de grado, a cargo de la misma. Debido a la amplitud de la jornada laboral, y que esta tarea en particular, no puede ser interrumpida en ningún momento, se ha decidido constituir, dos grupos de trabajo con horario fijo. Por un lado, el turno “mañana”, que tendrá una carga horaria de 8 diarias horas de lunes a viernes, entre las 07:00 y las 15:00, totalizando de forma semanal 40 horas, y por el otro, el turno “tarde” el cual de lunes a viernes trabajará de 15:00 a 21:30, es decir 6,5 horas al día, y el día sábado de 07:00 a 14:30 horas, totalizando semanalmente, la misma cantidad de horas que el turno mañana.
- ☀ Auxiliares de sala: Cada docente contará con un auxiliar (con excepción del docente de la sala maternal, quién contará con dos), estudiantes de profesorado de educación inicial, o con capacitaciones afines al cuidado de niños/personas, como terapia ocupacional, psicomotricidad, etc. Dichos auxiliares, tendrán el mismo régimen y división por turnos, que el equipo de docentes.
- ☀ Contador: contratado de manera externa, sus funciones serán: realizar balances de resultados y auditorías internas, informar a la dirección de todas las obligaciones fiscales y financieras, administrar los recursos

financieros de la empresa y realizar análisis de oportunidades inversión y riesgos.

Descripción de los puestos: Anexo "Descripción de puestos".

## Organigrama



## Recursos tangibles

Se nombran aquellos elementos necesarios para poner en funcionamiento la guardería. Si bien, como se nombró anteriormente, la edificación cuenta con instalaciones aptas, se debe invertir en todo el mobiliario y tecnología necesarios. Todos estos recursos se han agrupado de la siguiente manera:

- ☀ Muebles y útiles: Almohadas, Andadores, Armario guardado, Aros plásticos, banco de trabajo juguete, Bandejas plásticas, bebesit, bloques de construcción, Cafetera, Cajonera huerto urbano, Cambiadores, Carro Gastronómico, Casilleros de madera, Colchonetas, Combo muebles de Oficina, Corral de juegos, Cunas c/colchón, disfraces infantiles, dispenser agua fría y caliente, Heladera 500L, herramientas huerto, juego cocina infantil, Juego de comedor, Juego de Cubiertos, Juego de cucharitas, Juego de Tasas, juego plaza plásticos, Juegos plaza, Juguetes didácticos, juguetes varios, kit mesa y sillitas, kit útiles de oficina, lote de libros infantiles x 50, Mamaderas, Mantas, Matafuegos, Microondas, Módulos de guardado, muñecas, Pata pata, Pava Eléctrica, pelotas de

goma, percheros, Puerta Antipánico, rejillas, Sábanas, Set de tasas Plásticas, Set de Vasos plásticos, Sillas oficina, Sillón oficina, Toallas.

- ☀ Tecnología: Central Telefónica, Equipo de cámaras ip, Equipo de sonido, Esterilizador, Impresora multifunción, Micrófono inalámbrico, Pc all in one, Proyector C/pantalla, Sistema de Alarma, teléfonos fijos, Termómetro digital, TV led 43´.

Para la puesta en marcha del negocio se necesitará:

- ☀ Remodelación y adaptación: Cantonera Goma, Carteles Salida de emergencia, Protectores tomacorrientes, Salvadedos, entre otros.
- ☀ Puesta en funcionamiento: Artículos de librería, folletería, cartelería, kits primeros auxilios, entre otros.

En los anexos se exhiben los cuadros correspondientes a las cantidades y los costos de cada uno. Anexo “Recursos Tangibles”.

## *Tecnología utilizada*

La tecnología tendrá un rol importantísimo en el desempeño de las actividades de Son Soles, y será un factor diferenciador. Una de las principales preocupaciones de los padres, es la incapacidad de poder monitorear las actividades que sus hijos más pequeños desarrollan a diario. Es por ello que cada sala contará con un sistema de cámaras, con sonido habilitado, para que los padres tengan acceso a las mencionadas actividades, en tiempo real. Habrá una diferenciación por salas, para que, de esta manera, cada padre solo pueda acceder a las cámaras de la sala donde concurre su hijo. Por otra parte, los espacios comunes como el patio exterior y el SUM, contará con cámaras, a las cuales tendrá acceso toda la comunidad educativa.

En el área pedagógica, también se considera de importancia, contar con recursos tecnológicos de apoyo, aunque estos tendrán un rol secundario, ya que se buscará la estimulación a través de otras herramientas que impliquen la socialización, el juego colaborativo, la imaginación, etc. Sin embargo, cada Sala contará con un Smart Tv, a fin de que cada docente pueda disponer de un medio audiovisual para apoyo, ya que existe una importante diversidad de material educativo, que goza de excelente recepción por parte de los niños.

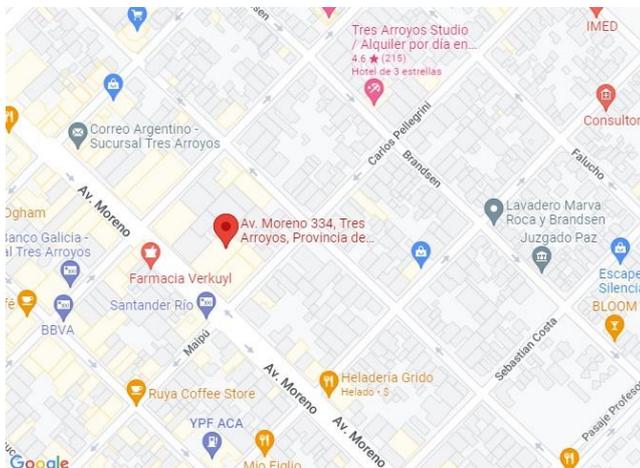
El SUM, contará con un sistema de proyección de medios audiovisuales, y un equipo de sonido, destinado a actos protocolares a desarrollarse en el mismo,

muestras, concerts, etc. También será de utilidad para clases de música, expresión corporal, entre otras.

## Localización y Lay Out

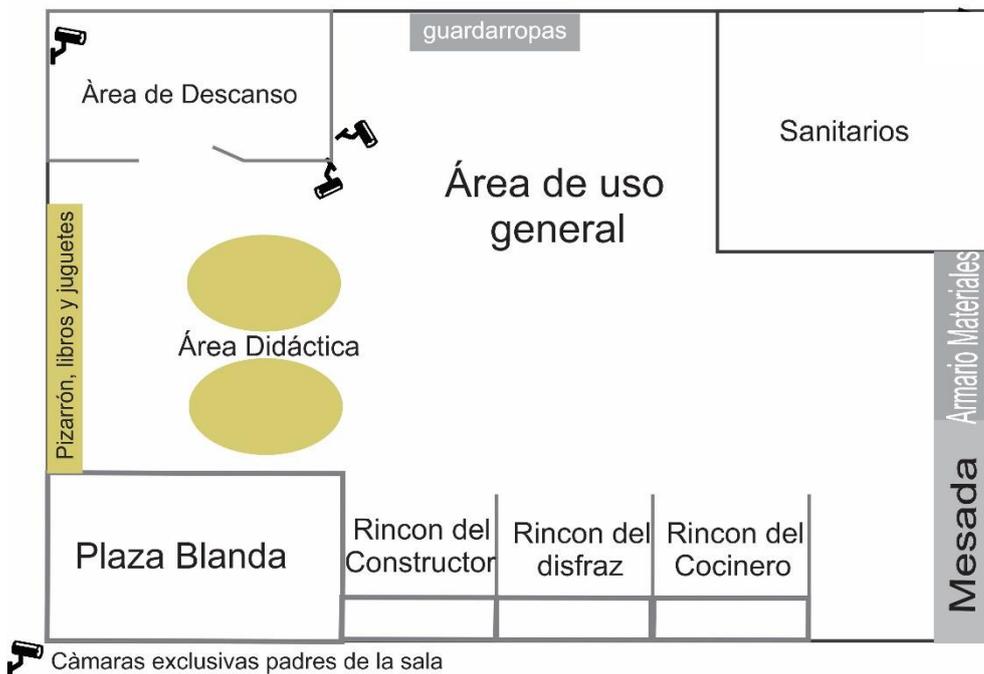
Son soles estará ubicado en Av. Moreno 334 de la ciudad de Tres Arroyos. Esta zona se caracteriza por ser industrial, lo cual posicionará geográficamente al jardín, en un lugar cómodo para sus padres, ya que estará en la cercanía con el lugar de trabajo de los mismos. El edificio contará con una superficie total cubierta de 240 m<sup>2</sup> y un patio de 30m<sup>2</sup>. Al tratarse de un edificio que, con anterioridad, estuvo destinado a su uso como institución geriátrica, cuenta con medidas de seguridad que también son apropiadas para niños, incluyendo entre estos un ascensor con capacidad máxima de 380 kg, lo que permitirá un traslado de forma segura de los niños de las salas ubicadas en la planta superior, hacia las dependencias de la planta baja. Además, cada sala contará con su propio sanitario, adaptados para niños.

### Ubicación geográfica

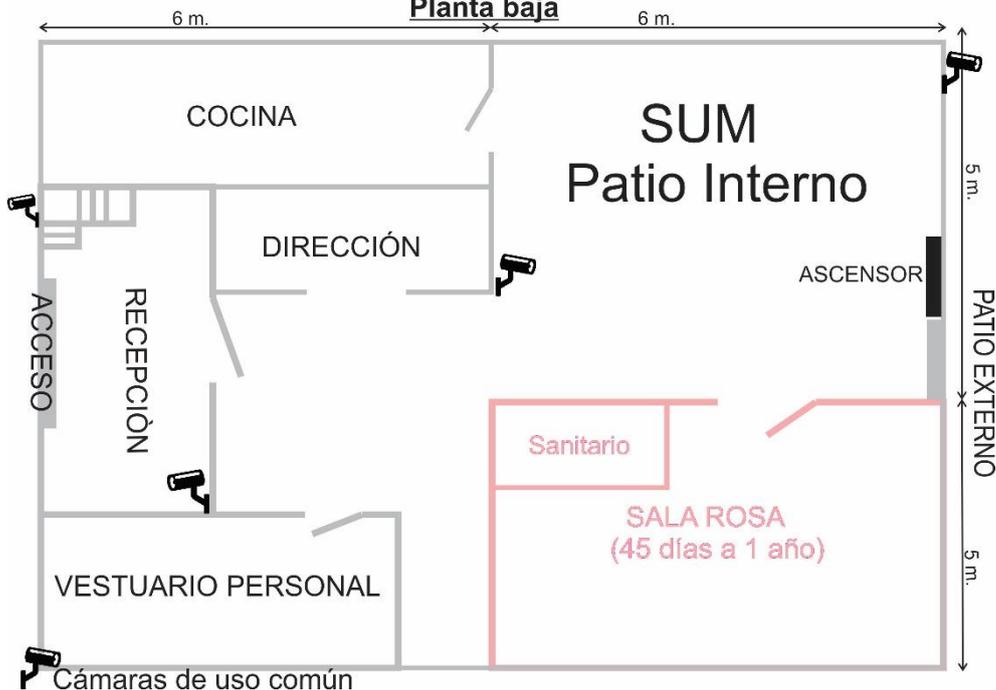


Instalaciones

**Salas Roja y Azul**

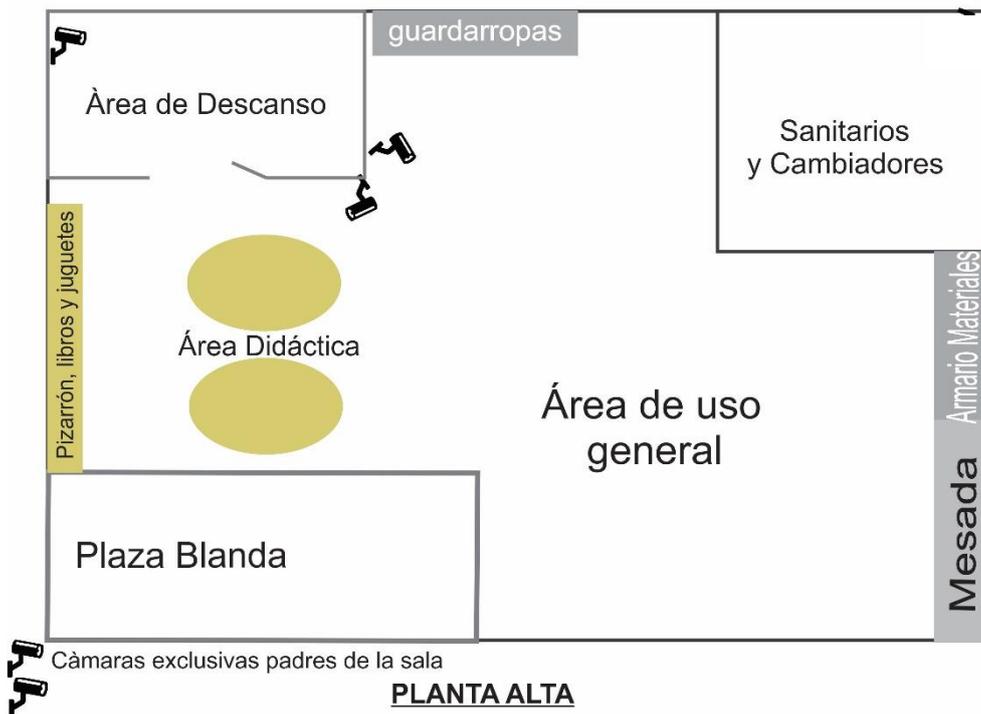


**Planta baja**

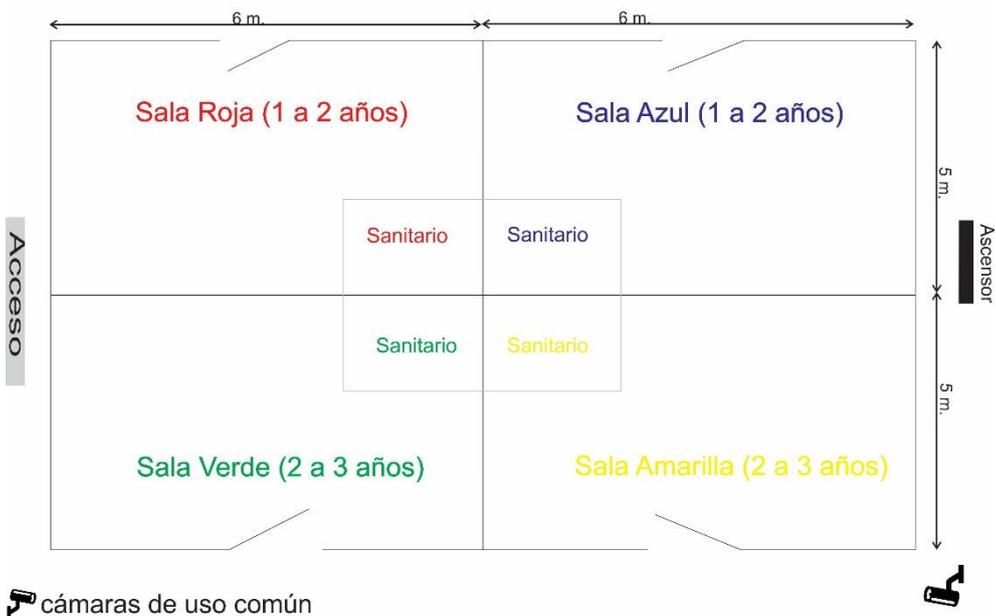


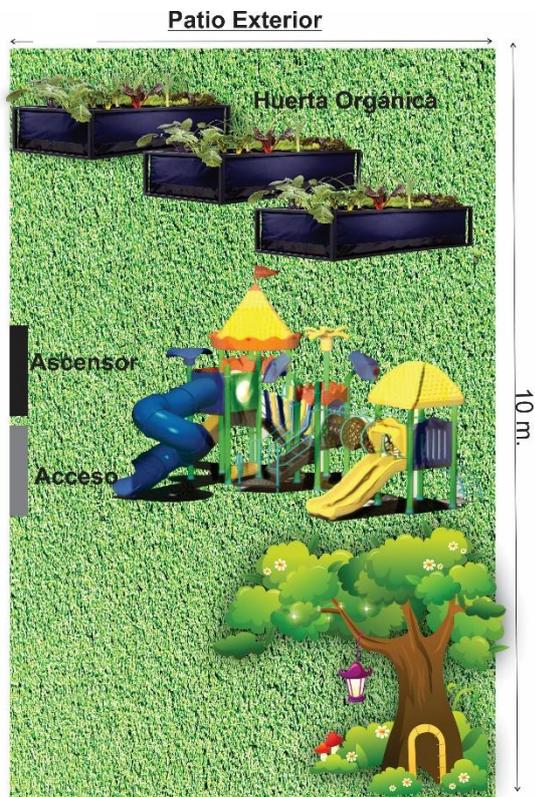


Salas Roja y Azul



**PLANTA ALTA**





SALAS	COLOR	UBICACIÓN
BEBÉS	ROSA	PLANTA BAJA
1 A 2 AÑOS	ROJA	PLANTA ALTA
1 A 2 AÑOS	AZUL	PLANTA ALTA
2 A 3 AÑOS	AMARILLA	PLANTA ALTA
2 A 3 AÑOS	VERDE	PLANTA ALTA

### Sala Rosa



 Cámaras exclusivas padres de la sala

## Planificación diaria

La rutina diaria es fundamental para el desarrollo del niño, ya que les ayuda a construir la noción del paso del tiempo y hace que adquieran seguridad y confianza. Además, les permite anticipar lo que va a venir a continuación. Esta planificación se adapta a cada sala por las particularidades de cada edad, teniendo en cuenta el Diseño Curricular para Educación Inicial de la Provincia de Buenos Aires (Adriana Corral, 2012)<sup>xxv</sup>.

HORARIO	ACTIVIDAD
7:00	Entrada y juego libre
8:00	Asamblea
8:30	Actividad
9:00	Aseo
9:15	Patio
10:00	Aseo y Merienda
10:30	Siesta
11:00	Actividad relajada
12:00	Aseo y Almuerzo
13:00	Patio
13:45	Juego libre
14:30	Asamblea
15:00	Actividad
15:30	Aseo
15:45	Patio
16:00	Aseo y Merienda
16:30	Siesta
17:00	Actividad relajada
18:00	Aseo y Colación
18:30	Patio
18:45	Juego libre
19:30	Asamblea
20:00	Actividad
20:30	Aseo y Cena
21:00	Salida

Dependiendo del horario de ingreso de cada niño, se adaptará a la actividad asignada en dicho horario.

## PRESUPUESTO

### Presupuesto de egresos

#### Costos fijos

ITEM	MENSUAL		ANUAL
	COSTO CON IVA	COSTO SIN IVA	COSTO SIN IVA
Luz eléctrica	\$25.000,00	\$20.661,16	\$247.933,88
Gas	\$8.000,00	\$6.611,57	\$79.338,84
Agua corriente	\$1.800,00	\$1.487,60	\$17.851,24
Agua potable bidones	\$8.000,00	\$6.611,57	\$79.338,84
Alquiler	\$180.000,00	\$148.760,33	\$1.785.123,97
Sistema de seguridad	\$5.000,00	\$4.132,23	\$49.586,78
Contador	\$10.000,00	\$8.264,46	\$99.173,55
Teléfono línea	\$2.500,00	\$2.066,12	\$24.793,39
Telefonía celular	\$5.000,00	\$4.132,23	\$49.586,78
WI-FI	\$4.500,00	\$3.719,01	\$44.628,10
Insumos de limpieza	\$3.000,00	\$2.479,34	\$29.752,07
Materiales de oficina	\$2.000,00	\$1.652,89	\$19.834,71
Servicio de emergencias	\$2.500,00	\$2.066,12	\$24.793,39
Seguro responsabilidad civil	\$5.000,00	\$4.132,23	\$49.586,78
Publicidad	\$12.000,00	\$9.917,36	\$119.008,26
Imprevistos	\$5.000,00	\$4.132,23	\$49.586,78
<b>TOTAL</b>	<b>\$279.300,00</b>	<b>\$230.826,45</b>	<b>\$2.769.917,36</b>

PUESTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
DIRECTORA	\$168.229,77	\$168.229,77	\$168.229,77	\$168.229,77	\$168.229,77	\$168.229,77	\$168.229,77	\$168.229,77	\$168.229,77	\$168.229,77	\$168.229,77	\$168.229,77
SECRETARIA	\$121.536,90	\$121.536,90	\$121.536,90	\$121.536,90	\$121.536,90	\$121.536,90	\$121.536,90	\$121.536,90	\$121.536,90	\$121.536,90	\$121.536,90	\$121.536,90
COORDINADORA		\$143.866,53	\$143.866,53	\$143.866,53	\$143.866,53	\$143.866,53	\$143.866,53	\$143.866,53	\$143.866,53	\$143.866,53	\$143.866,53	\$143.866,53
DOCENTES		\$590.547,76	\$590.547,76	\$590.547,76	\$590.547,76	\$590.547,76	\$590.547,76	\$590.547,76	\$590.547,76	\$590.547,76	\$590.547,76	\$590.547,76
MAESTRANZA	\$110.434,36	\$110.434,36	\$110.434,36	\$110.434,36	\$110.434,36	\$110.434,36	\$110.434,36	\$110.434,36	\$110.434,36	\$110.434,36	\$110.434,36	\$110.434,36
AUXILIARES		\$541.234,54	\$541.234,54	\$541.234,54	\$541.234,54	\$541.234,54	\$541.234,54	\$541.234,54	\$541.234,54	\$541.234,54	\$541.234,54	\$541.234,54
<b>TOTALES</b>		<b>\$1.675.849,87</b>										

#### Sueldos y cargas sociales

Para la simplificación del análisis se ha dividido el total anual sumado al sac en cada puesto. El total de todos los sueldos y cargas sociales + sac es de \$18.545.513,22. Se tiene en cuenta que sólo la directora, la secretaria y la maestranza comenzarán a trabajar en el mes de enero. Los restantes puestos comienzan su labor en febrero, que es cuando la guardería comienza a funcionar como tal. La cantidad de docentes titulares son 5 igual que las auxiliares. En los anexos se especifican los sueldos y cargas sociales de cada puesto de trabajo según convenio SADOP. Anexo "Sueldos y Cargas sociales".

Para los siguientes años se tienen en cuenta los sueldos de todos los meses y son los siguientes:



PUESTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
DIRECTORA	\$168.229,77	\$168.229,77	\$168.229,77	\$168.229,77	\$168.229,77	\$168.229,77	\$168.229,77	\$168.229,77	\$168.229,77	\$168.229,77	\$168.229,77	\$168.229,77
SECRETARIA	\$131.664,98	\$131.664,98	\$131.664,98	\$131.664,98	\$131.664,98	\$131.664,98	\$131.664,98	\$131.664,98	\$131.664,98	\$131.664,98	\$131.664,98	\$131.664,98
COORDINADORA	\$143.866,53	\$143.866,53	\$143.866,53	\$143.866,53	\$143.866,53	\$143.866,53	\$143.866,53	\$143.866,53	\$143.866,53	\$143.866,53	\$143.866,53	\$143.866,53
DOCENTES	\$590.547,76	\$590.547,76	\$590.547,76	\$590.547,76	\$590.547,76	\$590.547,76	\$590.547,76	\$590.547,76	\$590.547,76	\$590.547,76	\$590.547,76	\$590.547,76
MAESTRANZA	\$119.637,23	\$119.637,23	\$119.637,23	\$119.637,23	\$119.637,23	\$119.637,23	\$119.637,23	\$119.637,23	\$119.637,23	\$119.637,23	\$119.637,23	\$119.637,23
AUXILIARES	\$541.234,54	\$541.234,54	\$541.234,54	\$541.234,54	\$541.234,54	\$541.234,54	\$541.234,54	\$541.234,54	\$541.234,54	\$541.234,54	\$541.234,54	\$541.234,54
<b>TOTALES</b>	<b>\$1.695.180,81</b>											

## Costos variables

En cuanto a los costos variables, se tiene en cuenta que el costo de la matrícula será destinado a todo lo que se refiere a galletitas, jugo, cereales, etc. y todo lo que tiene que ver con los materiales didácticos y de huerta.

Concepto	Con IVA	Sin IVA
Materiales didácticos	\$1.100.000,00	\$909.090,91
Materiales de huerta	\$500.000,00	\$413.223,14
Meriendas varias	\$1.020.000,00	\$842.975,21
	<b>\$2.620.000,00</b>	<b>\$2.165.289,26</b>

## Presupuesto de ingresos

En este punto se han tenido en cuenta los resultados de la investigación de mercado en referencia a la cantidad de horas que asisten los niños a la guardería y la capacidad edilicia que posee Son Soles. Se ha decidido, teniendo en cuenta que la demanda está superando la oferta (listas de espera), trabajar con el 80% de la capacidad en el primer año de desarrollo del negocio. Todos los valores presentados son con IVA y se discriminan en el siguiente cuadro:

AÑO 1				
Horas mensuales	Cantidad niños	Cuota Mensual	Total Anual	Matrícula
80	80	\$19.000	\$16.720.000	\$1.600.000
120	35	\$23.000	\$8.855.000	\$700.000
160	16	\$27.000	\$4.752.000	\$320.000
Total			\$30.327.000	\$2.620.000
Total sin IVA			<b>\$25.063.636</b>	<b>\$2.165.289</b>
<b>TOTAL INGRESOS SIN IVA</b>			<b>\$27.228.926</b>	



AÑO 2				
Horas mensuales	Cantidad niños	Cuota Mensual	Total Anual	Matricula
80	85	\$19.000	\$17.765.000	\$1.700.000
120	37	\$23.000	\$9.361.000	\$740.000
160	18	\$27.000	\$5.346.000	\$360.000
Total			\$32.472.000	\$2.800.000
Total sin IVA			<b>\$26.836.364</b>	<b>\$2.314.050</b>
TOTAL INGRESOS SIN IVA			<b>\$29.150.413</b>	

AÑO 3				
Horas mensuales	Cantidad niños	Cuota Mensual	Total Anual	Matricula
80	94	\$19.000	\$19.646.000	\$1.880.000
120	41	\$23.000	\$10.373.000	\$820.000
160	21	\$27.000	\$6.237.000	\$420.000
Total			\$36.256.000	\$3.120.000
Total sin IVA			<b>\$29.963.636</b>	<b>\$2.578.512</b>
TOTAL INGRESOS SIN IVA			<b>\$32.542.149</b>	

### *Inversión inicial*

Muebles y Útiles	\$ 2.909.962,81
Remodelación y adaptación	\$ 197.570,25
Tecnología	\$ 769.404,13
Puesta en Funcionamiento	\$ 657.983,47
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.534.920,66</b>

En los anexos se especifican los elementos de cada ítem. Todos los valores son sin IVA. Anexo "Recursos Tangibles"

### *Flujo de fondos proyectado*

	0	1	2	3
VENTAS		\$27.228.925,62	\$29.150.413,22	\$32.542.148,76
CMV		\$2.165.289,26	\$2.314.049,59	\$2.578.512,40
GASTOS FIJOS		\$2.769.917,36	\$2.769.917,36	\$2.769.917,36
SUELDOS		\$18.434.348,56	\$20.342.169,69	\$20.342.169,69
COSTO VENTA TARJETA		\$208.845,86	\$223.583,67	\$249.598,28
IIBB		\$953.012,40	\$1.020.264,46	\$1.138.975,21
IMPUESTOS MUNICIPALIDAD		\$245.060,33	\$262.353,72	\$292.879,34
AMORTIZACIÓN		\$444.877,11	\$444.877,11	\$444.877,11
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO		\$2.007.574,76	\$1.773.197,63	\$4.725.219,39
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		\$702.651,17	\$620.619,17	\$1.653.826,78
RESULTADO BRUTO		\$1.304.923,59	\$1.152.578,46	\$3.071.392,60
AMORTIZACIÓN		\$444.877,11	\$444.877,11	\$444.877,11
INVERSIÓN INICIAL	-\$4.534.920,66			
RESULTADO NETO	-\$4.534.920,66	\$2.452.451,87	\$2.218.074,74	\$5.170.096,49

Todos los valores presentados son sin IVA. El CMV representa el costo de los materiales ya explicados en el apartado costos. Los gastos fijos se mantienen ya que no dependen de la cantidad de niños que asistan. El costo de venta con tarjeta es un 13% respecto al precio de venta, con una alícuota de 5,99% (Mercado Pago). El impuesto municipal es del 0,9% y el IIBB del 3,5%. El impuesto a las ganancias es del 35%.

### *Valor actual neto (VAN)*

El Valor Actual Neto (VAN) se refiere al rendimiento actualizado de los flujos positivos y negativos originados por la inversión. Es un criterio financiero.

Para poder interpretar el resultado, si se obtiene un  $VAN > 0$ , significará que la inversión planificada genera más beneficio que un depósito bancario al tipo de descuento escogido. Es una inversión rentable. Si se obtiene un  $VAN < 0$ , significará que la inversión generará pérdidas, y, por tanto, no sería un negocio rentable. Si se obtiene un  $VAN = 0$ , significará que la inversión no generará ningún beneficio adicional, sino que tan sólo un tipo de descuento, con lo cual, no supondría una ventaja sobre un depósito bancario sin riesgo.

Se tiene en cuenta que un proyecto se evalúa en un contexto económico estable, por lo tanto, sería erróneo evaluarlo con las tasas actuales argentinas debido a la alta inflación e inestabilidad. Se toma entonces, la tasa de referencia de Brasil que, según los datos del Banco Mundial, es del 17% anual. (Banco Mundial, 2022)<sup>xxvi</sup>. Y se decide agregar un 1% más teniendo en cuenta no sólo el riesgo económico sino también el operativo.

$$VAN = \$2.283.095,46$$

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

La TIR es un indicador de rentabilidades de proyectos o inversiones, de manera que cuanto mayor sea la TIR mayor será la rentabilidad. Realizando el cálculo de la tasa interna de rentabilidad de diferentes proyectos se facilita la toma de decisiones sobre la inversión a realizar. La TIR es la tasa de descuento con la que el valor actual neto (VAN) se iguala a cero o, dicho de otra manera, la tasa que iguala la suma del valor actual de los gastos con la suma del valor actual de los ingresos previstos.

$TIR > 0$ . El proyecto es aceptable, ya que su rentabilidad es mayor que la rentabilidad mínima requerida o costo de oportunidad. Esto significa que si se invirtiera en este proyecto se ganaría más dinero que colocando ese dinero en un plazo fijo.

$TIR < 0$ . El proyecto se rechaza. La razón es que el proyecto da una rentabilidad menor que la rentabilidad mínima requerida. En este caso, no tendría sentido realizar la inversión ya que se ganaría más dinero invirtiendo en un plazo fijo.

$TIR = 0$ . En este caso sería indiferente realizar el proyecto, ya que ni se ganaría ni se perdería. En situaciones con valores iguales a cero o cercanos, hay que valorar si se pueden obtener otro tipo de beneficios asociados a la realización del proyecto.

$$TIR: 43,51\%$$

### Periodo de recuperado actualizado (PRA)

AÑO	FF	FACTOR ACTUALIZACIÓN	FF DESCONTADOS
1	\$2.452.451,87	(1.18) <sup>-1</sup>	\$2.078.349,04
2	\$2.218.074,74	(1.18) <sup>-2</sup>	\$1.592.986,74
3	\$5.170.096,49	(1.18) <sup>-3</sup>	\$3.146.680,34

AÑO	SALDO A RECUPERAR	SALDO RECUPERADO
1	\$4.534.920,66	\$2.078.349,04
2	\$2.456.571,62	\$1.592.986,74
3	\$863.584,88	\$863.584,88

La inversión se recupera en dos años y 3 meses como puede observarse.

## CONCLUSIÓN

El cuidado de los niños no abarcados en la Educación Básica Obligatoria por una cuestión etaria, se ha convertido en una dificultad, en un contexto en donde la situación económica, exige que ambos padres realicen una actividad laboral. Los costos que suponen, la contratación de empleados domésticos, para cumplir la función del cuidado de los niños menores, también suponen una inviabilidad para muchas familias, ya que estos implicarían que una sustancial parte del salario de uno de los progenitores fueran destinados a este propósito. Son Soles se ha basado en esta premisa, al ser las instituciones de cuidado de menores, comúnmente llamadas guarderías, la opción elegida para cubrir la necesidad del cuidado de los menores, por la mayoría de los padres pertenecientes a la clase trabajadora, media y media-alta. Es por ello que, al ser Tres Arroyos, una ciudad con altos índices de empleo, y con una oferta muy inferior a la demanda, se constituye como un mercado atractivo, para brindar este servicio, donde se buscará una diferenciación de la competencia, no a nivel de precios, sino a través de un Plan Educativo Integral, basado y pensado, en el bienestar de los niños, ofreciendo un ambiente, docentes y actividades, que superen cualitativamente las de la competencia.

Los resultados arrojan la viabilidad económica para llevar adelante el proyecto con un VAN de \$2.283.095,46, una TIR de 43,51% y un PRA de 2 años y 3 meses.

## RECOMENDACIONES FINALES

Será importante que, en el plazo establecido, se trabaje con la capacidad operativa completa, para esto podrían buscarse alianzas estratégicas con instituciones educativas privadas de nivel inicial, favoreciendo de forma preferencial el ingreso de los egresados de Son Soles, al nivel educativo siguiente. También es recomendable, la proyección de nuevos servicios, como podría ser, la implementación de un servicio de transporte propio del Jardín Maternal con un costo extra. Otra opción es ofrecer servicios corporativos a aquellas empresas con más de cien empleados, las cuales, por ley, están obligadas a contar con guardería propia, o brindar una compensación económica a los empleados que requieran ese servicio por su situación laboral.

## ANEXOS

### *Requisitos para iniciar Trámite de Habilitación e Inscripción en IIBB*

#### GUARDERIAS

- ❖ Planilla de solicitud de habilitación completa
- ❖ Croquis o silueta de superficie donde se indiquen las medidas del local comercial.
- ❖ Fotocopia de D.N.I.
- ❖ Constancia de C.U.I.T.
- ❖ Formulario R444N de Ingresos Brutos.
- ❖ Comprobante de Servicio (Luz, gas o teléfono fijo) del domicilio fiscal.
- ❖ Fotocopia y original (o copia certificada) del contrato de locación o comodato con el sellado de ley correspondiente (Formulario R-550P) y firmas certificadas (escribanía o Juzgado) o constancia de titularidad del inmueble con firma certificadas.
- ❖ En caso de Personas Jurídicas fotocopia autenticada del estatuto social inscripto en Personas Jurídicas y acta de ultima designación de autoridades.
- ❖ Título de maestra jardinera
- ❖ Informe de seguridad e higiene del local realizado por profesional matriculado
- ❖ Informe técnico de instalación eléctrica avalado por profesional matriculado
- ❖ No registrar deudas en ningún concepto.
- ❖ Abonar Derecho de Habilitación.

#### TESTIMONIO

El Honorable Concejo Deliberante de Tres Arroyos, en uso de las facultades que le son propias, dicta la siguiente:

ORDENANZA:

Artículo 1º: A partir de la promulgación de la presente Ordenanza, deberán solicitar la correspondiente habilitación todos los establecimientos que funcionan como guarderías infantiles en el Partido de Tres Arroyos.

Artículo 2º: Se entiende por guardería infantil todo aquel establecimiento donde concurren para su resguardo niños de corta edad (de 0 a 10 años) por hora o por día.

Artículo 3º: Serán requisitos para la habilitación: a) De los ambientes: deberán contar como mínimo con una capacidad estimativa de un niño cada dos (2) metros cuadrados de superficie, con la siguiente distribución:

- Cocina
- Comedor
- Sala de recepción-esparcimiento
- Dormitorio
- Baño
- Patio

Deberá observarse escrupulosa higiene en todos los ambientes, respetando las normas de bioseguridad.

b) De la seguridad:

- Disyuntor diferencial de corriente eléctrica.
- Agua corriente.
- Matafuego
- Botiquín de primeros auxilios.
- Sistema de calefacción no contaminante (tiraje externo, preferentemente balanceado)
- Teléfono
- En caso de poseer pileta de natación, deberá permanecer inaccesible a los niños, debidamente resguardada.

c) De las condiciones generales:

- La construcción de los ambientes será adecuada a los efectos: paredes de mampostería, lisas, revocadas y pintadas. Los pisos serán secos y sin discontinuidades. En ninguno de los ambientes existirán paredes constructivas agudas o cortantes.

- No existirán animales que puedan representar riesgos para la salud, higiene y seguridad de los infantiles.

- En ningún ambiente o espacio existirán huecos o cualquier otra irregularidad que pueda construir riesgos, como así tampoco se hallarán al alcance de los niños sustancias o productos parcialmente riesgosos.

d) De las exigencias documentales:

- Título habilitante de maestra jardinera o equivalente.

- Tarjetas sanitarias del personal interviniente

- Constancia extendida por el Dto. De Higiene, confirmando la potabilidad del agua.

- Registro de infantiles.

Artículo 4º: La presente Ordenanza será refrendada por el Sr. Secretario del H.C.D.

ORDENANZA N°3654/93

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE TRES ARROYOS, A LOS CINCO DIAS DEL MES DE AGOSTO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y TRES.

*Registro INPI*



BUSCAR

BUSCADOR DE MARCAS

TIPO DE RESOLUCION ▾

CLASE ▾

EMPIEZA CON ▾

Son Soles

EMPIEZA CON ▾

TITULAR

FECHA DE INGRESO DESDE

FECHA DE INGRESO HASTA

FECHA DE RESOLUCION DESDE

FECHA DE RESOLUCION HASTA

SOLO VIGENTES

BUSCAR

*Recursos tangibles*



MUEBLES Y ÚTILES				
CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO (S/IVA)	PRECIO (C/IVA)	TOTAL SIN IVA
72	Almohadas	\$ 661,16	\$ 800,00	\$ 47.603,31
12	Andadores	\$ 5.785,12	\$ 7.000,00	\$ 69.421,49
5	Armario guadado	\$ 10.661,16	\$ 12.900,00	\$ 53.305,79
15	Aros plasticos	\$ 412,40	\$ 499,00	\$ 6.185,95
4	banco de trabajo juguete	\$ 2.396,69	\$ 2.900,00	\$ 9.586,78
7	Bandejas plasticas	\$ 1.173,55	\$ 1.420,00	\$ 8.214,88
18	bebesit	\$ 2.975,21	\$ 3.600,00	\$ 53.553,72
4	bloques de construccion	\$ 2.892,56	\$ 3.500,00	\$ 11.570,25
1	Cafetera	\$ 9.917,36	\$ 12.000,00	\$ 9.917,36
3	Cajonera huerto urbano	\$ 4.957,85	\$ 5.999,00	\$ 14.873,55
9	Cambiadores	\$ 7.023,14	\$ 8.498,00	\$ 63.208,26
1	Carro Gastronómico	\$ 25.619,83	\$ 31.000,00	\$ 25.619,83
1	Casilleros de madera	\$ 39.669,42	\$ 48.000,00	\$ 39.669,42
60	Colchonetas	\$ 1.900,83	\$ 2.300,00	\$ 114.049,59
1	Combo muebles de Oficina	\$ 74.380,17	\$ 90.000,00	\$ 74.380,17
3	Corral de juegos	\$ 24.214,88	\$ 29.300,00	\$ 72.644,63
12	Cunas c/colchón	\$ 8.247,93	\$ 9.980,00	\$ 98.975,21
40	disfraces infantiles	\$ 1.238,84	\$ 1.499,00	\$ 49.553,72
5	dispenser agua fria y caliente	\$ 24.793,39	\$ 30.000,00	\$ 123.966,94
1	Heladera 500L	\$ 231.404,96	\$ 280.000,00	\$ 231.404,96
2	herramientas huerto	\$ 2.363,64	\$ 2.860,00	\$ 4.727,27
4	juego cocina infantil	\$ 4.130,58	\$ 4.998,00	\$ 16.522,31
1	Juego de comedor	\$ 23.140,50	\$ 28.000,00	\$ 23.140,50
1	Juego de Cubiertos	\$ 4.957,02	\$ 5.998,00	\$ 4.957,02
1	Juego de cucharitas	\$ 2.049,59	\$ 2.480,00	\$ 2.049,59
1	Juego de Tasas	\$ 4.132,23	\$ 5.000,00	\$ 4.132,23
4	juego plaza plasticos	\$ 19.008,26	\$ 23.000,00	\$ 76.033,06
1	Juegos plaza	\$ 117.355,37	\$ 142.000,00	\$ 117.355,37
19	Juguetes didacticos	\$ 4.958,68	\$ 6.000,00	\$ 94.214,88
4	juguetes varios	\$ 33.057,85	\$ 40.000,00	\$ 132.231,40
8	kit mesa y sillitas	\$ 38.595,04	\$ 46.700,00	\$ 308.760,33
1	kit útiles de oficina	\$ 14.048,76	\$ 16.999,00	\$ 14.048,76
8	lote de libros infantiles x 50	\$ 5.371,90	\$ 6.500,00	\$ 42.975,21
12	Mamaderas	\$ 487,60	\$ 590,00	\$ 5.851,24
72	Mantas	\$ 2.066,12	\$ 2.500,00	\$ 148.760,33
4	Matafuegos	\$ 10.322,31	\$ 12.490,00	\$ 41.289,26
13	Microondas	\$ 21.900,83	\$ 26.500,00	\$ 284.710,74
72	Modulos de guardado	\$ 735,54	\$ 890,00	\$ 52.958,68
10	muñecas	\$ 1.486,78	\$ 1.799,00	\$ 14.867,77
20	Pata pata	\$ 3.471,07	\$ 4.200,00	\$ 69.421,49
6	Pava Electrica	\$ 6.611,57	\$ 8.000,00	\$ 39.669,42
4	pelotas de goma	\$ 1.238,02	\$ 1.498,00	\$ 4.952,07
21	perchero	\$ 1.569,42	\$ 1.899,00	\$ 32.957,85
3	Percheros	\$ 1.487,60	\$ 1.800,00	\$ 4.462,81
1	Puerta Antipánico	\$ 87.603,31	\$ 106.000,00	\$ 87.603,31
15	rejillas	\$ 165,29	\$ 200,00	\$ 2.479,34
24	Sábanas	\$ 690,91	\$ 836,00	\$ 16.581,82
3	Set de tasas Plasticas x 12	\$ 1.404,96	\$ 1.700,00	\$ 4.214,88
2	Set de Vasos plásticos x 12	\$ 1.239,67	\$ 1.500,00	\$ 2.479,34
2	Sillas oficina	\$ 7.437,19	\$ 8.999,00	\$ 14.874,38
1	Sillón oficina	\$ 21.321,49	\$ 25.799,00	\$ 21.321,49
84	Toallas	\$ 495,87	\$ 600,00	\$ 41.652,89
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.909.962,81</b>



REMODELACIÓN Y ADAPTACIÓN				
CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO (S/IVA)	PRECIO (C/IVA)	TOTAL SIN IVA
150	Cantонера Goma x metro	\$ 376,86	\$ 456,00	\$ 56.528,93
2	Carteles Salida de emergencia	\$ 809,92	\$ 980,00	\$ 1.619,83
1	Mano de obra	\$ 66.115,70	\$ 80.000,00	\$ 66.115,70
1	Protectores tomacorrientes x 50 u	\$ 1.570,25	\$ 1.900,00	\$ 1.570,25
2	Rejas Protectoras Aberturas	\$ 19.338,84	\$ 23.400,00	\$ 38.677,69
80	Salvadedos	\$ 413,22	\$ 500,00	\$ 33.057,85
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 197.570,25</b>

TECNOLOGÍA				
CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO (S/IVA)	PRECIO (C/IVA)	TOTAL SIN IVA
1	Central Telefónica	\$ 33.983,47	\$ 41.120,00	\$ 33.983,47
1	Equipo de cámaras ip	\$ 214.876,03	\$ 260.000,00	\$ 214.876,03
1	Equipo de sonido	\$ 25.895,04	\$ 31.333,00	\$ 25.895,04
3	Esterilizador	\$ 11.074,38	\$ 13.400,00	\$ 33.223,14
1	Impresora multifunción	\$ 53.719,01	\$ 65.000,00	\$ 53.719,01
1	Microfono inalambrico	\$ 8.171,90	\$ 9.888,00	\$ 8.171,90
1	Pc all in on one	\$ 80.991,74	\$ 98.000,00	\$ 80.991,74
1	Proyector C/pantalla	\$ 62.809,92	\$ 76.000,00	\$ 62.809,92
1	Sistema de Alarma	\$ 20.661,16	\$ 25.000,00	\$ 20.661,16
8	telefonos fijos	\$ 3.304,96	\$ 3.999,00	\$ 26.439,67
5	Termometro digital	\$ 2.057,85	\$ 2.490,00	\$ 10.289,26
4	TV led 43"	\$ 49.585,95	\$ 59.999,00	\$ 198.343,80
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 769.404,13</b>

PUESTA EN FUNCIONAMIENTO				
CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO (S/IVA)	PRECIO (C/IVA)	TOTAL SIN IVA
	Creación página web	\$ 28.925,62	\$ 35.000,00	\$ 28.925,62
	Publicidad lanzamiento	\$ 41.322,31	\$ 50.000,00	\$ 41.322,31
	Folletería	\$ 16.528,93	\$ 20.000,00	\$ 16.528,93
	Depósito alquiler	\$ 148.760,33	\$ 180.000,00	\$ 148.760,33
	Mes adelanto alquiler	\$ 148.760,33	\$ 180.000,00	\$ 148.760,33
	Sellado contrato	\$ 1.785,12	\$ 2.160,00	\$ 1.785,12
	Comisión inmobiliaria	\$ 148.760,33	\$ 180.000,00	\$ 148.760,33
	Habilitación municipal	\$ 2.892,56	\$ 3.500,00	\$ 2.892,56
	Cambio titularidad luz eléctrica	\$ 7.851,24	\$ 9.500,00	\$ 7.851,24
	Cambio titularidad gas	\$ 5.371,90	\$ 6.500,00	\$ 5.371,90
	Facturas respaldo CAI	\$ 1.239,67	\$ 1.500,00	\$ 1.239,67
	Registro de marca	\$ 4.132,23	\$ 5.000,00	\$ 4.132,23
	Artículos de librería	\$ 2.479,34	\$ 3.000,00	\$ 2.479,34
	Kits primeros auxilio	\$ 16.528,93	\$ 20.000,00	\$ 16.528,93
	Cartelería	\$ 82.644,63	\$ 100.000,00	\$ 82.644,63
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 657.983,47</b>

Sueldos



MAESTRA TITULAR				
CONCEPTO	DETALLE	REMUNERATIVO	DESCUENTOS	TOTALES
Sueldo Básico		\$83.492,80		
Antigüedad	0	\$0,00		
Presentismo	10%	\$8.349,28		
<b>TOTAL REMUNERATIVO</b>				<b>\$91.842,08</b>
Jubilación Nación	11%		\$10.102,63	
Jubilación LEY 19032	3%		\$2.755,26	
Obra Social OSDOP	2,70%		\$2.479,74	
Obra Social ANSAAL	0,30%		\$275,53	
Cuota Sindical	2%		\$1.836,84	
<b>TOTAL DESCUENTOS</b>				<b>\$17.450,00</b>
<b>TOTAL NETO</b>				<b>\$74.392,08</b>

CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$14.694,73
Obra Social	5%	\$4.592,10
A.R.T	6%	\$5.510,52
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$918,42
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$1.377,63
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		<b>\$27.093,41</b>

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO	\$91.842,08	\$1.010.262,88
CONTRIBUCIONES	\$27.093,41	\$298.027,55
SAC		\$109.024,20
		<b>\$1.417.314,63</b>

MAESTRA AUXILIAR				
CONCEPTO	DETALLE	REMUNERATIVO	DESCUENTOS	TOTALES
Sueldo Básico		\$76.520,80		
Antigüedad	0	\$0,00		
Presentismo	10%	\$7.652,08		
<b>TOTAL REMUNERATIVO</b>				<b>\$84.172,88</b>
Jubilación Nación	11%		\$9.259,02	
Jubilación LEY 19032	3%		\$2.525,19	
Obra Social OSDOP	2,70%		\$2.272,67	
Obra Social ANSAAL	0,30%		\$252,52	
Cuota Sindical	2%		\$1.683,46	
<b>TOTAL DESCUENTOS</b>				<b>\$15.992,85</b>
<b>TOTAL NETO</b>				<b>\$68.180,03</b>

CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$13.467,66
Obra Social	5%	\$4.208,64
A.R.T	6%	\$5.050,37
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$841,73
Fondo nacional de emplec	1,50%	\$1.262,59
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALI</b>		<b>\$24.831,00</b>

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO	\$84.172,88	\$925.901,68
CONTRIBUCIONES	\$24.831,00	\$273.141,00
SAC		\$99.920,22
		<b>\$1.298.962,90</b>



		DIRECTORA		
CONCEPTO	DETALLE	REMUNERATIVO	DESCUENTOS	TOTALES
Sueldo Básico		\$104.190,99		
Adicional por cargo		\$4.822,01		
Antigüedad	0	\$0,00		
Presentismo	10%	\$10.901,30		
<b>TOTAL REMUNERATIVO</b>				<b>\$119.914,30</b>
Jubilación Nación	11%		\$13.190,57	
Jubilación LEY 19	3%		\$3.597,43	
Obra Social OSD	2,70%		\$3.237,69	
Obra Social ANSA	0,30%		\$359,74	
Cuota Sindical	2%		\$2.398,29	
<b>TOTAL DESCUENTOS</b>				<b>\$22.783,72</b>
<b>TOTAL NETO</b>				<b>\$97.130,58</b>

CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$19.186,29
Obra Social	5%	\$5.995,72
A.R.T	6%	\$7.194,86
Seguro de Vida O	1%	\$1.199,14
Fondo nacional de	1,50%	\$1.798,71
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PAT</b>		<b>\$35.374,72</b>

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO	\$119.914,30	\$1.438.971,60
CONTRIBUCIONES	\$35.374,72	\$424.496,62
SAC		\$155.289,02
		<b>\$2.018.757,24</b>

		COORDINADORA PEDAGÓGICA		
CONCEPTO	DETALLE	REMUNERATIVO	DESCUENTO	TOTALES
Sueldo Básico		\$98.402,61		
Adicional por cargo		\$3.298,05		
Antigüedad	0	\$0,00		
Presentismo	10%	\$10.170,07		
<b>TOTAL REMUNERATIVO</b>				<b>\$111.870,73</b>
Jubilación Nación	11%		\$12.305,78	
Jubilación LEY 19032	3%		\$3.356,12	
Obra Social OSDOP	2,70%		\$3.020,51	
Obra Social ANSAAL	0,30%		\$335,61	
Cuota Sindical	2%		\$2.237,41	
<b>TOTAL DESCUENTOS</b>				<b>\$21.255,44</b>
<b>TOTAL NETO</b>				<b>\$90.615,29</b>

CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$17.899,32
Obra Social	5%	\$5.593,54
A.R.T	6%	\$6.712,24
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$1.118,71
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$1.678,06
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		<b>\$33.001,86</b>

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO	\$111.870,73	\$1.230.577,99
CONTRIBUCIONES	\$33.001,86	\$363.020,51
SAC		\$132.799,87
		<b>\$1.726.398,37</b>



		MAESTRANZA		
CONCEPTO	DETALLE	REMUNERATIVO	DESCUENTOS	TOTALES
Sueldo Básico		\$77.525,00		
Antigüedad	0	\$0,00		
Presentismo	10%	\$7.752,50		
<b>TOTAL REMUNERATIVO</b>				<b>\$85.277,50</b>
Jubilación Nación	11%		\$9.380,53	
Jubilación LEY 1903	3%		\$2.558,33	
Obra Social OSDOF	2,70%		\$2.302,49	
Obra Social ANSAAL	0,30%		\$255,83	
Cuota Sindical	2%		\$1.705,55	
<b>TOTAL DESCUENTOS</b>				<b>\$16.202,73</b>
<b>TOTAL NETO</b>				<b>\$69.074,78</b>

CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$13.644,40
Obra Social	5%	\$4.263,88
A.R.T	6%	\$5.116,65
Seguro de Vida Oblig	1%	\$852,78
Fondo nacional de e	1,50%	\$1.279,16
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		<b>\$25.156,86</b>

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO	\$85.277,50	\$1.023.330,00
CONTRIBUCIONES	\$25.156,86	\$301.882,35
SAC		\$110.434,36
		<b>\$1.435.646,71</b>

		SECRETARIA		
CONCEPTO	DETALLE	REMUNERATIVO	DESCUENTOS	TOTALES
Sueldo Básico		\$85.318,99		
Antigüedad	0	\$0,00		
Presentismo	10%	\$8.531,90		
<b>TOTAL REMUNERATIVO</b>				<b>\$93.850,89</b>
Jubilación Nación	11%		\$10.323,60	
Jubilación LEY 1903	3%		\$2.815,53	
Obra Social OSC	2,70%		\$2.533,97	
Obra Social ANS	0,30%		\$281,55	
Cuota Sindical	2%		\$1.877,02	
<b>TOTAL DESCUENTOS</b>				<b>\$17.831,67</b>
<b>TOTAL NETO</b>				<b>\$76.019,22</b>

CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$15.016,14
Obra Social	5%	\$4.692,54
A.R.T	6%	\$5.631,05
Seguro de Vida C	1%	\$938,51
Fondo nacional d	1,50%	\$1.407,76
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		<b>\$27.686,01</b>

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO	\$93.850,89	\$1.126.210,67
CONTRIBUCION	\$27.686,01	\$332.232,15
SAC		\$121.536,90
		<b>\$1.579.979,72</b>



## Reclutamiento y Selección de personal

El proceso de reclutamiento se realizará a través de avisos publicados en las plataformas de oferta laboral: Zona Jobs, Búmeran y CompuTrabajo.

El proceso de selección del personal se realizará mediante entrevistas grupales e individuales, hasta encontrar a las candidatas idóneas para ocupar los puestos de trabajo que se requieren.

## Descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
<b>Título del puesto:</b> DIRECTOR	<b>Fecha de elaboración:</b> 10/09/2022	<b>Fecha de revisión:</b> 10/09/2022
<b>Clave:</b> SSDI		
<b>Área:</b> DIRECCION	<b>Depende de:</b> XXXX	
<b>Descripción genérica:</b> Planear, dirigir, coordinar orientar y supervisar las actividades técnicas y administrativas del jardín infantil, de acuerdo con los lineamientos y programas del proyecto educativo institucional (PEI)		
<b>Descripción específica:</b>		
Control del área administrativa, en función de la administración de los recursos para un correcto desarrollo de las actividades pedagógicas.		
Velar por el cumplimiento de los objetivos de cada nivel.		
Manejar técnicas y procedimientos de capacitación docente		
Actualizar conocimientos sobre el proceso del aprendizaje, sus dimensiones y los factores que lo condicionan.		
Evaluar junto con el personal docente el proceso de enseñanza-aprendizaje.		
Tener habilidad para seleccionar y adecuar métodos y medios de enseñanza que faciliten una formación integral del niño.		
Descubrir y estimular las aptitudes de cada miembro de la institución, para saber explotar su iniciativa en favor de la educación.		
Asesorar a las maestras en la elaboración y planificación curricular.		
Ayudar a las maestras a mejorar sus técnicas de enseñanza, asistiéndolas en la solución de los problemas que se les presenten.		
Investigar y corregir la causas de los problemas de conducta y formas de comportamiento en los niños.		
Fomentar la experimentación pedagógica, creación de tecnología e intercambio de experiencias.		
ANÁLISIS DE PUESTO		
<b>Requisitos intelectuales:</b>		
<b>Escolaridad indispensable:</b> Licenciatura en Educación inicial, posgrado en Administración de Establecimientos Educativos.		
<b>Experiencia:</b> 5 años o más en ejercicio de la profesión de docente.		
<b>Aptitudes adicionales:</b> Liderazgo profesional, empatía, capacidad de resolución de conflictos, organización, planificación.		
<b>Responsabilidades:</b>		
Dirección profesional de la institución.		
<b>Condiciones de trabajo:</b> contrato por tiempo indeterminado.		
<b>Ambiente de trabajo:</b> oficina de dirección, institución en general		



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
<b>Título del puesto:</b> SECRETARIA	<b>Fecha de elaboración:</b> 10/09/2022	<b>Fecha de revisión:</b> 10/09/2022
<b>Clave:</b> SSSE		
<b>Área:</b> ADMINISTRACION	<b>Depende de:</b> DIRECCIÓN	
<b>Descripción genérica:</b> Coordinar, planificar y ejecutar los procedimientos administrativos de la institución.		
<b>Descripción específica:</b>		
Control del área administrativa, en función de la administración de los recursos para un correcto desarrollo de las actividades pedagógicas.		
Observar y comunicar al director toda situación de relevancia institucional, relacionada con su función, y proponer las innovaciones que considere oportunas.		
Ejecutar las acciones necesarias para dar cumplimiento a las propuestas de naturaleza socioeducativa y comunitaria, de acuerdo al PEI.		
Supervisar y registrar el cumplimiento de las tareas administrativas que corresponden a cada puesto de trabajo en el marco del PEI.		
Participar en la articulación de las comunicaciones institucionales.		
ANÁLISIS DE PUESTO		
<b>Requisitos intelectuales:</b>		
<b>Escolaridad indispensable:</b> Licenciatura en Gestión educativa.		
<b>Experiencia:</b> 5 años o más en cargos administrativos en instituciones educativas.		
<b>Aptitudes adicionales:</b> Liderazgo profesional, excelente nivel comunicacional, organización, administración de recursosm capacidad resolutiva.		
<b>Responsabilidades:</b>		
Gestión administrativa y comunicacional de la institución.		
<b>Condiciones de trabajo:</b> contrato por tiempo indeterminado.		
<b>Ambiente de trabajo:</b> oficina de dirección, institución en general		



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
<b>Título del puesto:</b> MAESTRANZA	<b>Fecha de elaboración:</b> 10/09/2022	<b>Fecha de revisión:</b> 10/09/2022
<b>Clave:</b> SSMA		
<b>Área:</b> ADMINISTRACION		<b>Depende de:</b> SECRETARIA
<b>Descripción genérica:</b> Efectuar la limpieza y controlar el aseo de todas las dependencias de la institución.		
<b>Descripción específica:</b>		
Limpieza de dependencias y sanitarios.		
Controlar materiales e insumos relativos a su sector. Realizar pedidos de forma regular, a fin de que su suministro sea ininterrumpido.		
Colaborar en la elaboración de colaciones, y calentado de las viandas, en conjunto con docentes y auxiliares.		
Controlar las medidas de seguridad, en los horarios de apertura y cierre de la institución.		
Comunicar toda novedad en cuanto al mantenimiento edilicio, a la secretaria.		
ANÁLISIS DE PUESTO		
<b>Requisitos intelectuales:</b>		
<b>Escolaridad indispensable:</b> Nivel Medio		
<b>Experiencia:</b> 2 años en tareas de maestranza en instituciones educativas.		
<b>Aptitudes adicionales:</b> Confiabilidad, responsabilidad, comunicacionales, empáticas, organización, meticulosidad.		
<b>Responsabilidades:</b>		
Gestión de las condiciones de limpieza y salubridad de la institución.		
<b>Condiciones de trabajo:</b> contrato por tiempo indeterminado.		
<b>Ambiente de trabajo:</b> Todas las dependencias de la institución.		



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
<b>Título del puesto:</b> DOCENTE	<b>Fecha de elaboración:</b> 10/09/2022	<b>Fecha de revisión:</b> 10/09/2022
<b>Clave:</b> SSDO		
<b>Área:</b> DOCENCIA	<b>Depende de:</b> DIRECCIÓN	
<b>Descripción genérica:</b> Cuidado y enseñanza a niños del nivel asignado.		
<b>Descripción específica:</b>		
Ofrecer un ambiente seguro, higiénico, de estimulación, y cuidados a bebés y a niños.		
Controlar materiales e insumos relativos a su sector. Realizar pedidos de forma regular, a fin de que su suministro sea ininterrumpido.		
Colaborar en la elaboración de colaciones, y calentado de las viandas, en conjunto con maestranza y auxiliares.		
Cooperar en la planificación, preparación e implementación de un buen plan de estudios, centrado en juegos y actividades dinámicas, ajustadas para fomentar el desarrollo de los alumnos.		
Utilizar una variedad de técnicas de enseñanza que implique modelar, observar, cuestionar y reforzar.		
Identificar y atender las necesidades de cada niño, orientándolo adecuadamente.		
Hacer seguimiento de la progresión individual y el desarrollo de cada niño, para asegurar que cumplan con los objetivos de aprendizaje y de conducta preestablecidos.		
ANÁLISIS DE PUESTO		
<b>Requisitos intelectuales:</b>		
<b>Escolaridad indispensable:</b> Profesor/a de Nivel inicial.		
<b>Experiencia:</b> 2 años a cargo de salas, preferentemente en jardines maternales		
<b>Aptitudes adicionales:</b>		
Poseer capacidad de motivar, inspirar y animar a los niños.		
Tener paciencia, tolerancia y entusiasmo.		
Saber escuchar y observar.		
Contar con capacidad para comunicarse con claridad oral y escrito.		
Trabajar bien bajo presión.		
Disponer de capacidades creativas y prácticas para hallar actividades que despierten interés en los niños y estimulen su aprendizaje.		
Competencias, tales como: actitud positiva, responsable, aptitudes para gestionar el tiempo, para la comunicación, para la enseñanza, la escucha, para la planificación, capacidad para motivar a los demás, enérgicos, entre otras.		
<b>Responsabilidades:</b>		
Dirección integral de la sala asignada.		
<b>Condiciones de trabajo:</b> contrato por tiempo indeterminado.		
<b>Ambiente de trabajo:</b> Aula, SUM, Patio.		



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
<b>Título del puesto:</b> AUXILIAR DOCENTE	<b>Fecha de elaboración:</b> 10/09/2022	<b>Fecha de revisión:</b> 10/09/2022
<b>Clave:</b> SSAD		
<b>Área:</b> DOCENCIA	<b>Depende de:</b> DOCENTE DE SALA	
<b>Descripción genérica:</b> Cuidado y colaboración en enseñanza a niños del nivel asignado.		
<b>Descripción específica:</b> Ofrecer un ambiente seguro, higiénico, de estimulación, y cuidados a bebés y a niños.  Conocer, cuidar y atender las necesidades de los niños.  Colaborar en la elaboración de colaciones, y calentado de las viandas, en conjunto con maestranza y docentes.  Colaborar con el equipo pedagógico y participar en las acciones educativas..  Llevar a cabo un seguimiento de las actividades y de la participación de los niños en las mismas.  Intervenir para que los niños se integren y se adapten socialmente, procurando un buen ambiente que favorezca el desarrollo de los mismos.  Prevenir posibles accidentes e intervenir en situaciones de emergencia.		
ANÁLISIS DE PUESTO		
<b>Requisitos intelectuales:</b> <b>Escolaridad indispensable:</b> Profesor/a de Nivel inicial o estudiante avanzado de la carrera.		
<b>Experiencia:</b> 1 año de prácticas profesionales, preferentemente en jardines maternas		
<b>Aptitudes adicionales:</b> Poseer capacidad de motivar, inspirar y animar a los niños. Tener paciencia, tolerancia y entusiasmo. Saber escuchar y observar. Contar con capacidad para comunicarse con claridad oral y escrito. Trabajar bien bajo presión. Disponer de capacidades creativas y prácticas para hallar actividades que despierten interés en los niños y estimulen su aprendizaje. Competencias, tales como: actitud positiva, responsable, aptitudes para gestionar el tiempo, para la comunicación, para la enseñanza, la escucha, para la planificación, capacidad para motivar a los demás, enérgicos, entre otras.		
<b>Responsabilidades:</b> Asistir a los requerimientos del docente a cargo, para el correcto funcionamiento y control de la seguridad y bienestar de los niños.		
<b>Condiciones de trabajo:</b> contrato por tiempo indeterminado.		
<b>Ambiente de trabajo:</b> Aula, SUM, Patio.		

## *Entrevista a docente de guardería*

Una entrevista en profundidad “Se caracteriza por una conversación personal larga, no estructurada, en la que se persigue que el entrevistado exprese de forma libre sus opiniones, actitudes, o preferencias sobre el tema objeto estudio (Varguillas Carmona y Ribot de Flores, 2007, p. 250)

Nombre y Apellido: Sofía Reina

Puesto: Docente de guardería

La docente trabaja en la guardería desde hace 1 año y 6 meses, sus horarios son de lunes a viernes de 9:30 a 14 hs y de 15:30 a 18 hs, cumpliendo un total de 7 horas diarias. Cuenta que, tanto en el turno mañana como en el turno tarde hay 3 salas: sala de 1 año, sala de 2 años y sala de 3 años, y que hay una maestra titular y una auxiliar por cada sala. Acerca de las rutinas implementadas aduce que “en el jardín los niños y niñas ingresan y juegan libremente en el salón, luego se higienizan las manos para desayunar a las 10:30hs / merendar a las 15:30hs, se lleva a cabo la iniciación y después realizan la actividad planificada, salen al patio para su tiempo al aire libre a las 11:30hs / 16:30hs. Al regresar del patio se higienizan y se dirigen a la sala los que almuerzan en el jardín a las 12:15hs, aquellos que no comen se quedan en el salón jugando con maderas, bloques, disfraces, etc.”. Respecto a las tareas y responsabilidades de las maestras alega que “somos encargadas de la atención, cuidado y enseñanza de todos los niños y niñas que asisten al jardín. Les ofrecemos a los alumnos un ambiente seguro e higiénico. Fijamos horarios y reforzamos rutinas que le permitan a los alumnos familiarizarse con sus hábitos y necesidades diarias. Planificamos según el Diseño Curricular Jurisdiccional de la Provincia y trabajamos transversalmente todas las áreas. Hacemos seguimiento de la progresión individual para saber cómo adquieren los aprendizajes. Si el alumno presenta alguna dificultad ya sea a la hora de trabajar en las actividades, en su conducta o en lo emocional, etc. nos reunimos con su familia”.

En cuanto a la capacidad total de niños “por sala es de 12 alumnos/as aproximadamente”. Cuando se le consultó acerca de los aspectos negativos y positivos de la guardería en la cual desarrolla su labor cuenta que “en ocasiones los padres no colaboran con lo que se les solicita y eso hace que se nos dificulte la tarea. Lo positivo es que hay un muy buen ambiente de trabajo y todas colaboramos con nuestras tareas”.

Para Sofía, una guardería ideal sería “aquella que posea mucho material didáctico y cuentos, que tenga salas adaptadas a cada edad o rincones definidos”. La docente considera que si en la guardería participara una Psicopedagoga con capacitación en inclusión y estimulación temprana “brindaría apoyo a las maestras para llevar a cabo estrategias para detectar y atender las necesidades y características personales de cada alumno. Con un buen trabajo en equipo entre especialistas y docentes se mejora la calidad de la enseñanza y la eficacia del sistema educativo, logrando que todos los alumnos puedan participar e integrarse en su medio sociocultural independientemente de sus condiciones personales, sociales o culturales, incluso aquellos que presentan discapacidad. Siendo fundamental la colaboración de las familias, además de ayudar a desarrollar al máximo las capacidades de los niños concurrentes”.

## BIBLIOGRAFÍA

<sup>i</sup> Municipio de Tres arroyos, 2010. *Encuesta de Indicadores del Mercado de Trabajo en los Municipios de la Provincia de Buenos Aires*. [https://www.trabajo.gba.gov.ar/informacion/pdf\\_eimtm/2010/tres\\_arroyos.pdf](https://www.trabajo.gba.gov.ar/informacion/pdf_eimtm/2010/tres_arroyos.pdf)

<sup>ii</sup> Michelle Aldaz, 2022. *La crisis interna del Gobierno aumenta la inestabilidad en Argentina*. <https://atalayar.com/content/la-crisis-interna-del-gobierno-aumenta-la-inestabilidad-en-argentina>

<sup>iii</sup> Infobae, 2022. *Apenas un tercio de los ministros del gabinete inicial de Alberto Fernández permanece en sus cargos*. <https://www.infobae.com/politica/2022/07/03/menos-de-la-mitad-de-los-ministros-del-gabinete-inicial-de-alberto-fernandez-permanecen-en-sus-cargos/>

<sup>iv</sup> Agencia EFE, 2022. *Argentina registra en abril un déficit fiscal de 668,5 millones de dólares*. <https://www.efe.com/efe/america/economia/argentina-registra-en-abril-un-deficit-fiscal-de-668-5-millones-dolares/20000011-4811111>

<sup>v</sup> José Giménez, 2022. *Impuestos: cómo es la estructura impositiva de la Argentina y qué ocurre en otros países*. <https://chequeado.com/el-explicador/impuestos-como-es-la-estructura-impositiva-de-la-argentina-y-que-ocurre-en-otros-paises/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20%20C3%BA%20ultimo,%20C9%25%20a%20tributos%20provinciales>

<sup>vi</sup> INDEC, 2022. *Índice de precios al consumidor (IPC) Vol. 6, n° 28*. [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_09\\_221BCA18CD32.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_221BCA18CD32.pdf)

<sup>vii</sup> Ministerio de Educación, 2022. *Perczyk acordó con los gremios un aumento salarial del 60,8% para las y los docentes*. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/perczyk-acordo-con-los-gremios-un-aumento-salarial-del-608-para-las-y-los-docentes>

<sup>viii</sup> Gonzalo Martínez, 2022. *Cada día 2.800 argentinos caen en la pobreza y suman medio millón en este primer semestre 2022*. <https://www.perfil.com/noticias/politica/se-suma-medio-millon-de-nuevos-pobres-en-el-primer-semestre-2022.phtml#:~:text=De%20acuerdo%20con%20datos%20del,este%20primer%20semestre%20del%20a%C3%B1o>

<sup>ix</sup> José Florito, 2022. *Para entender el porcentaje de gasto social respecto del PBI en cada país latinoamericano hay que saber su trayectoria histórica*. <https://www.cippec.org/textual/para-entender-el-porcentaje-de-gasto-social-respecto-del-pbi-en-cada-pais-latinoamericano-hay-que-saber-su-trayectoria-historica/>

<sup>x</sup> INDEC, Junio 2022. *Condiciones de vida. Vol. 6, n° 9. Valorización mensual de la canasta*

básica alimentaria y de la canasta básica total. Gran Buenos Aires. [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/canasta\\_07\\_22E10EE2CAD1.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_07_22E10EE2CAD1.pdf)

<sup>xi</sup> Datos Mundial, s-f. Crecimiento demográfico en Argentina. <https://www.datosmundial.com/america/argentina/crecimiento-poblacional.php>

<sup>xii</sup> Lucía Martínez, 2016. *Cómo y por qué las guarderías influyen en la actividad laboral de las mujeres.* <https://chequeado.com/el-explicador/como-y-por-que-las-guarderias-influyen-en-la-actividad-laboral-de-las-mujeres/>

<sup>xiii</sup> Julia Lorenzo y Lía Pesaresi, 2021. *Cifras que hablan. Sin espacios de primera infancia, ¿quién cuida a las niñas y los niños?* <https://www.laizquierdadiario.com/Sin-espacios-de-primer-a-infancia-quien-cuida-a-las-ninas-y-los-ninos>

<sup>xiv</sup> Medisan 2020, vol.24 no.6 Santiago de Cuba. *Influencia de la estimulación temprana en el desarrollo psicomotor de lactantes.* [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1029-30192020000601128](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192020000601128)

<sup>xv</sup> Marisa Serralta Martínez, s-f. *La importancia de la escuela infantil para el desarrollo del niño.* <https://escuelalamarsalada.com/la-importancia-de-la-escuela-infantil/#:~:text=Fortalece%20los%20v%C3%ADnculos%20afectivos%20con,en%20la%20resoluci%C3%B3n%20de%20conflictos.>

<sup>xvi</sup> Tus Guarderías. S-f. *Niños y tecnología en las guarderías.* <https://tusguarderias.com/blog/ninos-y-tecnologia-guarderias/#:~:text=La%20utilizaci%C3%B3n%20de%20nuevas%20tecnolog%C3%ADas,%2C%20psicomotrices%2C%20pl%C3%A1sticas%2C%20etc.>

<sup>xvii</sup> Marisol Nuevo Espín, 2020. *Guarderías con webcam: ventajas e inconvenientes.* <https://www.hacerfamilia.com/educacion/noticia-guarderias-webcam-ventajas-inconvenientes-20160426104818.html#:~:text=Las%20c%C3%A1maras%20de%20video%20vigilancia,mediante%20claves%20y%20contrase%C3%B1as%20personalizadas.>

<sup>xviii</sup> Mobe Kids, 2021. *La importancia de la seguridad infantil en los centros educativos.* <https://www.mobekids.es/blog/p23227-la-importancia-de-la-seguridad-infantil-en-los-centros-educativos.html>

<sup>xix</sup> Amparo Luque, s-f. *Crianza ecológica.* <https://www.webconsultas.com/bebes-y-ninos/el-bebe/guarderias-ecologicas-14379>

<sup>xx</sup> ARBA, s-f. *Código de actividades económicas (NAIIBB99)* <https://www.arba.gov.ar/Informacion/InfoGeneral/Naiibb/naiibbCodigos.asp?codSubcategoria=80>

<sup>xxi</sup> María Algueró, s-f. *La importancia de los hábitos y las rutinas para los niños y bebés.* <https://www.guiainfantil.com/articulos/educacion/la-importancia-de-los-habitos-y-las-rutinas-para-los-ninos/>

<sup>xxii</sup> Estefanía López Merlos. 2016. *Importancia de las rutinas en niños de 0 a 3 años.* <https://centroinfantilcastalia.com/importancia-de-las-rutinas-en-ninos-de-0-a-3-anos/#:~:text=Los%20ni%C3%B1os%20necesitan%20seguir%20una,la%20construcci%C3%B3n%20de%20su%20personalidad.>

<sup>xxiii</sup> Marina Inés Visintín, 2017. *GUARDERÍAS, JARDINES MATERNALES, COMUNITARIOS, CENTROS DE PRIMERA INFANCIA... INSTITUCIONES Y MIRADAS SOBRE LA EDUCACIÓN EN LOS PRIMEROS AÑOS.* <https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/guarderias-jardines-maternel-comunitarios-centros-de-primer-a-infancia-instituciones-y-miradas-sobre-la-educacion-en-los-primeros-anos/>

<sup>xxiv</sup> Cecilia Reque, 2022. *En 2022 jardines de infantes costarán desde \$10 mil.* <https://www.eltribuno.com/jujuy/nota/2021-10-27-1-0-0-en-2022-jardines-de-infantes-costaran-desde-10-mil>

<sup>xxv</sup> Diseño Curricular para la Educación Inicial: primer ciclo; coordinado por Adriana Corral. 1a ed. La Plata. Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, 2012. <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL006331.pdf>

<sup>xxvi</sup> Banco Mundial, 2022. <https://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RINR?locations=BR>