

Escuela Superior Politécnica Del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Propuesta de modelo de negocio para la creación de un centro de
estimulación infantil en centros de educación superior

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Licenciado en Administración de Empresas

Presentado por:

Elda Lizbeth Llanos Sánchez

Xavier Sebastián Salazar Vega

Guayaquil - Ecuador

Año: 2023

Dedicatoria

Queremos dedicar este proyecto a nuestros padres, cuyo apoyo y motivación han sido nuestra mayor inspiración para alcanzar este objetivo. A nuestras familias, por su comprensión durante esta travesía académica. Finalmente, a todos aquellos que han contribuido de alguna manera a nuestro crecimiento personal y académico.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por brindarnos la perseverancia y el entendimiento necesario para superar obstáculos y alcanzar nuestros objetivos. También, agradecemos a nuestros padres, ya que cada logro alcanzado es un reflejo de la educación y valores que nos han brindado a lo largo de los años. Finalmente, agradecemos a nuestros familiares, amigos, profesores y tutores académicos por ser mentores ejemplares y su invaluable contribución a mi formación académica.

Declaración Expresa

Nosotros, Elda Lizbeth Llanos Sánchez y Xavier Sebastián Salazar Vega acordamos y reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique a los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 27 de diciembre del 2023.



Elda Llanos



Xavier Salazar

Evaluadores



Ronald Campoverde

Profesor de Materia



Firmado electrónicamente por:
**CONSTANTINO
FRANCISCO
TOBALINA DITO**

Francisco Tobalina

Tutor de proyecto

Resumen

El presente proyecto, responde a la necesidad de ofrecer un entorno educativo y de cuidado de calidad para los hijos del personal administrativo y estudiantes de la comunidad universitaria, buscando equilibrar eficazmente la vida académica y familiar, dado que, estudios indican que en Ecuador una de cada tres mujeres de 18 a 19 años está experimentando la maternidad, dando como resultado que cerca del 44% de jóvenes abandonen los estudios, por ende, la relevancia de los centros de estimulación infantil dentro de la comunidad universitaria se vuelve crucial. Para ello se propuso mejoras a partir del uso del modelo de negocio Canvas, donde se utilizó la experiencia de Baby Espol, de manera que se pueda replicar para otras universidades. Para el proyecto se emplearon técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas, donde se recolectó información a 51 padres de familias con experiencias en los CDI. Los resultados revelaron hallazgos significativos, destacando la viabilidad de implementar el método Montessori, sitios web, asociaciones estratégicas, talleres informativos, horarios flexibles y personal debidamente capacitado. Finalmente se obtuvo que el modelo sí se puede replicar, pero se debe evaluar con mayor detalle para cada universidad.

Palabras Clave: Montessori, Modelo de Negocio Canvas, comunidad universitaria.

Abstract

The present project addresses the need to provide a quality educational and care environment for the children of administrative staff and students within the university community, aiming to effectively balance academic and family life. This is particularly relevant, given that studies indicate that in Ecuador, one in three women aged 18 to 19 is experiencing motherhood, resulting in approximately 44% of young individuals abandoning their studies. Consequently, the importance of childcare centers within the university community becomes crucial. To address this issue, improvements were proposed based on the Canvas business model, leveraging the experience of Baby Espol as a reference point for potential replication in other universities. The project employed both qualitative and quantitative research techniques, gathering information from 51 parents with experiences in Child Development Centers (CDI). The results revealed significant findings, highlighting the feasibility of implementing the Montessori method, informative websites, strategic partnerships, workshops, flexible schedules, and adequately trained personnel. In conclusion, it was determined that the proposed model can indeed be replicated, although a more detailed evaluation is necessary for each university.

Keywords: Montessori, Canvas Business Model, university community.

Índice general

Resumen	I
Abstract	II
Índice general	III
Indice de figuras	VII
Indice de tablas	VIII
Capítulo 1	1
1.1. Introducción	2
1.2. Descripción del problema	5
1.3. Justificación del problema	6
1.4. Objetivos	7
1.4.1. Objetivo General	7
1.4.2. Objetivos Específicos	7
1.5. Marco Teórico	8
1.5.1. Modelos de negocios	8
1.5.2. Modelo de negocio CANVAS	10
1.5.3. El Método Montessori	14
1.5.4. Proyectos similares en la región de América Latina	15
Capítulo 2	17
2. Metodología	18

2.1.	Definir las necesidades de información.....	19
2.2.	Realizar entrevistas a profundidad con los administradores	20
2.3.	Entrevistas a los usuarios del CDI	20
2.4.	Encuestas a usuarios de CDI.....	21
2.4.1.	<i>Tipo de muestreo</i>	21
2.4.2.	<i>Determinación del tamaño de la muestra</i>	21
2.5.	Entrevista a experto en ingeniería civil	22
2.6.	Establecer un modelo de negocios integral.	22
Capítulo 3	23
3.	Resultados y análisis	24
3.1.	Formulación de las necesidades de información	24
3.2.	Entrevistas a profundidad a usuarios del CDI Espol	27
3.3.	Estructuración del lienzo del modelo Canvas en base a la experiencia de Espol	27
3.3.1.	<i>Segmento de mercado</i>	27
3.3.2.	<i>Propuesta de Valor</i>	28
3.3.3.	<i>Canales</i>	28
3.3.4.	<i>Relación con el cliente</i>	28
3.3.5.	<i>Recursos claves</i>	28
3.3.6.	<i>Actividades claves</i>	29
3.3.7.	<i>Asociaciones claves</i>	29

3.3.8.	<i>Fuentes de Ingresos</i>	29
3.3.9.	<i>Estructura de costos</i>	30
3.4.	Estructuración de la propuesta de modelo.....	31
3.4.1.	<i>Segmento de mercado</i>	31
3.4.2.	<i>Propuesta de Valor</i>	32
3.4.3.	<i>Canales</i>	32
3.4.4.	<i>Relación con el cliente</i>	33
3.4.5.	<i>Recursos claves</i>	33
3.4.6.	<i>Actividades claves</i>	34
3.4.7.	<i>Asociaciones claves</i>	35
3.4.8.	<i>Fuentes de Ingresos</i>	35
3.4.9.	<i>Estructura de costos</i>	35
3.5.	Validación de la propuesta de modelo	37
3.5.1.	<i>Resultados de las encuestas</i>	37
3.5.2.	<i>Estructura de costos</i>	49
3.5.3.	<i>Resultados de las entrevistas a usuarios potenciales</i>	52
3.5.4.	<i>Evaluación de viabilidad y factibilidad de alternativas propuestas</i>	55
Capítulo 4	57
4.	Conclusiones y Recomendaciones.....	58
4.1.	Conclusiones.....	58

4.2. Recomendaciones.....	60
Referencias	64
Apéndices.....	67

Indice de figuras

Figura 1	31
Figura 2	36
Figura 3	37
Figura 4	38
Figura 5	39
Figura 6	39
Figura 7	40
Figura 8	40
Figura 9	41
Figura 10	41
Figura 11	42
Figura 12	43
Figura 13	43
Figura 14	44
Figura 15	45
Figura 16	45
Figura 17	46
Figura 18	46
Figura 19	47
Figura 20	48
Figura 21	48
Figura 22	49

Indice de tablas

Tabla 1	9
Tabla 2	22
Tabla 3	24
Tabla 4	50
Tabla 5	51
Tabla 6	51
Tabla 7	52
Tabla 8	52

Capítulo 1

1.1.Introducción

La educación de los niños durante sus primeros años es una etapa vital para su éxito académico y personal a lo largo de su vida, dado que, en esta parte de la vida se desarrollan sus habilidades, capacidades y creatividad. La estimulación temprana en los infantes establece las bases sólidas para un crecimiento saludable y equilibrado, preparando a los niños para enfrentar los desafíos cognitivos y emocionales a medida que crecen, por ende, representa un papel crucial en el desarrollo posterior y en las oportunidades que se abren para cada estudiante (Bello de Haro, 2019).

Existen varias razones por las cuales un centro de estimulación temprana aporta de manera significativa para el desarrollo de los infantes. Acorde a Barreno & Salinas (2015) la estimulación temprana tiene sus orígenes en los años sesenta, década donde se dieron cambios importantes dentro de lo gubernamental, científico y dentro de los procesos de formación. La estimulación temprana tiene un impacto significativo en el desarrollo de la personalidad de los niños, ya que potencia sus capacidades reflexivas, analíticas e interpretativas de manera notable. Esto logra aumentar sus destrezas en los aspectos socio-afectivo, corporal, comunicativa, estética entre otras, así como también promueve valores y ética para una adecuada convivencia.

La creación de centros infantiles en las universidades es una iniciativa ante la creciente necesidad por parte del personal administrativo, y de los estudiantes, debido a que, hay padres y madres de familia que requieren de este servicio con el fin de que no impida su desempeño laboral y/o profesional y a la vez brinde un entorno propicio para el desarrollo de los niños. De igual manera, la situación económica que vive actualmente el país ha obligado a muchas familias a buscar trabajos que les permitan solventar sus gastos y por ende verse en la necesidad de dejar a sus hijos al cuidado de otras personas.

Estos centros de desarrollo infantil no solo proporcionan un entorno seguro, sino que a través de ciertas metodologías ayudan a estimular el desarrollo de los niños. Además, al ofrecer el servicio de cuidado infantil dentro del campus universitario, se eliminan las barreras y facilita la participación de aquellos que poseen responsabilidades parentales, promoviendo la inclusión en el ámbito educativo. Esto genera la oportunidad de crear un modelo de guardería acorde a las necesidades que satisfaga dicha demanda y proveer una base de consumo para la industria de cuidado infantil.

Rios et al. (2022) exponen sobre la importancia de cuatro áreas de estimulación temprana en menores de tres años: cognitiva, motriz, comunicativo y socio emocional, donde tienen la oportunidad de explorar, adquirir destrezas y habilidades adecuadas a su edad, a través de juegos y actividades didácticas. El objetivo principal es prevenir el retardo en el desarrollo psicomotor y fomentar un crecimiento saludable. El enfoque se basa en brindar un entorno estimulante y divertido que promueve el aprendizaje a través de la diversión.

Según Fernández García (2011) las áreas deben brindar un ambiente sereno y acogedor, con espacios cerrados y acotados adecuados para los niños más pequeños, así como áreas más amplias y abiertas para los más grandes. También contar con una sala vacía sin elementos que puedan distraer, especialmente diseñada para niños con mayor grado de actividad, y que se encuentre equipada únicamente con los objetos estimulantes necesarios para cada niño.

En este contexto, la Convención sobre los Derechos del Niño reconoce que durante la primera infancia es crucial recibir una nutrición adecuada, estimulación temprana, oportunidades de aprendizaje y protección. Por lo tanto, UNICEF ratifica sus esfuerzos para que los gobiernos de cada país realicen un seguimiento sobre el desarrollo y bienestar del niño a través de un Índice de

Desarrollo Infantil Temprano (ECDI), que se enfatiza en cuatro ámbitos: alfabetización y conocimientos numéricos, físicos, socioemocionales y de aprendizaje.

A partir de esto, se refleja la importancia de los centros de estimulación temprana, ya que son un instrumento de apoyo para hombres y mujeres que trabajan o acceden a la educación universitaria con el fin de lograr sus aspiraciones profesionales, esto implica que existe una necesidad latente en la comunidad educativa. Acorde a la información presentada en el informe del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), tiene relevancia en el Ecuador dado que este tiene 11% de fecundidad de mujeres entre 15 y 19 años, es decir 111 nacimientos por cada 1.000 mujeres dentro del rango mencionado, convirtiéndose en la tasa más alta de la región (Chávez & Santamaria, 2021).

La deserción universitaria se ve afectada por varios factores entre ellos problemas financieros, familiares, desempeño escolar y la maternidad. Analizando la deserción por maternidad, es preocupante la frecuencia de embarazos en jóvenes estudiantes universitarias en Ecuador, ya que estudios indican que una de cada tres mujeres de 18 a 19 años está experimentando la maternidad., dando como resultado que cerca del 44% de jóvenes abandonen los estudios por esta causa (Reina-Barreto et al. 2019). Ante estos hechos varias instituciones educativas entre ellas la ESPOL y la Universidad Central han puesto a disposición de los estudiantes centros infantiles sin costo y con atención de calidad.

Dentro de la Ley de Cuidado Humano que entró en vigor el 12 de mayo del 2013 también se instauró que los empleadores tienen la obligación de proveer a sus trabajadores salas de apoyo de lactancia, las cuales deben contar con condiciones que deben ser adecuadas para la extracción y conservación de la leche materna, en concordancia con las normas establecidas por el Ministerio de Salud Pública en colaboración con el Ministerio de Trabajo. Además, los empleadores deberán

ofrecer servicios de cuidado infantil. Con el fin de garantizar un acceso óptimo a servicios de cuidado infantil de calidad, se establecerá una colaboración directa con centros infantiles financiados con recursos públicos, así como con aquellos administrados por instituciones del sector público o privado, ubicados cerca del lugar de trabajo. Este beneficio lo podrán tener los trabajadores cuyos hijos tengan hasta cinco años de edad, acorde a la reforma del tercer inciso del artículo 155 del Código del Trabajo.

1.2.Descripción del problema

El problema en el que se enfoca este proyecto es la escasez de un espacio de estimulación temprana cercano para estudiantes y personal administrativo donde puedan permanecer sus hijos e hijas. Tanto estudiantes como colaboradores cuentan con espacios de tiempo reducidos para poder cuidar apropiadamente de sus infantes. Esto es más evidente para aquellos estudiantes que trabajan y aquellos colaboradores con horarios complicados o que tienen más de un trabajo.

La escasez de estos espacios dificulta encontrar opciones óptimas para el cuidado de los infantes, resultando así en una preocupación constante tanto para estudiantes como colaboradores y que tengan que ajustar sus horarios para poder atender cualquier novedad que surja con respecto a esta situación. Esto genera una afectación al desempeño de sus actividades académicas o profesionales, lo cual puede causar problemas a futuro con sus objetivos. Además, la falta de un modelo replicable que se adapte a las particularidades de diferentes entornos universitarios impide la expansión efectiva de este servicio.

Dado el trabajo y estilo de vida de los estudiantes y colaboradores de estos centros educativos, se genera dificultad para conseguir opciones que satisfagan la necesidad de dejar a sus hijos e hijas en un lugar seguro donde estos puedan ser cuidados y puedan recibir una estimulación temprana adecuada. Esta situación permite desarrollar un plan de negocio, utilizando la

experiencia de ESPOL en este proyecto, para ofrecer un modelo replicable y aplicable acorde a la realidad de los estudiantes y colaboradores del centro de educación superior donde se emplee. Sin embargo, surgen preguntas de investigación como: ¿Cuáles son los aspectos específicos que podrían mejorarse en la infraestructura de la guardería?, ¿Cómo se perciben los servicios actuales de la guardería por parte de los padres y cuidadores?, ¿Qué cambios podrían realizarse para fomentar la participación y colaboración entre padres, cuidadores y personal de la guardería?, ¿Cómo podría mejorarse la comunicación entre la guardería y los padres para mantenerlos informados sobre el desarrollo y bienestar de sus hijos?

A partir de las diferentes interrogantes surgirán las necesidades de información lo cual generará un proceso de investigación que posibilitará obtener una comprensión significativa de todos los elementos que constituyen un modelo de negocios respecto a un centro de desarrollo infantil.

1.3. Justificación del problema

Los Centros de Desarrollo Infantil (CDI) son una opción que puede beneficiar a las familias para lograr una conciliación de su vida laboral, estudiantil y familiar. Estos lugares ofrecen un entorno seguro y formativo para el cuidado de los hijos pequeños, mientras que los padres trabajan o estudian. El presente proyecto busca ofrecer un plan de negocios para un Centro de Estimulación Infantil que brinde apoyo a las familias que son parte de la comunidad del centro de educación superior. Se pretende identificar el modelo de negocios utilizado por la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) y las estrategias que actualmente emplea, con el propósito de, a base a la experiencia de la ESPOL, plantear un modelo de negocios replicable para los demás centros de educación superior.

Asimismo, el presente proyecto aborda varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), planteado por la ONU (2018) ya que se centra en proporcionar un entorno educativo seguro y enriquecedor para los niños. Por lo tanto, esta propuesta contribuye directamente al ODS 4 al proporcionar un entorno educativo centrado en el desarrollo integral de los niños.

1.4.Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de negocio integral y adaptable para Centros de Desarrollo Infantil en la comunidad universitaria, basado en la evaluación crítica del modelo existente y la identificación de prácticas óptimas que brinde confort y seguridad, integrando programas educativos que estimulen su desarrollo cognitivo, social y emocional, facilitando el equilibrio entre la vida académica, profesional y personal.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Identificar el modelo apropiado de negocio que se alinee con las estructuras y requisitos específicos necesarios para un Centro de Desarrollo Infantil dentro de los entornos de educación superior.
2. Evaluar el modelo de negocio de Baby Espol para el diseño de una propuesta con mejoras sustanciales al modelo existente considerando las fortalezas y áreas de desarrollo.
3. Proponer un modelo de negocio aplicable en cualquier contexto para universidades incorporando prácticas exitosas a partir de la mejora del modelo original.

1.5.Marco Teórico

En este segmento de la investigación, se ha revisado las bases teóricas sobre las cuales se sustenta el propósito de esta. La revisión de la literatura permite conocer e interiorizar conceptos vitales que abarcan este estudio, permitiendo tener claro cuáles son las acciones que se pueden realizar durante la fase de desarrollo de la investigación. La recopilación de la bibliografía utilizada dentro de este marco teórico se efectuó utilizando información obtenida de bases de datos de artículos indexados como Google Scholar.

1.5.1. Modelos de negocios

El modelo de negocio es una herramienta bastante útil para cualquier persona que desee emprender, ya que mediante su uso permite visualizar y plasmar el método en que el negocio podrá generar los ingresos necesarios para ser sostenible, por medio de una propuesta de valor que genere beneficios a las partes involucradas. Permite una visualización de la propuesta desde varias perspectivas, permitiendo así ser también una herramienta de análisis de la estructura de una empresa y las relaciones que esta mantiene dentro y fuera de sí misma (Martínez, 2017).

El modelo de negocio busca establecer y define los pilares fundamentales donde la empresa se va a soportar, conectando a todos estos elementos de forma coherente para formar la propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). Esta definición es la más aceptada respecto a lo que es un modelo de negocio, ya que está estrechamente relacionado con la propuesta de valor que ofrece.

Por lo anterior se puede establecer que la definición del modelo de negocio se inicia mediante la definición lógica del mismo, dado que, para lograr concebir una propuesta de valor, debe haber una abstracción en la percepción de la realidad y esta debe ser lógica para tener características racionales y coherentes. Adicional a lo anterior, Gambardella y McGahan (2010) lo

definen como el mecanismo para convertir las ideas en ingresos incurriendo en un costo razonable para conseguirlo.

Diversos autores han investigado acerca de los modelos de negocio y para tal fin, brindan sus propias definiciones. A continuación, se mencionan los modelos más destacados con sus respectivos componentes.

Tabla 1

Tipos de Modelos de Negocio

Autor	Año	Definición del modelo
Chesbrough y Rosenbloom	2001	Señala que las responsabilidades de un modelo de negocio incluyen: expresar la propuesta de valor; reconocer un grupo específico de clientes; establecer la cadena de valor; evaluar la composición de los costos y el potencial de ganancias; detallar la posición de la empresa en la red de valor y desarrollar la estrategia competitiva.
Shafer, Smith y Linder	2005	Realizaron un diagrama de afinidad con el fin de identificar las cuatro categorías que se encuentran presentes en todas las definiciones: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor.
Joan E. Ricart	2009	Mencionan que un modelo de negocio se compone de las elecciones realizadas por una empresa y las consecuencias que estas elecciones generan..
Itami & Nishino		Propuso que un modelo de negocio se compone de dos elementos fundamentales: un sistema de negocio y un modelo

de beneficios. El sistema de negocio abarca el proceso operativo, que incluye la producción y entrega, mientras que el modelo de beneficios representa el plan estratégico de la organización para generar ganancias.

Nota. Tomado y adaptado de Monitorización del proceso emprendedor a través del modelo de negocio (Batista et al., 2016)

1.5.2. Modelo de negocio CANVAS

Este método fue desarrollado por el consultor suizo Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro de “Generación de Modelos de Negocios” junto con la colaboración de 470 profesionales de 45 países, en la cual, mediante la utilización de un enfoque sencillo, pertinente y de fácil comprensión, se propone desglosar el complejo funcionamiento de una empresa en nueve módulos. Estos módulos abarcan las áreas fundamentales de un negocio, que son clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (Castillo & Charpentier, 2018)

Esta técnica busca simplificar la comprensión sin perder la profundidad necesaria para abordar eficientemente cada aspecto de la empresa y a la vez abarcar las necesidades de los clientes con la propuesta que la organización ofrece en el mercado. En definitiva, un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, puede ser utilizado tanto por nuevas empresas que están diseñando su modelo de negocio como por empresas establecidas que buscan mejorar o innovar en su enfoque comercial. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

En la siguiente sección se da una explicación de cada área con los nueve bloques principales, que representan los aspectos clave de un negocio:

1. Primer bloque: Segmentos de mercado

Para este componente, se identifican y detallan los diferentes grupos de individuos u organizaciones a quienes la empresa intenta servir. Estos grupos, llamados segmentos de clientes, comparten características y necesidades similares. Además, hay que tener en cuenta que existen diferentes segmentos de mercados, entre ellos: mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado y plataformas multilaterales (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Es esencial para adaptar la propuesta de valor, así como también los canales de distribución y otras partes del modelo de negocio para satisfacer de manera más efectiva las necesidades específicas de cada grupo. Dentro de la investigación debe responder a interrogantes como: ¿Existen segmentos de clientes con necesidades específicas que deban ser atendidas?, ¿Tiene algún tipo de restricción el segmento de clientes?

2. Segundo bloque: Propuesta de valor

Este bloque describe los productos o servicios que la organización ofrece para satisfacer las necesidades y deseos de sus segmentos de clientes. Se involucran todas las características y beneficios por la cual los clientes prefieran elegir los productos o servicios ofertados por la empresa en lugar de los que oferte la competencia.

Las necesidades de información traducidas a preguntas que surgen en este bloque son: ¿Qué aspectos educativos o pedagógicos se integrarán en la propuesta de valor?, ¿Cómo se abordarán las necesidades específicas de cuidado infantil en el entorno universitario?

3. Tercer bloque: Canales

Existen diferentes medios a través de los cuales la empresa establece y entrega su propuesta de valor a los clientes, esto es primordial para mantener una buena relación y comunicación con el público objetivo, generando así comodidad y satisfacción. Se pueden incluir canales de venta directa, intermediarios, plataformas en línea, propio o asociado, entre otros.

Con el fin de establecer la mejor vía de comunicación surgen interrogantes como: ¿Qué canales se utilizarán para brindar información y recibir retroalimentación de los usuarios?, ¿Se establecerá un portal en línea o una aplicación para mantener a los padres informados y para agilizar el proceso administrativo?, ¿Cómo se fomentará la retroalimentación directa de los padres y cuidadores?

4. Cuarto bloque: Relaciones con los clientes

Acorde con Urzainqui (2020) la relación con el cliente permite a la empresa cuidar la satisfacción de sus usuarios o en su defecto conservar las expectativas. Aquí se detalla el tipo de relación que la empresa establecerá con cada segmento de clientes, la cual puede ser a través de la atención al cliente, asesoramiento personalizado, comunidades en línea, entre otros.

En este bloque existen distintas variables a considerar como, por ejemplo: ¿Cómo se establecerán y mantendrán las relaciones con los padres y cuidadores?, ¿Se ofrecerá orientación y asesoramiento a los padres sobre temas relacionados con el desarrollo infantil y la transición de la guardería a la escuela primaria?, ¿Cómo se recopilará la retroalimentación de los padres sobre la calidad de los servicios y la satisfacción de los niños?

5. Quinto bloque: Fuente de ingresos

Este bloque identifica las diversas formas en que la empresa genera ingresos a través de la venta de productos o servicios. Puede incluir ventas directas, suscripciones, licencias, publicidad, entre otros. Se debe medir el nivel de rentabilidad de cada segmento de mercado ya que en una empresa pueden coexistir distintos tipos de fuentes de ingresos.

En esta investigación dado que el proyecto va dirigido tanto para universidades públicas como privadas, surgen diferentes interrogantes ante las necesidades de información como: ¿Cuál será el modelo de ingresos de la guardería? (tarifas mensuales, anuales, otros), ¿Cómo se asignarán y gestionarán los fondos para cubrir los costos operativos y de infraestructura?, ¿Qué métricas o indicadores se utilizarán para evaluar la calidad de los servicios proporcionados por la guardería?

6. Sexto bloque: Recursos claves

Los recursos clave son los activos necesarios para operar el modelo de negocio de manera efectiva. Esto puede incluir recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos que son esenciales para la operación del negocio. En este caso, surgen preguntas como: ¿Qué recursos físicos se necesitan para operar la guardería de manera eficiente? (instalaciones, materiales, etc.), ¿Existen oportunidades para colaborar con otras instituciones gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro o empresas privadas para acceder a recursos adicionales?

7. Séptimo bloque: Actividades clave

En este bloque, se enumeran las acciones claves que el negocio debe realizar para entregar apropiadamente la propuesta de valor planteada, alcanzar a los potenciales clientes y generar ingresos. Aquí se debe responder a las necesidades de información como: ¿Cuáles

son las actividades esenciales para el funcionamiento diario de la guardería?, ¿Existen oportunidades para ofrecer servicios educativos complementarios?, ¿Cómo se planificarán y desarrollarán los programas educativos y actividades para los niños?

8. Octavo bloque: Asociaciones clave

Se identifican y describen las alianzas estratégicas y colaboraciones que son esenciales para el éxito del negocio. Estos socios pueden incluir proveedores, socios de joint venture, aliados estratégicos, entre otros. En este caso surgen interrogantes como: ¿Existen oportunidades para pasantías o prácticas para estudiantes de educación infantil?, ¿Existen asociaciones con organizaciones de salud locales para garantizar la atención médica y el bienestar de los niños en la guardería?

9. Noveno bloque: estructura de costos

En este componente, se proporciona un desglose detallado de todos los costos relacionados con el modelo de negocio. Esto abarca desde los gastos operativos hasta los costos de adquisición de clientes, pasando por los costos de infraestructura y cualquier otro gasto esencial para el mantenimiento y crecimiento de la empresa. Acorde a esto surgen interrogantes, por ejemplo: ¿Cómo evalúa la eficacia de la financiación estatal/privada en garantizar un servicio de calidad para los niños?, ¿La guardería ofrece programas de ayuda financiera o becas para familias que puedan necesitarlo?, ¿Cuáles son los costos principales asociados con el establecimiento y operación de la guardería en el campus universitario?

1.5.3. El Método Montessori

La doctora Montessori (1914) explica en su método que los niños en etapa de desarrollo son seres con activos cuyas capacidades de aprendizaje se basan en la exploración, interpretación

e interacción con el entorno que los rodea. Mediante su método, la doctora propone desarrollar un ambiente cuyo espacio este diseñado para proporcionar infraestructura y objetos con el propósito de que los niños puedan desarrollar su autonomía, su independencia y habilidades sociales mediante la interacción con este entorno.

Las características de estos objetos son principalmente manipulables y sensoriales para que, mediante la interacción, puedan aportar al aprendizaje autónomo de los niños. Por otra parte, el entorno proporciona la libertad de utilizar la creatividad para que, combinando el aprendizaje obtenido al manipular los objetos anteriormente mencionados, se pueda desarrollar la creatividad de los niños, así como la integración de estos entre sí.

Un aspecto relevante dentro de este método es la variedad dentro del rango de edades, de manera que, al interactuar y socializar con los demás integrantes del grupo, estos puedan compartir conocimientos los unos con los otros, aportando así a que se pueda desarrollar un sentido de vinculación, una inteligencia social y habilidades interpersonales de comunicación.

Dado que este método tiene su enfoque en la practicidad que se necesita en la vida cotidiana, se incentiva el desarrollo de habilidades motoras, cognitivas, emocionales y sociales. Todo esto alentando al niño a tomar decisiones y que estos puedan responsabilizarse y empoderarse de su propio aprendizaje, impactando en su autoestima y confianza.

1.5.4. Proyectos similares en la región de América Latina

En Uruguay se llevó a cabo un estudio para medir el impacto de la educación temprana en el desarrollo infantil, donde se utilizó el AsQ-3, el cual es una herramienta de evaluación del desarrollo infantil es fundamental. Sirve para detectar posibles retrasos en áreas clave como la comunicación, motricidad gruesa, motricidad fina, resolución de problemas y habilidades socio

individuales. En este estudio, se observó una mejora significativa en los resultados de la motricidad gruesa en aquellos niños que asistieron a todas las pruebas analizadas. Además, se encontró que la proporción de niños con retraso en el desarrollo infantil fue menor entre los que asistieron regularmente a estas evaluaciones (Katzkowicz & Querejeta, 2020).

Casita Utepitos representa una colaboración entre la Universidad Tecnológica de Pereira (UTP) y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), con el propósito de respaldar a los estudiantes para que completen su trayectoria académica en la institución. Este programa ofrece numerosos beneficios a quienes participen en él, con el objetivo de brindar una atención integral a los hijos e hijas, durante sus primeros cinco años de vida, de estudiantes de pregrado. Entre estos beneficios se incluyen actividades deportivas y recreativas, atención en salud y nutrición a cargo de profesionales, provisión mensual de alimentos, estimulación temprana a través de la música proporcionada por la corporación Batuta, acompañamiento pedagógico y entrega de material escolar (*Casita Utepitos regresa a la presencialidad*, 2022).

Capítulo 2

2. Metodología

El presente proyecto es una investigación que tiene un diseño no experimental con levantamiento de información cualitativa para determinar el modelo de negocios utilizado en el Centro de Desarrollo Infantil de la ESPOL y cuantitativa para validar la propuesta de negocio mejorada. Para esquematizar esta información, se ha utilizado la plantilla del modelo de negocios Canvas propuesta por Osterwalder & Pigneur (2011).

Dentro del contexto universitario, acorde a Ortega & Paredes (2018) la maternidad puede representar un desafío complejo de afrontar dado que se debe equilibrar las responsabilidades académicas con las de la crianza y personales, esta situación puede afectar a las estudiantes de las siguientes maneras:

- Reducción en el rendimiento académico
- Dificultades económicas
- Cambio en la planificación y reajuste de metas
- Deserción temporal o definitiva de sus estudios

Por otra parte, estos centros aportan una ayuda a las familias porque “las guarderías son un apoyo para los padres de familia o madres solteras que no cuentan con personas que cuiden a sus hijos durante sus horas de trabajo.” (Luévano, 2022)

Al ser un apoyo para la comunidad dentro del centro de educación superior, se vuelve necesario conocer cómo funciona y desarrolla actividades este proyecto. Con base a lo anterior, se decidió realizar entrevistas a profundidad tanto a la administración del Centro de Desarrollo Infantil “Baby Espol” y a sus respectivos usuarios.

Por lo anterior, la propuesta metodológica está segmentada en seis etapas:

1. Definir las necesidades de información.

2. Realizar entrevistas a profundidad con los administradores.
3. Realizar entrevistas a usuarios del CDI de Espol
4. Realizar encuestas a usuarios de CDI
5. Entrevista a Ingeniero civil
6. Establecer de un modelo de negocios integral

2.1. Definir las necesidades de información

Para lograr un análisis apropiado, se debe entender que la necesidad de información es el requerimiento de información útil, confiable y práctica para un determinado propósito. Según José (2007) la necesidad de información comprende tres etapas:

1. Surgimiento de la necesidad: En esta etapa, la investigación presenta preguntas las cuales deben ser respondidas con la información pertinente. Como base, se utilizaron las preguntas planteadas por el modelo de negocio Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011).
2. Comportamiento informativo: En este componente, la investigación se encuentra orientada a la obtención de la información. Para esto, se realizaron entrevistas a profundidad con la administración de Baby Espol y a los usuarios del servicio.
3. Satisfacción de la necesidad: En este componente, se procesa la información para verificar que la misma sea relevante para la necesidad de información. Mediante la información proporcionada tanto por la administración de Baby Espol como de sus usuarios, se procedió a realizar la propuesta del plan de negocio.

2.2. Realizar entrevistas a profundidad con los administradores

Para esta etapa de la metodología, se procedió a buscar información que pueda responder las preguntas planteadas por el modelo de negocio Canvas, por lo que se optó por realizar entrevistas a profundidad siendo este un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este paso es vital para la investigación dado que este método permite obtener información detallada explorando las perspectivas que un cuestionario o encuesta no permitiría. Adicionalmente, la misma flexibilidad del método, dada la naturaleza de la interacción que hay en una entrevista, permite descubrir información no anticipada.

Puesto que el modelo de negocios ya existe dentro de la institución y está funcional desde el 28 de junio del 2022, se procedió a realizar una entrevista a profundidad con la Mgstr. Niza Lira para poder obtener la información requerida.

2.3. Entrevistas a los usuarios del CDI

Este componente de la investigación tuvo como finalidad conocer como es la experiencia para los usuarios del CDI. Dado que es un grupo limitado que no supera los cincuenta usuarios dentro de Baby Espol, se procedió a realizar un muestreo no probabilístico por bola de nieve. (Ochoa, 2015)

Con ayuda de la Mgstr. Niza Lira, se logró conectar con los usuarios de Baby Espol de manera que, al realizar las preguntas, se determinaron cuáles eran las necesidades y expectativas con respecto al cuidado y formación de sus infantes dentro del centro. Adicionalmente, se pudo detectar oportunidades de mejora las cuales permitieron ver qué tipo de cambios se podían implementar dentro del servicio para mejorar la experiencia.

2.4. Encuestas a usuarios de CDI

Este componente tuvo como objetivo validar la propuesta de modelo de negocio mejorada en base a la experiencia de Espol, por lo cual se acudió a diferentes centros infantiles y se realizó encuestas con preguntas estructuradas, donde se abordó temas claves, como la calidad de programas educativos, comunicación efectiva, precios y preguntas específicas orientadas a confirmar la eficacia de determinadas prácticas educativas.

2.4.1. Tipo de muestreo

Se procedió a realizar encuestas a potenciales usuarios de centros de desarrollo infantil, en el cual se llevó a cabo una técnica de muestreo no probabilístico específicamente, muestreo por juicio, ya que fue crucial la experiencia de los padres de familia para determinar la viabilidad de la propuesta de negocio y detectar posibles oportunidades de mejora que puedan ser aprovechadas en su implementación.

2.4.2. Determinación del tamaño de la muestra

Para definir el tamaño de la muestra para validar la propuesta de negocio de este proyecto, se emplearía un nivel de confianza del 80% y un margen de error del 5%. Además, hay que considerar que nuestra población de estudio es desconocida dado que no podemos determinar con certeza la población de estudiantes y personal administrativo de cada universidad. Utilizando la fórmula pertinente, se determinó que el tamaño de la muestra es de 49, como se puede ver a continuación:

- n es el tamaño de la muestra necesario
- Z es el valor crítico de la distribución normal estándar
- P es la estimación de la proporción poblacional.
- d es el margen de error o la precisión deseada

$$n = \frac{Z^2 P(1-P)}{d^2} \quad (2.1)$$

Tabla 2

Indicadores para determinar el tamaño de la muestra

Población Infinita/Desconocida	
Nivel de Confianza	0.8
Z	1.28
p	0.08
q	0.92
d	0.05
n	49

2.5. Entrevista a experto en ingeniería civil

Para poder establecer un plan de negocio integral, se debe contar con el asesoramiento de un ingeniero civil que pueda proporcionar su experiencia y conocimiento técnico, de manera que pueda identificar posibles problemas y sugerir soluciones viables en la construcción o la adaptación de un espacio para el Centro de Desarrollo Infantil. Esta información permitirá evaluar la viabilidad del proyecto desde la perspectiva económica y técnica.

2.6. Establecer un modelo de negocios integral.

Para el último paso dentro de la metodología, con la información apropiada obtenida de las entrevistas realizadas, se procedió a sintetizar y procesar la información de tal manera que sea presentada acorde a los componentes pertenecientes al modelo planteado por Osterwalder & Pigneur (2011). Los resultados de este procedimiento permitieron elaborar un plan de negocios integrado, que pueda ser replicable para las distintas realidades de los centros de educación superior.

Capítulo 3

3. Resultados y análisis

3.1. Formulación de las necesidades de información

Con el fin de llevar a cabo el levantamiento de datos cualitativos, se procedió a identificar las necesidades de información en base a los nueve bloques establecidos en el modelo de negocio Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur. La identificación de estas necesidades se enfocó en comprender las expectativas de los padres universitarios, las tendencias en cuidado infantil y las regulaciones gubernamentales pertinentes.

Tabla 3

Necesidades de información

Bloque	Objetivo	Necesidad de Información
Segmento de mercado	Detallar claramente a los segmentos de clientes a los que se dirige la guardería, como estudiantes, profesores y personal administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el tipo de segmentación al que va dirigido el CDI - Determinar la cantidad de padres que requieren de un centro de desarrollo infantil.
Propuesta de valor	Conocer el servicio de cuidado infantil que ofrece actualmente la guardería Espol junto con su valor agregado.	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilar datos sobre la calidad actual de los servicios de cuidado infantil.

		- Determinar los factores que ayudan a la creación de valor.
Canales	Indagar cuales son los canales de comunicación que utiliza la Espol para dar a conocer las actividades que realizan con los infantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer los medios que utilizan para distribuir información sobre el CDI - Analizar la efectividad de los canales de comunicación existentes con los padres.
Relación con el cliente	Determinar cuáles son las actividades conjuntas que se llevan a cabo para fortalecer las relaciones con los padres.	- Recopilar opiniones de los padres sobre la comunicación, participación y satisfacción con la guardería
Fuentes de Ingresos	Examinar cuales son las fuentes de ingresos con sus respectivas requisitos y	- Analizar la estructura de ingresos actual, incluyendo tarifas mensuales, subsidios

	solicitudes para llevar a cabo el proyecto.	institucionales y otras fuentes.
Estructura de Costos	Identificar los costos, tanto fijos como variables, en los que incurre la universidad de manera mensual.	- Analizar el desglose detallado sobre los costos asociados con el establecimiento y operación del CDI.
Recursos Claves	Identificar los activos, ya sean económicos, físicos, humanos, o intangibles que utiliza la guardería	- Obtener datos sobre la formación, espacio físico, equipamiento y competencias del personal del CDI.
Actividades Claves	Reconocer cuales son las principales actividades que se llevan a cabo en el CDI Espol.	- Recopilar información sobre las actividades educativas actuales (educación temprana, actividades recreativas, etc.)
Socios Claves	Distinguir las principales alianzas existentes con las que cuenta la guardería Espol.	- Identificar cuáles son sus principales proveedores y colaboradores.

3.2. Entrevistas a profundidad a usuarios del CDI Espol

Se realizaron entrevistas a profundidad tanto a padres de familia como al personal administrativo con el propósito de explorar aspectos claves como la calidad de los servicios ofrecidos, la satisfacción de los usuarios respecto a las necesidades de cuidado infantil, las interacciones con el personal, así como cualquier sugerencia para mejorar el funcionamiento general del Centro de desarrollo infantil de la Espol. Estas entrevistas fueron diseñadas en base a las necesidades de información previamente planteadas, donde a partir de guías de entrevista se obtuvo información de 4 personas, 3 de ellos, padres de familia y la encargada del CDI, posteriormente se analizó la información recolectada, de manera que se logró estructurar el modelo de negocio de ESPOL.

3.3. Estructuración del lienzo del modelo Canvas en base a la experiencia de Espol

A continuación, se puntualizarán los principales hallazgos encontrados con base en las entrevistas a profundidad realizadas, donde se los ha segmentado acorde a cada una de las unidades del Modelo de negocio Canvas.

3.3.1. Segmento de mercado

El segmento de mercado dentro del campus ESPOL, abarca el personal administrativo y los estudiantes, donde actualmente existen 27 beneficiados, de los cuales dos son estudiantes. La capacidad de infantes dentro del centro de desarrollo infantil es de aproximadamente 30 infantes, además, por el momento no existe la posibilidad de ampliar la base de clientes.

Los trabajadores sociales detectan si hay algún padre de familia que necesite de este servicio, para lo cual previamente deben verificar ciertos factores como regularidad para constatar si cumple con ciertos números de horas que están dentro del reglamento interno de la universidad ESPOL, esto debido a que para tener éxito en la estimulación temprana se requiere de un tiempo

constante. Asimismo, se pudo constatar que no tienen un segmento como tal definido, esto debido a que la duración de los infantes en el centro tiene un horario establecido que es de 8 de la mañana a 4 de la tarde, tampoco se enfoca en las necesidades individuales de cada niño.

3.3.2. Propuesta de Valor

Este Centro de Desarrollo Infantil busca promover el desarrollo cognitivo, motriz fino, grueso y el lenguaje de los infantes a través de estimulación temprana, así como ofrecer un entorno seguro y confiable para los padres de familia. Además, realizan informes de desarrollo para constatar el progreso de manera periódica, con el fin de prepararlo para su etapa escolar.

Si el Centro de Desarrollo Infantil cuenta con espacio para acoger a un infante, este será ingresado de manera inmediata, sin embargo, existe un límite respecto a la fecha de inscripción de los infantes con el fin de evitar algún desfase en cuanto a su desarrollo.

3.3.3. Canales

Para dar a conocer el servicio en caso de estudiantes es a través de los trabajadores sociales, y dentro de los canales de información que utilizan se encuentra la sección solemne de la ESPOL, la remisión de cuentas y canales oficiales de la institución. Además, en este componente se pudo evidenciar la falta de otros medios de comunicación como redes sociales, además carece de información hacia los padres de familia acerca de las actividades diarias que realizan los infantes.

3.3.4. Relación con el cliente

Tanto el personal administrativo como los estudiantes que utilizan este servicio sienten seguridad ya que los infantes están cerca de ellos y a su vez desarrollan sus habilidades cognitivas. Sin embargo, se evidenció que existe una falta de comunicación con los padres, ya que no se brinda una comunicación efectiva sobre las actividades de la guardería.

3.3.5. Recursos claves

Para poder llevar a cabo el proyecto dentro de una universidad y que este sea financiado por el estado se requirió de instalaciones seguras y adaptadas para los niños como: áreas abiertas, sala para comer, dormir, aula de motricidad gruesa, un consultorio médico, una sala de lactancia y una de cocina. De igual manera, dentro de los recursos humanos claves fue necesario un psicólogo y especialistas en párvulos.

3.3.6. *Actividades claves*

Se deben cumplir al menos 30 horas a la semana con el fin de ver un avance positivo en el desarrollo del niño. Asimismo, cuando ingresa el infante se le realiza evaluaciones de desarrollo tanto al inicio y al final de su estadía, esto con el objetivo de gestionar su cambio de aula. Dentro de sus técnicas de aprendizaje implementan el método Montessori donde planifican las actividades de manera mensual, además marcan una rutina diaria, donde realizan actividades para promover medidas de higiene, su desarrollo motriz, lenguaje y cognitivo, realizando así 4 actividades durante el día abarcando todo el desarrollo psicomotor.

Acorde a los entrevistados se pudo conocer que hacen faltas nuevas actividades recreativas para niños más grandes, tampoco realizan actividades extracurriculares y no poseen ningún servicio de alimentación. Se hizo énfasis en las universidades que tienen horario nocturno sobre la importancia de la implementación de horarios flexibles.

3.3.7. *Asociaciones claves*

Dada la naturaleza de la institución y la forma en que desempeña actividades este centro, carecen de asociaciones claves.

3.3.8. *Fuentes de Ingresos*

Para obtener financiamiento por parte del estado se realizó una solicitud de presupuesto para lo cual el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social) dentro de sus requisitos, solicitó

un permiso de funcionamiento que es otorgado por los bomberos, además verifican que las instalaciones sean las adecuadas para los infantes. Una vez obtenido el financiamiento, las compras necesarias de material didáctico y mobiliario para la guardería se realizaron a través del Servicio Nacional de Contratación Pública y empresas como Mimadito.

Posteriormente cada cierto periodo se realiza una remisión de cuentas, donde se debe indicar cuantos beneficiados existe por cada estamento, estudiantes, personal administrativo y profesores. Además, hay que tener en cuenta que la universidad no realiza ningún tipo de actividades extracurriculares para recaudar fondos.

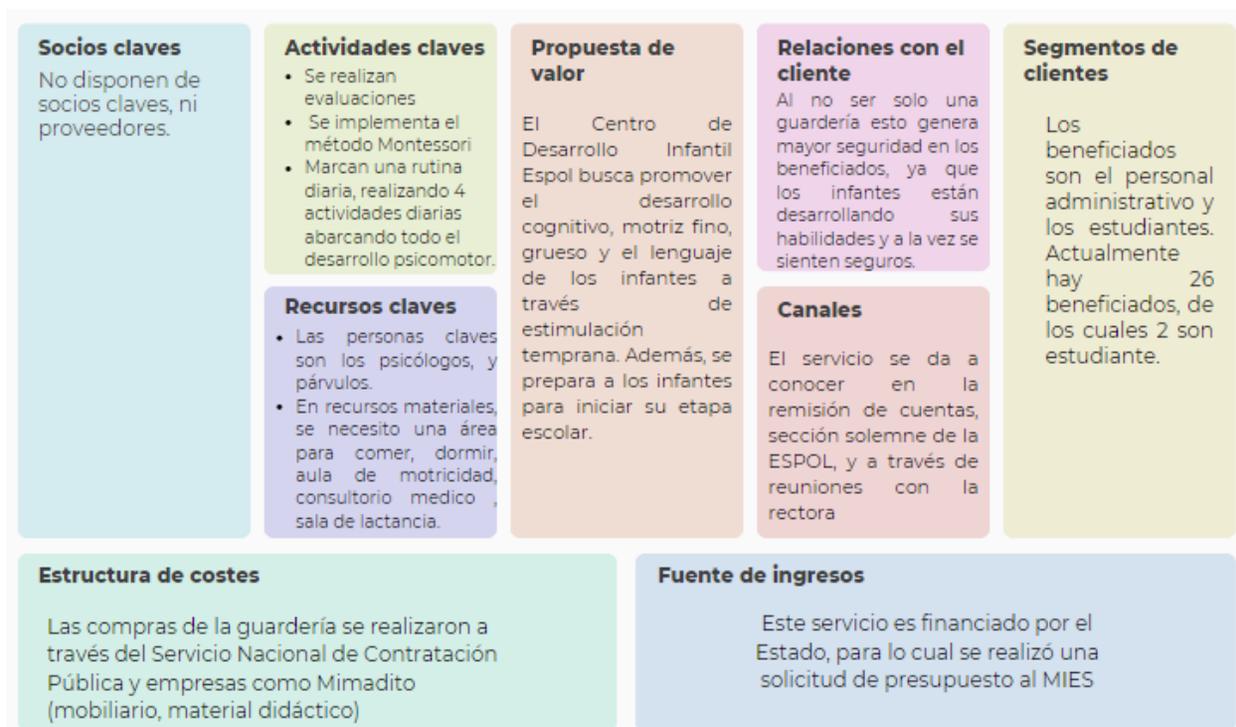
3.3.9. Estructura de costos

Durante la ejecución del proyecto se adquirió mobiliario como juegos, armarios, camas, corrales, juegos externos, material didáctico, todo esto forma parte de la estructura de costos de la institución. Además, los víveres y materiales de uso diario para la realización de actividades son responsabilidad del padre de familia, para lo cual se tiene un aproximado en gastos de 110\$ anual. A pesar de ser un servicio subsidiado por el estado, se pudo conocer que los costos referentes al sueldo administrativo de manera mensual son de \$3700 aproximadamente.

A continuación, se muestra el lienzo del modelo de negocio Canvas:

Figura 1

Modelo del Negocio Canvas en base a la experiencia de Baby Espol



3.4. Estructuración de la propuesta de modelo

A continuación, se detallará las mejoras que se podrían realizar en base a la información obtenida del CDI de Espol, para lo cual, se ha segmentado acorde a cada uno de los bloques del Modelo de negocio Canvas.

3.4.1. Segmento de mercado

Para esta componente es necesario evaluar que, dentro de una comunidad universitaria, las realidades y necesidades de cada estudiante o colaborador pueden variar, por lo que se ha considerado utilizar la edad y tiempo de estadía para elaborar la propuesta.

- En caso de que haya un grupo numeroso y variado en edades, se segmentaría por edades. Caso contrario, se mantendrían a todos en el mismo sitio.

- Segmentar a los niños según los horarios y la duración de su estadía en el centro. Podrían existir segmentos para medio tiempo, tiempo completo, o incluso programas extracurriculares.

3.4.2. Propuesta de Valor

Es necesario entender que, para que la propuesta de valor de este plan de negocio sea atractiva, se necesita lograr una diferenciación y que esto pueda aportar una ventaja competitiva sólida para los centros de educación superior. Por lo que la misma se enfoca en los puntos detallados a continuación:

- Proporcionar un espacio diseñado y seguro para el desarrollo infantil de los hijos e hijas de colaboradores y estudiantes cuyo enfoque sea garantizar una educación temprana de calidad, brindando una atención individualizada a cada niño, con flexibilidad horaria y comunicación efectiva con los padres
- Contar con personal capacitado en pedagogía infantil, instalaciones diseñadas para el aprendizaje y programas educativos adaptados a diferentes etapas de desarrollo.
- Servicios adicionales como comedor, transporte o cuidado extendido.
- Sesiones regulares de retroalimentación y eventos familiares para fortalecer la relación con la comunidad.

3.4.3. Canales

Es importante desarrollar canales de comunicación efectivos, por lo que para este componente se ha establecido lo siguiente:

- El servicio se da a conocer mediante el canal de comunicación oficial de la institución en cuestión.

- Sitio web informativo y fácil de navegar que incluya detalles sobre los servicios ofrecidos, horarios, personal, y cualquier información relevante para los padres
- Implementar boletines informativos sobre eventos, actividades y noticias importantes.
- Organizar sesiones de orientación y tours por la guardería para que los padres conozcan las instalaciones y al personal.
- Crear grupos de padres en redes sociales donde los padres puedan conectarse, compartir experiencias y recibir actualizaciones específicas sobre la guardería.

3.4.4. *Relación con el cliente*

Es vital para el modelo de negocio desarrollar y cultivar una relación con el cliente que se mantenga en niveles óptimos, por lo que para este componente se ha establecido lo siguiente:

- Se mantendrá una comunicación abierta y constante.
- Se facilitará el cronograma de actividades de forma oportuna.
- Ofrece sesiones de orientación para nuevos padres.
- Establecer un buzón de Sugerencias y Retroalimentación.

3.4.5. *Recursos claves*

Para un correcto desarrollo de actividades, es necesario contar con los recursos pertinentes que puedan facilitar la operación, los cuales han sido detallados a continuación:

- Profesionales capacitados
- Materiales didácticos
- Infraestructura segura y estimulante

- Aulas, áreas de juego, dormitorios y otros espacios diseñados para las diferentes edades y necesidades de los niños.
- Software de gestión escolar para el seguimiento de la asistencia, la comunicación con los padres y la gestión de la información del niño.
- Equipos y dispositivos tecnológicos para facilitar la administración y comunicación.
- Consultorio médico
- Programa educativo

3.4.6. Actividades claves

Las actividades por desarrollarse son necesarias para que el centro de desarrollo infantil sea beneficioso para la comunidad universitaria, por lo que se ha decidido enfocar en las siguientes actividades:

- Cuidado y supervisión
- Juego y actividades educativas y de estimulación cognitiva, emocional y social mediante metodología Montessori (Actividades de cuidado personal, exploración de materiales sensoriales, actividades prácticas para contar objetos, clasificar y emparejar, actividades de juego de palabras y reconocimiento de letras)
- Mantener al personal actualizado sobre las mejores prácticas en educación y cuidado infantil.
- Programas de nutrición y alimentación saludable.
- Implementar sistemas de evaluación del progreso y desarrollo individual de los niños.

3.4.7. Asociaciones claves

Para que este proyecto pueda ser sostenible, se requiere de interdependencia con asociaciones con las cuales se pueda llegar a un beneficio mutuo, entre esas se han considerado las siguientes Fundaciones de asistencia social

- Instituciones de educación superior que cuenten con carreras como:
 - ❖ Párvulos
 - ❖ Psicología
 - ❖ Administración de empresas
 - ❖ Pedagogía
- Ministerio de Educación
- Proveedores de alimentos y materiales didácticos
- Entidades financieras y posibles inversionistas

3.4.8. Fuentes de Ingresos

Dada la naturaleza diferenciada de las instituciones de educación superior, se estableció lo siguiente para este componente:

- En caso de institución privada, mensualidad y matrícula
- En caso de institución pública, financiamiento estatal
- Donaciones

3.4.9. Estructura de costos

Es importante determinar la estructura de costos, dado que este componente es el que indica cuanto sería el costo de llevar a cabo el proyecto, por lo que se detalló lo siguiente:

- Salarios y beneficios

- Adecuación del espacio físico
- Materiales y suministros
- Licencias y permisos
- Seguro
- Gastos de marketing y administración
- Alimentación
- Servicios adicionales

En la siguiente figura, se muestran los principales hallazgos con base en cada uno de los nueve componentes planteados en el Business Model Canvas:

Figura 2

Propuesta mejorada del modelo de negocio Canvas



3.5. Validación de la propuesta de modelo

Validar la propuesta del modelo del negocio es vital ya que permite evaluar la viabilidad del proyecto y determinar su probabilidad de éxito antes de invertir recursos, tiempo y dinero para la realización de este. Por consiguiente, al validar el modelo, se procedió a analizar si la idea es verdaderamente viable e innovadora. Además, teniendo en cuenta que va dirigido a instituciones de educación superior, se debe verificar que el mismo esté satisfaciendo las necesidades que tiene la comunidad universitaria y que exista una demanda real por parte de los clientes objetivos.

3.5.1. Resultados de las encuestas

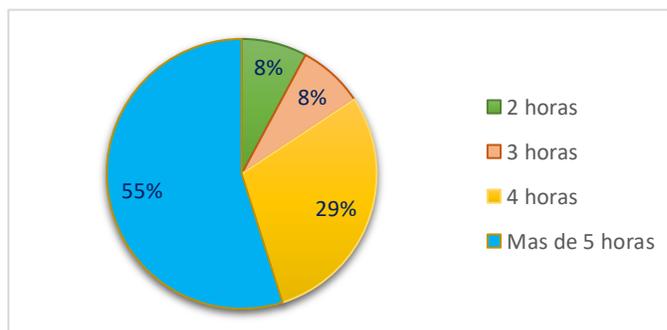
Las encuestas fueron realizadas en la ciudad de Guayaquil a 51 padres de familia de los Centros de Desarrollo Infantil 29 de abril y Tippy Toes, donde previamente se elaboró un cuestionario estructurado en base a cada bloque del modelo Canvas, además, este enfoque cuantitativo permitió recopilar datos estadísticos significativos que respaldan la viabilidad del proyecto.

3.5.1.1. Segmento de mercado.

1. ¿Cuántas horas al día necesita dejar a sus hijos en el Centro de Desarrollo Infantil (CDI)?

Figura 3

Horas requeridas para un CDI

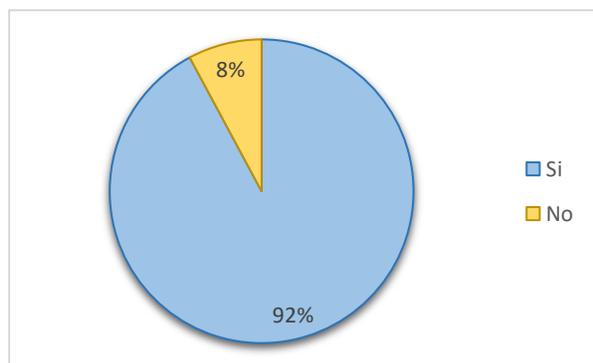


Se evidenciaa en el gráfico que, alrededor del 55% de las personas encuestadas requiere dejar a sus hijos en Centros de Desarrollo Infantil al menos 5 horas diarias. Seguido del 29% que requieren de este servicio 4 horas diarias.

2. ¿Considera relevante ofrecer opciones de tiempo completo y medio tiempo, así como flexibilidad para acomodarse a eventos y actividades extracurriculares?

Figura 4

Requerimientos para flexibilidad horaria



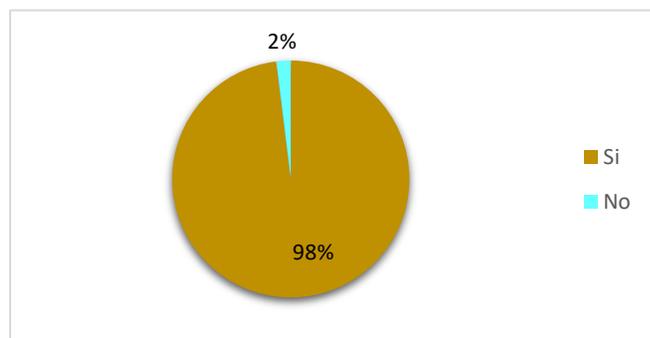
En esta grafica se observa que el 92% de los padres de familia consideran de suma importancia que el Centro de Desarrollo Infantil cuente con horarios flexibles ante eventos o problemas que se puedan suscitar.

3.5.1.2. Propuesta de Valor

1. ¿Considera que las actividades y programas educativos son adecuados y beneficiosos para el desarrollo de sus hijos? (Por ejemplo, ejercicios de motricidad gruesa, estimulación del lenguaje, juegos de coordinación y memoria)

Figura 5

Percepción de beneficios de un CDI

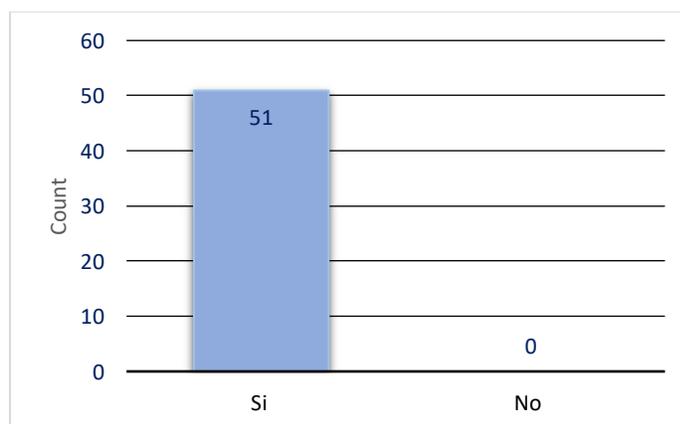


En la siguientes grafica se observa que el 98% de los encuestados considera que un Centro de Desarrollo Infantil debe contar con actividades y programas adecuados para sus hijos.

2. **¿Le gustaría que el CDI tenga un programa educativo estructurado? (Que incluya actividades estructuradas, juegos educativos y participación en programas diseñados para su edad).**

Figura 6

Percepción respecto a programas educativos

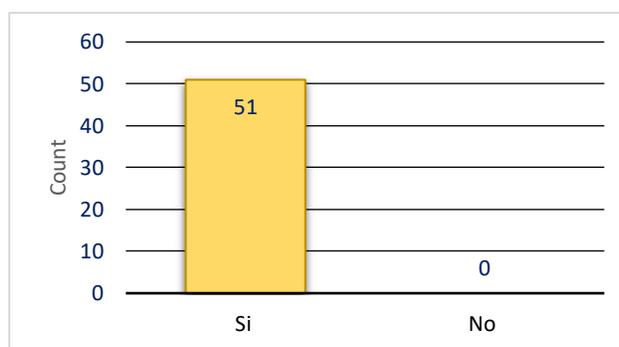


Como se puede observar, el 100% de los encuestados considera necesario que el Centro de desarrollo infantil tenga un programa educativo estructurado que se adapte a la edad de cada niño, así como a sus necesidades.

3. ¿Considera importante que el CDI tenga personal capacitado en primeros auxilios?

Figura 7

Percepción respecto a incluir personal capacitado

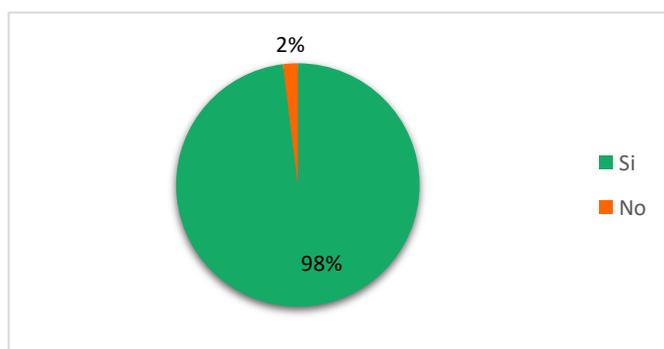


Como se observa en el grafico el 100% de encuestados considera de suma importancia que en el CDI haya personal capacitado en primeros auxilios.

4. ¿Le gustaría que el Centro de Desarrollo Infantil ofreciera servicios adicionales como clases de música, idiomas, o deportes?

Figura 8

Percepción de inclusión de servicios adicionales

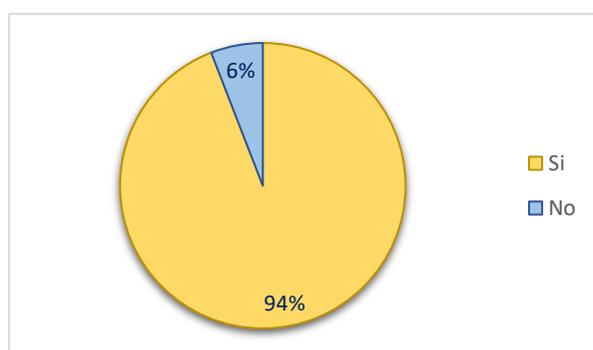


En la siguiente grafica se puede observar que el 98% de los encuestados les gustaría que el CDI ofreciera servicios complementarios como clases de música, idiomas y deportes.

5. ¿Considera que es relevante la realización de un enfoque personalizado para garantizar la atención y necesidades específicas de cada niño?

Figura 9

Percepción de un enfoque personalizado en cada infante

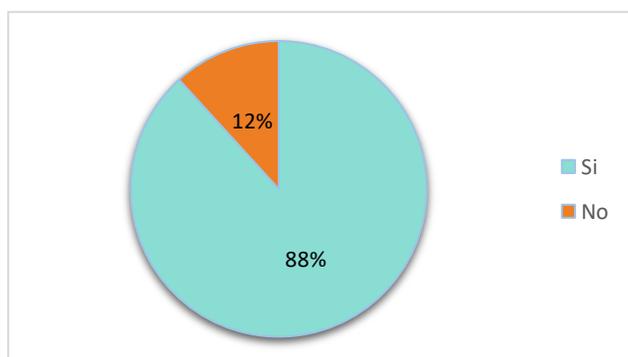


Como se puede observar en la gráfica el 94% de los encuestados considera que es importante que el enfoque educativo sea individualizado acorde a las necesidades específicas de cada infante.

6. ¿Es importante para usted que el Centro de Desarrollo Infantil sea inclusiva, aceptando a niños con necesidades especiales?

Figura 10

Percepción ante que un CDI sea inclusivo



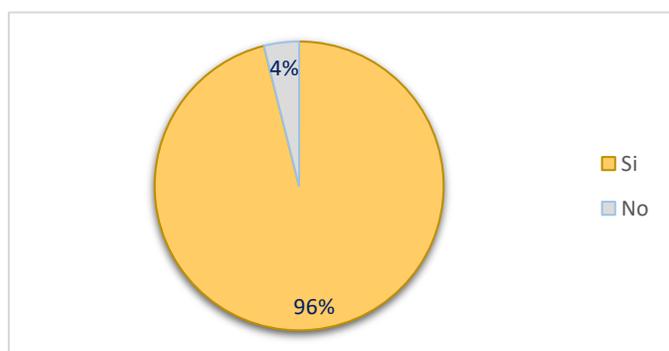
Para el siguiente grafico se puede visualizar que alrededor del 88% de las personas encuestadas considera importante que en los CDI se acepten a niños con necesidades especiales, lo cual significa que los padres de familia están de acuerdo con una educación integral.

3.5.1.3. Canales

1. **¿Cree que es importante que se incluya algún sitio web, donde se brinde información acerca de los servicios, horarios, personal, y actividades extracurriculares que ofrece el CDI?**

Figura 11

Requerimiento de un sitio web informativo

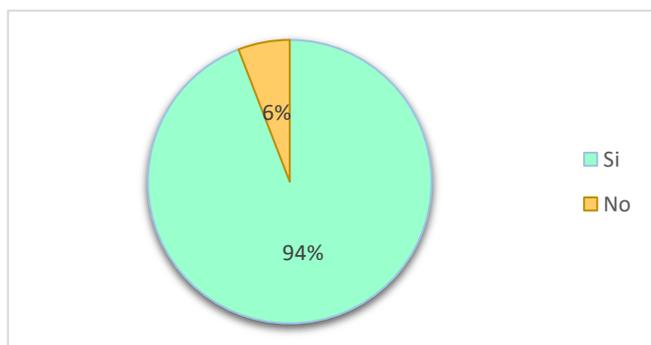


En el siguiente grafico se observa que alrededor del 96% de los encuestados considera que es importante que los CDI dispongan de una página web con el fin de que los padres obtengan información detallada sobre el servicio que ofrecen, sus horarios, parvularios, actividades complementarias, las actividades diarias que realizan sus hijos, así como informes de manera periódica.

2. **¿Considera relevante la creación de grupos de padres en redes sociales que hayan utilizado el servicio de guardería con el fin de constatar experiencias sobre el servicio brindado?**

Figura 12

Requisitos de comunicación efectiva



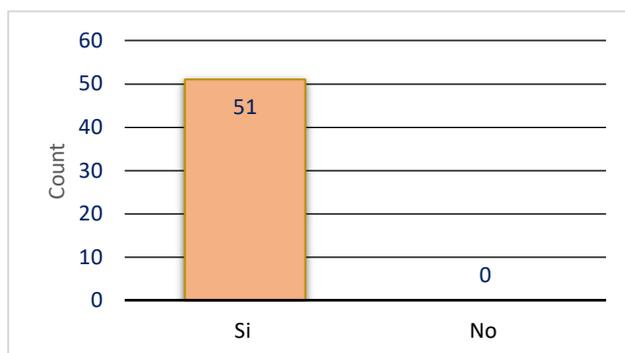
En cuanto a los porcentajes presentados en el gráfico, alrededor del 94% de los encuestados considera que es fundamental la creación de grupos de padres de familia en las redes sociales ya que esto brinda mayor confianza y seguridad sobre el servicio que ofrece el Centro de Desarrollo Infantil.

3.5.1.4. Relación con el cliente

1. **¿Le gustaría que el CDI tenga programas de apoyo para la crianza y educación de los niños?**

Figura 13

Percepción de talleres informativos

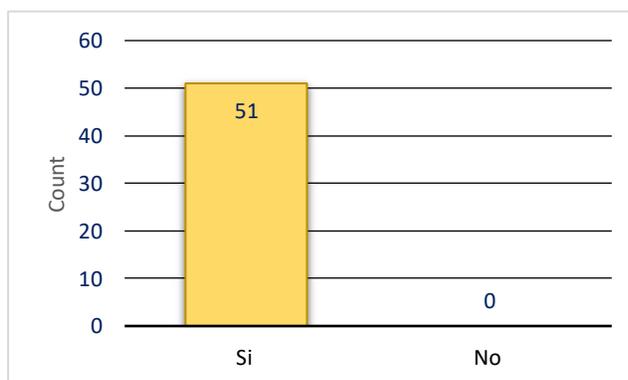


En el siguiente grafico se observa que todos los encuestados respaldan la necesidad de que los centros infantiles brinden programas de apoyo acerca de la crianza y la educación de los infantes.

- 2. ¿Considera relevante establecer un sistema de buzones de sugerencias donde los padres puedan expresar sus opiniones y sugerencias de manera anónima?**

Figura 14

Aceptación de buzones de sugerencias



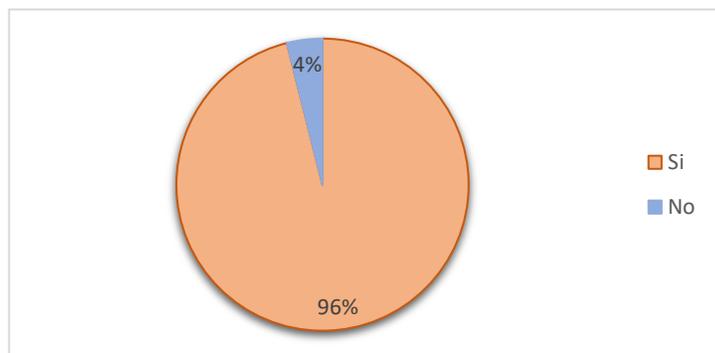
Acorde al siguiente grafico, se observa que todos los encuestados consideran de gran importancia que los CDI cuenten con buzones de sugerencia con el objetivo que los padres puedan exponer sugerencias, mejoras o experiencias respecto al servicio que brinda el centro infantil.

3.5.1.5. Recursos claves

1. ¿Le gustaría poder monitorear a sus hijos a través de cámaras en el CDI?

Figura 15

Percepción de cámaras de seguridad

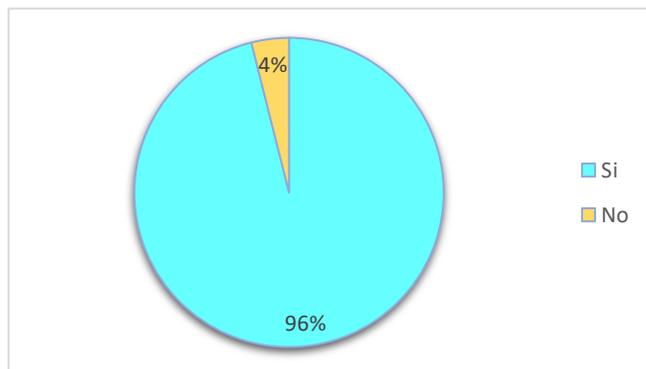


Para los resultados presentados en el siguiente gráfico, alrededor del 96% de los encuestados cree relevante que los CDI cuenten con cámaras con el fin de poder monitorear a sus hijos durante cualquier momento del día, generando así mayor confianza y seguridad en los padres de familia.

2. ¿Considera de suma importancia diseñar aulas, áreas de juego, dormitorios y otros espacios acordes a las diferentes edades y necesidades de los niños?

Figura 16

Importancia de infraestructura adecuada en un CDI



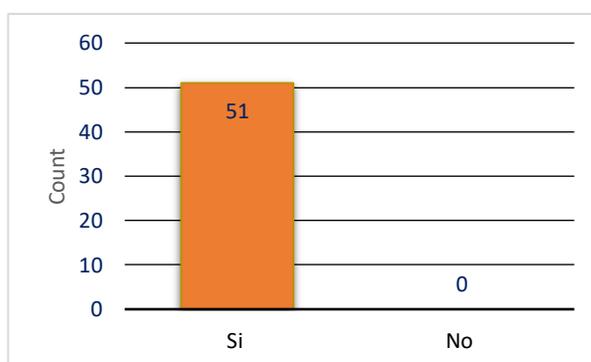
Con base en la información presentada en el gráfico, alrededor del 96% de los encuestados cree que es de suma importancia que los CDI se adapten a las necesidades de cada niño y por ende que dispongan de espacios, áreas de juegos, dormitorios, y de aprendizaje acorde a la edad del infante.

3.5.1.6. Actividades claves

1. **¿Considera relevante una continua capacitación y desarrollo profesional por parte de los educadores?**

Figura 17

Importancia de profesionales en constante aprendizaje

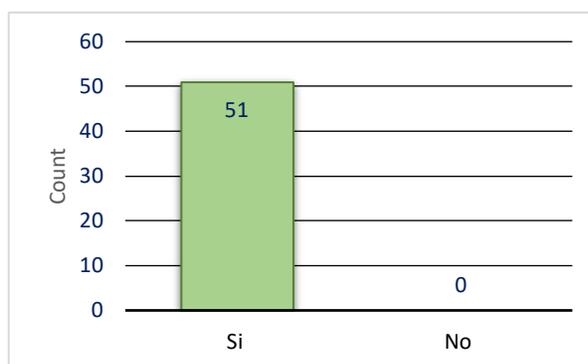


Basándose en la información del gráfico, el 100% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que es de suma importancia que los educadores, es decir los párvulos estén en constante aprendizaje, adaptándose a los cambios y al desarrollo de nuevas metodologías educativas.

2. **¿Cree que es relevante crear planes de estudio y actividades diseñadas para estimular el desarrollo cognitivo, social y emocional de los niños?**

Figura 18

Percepción de diseñar planes de estudio

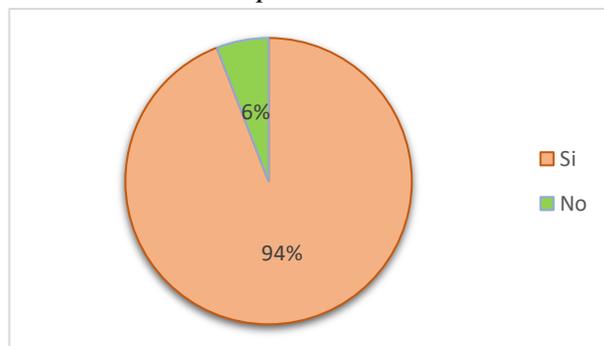


La información reflejada en el gráfico demuestra que, todos los encuestados consideran relevante que se creen planes de estudios y se realicen actividades con el fin de estimular el desarrollo motriz del infante.

3. ¿Le gustaría que el CDI tenga un sistema de transporte para recoger y dejar a sus hijos?

Figura 19

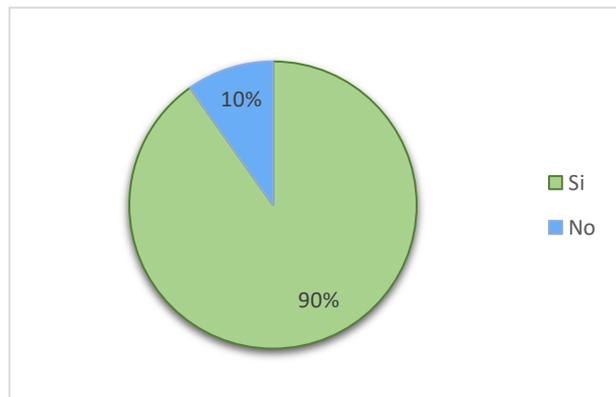
Importancia de inclusión servicios de transporte



Acorde al siguiente gráfico, se observa que alrededor del 94% de los encuestados considera que es importante que los CDI dispongan de opciones de transporte para los infantes.

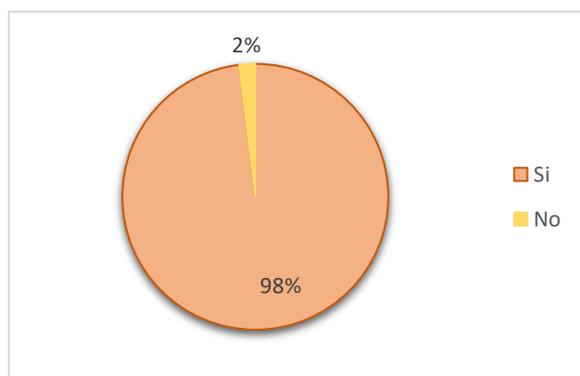
3.5.1.7. Asociaciones claves

1. ¿Le gustaría que el CDI realice actividades en conjunto con fundaciones o asociaciones?

Figura 20*Importancia de asociarse con otras instituciones*

Se puede observar que, mediante la información reflejada en el gráfico, alrededor del 90% de los encuestados está de acuerdo con que los CDI realicen actividades en conjunto con fundaciones o asociaciones, con el fin de brindar acceso a materiales educativos, talleres y apoyo adicional a los padres de familia.

- 2. ¿Cree usted que es importante establecer colaboraciones con departamentos académicos para ofrecer programas educativos adicionales y enriquecer la experiencia de los niños?**

Figura 21*Importancia de colaboraciones con departamentos académicos*

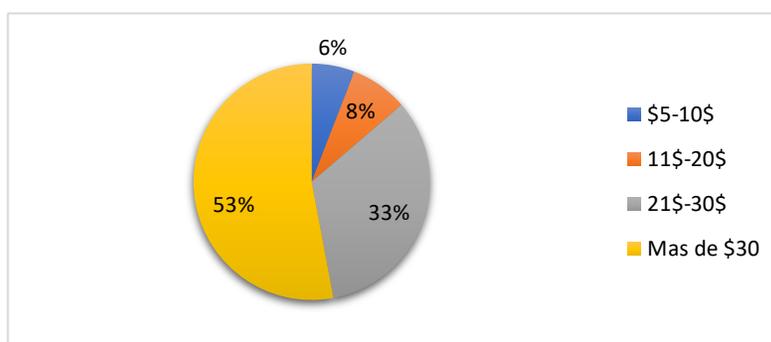
Con base en los resultados presentados en el gráfico, se puede visualizar que alrededor del 98% de los encuestados cree relevante que los CDI colaboran con instituciones educativas con el fin de que se brinde a los infantes programas educativos mas actualizados y por ende mejorar la experiencia de los infantes.

3.5.1.8. Fuentes de ingresos

1. ¿En qué rango de precios estaría dispuesto a pagar por los servicios de CDI semanalmente?

Figura 22

Precios por pagar por un CDI semanalmente



En el grafico que se muestra, se puede apreciar que alrededor del 53% de los encuestados están dispuestos a pagar más de \$30 semanalmente por un servicio que ofrece un Centro de Desarrollo Infantil, mientras que el 33% pagaría un valor de entre 21\$ a \$30\$, el 14% restante pagaría un valor inferior a \$20.

3.5.2. Estructura de costos

En tema de inversión, se procedió a realizar, junto con la ayuda de la Ing. Tamara Mera y la información proporcionada por la Mgster. Niza Lira, un estimado de cuanto aproximadamente sería la inversión para realizar este proyecto. Se detalla a continuación el análisis de costos.

- *Inversión inicial*

La inversión requerida para la infraestructura y operación de un centro de desarrollo infantil se estima en aproximadamente \$58,290.00; además es necesario invertir en rubros de administración y climatización.

Tabla 4

Rubros requeridos para operar un CDI

Rubros	Propio (42%)	Préstamo (58%)	Total
Obras preliminares	\$ 1,000.00	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Obra civil	\$ 7,200.00	\$ 9,000.00	\$ 16,200.00
Instalaciones hidrosanitarias	\$ 1,300.00	\$ 1,000.00	\$ 2,300.00
Áreas verdes	\$ 75.00	\$ 300.00	\$ 375.00
Área recreativa		\$ 3,800.00	\$ 3,800.00
Arquitectónico	\$ 10,000.00	\$ 12,100.00	\$ 22,100.00
Instalaciones eléctricas	\$ 1,000.00	\$ 1,300.00	\$ 2,300.00
Subtotal	\$ 20,575.00	\$ 28,000.00	\$ 48,575.00
	Indirectos (20%)		\$ 9,715.00
	Presupuesto total		\$ 58,290.00

- *Gastos administrativos*

Tabla 5

Monto requerido en Gastos administrativos del CDI

Rubro	Gasto mensual	Gasto anual
Gastos de personal	\$ 3,700.00	\$ 44,400.00
Gastos de suministros de oficina y servicios	\$ 400.00	\$ 4,800.00
Total, de gastos administrativos	\$ 4,100.00	\$ 49,200.00

- *Costos fijos y variables*

Los costos de un Centro de Desarrollo Infantil están vinculados con el número de infantes que se espera acoger, debido que a partir de esto se fijara un valor mensual y por ende gestionar, planificar y controlar de manera efectiva la estabilidad financiera.

Tabla 6

Costos fijos requeridos para la operación de un CDI

Costos fijos	Mensual
Servicio de limpieza	\$ 100.00
Gasto de personal	\$ 4,100.00
Total	\$ 4,200.00

Tabla 7*Costos variables requeridos para la operación de un CDI*

Costos variables	Costo	Precio/Unidad
Material didáctico*	\$ 686.00	\$ 0.2495
Insumos de limpieza**	\$ 250.00	\$ 0.0909
		\$ 0.34
Total mensual	\$ 936.00	\$ 6.81

* Corresponde a hojas, crayones, pinturas, entre otros

** Corresponde a jabones, papel higiénico, entre otros

- *Punto de equilibrio***Tabla 8***Cantidad de equilibrio necesarios para incurrir en la operación del CDI*

Costo fijo	\$	4,200.00
Costo Variable mensual	\$	6.81
Precio mensual	\$	180.00
Cantidad de equilibrio		24
Ingreso de Equilibrio	\$	4,209

3.5.3. Resultados de las entrevistas a usuarios potenciales

Adicional a la encuesta realizada, se optó por llevar a cabo también, como complemento, entrevistas a potenciales usuarios que ya tengan experiencia con CDIs. Las entrevistas permiten obtener información directamente de las personas involucradas en el tema de investigación. Esto proporciona una perspectiva más cercana y detallada que otros métodos de recopilación de datos, como la revisión de documentos o la observación.

A través de las entrevistas, se pudo explorar y comprender las experiencias, opiniones, actitudes y emociones de los participantes. Además, permitió obtener una comprensión más profunda de los aspectos más subjetivos, como las preocupaciones específicas de los padres, sus expectativas en relación con el entorno educativo y de cuidado, así como sugerencias para mejorar la propuesta.

A continuación, se presentan las principales ideas obtenidas de las entrevistas:

- Los entrevistados consideraron que entre los requisitos más importantes con los que debe contar un centro de desarrollo infantil está el mantener al personal capacitado en primeros auxilios y el compromiso con el aprendizaje continuo, debido a que esto genera confianza y tranquilidad entre los padres.
- Todos los padres de familia estuvieron de acuerdo en pagar un precio adicional por servicios complementarios como clases de música, arte, idiomas o deporte, ya que consideran.
- Los entrevistados ven atractiva la idea de que estos centros ofrezcan horarios flexibles, así como horarios para acomodarse a eventos y actividades extracurriculares.
- El 100% de los participantes expresaron su interés positivo y enfatizaron su preferencia en la idea de que un Centro de Desarrollo Infantil cuente con un sitio web que no solo informe sobre el servicio que ofrece, sino que también brinde información sobre horarios, el personal educativo, actividades complementarias, programas, políticas y la inclusión de secciones interactivas con el fin de facilitar y mejorar la comunicación entre padres y el personal del centro infantil.

- Los participantes sugirieron que el centro infantil no brinde como tal la alimentación de los infantes, ya que hay que considerar aspectos como restricción alimentaria o necesidad dietética específica.
- Los talleres propuestos para padres de familia fueron recibidos con entusiasmo y se identificó un interés particular en temas como la crianza respetuosa, desarrollo emocional y recomendaciones de hábitos alimenticios de los niños. Además, sugirieron la flexibilidad en los horarios para garantizar la participación de los padres.
- La inclusión de un servicio de transporte fue considerada como algo muy relevante para la mayoría de los padres dada la situación crítica que vive el país. De igual manera se recalcó en la importancia de seguir lineamientos de seguridad, así como una comunicación constante y clara.
- Los participantes expresaron un interés particular y positivo en la implementación del método Montessori, ya que consideran que esto forma a un niño autodidacta y autosuficiente. Asimismo, algunos participantes manifestaron interés en talleres adicionales para comprender mejor cómo apoyar el aprendizaje Montessori en el hogar.
- Con el fin de mejorar la comunicación y la colaboración entre los padres y el centro infantil, la mayoría de los participantes estuvieron de acuerdo crear un grupo de padres en redes sociales que hayan utilizado el servicio del centro infantil con el fin de constatar experiencias sobre la atención brindado.

3.5.4. Evaluación de viabilidad y factibilidad de alternativas propuestas

Para corroborar la factibilidad de las alternativas propuestas como mejoras para los Centros de estimulación temprana se procedió a realizar una entrevista a la Mgtr. Niza Lira, quien es la actual encargada de Baby Espol. A continuación, presentamos los hallazgos obtenidos durante esta entrevista:

- Es factible tener al personal capacitado en primeros auxilios, debido a que se les puede proporcionar el entrenamiento necesario y por ende las certificaciones correspondientes. Además, al contratar parvularios se hace hincapié en el compromiso con el aprendizaje continuo con el fin de garantizar mejores prácticas pedagógicas y el desarrollo óptimo de los niños.
- Es viable ofrecer servicios complementarios como clases de música, arte, idiomas o deporte, siempre que los padres contribuyan con un valor adicional, dado que, al buscar apoyo de manera externa, es común que se requiera financiamiento para garantizar la continuidad y calidad de dichas actividades.
- Es posible ofrecer horarios flexibles, así como horarios para acomodarse a eventos y actividades extracurriculares en universidades que lo requieran.
- Es factible que los CDI cuenten con un sitio web que no solo informe sobre el servicio que ofrece, sino que también brinde información sobre horarios, el personal educativo, actividades complementarias, programas y política, ya que es útil para los padres que buscan información de estos centros, sin embargo, hay que tener en cuenta las restricciones necesarias.

- Es viable la inclusión de talleres informativos debido a que los padres siempre están comprometidos al desarrollo integral de los niños, además, es importante abordar diferentes temas como terapia de sueño, hábitos de consumo y técnicas de crianza respetuosa.
- No es factible la incorporación de servicios de transporte en los Centros de Desarrollo Infantil, dado que atiende a niños menores a 4 años, lo cual implica riesgos potenciales.
- Es fácil y fundamental implementar el método Montessori, ya que desempeña un papel vital durante la etapa inicial del desarrollo y es beneficiosa para los niños, abarcando aspectos cognitivos, emocionales y sociales.
- Es viable crear grupos en redes sociales, ya que es un buen canal de comunicación que permite comunicarse de manera inmediata, sin embargo, hay padres que serán detractores distorsionando la dinámica grupal y por ende la información y el manejo de los centros infantiles.
- Es más fácil crear buzones de sugerencias, debido a que permite una respuesta más efectiva por parte de las autoridades, permitiendo así un proceso de retroalimentación valioso que, en última instancia, contribuye a la realización de mejoras significativas.
- La creación de un software escolar no se considera la opción más recomendable, ya que la comunicación directa con los padres es crucial, especialmente tratándose de niños. En este sentido, sería más apropiado optar por una agenda diaria que permita a los padres revisar las actividades diarias y el progreso de sus hijos.

Capítulo 4

4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1. Conclusiones

Tras analizar los diferentes puntos planteados en este documento, se puede afirmar que:

- Se ha podido observar que, el modelo de negocios Canvas es aplicable para este tipo de proyectos, debido a que su uso permite tener una perspectiva más clara de los componentes que debería tener este tipo de negocios.
- Se evidencia que este modelo se puede aplicar tanto para universidades públicas como privadas, ya que, presenta una respuesta positiva y se ajusta a las variaciones en los entornos universitarios como recursos, estructuras y necesidades, garantizando así que el centro pueda ser replicable en diferentes contextos.
- Al aplicar las entrevistas se pudo constatar la importancia de la continuidad del desarrollo infantil desde una perspectiva integral, es decir, ofrecer un modelo de enseñanza centrado en el Método Montessori. Además, se evidenció la relevancia de facilitar la participación de padres en talleres y actividades educativas, con el fin de crear un ambiente que apoye el crecimiento cognitivo, emocional y social de los niños de manera coherente.
- Los padres de familia han resaltado varios elementos esenciales al buscar un centro infantil que brinde un entorno protector y confiable para sus hijos. Entre estos aspectos, se ha destacado la importancia de contar con protocolos de seguridad, la capacitación continua del personal en primeros auxilios con formación académica. Asimismo, se valora la flexibilidad horaria para adaptarse a las necesidades de las familias, la disponibilidad de servicios complementarios, una comunicación efectiva que mantenga

a los padres informados y talleres informativos que promuevan la participación y el entendimiento de las prácticas del centro.

- El análisis de costos se basa en la experiencia del centro existente y se ajusta para adaptarse a las necesidades específicas de las universidades, además, dentro de su viabilidad financiera se destaca la disposición de los padres a invertir en servicios de calidad.
- Es necesario mencionar que, los costos planteados a la fecha de la realización de esta investigación pueden variar a futuro, tanto por un cambio en el precio de los materiales como en las herramientas disponibles con las que se vaya a iniciar.

En resumen, este proyecto evidencia la factibilidad de establecer un modelo de negocio de Centro de Desarrollo Infantil que sea replicable en el entorno de la comunidad de educación superior, dado que, la propuesta tiene el potencial de beneficiar a los padres y madres de familia de dicha comunidad al proporcionar un servicio que aborda la necesidad de un centro de estimulación temprana de alta calidad y seguridad para los niños, especialmente diseñado para aquellos que trabajan o estudian en la proximidad del centro educativo.

4.2. Recomendaciones

En base a las conclusiones y la información presentada anteriormente, se pueden extraer algunas recomendaciones para futuras investigaciones como, por ejemplo, las enlistadas a continuación:

- Dado que el proyecto propone la construcción desde cero del espacio destinado para este centro de desarrollo infantil, se puede considerar también la adecuación de espacios ya existentes dentro de la misma universidad para otorgarles este nuevo propósito para así reducir costos.
- Se sugiere que también se considere la apertura para conseguir auspicios, de manera que la participación de terceros pueda aminorar la carga en costos.
- En línea con lo educativo, se puede investigar la factibilidad de la implementación de metodologías distintas a la metodología Montessori planteada en este proyecto.

Adicional a las recomendaciones anteriormente enlistadas, es necesario realizar recomendaciones para cada segmento dentro del modelo de negocios Canvas. Recomendaciones enlistadas a continuación:

1. Asociaciones clave

- Se sugiere considerar aquellas universidades que ofrezcan la carrera de párvulos o profesiones afines para evaluar la posibilidad de establecer un convenio de prácticas para aquellos estudiantes.
- Buscar asociaciones con proveedores de materiales didácticos de calidad para enriquecer el entorno educativo y proporcionar a los niños herramientas de aprendizaje estimulantes y relevantes.

2. Actividades clave

- Se sugiere mantener la implementación del método Montessori, pero adaptándolo a las necesidades específicas de cada niño. Además, se recomienda que se brinde orientación e información detallada a los padres con el fin de que ellos puedan aplicar principios similares en el hogar.
- Se recomienda diseñar talleres interactivos sobre hábitos alimenticios, métodos de crianza y sesiones de orientación involucrando a los padres, personal, y según sea posible a expertos en estos temas.

3. Propuesta de valor

- Se recomienda seguir realizando las evaluaciones periódicas para constar el progreso de los infantes, así como las actividades para promover el desarrollo motriz, cognitivo y el lenguaje de los niños
- Para enriquecer el desarrollo de los niños se recomienda ofrecer servicios complementarios como arte, música, idiomas o deporte ya que esto permite fomentar la creatividad y habilidades.
- Se recomienda implementar programas de capacitación periódica en primeros auxilios para todo el personal, asegurando que estén preparados para abordar situaciones de emergencia de manera efectiva.
- Se propone mantener actividades que sean relevantes para el entorno actual y sus respectivas tendencias como, por ejemplo, una introducción estructurada a los dispositivos electrónicos.

4. Relaciones con el cliente

Se sugiere fomentar relaciones cercanas y colaborativas con los padres de familia, ofreciendo canales de comunicación abiertos y periódicos, como buzones de sugerencias o la creación de un grupo en redes sociales. Además, se recomienda la posibilidad de organizar reuniones regulares, eventos educativos o incluso una plataforma en línea para mantener a los padres informados y comprometidos.

5. Segmentos de mercado

Se sugiere delimitar claramente las necesidades que se pueden atender dentro de este centro de estimulación temprana dado que existen infantes que requieren de un cuidado diferenciado dado que poseen necesidades especiales que requieren de un profesional capacitado para atenderlos.

6. Recursos clave

Se sugiere realizar un inventario semanal de recursos disponibles para priorizar los recursos más importantes y utilizados, así como también descartar aquellos recursos que estén siendo inutilizados. Así como garantizar que estos centros cuenten con personal altamente calificado y entrenado en el cuidado y educación infantil.

7. Canales

Se recomienda tener una comunicación oportuna y constante con los padres y madres de familia mediante comunidades dentro de plataformas de mensajería instantánea como lo son WhatsApp y Telegram. Además, es importante realizar, eventos locales y folletos informativos para comunicar los beneficios del Centro Infantil.

8. Estructura de costos

Se recomienda explorar la posibilidad de construir estos espacios mediante la adaptación de contenedores de carga, una práctica que ha demostrado ser exitosa en entornos comerciales. Asimismo, se podría considerar la adaptación de algún espacio actualmente infrautilizado dentro de la universidad para este propósito.

9. Fuente de ingresos

Se sugiere realizar eventos organizados, como mercados de pulgas o exposición de emprendimientos, para generar ingresos adicionales para el proyecto.

Referencias

- Amanda Lays Monteiro Inácio, Boruchovitch, E., & Bzuneck, J. A. (2010). Prácticas de estimulación y promoción del desarrollo infantil en la etnia Mayo. [Prácticas de estimulación y promoción del desarrollo infantil en la etnia Mayo. Stimulation practices and promotion of child development in Maya ethnicity] *Psico-USF*, 15(3), 33-44. <https://doi.org/10.1590/1413-8271202126nesp05>
- Anchundia, E. P. (2019). La realidad educativa y social ecuatoriana a partir del análisis de la deserción académica. *Rehuso*, 4(2), 36-45. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v4i2.2130>
- Barreno Salinas, Z., & Macías Alvarado, J. (2015). Estimulación temprana para potenciar la inteligencia psicomotriz: importancia y relación. *Ciencia UNEMI*, 110-118.
- Bello de Haro, A. (2019). La Importancia de los Primeros Años. *Habilidades para la vida*, 115-130.
- Casita Utepitots regresa a la presencialidad*. (2022, 22 febrero). Casita Utepitots regresa a la presencialidad. <https://www.sociedadennovimiento.com/es/casita-utepitots-regresa-a-la-presencialidad-EV1052>
- Chávez, V., & Santamaria, M. (2021). *Dinámica familiar de los estudiantes universitarios con hijos* [Tesis de grado]. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Coello Villa, M. C., Suárez López, A. G., Iza Pazmiño, S. J., & Bonilla, M. de los A. (2022). La neuroeducación como enfoque lingüístico cognitivo en la estimulación temprana en niños/as de educación inicial (Neuroeducation as a cognitive approach in early stimulation in early childhood children). *Retos*, 45, 20–33. <https://doi.org/10.47197/retos.v45i0.88684>

Cooper, M.E. Glenn Doman's how to teach your baby to read: "It's joyous, happy, simple, and easy-to-do". *Book Research Quarterly* 3, 45–50 (1987).

<https://doi.org/10.1007/BF02683745>

Estimulación temprana y desarrollo de habilidades del lenguaje: Neuroeducación en la educación inicial en Ecuador. (2021). *Revista de Ciencias Sociales*.

<https://doi.org/10.31876/rsc.v27i4.37257>

Gambardella, A., & McGahan, A. M. (2010). Business-Model Innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning*, 43(2-3), 262-271. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.009>

García, F. (2011). *Atención temprana* [Tesis de Maestría]. Universidad de Almería.

[Dialnet-ModelosDeNegocio-3776508.pdf](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3776508)

José, C. G. J. (2007). *El fenómeno de las necesidades de información: investigación y modelo teórico*. http://ru.iibi.unam.mx/jspui/handle/IIBI_UNAM/L12

Katzkowicz, N., & Querejeta, M. (2020). Efectos de la asistencia temprana a centros de cuidado y educativos en el desarrollo infantil: evidencia para Uruguay. *Revista Desarrollo Y Sociedad*, 1(84), 181–219. <https://doi.org/10.13043/DYS.84.5>

Luévano, C. (1 de agosto de 2022). *Guarderías, benéfica para bebés y de apoyo a padres de familia*. Obtenido de Milenio: <https://www.milenio.com/aula/conoce-las-ventajas-de-tener-a-tu-hijo-en-guarderia>

Martínez, J. L. C. (2017). *Síntesis sobre la definición, funciones y elementos básicos del concepto de modelo de negocio*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6056921>

Ochoa, C. (30 de junio de 2015). *Muestreo no probabilístico por bola de nieve*. Obtenido de Netquest: <https://www.netquest.com/blog/muestreo-bola-nieve>

- Orozco Restrepo Luz Angélica, Cardona Cañas María Fernanda, Barrios Arroyave Freddy Andrés. Estimulación temprana en el hogar de infantes que asisten a un centro infantil. *Revista Cuidarte*. 2022;13(1):e2142. <http://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.2142>
- Ortega Tello, K., & Paredes Ruiz, T. (2018). Madres y estudiantes universitarias: Relación entre deserción y/o interrupción escolar. *Boletín de Coyuntura*, 21-25.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto. Obtenido de <http://www.academia.edu/download/62875616/osterwalder20200408-51194-17k81o7.pdf>
- Randolph, J. J., Bryson, A., Menon, L., Henderson, D. K., Austin, K. M., Michaels, S., walls rosenstein, D. l., McPherson, W., O'Grady, R., & Lillard, A. S. (2023). Montessori education's impact on academic and nonacademic outcomes: A systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, 19(3). <https://doi.org/10.1002/cl2.1330>
- Reina-Barreto, J. A., Criollo-Espín, C. A., & Fernández-D'Andrea, K. (2019). Apoyo social en la maternidad indeseada de estudiantes universitarias ecuatorianas: análisis desde la perspectiva de género. *Prospectiva*, 107-137. <https://doi.org/10.25100/prts.v0i27.6745>
- Rios, J. A. S., García, M. H., Namoc, V. C. T., & Vásquez, R. D. E. (2022). Estimulación temprana: su importancia para los hijos menores de tres años. *Paidagogo*, 4(1), 85-102. <https://doi.org/10.52936/p.v4i1.105>
- United Nations. (s. f.). *Objetivos de desarrollo sostenible | Naciones Unidas*. <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/page/objetivos-de-desarrollo-sostenible>

Apéndices

Guía de entrevista estructurada para la validación de la propuesta mejorada del CDI

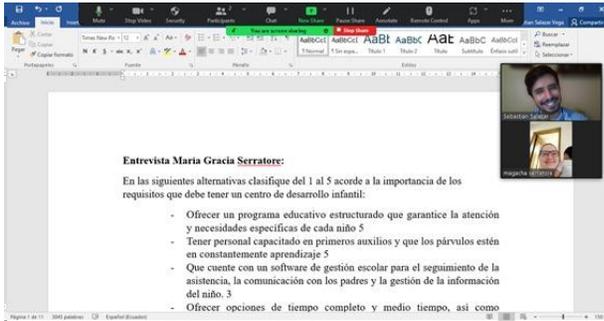
1. En las siguientes alternativas clasifique del 1 al 5 acorde a la importancia de los requisitos que debe tener un centro de desarrollo infantil:
 - Ofrecer un programa educativo estructurado que garantice la atención y necesidades específicas de cada niño
 - Tener personal capacitado en primeros auxilios y que los párvulos estén en constantemente aprendizaje
 - Que cuente con un software de gestión escolar para el seguimiento de la asistencia, la comunicación con los padres y la gestión de la información del niño.
 - Ofrecer opciones de tiempo completo y medio tiempo, así como flexibilidad para acomodarse a eventos y actividades extracurriculares
 - Aulas, áreas de juego, dormitorios y otros espacios diseñados para las diferentes edades y necesidades de los niños.
2. Usted pagaría un valor adicional por un centro de desarrollo infantil que cuente con camaras de seguridad para monitorear a su hijo/hija
3. Pagaría un precio adicional por servicios complementarios como clases de música, idiomas, o deportes
4. Dentro de nuestras propuestas esta crear programas y talleres para padres de familia, así como, crear planes de estudio y actividades diseñadas para estimular el desarrollo cognitivo, social y emocional de los niños, a partir de esto ¿Considera que este enfoque es innovador y se alinea con sus expectativas acerca de lo que debería tener un centro infantil? ¿Por qué?

5. ¿Cuál sería su canal de comunicación preferido para recibir información acerca de los servicios, horarios, personal, y actividades extracurriculares del centro? (Seleccionar uno)
- Correo electrónico
 - Sitio web
 - Mensajes de texto
 - Reuniones presenciales
 - Redes sociales
6. ¿Acorde al siguiente rango de tarifas, indique cual se ajusta a su presupuesto para servicios de desarrollo infantil?
- Menor a \$100
 - Entre \$100 - \$150
 - Entre \$150 - \$200
 - Mayor a \$200
7. ¿Qué opinión tiene sobre nuestro enfoque educativo basado en el modelo Montessori donde se realizarán actividades de cuidado personal, exploración de materiales sensoriales, actividades prácticas para contar objetos, clasificar y emparejar, actividades de juego de palabras y reconocimiento de letras, así como Implementar sistemas de evaluación del progreso y desarrollo individual de los niños?
- a) Muy positivo b) Positivo c) Neutral d) Negativo e) Muy negativo
8. Dentro de nuestra propuesta para mejorar la comunicación y colaboración entre el centro y los padres de familia tenemos dos ideas, una consiste en crear un sistema de buzones de sugerencias donde los padres puedan expresar sus opiniones de manera

anónima y la segunda idea es crear un grupo de padres en redes sociales que hayan utilizado el servicio del centro infantil con el fin de constatar experiencias sobre la atención brindado, acorde a esto ¿Cuál considera que es la mejor solución a implementar y por qué?

9. ¿Qué tan importante considera la inclusión de programas de nutrición y alimentación saludable en el centro infantil y proporcione comidas nutritivas para los niños?? a) Muy importante b) Importante c) Neutral d) Poco importante e) Nada importante
10. ¿Qué tan importante considera que se ofrezcan sesiones de orientación para nuevos padres?
a) Muy importante b) Importante c) Neutral d) Poco importante e) Nada importante
11. ¿Qué tan importante considera que un centro infantil ofrezca opciones de transporte proporcionadas para facilitar la llegada y salida de su hijo?
a) Muy importante b) Importante c) Neutral d) Poco importante e) Nada importante
12. ¿Qué aspectos específicos de nuestra propuesta le resultan más atractivos o valiosos para su hijo?
13. ¿Qué cambios o mejoras sugeriría para fortalecer aún más la propuesta de nuestro centro de desarrollo infantil?

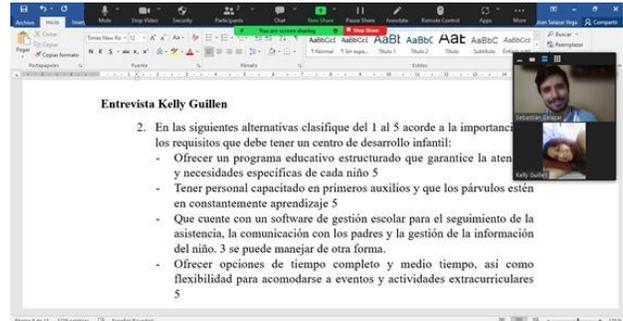
Entrevistas de validación realizadas a usuarios de CDI



Entrevista Maria Gracia Serratorre:

En las siguientes alternativas clasifique del 1 al 5 acorde a la importancia de los requisitos que debe tener un centro de desarrollo infantil:

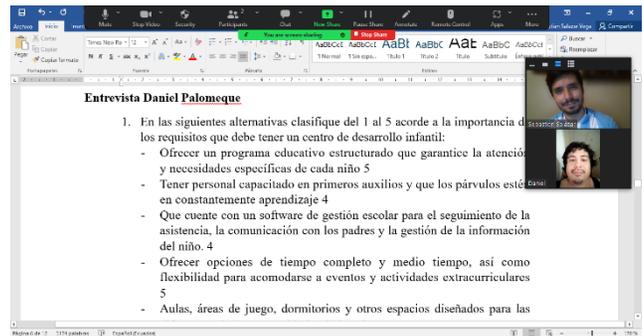
- Ofrecer un programa educativo estructurado que garantice la atención y necesidades específicas de cada niño 5
- Tener personal capacitado en primeros auxilios y que los párvulos estén en constantemente aprendizaje 5
- Que cuente con un software de gestión escolar para el seguimiento de la asistencia, la comunicación con los padres y la gestión de la información del niño. 3
- Ofrecer opciones de tiempo completo y medio tiempo, así como



Entrevista Kelly Guillen

2. En las siguientes alternativas clasifique del 1 al 5 acorde a la importancia de los requisitos que debe tener un centro de desarrollo infantil:

- Ofrecer un programa educativo estructurado que garantice la atención y necesidades específicas de cada niño 5
- Tener personal capacitado en primeros auxilios y que los párvulos estén en constantemente aprendizaje 5
- Que cuente con un software de gestión escolar para el seguimiento de la asistencia, la comunicación con los padres y la gestión de la información del niño. 3 se puede manejar de otra forma.
- Ofrecer opciones de tiempo completo y medio tiempo, así como flexibilidad para acomodarse a eventos y actividades extracurriculares 5



Entrevista Daniel Palomeque

1. En las siguientes alternativas clasifique del 1 al 5 acorde a la importancia de los requisitos que debe tener un centro de desarrollo infantil:

- Ofrecer un programa educativo estructurado que garantice la atención y necesidades específicas de cada niño 5
- Tener personal capacitado en primeros auxilios y que los párvulos estén en constantemente aprendizaje 4
- Que cuente con un software de gestión escolar para el seguimiento de la asistencia, la comunicación con los padres y la gestión de la información del niño. 4
- Ofrecer opciones de tiempo completo y medio tiempo, así como flexibilidad para acomodarse a eventos y actividades extracurriculares 5
- Aulas, áreas de juego, dormitorios y otros espacios diseñados para las