

UNIVERSIDAD ESAN



Plan de negocios para un centro integral de estimulación y cuidados básicos para niños entre cero y tres años orientado al segmento medio, en el distrito de Callería, Pucallpa

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Administración

por:

Nancy Paola Chumbes Licas

Patricia de las Milagros López Sánchez

Susan Matilde Valderrama Shupingahua

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial Pucallpa

Pucallpa, 28 de febrero del 2018

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UN CENTRO INTEGRAL DE ESTIMULACIÓN
Y CUIDADOS BÁSICOS PARA NIÑOS ENTRE CERO Y TRES AÑOS
ORIENTADO AL SEGMENTO MEDIO, EN EL DISTRITO DE CALLERÍA,
PUCALLPA**

ha sido aprobada

.....
PhD Kety Lourdes Jáuregui Machuca, jurado

.....
MBA Guillermo Villa Ortega, jurado

.....
MBA Martha Cecilia Esteves Dejo, Asesora

Universidad ESAN

2018

Dedicado a mi familia por el inmenso apoyo en este largo andar.

Nancy Paola Chumbes Licas

Dedico esta tesis a: Julia y Marden, mis queridos padres por su anhelo de superación hacia a mí; a toda mi familia y amigos por su apoyo para lograr esta Meta.

Patricia de los Milagros López Sánchez

Dedicado a mis padres, mi ejemplo y fortaleza. A ti, mi motivación

Susan Matilde Valderrama Shupingahua



ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Idea de negocio.....	1
1.2 Antecedentes	1
1.3 Objetivos	4
1.3.1 <i>General</i>	4
1.3.2 <i>Específicos</i>	5
1.4 Justificación.....	5
1.5 Delimitación	6
1.5.1 <i>Alcances y limitaciones</i>	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Marco Teórico	7
2.1.1 <i>La Educación</i>	7
2.1.2 <i>Aprendizaje desde el nacimiento</i>	7
2.1.3 <i>Estimulación Temprana</i>	9
2.1.4 <i>Modelos Pedagógicos</i>	10
2.2 Marco Conceptual	18
2.2.1 <i>Estimulación temprana</i>	18
2.2.2 <i>Cuidado básico infantil</i>	18
2.2.3 <i>Educación inicial</i>	19
2.2.4 <i>Cuna</i>	19
2.2.5 <i>Jardín</i>	19
2.2.6 <i>Cuna – Jardín</i>	19
2.2.7 <i>Administración Estratégica</i>	20
2.2.8 <i>Proceso Estratégico</i>	20
2.2.9 <i>Estrategia de servicio al cliente</i>	20

2.2.10	<i>Plan de negocios</i>	21
2.2.11	<i>Pucallpa</i>	21
2.2.12	<i>Pedagogía infantil</i>	22
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		23
3.1	Tipo de investigación	23
3.2	Diseño de la investigación.....	23
3.3	Población y Muestra.....	23
3.4	Recolección de datos	24
3.4.1	<i>Análisis del entorno</i>	25
3.4.2	<i>Estudio de mercado</i>	26
3.4.3	<i>Planeamiento estratégico</i>	26
3.4.4	<i>Planes estratégicos a nivel funcional</i>	27
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....		28
4.1	Análisis Externo	28
4.2	Análisis SEPTE	28
4.2.1	<i>Social</i>	28
4.2.2	<i>Económico</i>	30
4.2.3	<i>Político – Legal</i>	33
4.2.4	<i>Tecnológico</i>	34
4.2.5	<i>Ecológico</i>	36
4.3	Análisis del Sector.....	37
4.3.1	<i>Estructura del sector</i>	37
4.4	Análisis de las Fuerzas de Porter.....	37
4.4.1	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	37
4.4.2	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	38
4.4.3	<i>Rivalidad entre los competidores</i>	39
4.4.4	<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	39

4.4.5	<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	40
4.5	Análisis de las empresas competidoras en el Sector	40
4.5.1	<i>Análisis de la competencia</i>	43
4.6	Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE.....	45
4.7	Análisis Interno	46
4.7.1	<i>Análisis de recursos y capacidades</i>	46
4.7.2	<i>Identificación de Fortalezas y Debilidades</i>	46
4.8	Matriz de Evaluación de Factores Internos	47
4.9	Análisis FODA.....	48
4.10	Conclusiones del capítulo.....	49
	CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO	52
5.1	Estudio de mercado	52
5.2	El mercado laboral de la ciudad de Pucallpa.....	53
5.3	Aplicación del estudio de Mercado	54
5.4	Población y Muestra.....	54
5.5	Resultados de la Investigación de Mercado	57
5.6	Estimación del Mercado Potencial.....	61
5.7	Determinación de la demanda para el proyecto	62
5.8	Conclusiones del capítulo.....	64
	CAPÍTULO VI. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	65
6.1	Modelo de negocio	65
6.1.1	<i>Definición del negocio</i>	65
6.2	Visión	67
6.3	Misión.....	67
6.4	Valores empresariales.....	68
6.5	Objetivos Estratégicos.....	69
6.6	Estrategia genérica	69

6.7	Estrategia de crecimiento	70
6.8	Conclusiones del capítulo.....	70
CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING Y VENTAS		71
7.1	Objetivos del plan de marketing.....	71
7.2	Formulación estratégica de marketing	71
7.2.1	<i>Estrategia de segmentación</i>	71
7.2.2	<i>Estrategia de posicionamiento</i>	72
7.3	Estrategias de la mezcla de marketing	72
7.3.1	<i>Estrategia de producto</i>	72
7.3.2	<i>Estrategia de precio</i>	73
7.3.3	<i>Estrategia de promoción</i>	73
7.3.4	<i>Estrategia de plaza o distribución</i>	74
7.3.5	<i>Estrategia de personas</i>	74
7.4	Pronóstico de ventas.....	75
7.5	Conclusiones del capítulo.....	76
CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES E IMPLEMENTACIÓN		78
8.1	Objetivos y estrategia de operaciones	78
8.1.1	<i>Objetivos</i>	78
8.1.2	<i>Estrategias</i>	79
8.2	Diseño del servicio	79
8.3	Diseño de los procesos	81
8.3.1	<i>Procesos Estratégicos</i>	82
8.3.2	<i>Procesos Operativos</i>	82
8.3.3	<i>Procesos de Apoyo</i>	84
8.4	Protocolos y procedimientos	85
8.5	Diseño de las instalaciones.....	86
8.5.1	<i>Ubicación de las instalaciones</i>	90

8.5.2	<i>Licencia de funcionamiento</i>	90
8.6	Cronograma de implementación del proyecto.....	92
8.7	Conclusiones del capítulo.....	93
CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS		94
9.1	Objetivos de personal	94
9.2	Estrategias de administración de recursos humanos	95
9.3	Requerimiento de personal.....	95
9.4	Evaluación del personal.....	97
9.5	Capacitación y desarrollo	97
9.6	Conclusiones del capítulo.....	98
CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO		99
10.1	Supuestos y políticas	99
10.2	Inversiones.....	100
10.2.1	<i>Estimación de las inversiones</i>	100
10.2.2	<i>Capital de trabajo</i>	104
10.3	Costos del Servicio	106
10.3.1	<i>Costo de insumos y otros materiales</i>	106
10.3.2	<i>Costo de los servicios (energía eléctrica, agua, internet, etc)</i>	106
10.3.3	<i>Costo de la mano de obra</i>	107
10.4	Presupuesto de ingresos y egresos	107
10.4.1	<i>Presupuesto de ingreso por ventas</i>	107
10.4.2	<i>Presupuesto de depreciación</i>	108
10.4.3	<i>Presupuesto operativo de costos</i>	109
10.4.4	<i>Presupuesto de gastos administrativos</i>	110
10.4.5	<i>Presupuesto de servicio a la deuda</i>	111
10.4.6	<i>Estado de Resultados Integrales</i>	111
10.5	Flujo de fondos netos.....	112

10.5.1	<i>Cálculo del costo de oportunidad de los accionistas</i>	112
10.5.2	<i>Cálculo del costo promedio ponderado de capital (CPPC)</i>	113
10.5.3	<i>Flujo de fondos económicos (FFE)</i>	113
10.5.4	<i>Flujo de fondos financieros (FFF)</i>	113
10.6	Evaluación económica y financiera del proyecto	116
10.6.1	<i>Análisis de los resultados económicos y financieros del proyecto</i>	116
10.6.2	<i>Análisis de Sensibilidad del proyecto</i>	117
10.7	Impacto social del proyecto	120
10.8	Análisis de riesgos	122
	CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
	ANEXOS	128
	BIBLIOGRAFÍA	161

LISTA DE FIGURAS

Figura 4. 1. Localización de competidores	44
Figura 4. 2. Plano de segmentación del distrito de Callería según ingresos	44
Figura 5. 1. Tiempo de funcionamiento del establecimiento – entrevista operador	57
Figura 5. 2. Rango de precios cobrados por los servicios ofrecidos	58
Figura 5. 3. Intensión de contar con los servicios de un centro integral de estimulación temprana y cuidados básicos.....	59
Figura 5. 4. Intensidad de contratar el servicio del centro integral de estimulación temprana y cuidados básicos.....	60
Figura 5. 5. Apeim: Distribución de hogares según NSE 2016 (Urbano)	61
Figura 5. 6. Tasa de crecimiento promedio anual de las provincias más pobladas	62
Figura 8. 1. Barra de equilibrio para niños	80
Figura 8. 2. Propuesta de distribución de espacios en aula integrada.....	81
Figura 8. 3. Mapa de procesos	82
Figura 8. 4. Proceso de captación de clientes	83
Figura 8. 5. Proceso de prestación del servicio.....	84
Figura 8. 6. Plano de distribución de ambientes	89
Figura 8. 7. Ubicación de las instalaciones.....	90
Figura 9. 1. Estructura Organizacional	94

LISTA DE TABLAS

Tabla 4. 1. Proyección de la población por distritos al 2015, provincia de Coronel Portillo.....	28
Tabla 4. 2. Población femenina Económicamente Activa (personas).....	29
Tabla 4. 3. Población femenina Económicamente Activa del distrito de Callería.....	29
Tabla 4. 4. Determinación de Oportunidades y Amenazas en la variable Social	30
Tabla 4. 5. Ucayali: Valor Agregado Bruto 2016 , valores a precios constantes 2007 (miles de soles)	32
Tabla 4. 6. Determinación de Oportunidades y Amenazas en la variable Económica	33
Tabla 4. 7. Determinación de Oportunidades y Amenazas en la variable Político - Legal.....	34
Tabla 4. 8. Principales Indicadores de Servicios Públicos de Telecomunicaciones	35
Tabla 4. 9. Determinación de Oportunidades y Amenazas en la variable tecnológica.	36
Tabla 4. 10. Determinación de Oportunidades y Amenazas en la variable Ecológica	37
Tabla 4. 11. Instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Callería.....	42
Tabla 4. 12. Matriz de competidores.....	43
Tabla 4. 13. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	45
Tabla 4. 14. Matriz EFI.....	47
Tabla 4. 15. Matriz FODA cruzada.....	48
Tabla 4. 16. Proyección de la demanda del proyecto en número de madres	63
Tabla 5. 1. Población de Callería de 0 a 3 años, según grupos de edades	55
Tabla 5. 2. Ucayali: Promedio de hijos por mujer según provincia.....	55
Tabla 5. 3. Intensidad de contratar el servicio del centro integral de estimulación temprana y cuidados básicos.....	60
Tabla 5. 4. Demanda Final del proyecto (número de niños).....	64
Tabla 6. 1. Modelo Canvas del Centro integral de estimulación y cuidados básicos ..	66
Tabla 6. 2. Componentes de la declaración de la misión.....	68
Tabla 6. 3. Objetivos Estratégicos	69
Tabla 7. 1 Comparación de precios de los competidores directos	73
Tabla 7. 2. Pronóstico de ventas	76
Tabla 7. 3. Matriz de análisis de riesgos	122
Tabla 8. 1. Objetivos del Plan de Operaciones	78

Tabla 8. 2. Estrategia de operaciones.....	79
Tabla 8. 3. Listado de protocolo y procedimientos de operaciones.....	85
Tabla 8. 4. Listado de protocolos y procedimientos de prevención y emergencias.....	86
Tabla 8. 5. Diseño y capacidades de ambientes para niños	86
Tabla 9. 1.Objetivos de recursos humanos	95
Tabla 10. 1. Inversión en equipos	101
Tabla 10. 2.Inversión en mobiliario	101
Tabla 10. 3. Inversión en juegos para niños.....	102
Tabla 10. 4. Inversión en Materiales didácticos.....	102
Tabla 10. 5. Inversión en accesorios y menaje	103
Tabla 10. 6. Inversión Intangible	103
Tabla 10. 7. Inversión Total.....	104
Tabla 10. 8. Cálculo del Gasto Operativo Anual (primer año).....	104
Tabla 10. 9. Salarios anuales del personal para el primer año de operaciones (S/) ...	105
Tabla 10. 10. Presupuesto de ingresos por ventas.....	108
Tabla 10. 11. Presupuesto de Depreciación	109
Tabla 10. 12.Presupuesto operativo de costos del servicio (S/).....	109
Tabla 10. 13. Presupuesto Operativo de Gastos Administrativos (S/).....	110
Tabla 10. 14. Términos del contrato	111
Tabla 10. 15. Servicio a la deuda.....	111
Tabla 10. 16. Estado de Resultados Integrales.....	112
Tabla 10. 17. Flujo de Fondos Económicos (FFE)	114
Tabla 10. 18. Flujo de Fondos Financieros (FFF)	115
Tabla 10. 19. Evaluación económica	116
Tabla 10. 20 Evaluación financiera.....	116
Tabla 10. 21. Variación del VAN financiero según escenarios.....	117
Tabla 10. 22. Niveles de ingreso por venta según escenarios (S/).....	117
Tabla 10. 23 Estado de resultados y evaluación financiera del escenario optimista .	118
Tabla 10. 24 Estado de resultados y evaluación financiera del escenario pesimista .	119
Tabla 10. 25. Utilidades antes de reserva legal.....	120
Tabla 10. 26. Valor agregado y acumulado	120
Tabla 10. 27. Matriz de probabilidad e impacto	125

NANCY PAOLA CHUMBES LICAS



Magíster (c) en Administración de empresas con 7 años de experiencia en el sector financiero, especialista en otorgamiento y evaluación de créditos a micro y pequeñas empresas. Con destreza para trabajar en equipo, orientado al cambio y eficiencia generando óptimo clima laboral. Con altos valores éticos, trabajo a presión, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área financiera.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Dirección Avanzada de Proyectos Universidad ESAN	2014-2016
Lic. en Administración de Empresas Universidad San Luis Gonzaga de Ica	1997-2001

EXPERIENCIA PROFESIONAL

MI BANCO

Entidad Financiera perteneciente al segmento de la Banca.

Asesor de Negocios

junio 2010 – agosto 2017

Responsable de la promoción, evaluación, otorgamiento y recuperación de créditos otorgados por el banco, como asesor logré ascender hasta asesor de Negocios Ejecutivo, y tener a mi cargo a nuevos asesores sin experiencia a fin de darles inducción acerca de las funciones y responsabilidades del cargo.

CAJA MAYNAS S.A

Institución del sistema financiero, que recibe ahorro del público, promovidas por los gobiernos locales, supervisada por la SBS.

Analista de Créditos**enero 2008 – mayo 2010**

Realizar el análisis y participar en la decisión del otorgamiento de las operaciones crediticias según la normativa vigente de la entidad financiera, además de velar por el cumplimiento de la resolución del comité de créditos.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Diplomado en Microfinanzas y Gestión de riesgos Universidad Pacífico	2016
Seminario Administración estratégica y Desarrollo de Habilidades Gerenciales Universidad Alas Peruanas	2015
Seminario Ventas y Negociaciones Universidad ESAN	2014

IDIOMAS

Inglés – Nivel avanzado

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado

Patricia de los Milagros López Sánchez



Magíster (c) en Administración de empresas con 21 años de experiencia en el sector financiero, línea de carrera en ascenso meritorio hasta desempeñar el cargo de gerente de oficina bancaria, con amplio conocimiento de productos financieros, gestión eficiente de equipos motivados e informados, alta orientación al incremento de ventas y captación de nuevos clientes mediante un excelente servicio de calidad, con valores éticos y gran nivel de compromiso institucional.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Administración Universidad ESAN	2014-2016
Bachiller en Contabilidad y Finanzas Universidad de Alas Peruanas	2002-2006

EXPERIENCIA PROFESIONAL

BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS - BANBIF

Importante banco del sistema financiero, caracterizado por su dinamismo y versatilidad.

Gerente de Oficina

Junio/2012 – a la fecha

Encargada de la apertura de oficina Pucallpa, abrir una agencia bancaria significó un reto en mi carrera profesional, consolidé mi equipo de trabajo y conduje el negocio de la banca persona natural (consumo) y persona jurídica (empresa), logrando volúmenes en saldos mayores a US\$15MM en mi gestión. He logrado implementar campañas internas de incentivos mensuales y trimestrales lo que incrementó la producción individual de mi equipo llegando a cumplimientos superiores al 120% de la meta.

BANCO DE CREDITO DEL PERU

Empresa emblemática y líder del sistema financiero bancario peruano.

Inicie mi carrera laboral en agosto de 1996, orientada a la gestión operativa y de procesos, luego como ejecutivo de la banca PYME, banca de negocios mixta y gerente de oficina.

Gerente de Oficina**Marzo/2011 – Junio/2012**

Responsable de la gestión de recursos humanos, financieros y de negocios de la Oficina Juanjui sobrepasando las metas y compromisos trimestrales de las campañas multiproductos (incremento de saldos, venta de créditos, Tarjetas, seguros, etc.); Logré gestionar importante desembolso superior a S/1MM lo que permitió situar a mi equipo de 11 personas y oficina en una de las primeras de su categoría a nivel nacional, manejando volúmenes de negocios mayores a US\$10MM

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Diplomado en Gestión de calidad y Procesos 2013
Universidad ESAN

Seminario Ventas y Negociaciones 2014
Universidad ESAN

IDIOMAS

Inglés – Nivel intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado

Susan Matilde Valderrama Shupingahua



Magíster (c) en Administración de empresas con 20 años de experiencia en proyectos de cooperación internacional, con componentes productivos, sociales, medioambientales y con perspectivas de género, vinculando a los socios-beneficiarios con los diferentes sectores productivos y gobiernos locales. Con habilidad para trabajar en equipos de alto rendimiento, proactiva y con sólidas competencias para la planificación, organización y destacada capacidad de aprendizaje.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Administración de Negocios Universidad ESAN	2014-2016
Lic. en Administración de Empresas Universidad Nacional de Ucayali	1996-2002

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CITE ARTESANÍA UCAYALI – CENTRO DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DE ARTESANÍA Y TURISMO DE UCAYALI

Coordinadora

marzo 2017– a la fecha

Responsable de la gestión del CITE Artesanía y Turismo Ucayali - MINCETUR, institución que tiene como objetivo principal elevar la competitividad de la producción artesanal en los mercados externos, internos y turísticos. Con esta finalidad, me corresponde la planificación de actividades, organizar los equipos técnicos y conducir el desarrollo de Talleres y capacitaciones orientadas al perfeccionamiento productivo, mejoramiento de la organización empresarial, conocimiento de técnicas de mercadeo, fomentando la innovación tecnológica en 5 líneas artesanales priorizadas. En este periodo he apoyado la vinculación de poblaciones de artesanos indígenas a mercados regionales y nacionales, mediante la organización de ferias y eventos comerciales, impulsando la cobertura de intervención a poblaciones de comunidades indígenas que tradicionalmente están ajenas a estos beneficios.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO - PNUD

Técnico Administrativo y Logístico

noviembre 2015– a febrero 2017

Responsable de la administración del Proyecto EBA AMAZONÍA “Gestión Integrada del Cambio Climático en las Reservas Comunales de la Amazonia”, concretamente en el ámbito de la Reserva Comunal Amarakaeri, en Madre de Dios, en acciones de mitigación al CC a través de castaña, cultivos tradicionales, artesanía y turismo. Se logró la transferencia de know how en aspectos de gestión administrativa para la ejecución directa de fondos de la Ejecutora de Contratos de Administración de la Reserva Comunal Amarakaire – ECA-RCA, dirigido por representantes de los pueblos indígenas de la zona.

CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DE UCAYALI

Jefe del Centro de Servicios Empresariales

diciembre 2011– a setiembre 2014.

Articulación de empresarios con la oferta de profesionales en la región para servicios de asesorías, consultorías, capacitación y asistencia técnica. Generación y desarrollo de nuevos servicios institucionales, lográndose la ampliación de la base asociativa en un 50% y el incremento de ingresos en un 40%. Organización y desarrollo de eventos corporativos como estrategia para posicionamiento institucional, y firma de convenios institucionales con importantes empresas e institucionales de la región.

Proyecto de Negocios Inclusivos en la Base Económica de la Pirámide, promovido por el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo - SNV y el FOMIN del BID

Asesor de Proyectos

agosto 2009– a diciembre 2011.

Generación de nuevas iniciativas empresariales derivadas de la actividad turística en la Comunidad Nativa de Infierno (etnia ese'ejá), en la Reserva Nacional Tambopata, Puerto Maldonado. Se logró el impulso de la empresa Bahuaja Expeditions, de propiedad comunal, a través de la implementación de turismo ecológico y vivencial, con la de servicios conexos a la actividad turística.

Proyecto “Potenciando la Economía de las Mujeres Rurales”, en Ucayali, ejecutado por el Movimiento Manuela Ramos y la Corporación Andina de Fomento - CAF

Consultora de Proyectos

Setiembre 2005– a mayo 2008.

Coordinación y administración regional del proyecto con enfoque de género dirigido a mujeres de zonas periurbanas para su articulación al mercado, con gobiernos locales y acceso a micro financiamiento de grupos beneficiarios. Se logró la incorporación de 890 mujeres de diferentes líneas productivas, en programas de capacitación, tanto en gestión empresarial como en habilidades blandas. Se logró el impulso y formalización de emprendimientos femeninos y su acceso al financiamiento.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Diplomado de especialización en Gestión Pública 2017
Centro de Formación en Administración Pública.

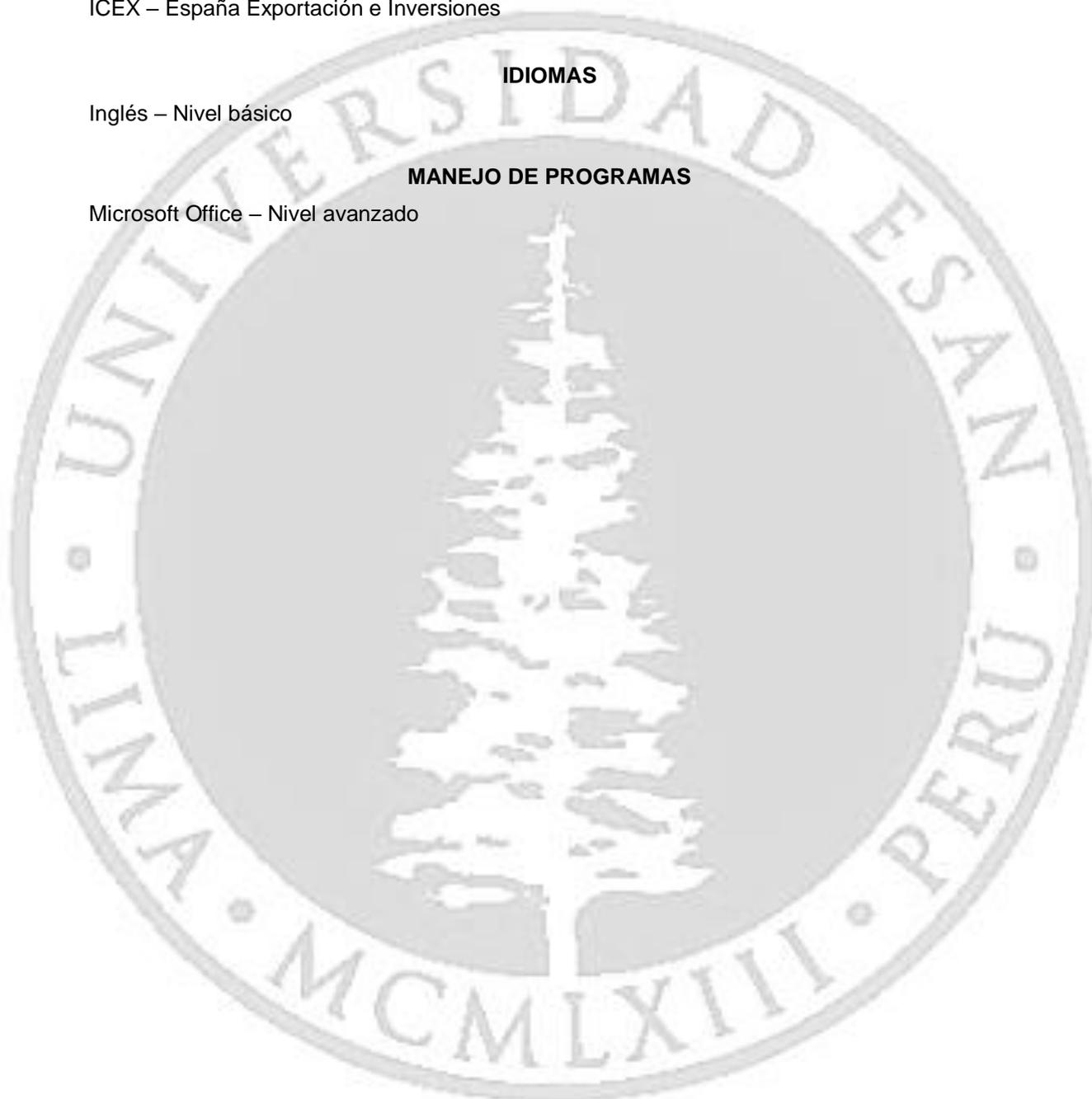
Diploma en Internacionalización de la Empresa 2017
ICEX – España Exportación e Inversiones

IDIOMAS

Inglés – Nivel básico

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado



RESUMEN EJECUTIVO



Maestría en: Maestro en Administración de Empresas

Título de la tesis: **Plan de negocios para un centro integral de estimulación y cuidados básicos para niños entre cero y tres años orientado al segmento medio, en el distrito de Callería, Pucallpa.**

Autores: Chumbes Licas, Nancy Paola
López Sánchez, Patricia de los Milagros
Valderrama Shupingahua, Susan Matilde

RESUMEN:

En un contexto de vertiginosos cambios sociales, educativos, tecnológicos y un ambiente laboral cada vez más competitivo, el cual demanda mayor desarrollo profesional de los padres y de las nuevas generaciones con mayores capacidades de asimilación y adaptación a su entorno. Debido a todo esto, y a la mayor carga laboral de los padres, principalmente de las madres, es que se hace necesario contar con un lugar seguro y confiable donde los padres puedan dejar a sus hijos y que tengan la seguridad que sus hijos van a recibir los estímulos adecuados y los cuidados necesarios que contribuyan al óptimo desarrollo de sus habilidades y competencias. Por lo tanto, se decide evaluar la factibilidad técnica y económica del presente proyecto y para ello se plantea los siguientes objetivos:

- Determinar la oportunidad dentro del mercado de educación básica en Pucallpa, definiendo si el centro de estimulación temprana sería aceptado.
- Investigar las preferencias de los potenciales clientes, para determinar los servicios a ofrecer.
- Proponer el modelo de negocio más adecuado según el estudio de mercado.
- Proponer estrategias de posicionamiento y crecimiento que aseguren la continuidad del negocio.
- Determinar el atractivo integral del proyecto.

A fin de identificar los gustos y preferencias de nuestros potenciales clientes se realizó el estudio de mercado en el distrito de Callería, lo que permitió conocer que existen 3,879 madres con al menos un hijo de 0 a 3 años en el distrito de Callería, de las cuales 350 corresponden al tamaño muestral, y que un 73.2% de ellas estaría dispuesta a contar con los servicios a ofrecer, de las cuales el 70.9% estaría muy segura de hacerlo. Procediendo con la segmentación de las madres según los NSE objetivos y calculando mediante proyecciones el número de niños para el horizonte del proyecto, considerando una participación de mercado de 5%, se obtiene una demanda para el primer año de 64 niños, llegando a 71 para el último año.

Con los datos recolectados en el estudio de mercado se evalúa el proyecto para determinar la factibilidad técnica económica, para lo cual se considera una inversión total estimada de S/ 202,812.

Una inversión tangible de S/80,020 e intangible de S/ 4,825. Un capital de trabajo de S/105,374 y un interés preoperativo de S/12,593. Se determinó un COK de 21.1%, y un CPPC de 17.32%

Finalmente, luego de las evaluaciones y análisis realizados, se concluye que el proyecto es técnica y económicamente factible, sustentado en:

- Hay una tendencia creciente de la demanda de este tipo de servicios educativos en la ciudad de Pucallpa.
- La calidad del servicio educativo que ofrecemos es superior ya que nos basamos en la aplicación de la metodología Montessori con profesionales expertos, horarios flexibles, ambientes estructurados y monitoreo web.
- Se contó con financiamiento de las socias en un 60% y un 40% préstamo del sistema financiero.
- Los indicadores de evaluación económica muestran que el proyecto es viable, con un VAN económico de S/96,542, una TIR de 31.38% y un periodo de recupero de 5 años.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Idea de negocio

“Happy Kids” es un centro integral de estimulación y cuidados básicos para niños entre cero y tres años orientado al segmento medio, en el distrito de Callería, Pucallpa, con el cual se busca atender la necesidad de las madres de familia de contar con un lugar seguro y adecuado para el cuidado de sus hijos donde puedan dejarlos, mientras trabajan o realizan otras actividades, a cargo de personal capacitado en técnicas que estimulen su adecuado desarrollo y con instalaciones que obedecen a la norma técnica para el diseño de locales de educación básica regular de nivel inicial.

1.2 Antecedentes

La globalización es un fenómeno real, que afecta a las personas a todo nivel y cuyas implicancias se dan a nivel cultural, social y educativo. Dicho proceso se caracteriza por la interdependencia de los países, por los cambios en las formas productivas y del dominio del sector financiero.

Un aspecto importante es el multiculturalismo como causa y efecto de cambios en la producción, donde se ha hecho necesario establecer estándares y normas de evaluación para regir la calidad de los productos en ambientes centrados fundamentalmente en la competitividad.

La proliferación de bienes y servicios culturales, la revolución digital, las políticas de libre mercado, la concentración económica y territorial y las olas de inmigración; contribuyen a que las personas y grupos sociales de todos los países estén expuestos a una diversidad de artículos, servicios, costumbres, ideologías, información y tradiciones multiculturales (Sánchez Delgado & Rodríguez Miguel, 2011). Esto supone importantes retos en cuanto a los vertiginosos avances científicos y tecnológicos, que demandan a la educación, nuevas generaciones con cada vez mayores capacidades de asimilar adecuadamente aportes externos a su realidad; y que, además, se encuentren preparadas para su correcta integración a sociedades cambiantes y llenas de desafíos (Ministerio de Educación del Perú, 2017).

En este contexto de competitividad creciente, se genera la necesidad de que, el desarrollo intelectual y emocional de las nuevas generaciones, se inicie desde muy temprana edad, dando lugar a la “estimulación temprana”; concepto que tiene sus orígenes en los años cincuenta y sesenta donde aparece bajo la denominación de “Estimulación Precoz”, que surgió para atender a niños que nacían con un déficit en el desarrollo psicomotor. Posteriormente, de manera progresiva fue ampliando sus alcances a niveles de detección y prevención de situaciones de riesgo que pudieran incidir negativamente en el desarrollo de los niños de la primera infancia.

Según la Organización Mundial de la Salud

[d]e todos los determinantes sociales en la salud, el relativo al desarrollo en la primera infancia es el que los dirigentes económicos de las sociedades entienden con más facilidad, porque un mejor desarrollo en la primera infancia no sólo significa una mejora de la salud, sino también la existencia de una fuerza de trabajo más productiva y la reducción de los costos tanto en la justicia penal como en otros componentes de la red de seguridad social. Las instituciones fiscales y monetarias a nivel nacional e internacional deben reconocer que el gasto destinado a mejorar el desarrollo en la primera infancia es una inversión y, por consiguiente, han de incorporarlo en sus políticas (Organización Mundial de la Salud, 2017).

Hoy en día, la estimulación temprana es una técnica orientada a aprovechar la capacidad de adaptabilidad y aprendizaje del cerebro humano durante los primeros años de vida, que es donde ocurre el mayor crecimiento del mismo (50%); buscando para ello, el desarrollo de los aspectos cognitivos, lingüísticos, motor y social del infante, lo cual irá consolidando funciones y habilidades fundamentales para su desarrollo futuro (Garza Mata, 2014).

A continuación, se mencionan investigaciones previas relacionadas a la educación y cuidado básico infantil:

Garza Matta, J.P. 2014. El impacto de la estimulación temprana en la primera infancia: Estudio Comparativo entre ambiente escolarizado y ambiente hogar.

Estudio en el que se busca conocer el ambiente que logra el mayor rendimiento y estimulación en el niño, comparando la estimulación temprana impartida en instituciones especializadas y aquella brindada en el hogar. Así mismo, se pretende averiguar el nivel de percepción y conocimiento de la importancia de la estimulación temprana y sus implicancias.

Menciona la creciente incursión de las madres de familia en el mercado laboral, y el nuevo papel que han tomado los servicios de guarderías y estancias infantiles en la crianza de los niños desde etapas cada vez más tempranas. Y la importancia de que estos servicios satisfagan no solo las necesidades básicas del niño, sino también las socioemocionales, cognitivas y psicomotoras.

Luego de aplicada su investigación, sobresale la diferencia en el aspecto social y cognitivo en los niños que acuden a un centro de estimulación en comparación con aquellos que son criados solamente en casa. Discurre por la misma línea, en cuanto al desarrollo del lenguaje, el desarrollo de la seguridad en sí mismos; la empatía y la capacidad de superar sus propios miedos gracias a la interacción con compañeros y cuidadores que promueven este tipo de habilidades.

En cuanto a la edad apropiada para exponer a los niños a este tipo de estímulo, menciona que es la comprendida entre 0 a 3 años, debido al desarrollo cerebral que se obtiene gracias a la plasticidad del mismo.

Finalmente, se identifican riesgos de la crianza a tiempo completo en casa, como la fatiga de la persona encargada, la falta de disciplina y la ignorancia en cuanto a métodos adecuados de estimulación, lo cual puede mermar el buen desarrollo del infante.

Cochella Cardi, G.M.; Elias Giordano, C.C.; & Meza Rojas, C.S. 2017. Plan de negocios para la implementación de un nido basado en la pedagogía Montessori y el enfoque Reggio Emilia incluyendo servicios que integren su crecimiento y aprendizaje.

Proponen la implementación de un Nido orientado a las NSE B y C de Lima Metropolitana, donde se eduque a los niños en base a la fusión de las metodologías Montessori y Reggio Emilia, las cuales se enfocan en la autonomía, la independencia, la capacidad de elegir, el respeto y la capacidad de aprender de un niño a través de sus sentidos, valorando el error o equivocación como parte del aprendizaje y no siendo castigado.

Se toma en cuenta la normativa vigente del Ministerio de Educación para cumplir con especificaciones tanto de diseño curricular, como de infraestructura del local. Se plantea desarrollar una estrategia de diferenciación basada en la metodología de educación ya expuesta, y una propuesta de valor conformada por tres tipos de servicios: i) Educación Inicial: para niños entre 2 y 5 años. ii) Guardería: para niños entre 2 y 5 años. iii) Talleres de verano: talleres artísticos, deportivos, de inglés y estimulación temprana para niños de 2 a 5 años.

Para ello se indica la habilitación de 8 aulas con capacidad para 25 niños en el distrito de San Miguel (Lima), según resultados de un análisis donde se consideraron variables como la cantidad de familias y la condición socioeconómica.

Ballena Rázuri, L., Becerra Ruiz, P., & Gonzales Malca, R. 2015. Plan de negocio Kunacenter.

Propone la implementación del servicio de cuna en el centro empresarial de San Isidro (Lima) para atender a niños entre los 3 meses y 3 años, teniendo como clientes potenciales a las madres pertenecientes a la alta población flotante que recibe el distrito, producto de todas las personas que llegan al mismo a trabajar desde otras zonas de la ciudad.

Dentro de la propuesta de servicio, destacan el cuidado de la salud y el bienestar de los niños como la mayor prioridad, brindando además un ambiente óptimo para el desarrollo de sus habilidades sociales y académicas. Se ofrece un horario flexible y extendido de 10 horas de atención de lunes a viernes, con personal a dos turnos diarios, durante todo el año, en el que los padres pueden escoger el tiempo de permanencia de sus hijos entre las 7:30am a 7:30 pm, y que además cuenta con servicio de alimentación a partir de los 6 meses de edad.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Desarrollar el plan de negocios para la implementación de un centro integral de estimulación y cuidados básicos para niños entre cero y tres años orientado al segmento medio, en el distrito de Callería, Pucallpa.

1.3.2 Específicos

- i. Determinar la oportunidad dentro del mercado de educación básica en Pucallpa, definiendo si el centro de estimulación temprana sería aceptado.
- ii. Investigar las preferencias de los potenciales clientes, para determinar los servicios a ofrecer.
- iii. Proponer el modelo de negocio más adecuado según el estudio de mercado.
- iv. Proponer estrategias de posicionamiento y crecimiento que aseguren la continuidad del negocio.
- v. Determinar el atractivo integral del proyecto.

1.4 Justificación

Según el INEI, a nivel nacional el porcentaje de mujeres que trabajan se ha incrementado en 23.2% en los últimos 10 años; pasando de 5 millones 637 en el 2005, a 6 millones 947 mil en la actualidad, de las cuales el 70% trabajan en micro y pequeñas empresas (INEI, 2017).

En Ucayali, el porcentaje de mujeres pertenecientes a la PEA tuvo también un incremento en los últimos 10 años en un porcentaje superior al registrado a nivel nacional, pasando de 72 mil 449 mujeres en el 2005 a 105 mil 580 en el 2015, lo cual representa un incremento del 45.73%. Esto se justifica en el desarrollo económico de la región, plasmado en el progresivo aumento de su PBI en 36.84% desde el 2005 al 2015 (INEI, 2017).

Producto del crecimiento económico y de su incorporación a la vida laboral, el creciente número de madres de familia de Pucallpa pertenecientes a la PEA, cuentan con poco espacio de tiempo para el cuidado de sus hijos durante su horario laboral, por lo que deciden dejarlos al cuidado de familiares o niñeras, no siendo siempre éstas últimas la opción más adecuada y confiable, habiéndose registrado casos de maltrato a los niños.

Tanto en el caso de los familiares como el de las niñeras, es muy poco probable que los niños reciban los estímulos necesarios para el óptimo desarrollo de sus funciones cognitivas, lingüísticas, sociales y motoras, razón por la cual existe la necesidad de los

padres de dejar a sus hijos al cuidado de personal especializado, en un ambiente seguro y adecuado.

Es en este contexto que la presente propuesta, buscará conocer sobre las expectativas de los padres de familia que cuenten con hijos menores y necesiten de un adecuado lugar para su cuidado y óptimo desarrollo. Buscando identificar también, las variables intervinientes en la toma de decisión de los padres con el fin de diseñar un servicio y estrategias acorde a las mismas.

1.5 Delimitación

1.5.1 Alcances y limitaciones

El alcance del presente plan de negocios será la determinación de la viabilidad de la implementación de un centro integral de estimulación y cuidados básicos para niños entre cero y tres años orientado al segmento medio, en el distrito de Callería, Pucallpa, para lo cual se realizará un sondeo de mercado que será complementado con la información proveniente de encuestas aplicadas a las madres de familia del mencionado distrito que cuenten con al menos un hijo de entre cero a tres años. Conocidos los resultados, se diseñará adecuadamente el servicio a ser ofrecido a los potenciales clientes, así como las estrategias y planes correspondientes a la operatividad de la empresa (Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Financieros).

En cuanto a las limitaciones, se menciona la falta de estadísticas actualizadas sobre el número de hijos por madre y la tasa promedio de crecimiento anual de la provincia de Coronel Portillo, así como, el número de niños que ya son atendidos en la actualidad por los nidos repartidos en distintos puntos de la ciudad.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico

En esta tesis se aborda la representación teórica desde el espacio más amplio, que es la educación como campo de investigación, hasta llegar a una configuración conceptual específica objeto del estudio, en donde se relacionan conceptos en un proceso gradual de análisis que nos ayude a delimitar la información que nos concierne.

2.1.1 *La Educación*

La educación representa una temática de investigación amplia y multidimensional, pues abarca múltiples concepciones originadas por diversos criterios y enfoques. Esta diversidad conceptual debe ser configurada ante una realidad compleja y dinámica en la que predominan los cambios tecnológicos y la globalización, lo cual obliga a replantearnos la forma de enseñanza desde los primeros años de existencia del ser humano.

Jackes Delors, subraya que los progresos tanto en economía, ciencia y tecnología constituyen parte de la realidad actual, y debemos reflexionar sobre la importancia de la accesibilidad universal a una educación capaz de adaptarse a este entorno, para formar mejores individuos en sociedad, que conduzcan su desarrollo evolutivo hacia una sociedad responsable, productiva y armoniosa (UNESCO, 1996).

Según Mazzella, el propósito de la educación es lograr que la persona despliegue lo mejor de sus capacidades en su relación con la sociedad (UNESCO, 1981). Es entonces primordial, procurar el acceso universal al conocimiento para una mejor comprensión de la realidad, así como una mayor participación social que promueva la integración y el éxito en los alumnos de diferentes circunstancias (cultura, religión, etc.). Y que al mismo tiempo priorice la adaptabilidad como elemento clave para desenvolverse en un mundo en constante cambio.

2.1.2 *Aprendizaje desde el nacimiento*

Según Nelson, existen diferentes periodos de aprendizaje, y todos ellos comienzan en una fase muy temprana: el periodo crítico para el desarrollo de las

funciones auditivas y de otras actividades superiores del sistema nervioso, como las emociones, comienza cuando el niño se encuentra todavía en el útero (Nelson, 2000).

Las experiencias de la primera infancia tienen profundo impacto sobre el desarrollo del cerebro, de la misma manera que las emociones, actitudes, capacidad y habilidades sociales se desarrollan durante los primeros años de vida. Los cuidados maternos, lactancia y nutrición son factores que inciden en que un niño este mejor preparado para aprender, considerándose que la estimulación temprana puede disminuir la brecha de desarrollo entre niños de diferente condición económica (Shonkoff y Phillips, 2000)

Este proceso evolutivo es bastante complejo pues consta de varios períodos de desarrollo que van madurando a lo largo de la primera infancia, a diferentes ritmos y velocidades, y deben ser aprovechados cuidadosamente porque es cuando el cerebro tiene mayor capacidad de absorción, o lo que se denomina “plasticidad cerebral”, lo cual permite una infinita capacidad de asimilación y aprendizaje ante los diferentes estímulos e influencias externas. Estos momentos de creación de mecanismos y estructuras neuronales se alternan con períodos de reposo, que no significan que el cerebro deje de estar activo, a los cuales es necesario darle el mismo nivel de importancia para proporcionar condiciones de estabilidad y estímulos adecuados para el aprendizaje (Erzurumlu y Killackey, 1993 / Ortiz Alonso, Neuro Ciencia y Educación, 2009). Es por ello, que se señala que la primera infancia, principalmente el período de cero a tres años es el período más fértil para el proceso de aprendizaje del individuo.

Una de las teorías que ha sido ampliamente desarrolladas para conocer del desarrollo intelectual es el enfoque constructivista de Jean Piaget, quien señala que durante la infancia se produce un desarrollo cognitivo natural en el que los niños construyen su propio aprendizaje (“aprenden a pensar”), resaltando la interacción entre el individuo y el objeto como la clave para que el niño perciba nuevos esquemas de conocimiento. Y destaca que cada proceso evolutivo se apoya en la fase anterior, por lo que el aprendizaje se constituye en una serie de cambios evolutivos, marcados por etapas durante toda la infancia (Saldarriaga – Zambrano, Bravo-Cedeño y Loor

Rivadeneira, 2016 / Jorge y Arencibia, Revista Cubana de Psicología, 2003 / Villar, Universidad de Barcelona, 2003).

Por otro lado, la teoría de Lev Vygotsky aporta un enfoque socio cultural al desarrollo cognoscitivo, y resalta la interacción social como actividad fundamente para la construcción de sus habilidades cognitivas, señalando a la cultura de su entorno como influencia predominante en la modelación de su pensamiento y comportamiento. Este proceso de adquisición de conocimientos se lleva a cabo inicialmente en un plano externo, para luego pasar al plano interior del individuo, al que denomina internalización, de lo interpersonal a lo intrapersonal, consolidando así el aprendizaje (Vigotsky y Teorías sobre el Aprendizaje, G. Becco, 2001 / Lucci, Propuesta de Vigotsky, Psicología Socio Histórica, 2006).

Ambas teorías señalan que el origen del conocimiento del individuo inicia desde la primera etapa de formación, destacando la relevancia del período de la primera infancia en el proceso de aprendizaje del niño, porque sienta las bases sobre las cuales se desarrollará este aprendizaje en sus posteriores años de vida.

2.1.3 Estimulación Temprana

Entre las numerosas definiciones de estimulación temprana, la podemos considerar como un sistema integrado de acciones que enriquece y estructura el medio en el que el niño se desenvuelve, con la intención de potenciar sus capacidades cognoscitivas, psicosociales, motrices y emocionales (Medina Salas, Revista Mexicana de Medicina Física y Rehabilitación, 2002).

Según lo señalado en el punto anterior, una intervención efectiva en la primera infancia conduce a la creación de cimientos adecuados para lograr un buen resultado en el aprendizaje. El proceso de estimulación es capaz de ejercer una acción determinante sobre el desarrollo del niño, por que actúa sobre formaciones que están en proceso de maduración. Donde es importante también que el infante participe activamente en el proceso de la estimulación, pues solo en la propia acción, y no solamente por la presencia del estímulo, es que se posibilita la formación de las estructuras cognoscitivas y afectivas.

Esto nos lleva a identificar las diferentes metodologías pedagógicas infantiles que nos permitan desarrollar las mejores técnicas para elevar el potencial del niño

2.1.4 Modelos Pedagógicos

Un modelo pedagógico viene a ser una representación teórica a través de la cual se toman conceptos e investigaciones referentes a demostrar el método ideal de enseñanza – aprendizaje, a través de estándares, contenidos y metodologías aportadas por el investigador (Vásquez y León, Educación y Modelos Pedagógicos, 2013 / Gómez y Polania, Estilos de Enseñanza y Modelos Pedagógicos, 2008).

Julián de Zubiría (Modelos Pedagógicos: Hacia una Pedagogía Dialogante, 2006) nos habla de dos modelos pedagógicos a lo largo de la historia, heteroestructurantes y autoestructurantes. Mientras que los modelos heteroestructurantes consideran protagónico el rol del maestro en la transmisión de conocimientos, los enfoques autoestructurantes sitúan al niño como el actor central del proceso educativo, como autor de su propio desarrollo. En esta corriente surgen las Escuelas Activas, que luego serán llamadas Enfoques Constructivistas, que validan la formación de individuos en el plano afectivo, cognitivo y práxico, como seres sociales capaces de moldear su pensamiento y comportamiento hacia el desarrollo humano en sociedad.

Entre las más destacadas Escuelas Activas encontramos las siguientes:

El Modelo de F. Froebel, (1787-1852) con un enfoque teórico-práctico que inicia en la niñez a través del juego y de la provisión de materiales al niño para estimular su crecimiento intelectual y físico (Rodríguez Martínez, El Jardín de la Infancia, 2007).

El modelo Agazzi, fundamentado por las hermanas Agazzi, Rosa (1886-1959) y Carolina (1870-1945), parten del estilo froebeliano, para desarrollar una propuesta educativa integral con un predominante respeto a la naturaleza del niño, y resalta la religión como parte del accionar de la vida misma con los demás (De la Cruz Ceinos, 2012).

El modelo María Montessori (1870-1952) que destaca la importancia de atender el interés que demuestra el niño, para alcanzar logros en su desarrollo cognitivo. Valora

la libertad de aprendizaje, a lo que llamó la mente absorbente, como un proceso para aprender a tomar decisiones en su vida adulta, como eje de una sociedad en cultura de paz, buscando alcanzar su mayor potencial de desarrollo como ser humano (Silva y Castro, 2003).

El modelo Decroly (1871-1932). Realza la importancia de preparar al niño para la vida, en un concepto de democracia, preparan al individuo para insertarse en sociedad con el compromiso de su contribución a una sociedad mejor (F. Dubreucq-Choprix, 1999).

De los modelos metodológicos descritos, consideramos el modelo metodológico de María Montessori, como el más adecuado para un desarrollo integral de las capacidades motrices, cognoscitivas, emocionales y sociales de niños de cero a tres años, por lo cual profundizaremos en el estudio de este modelo para su implementación en el proyecto

El modelo metodológico María Montessori

La Dra. Montessori (1870 – 1952) concibió un nuevo método educativo basado en la estimulación, el respeto y en la capacidad de aprender de un niño y no moldearlos a imagen de los padres y profesores. Al complementar este método con su formación en medicina, psicología y antropología, desarrolló su filosofía de la educación basándose en observaciones reales a niños y desarrollar el potencial del niño como ser humano a través de sus sentidos, en un ambiente preparado y con la observación científica.

El error, equivocación o falta, es considerado como parte del aprendizaje, por lo tanto, no es castigado sino valorado como una parte del proceso. Este sistema de educación es a la vez una filosofía de desarrollo del niño y un fundamento para orientar ese crecimiento se basa en dos importantes necesidades del desarrollo de los más pequeños.

1. La necesidad de la libertad dentro de los límites
2. Un entorno cuidadosamente preparado que garantiza la exposición a los materiales y experiencias.

Los principios fundamentales de esta pedagogía están basados en: la autonomía, la independencia, la iniciativa, la capacidad de elegir, el desarrollo de la voluntad y la autodisciplina. Y aborda otros aspectos como el orden, la concentración y el respeto por los otros y él mismo.

Características de la educación Montessori

a) El enfoque integral del niño

El objetivo principal es ayudar a que cada niño alcance su máximo potencial en todos los ámbitos de la vida. Las actividades promueven el desarrollo de habilidades sociales, el crecimiento emocional y la coordinación física, así como la preparación cognitiva para los futuros esfuerzos académicos intelectuales. El niño experimenta la alegría de aprender, el tiempo para disfrutar dicho proceso, desarrollo de su autoestima, crea su conocimiento y se prepara para las experiencias de aprendizaje.

Montessori descubrió que los niños pasan por fases de interés y curiosidad, denominado “periodos sensibles”, como el habla entre los años uno y tres; el sentido del orden entre los dos y tres años, la escritura entre los tres y cuatro años, entre otros. Estos periodos varían individualmente, pero todos los niños pasan por ellos.

Desde que el niño nace hasta los seis años se describe la mente del niño como la “mente absorbente “. Es en esta etapa que el niño tiene una gran capacidad de aprender y asimilar el mundo que le rodea, sin esfuerzo consciente, siendo muy receptivos a ciertos estímulos externos.

El ambiente preparado

Un principio central de la pedagogía y la filosofía de Montessori sostiene que los niños deben tener la libertad de seguir sus intereses naturales dando lugar a oportunidades para desarrollar su potencial y aumentar su conocimiento del mundo, es por ello por lo que su ambiente debe proporcionarles esa libertad, ser cálido y acogedor, de modo que guste tanto a los niños como a los adultos. Esta libertad incluye: el movimiento, la exploración, la capacidad de interactuar socialmente, y la libertad de aprender y crecer sin la interferencia de otros.

Para que el aprendizaje auto dirigido tenga lugar, todo el ambiente; aula, materiales y entorno social, debe ser de apoyo para el niño. El “guía/facilitador proporciona los recursos necesarios, incluidas las oportunidades de los niños para funcionar en un ambiente seguro y positivo. En conjunto, el “guía” y el niño forman una relación basada en la confianza y el respeto que fomenta la autoconfianza y la voluntad de probar cosas nuevas.

El salón Montessori está diseñado para permitir que el niño llegue a ser independiente, los materiales son de tamaño infantil y el equipo se presenta de una manera ordenada en estantes bajos que son de fácil acceso para los niños. Los niños entre las edades de dos y medio y seis se agrupan en su propia “mini” sociedad. Los niños más pequeños aprenden viendo a los niños mayores y los mayores se benefician al ayudar a los niños más pequeños. El grupo de edad mixto permite a los niños desarrollarse social, intelectual y emocionalmente.

Los niños eligen sus actividades de manera independiente y cambian de una actividad a otra, siempre devolviendo las cosas al lugar de origen después de que las han utilizado. Los niños trabajan individualmente, en grupo o con un amigo. No hay límites de tiempo para el niño que puede interactuar con cualquier cosa que elija durante el tiempo que a él le gusta. Lo que se conoce como el “ciclo de trabajo de tres horas”

Características de un Ambiente Preparado

- Proporcionado: A las dimensiones y fuerzas del niño.
- Limitado: En cuanto a que el mismo ambiente dirija al niño hacia el conocimiento y lo ayude a ordenar sus ideas y aclare su mente.
- Sencillo: En la calidad de las cosas y en la línea de las formas.
- Elemental, debe haber lo suficiente y lo necesario.
- Delatador del error: El poder darse cuenta del error lleva al niño a un razonamiento cada vez mayor, pudiendo medir las consecuencias de sus acciones.
- Lavable: Para que el niño pueda mantener limpio y cuidado el ambiente.

Elementos clave de un ambiente preparado

1. Estructura y Orden

El ambiente preparado está destinado a reflejar el sentido de la estructura y el orden en el universo y presenta un sistema organizado que los niños deben aprender a entender con el fin de dar sentido a su entorno y, en última instancia, al mundo. El entorno ordenado apoya la capacidad de los niños para razonar y proporciona oportunidades consistentes en validar sus expectativas y las interacciones con el mundo que les rodea en formas predecibles y consistentes.

Orden en el medio ambiente le da al niño una sensación de seguridad por lo que pronto aprende a confiar en su entorno e interactuar con él de una manera creativa. El orden asegura la posibilidad de una actividad con propósito:

- Los materiales mismos están siempre ordenados
- El niño los puede encontrar fácilmente.
- De acuerdo con el interés que tenga
- En la secuencia con respecto a su dificultad o grado de complicación
- Con respecto a los sentidos o habilidades que están diseñadas para desarrollar.

2. La realidad y la Naturaleza

La naturaleza es utilizada para inspirar a los niños, por lo que se prefiere el uso de materiales naturales en el aula, como: madera, cañas, bambú, metal, algodón, y el vidrio sobre los materiales sintéticos o plásticos.

El mobiliario escolar, aparatos y materiales están diseñados para llevar a los niños a un contacto más estrecho con la realidad. Las mesas y sillas son de peso ligero y de tamaño adecuado, logrando así la independencia de éstos para su movimiento. Rastrillos, jarras, pinzas, palas deberían ser adaptados a manos y la altura de todos los niños aptos para que el trabajo sea fácil, lo que garantiza el uso adecuado y la terminación de la obra sin que aparezca la frustración. Los materiales de la vida práctica son reales y funcionan de tal manera que:

- Auténtica comida es preparada y servida.
- Un verdadero cuchillo se utiliza para pelar y cortar frutas y verduras.
- Se usan jarras de cristal, que pueden caerse y romperse.
- Los objetos de plata y de bronce se oscurecen (oxidan) y deben ser pulidos.
- Así como en el mundo real, el niño aprende a esperar su turno, porque sólo hay un elemento de cada tipo en la habitación.

3. La simplicidad y la belleza

La simplicidad del diseño y la armonía, son cualidades esenciales de los materiales y aparatos utilizados en el aula, por lo que se debe reflejar paz y tranquilidad. Los materiales, de colores brillantes y bellamente diseñados, invitan al niño a tenerlos en sus manos y que los utilicen. Esto incluye también al profesor, como bien vestido, ordenado y de olor dulce.

4. Medio Ambiente Intelectual

Si no se reconocen los aspectos anteriores, el ambiente intelectual no alcanzará su propósito el cual es el desarrollo de toda la personalidad del niño, no sólo su intelecto. A través de este ambiente apropiado para el desarrollo de material y sensorial el niño se mueve de forma jerárquica de lo simple a lo complejo y de concreto a lo abstracto, a los niños se les da la libertad para desarrollar plenamente su potencial único a través de un ambiente de aprendizaje cuidadosamente preparado.

b) Los materiales Montessori

Los Materiales Montessori son herramientas para estimular al niño en el pensamiento lógico y el descubrimiento. Son provocativos, atractivos y simples. Cada pieza de material presenta un concepto o una idea a la vez y tiene lo que se conoce como “control de error”. Si el niño ha hecho algo mal, será evidente: la forma geométrica, por ejemplo, no encaja en el agujero, el agua se derramará sobre la mesa o la última etiqueta no coincidirá con la última imagen. Ser capaz de ver su propio error permite al niño trabajar en forma independiente.

El “guía” Montessori

En la filosofía Montessori no existen propiamente profesores, sino más bien un guía, cuya función principal es diseñar el medio ambiente, ser especialista, modelo y observador minucioso de la conducta y el crecimiento de cada niño. Su propósito es estimular el entusiasmo de los niños por el aprendizaje, sin interferir con el deseo natural del niño para aprender por sí mismo y llegar a ser independiente. Una de las primeras tareas que el guía Montessori tiene es preparar meticulosamente el ambiente. Por ejemplo, todos los materiales y aparatos deben estar en perfecto estado, completos y en sus lugares apropiados. La influencia del ambiente permitirá que los niños se sientan orgullosos de sus descubrimientos.

El adulto observa al niño y no interferirá siempre y cuando el niño está trabajando con el material de manera productiva. Cuando surge una dificultad que es capaz de intervenir y dar ayuda, pero siempre cuidando de no dar más ayuda de la que la necesaria.

Dado que todo lo que hace en el aula también los prepara para una actividad posterior, el niño es capaz de moverse gradualmente a través de las actividades de desarrollo de sus habilidades sin esfuerzo.

Características del guía

- Conocer a fondo cada una de las necesidades intelectuales, físicas y psicológicas en cada periodo de desarrollo del niño.
- Debe ser capaz de guiar al niño dentro del salón de clases hacia el material o actividad que se requiera para lograr un desarrollo armónico y adecuado a su edad.
- Debe conocer y manejar correctamente el uso y los objetivos de cada material que se encuentre en el espacio.
- Indicar de modo claro y exacto el uso de los objetos y materiales.
- Ser activa cuando se pone al niño en contacto con el material por primera vez y pasiva cuando este contacto ya se ha dado.
- Debe mantener el ambiente siempre limpio y ordenado.

- Atender y escuchar en donde se le llama y respetar el trabajo y los errores de quienes trabajan.
- Deben despertar en el niño, su independencia e imaginación durante su desarrollo.
- Generar en él autodisciplina, bondad y cortesía.
- Guiar al niño para que éste aprenda a observar, a cuestionarse y a explorar sus ideas de forma independiente, motivando su interés por la cultura y las ciencias.

Áreas del método Montessori

a) Vida Práctica

Está considerada la parte más importante del salón, ayuda al niño a desarrollar coordinación, concentración, independencia, orden y disciplina.

Abarca los ejercicios para la relación social, la tolerancia y la cortesía, el control perfecto y refinamiento del movimiento.

b) Educación Sensorial

Se refiere al desarrollo y al refinamiento de los cinco sentidos: vista, sonido, tacto, olor y gusto. El propósito de los ejercicios es educar los sentidos, así el niño puede aprender sobre el ambiente, y ser capaz de discriminar sus aspectos más sutiles.

c) Habilidades de la Lengua, Lectura y Escritura

El primer paso hacia la lectura y la escritura es sensorial, los niños utilizan su dedo índice para conocer sensorialmente cada letra a través del uso de letras contorneadas con papel de lija. Esto les ayuda a reconocer las formas geométricas, al mismo tiempo que desarrolla su destreza y aprende las letras fonéticamente. Luego se sustituye el dedo por un lápiz para más adelante, escribir.

El aprendizaje de la lectura y la escritura se logra en el niño de forma natural. Al convivir e intercambiar experiencias con compañeros mayores que ya leen y escriben, propicia en el niño su deseo de hacerlo. Según las habilidades e intereses propios de su edad, se creará una atmósfera que favorece su desarrollo.

d) Matemáticas, Introducción a los números

Una vez más la introducción a los números y a las matemáticas es sensorial, el niño aprende a asociar los números a las cantidades, trasladándose gradualmente a formas más abstractas de representación. La educación temprana en este sentido, ayuda al niño a poner la base para la lectura y el aprendizaje de las matemáticas. Las actividades desarrolladas con los materiales sensoriales hacen que el niño pase “de lo concreto a lo abstracto” y le ayude a discriminar tamaños, colores, formas, peso, etc.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Estimulación temprana

Conjunto de acciones con base científica, aplicada de forma sistemática y secuencial en la atención de la niña y niño, desde su nacimiento hasta los 36 meses, fortaleciendo el vínculo afectivo entre padres e hijos y proporcionando a la niña y niño las experiencias que ellos necesitan para desarrollar al máximo sus potencialidades físicas, cognitivas, emocionales y sociales (Ministerio de Salud del Perú, 2011).

Según Álvarez, “[e]s el conjunto de técnicas que brindarán al niño la capacidad de potenciar su desarrollo desde su nacimiento a través de un ambiente rico en experiencias” (Álvarez, 2000).

Según Stein, “[e]s aprovechar la capacidad de aprendizaje y adaptabilidad del cerebro en beneficio del bebé a través de diferentes ejercicios y juegos cuya intención es la de proporcionar una serie de estímulos repetitivos, de manera tal que se potencien aquellas funciones cerebrales que, a la larga, resultan de mayor interés” (Stein, 2012: 5)

2.2.2 Cuidado básico infantil

Cuidado básico infantil o cuidado infantil son los cuidados que la madre, padre o cuidador brindan al bebé durante los momentos de interacción cotidiana, como son: la alimentación, el baño, el cambio de pañales y de ropa, el sueño, cargarlos o trasladarlos fuera del hogar; traen consigo muchos aprendizajes que por lo general no son lo suficientemente valorado por los adultos como actividades que educan. Sin embargo, desde que nacen, los bebés pueden comprender lo que viven en tanto los adultos les

vayan contando de manera sencilla lo que se hará con él (Ministerio de Educación, 2013).

2.2.3 Educación inicial

Es el primer nivel educativo de la Educación Básica Regular (EBR), tiene como propósito brindar servicios educativos a niños y niñas menores de 6 años, tanto en forma escolarizada como no escolarizada. Contribuyendo así, a un adecuado proceso de transición del hogar al sistema educativo, mediante diferentes tipos y formas de servicios educativos (Ministerio de Salud del Perú, 2011).

2.2.4 Cuna

Institución del primer ciclo de la Educación Básica Regular (EBR) escolarizada, que brinda servicio de educación temprana a niños de tres a 36 meses, buscando favorecer el desarrollo integral de los mismos.

Orientado prioritariamente en casos en que ambos padres trabajan y no cuentan con el apoyo para la educación y cuidado de sus hijos. El servicio debe ofrecerse como mínimo cinco días a la semana, en un máximo de ocho horas diarias (Ministerio de Educación, 2017).

2.2.5 Jardín

Servicios educativos pertenecientes al segundo ciclo de la EBR escolarizada, en el cual se propicia el desarrollo y aprendizaje de todas las dimensiones de la personalidad de niños de 3 a menores de 6 años, tales como el aspecto socio-afectivo, bio-psicomotor y cognitivo. Se ofrece también, según requerimiento, servicios de salud y nutrición como complemento y compensación. Los niños deben ser organizados por edades o en grupos multiedad, bajo la responsabilidad de profesionales de Educación inicial con el apoyo de auxiliares de educación. (Ministerio de Educación, 2017)

2.2.6 Cuna – Jardín

Servicio educativo, bajo una administración unitaria, de atención escolarizada de la EBR para el primer y segundo ciclo; en el cual se aceptan niños de 3 meses a menores de 6 años. En el cual la jornada diaria suele prolongarse a dos turnos.

2.2.7 Administración Estratégica

Según David es “[e]l arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (David, 2013: 5)

Según D’Alessio “[l]a administración estratégica utiliza el proceso estratégico para generar estrategias que enrumben a la organización hacia ese futuro anhelado en un largo plazo” (D’Alessio, 2013: 3).

Según Lana (2017)

[l]a dirección estratégica de una organización depende de una serie de consideraciones. Entre ellas están el análisis de dos entornos (interno y externo) de la organización, el establecimiento de directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocio, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico. También el administrador debe saber que tipos de sistemas de información debería adoptar, el cual viabilizaría todas las informaciones para la toma de decisiones, con una mayor agilidad y precisión para la obtención de resultados positivos (Lana, 2017: 2).

2.2.8 Proceso Estratégico

Según D’Alessio “[e]l proceso estratégico incluye un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión deseada. Este proceso consta de tres etapas principales: (a) formulación, (b) implementación, y (c) evaluación y control; y una etapa final” (D’Alessio, 2013: 3).

2.2.9 Estrategia de servicio al cliente

La capacidad de la empresa, de dar respuesta a las necesidades de sus clientes en mayor medida que sus rivales es un importante atributo que genera en ella una ventaja competitiva, la cual puede entenderse como un elemento diferenciador en el proceso de decisión de los clientes. Es así, que gracias a este atributo se puede lograr la solidez en la diferenciación de los productos o servicios, lo que permitirá fijar mayores precios por los mismos o mantenerlos para elevar el volumen de ventas. Según Hill & Jones, “[p]ara lograr una mayor capacidad de respuesta a los clientes, una empresa debe darles lo que

quieren, cuando lo quieren y al precio que están dispuestos a pagar, siempre y cuando la rentabilidad de la empresa no se vea comprometida en el proceso” (Hill & Jones, 2011, 134).

Según Vera, “[u]na estrategia de servicio puede dar a una compañía una ventaja diferencial, ya que la mayoría de las personas subestiman la importancia del aspecto de servicio en el conjunto total que venden” (Vera, 2007: 28).

2.2.10 Plan de negocios

Es un documento resultante de un proceso de análisis y planeación, que constituye una guía para la puesta en marcha de una empresa. En el cual se identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio. Se examina su viabilidad y se desarrollan procedimientos y estrategias para obtener un proyecto empresarial concreto. (Concha, 2015)

Siguiendo la misma línea, Gonzales (2009) asegura que

[u]n plan de negocios es la herramienta vital, en que se ponen en práctica las múltiples ideas de negocios que hemos planificado; nos sirve de brújula para alcanzar nuestros objetivos. También podría ser considerado una guía orientadora que contiene los pasos a seguir para iniciar nuestro negocio y llevarlo hacia el éxito; en otras palabras, una fotografía de lo que queremos lograr (Gonzales, 2009: 11).

2.2.11 Pucallpa

Ubicada a 154 m.s.n.m, es una ciudad de la parte centro-oriental del Perú ubicada en la selva, capital de la provincia de Coronel Portillo y del departamento de Ucayali. El cual limita por el Norte con el departamento de Loreto, por el Oeste con los departamentos de Huánuco, Pasco y Junín; por el Sur con los departamentos de Cuzco y Madre de Dios y por el Este con la República del Brasil.

Pucallpa es considerada una de las ciudades con más rápido crecimiento a nivel nacional, siendo la provincia de Coronel Portillo la más poblada con 377,875 habitantes según proyecciones del INEI (Banco Central de Reserva del Perú, 2017).

2.2.12 Pedagogía infantil

Según la Asociación Mundial de Educadores infantiles CAMEI – WAECES,

[l]a pedagogía infantil es una rama de la Pedagogía que investiga las regularidades de la educación integral de los niños desde el nacimiento hasta los 6 años y en algunos sistemas educativos hasta los 7, y elabora el contenido, los métodos, las formas y la organización del trabajo educativo-instructivo en las condiciones del centro infantil. Garantiza la unidad de la influencia educativa de las instituciones preescolares y la familia, la articulación del trabajo del centro infantil y la escuela, y la preparación de los niños para el aprendizaje escolar (Asociación Mundial de Educadores Infantiles AMEI - WAECE, 2017: 5).

Según el portal de educación Iberestudios, “[e]s una disciplina científica cuyo objeto de estudio es la educación de los niños. Y no tiene relación con la escolaridad del niño, sino con la adquisición de nuevas habilidades mediante su desarrollo. Es un espacio donde reúne diferentes saberes, reconocimientos y aceptaciones frente a la gran diversidad, la interacción social, cultural y académica” (Blanco, 2017).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, puesto que se busca diseñar y elaborar una idea de negocio para un centro integral de estimulación y cuidados básicos para niños entre cero y tres años orientado al segmento medio, en el distrito de Callería, Pucallpa. Se recogieron para ello, las características y propiedades del sector, así como las necesidades de las madres de familia con hijos menores dentro de dicho rango de edad, para el desarrollo de soluciones que puedan proporcionar ventajas competitivas a la empresa en dicho mercado.

Según Danhke, “[l]os estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke, 1989: 385).

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es No Experimental – Transversal, ya que no se manipulan deliberadamente las variables, sino que se observan tal y como se dan en su contexto natural. Es transversal puesto que se realiza la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único.

Según Kerlinger, “[e]n la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos” (Kerlinger, 2002: 420).

3.3 Población y Muestra

Población: Madres de familia del distrito de Callería, pertenecientes a los niveles socioeconómico A, B y C, que tengan por lo menos un hijo cuya edad se encuentre entre los 0 y 3 años.

Tipo de muestreo:

Se realiza un muestreo probabilístico, empleando para ello la fórmula de cálculo del Muestreo Aleatorio Simple para una población conocida (finita).

Aplicación de fórmula muestral

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

N : Población total

n : Tamaño de la muestra

Z : Nivel de aceptación

p : Probabilidad a favor

q : Probabilidad en contra

d : Margen de error

3.4 Recolección de datos

La recolección de datos para esta investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo y cuantitativo (Hernández, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

De manera cualitativa, puesto que se entrevistó a expertos en el negocio de centros de cuidados de niños y/o guarderías para conocer realmente las características del sector. Y de manera cuantitativa, debido a que se realizaron encuestas (cuestionarios con preguntas cerradas) para conocer las necesidades, el grado de satisfacción y aspectos diversos de la población de estudio.

Fuentes de recolección

Para la recolección de la información, según el nivel informativo o de contenido se emplearon fuentes primarias y secundarias:

Fuentes primarias: Información proveniente de tesis de maestría, tesis doctorales, normas técnicas y libros sobre el tema de investigación. En cuanto al trabajo de campo, se basó en encuestas realizadas a las madres de familia pertenecientes a la población definida para la investigación, y entrevistas a expertos en el negocio de centros de cuidados de niños.

Fuentes secundarias: Se obtuvo información de fuentes como revistas de resúmenes, boletines, publicaciones de internet, bases de datos de instituciones del Estado, monografías, entre otros.

Fases del proceso de investigación

El proyecto se desarrolló en torno a cuatro pilares:

1. El análisis del entorno, donde se estudian los factores externos que influyen en la operatividad de la empresa, los internos que determinan el funcionamiento y los resultados de la misma, así como un sondeo preliminar del mercado.
2. El Estudio de Mercado, donde se completa la información recabada en el sondeo del análisis del entorno, determinando el mercado potencial, para luego segmentarlo y mediante los resultados de las encuestas proceder a determinar la demanda final.
3. El Planeamiento estratégico, donde se detallará el modelo de negocio a ofrecer, los objetivos estratégicos y la estrategia empresarial elegida para lograrlos.
4. Los Planes estratégicos, donde se expondrán las estrategias a seguir en cuanto a Marketing, Operaciones, Recursos humanos, y Finanzas.

A continuación, se detalla cada fase con mayor profundidad.

3.4.1 Análisis del entorno

Se evalúa el entorno externo de la empresa con el fin de analizar a profundidad los factores que podrían influir en ella. Para ello se propone hacer un análisis de los factores sociales, económicos, políticos – legales, tecnológicos y ecológicos para conocer el entorno y poder identificar oportunidades, riesgos o amenazas; previniendo así, decisiones erradas. También se estudian todas aquellas variables que influyen en el ingreso y la supervivencia de una empresa en un determinado sector, entendiendo este último como el conjunto de empresas que compiten entre ellas debido a que cuentan con productos similares que pueden funcionar como sustitutos. El conocimiento del sector se logra con el estudio de la estructura competitiva del mercado, siendo útil para ello el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

El análisis interno es igualmente importante, porque permite a la empresa conocer sus fortalezas y debilidades. Así como, identificar sus recursos y capacidades, que pueden convertirse aptitudes centrales y ser fuente de la ventaja competitiva de la empresa.

Una vez obtenida toda la información concerniente a la operatividad del negocio a través de cuatro categorías: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se organiza esta información con la herramienta analítica FODA, la cual permite realizar un diagnóstico preciso de la situación de las fuerzas externas e internas.

3.4.2 Estudio de mercado

Se realiza un levantamiento de información mediante la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas, con el fin de determinar las preferencias, necesidades y características de las madres de familia del distrito de Callería. Así mismo, se efectuaron entrevistas con expertos en el negocio de centros de cuidado de niños, a quienes también se les aplicó un cuestionario con el fin de obtener más información del sector.

El estudio se inicia determinando el tamaño de la población objeto del estudio (madres de familia del distrito de Callería, Pucallpa), sobre la cual se buscará calcular un subconjunto mediante la aplicación de una fórmula estadística de tamaño de muestra, para identificar una cantidad menor pero representativa de elementos sobre los cuales poder recolectar datos mediante la aplicación de la encuesta. Una vez procesada dicha información, se utilizarán los resultados correspondientes a intención e intensidad de contratar el servicio, para ajustar el total de la población objetivo previamente segmentada (NSE A, B y C). De esta forma se logra determinar las cantidades estimadas de demanda para el proyecto, a las cuales se les deberá hacer un ajuste final con el porcentaje de participación de mercado que se considere obtener con la implementación del proyecto.

3.4.3 Planeamiento estratégico

Se complementa la idea de negocio, previamente definida, con la descripción y el modelo del mismo (Lienzo Canvas), se elaboran las declaraciones de visión, misión, se plantean los objetivos estratégicos y las estrategias empresariales para conseguirlos. Todo esto dentro de un marco de políticas y valores de la empresa.

3.4.4 Planes estratégicos a nivel funcional

Serán definidos a partir de la estructura o esquema planteado en el “plan estratégico” de la empresa. Se conforman por:

- **El Plan de Marketing**, detalla los objetivos de marketing a seguir, la formulación estratégica de segmentación y posicionamiento, las estrategias de la mezcla de marketing y las proyecciones de venta.
- **El Plan de Operaciones**, detalla los objetivos y estrategias de operaciones, el diseño del servicio, diseño de los procesos, protocolos y procedimientos en el cuidado de los niños y el diseño de las instalaciones.
- **El Plan de Recursos Humanos**, detalla la estructura organizacional de la empresa, los objetivos, las estrategias de administración del personal, el diseño de los puestos, el proceso de reclutamiento y selección, las evaluaciones al personal y el plan de capacitaciones.
- **El Plan Financiero**, se detallan los supuestos y políticas a tener en cuenta para el desarrollo del plan, el presupuesto de inversión necesaria para la implementación y capital de trabajo, los costos a incurrir en materiales, mano de obra y servicios, los presupuestos de ingresos y egresos, los flujos de fondos netos, la evaluación económica financiera, donde se analizarán los resultados económicos, financieros, la sensibilidad del proyecto considerando escenarios de variación en el precio de la pensión; y el impacto social considerando el valor agregado generado.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1 Análisis Externo

El entorno es el conjunto de factores externos relevantes que tienen una influencia directa o indirecta en el desarrollo de las actividades de la empresa. Y su análisis consiste en asegurar un suministro adecuado de información, siendo clave identificar oportunidades y riesgos o amenazas para prevenir decisiones erradas.

4.2 Análisis SEPTE

4.2.1 Social

Según proyecciones del INEI al 2015, el distrito de Callería concentra el 40.8% de la población de la provincia de Coronel Portillo, seguido del distrito de Yarinacocha con 25.8% y Manantay con 21.2%.

Tabla 4. 1. Proyección de la población por distritos al 2015, provincia de Coronel Portillo

	2015	%
Coronel Portillo	377,875	100
Callería	154,082	40.8
Yarinacocha	15,743	25.8
Manantay	11,826	21.2
Campoverde	12,758	4.2
Iparia	97,678	3.1
Masisea	5,538	3.4
Nueva Requena	80,250	1.5

Fuente: INEI – Población 2000 al 2015

Elaboración: Autores de esta tesis.

A nivel nacional, la población femenina económicamente activa ha tenido un crecimiento promedio de 0.96 % en los últimos seis años (2010-2015), llegando a ser en este último 7,209,859 mujeres. Por su parte en la región Ucayali, durante el mismo rango de años, el crecimiento promedio fue de 1.49 %; llegando a representar el 2015 la PEA femenina de Ucayali el 1.5 % de la PEA femenina total.

Tabla 4. 2. Población femenina Económicamente Activa (personas)

Año	Total Nacional	Ucayali
2010	6,994,079	101,141
2011	7,063,856	100,379
2012	7,136,764	103,108
2013	7,226,030	105,536
2014	7,204,768	107,969
2015	7,209,859	105,580

Fuente: INEI – Censos Nacionales 2007 XI de población y VI de vivienda
Elaboración: Autores de esta tesis.

En el distrito de Callería, del total de la PEA femenina, el 95.3 % se encuentra en el área urbana, de las cuales destacan el 39.2 % que tiene una ocupación de dependencia como empleada, y 37.4 % como trabajadoras independientes.

Se menciona principalmente que dentro del total de la PEA femenina que tienen una relación de dependencia como empleada, el 36.3% se encuentra laborando dentro de la categoría “Profesional, científicos e intelectuales”, el 22.8% en “jefes y empleados de oficina” y 15.7 % en “Trabajadores de servicios personales y vendedores del comercio y mercado”.

Tabla 4. 3. Población femenina Económicamente Activa del distrito de Callería

Ocupación	Número de mujeres	Porcentajes (%)
Empleada	7,381	39.2
Trabajadora Independiente	7,056	37.4
Trabajadora del hogar	1,387	7.4
Trabajadora familiar no remunerada	1,144	6.1
Obrera	790	4.2
Desocupada	755	4.0
Empleadora o patrona	335	1.8

Fuente: INEI – Censos Nacionales 2007 XI de población y VI de vivienda
Elaboración: Autores de esta tesis.

En el país, muchas mujeres deciden postergar su crecimiento profesional a cambio de no descuidar la seguridad de sus hijos, ya que no tienen con quién dejarlos y no

confían en la preparación y la seguridad que pueda representar para los menores y sus domicilios, el contratar los servicios de una niñera. Debido a los numerosos casos registrados de robo del hogar y maltrato a los menores por parte de éstas, los cuales fueron descubiertos gracias a cámaras de video instaladas en el hogar por los padres; lo que deja en evidencia la efectividad de estos medios tecnológicos para el control de los servicios contratados, la seguridad de los menores y la tranquilidad de los padres.

Según el informe estadístico de la criminalidad, realizado por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, a nivel nacional la tasa estimada de muertes violentas asociadas a hechos delictivos dolosos es de 6.53 víctimas por cada 100,000 habitantes. Siendo en Tumbes donde se presenta la mayor tasa, de 20.4 víctimas por la misma cantidad de habitantes; en el caso de Lima Metropolitana la tasa se reduce a 6.6, seguida no muy de lejos por la registrada en Pucallpa de 6.2 (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2017)

En el entorno social se encontraron tres variables que representarían oportunidades y una amenaza, según se muestran a continuación

Tabla 4. 4. Determinación de Oportunidades y Amenazas en la variable Social

Variables	Tendencias	Efecto Probable	O/A
Concentración de población	Crecimiento de población	Mayor demanda y consumo de servicios	O
Roles de género	Incremento de mujeres que trabajan	Incremento de guarderías	O
Casos de violencia de niñeras	Poca confianza en servicio de niñeras	Demanda de servicios seguros	O
Casos de Delitos	Inseguridad de la población ante el incremento de delitos	Demanda de vigilancia en locales de prestación de servicios	A

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.2.2 Económico

Según el “Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas”, publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el PBI a nivel nacional tendrá un crecimiento de 3% para este año 2017 y el país mantendrá su liderazgo en la

región, a pesar de los factores adversos del fenómeno de El Niño Costero y la paralización de grandes obras de infraestructura vinculadas a empresas brasileras, lo cual ha representado un duro golpe a la economía nacional, restándole 1.5 % al crecimiento del presente año con respecto al 2016 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017)

Según datos del Fondo Monetario Internacional (FMI), el crecimiento del Perú se mantendrá alto en comparación a la región debido al impulso fiscal y al inicio del proceso de la reconstrucción, proyectando así un crecimiento de 2.7% para este año

En cuanto a la inversión privada, refiere el informe del MEF mencionado en el primer párrafo, crecerá 0.5% este año 2017. En tanto que para el 2018 se espera ya una recuperación y crecimiento del 5%.

Según el BCR, la inflación cerrará el año en 2.2%, y para el horizonte comprendido entre el presente año y el 2018 se proyecta que converja hacia el 2%¹, según se indica en el Reporte de Inflación correspondiente a junio, lo cual significa, una disminución en la capacidad de las empresas para trasladar aumentos de costos a los precios, reduciendo así sus márgenes e incrementando la competencia entre ellas (Banco Central de Reserva, 2017)

En Ucayali, el Valor Agregado Bruto (VAB) a precios constantes de 2007 representó el 0.9 por ciento del total nacional al año 2015. Dentro de la estructura porcentual destacan las actividades: otros servicios con 22.1 por ciento de participación, comercio con 17.4 por ciento, manufactura con 14.9 por ciento; y agricultura, ganadería, caza y silvicultura con 8.9 por ciento.

En los últimos 9 años (2008-2016), el Valor Agregado Bruto de Ucayali registró un crecimiento promedio anual de 3.41 por ciento, destacando el crecimiento de las actividades de telecomunicaciones y otros servicios de información con 11.25 por ciento, construcción (8.48 por ciento); y administración pública y defensa (6.72 por ciento). En el año 2016 hubo un ligero crecimiento en el VAB de la región de 0.16 por ciento respecto del año anterior, impulsado por el crecimiento de la construcción de 23

¹ El rango meta de la inflación del BCRP va de 1% a 3%.

por ciento y Telecomunicaciones y otros servicios de información con 11 por ciento (Banco Central de Reserva del Perú, 2017).

En cuanto al PBI per cápita de la región Ucayali al 2014, es de 8,025 soles constantes por habitantes, el cual es aproximadamente la mitad del promedio nacional. El promedio mensual de ingresos de la región es de S/ 1,008 al 2014, habiendo aumentado en 4.7% con respecto al 2011 (Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria, 2017)

Tabla 4. 5. Ucayali: Valor Agregado Bruto 2016, valores a precios constantes 2007 (miles de soles)

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento Promedio anual 2008 - 2016
Agricultura, ganadería, Caza y Silvicultura	371,363	8.9	0.83
Pesca y acuicultura	17,102	0.4	-2.56
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	277,218	6.6	3.68
Manufactura	623,648	14.9	-0.08
Electricidad, Gas y Agua	53,774	1.3	-2.22
Construcción	343,358	8.2	8.48
Comercio	729,654	17.4	4.33
Transporte, almacén, correo y mensajería	177,759	4.2	3.82
Alojamiento y Restaurantes	162,791	3.9	4.98
Telecom. Y otros Serv. de Información	183,238	4.4	11.25
Administración pública y defensa	322,107	7.7	6.72
Otros servicios	924,873	22.1	4.93
Valor Agregado Bruto	4,186,885	100	3.41

Fuente: INEI – Perú: Producto Bruto Interno por Departamentos 2007-2016
Elaboración: Autores de esta tesis.

En el entorno económico se encontraron tres variables, de las cuales dos de ellas representarían oportunidades y la restante una amenaza, según se muestran a continuación.

Tabla 4. 6. Determinación de Oportunidades y Amenazas en la variable Económica

Variab les	Tendencias	Efecto Probable	O/A
Tendencia del PBI	Crecimiento del PBI	Mayor consumo de hogares	O
Tasa de desempleo	Menor tasa de desempleo	Mayor consumo de familias	O
Tasa de Inflación	Tasa de inflación estable	Aumenta competencia entre empresas	A

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.2.3 *Político – Legal*

La Ley General de Educación N° 28044,

[t]iene por objeto establecer los lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo Peruano, así como las atribuciones y obligaciones del Estado y los derechos y responsabilidades de las personas y la sociedad en su función educadora. Rige todas las actividades educativas realizadas dentro del territorio nacional, desarrolladas por personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras (Comisión permanente del Congreso de la República, 2017: 1)

Así mismo, esta Ley, garantiza el funcionamiento de un Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación Educativa (SINEACE), que tiene como finalidad garantizar a la sociedad que las instituciones educativas privadas y públicas ofrezcan un servicio de calidad.

La Directiva N° 073-2006-DINEBR-DEI “Normas Sobre Organización y Funcionamiento de las Cunas de Educación Inicial”, tiene como finalidad establecer las normas y procedimientos sobre la planificación, organización, ejecución y evaluación de las acciones técnico-pedagógicas y de gestión de las Cunas de Educación Inicial. Sus objetivos consisten promover una atención educativa de calidad para los menores de tres años que asistan a las Cunas públicas o privadas; actualizar y orientar el proceso de creación, organización, funcionamiento y evaluación de las Cunas públicas y privadas; determinar los criterios de gestión pedagógica, institucional y administrativa que permita a las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), regular, supervisar y asesorar las actividades y servicios que

ofrecen las Cunas; y mejorar la calidad del servicio que se brinda y el desempeño laboral del personal que labora en las Cunas.

La Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular, aprobada bajo resolución Ministerial N° 295- 2014, establece aspectos pedagógicos y de gestión para la programación arquitectónica, adecuando las necesidades de espacio, definiendo las dimensiones básicas, los índices de ocupación, criterios de selección de terrenos, aspectos funcionales, de seguridad y de confort (Ley General de Educación Ley N° 28044) (Anexo I).

Para poder desarrollar actividades económicas en un establecimiento determinado a favor del titular del mismo en la ciudad de Pucallpa (distrito de Callería), se deberá contar con licencia de funcionamiento por parte de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo y pasar una Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones - ITSE (Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2017) (Anexo II).

Tabla 4. 7. Determinación de Oportunidades y Amenazas en la variable Político - Legal

Variab	Tendencias	Efecto Probable	O/A
Ley en educación inicial	Mejores servicios de educación	Incremento de servicios de calidad	O
Tramite de Licencia municipal	Simplificación de trámites municipales	Cumplimientos de plazos establecidos	O

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.2.4 Tecnológico

Según los resultados del Primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016, en el país se gasta en investigación y desarrollo (I+D) apenas 0.08% del PBI, en comparación con Colombia (0.25%), Chile (0.38%) y México (0.54%). Actualmente la inversión promedio anual en I+D a nivel nacional asciende a 517.5 millones de soles, lo cual no pasa del 1% del PBI; mientras que en la región Ucayali es de 3.8 millones de soles. Se reveló también en el censo, que en el país existe un solo investigador por cada 5,000 personas de la PEA activa (El Peruano, 2017).

Perú, ocupa el primer lugar en Latinoamérica en velocidad de internet móvil con 10 megabits por segundo (Mbps)². Con ello supera a países como México, Uruguay y Chile que cuentan con una velocidad de 9.9 Mbps, Brasil (8.8) y Colombia (7.6). Sin embargo, todavía existe una brecha ya que solo el 46% de la población tiene acceso a ella (Gestión, 2017).

Pucallpa, desde hace unos años cuenta con una red de fibra óptica, gracias a la cual se puede acceder al servicio de internet de banda ancha (internet fijo de hasta 60 Mbps), televisión digital y telefonía digital, con la misma calidad que en Lima y otras ciudades del país (Andina, 2017).

Según el Boletín Estadístico del MTC al primer trimestre del 2016, existen a nivel nacional 2,008,663 de suscriptores con conexión al servicio de internet fijo. El cual representa un incremento del 14.7% con respecto al primer trimestre del año anterior. En la región Ucayali el número de suscriptores que cuentan con el mencionado servicio asciende a 13 mil, el cual es proporcionado principalmente por Telefónica del Perú S.A.A con una participación de mercado en la región de aproximadamente 80%, correspondiendo la participación restante del mercado (servicio de internet fijo) a la empresa América Móvil Perú S.A.C.

Tabla 4. 8. Principales Indicadores de Servicios Públicos de Telecomunicaciones

Servicio	Suscriptores a nivel nacional	Suscriptores Región Ucayali
Internet Fijo	2,008,663	13,000
Internet Móvil	18,184,536	no hay data
Telefonía Móvil	35,207,580	347,000
Telefonía Fija	2,957,749	19,000

Fuente: MTC – Boletín Estadístico I-T 2016

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la actualidad el desarrollo de la tecnología ha permitido que los equipos de video vigilancia sean cada vez más pequeños, menos costosos, y sean implementados para el control y seguridad en la vía pública, restaurantes, bancos y hogares. Habiendo servido

² Una conexión de dos megabits por segundo (Mbps) es suficiente para que unos tres dispositivos se conecten de forma simultánea. Incluso con esta velocidad se pueden consumir servicios de streaming de video en calidad estándar. Si se requiere conectar cerca de cinco dispositivos, consumir video en alta definición o acceder a contenidos como juegos en línea, es recomendable una velocidad mínima de 5 Mbps (El Comercio, 2017).

ya, en el caso de estos últimos para detectar casos de flagrantes delitos de maltrato físico hacia los menores en distintos países de la región como Argentina, Brasil, Chile, entre otros.

El entorno tecnológico es favorable, y se considera que ambas variables encontradas representan oportunidades, según se muestran a continuación.

Tabla 4. 9. Determinación de Oportunidades y Amenazas en la variable tecnológica.

VARIABLES	TENDENCIAS	Efecto Probable	O/A
Velocidad de transmisión de datos	Mayor velocidad de transmisión de datos Menor costo de bit/s	Incremento de usuarios	O
Desarrollo Tecnología de equipos	Mejora en la tecnología de equipos electrónicos	Disminución de precios Nuevas Tecnologías	O

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.2.5 Ecológico

Según la Organización Mundial de la salud (OMS), más de la cuarta parte de las defunciones de niños menores de cinco años son consecuencia de la contaminación ambiental. Anualmente las condiciones insalubres del medio ambiente como la contaminación del aire en espacios cerrados y en el exterior, la exposición al humo del tabaco y el monóxido de carbono, la insalubridad del agua, la falta de saneamiento e higiene adecuada, causan la muerte de 1.7 millones de niños menores de cinco años a nivel mundial (Organización Mundial de la Salud, 2017).

Según la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), en base al monitoreo de calidad de aire realizado en la ciudad de Pucallpa en marzo del 2010, las principales fuentes de contaminación del aire son los aserraderos, las ladrilleras artesanales, los mototaxis, motos lineales y las vías sin afirmar ni asfaltar (Dirección General de Salud Ambiental, 2017). En el caso de los aserraderos, el funcionamiento de éstos afecta seriamente a los asentamientos humanos que los circundan, causando gripe, alergias, tos, bronquitis, inflamación de garganta, ardor de ojos y de nariz, entre otros. Según el INEI, el año 2015 se atendieron 67,402 menores de cinco años afectados con infecciones respiratorias agudas; lo cual representa un incremento de 92.4% con respecto al año anterior.

Tabla 4. 10. Determinación de Oportunidades y Amenazas en la variable Ecológica

VARIABLES	TENDENCIAS	Efecto Probable	O/A
Contaminación del medio ambiente	Aumento del parque automotor, ruido, residuos	Aumento de enfermedades respiratorias	A

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.3 Análisis del Sector

Se conoce como Industria a todas las empresas que ofrecen productos o servicios similares que podrían funcionar como sustitutos, y que por lo tanto compiten entre sí. Analizar el sector implica conocer a todas las empresas que compiten entre sí, que ofrecen productos o servicios similares

4.3.1 Estructura del sector

El sistema educativo peruano se divide en:

- Educación Básica o Inicial
- Educación Primaria
- Educación Secundaria
- Educación Superior

La educación básica o inicial, es el primer nivel de la Educación Básica Regular (EBR). Atiende a niños y niñas menores de seis años, con enfoque intercultural e inclusivo, promoviendo el desarrollo y aprendizaje infantil mediante acciones educativas. Contribuye a un adecuado proceso de transición del hogar al sistema educativo, a través de diferentes tipos y formas de servicios educativos, con estrategias que funcionan con participación de la familia, agentes comunitarios y autoridades de los gobiernos locales.

4.4 Análisis de las Fuerzas de Porter

4.4.1 Poder de negociación de los clientes

El servicio ofrecido por el centro integral de estimulación temprana y cuidados básicos estará orientado hacia madres de familia pertenecientes a los NSE A, B y C.

Quienes, en la provincia de Coronel Portillo, se concentran en el distrito de Callería, Pucallpa.

En la actualidad, los consumidores de los mencionados segmentos son exigentes en cuanto a la satisfacción que esperan obtener por los servicios contratados, ya que se encuentran ampliamente informados. Es así como se buscará difundir de manera adecuada y clara la propuesta de valor del servicio planteado; como, el personal profesional capacitado, el empleo de una pedagogía adecuada a las nuevas necesidades de desarrollo de capacidades en los infantes, infraestructura y mobiliario adecuado y el servicio de monitoreo on-line para tranquilidad de los padres de familia.

Cabe mencionar que ya existen en la ciudad, empresas competidoras que cuentan con experiencia en el rubro y una cuota de mercado ganada. Las cuales competirán de manera directa con la presente propuesta y forman parte de la oferta a la que pueden acceder las madres de familia. Sin embargo, se considera que la propuesta de valor planteada presenta importantes ventajas sobre las demás, que no podrán ser encontradas en la competencia. Fortaleciendo así la posición de la empresa y dejando el poder de negociación de las madres de familia en un nivel moderado.

4.4.2 Poder de negociación de los proveedores

El servicio más crítico por conseguir para el funcionamiento de la presente propuesta será el de las profesoras, quienes serán las encargadas del “core business” del negocio, al tener la tarea de interactuar, guiar, y aplicar adecuadamente las técnicas de estimulación en los menores, con el fin de lograr un adecuado desarrollo de sus capacidades.

Para ello se deberá reclutar a profesoras altamente capacitadas, con experiencia y amor por los niños, capaces de responder satisfactoriamente a las exigencias y desafíos que representa la prestación del servicio planteado. Existiendo ya empresas competidoras en el mercado y no siendo tan amplia la oferta de profesionales del rubro, existe la posibilidad de tener dificultades en el proceso de reclutamiento, teniendo que buscar atraer a aquellas que se encuentren laborando para la competencia, a través del ofrecimiento de mejores condiciones salariales y beneficios extras, pudiendo estar expuestos a recibir respuestas negativas, por lo que se concluye que el poder de negociación de los proveedores será alto.

4.4.3 Rivalidad entre los competidores

Se considerará como competidores, a los centros de Educación Básica Regular que ofrezcan servicios a menores pertenecientes al primer ciclo (0 – 3 años), que cuenten con una pedagogía implantada y servicios complementarios como alimentación, cambio de pañales, etc.

Del total de centros de cuidados para niños identificados, se determinó que tres de ellos serían competidores directos, debido a la similitud de sus servicios ofrecidos con los propuestos en este proyecto. Estos negocios competidores, a razón de su tiempo de permanencia en el mercado, tendrían ya ganada una cuota de mercado, prestigio, experiencia y posicionamiento en la mente de las madres de familia. Y que, además, lucharían por mantener y aumentar su participación de mercado.

Los centros identificados como competidores directos son:

- Institución educativa privada María de Nazareth
- Centro de Estimulación temprana “Crecer”
- Centro de Desarrollo Psicológico y Estimulación Temprana “Mis primeros Pasos”

Estando el mercado de servicios de educación básica de Pucallpa en desarrollo, se considera se podrá captar cuotas de mercado aún libre y hacer frente a posibles reacciones de los competidores, con la propuesta de valor planteada. Por lo que la rivalidad en el mercado sería moderada.

4.4.4 Amenaza de nuevos competidores

Si bien el mercado del cuidado básico infantil se encuentra en expansión en Pucallpa, es importante conocer las barreras de entrada que pueden presentarse en este sector, las cuales se mencionan a continuación:

- **Barreras de Capital:** La construcción o el acondicionamiento de una infraestructura alquilada para la prestación del servicio de cuidados para niños, deberá adecuarse a lo exigido por la norma técnica vigente para el diseño de locales de educación básica regular de nivel inicial, la cual norma los espacios requeridos, sus dimensiones (metros cuadrados), el mobiliario necesario, el

número de personal en función al número de niños a atender, la distribución de los espacios, entre otros. Podría representar un impedimento para nuevas propuestas interesadas en ingresar al rubro, debido a lo oneroso que podría resultar realizar una inversión de ese tipo.

- **Curva de aprendizaje:** La carencia del “know – how” del funcionamiento de un establecimiento de este sector, podría generar dificultades en las operaciones de entrega de los servicios ofrecidos, lo que cual se vería reflejado en una baja calidad de servicio con la posible consecuencia de quejas, inconformidades de parte de las madres de familia o pérdida de estas como clientes.
- **Acceso a proveedores:** Para la contratación de personal calificado, específicamente a profesoras, podría no haber la cantidad necesaria en la ciudad de Pucallpa, por lo que habría que buscar atraer a aquellas que ya se encuentran laborando en otras instituciones. Esto, podría resultar en negativas por parte de aquellas que no deseen dejar sus centros laborales, generando carencia de personal para el funcionamiento de la propuesta, o requerir atractivas condiciones salariales para motivarlas, elevando el presupuesto de costos.

Debido a las barreras mencionadas, se considera moderada la amenaza de ingreso de nuevos competidores al sector.

4.4.5 Amenaza de productos sustitutos

Se consideran como sustitutos, a los familiares que podrían quedar al cuidado de los menores, a las empleadas del hogar quienes podrían asumir ese rol dentro de su lista de tareas, a los servicios ofrecidos por las niñeras o nanas y a nuevas alternativas que van apareciendo en el mercado como “ludotecas”, “espacios de juego”, entre otros. Sin embargo, estos servicios no presentan ventajas significativas sobre la propuesta de valor planteada en la presente investigación; por lo que las madres de familia optarían por emplearlos sólo en casos excepcionales o de emergencia. Siendo así que se considera con un nivel bajo la amenaza de productos sustitutos.

4.5 Análisis de las empresas competidoras en el Sector

Según la base de datos de la Dirección Regional Ucayali, en el distrito de Callería existen 25 instituciones educativas privadas de nivel inicial (Ministerio de Educación,

2017). De las cuales, seis de ellas ofrecen el servicio de cuna (ciclo I) junto con el jardín (ciclo II), y la diferencia sólo este último servicio.

De los seis servicios de cuna ciclo I mencionados, se considera sólo uno de ellos como competidor directo debido a la similitud en su propuesta de valor, y se agregan dos centros de estimulación temprana y guardería identificados en la ciudad de Pucallpa, que no se encuentran dentro de la base de datos proporcionada por la UGEL de Coronel Portillo.

Por lo tanto, se considera como principales competidores a:

- Institución educativa privada María de Nazareth
- Centro de Estimulación temprana “Crecer”
- Centro de Desarrollo Psicológico y Estimulación Temprana “Mis primeros Pasos”

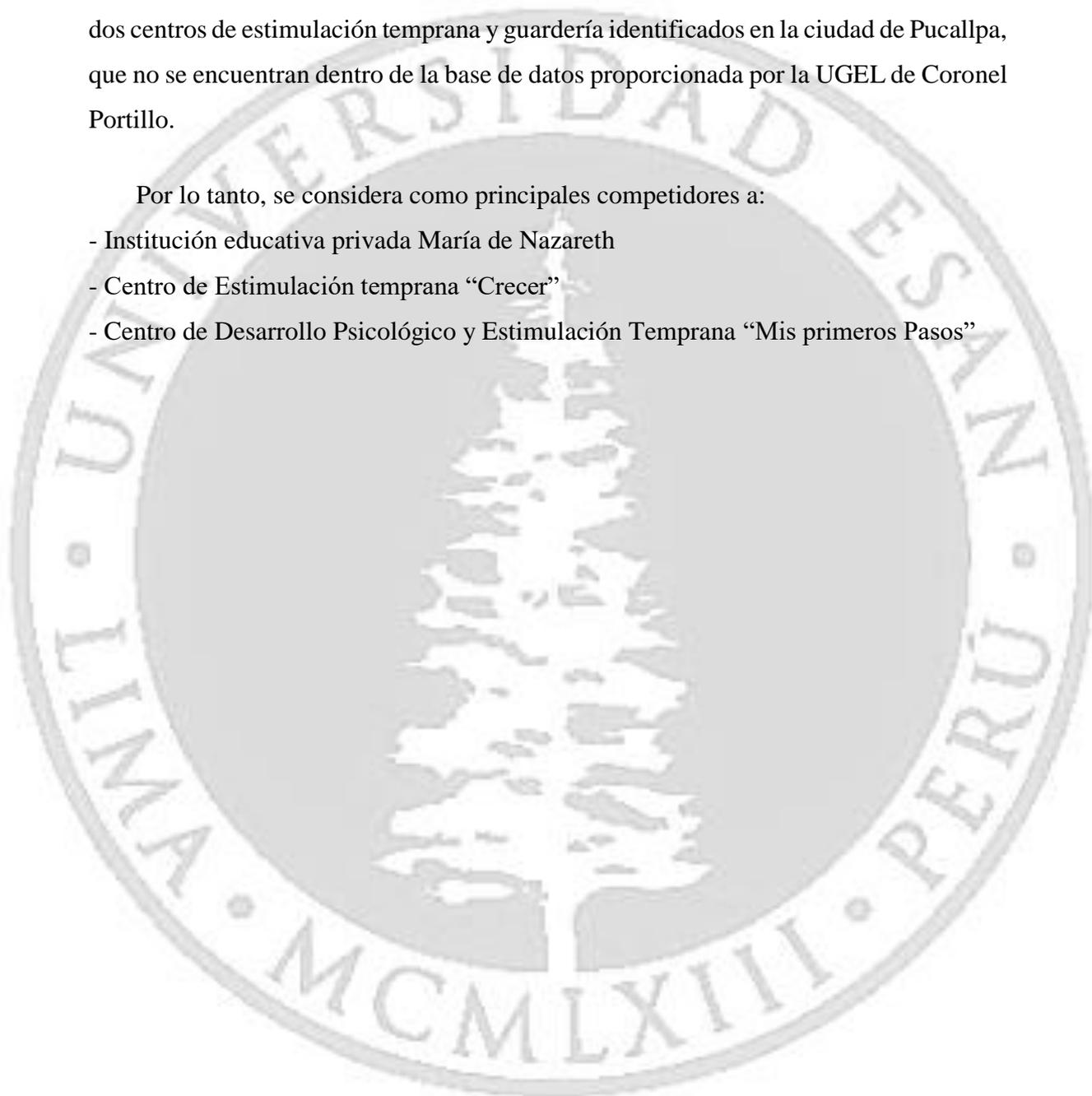


Tabla 4. 11. Instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Callería

	Nombre institución educativa	Nivel					
1	María de Nazareth nursery school	Cuna jardín	Jr. Aguarico 145	14	Dulce Amanecer	Jardín	Jr. Atahualpa 578
2	Antonio Raymondi	Cuna jardín	Av. Amazonas 1781	15	Ricardo Palma	Jardín	Pasaje Bolívar 251
3	Agua viva	Cuna jardín	Jr. Oscar Zevallos 174	16	Shaddai	Jardín	Av. Jose Faustino Sanchez Carrion Mz D,E,F lote 19
4	Virgen de Guadalupe	Cuna Jardín	Jr. Grau 153	17	Rey David	Jardín	Jr. Guillermo sisley 784
5	Alexander Von Humboldt	Cuna jardín	Jr. Arica 148	18	Cristobal de Lozada y Puga	Jardín	Jr. Coronel Portillo 658
6	Claupier Ressh	Cuna jardín	Jr. Juan Velasco Alvarado 473-481 AA. HH	19	Evangelica misionera	Jardín	Jr. 9 de diciembre mz 6 lote 2-A 454
7	Maranatha	Jardín	Av. Lloque Yupanqui (altura C.F.B km 4700	20	Selección A	Jardín	Jr. José Sibina 215
8	Tercer Milenio	Jardín	Jr. Sinchi Roca 260	21	Pascual saco oliveros	jardín	Jr. Prolongación Ucayali 758
9	Sudameriz	Jardín	Av. Colonización 190	22	Aduni	Jardín	Av. Saenz Peña 313
10	Ebenezer	Jardín	Jr. Apurimac 109	23	Hosanna de K.P.M.P	Jardín	Av. Centenario 1128
11	Cristiano Peruano Americano	Jardín	Jr. Masisea Mz L lote 7	24	Ciencia Activa	Jardín	Jr. Augusto B. Leguía 444
12	Latino Americano	Jardín	Av. Centenario 440	25	Nueva generación	Jardín	Av. Centenario 410
13	Bautista	Jardín	Jiron Ancash 125		-	-	-

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.5.1 Análisis de la competencia

Según lo mencionado en el acápite anterior, a continuación, se detallan las características de los competidores directos considerados.

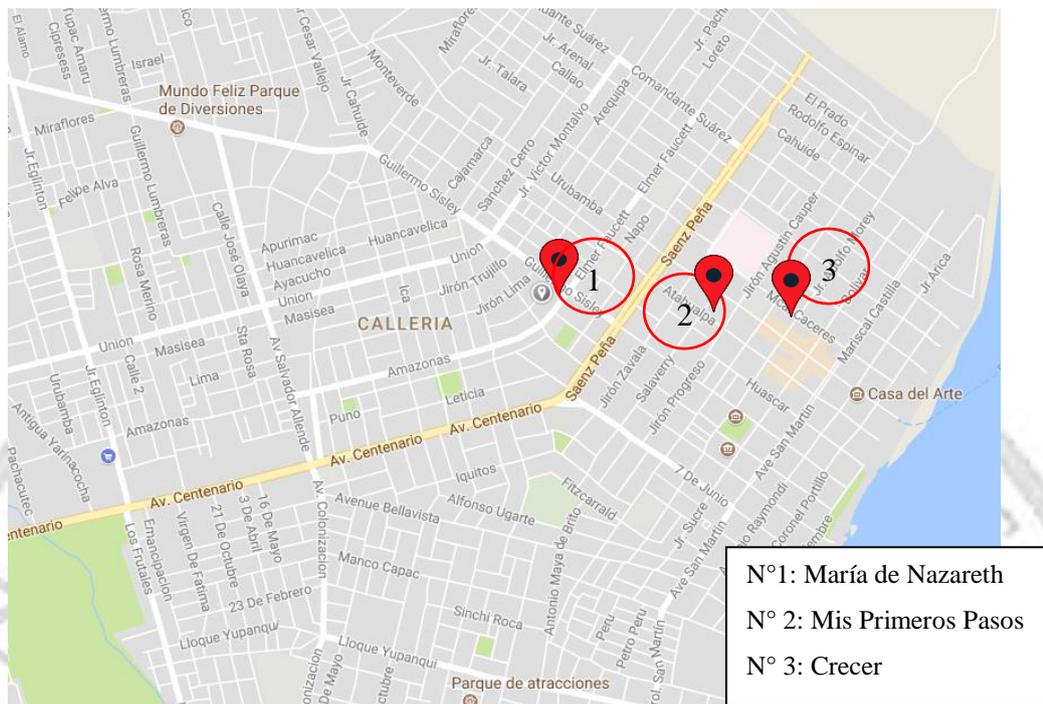
Tabla 4. 12. Matriz de competidores

N° 1: María de Nazareth	N° 2: Mis Primeros Pasos	N° 3: Crecer
Jr. Aguarico 145 – Callería	Jr. Zavala 125 - Callería	Jr. Progreso 181 – Callería
Costos		
Admisión: S/1000.00 Matrícula: S/600.00 Pensión: S/600.00	Admisión: S/800.00 Matrícula: S/500.00 Pensión: S/500.00	Matrícula: S/230.00 Pensión: S/350.00 Refrigerio: S/100.00 Uniforme: S/50.00
Horarios		
8:00 am – 12:30pm	8:30 am – 12:30pm / 1:30pm -5:30 pm	8:00 am – 12:30pm
Servicios		
Centro de Estimulación Temprana	Centro de Desarrollo Psicológico y Estimulación Temprana	Centro de Estimulación Temprana – Guardería
Seguridad		
Cámaras de seguridad internas (circuito cerrado)	Cámaras de seguridad internas (circuito cerrado)	Cámaras de seguridad internas (circuito cerrado)
Fortalezas		
Ambientes amplios, personal calificado	Personal calificado, bajo precio, horario alterno	Posicionado en el mercado, asesorías permanentes, centro psicológico
Debilidades		
No tiene horarios alternos	Ambiente muy pequeño, infraestructura inadecuada.	Ambientes cerrados, falta de áreas verdes.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Se procede a localizar a los competidores en el plano de la ciudad de Pucallpa, según se muestra en la siguiente figura.

Figura 4. 1. Localización de competidores



Fuente: Google Maps

Comparando la ubicación de los competidores con el plano de segmentación según ingresos del distrito de Callería, se puede apreciar que dichos establecimientos se ubican en posiciones correspondientes a los estratos socioeconómicos alto y medio alto, según se muestra a continuación.

Figura 4. 2. Plano de segmentación del distrito de Callería según ingresos económicos



Fuente: INEI. Sistema de Información geográfica para emprendedores (SIGE)

4.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE

Permite resumir y evaluar los factores determinados como oportunidades y amenazas.

Se asigna un peso a los factores de acuerdo con su importancia para el éxito en el sector. Las calificaciones en el caso de las oportunidades indican su atractivo; y en el de las amenazas, qué tanto daño puede ejercer sobre la empresa.: 4 = superior, 3 = media, 2= baja y 1= mala.

Tabla 4. 13. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Matriz EFE				
	Oportunidades	Peso	Calificación	Valor Ponderado
1	O1 Crecimiento de la población de Pucallpa	12%	3	0.36
2	O2 Incremento de mujeres que trabajan	12%	3	0.36
3	O3 Poca confianza en servicio de niñeras	12%	3	0.36
4	O4 Crecimiento del PBI	10%	3	0.3
5	O5 Menor Tasa de desempleo	6%	2	0.12
6	O6 Mejores servicios en educación	5%	3	0.15
7	O7 Simplificación de trámites municipales	4%	3	0.12
8	O8 Mayor velocidad de transmisión de datos – menor costo bit/s	6%	3	0.18
9	O9 Mejora en la tecnología de equipos electrónicos	5%	2	0.1
Amenazas				
1	A1 Inflación estable genera mayor competencia	10%	2	0.2
2	A2 Contaminación del medio ambiente	8%	2	0.16
3	A3 Incremento de delitos	3%	2	0.06
4	A3 Aumento del parque automotor, ruido, residuos	7%	2	0.13
Total		100%	-	2.6

Elaboración: Autores de esta tesis.

El valor ponderado total resultante es de 2.6, al ser mayor a 2.5, significa que el entorno puede ser atractivo para la empresa, si orientamos nuestras estrategias a capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas.

4.7 Análisis Interno

Está enfocado en identificar los aspectos positivos (fortalezas) y negativos (debilidades) de la empresa, a fin de determinar qué es capaz de realizar con ellos.

4.7.1 Análisis de recursos y capacidades

Una empresa logra tener ventaja competitiva sobre sus rivales mediante sus recursos y capacidades.

Recursos:

- **Físicos:** Ubicación céntrica del local, sistema de monitoreo web, acceso a insumos.
- **Financieros:** Aporte de los socios, capacidad de financiamiento.
- **Humanos:** Personal profesional con experiencia y compromiso.
- **Organización:** Sistema pedagógico, Horario de atención flexible y ampliado

Capacidades:

- Calidad uniforme en los servicios de cuidados a brindar, de parte de personal calificado.
- Brindar tranquilidad a los padres, mediante innovación tecnológica de sistema de monitoreo web.
- Facilidades de atención con horario flexible y amplio.

4.7.2 Identificación de Fortalezas y Debilidades

A continuación, se detallan las fortalezas y debilidades identificadas dentro de las áreas funcionales

Fortalezas

A continuación, se detallan las fortalezas identificadas.

- F1: Ubicación céntrica de las instalaciones, con infraestructura y mobiliario acondicionado según norma técnica
- F2: Personal profesional con experiencia
- F3: Horario de atención flexible y ampliado
- F4: Educación personalizada con método Montessori

- F5: Servicio de monitoreo a través de cámaras web
- F6: Capacitación constante al personal

Debilidades

A continuación, se detallan las debilidades identificadas.

- D1: Rotación del personal
- D2: Reciente ingreso al mercado

4.8 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Permite resumir y evaluar los factores determinados como fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio. El peso de los factores es asignado de acuerdo con su importancia para el éxito en el sector. Se asignan las calificaciones según la siguiente escala: 1= debilidad mayor; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor, 4= fortaleza mayor.

Tabla 4. 14. Matriz EFI

MATRIZ EFI				
	Fortalezas	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
1	F1 Ubicación céntrica de las instalaciones, con infraestructura y mobiliario acondicionado según norma técnica	15%	4	0.6
2	F2 Personal profesional con experiencia	14%	4	0.56
3	F3 Horario de atención flexible y ampliado	14%	4	0.56
4	F4 Educación personalizada con método Montessori	15%	3	0.45
5	F5 Servicio de monitoreo a través de cámaras web	11%	4	0.44
6	F6 Capacitación constante al personal	10%	3	0.3
	Debilidades			
1	D1 Rotación del personal	12%	2	0.24
2	D2 Reciente ingreso al mercado	9%	1	0.09
	Total	100%		3.24

Elaboración: Autores de esta tesis.

Un ponderado total de 3.24, mayor a 2.5, indica que la empresa posee una posición interna fuerte y que es competitiva.

4.9 Análisis FODA

Tabla 4. 15. Matriz FODA cruzada

FODA Cruzado	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1 Crecimiento de la población de Pucallpa	A1 Inflación estable genera mayor competencia
	O2 Incremento de mujeres que trabajan	
	O3 Poca confianza en servicio de niñeras	A2 Contaminación del medio ambiente
	O4 Crecimiento del PBI	
	O5 Menor Tasa de desempleo	A3 Incremento de delitos
	O6 Mejores servicios en educación	A4 Aumento del parque automotor, ruido, residuos
	O7 Simplificación de trámites municipales	
	O8 Mayor velocidad de transmisión de datos – menor costo bit/s	-
	O9 Mejora en la tecnología de equipos electrónicos	-
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1 Ubicación céntrica de las instalaciones, con infraestructura y mobiliario acondicionado según norma técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un servicio innovador con una propuesta de valor basada en nuestras fortalezas teniendo como valores principales la seguridad, honestidad y confianza (F1,F4,F5,O2,O3,O8,O9) - Difundir de manera clara las ventajas del servicio propuesto en las mujeres trabajadoras de los NSE A, B y C (F3,F4,O2,O5) - Ofrecer visualización remota desde cualquier dispositivo con internet (F5,O9) 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con servicio de vigilancia durante el horario de atención (F2,A3) - Concientizar al personal en la adecuada disposición de los residuos (F6,A3)
F2 Personal profesional con experiencia		
F3 Horario de atención flexible y ampliado		
F4 Educación personalizada con método Montessori		
F5 Servicio de monitoreo a través de cámaras Web		
F6 Capacitación constante al personal		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1 Rotación del personal	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de retención del personal (D1,O5) - Emplear los canales adecuados de publicidad, para buscar atraer la mayor cantidad de clientas del mercado objetivo (D2,O1,O2,O5,) 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de compensaciones (D1,A1) - Proceso de selección y evaluación de personal (D2,A3)
D2 Reciente ingreso al mercado		

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.10 Conclusiones del capítulo

- Los factores del entorno externo de la empresa ofrecen las siguientes oportunidades y amenazas:

Social

- **oportunidades:** Crecimiento de la población de Pucallpa, del porcentaje de mujeres madres que trabajan y de la desconfianza en los servicios ofrecidos por las niñeras, ante los casos suscitados de violencia hacia los menores, generándose así, la necesidad de contar con un lugar agradable y seguro donde dejar a sus hijos durante su jornada laboral.
- **amenazas:** Aumento de la inseguridad ciudadana, reflejada mediante el incremento de delitos, lo que genera la necesidad de contar con un servicio de vigilancia.

Económico

- **oportunidades:** Crecimiento del PBI y menor tasa de desempleo, lo cual incrementa el poder adquisitivo de las familias y su capacidad de acceso a servicios de mayor valor agregado y precios.
- **amenazas:** tasa de inflación estable, lo cual podría generar intensa rivalidad de precios con los competidores directos.

Político – Legal

- **oportunidades:** Regulaciones en Ley de educación inicial, incrementan requerimientos, dando la oportunidad de ofrecer servicios de mayor valor agregado y precio. Y simplificación de trámites de licencia municipal de funcionamiento posibilita conseguir los permisos en menor cantidad de tiempo.

Tecnológico

- **oportunidades:** Aumento de velocidad de transmisión de datos y disminución de precios de cámaras de monitoreo, permite ofrecer conectividad de calidad a los padres para el monitoreo de sus hijos.

Ecológico

- **amenazas:** Incremento del parque automotor, con el consecuente aumento de la contaminación ambiental y sonora. Lo cual podría generar mayores probabilidades de enfermedades respiratorias en los niños.
- Del análisis de las fuerzas del sector se concluye lo siguiente:
 - El poder de negociación de los clientes será moderado, porque la propuesta de valor a ofrecer no podrá ser encontrada dentro del ofrecimiento de servicio de la competencia.
 - El poder de negociación de los proveedores será alto, considerando a las profesoras como las proveedoras de servicio más importante para el funcionamiento del negocio, y existiendo una oferta limitada de sus servicios ante el número de empresas ya presentes en el sector, podría ser necesario competir por ellas.
 - La rivalidad entre los competidores será moderada, puesto que se podría hacer frente a las reacciones de parte de las empresas del sector, mediante las ventajas competitivas del servicio planteado y captar cuotas de mercado aún libres.
 - La amenaza de nuevos competidores será moderada, ante las barreras de entrada existentes como requerimiento de capital, conocimiento del funcionamiento del negocio y acceso a proveedores. Esta dificultad como barrera dependerá de las capacidades que pueda poseer un nuevo competidor.
 - La amenaza de productos sustitutos será bajo, puesto que se considera que los padres de familia buscan servicios de calidad para sus hijos, donde además tengan la seguridad de que reciban un buen trato y estén a cargo de personal profesional.
- En cuanto a la competencia directa analizada, se determinó que se encuentran localizados en la zona centro de Pucallpa, correspondiente a áreas de residencia de población de estratos alto y medio alto. Sus precios y horarios son similares a los propuestos y presentan algunas debilidades como la falta de horario extendido después de las 5:30 pm, ambientes muy pequeños, inadecuados o con falta de ventilación y carencia de áreas verdes.

- Del análisis de la matriz de factores externos, se concluye que el entorno es atractivo para la empresa puesto que ofrece oportunidades, que podrían ser capitalizadas con las estrategias correctas.

- Del análisis interno se concluye lo siguiente:
 - Se tendrán recursos físicos como un local ubicado en la zona céntrica de la ciudad, con infraestructura y mobiliario adecuado según norma técnica y equipos de monitoreo web para la supervisión de los padres. Financieros, como el aporte de capital de los socios y su capacidad de financiamiento. Humanos, como personal calificado con experiencia y amor por los niños. Y organizacionales, como el uso del método pedagógico Montessori y la oferta de horarios de atención flexibles.
 - En cuanto a las capacidades identificadas, gracias a los recursos con los que contará la empresa, será capaz de ofrecer un servicio de calidad de cuidado y enseñanza a los niños de parte de personal profesional; brindar tranquilidad a los padres sobre el cuidado que reciben sus hijos a través del ofrecimiento de monitoreo web; y brindar facilidades de atención con horarios de servicio flexibles y extendidos.

- Del análisis de la matriz de factores internos, se concluye que la empresa tiene una posición interna fuerte que la haría competitiva para poder aprovechar las oportunidades del entorno.

CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO

5.1 Estudio de mercado

Según Naresh Malhotra es “La identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia” (Investigación de Mercados: Un enfoque práctico, 1997, 21-22).

Según Benassini (2009)

[e]s la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas y las instituciones en general. En el caso concreto de las empresas privadas, el estudio de mercado ayuda a la dirección a comprender su ambiente, identificar problemas y oportunidades, además de evaluar y desarrollar alternativas de acción de marketing. En el caso de las organizaciones públicas, el estudio de mercado contribuye a una mejor comprensión del entorno que les permite tomar mejores decisiones de tipo económico, político y social (Benassini, 2009: 6).

Según Kotler, Philip y Gary Armstrong el proceso de investigación de mercado abarca cuatro pasos: definir el problema y los objetivos de la investigación, desarrollar el plan de investigación, implementar el plan de investigación, e interpretar e informar los resultados (Kotler, Philip y Gary Armstrong, 2008).

1. Definir el problema y los objetivos de la investigación

“El planteamiento del problema y los objetivos de la investigación guían todo el proceso de investigación” (Kotler, Philip y Gary Armstrong, 2008: 103).

En la presente investigación, el desarrollo de este punto se encuentra detallado en el primer capítulo.

2. Desarrollar el plan de investigación para recopilar información

En este punto se debe determinar con exactitud la información a requerir y plantear la forma de obtenerla de modo eficiente. Se deben traducir los objetivos de la investigación en información específica como características demográficas, económicas, estilos de vida, patrones de consumo, pronósticos de ventas, etc. Para ello se requerirá la recopilación de datos secundarios, aquellos que ya existen por haberse

recabado para otro fin. O datos primarios, que consisten en información recabada para un propósito específico.

Para la recopilación de datos primarios será necesario tener en cuenta varios factores como el enfoque de la investigación (observación, encuestas y experimentos), los métodos de contacto (telefónico, entrevista personal, correo, entre otros), planes de muestreo (probabilístico y no probabilístico) e instrumentos de investigación (cuestionarios y dispositivos mecánicos).

El enfoque empleado para la recopilación de información primaria fue la investigación por encuestas debido a su flexibilidad y por ser el enfoque idóneo para obtener información sobre actitudes, preferencias o comportamientos de compra de las personas. El método de contacto fue de entrevista personal por su flexibilidad, posibilidad de guiar la entrevista, explicar preguntas difíciles y explorar diversos temas. El plan de muestreo empleado fue el probabilístico (aleatorio simple), y el instrumento de investigación fue un cuestionario con preguntas con preguntas cerradas.

3. Implementación del plan de investigación

Consiste en llevar a la práctica el plan de investigación de mercados. La recopilación de datos se realizó con el apoyo de personas previamente capacitadas para este propósito a fin de asegurar de que el plan se implemente de manera correcta. Los datos recopilados fueron procesados, analizados y tabulados.

4. Interpretación e informe de los resultados

Consiste en interpretar los resultados y sacar conclusiones a partir de hallazgos clave.

5.2 El mercado laboral de la ciudad de Pucallpa

La creciente incorporación de las mujeres a la PEA, debido al crecimiento económico que ha venido experimentando el país y la ciudad de Pucallpa, ha traído consigo nuevas necesidades para los padres de familia, específicamente para las madres, quienes, de manera progresiva, ven reducido su espacio de tiempo disponible para el cuidado de sus hijos debido a su horario laboral. Una de las soluciones más usuales, es dejarlos al cuidado de familiares o niñeras, de quienes podría decirse, que a pesar de la

buena voluntad y entusiasmo que le pongan a dicha tarea, no cuentan con los conocimientos adecuados para una correcta y efectiva estimulación de las capacidades de los niños, dando lugar así a la oportunidad de ofrecer el servicio de Estimulación temprana y cuidados básicos.

5.3 Aplicación del estudio de Mercado

Para el desarrollo de las encuestas se contó con el apoyo de 5 personas, las cuales trabajaron bajo la supervisión de las autoras del presente plan de negocios. Para ello se realizó un muestreo aleatorio simple, utilizando la técnica de la encuesta, que consistió en aplicar un cuestionario de 19 preguntas a madres de familia pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C, con hijos entre cero a tres años.

El lugar seleccionado para la aplicación de las encuestas, con la finalidad de conocer la aceptación del proyecto, fueron las principales calles del centro de la ciudad de Pucallpa, donde se concentran las entidades financieras, medianas empresas, entidades del sector público y negocios comerciales. Tales como los Jirones Raymondi, 7 de junio, Coronel Portillo, Ucayali, Sucre, Av. Tarapacá, Independencia, todas ellas aledañas a la Plaza de Armas de Pucallpa.

Cabe mencionar que un 80% de las encuestas fueron realizadas en la vía pública, a personal y funcionarios de diferentes entidades públicas y privadas. Y el 20% restante, en el interior de negocios comerciales independientes y domicilios del distrito de Callería.

5.4 Población y Muestra

A continuación, se muestran los detalles de la investigación de mercado.

Tipo de investigación: Investigación cuantitativa – Descriptiva

Técnica: Aplicación de cuestionario mediante entrevista personal

Fuente de información: Fuente primaria:

Segmentación geográfica: Ciudad de Pucallpa, Distrito de Callería

Segmentación demográfica: Mujeres pertenecientes a niveles socioeconómicos A, B y C.

Población: Madres de familia del distrito de Callería, pertenecientes a los niveles socioeconómico A, B y C, que tengan por lo menos un hijo cuya edad se encuentre entre los 0 y 3 años.

A continuación, se procede a determinar el número de la población total (N) a aplicar en la fórmula de cálculo de tamaño muestral para una población conocida (finita).

Según información del INEI, existen 8,145 menores de edad de 0 a 3 años en el distrito de Callería, a partir de los cuales se procederá a determinar el número de madres.

Tabla 5. 1. Población de Callería de 0 a 3 años, según grupos de edades

Distrito de Callería	Población Urbana
Menores de 1 año	2,787.00
1 a 2 años	2,600.00
2 a 3 años	2,758.00
TOTAL	8,145.00

Fuente: INEI - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda

Elaboración: Autores de esta tesis.

Empleando el ratio de 2.1 hijos / mujer de la provincia de Coronel Portillo, se procede a determinar el número de madres.

Tabla 5. 2. Ucayali: Promedio de hijos por mujer según provincia

Distrito de Callería	Población de hijos por mujer	
	1993	2007
Coronel Portillo	2.8	2.1
Atalaya	3.5	2.8
Padre Abad	2.6	2.3
Purús	3.1	2.8

Fuente: INEI - Censos Nacionales de población y vivienda 1993 y 2007

Elaboración: Autores de esta tesis.

Si bien en dicho ratio, se encuentran incluidos hijos de distintas edades, se considera que la desviación no será significativa y que servirá para la obtención del dato buscado.

$$\# \text{ madres con hijos de 0 a 3 años} = \frac{8,145}{2.1} = 3,879 \text{ madres}$$

Luego de aplicada la fórmula, obtenemos un total de 3,879 madres con hijos de 0 a 3 años del distrito de Callería. Este dato será reemplazado como Población total en la fórmula para el cálculo del tamaño muestral.

Tipo de Muestreo

Se empleará la fórmula de cálculo de tamaño muestral para una población conocida (finita).

Aplicación de fórmula muestral

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

N : Población total = 3,879

n : Tamaño de la muestra = a determinar

Z : Nivel de aceptación (al 95% de confianza) = 1.96

p : Probabilidad a favor (50%) = 0.50

q : Probabilidad en contra (50%) = 0.50

d : Margen de error (5%) = 0.05

$$n = \frac{3,879 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (3,879 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3,725.39}{9.69 + 0.96}$$

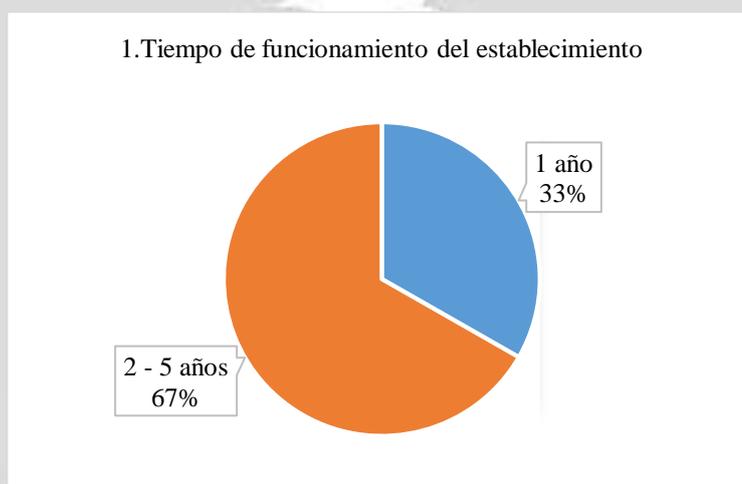
n = 350 encuestas a madres de familia

Considerando un nivel de confianza del 95%, el nivel de aceptación asume el siguiente valor $\alpha = 5\%$ y el $Z_{(1-\alpha/2)} = 1.96$. En cuanto a las probabilidades a favor y en contra, se asumen valores de 0.5 tanto para “p” como para “q”, a fin de asegurar el máximo tamaño de muestra. Y en cuanto al valor del error absoluto se considera un 5%. Como se aprecia en el cálculo previo, al reemplazar estos valores en la fórmula se obtiene un valor de muestra de 349.8 ~ **350** encuestas.

5.5 Resultados de la Investigación de Mercado

Se realizaron entrevistas a operadores de centros de cuidados de niños de la ciudad de Pucallpa, obteniéndose información importante sobre el sector, destacando las concernientes al tiempo de funcionamiento del establecimiento y el rango de los precios cobrados por la prestación del servicio (ver anexo III)

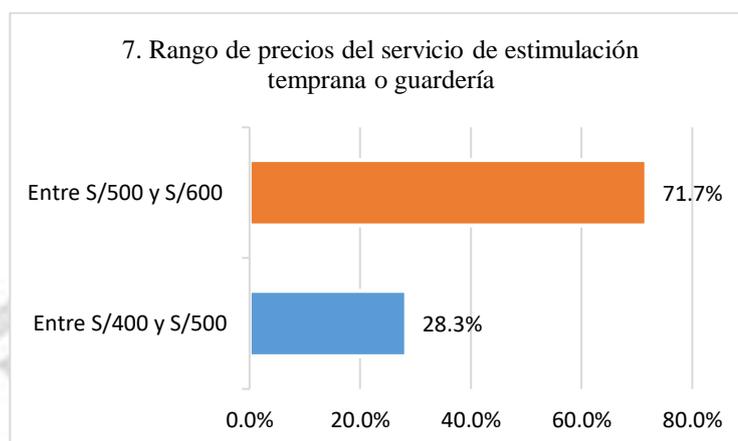
Figura 5. 1. Tiempo de funcionamiento del establecimiento – entrevista operador



Fuente: Entrevistas operadores de centros de cuidado de niños
Elaboración: Autores de esta tesis.

Existen 33% de empresas de reciente tiempo de funcionamiento (un año), lo que podría indicar una posible corriente de apertura de negocios de este rubro, viéndose incrementada la amenaza de nuevos competidores.

Figura 5. 2. Rango de precios cobrados por los servicios ofrecidos



Fuente: Entrevistas operadores de centros de cuidado de niños
Elaboración: Autores de esta tesis.

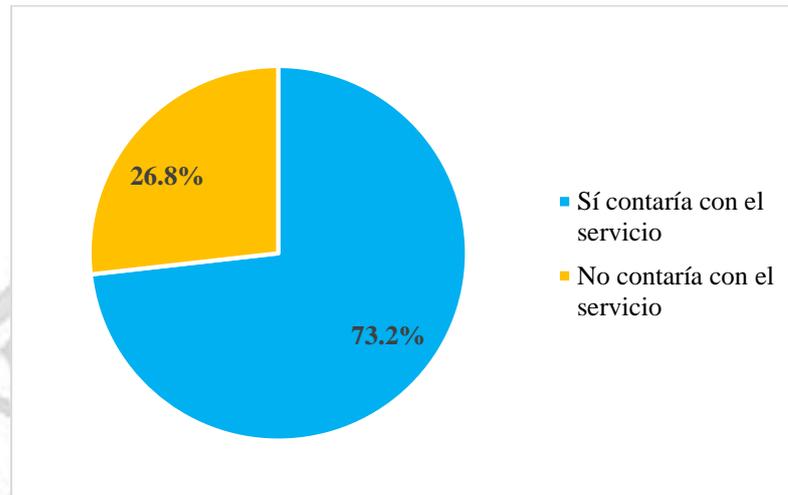
El rango de precios cobrados por los negocios actualmente en funcionamiento no diferirá mucho del precio a establecerse para la presente propuesta, considerando que existirá una ventaja diferencial sobre los demás competidores, incrementando así el valor para las clientes.

El total de los resultados de la entrevista, servirán como referencia para el establecimiento de las estrategias a plantear para el negocio.

En cuanto al cuestionario aplicado a las madres de familia, se destacan los siguientes resultados preliminares, importantes para la estimación de la demanda del proyecto (ver anexo IV):

- **Factor de intensidad de compra:** *¿Estaría dispuesto a contar con los servicios de un centro integral de estimulación temprana...?* = **73.2%** (256 de los 350 encuestados respondieron que sí)

Figura 5. 3. Intención de contar con los servicios de un centro integral de estimulación temprana y cuidados básicos



Fuente: Aplicación de encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis.

- **Factor intensidad de compra:** *En la escala del 1 al 10 diga Ud. Si (1) es “muy poco probable que decida contar con el servicio” y (10) es “de todas maneras contaría con el servicio”; ¿con qué seguridad contrataría usted el servicio del centro integral de estimulación temprana y cuidados básicos para su hijo? (Pregunta para los que contestaron que si contratarían el servicio) = 70.9%*

Tabla 5. 3. Intensidad de contratar el servicio del centro integral de estimulación temprana y cuidados básicos

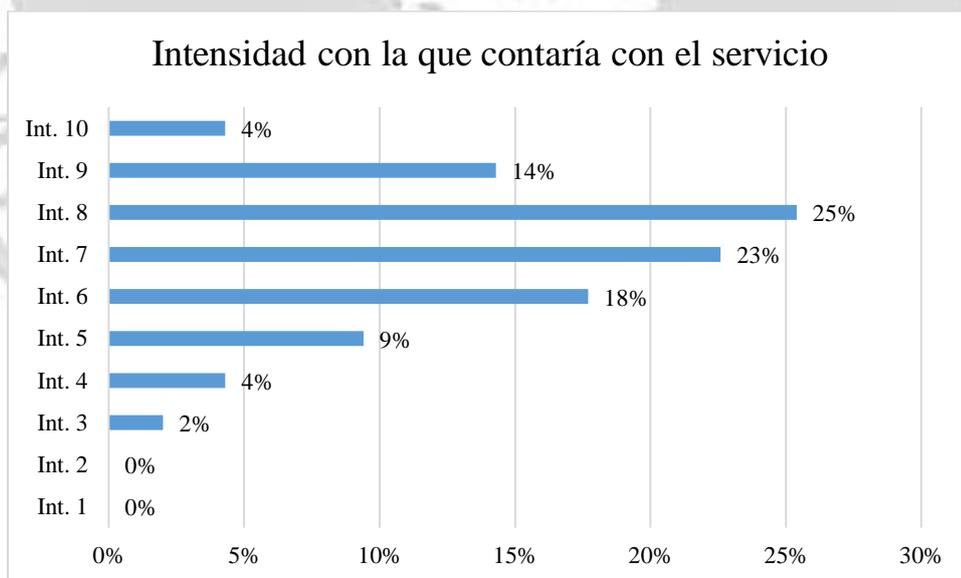
Intensidad de compra (i)	Nº de veces (n)	n x i
1	0	0
2	0	0
3	7	21
4	15	60
5	33	165
6	62	372
7	79	553
8	89	712
9	50	450
10	15	150
Total	350	2,483

Promedio de intensidad de compra:

$$2,483 / (350 * 10) = 70.9\%$$

Fuente: Aplicación de encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 5. 4. Intensidad de contratar el servicio del centro integral de estimulación temprana y cuidados básicos



Fuente: Aplicación de encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis.

5.6 Estimación del Mercado Potencial

El mercado potencial, representa la máxima demanda que se podrá esperar del proyecto, y para determinarlo se procede a segmentar el número de madres de familia del distrito de Callería, que tengan por lo menos un hijo cuya edad se encuentre entre los 0 y 3 años (determinado en el punto anterior como población para la aplicación de la fórmula de muestreo).

Según el planteamiento del proyecto, se consideran los niveles socioeconómicos A, B y C.

Figura 5. 5. Apeim: Distribución de hogares según NSE 2016 (Urbano)

DEPARTAMENTO	HOGARES - NIVEL SOCIOECONÓMICO - URBANO (%)						
	TOTAL	AB	C	D	E	MUESTRA	ERROR (%)*
Lambayeque	100%	13.1	28.4	35.0	23.4	1,016	3.1
Loreto	100%	8.4	23.2	23.9	44.5	854	3.4
Madre de Dios	100%	6.6	22.0	38.1	33.3	378	5.0
Moquegua	100%	25.8	35.9	26.9	11.5	633	3.9
Pasco	100%	4.1	21.6	40.2	34.1	510	4.4
Piura	100%	9.2	23.9	34.4	32.6	1,016	3.2
Puno	100%	11.2	21.4	29.5	37.9	420	4.9
San Martín	100%	7.7	25.6	33.6	33.1	755	3.6
Tacna	100%	19.1	33.8	34.3	12.8	875	3.7
Tumbes	100%	7.9	24.0	36.1	32.0	671	3.8
Ucayali	100%	6.9	16.9	38.9	37.3	773	3.5

Fuente: Apeim: Data ENAHO 2015.

Considerando los porcentajes de 6.9% (A y B) y 16.9% (C) de los mencionados NSE, se procede a segmentar el número de madres de familia (3,879).

$$\text{NSE AB} + \text{NSE C} = 6.9 + 16.9 = \mathbf{23.8\%}$$

$$\mathbf{3,879 \text{ madres} * 23.8\% = 923 \text{ madres}}$$

Se obtiene como resultado 923 madres del distrito de Callería con al menos un hijo de entre 0 a 3 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C que podrían hacer uso del servicio de la presente propuesta.

5.7 Determinación de la demanda para el proyecto

En base al resultado de la demanda potencial de madres de familia, se procede a calcular el número de niños. Empleando para ello el ratio de 2.1 hijos/madre (tabla 5.2), proporcionado por el Censo Nacional de Población y Vivienda del INEI 1993 y 2007.

$$923 \text{ madres} * 2.1 = 1,938 \text{ niños}$$

Habiendo obtenido el número de usuarios potenciales del servicio (1,938 niños). Se procede a actualizar dicho número con la tasa de crecimiento promedio anual proporcionada por el INEI, que para la provincia de Coronel Portillo es de 2.1

Figura 5. 6. Tasa de crecimiento promedio anual de las provincias más pobladas

CUADRO Nº 4.2
PERÚ: POBLACIÓN CENSADA Y TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL,
DE LAS 20 PROVINCIAS MÁS POBLADAS, 1981, 1993 Y 2007

Provincia	Población			Tasa de crecimiento promedio anual	
	1981	1993	2007	1981-1993	1993-2007
Lima	4 164 597	5 706 127	7 605 742	2,7	2,0
Prov. Const. del Callao	443 413	639 729	876 877	3,1	2,2
Arequipa	498 210	676 790	864 250	2,6	1,7
Trujillo	431 844	631 989	811 979	3,2	1,8
Chiclayo	446 008	617 881	757 452	2,8	1,4
Piura	413 688	544 907	665 991	2,3	1,4
Maynas	260 331	393 496	492 992	3,5	1,6
Huancayo	321 549	437 391	466 346	2,6	0,4
Santa	275 600	338 951	396 434	1,7	1,1
Cusco	208 040	270 324	367 791	2,2	2,2
Coronel Portillo	138 541	248 449	333 890	5,0	2,1
Ica	177 897	244 741	321 332	2,7	1,9
Cajamarca	168 196	230 049	316 152	2,6	2,3
Sullana	194 549	234 562	287 680	1,6	1,4
Huánuco	137 859	223 339	270 233	4,1	1,3
Tacna	110 572	188 759	262 731	4,6	2,3
Lambayeque	158 089	210 537	259 274	2,4	1,5
San Román	102 988	168 534	240 776	4,2	2,5
Puno	177 358	201 205	229 236	1,1	0,9
Huamanga 1/	128 813	163 197	221 469	2,0	2,2

1/ No incluye la población del distrito de Carmen Alto.

Fuente: INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1981, 1993 y 2007.

Fuente: INEI – Censos Nacionales de Población y vivienda 1993 y 2007

$$n = 1,938 * \left(1 + \frac{2.1}{100}\right)^{10} = 2,386 \text{ niños}$$

Como resultado se obtiene el número potencial de niños en el distrito de Callería al año 2017 (año cero del proyecto), que asciende a 2,386 niños que podrían ser atendidos con los servicios ofrecidos.

A partir de los 2,386 niños determinados para el año cero del proyecto (2017), se procede a determinar el número de niños para el horizonte del proyecto; incrementando año a año la cantidad, empleando para ello nuevamente, la tasa de crecimiento de 2.1 de la provincia de Coronel Portillo (Figura 5.3). Seguidamente se obtiene el número de madres de familia, dividiendo el número de niños año a año por el ratio de 2.1 hijos/madre (tabla 5.2).

Con las proyecciones del número de madres, se procede a multiplicarlas por los resultados obtenidos de la encuesta en cuanto a “intención” e “intensidad” de contar con el servicio del centro integral de estimulación y cuidados básicos, empleando para ello, el porcentaje resultante de 73.2% de madres encuestadas que sí estarían dispuestas a contar con el servicio ofrecido, y 70.9% correspondiente al grado de intensidad de dicha decisión.

Tabla 4. 16. Proyección de la demanda del proyecto en número de madres

Año	Número de niños proyectados	Número de madres proyectadas	Intención de compra (%)	Intensidad de compra (%)	Proyección de la demanda del proyecto (Número de madres)
2018	2,436	1,160	73.2	70.9	602
2019	2,487	1,184	73.2	70.9	615
2020	2,539	1,209	73.2	70.9	628
2021	2,592	1,235	73.2	70.9	641
2022	2,647	1,260	73.2	70.9	654
2023	2,702	1,287	73.2	70.9	668

Elaboración: Autores de esta tesis.

Calculada la proyección del número de madres que sí estarían dispuestas a contar con el servicio ofrecido con cierto grado de intensidad. Se procede a calcular el número de niños, dividiendo el número de madres entre el ratio de 2.1 hijos/madre (tabla 5.2),

para luego multiplicar dichas cantidades por una participación de mercado conservadora del 5%, la cual se espera captar con la implementación del proyecto.

Tabla 5. 4. Demanda Final del proyecto (número de niños)

Año	Demanda del proyecto antes de participación de mercado (# de niños)	Participación de mercado (%)	Demanda final del proyecto (# de niños) ³
2018	1,264	5.0	64
2019	1,291	5.0	65
2020	1,318	5.0	66
2021	1,346	5.0	68
2022	1,374	5.0	69
2023	1,403	5.0	71

Elaboración: Autores de esta tesis.

5.8 Conclusiones del capítulo

- De la población total definida para el estudio (3,879 madres de familia), se determinó mediante la fórmula probabilística de tamaño de muestra para una población conocida, que se deberán encuestar a 350 madres de familia para poder extrapolar las características encontradas al total de la población definida.
- De la entrevista a operadores del sector de negocios de cuidado de niños en Pucallpa, se destaca que el 67% se encuentran ya en el mercado de 2 a 5 años, con lo que se deduce que se encontrarían ya posicionados y con una cuota de mercado cautiva. Y que el 71.7% cuentan con precios entre un rango de S/500 a S/600.
- De las encuestas aplicadas a las madres de familia, se determinó que un 73.2% estaría dispuesta a contratar el servicio a ofrecer, con un 70.9% de probabilidad.
- Empleando los resultados determinados en la encuesta a las madres de familia, y una participación conservadora esperada de 5%, se obtuvo la demanda final para el proyecto. La cual resulta en 64 niños para el primer año de funcionamiento (2018), la cual irá incrementándose gradualmente hasta llegar a 71 niños para el último año 2023

³ Se redondeó resultado de cálculo de cada año al entero superior.

CAPÍTULO VI. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

6.1 Modelo de negocio

6.1.1 Definición del negocio

Se plantea la implementación de un Centro integral de estimulación y cuidados básicos en el distrito de Callería (Pucallpa) bajo el nombre de “Happy Kids”, orientado hacia las madres pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C; donde se brindará en un ambiente confiable, seguro e innovador el servicio de educación personalizada bajo el método Montessori, con el cual se busca lograr el desarrollo intelectual, emocional y la independencia de los niños, respetando su ritmo de aprendizaje.

Destaca dentro de la propuesta de valor, el ofrecimiento del servicio de monitoreo de video por internet en tiempo real, brindándole de este modo a los padres la tranquilidad y seguridad que necesitan sobre las condiciones de cuidado que reciben sus hijos.

La concepción del Centro integral de estimulación y cuidados básicos nace de identificar la necesidad de los padres de familia, en especial de las madres, de brindar la estimulación adecuada y cuidados básicos a sus hijos, en un ambiente confiable y seguro. Sumado a la actual situación de un mercado laboral, en el que ambos padres trabajan o desarrollan otras actividades económicas, que dificultan la atención hacia sus hijos. Así como, la falta de seguridad y profesionalismo de las niñeras y establecimientos que ofertan servicios de atención de niños en sus primeros años de formación y vida.

Es esta falta de oferta confiable y profesional, la que ocasiona que los padres, por lo general, opten por dejar a sus hijos a cargo de familiares, personas no adecuadas o en establecimientos improvisados a nivel de infraestructura, equipamiento, capital humano y con una muy baja calidad de servicio, generando así, insatisfacción, la pérdida del momento oportuno para una adecuada estimulación y en algunos casos, exponiendo a los menores a maltratos y riesgos físicos.

Tabla 6. 1. Modelo Canvas del Centro integral de estimulación y cuidados básicos

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Mercado Objetivo
*Clínicas de maternidad	*Cuidados básicos y estimulación temprana a los niños mientras sus madres trabajan.	* Apoyo en la consolidación de la vida laboral y familiar de las madres.	* Satisfacción del cliente con el servicio	*Región: Ucayali. *Provincia: Coronel Portillo
*Escuelas para padres	*Padres pueden visualizar las actividades de sus hijos mediante cualquier dispositivo con internet.	* Apoyar a las madres trabajadoras durante su horario laboral en el cuidado y adecuada estimulación para el desarrollo del potencial de sus hijos.	* Relaciones a largo plazo con las madres de familia. * Asistencia presencial personalizada, mediante talleres y charlas con los padres de familia.	*Distrito: Callería. *Madres de familia, con hijos entre 3 meses a 3 años. *Mujeres profesionales que no tienen con quien dejar a sus hijos
*Centros de Planificación familiar	Recursos Clave *Profesoras con estudios de pedagogía. *Auxiliares capacitadas en pedagogía.	* Calidad y seguridad en el servicio, mediante la contratación de personal profesional en estimulación temprana.		
*Colegios de nivel inicial	*Local y mobiliario adecuado a Normas Técnicas. *Aporte de capital de socias Cámara Web, Wifi.	* Tranquilidad y confianza de los padres sobre el cuidado brindado a sus hijos. * Horarios flexibles, acorde con jornada laboral de las madres.	Canales de Distribución *Local del CET que cumple con la norma técnica	*Buscan una alternativa profesional y de calidad en el cuidado de sus hijos.
Estructura de Costos		Flujo de ingresos		
Costos de implementación	Gastos de servicio y administrativos	* Servicio de Estimulación Temprana a niños.		
*Acondicionamiento del local	*Sueldos profesoras, auxiliares, directora	* Pago en efectivo / depósito en cuenta bancaria.		
*Licencia funcionamiento	*Gastos servicios (Agua, E. eléctrica, internet, etc.)	Tipos:		
*Mobiliario y equipos	*Gastos administrativos, ventas y mantenimiento	* Derecho admisión, Matrícula, Pensión mensual		

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.2 Visión

“Ser reconocidos como el mejor Centro integral de estimulación y cuidados básicos de los niños y niñas de la ciudad de Pucallpa, proporcionándoles los estímulos y cuidados adecuados para el desarrollo de sus potencialidades, sentando así las bases de sus futuras capacidades de modo que lleguen a ser personas que ofrezcan un aporte valioso a la sociedad y al país”.

La visión se centra en la adecuada atención y estimulación de los infantes, buscando mediante la interacción con su entorno el desarrollo de sus competencias y habilidades, así como un aprendizaje visible en su desarrollo emocional y cognitivo que le sirva de base para su desenvolvimiento futuro.

6.3 Misión

“Ofrecemos a las madres de familia trabajadoras de la ciudad de Pucallpa, la solución a su necesidad de contar con un lugar seguro, adecuado y de confianza donde dejar a sus hijos mientras trabajan o realizan otras actividades. Proporcionándoles para ello, un servicio integral de estimulación y cuidados básicos para los menores, con un grupo humano profesional y con amor por los niños, bajo la metodología pedagógica Montessori que desarrolla la independencia, los valores básicos y la identidad de los niños a través de la experiencia”

En la siguiente tabla, se muestran los componentes de la declaración de la misión.

Tabla 6. 2. Componentes de la declaración de la misión

Componentes	Análisis de la misión
8.6.1 Clientes	Nuestra prioridad son los hijos de nuestras clientes. Nos encargamos de la seguridad, alimentación, cuidado, y la adecuada estimulación de las potencialidades de los niños dejados a nuestro cargo.
8.6.2 Servicio	
8.6.3 Mercado	Distrito de Callería, ciudad de Pucallpa.
8.6.4 Tecnología	Usaremos las tecnologías disponibles en el mercado para garantizar la seguridad y adecuada estimulación de los niños.
8.6.5 Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Mantener la satisfacción de las madres de familia con el cuidado que reciben sus hijos, para lograr el crecimiento y rentabilidad de la empresa
8.6.6 Filosofía	Creemos en una educación personalizada sin castigos, libre, respetuosa, con valores, y que ayuda a potenciar el desarrollo de los niños de forma natural.
8.6.7 Auto Concepto	Somos un Centro integral de estimulación y cuidados básicos seguro, con personal capacitado y con amor por los niños, brindamos un horario de atención flexible y ubicado muy cerca a nuestras clientas.
8.6.8 Preocupación por la imagen pública	Educamos a los niños como ciudadanos responsables.
8.6.9 Preocupación por los colaboradores	Reclutamos, desarrollamos y retenemos al personal que ama su trabajo, brindándoles un ambiente laboral con excelentes condiciones y compensaciones basadas su desempeño.

Elaboración: Autores de esta tesis (Becerra & García Vega, 2008)

6.4 Valores empresariales

- **Vocación de servicio para satisfacer al cliente:** Ofrecer excelente servicio en el cuidado de los niños para responder a las expectativas depositadas por las madres en la propuesta de valor.
- **Honestidad:** Gestionar el negocio con coherencia y sinceridad, manteniendo altos estándares de integridad y asumiendo la responsabilidad tanto a nivel individual como colectivo.
- **Trabajo en equipo:** Compromiso con el desarrollo de los colaboradores, en un ambiente laboral de camaradería y fomentando el trabajo en equipo.

6.5 Objetivos Estratégicos

Establecen las metas que la empresa espera alcanzar en el futuro, proporcionando una definición más clara de la misión.

Tabla 6. 3. Objetivos Estratégicos

Objetivo estratégico	Indicador	Estrategia
LE 1. Servicio a los usuarios		
Incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de satisfacción de los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un servicio de alta calidad que cubra y exceda las expectativas de los clientes.
Incrementar el número de usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Número de usuarios (niños) 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de fidelización mediante seguimiento continuo y realización de actividades de integración a los padres con el desarrollo de sus hijos.
LE 1. Gestión de Recursos Humanos		
Incrementar el nivel de satisfacción de empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de satisfacción de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización horizontal con políticas de puertas abiertas. • Reuniones sistemáticas de feedbacks.
Reducir la tasa de rotación de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de rotación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de camaradería para incentivar la integración del personal • Programa de retención a los mejores talentos de acuerdo a una evaluación 360°.
LE 1. Gestión financiera		
Incrementar el nivel de utilidades del ejercicio	<ul style="list-style-type: none"> • VAN • TIR 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de los márgenes de ganancia • Reducir los precios de compra

Elaboración: Autores de esta tesis

6.6 Estrategia genérica

Estrategia de Diferenciación

“Happy Kids” desarrollará una estrategia de diferenciación, basada en las características de su propuesta de valor. A través de un servicio que le aporte ventajas competitivas como el monitoreo de actividades a través de internet, el servicio profesional de sus profesoras y auxiliares y los amplios y flexibles horarios de atención.

6.7 Estrategia de crecimiento

Como estrategia de crecimiento, se utilizará la penetración de mercado, la cual se centra en el crecimiento mediante el incremento de la participación en el mercado. Esto se logrará mediante una campaña de publicidad efectiva y políticas de fidelización de clientes, buscando en el mediano plazo captar una importante cuota de mercado y consolidar un crecimiento orgánico y sostenible.

6.8 Conclusiones del capítulo

- El modelo de negocio planteado consiste en un establecimiento de estimulación temprana y cuidados básicos para niños de entre tres a 36 meses, hijos de madres pertenecientes a los NSE A, B y C del distrito de Callería en Pucallpa.
- El nombre del establecimiento planteado será “Happy Kids”.
- La propuesta de valor consistirá en el uso de la metodología Montessori, la calidad del servicio brindado por personal profesional motivado y con amor por los niños, los horarios de servicio amplios y flexibles, la infraestructura y mobiliario adecuado a la norma técnica de educación inicial y el servicio de monitoreo web a través de cualquier dispositivo con internet.
- Se plantea seguir la estrategia de diferenciación para el posicionamiento de la empresa dentro del sector, buscando distinguir el servicio como superior mediante una propuesta de valor que genere lealtad de parte de los clientes.
- Como estrategia de crecimiento se utilizará la penetración de mercado, buscando crecer en participación mediante el uso eficaz de publicidad, promociones y programas de fidelización de clientes.

CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING Y VENTAS

7.1 Objetivos del plan de marketing

En línea con la misión, visión y objetivos estratégicos, se han elaborado los objetivos generales de marketing de Happy Kids.

- **Captar la cantidad de usuarios necesarios para el funcionamiento del Centro integral de estimulación y cuidados básicos:** Se trata transmitir de manera clara y precisa la propuesta de valor del servicio a los padres de familia, buscando que estos consideren contratar el servicio para sus hijos.
- **Fidelizar a los usuarios:** Cumpliendo con lo ofrecido en la propuesta de valor del servicio, buscando así satisfacer sus expectativas, y lograr una publicidad de “boca a boca” que podría resultar más eficaz que las pautas publicitarias.
- **Buscar un posicionamiento en el mercado:** Ser reconocidos en la ciudad de Pucallpa como un Centro integral de estimulación y cuidados básicos confiable, honesto, preocupado por la calidad de su servicio y enfocado en la mejora continua.

7.2 Formulación estratégica de marketing

7.2.1 Estrategia de segmentación

Se consideran los siguientes criterios de segmentación:

Geográfico: Distrito de Callería, ciudad de Pucallpa.

Demográfico: Madres y padres de familia, énfasis en las madres trabajadoras.

NSE: A, B y C

Psicográfica: Estilo de vida

- Padres de familia preocupados por el adecuado desarrollo de sus hijos.
- Madres de familia que trabajan y no disponen de tiempo para cuidar a sus hijos.
- Buscan un servicio de calidad, con personal profesional e instalaciones adecuadas.

Conductual: Beneficios buscados

- Lugar seguro y con personal preparado donde dejar a sus hijos.

- Tranquilidad de saber el tipo de trato que reciben sus hijos (monitoreo web)

7.2.2 Estrategia de posicionamiento

Se desarrollará una estrategia de posicionamiento basada en la diferenciación. Para ello, se propone las siguientes características del servicio:

- Calidad uniforme en el servicio, con personal profesional en el empleo de la metodología pedagógica Montessori, centrada en el aprendizaje de los niños respetando su propio ritmo, valorando su individualidad y desarrollando sus capacidades e independencia.
- Fortalecimiento de la propuesta educativa, mediante talleres que permitan integrar a los padres y familiares en el crecimiento y desarrollo de los menores.
- Tranquilidad de los padres sobre el cuidado de sus hijos, gracias a innovación tecnológica de sistema de monitoreo web.
- Horarios flexibles diseñados en función de la jornada laboral de los padres. Con la opción de ofrecer un cuidado extra fuera del horario establecido, en caso de que los padres lo requieran ante alguna eventualidad.
- Infraestructura y mobiliario adecuado a norma técnica, con un ambiente agradable y acogedor, con el que los padres sientan la confianza de que sus hijos se encontrarán en un ambiente limpio, seguro y libre de riesgos, que le permitirá desarrollar sus habilidades con total seguridad.

7.3 Estrategias de la mezcla de marketing

7.3.1 Estrategia de producto

En cuanto a la estrategia de producto, se tiene:

- Se ofrecerá un servicio cuyo factor diferencial es la aplicación de la metodología Montessori, brindando complementos como talleres para la integración de los padres, o familiares en el crecimiento y desarrollo de los niños.
- Se invitará a los padres de familia (público objetivo) a talleres cortos para presentarles el servicio y la propuesta de valor. Para ello, se recurrirá al método de

correo electrónico para el envío de las invitaciones y telefónicamente se les hará seguimiento.

- Para la presentación del servicio a los padres de familia se hará una visita a las instalaciones, así como de reconocimiento de las actividades que se realizarán con los niños.
- Se hará continuo seguimiento a la satisfacción de los clientes, recogiendo oportunidades de mejora para innovar constantemente con los servicios ofrecidos.

7.3.2 Estrategia de precio

Para la determinación del precio, se tuvo en cuenta al análisis de los competidores directos.

Tabla 7. 1 Comparación de precios de los competidores directos

N° 1: María de Nazareth	N° 2: Mis Primeros Pasos	N° 3: Crecer
Admisión: S/1000.00	Admisión: S/800.00	Matrícula: S/230.00
Matrícula: S/600.00	Matrícula: S/500.00	Pensión: S/350.00
Pensión: S/600.00	Pensión: S/500.00	Refrigerio: S/100.00
		Uniforme: S/50.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

- La admisión costará 600 soles y se abonará una sola vez al momento de la inscripción.
- La matrícula costará 400 soles y se realizará una vez al año.
- La pensión costará 700 soles mensuales.

Los precios de admisión y matrícula propuestos están por debajo de los dos primeros competidores considerados, si bien el precio de la pensión es ligeramente mayor, se considera que es compensado con la propuesta de valor del servicio de “Happy Kids”.

7.3.3 Estrategia de promoción

Se desarrollará un sistema de captación y fidelización de los clientes en concordancia con los objetivos de marketing, planteándose lo siguiente.

- **Plan de medios y publicidad:** Campañas de mailing y de distribución de pautas publicitarias en los hogares aledaños a “Happy Kids” y en supermercados. Se buscará tener alianzas estratégicas con jardines (ciclo II), consultorios médicos, clínicas, entre otros.
- **Talleres de inducción:** Se realizarán talleres de inducción a los padres de familia para darles a conocer la calidad del servicio en las mismas instalaciones donde estarán sus hijos.
- **Promoción de ventas:** Se ofrecerán descuentos mediante un programa de referidos, así como por pronto pago y a hermanos de exalumnos.

7.3.4 Estrategia de plaza o distribución

“Happy Kids” contará con un local cuya infraestructura y mobiliarios estarán adecuados a la norma técnica vigente para el diseño de locales de educación básica regular. Se seguirán los lineamientos indicados en cuanto a la distribución y espacios requeridos. Para los canales de comunicación con los clientes se contará con una central telefónica, correo electrónico y página web.

7.3.5 Estrategia de personas

Se buscará desarrollar un plan de fidelización para el cliente interno y externo

Cliente Interno:

- **Colaboradores**

Dentro del sector educativo privado de Pucallpa, es común constatar la informalidad de las condiciones laborales en las que se encuentran el personal administrativo y docente, habiéndose determinado las siguientes falencias laborales: contrato laboral poco ventajoso para el personal, remuneración a través de recibos por honorarios, no existen beneficios sociales (CTS, vacaciones, gratificaciones, etc.), entre otros. Lo cual genera que el personal migre cada vez más al sector educativo estatal. Es por ello, que la presente propuesta va dirigida a atraer el mejor talento de profesoras y auxiliares, ofreciendo adecuadas condiciones laborales de acuerdo a ley, constantes programas de capacitación para el desarrollo profesional y un especial cuidado del clima

laboral, de manera que todo ello se traduzca en un nivel de servicio superior hacia el cliente.

Como se detalló en el desarrollo del Análisis de las Fuerzas de Porter, una de las barreras de entrada será el reclutamiento de personal con alto nivel de calificación y especialización, debido a la poca disponibilidad de guías Montessori en la plaza. Sin embargo, el plan de recursos humanos contempla estrategias que permitirán atraer y retener personal de la localidad, de otras regiones y de la competencia.

- **Proveedores**

- Siendo importantes en la cadena de valor, se seleccionará a aquellos que cuenten con altos estándares de calidad.
- Se buscará afianzar la relación y negociación a largo plazo a través de convenios anuales.

Cliente Externo:

- Siendo el principal eslabón de la cadena, se le comunicará de forma clara la propuesta de valor del servicio y lo beneficioso que será para sus hijos, realizando visitas guiadas a las instalaciones y explicándoles la mecánica de trabajo.

7.4 Pronóstico de ventas

Bajo un panorama conservador, se considera captar gracias a las actividades de marketing, una cantidad de 50 niños para el primer año de funcionamiento (en lugar de los 64 niños determinados en la estimación de la demanda). A partir del segundo año y para el resto del horizonte del proyecto se considera se logrará cumplir con las estimaciones determinadas en cuanto al número de niños. Según lo mencionado y tomando en cuenta el precio de admisión, matrícula y pensión, se muestran a continuación las proyecciones de venta.

Tabla 7. 2. Pronóstico de ventas

Rubro	Año					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Demanda del proyecto (número de niños)	50	65	66	68	69	71
Derecho de admisión	30,000	15,600	16,200	16,800	16,800	17,400
Matrícula	20,000	26,000	26,400	27,200	27,600	28,400
Pensión	420,000	546,000	554,400	571,200	579,600	596,400
Ingresos Totales	470,000	587,600	597,000	615,200	624,000	642,200

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.5 Conclusiones del capítulo

- Se buscará posicionar el servicio mediante la estrategia de diferenciación, a través de la calidad de la enseñanza bajo el método Montessori, con profesoras calificadas, horarios acordes a la jornada laboral de los padres, infraestructura y mobiliario adecuado a norma técnica y servicio de monitoreo web (Tiempo real).
- Estrategia de producto: diferenciación del servicio mediante la propuesta de valor y servicios adicionales de visitas guiadas y talleres para los padres de familia.
- Estrategia de precio: pensión mayor en promedio en un 28% con respecto a los dos principales competidores, lo cual se justifica en la ventaja competitiva ofrecida.
- Estrategia de promoción: se empleará como medio de publicidad la distribución de volantes en hogares aledaños, supermercados, lugares de concentración de madres de familia y el envío de correos electrónicos. Adicionalmente, se buscarán acuerdos estratégicos con pediatras, clínicas de maternidad, jardines educativos (ciclo II), entre otros.
- Estrategia de plaza: “Happy Kids” contará con un local céntrico con una infraestructura y mobiliarios adecuados según norma, logrando un ambiente cálido y agradable para la atención de los niños.
- Estrategia de personas: se buscará fidelizar al cliente interno y externo. Mediante capacitaciones, incentivos, “días de integración” y fortalecimiento de relaciones a largo plazo. Mientras que para los clientes externos se transmitirá adecuadamente a propuesta de valor y los beneficios para sus hijos.

- Con la implementación del plan se buscará captar 50 niños para su atención en el primer año de funcionamiento, número que se verá incrementado en un 30% para el segundo año, a partir del cual se estima un crecimiento conservador promedio, de 2% para resto del horizonte del proyecto.



CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES E IMPLEMENTACIÓN

8.1 Objetivos y estrategia de operaciones

8.1.1 Objetivos

A continuación, en función a la misión propuesta, se plantean los objetivos de operaciones considerando una escala temporal de corto, mediano y largo plazo. Así como, tres líneas de acción (seguridad, calidad y operaciones), indicadores y las fuentes de información.

Tabla 8. 1. Objetivos del Plan de Operaciones

Clase	Objetivos	CP	MP		LP		Indicador	Fuente
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Seguridad	Lograr cero accidentes	0	0	0	0	0	Nº de accidentes	Reporte diario
	Lograr cero incidentes	2	1	0	0	0	Nº de incidentes	Reporte diario
Calidad	Lograr un alto nivel de satisfacción de los clientes	80%	83%	85%	90%	92%	% de satisfacción de los clientes	Encuestas de satisfacción
	Cumplir con el plan de auditorías internas	90%	100%	100%	100%	100%	Nº de auditorías / Total de auditorías programadas	Informe de auditorías internas
Operaciones	Completar la capacidad instalada	70%	100%	100%	100%	100%	Índice de ocupación de niños	Informe de gerencia

Elaboración: Autores de esta tesis

8.1.2 Estrategias

A continuación, se plantean las estrategias a seguir para la consecución de los objetivos.

Tabla 8. 2. Estrategia de operaciones

Estrategia	Calidad	Entrega	Flexibilidad	Innovación	Post venta
Adecuado diseño y distribución de las instalaciones	X			X	
Monitoreo de cumplimiento de políticas y procedimientos	X				
Política de retención de colaboradores	X				
Capacitación para el personal	X		X		
Fomento de la mejora continua de los procesos.		X	X	X	X

Elaboración: Autores de esta tesis

8.2 Diseño del servicio

“Happy Kids” ofrecerá el servicio de estimulación temprana y cuidados básicos para niños entre los tres a 36 meses de edad, bajo la metodología Montessori, con un horario flexible entre las 7:30 am a 7:30pm. Los padres podrán dejar y recoger a sus hijos durante ese horario.

Cuna tipo 1 (3 a 9 meses): Se mantiene a los bebés en un ambiente cálido, donde las auxiliares pasan el tiempo acompañándolos y hablándoles para infundir confianza y proporcionar un ambiente de aprendizaje temprano saludable para el movimiento, la exploración y la comunicación (estimulación sensorial, táctil, visual y auditiva).

Cada bebé tiene un expediente técnico actualizado con indicaciones puntuales, que son revisados constantemente por las profesoras, para aplicar medidas correctivas en caso de detectar problemas.

Dentro de este grupo se separan a los bebés en aquellos que se desplazan y en los que aún no realizan este movimiento (separando con barandas), con el fin de poner al

alcance los juguetes y libros más adecuados que ayudaran a los bebés a desarrollarse a su propio ritmo. Se oyen canciones y se leen historias para fomentar la adquisición del lenguaje, así como otras actividades para desarrollar las habilidades motoras.

Cuna tipo 2 (10 a 18 meses): Es la etapa de cambios en el desarrollo de los niños, en la que aprenden a moverse por sí mismos, impulsados por la curiosidad y el deseo de exploración.

Para una mejor atención de sus necesidades, se subdivide en grupos de bebés que gatean y en aquellos que pueden ponerse de pie y dar sus primeros pasos.

Las profesoras realizarán actividades diarias en un ambiente luminoso, cálido y alegre para fomentar la investigación y la autoconfianza en los niños. Quienes serán guiados mediante actividades que favorezcan sus actividades motoras gruesas, como el uso de barras de equilibrio; y la motricidad fina mediante el uso de crayolas o marcadores.

Figura 8. 1. Barra de equilibrio para niños



Fuente: imágenes google

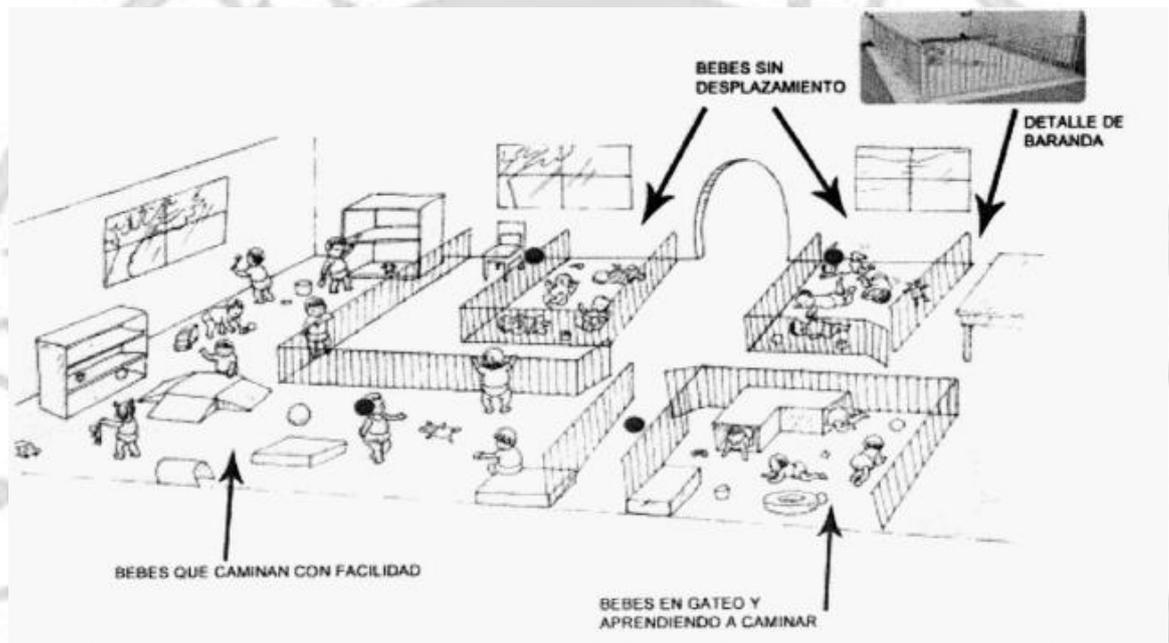
Cuna tipo 3 (18 a 36 meses): Durante esta etapa los niños se desplazan con facilidad, están llenos de energía y con muchas ganas de aprender. Se organizarán espacios diferenciados para juegos de movimiento y juegos tranquilos. Se realizarán círculos para cantar canciones, oír historias y aprender lecciones básicas sobre las letras del alfabeto, números, etc. Ayudándoles así a comprender conceptos básicos y a desarrollar sus habilidades de lenguaje.

Esta etapa se centra en la preparación de los niños para el jardín, habilidades sociales, dominio de habilidades motoras gruesas. Se promueve el juego cooperativo,

la capacidad de resolución de problemas en grupo con lecciones apropiadas a su edad y la apreciación musical.

El mobiliario, los equipos, materiales y los baños estarán diseñados especialmente para su tamaño, y las auxiliares los ayudarán en el uso de los baños para agilizar el proceso de transición del pañal.

Figura 8. 2. Propuesta de distribución de espacios en aula integrada

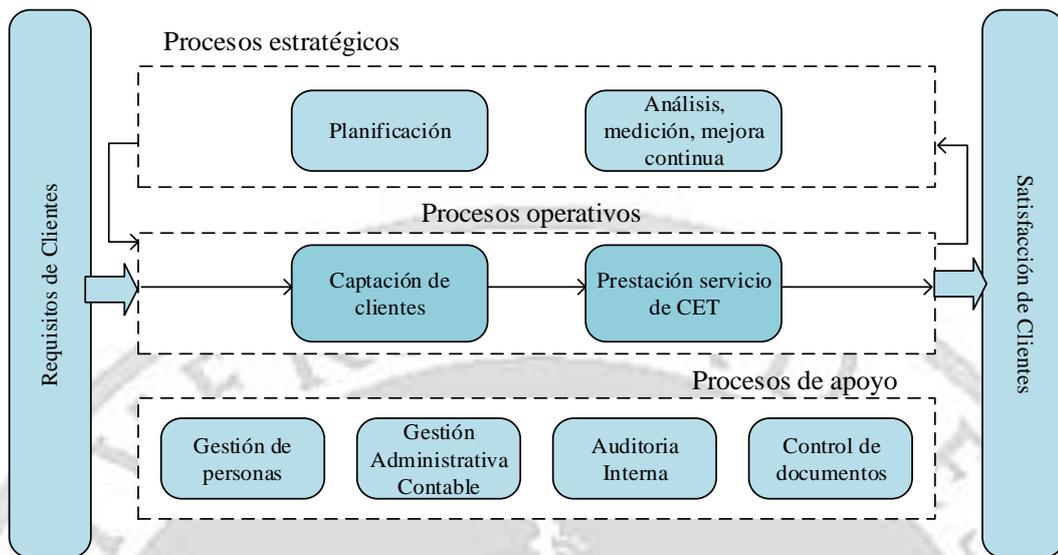


Fuente: NT para el diseño de locales de Educación Básica Regular 2014

8.3 Diseño de los procesos

A fin de tener una visión integral de todos los procesos de la empresa, se diseñó el mapa de procesos de "Happy Kids", en el que se consideran procesos estratégicos (importantes para la sostenibilidad de la empresa), procesos operativos (relativos a la prestación del servicio) y procesos de apoyo (que brindan recursos necesarios a los procesos operativos).

Figura 8. 3. Mapa de procesos



Elaboración: Autores de esta tesis

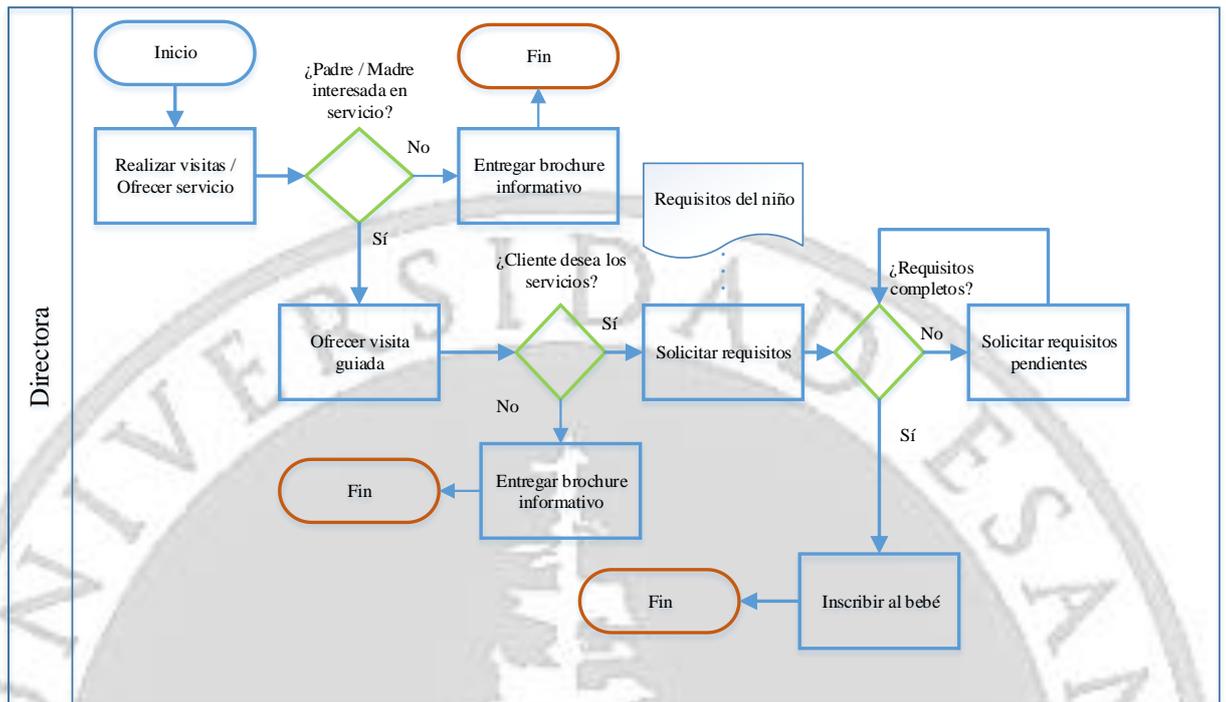
8.3.1 *Procesos Estratégicos*

- **Planificación:** Establecer las directrices de la organización, realizar el seguimiento, desarrollo y buscar la eficacia de los procesos identificados. Establecer las políticas de calidad y seguridad, objetivos, gestión de riesgos y asignación de presupuesto, así como los respectivos procedimientos.
- **Análisis, medición y mejora continua:** Sobre la base de las auditorías internas, cambios en el entorno, evaluación de satisfacción del personal y evaluación a la satisfacción de los clientes.

8.3.2 *Procesos Operativos*

- **Captación de clientes:** La directora realizará visitas a centros de maternidad, centros de planificación familiar. Si el cliente potencial está interesado, se ofrecerá una visita guiada. De requerir el servicio, se solicitará algunos requisitos para cada niño: cartilla de vacunación, historial de salud. Se registrará al niño, se procesará el pago y se le brindará la bienvenida.

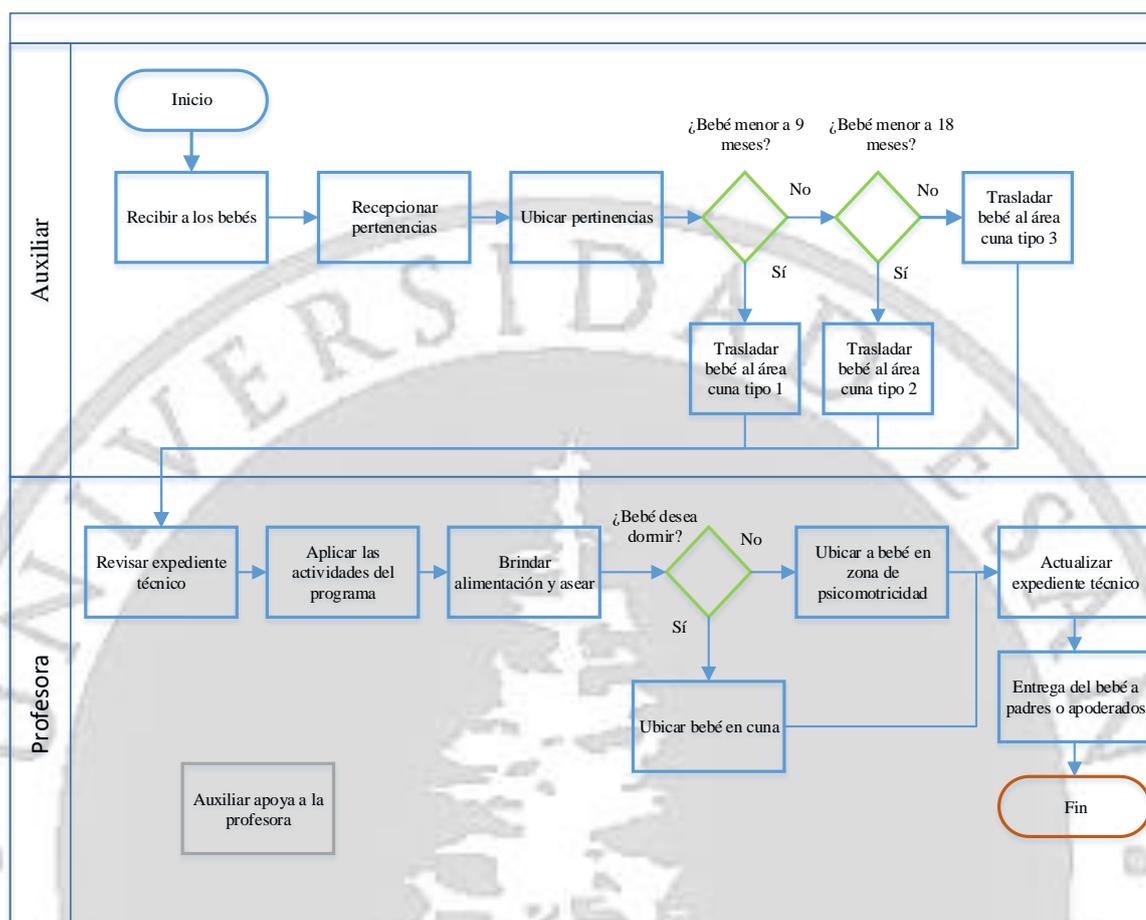
Figura 8. 4. Proceso de captación de clientes



Elaboración: Autores de esta tesis

- **Prestación del servicio:** Inicia cuando la auxiliar recibe al niño y lo ubica en el área que correspondiente: Cuna tipo 1, tipo 2, tipo 3. Siendo la profesora asignada al área la responsable.

Figura 8. 5. Proceso de prestación del servicio



Elaboración: Autores de esta tesis

8.3.3 Procesos de Apoyo

- **Gestión de personas:** determina la capacitación, competencias, formación y métodos de evaluación del personal. Al incorporar nuevo personal, se realizará una inducción poniendo énfasis en sus funciones, política, objetivos de calidad y seguridad.
- **Gestión administrativa y contable:** Control de gastos y costos, elaboración de planillas, control de horas. Se contará con los servicios de un contador externo.
- **Auditoría interna:** Definir procedimiento de auditoria interna, a fin de poder determinar el nivel de cumplimiento de los procedimientos y controles internos e identificar oportunidades de mejora.

- **Control de documentos:** Control de procedimientos internos, registros, documentos internos y externos. Ingreso a la lista maestra de la documentación aprobada, retiro de la versión anterior y difusión al personal.

8.4 Protocolos y procedimientos

A continuación, se mencionan los protocolos que serían elaborados para el adecuado desarrollo de las operaciones previstas para el funcionamiento del negocio.

Tabla 8. 3. Listado de protocolo y procedimientos de operaciones

Protocolo de operaciones
Procedimientos de cuidado, alimentación y educación
- P-OPR-001 – Procedimiento de programación de actividades pedagógicas
- P-OPR-002 – Procedimiento para suministrar alimentos a los niños
- P-OPR-003 – Procedimiento para cambio de pañales
- P-OPR-004 – Procedimiento de aplicación de disciplina
- P-OPR-005 – Procedimiento de supervisión de actividades
- P-OPR-006 – Procedimiento para gestión de expedientes
Procedimientos de seguridad
- P-SEG-001 – Procedimiento de recepción de niños
- P-SEG-002 – Procedimiento de acceso de personal y visitantes a las instalaciones
- P-SEG-003 – Procedimiento de inspección de las instalaciones y mobiliario
- P-SEG-004 – Procedimiento de identificación y reporte de casos de abuso infantil
Procedimientos administrativos
- P-ADM-001 – Procedimiento para nuevos ingresos
- P-ADM-002 – Procedimiento de mantenimiento y limpieza de ambientes
- P-ADM-003 – Procedimiento de evaluación de la satisfacción del cliente
- P-ADM-004 – Procedimiento de tratamiento de quejas y servicios no conformes
- P-ADM-005 – Procedimiento de auditorías internas
Procedimientos de recursos humanos
- P-RRHH-001 – Procedimiento de selección y reclutamiento de personal
- P-RRHH-002 – Procedimiento de capacitación del personal
- P-RRHH-003 – Procedimiento de evaluación del desempeño
- P-RRHH-004 – Procedimiento de cese del trabajador

Elaboración: Autores de esta tesis

Los protocolos de operaciones reglamentarán y guiarán al personal para el adecuado desarrollo de sus tareas.

A continuación, se muestran las listas de procedimientos correspondientes a los protocolos de prevención y emergencia, siendo los primeros de utilidad para evitar acciones o situaciones que pongan en riesgo la integridad de los menores. Y los segundos, guiarán el actuar del personal en caso de situaciones críticas (se desarrolló el procedimiento para el tratamiento de accidentes - Anexo V).

Tabla 8. 4. Listado de protocolos y procedimientos de prevención y emergencias

Protocolo de prevención
- P-PRE-001 – Procedimiento para supervisar cumplimiento de estándares a fin de evitar accidentes e incidentes (ahogos, quemaduras, intoxicación, enfermedades de contagio, etc)
- P-PRE-002 – Procedimiento de asistencia médica y psicológica preventiva
- P-PRE-003 – Procedimiento de gestión de riesgos
- P-PRE-004 – Procedimiento para reportar actividades sospechosas / delictivas
Protocolo de emergencia
- P-EME-001 – Procedimiento de evacuación en casos de sismo o incendio
- P-EME-002 – Procedimiento en caso de intoxicación
- P-EME-003 – Procedimiento para tratamiento de incidentes
- P-SEG-004 – Procedimiento para tratamiento de accidentes

Elaboración: Autores de esta tesis

8.5 Diseño de las instalaciones

Se contará con un local alquilado ubicado en el Jr. Libertad 560 del distrito de Callería, que tendrá las siguientes capacidades y áreas para los ambientes de cuna.

Tabla 8. 5. Diseño y capacidades de ambientes para niños

Ambiente / Sala	Edades	Capacidad	Área (m²)	m² / Niño
Cuna tipo 1	3 a 9 meses	25	50	2
Cuna tipo 2	10 a 18 meses	22	50	2.3
Cuna tipo 3	19 a 36 meses	24	50	2.1

Elaboración: Autores de esta tesis

Asimismo, se contará con un área de recepción de padres, baño del área de recepción, vigilancia, comedor para el personal, vestidores y baños para las profesoras y auxiliares, oficina de dirección y psicología, zona de psicomotricidad, área de cambio de pañales, tópico de primeros auxilios, cocina, baños para niños y un patio exterior.

Descripción de Ambientes: a continuación, se hace una breve descripción de los principales ambientes

Áreas para cuna: según como lo indica la norma técnica, existirán tres tipos de área para cuna según las edades de los menores, tal como se detalla en el acápite 8.2. En este caso se utilizará un aula integrada, donde se encontrarán las tres áreas juntas, separadas entre ellas por barandas (figura 8.2).

Vigilancia: área destinada para el servicio de vigilancia del establecimiento, a fin de controlar el ingreso y salida de personas. Teniendo especial atención en el recojo de los menores, verificando que sean sus padres o las personas designadas para ello.

Recepción: se cuenta con un espacio para recibir a los padres de familia o visitantes del establecimiento.

Baños y vestidores de personal: se disponen de lavaderos para el aseo de las profesoras y auxiliares antes de entrar en contacto con los niños, a fin de evitar cualquier tipo de contaminación hacia los menores.

Oficinas: se disponen de oficinas para la directora y la psicóloga, desde donde se encargarán de la adecuada operatividad del centro de estimulación y de la supervisión del trabajo con los menores, respectivamente.

Comedor: Ambiente preparado para que el personal pueda tomar sus alimentos y usarlo como sala de reunión.

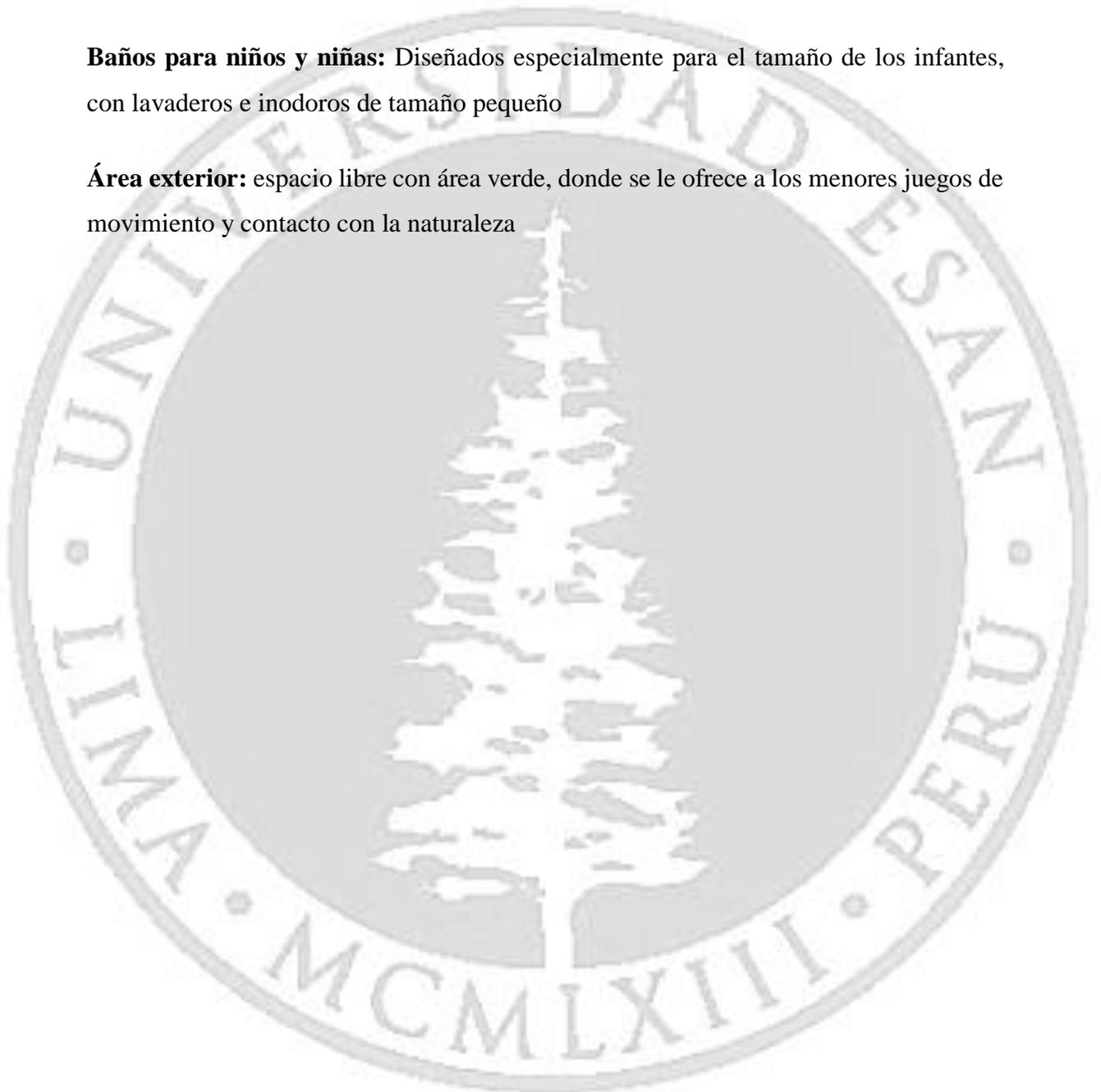
Tópico y primeros auxilios: ambiente dispuesto para brindar atención rápida ante cualquier incidente menor con los infantes, según la gravedad serían trasladados al centro de salud más cercano.

Zona de psicomotricidad: área destinada al desarrollo de las capacidades motrices, expresivas y creativas de los niños.

Cocina: ambiente acondicionado para preparar, calentar o mantener refrigerada la comida de los niños. Así como para la preparación de los biberones.

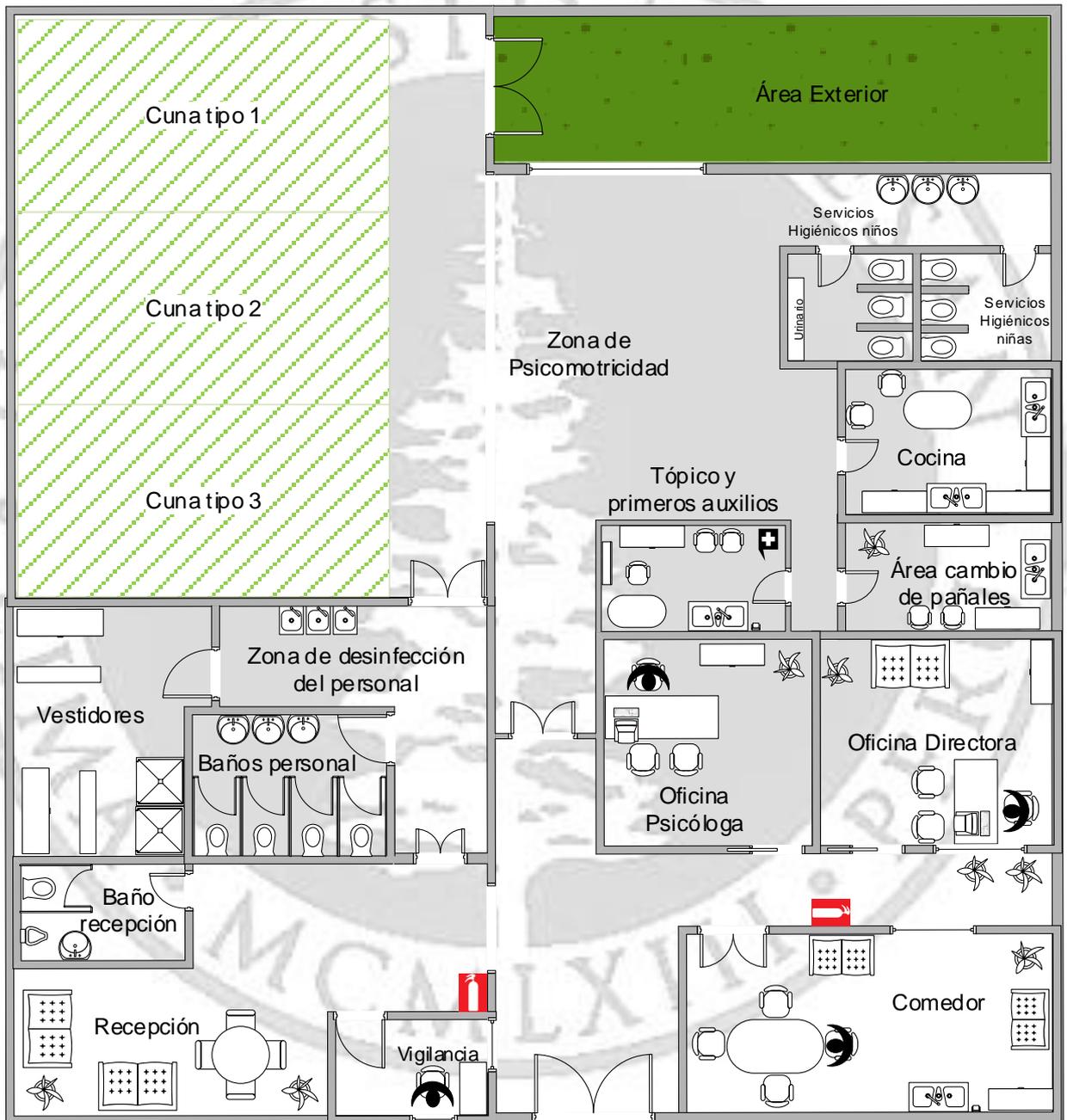
Baños para niños y niñas: Diseñados especialmente para el tamaño de los infantes, con lavaderos e inodoros de tamaño pequeño

Área exterior: espacio libre con área verde, donde se le ofrece a los menores juegos de movimiento y contacto con la naturaleza



A continuación, se muestra un plano tentativo de la distribución de los ambientes de “Happy Kids”.

Figura 8. 6. Plano de distribución de ambientes

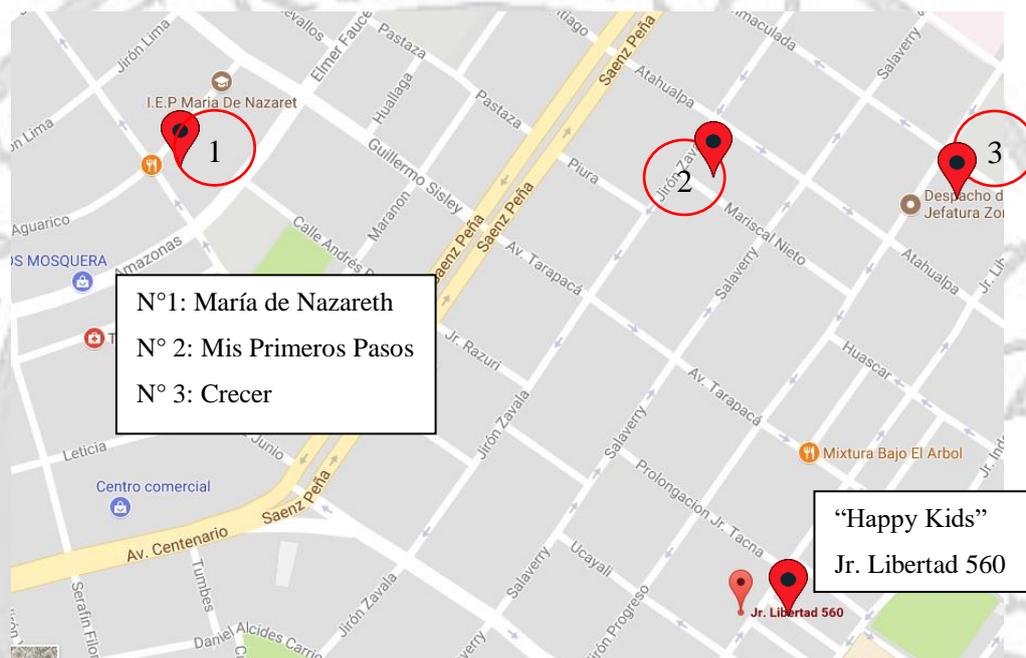


Elaboración: Autores de esta tesis

8.5.1 Ubicación de las instalaciones

La ubicación del local será en la zona centro de la ciudad del Pucallpa, correspondiente a los lugares de residencia de población de estratos socioeconómicos alto y medio alto, lo cual será fundamental para el funcionamiento del negocio, debido a la orientación de la propuesta de valor (NSE A, B y C).

Figura 8. 7. Ubicación de las instalaciones



Elaboración propia
Fuente: Google Maps

Como se puede apreciar en la figura anterior, los competidores directos, se encuentran localizados en la misma zona, lo que podría indicar una intensa rivalidad por conseguir mayor participación del mercado.

8.5.2 Licencia de funcionamiento

El Reglamento de las Instituciones Privadas de Educación Básica y Educación Técnico-Productiva, rige la autorización de funcionamiento, organización, administración y supervisión para las instituciones educativas privadas de Educación Básica, de conformidad con lo dispuesto por la Ley General de Educación N°28044, la ley de los centros educativos Privados N° 26549 y el Decreto Legislativo N° 88, Ley de Promoción de la Inversión en la Educación.

Las Direcciones Regionales de Educación, autorizan el funcionamiento de las Instituciones Educativas, en coordinación y previa opinión de la Unidad de Gestión Educativa Local, en cuya jurisdicción está ubicada la Institución Educativa. Las solicitudes para la autorización de funcionamiento se presentan por escrito, adjuntando la versión digital del respectivo proyecto, ante la Unidad de Gestión Educativa Local, la cual se encargará de elevarlo a la Dirección Regional de Educación.

El plazo para la presentación de solicitudes para el funcionamiento de una Institución Educativa vence el último día del mes de octubre del año anterior a aquél en que se va a iniciar el servicio educativo.

La solicitud de autorización se formula con carácter de declaración jurada precisando lo siguiente:

- Nombre o Razón Social e identificación del propietario o promotor.
- Nombre propuesto para la Institución Educativa
- Nombre del director.
- Integrantes del Comité Directivo de ser el caso y número de personal docente y administrativo.
- Información sobre los niveles y modalidades que atenderá la institución educativa.
- Fecha prevista para el inicio de las actividades académicas.
- Número probable de alumnos y secciones.
- Inventario de mobiliario escolar, material educativo, equipos y bienes.
- Planos de ubicación.
- Plano de distribución del local.
- Copia del título de propiedad o copia del contrato de alquiler del local.

8.6 Cronograma de implementación del proyecto

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	se	octubre			noviembre			diciembre			enero		
					F	P	M	F	P	M	F	P	M	F	P	M	F
1	Constitucion de la empresa	6 días	lun 25/09/17	lun 02/10/17													
2	Búsqueda y elección del financiamiento	15 días	lun 25/09/17	vie 13/10/17													
3	Busqueda y alquiler de terreno	15 días	lun 16/10/17	vie 03/11/17													
4	Licencia de funcionamiento	15 días	lun 06/11/17	vie 24/11/17													
5	Acondicionamiento de la infraestructura del local	20 días	lun 06/11/17	vie 01/12/17													
6	Compra de mobiliario y equipos	15 días	lun 16/10/17	vie 03/11/17													
7	Instalación de mobiliario	10 días	lun 04/12/17	vie 15/12/17													
8	Inspeccion técnica de Municipalidad	1 día	lun 18/12/17	lun 18/12/17													
9	Reclutamiento de personal	30 días	lun 16/10/17	vie 24/11/17													
10	Capacitacion del personal	15 días	lun 27/11/17	vie 15/12/17													
11	Elaboración de manuales, procedimientos e instrucciones de trabajo	30 días	lun 16/10/17	vie 24/11/17													
12	Elaboracion de currícula	30 días	lun 25/09/17	vie 03/11/17													
13	Simulacros de prueba de servicio	7 días	mar 19/12/17	mié 27/12/17													

Elaboración: Autores de esta tesis

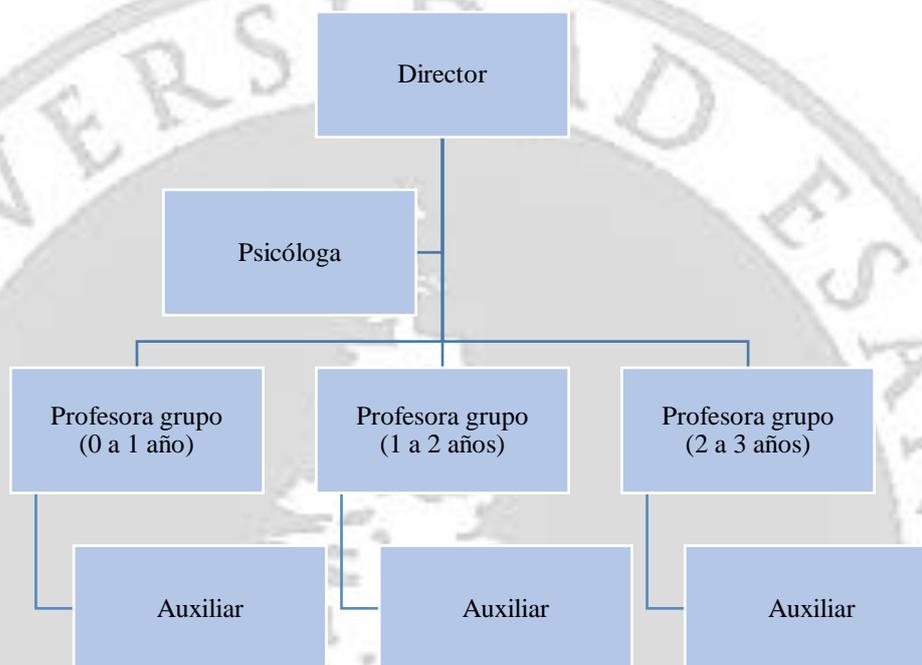
8.7 Conclusiones del capítulo

- “Happy Kids” agrupará a los niños según sus edades, obteniéndose tres grupos: Cuna tipo 1 (3 a 9 meses), Cuna tipo 2 (10 a 18 meses) y cuna tipo 3 (18 a 36 meses).
- Se contarán con procedimientos agrupados en protocolos, para el área de operaciones, y para guiar las acciones de prevención y emergencia.
- El local estará ubicado en la zona centro de la ciudad de Pucallpa, en el Jr Libertad 560, dentro de la zona perteneciente a los NSE alto y medio alto.
- Se considera que la implementación del proyecto tardará aproximadamente 68 días, dentro de los cuales, se realizará la constitución de la empresa, la búsqueda del financiamiento, contratación y acondicionamiento del local, trámite de licencia de funcionamiento, reclutamiento de personal y simulacro de prueba de servicio.

CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La estructura organizacional planteada para “Happy Kids”, será simple con supervisión directa según se muestra a continuación.

Figura 9. 1. Estructura Organizacional



Elaboración: Autores de esta tesis.

La directora será la responsable de la gestión de toda la organización, apoyada por la psicóloga, quien se encargará de la supervisión de la correcta operatividad diaria y del control del personal. Y las profesoras y auxiliares serán las encargadas de la educación y el cuidado de los niños.

9.1 Objetivos de personal

Los objetivos del plan de recursos humanos se presentan a continuación.

Tabla 9. 1.Objetivos de recursos humanos

Objetivos	CP	MP		LP		Indicador
	1	2	3	4	5	
Lograr el mayor nivel de satisfacción del personal	85%	88%	90%	95%	98%	% de satisfacción del personal
Capacitar al personal en temas pedagógicos según nuevas necesidades del mercado	95%	95%	97%	98%	100%	N° horas asistidas/N° horas programadas
Brindar un número de horas de capacitación de acuerdo a su desempeño	10%	15%	25%	35%	50%	% de incremento de horas de capacitación
Realizar las evaluaciones de desempeño para premiar a los colaboradores destacados	95%	98%	100%	100%	100%	N° de evaluados/ Total de personas
Identificar oportunidades de mejora según el resultado de la evaluación	90%	95%	98%	100%	100%	
Lograr retener a los talentos de la institución	85%	85%	90%	95%	98%	N° de salidas/ N° promedio de personal

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.2 Estrategias de administración de recursos humanos

El sistema de gestión de personal a implementar será el de la gestión por competencias, el cual tendrá como aporte fundamental la generación de valor en la empresa en tres áreas específicas: personas, negocio y finanzas. A nivel de los colaboradores, permitirá desarrollar una mayor satisfacción laboral, motivación y aprovechamiento de los recursos, lo cual repercutirá positivamente en la calidad del servicio brindado. A nivel del negocio, permite aumentar la eficiencia, a tener un mejor control de las desviaciones generando respuestas más rápidas a los clientes (ventaja competitiva). Y desde el ángulo financiero, permite el ahorro de costos de reclutamiento y formación, aumentando las ganancias debido a un mejor rendimiento.

9.3 Requerimiento de personal

Para el proceso de reclutamiento, se utilizarán las siguientes técnicas:

- Recomendaciones de candidatos
- Anuncios en diversas plataformas de comunicación
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.

- Conferencias y ferias de empleos en distintas universidad e institutos.
- Anuncios en periódicos y revistas
- Contrato con empresa reclutadora
- Reclutamiento por internet

Se evaluará a los candidatos mediante certificación documentaria y constancia de referencias, entrevista personal, pruebas y/o exámenes de conocimientos o habilidades, test psicológicos y test de personalidad.

El personal para requerirse y sus funciones se detallan a continuación:

➤ **Directora:** Encargada de la administración de la empresa, entre sus principales labores están:

- Planificación estratégica.
- Planificación de labores de marketing, ventas.
- Coordinar la logística de materiales: compra de insumos.
- Control de los gastos.
- Manejo de la planilla.
- Análisis financiero.
- Realizar un análisis interno periódicamente en busca de oportunidades de mejora.

➤ **Psicóloga:** Encargada del control de la operatividad de la empresa, entre sus principales labores están:

- Supervisión de las operaciones.
- Evaluación y Reclutamiento del personal.
- Evaluación del desempeño.
- Evaluación el funcionamiento de la operatividad de los procesos
- Analizar las fichas de control de los niños.
- Reuniones de informes con los padres.

➤ **Profesoras:** Encargadas de la atención directa de los niños, entre sus principales labores están:

- Estimulación y cuidado de los niños, según requerimientos de acuerdo a su grupo de edad.
- Brindar cuidados y cariños a los niños, según necesidades del grupo de edad.
- Aplicar adecuadamente la currícula establecida.
- Controlar el cumplimiento de los horarios (estimulación, sueño, alimentación, etc.)
- Llevar el control y registro de la evolución de los niños.
- Trabajar en coordinación con las auxiliares, supervisando sus tareas.

➤ **Auxiliares:** Encargadas de labores de apoyo a las profesoras, entre sus principales labores están:

- Realizar labores de apoyo a profesoras.
- Cuidado de niños
- Alimentación y cambio de pañales a los niños

9.4 Evaluación del personal

Se evaluará el desempeño del personal a lo largo de un periodo de tiempo, para compararlo con los resultados de un período obtenido de una evaluación anterior. Para ello, se seguirá los siguientes pasos (Bohlander 2012: 345)

- Paso 1: Formulación de objetivos alineados con los objetivos estratégicos.
- Paso 2: Establecimiento de las expectativas y los estándares de conducta para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo.
- Paso 3: Proporcionar retroalimentación continua del desempeño durante el año
- Paso 4: Evaluación por parte de la directora
- Paso 5: Se llevarán a cabo sesiones de revisión formal.
- Paso 6: La directora toma la decisión respecto de los resultados (aumento remuneración, promoción, etc.)

9.5 Capacitación y desarrollo

Los principales objetivos de la capacitación serán:

- 1.- Preparar al personal para su óptimo desempeño en las tareas asignadas, a fin de asegurar la calidad del servicio.
- 2.- Proporcionar oportunidades de desarrollo al personal.
- 3.- Crear un mejor clima laboral, fomentando una actitud de mayor receptividad para el cambio.

Al momento de su incorporación laboral, todo el personal, deberá de completar un programa de capacitación de 24 horas sobre cuidados especiales para bebés y niños, temas de salud, bienestar y educación temprana; aspectos que serán enfocados a una política institucional para brindar un excelente servicio de estimulación y cuidado de los infantes.

Como parte del plan anual de capacitaciones internas, el personal deberá cumplir con un número de 2 horas de capacitaciones al mes. Las cuales estarán a cargo de profesionales destacados, y los temas a abordar corresponderán principalmente a cuidados del menor y salud.

Por último, se realizarán actividades de *coaching* grupal para incentivar la integración del personal y grato ambiente de trabajo, fomentando la comunicación abierta a todo nivel, sugerencias y opiniones.

9.6 Conclusiones del capítulo

- Los cargos necesarios para el funcionamiento del negocio son: Directora, Psicóloga, profesoras y auxiliares.
- Se considera para “Happy Kids” una estructura organizacional simple, donde la directora se encuentra en el primer nivel de jerarquía y se encargará de la administración de la empresa; en el segundo nivel se encontrará la psicóloga, quien será responsable de la supervisión de las operaciones y del control del personal. En cuarto nivel estarán las profesoras, quienes brindarán directamente el servicio de estimulación y atención de los menores, teniendo como apoyo a las auxiliares.
- Se realizarán evaluaciones al personal a fin de determinar oportunidades de mejora para su desarrollo profesional, y a su vez destacar a las que obtengan los mejores resultados.
- Se proporcionarán capacitaciones al personal al momento de su incorporación laboral, con el fin de estandarizar las prácticas durante la prestación del servicio. Y existirán capacitaciones mensuales de dos horas sobre temas de cuidados y salud de los menores.
- Se realizarán sesiones de “coaching”, buscando fomentar la integración de todo el equipo humano de la empresa, con el fin de lograr una comunicación abierta en todos los niveles.

CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO

10.1 Supuestos y políticas

- a) Se considera el último trimestre del año 2017 como periodo pre-operativo para la implementación de las instalaciones. Se asume que los ingresos empiezan a partir de enero 2018.
- b) La evaluación económica y financiera se realizó para un horizonte de 6 años, considerando este como un tiempo en el cual el proyecto ya debería de haber reportado utilidades, y también como una manera de hacer más ácido el análisis de la rentabilidad de este. Empleando un periodo relativamente corto de tiempo, se buscan proteger el modelo de negocio planteado, de las dinámicas de variación del mercado.
- c) La empresa se constituirá como una sociedad anónima cerrada (S.A.C), cuyas accionistas serán las integrantes del presente plan de negocios, considerando ésta forma societaria por su dinamismo, la posibilidad de emitir acciones de distintas clases, la privacidad de la titularidad de las acciones, y la obligación de destinar parte de la utilidad de cada ejercicio a una reserva legal. Lo que servirá para poder cubrir pérdidas o imprevistos (Anexo VI)
- d) La empresa se acogerá a las posibilidades que ofrece la Ley MYPE, para inscribirse como “microempresa” cuando las ventas anuales no superan los 150 UIT, y como “pequeña empresa” cuando las ventas anuales superan este tope (Anexo VII)
- e) Para efectos tributarios, la empresa adoptará el régimen MYPE tributario (RMT), el mismo que establece una tasa de impuesto a la renta de 10%, en tanto no supere las 15 UIT, las rentas superiores a las 15 UIT están afectas al 29.5% de impuesto a la renta (Anexo VIII).
- f) La estructura del capital es 60% aporte de los accionistas y 40% préstamo del sistema financiero, a una tasa efectiva anual de 16.55% con un plazo de 6 años.
- g) Los ingresos están exonerados del impuesto general a las ventas (IGV).⁴

⁴ D.S N° 055-99-EF, Artículo 2°, inciso g). “No están gravados con el impuesto: la prestación de servicios que efectúen las instituciones educativas públicas o particulares exclusivamente para sus fines propios. Mediante Decreto Supremo refrendado por el Ministerio de Economía y Finanzas y el Ministro de Educación, se aprobará la relación de bienes y servicios inafectos al pago del Impuesto General a las Ventas”

- h) Se considera 20% de depreciación anual para los activos.
- i) El capital de trabajo se ha calculado bajo el método del Gasto Operativo Anual (GOA).
- j) El flujo de fondo económico ha sido descontado usando el costo promedio ponderado del capital (CPPC) Weighted Average Cost of Capital (WACC).
- k) El flujo de fondo financiero ha sido descontado usando el costo de oportunidad del accionista (COK).
- l) Según el artículo 9°, D. Leg N°677, la empresa no se encuentra obligada a distribuir utilidades entre sus trabajadores, debido a que el número de estos es menor a veinte.
- m) Hasta el sexto año de operaciones del proyecto, las socias reinvertirán las utilidades obtenidas durante cada ejercicio, con el fin de que se cumplan las obligaciones contraídas y lograr la consolidación de la empresa,. El Reparto de utilidades será a partir del séptimo año.
- n) El cobro por el servicio que se ofrece será por adelantado.

10.2 Inversiones

10.2.1 Estimación de las inversiones

Para la puesta en marcha del proyecto, se requiere de dos tipos de inversión: tangible e intangible. La inversión tangible está conformada por: los equipos, mobiliario, juegos para niños, materiales didácticos, accesorios y menaje, y el acondicionamiento de la infraestructura del local. Por otro lado, la inversión intangible está constituida por los gastos en trámites para la constitución de la empresa, licencia municipal, autorización de la UGEL, entre otros.

Cabe mencionar, que para este proyecto se ha considerado conveniente no invertir en una infraestructura propia, sino rentar las instalaciones y acondicionarlas según lo requerido por la Norma Técnica de Educación Básica Regular. Los costos estimados para la inversión tangible son:

Tabla 10. 1. Inversión en equipos

Descripción	Precio Unit (S/)	Cantidad	Total (S/)
Equipos			
Equipo Esterilizador de biberones	160	3	480
Proyector Multimedia	1,000	1	1,000
Equipo de Sonido	200	3	600
Tv Led 40"	1,500	2	3,000
Laptop	1,500	2	3,000
Impresora	200	1	200
Refrigeradora	1,500	1	1,500
Cocina	1,300	1	1,300
Lavadora 6 kg	900	1	900
Horno Microondas	300	1	300
Reproductor de DVD	120	2	240
Alarma contra incendios	800	1	800
Sistema de vigilancia web (DVR, 6 cámaras)	1,500	1	1,500
Total inversión tangible			14,820

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10. 2. Inversión en mobiliario

Descripción	Precio Unit (S/)	Cantidad	Total (S/)
Mobiliario			
Juego de mesas y sillas	400	10	4,000
Colchones, sábanas, almohadas	200	30	6,000
Silla giratoria	190	2	380
Escritorio	500	3	1,500
Sillas de madera	50	12	600
Mesa de cambio de pañales	400	1	400
Camilla para tóxico	500	1	500
Estante para útiles	350	5	1,750
Mesas de madera (2 x 1.20 mt)	300	2	600
Casilleros para personal	700	1	700
Pizarra acrílica	80	5	400

Armario	200	5	1,000
Cunas	250	25	6,625
Total inversión Mobiliario			24,080

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10. 3. Inversión en juegos para niños

Descripción	Precio Unit (S/)	Cantidad	Total (S/)
Juego para niños			
Tobogan	1,500	1	1,500
Casita de juegos	1,800	2	3,600
Silla mecedora Fisher Price	250	10	2,500
Silla para comer Fisher Price	400	5	2,000
Gimnasio musical	180	5	900
Colchonetas 20 x 60 cm	50	10	500
Juego niños 0 – 3 años	100	15	1,500
Juego caballo mecedor	200	5	1,000
Total inversión Mobiliario			13,500

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10. 4. Inversión en Materiales didácticos

Descripción	Precio Unit (S/)	Cantidad	Total (S/)
Material didáctico			
Cd programas para niños	5	6	30
Rompecabezas varios	15	25	375
Plumones	2	30	60
Juegos didácticos	25	20	500
Plastilinas	5	30	150
Cartulinas	0.50	30	15
Tijeras	2	30	60
Marcadores	3	30	90
Cuentos Infantiles	5	30	150
Pegamento	2	30	60
Papeles varios	19	20	380
Total inversión Material didáctico			1,870

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10. 5. Inversión en accesorios y menaje

Descripción	Precio Unit (S/)	Cantidad	Total (S/)
Accesorios y menaje			
Botiquín	50	1	50
Juego de ollas	350	1	350
Vajilla varios	200	1	200
Utensilios	150	1	150
Total inversión Accesorios y menaje			750

Elaboración: Autores de esta tesis.

En cuanto a la estructura del local, se ha considerado que se realizará una inversión de S/25,000.00 para el acondicionamiento de la infraestructura según lo requerido por la Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular Nivel Inicial. Realizando la sumatoria de los totales de los componentes mencionados de la inversión tangible se obtiene un total de S/ 80,020.00. Por otro lado, los costos estimados para la inversión intangible son:

Tabla 10. 6. Inversión Intangible

Descripción	Total (S/)
Reserva nombre de la empresa	5
Elaboración de la minuta	500
Inscripción en Registros Públicos	120
Licencia Indeci	500
Autorización UGEL	200
Licencia Municipal	3,500
Total inversión intangible	4,825

Elaboración: Autores de esta tesis.

Adicionalmente a este monto, se tienen que considerar los intereses pre-operativos (IPO), que son los intereses que se pagarán durante el año de preparación de las operaciones (2017). Como se verá en el siguiente cuadro, la inversión inicial considerando solo las inversiones tangibles, intangibles y el capital de trabajo ascienden a S/. 190,219. Este monto será financiado en un 40%, lo cual generará una deuda de S/. 76,088 el cual genera un interés pre-operativo de S/. 12,593. Este IPO es considerado

como un activo fijo intangible, que deberá ser pagado por los accionistas y no formará parte de la inversión inicial.

Tabla 10. 7. Inversión Total

Conceptos	Total (S/)
Inversión Fija Tangible	80,020
Inversión Fija Intangible (no incluye el IPO)	4,825
Capital de Trabajo	105,374
Inversión Inicial	190,219
Intereses Pre-operativos (IPO)	12,593
INVERSIÓN TOTAL	202,812

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.2.2 Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se utilizará el método del ciclo de caja, el cual requiere el cálculo del gasto operativo anual (GOA). Para ello, se consideran los principales gastos en los que se incurrirá para el desarrollo de las operaciones durante el primer año.

Tabla 10. 8. Cálculo del Gasto Operativo Anual (primer año)

Conceptos	Total (S/)
Salario del personal	314,511
Alquiler del local	60,000
Mantenimiento (Externo)	18,000
Otros costos (pañales y alimentación)	6,000
Servicios (agua, energía eléctrica, internet)	7,440
Publicidad y otros (2% de ventas)	9,400
Previsión de gastos en emergencias médicas	6,000
Servicio Legal	3,600
Servicio contable (Externo)	2,400
Total Gasto Operativo Anual (GOA)	427,351

Elaboración: Autores de esta tesis.

El número de profesoras y auxiliares necesarias para el primer año de operaciones (2018) es menor al resto del horizonte del proyecto, debido a la menor cantidad de niños a atender y a las restricciones (norma técnica) empleadas para su cálculo (Anexo IX).

Tabla 10. 9. Salarios anuales del personal para el primer año de operaciones (S/)

Personal	Cantidad	Sueldo Mensual (RBC)	Remuneración anual	CTS	Gratificación (Anual)	ESSALUD (9%)	Gasto Total anual
Profesoras	3	2,000	72,000	2,333	4,000	6,480	84,813
Auxiliares	6	1,500	108,000	1,750	3,000	9,720	122,470
Psicóloga	1	2,000	24,000	2,333	4,000	2,160	32,493
Directora	1	2,500	30,000	2,916	5,000	2,700	40,617
Vigilantes	1	1,200	14,400	1,400	2,400	1,296	19,496
Limpieza	1	900	10,800	1,050	1,800	972	14,622
Total							314,511

Elaboración: Autores de esta tesis.

Se consideran también los montos concernientes al alquiler del local (S/60,000), mantenimiento (S/18,000), pañales y alimentación (S/6,000), servicios (S/7,440), publicidad (S/9,400), previsión de gastos por emergencias médicas (S/6,000), servicio legal (S/3,600) y servicio contable externo (S/2,400). Por lo tanto, se tiene que el gasto operativo anual asciende a S/427,351, el cual representa el dinero que se tendrá que gastar en el primer año de funcionamiento (2018). Con este monto, se procede a calcular el capital de trabajo mediante la siguiente relación:

$$Capital\ de\ trabajo(KW) = \frac{GOA}{365} * Ciclo\ de\ caja\ (dias)$$

Si se considera que un ciclo de caja (tiempo en el que la empresa tardará en percibir los ingresos por ventas), es de 3 meses, resulta finalmente que el capital de trabajo (KW) será de S/. 105,374.

10.3 Costos del Servicio

Los costos del servicio se mostrarán en la tabla 10.12, el cual está compuesto por los costos de mano de obra directa, alquiler del local, mantenimiento de la infraestructura y mobiliario, otros costos (pañales, alimentación), servicio de agua potable, energía eléctrica, internet y la depreciación de los intangibles (incluyen los intereses pre-operativos).

10.3.1 Costo de insumos y otros materiales

Se consideran los costos en la compra de pañales y alimentos para bebés (papillas), los cuales intervienen directamente en la prestación del servicio. Para los estimados, estos costos se incrementarían gradualmente a partir del segundo año de operaciones, en un 3.29 % , tasa de referencia que resulta del promedio de las tasas de inflación de los últimos siete años (2017 – 2011), (Anexo X).

- Costo de compra de pañales (primer año) = S/2,400
- Costo de compra de alimentos (primer año) = S/3,600

10.3.2 Costo de los servicios (energía eléctrica, agua, internet, etc)

Se consideran los costos de los servicios de energía eléctrica, agua potable, internet, mantenimiento y alquiler del local. Se asume también que estos costos se incrementarían a partir del segundo año de operaciones con el promedio de 3.29 %, obtenido de las tasas de inflación de los últimos siete años (Anexo X).

- Costo de energía eléctrica (primer año) = S/3,600
- Costo de agua potable (primer año) = S/1,440
- Costo de internet (primer año) = S/2,400
- Costo de mantenimiento (primer año) = S/18,000
- Costo de alquiler del local (primer año) = S/60,000

10.3.3 Costo de la mano de obra

10.3.3.1 Mano de obra directa

Se consideran los salarios anuales de las profesoras, auxiliares y psicóloga, los cuales hacen un total de S/314,511 para el primer año de operaciones, y S/379,911 desde el segundo año hasta el final del horizonte del proyecto (Anexo IX).

10.3.3.2 Mano de obra indirecta

Se consideran los salarios anuales de la directora, el vigilante y el personal de limpieza, quienes se mantienen en un número constante, y hacen un total de S/74,735 durante todo el horizonte del proyecto (Anexo IX).

10.4 Presupuesto de ingresos y egresos

10.4.1 Presupuesto de ingreso por ventas

Se muestra la proyección de la demanda del proyecto para todos los años de operación, a partir de los cuales se calcula el presupuesto de ingreso por ventas.

Se considera el año 2017 como pre-operativo, en el cual se realizará la inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto y en el que aún no se tendrán ingresos por la prestación del servicio.

Para el cálculo de los ingresos, se consideran los siguientes cobros:

- Cuota única de admisión de S/600 por cada niño nuevo
- Matrícula de S/400
- Pensión de S/700 mensuales

El primer año de operaciones (2018) se realizará el cobro de derecho de admisión por cada uno de los niños; A partir del segundo año y hasta el final del horizonte del proyecto, para calcular la cantidad de nuevos ingresos (niños), se consideraron los porcentajes de niños por grupos de edades (0 a 3 años) de Callería, según la tabla 5.1 mostrada en el acápite de población y muestra. En la cual el 34% corresponde a niños menores de un año, 26% de uno a dos años y 34% de dos a tres años. Al finalizar el

primer año, este último porcentaje de niños del mayor rango de edad, dejarán de ser usuarios del CET, y los porcentajes de los rangos menores avanzarán al siguiente rango respectivamente, dejando libre el primer rango de menores de un año, el cual será completado con el ingreso de nuevos infantes, considerándose en 34% más un porcentaje de crecimiento de 2.1% correspondiente a la tasa de crecimiento anual de Coronel Portillo. Dando un porcentaje de 36.1%, el cual se aproximará a 40%.

Según la estimación de la demanda para el primer año de operaciones, se pueden captar 64 niños, sin embargo, con un criterio conservador se considera que captaremos solo a 50 niños, (tabla 5.4). A partir del segundo año (2019), y con un mayor posicionamiento del CET y los servicios y beneficios que ofrece a los padres de familia y niños, consideramos atender las cantidades de niños estimadas de acuerdo a la metodología seguida y considerando siempre una participación del 5 % del mercado. para el horizonte del proyecto (tabla 5.4).

Tabla 10. 10. Presupuesto de ingresos por ventas

Rubro	Año					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Demanda del proyecto (número de niños)	50	65	66	68	69	71
Derecho de admisión	30,000	15,600	16,200	16,800	16,800	17,400
Matrícula	20,000	26,000	26,400	27,200	27,600	28,400
Pensión	420,000	546,000	554,400	571,200	579,600	596,400
Ingresos Totales	470,000	587,600	597,000	615,200	624,000	642,200

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.4.2 Presupuesto de depreciación

A continuación, se muestra el costo de depreciación, el cual incluye el costo de depreciación de los equipos y la amortización de los intangibles.

Tabla 10. 11. Presupuesto de Depreciación

INVERSIÓN FIJA	S/.	Años	Depreciación/año
Equipos	14,820	5	2,964
Intangibles**	17,418	5	3,484
Total	32,238	-	-

(**) Incluye los costos intangibles y el interés pre operativo (IPO)

Rubro	Año					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total Depreciación (S/)	2,964	2,964	2,964	2,964	2,964	-
Amortización intangibles (S/)**	3,484	3,484	3,484	3,484	3,484	-

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.4.3 Presupuesto operativo de costos

A continuación, se detallan los costos de los servicios anuales para el Centro de Estimulación Temprana.

Tabla 10. 12. Presupuesto operativo de costos del servicio (S/)

Rubro	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Mano de Obra directa	239,777	305,177	305,177	305,177	305,177	305,177
Alquiler de local	60,000	61,974	64,013	66,119	68,294	70,541
Mantenimiento de local	18,000	18,592	19,204	19,836	20,488	21,162
Otros costos (Pañales, alimentación)	6,000	6,197	6,401	6,612	6,829	7,054
Servicios (Agua, Energía eléctrica, internet)	7,440	7,685	7,938	8,199	8,468	8,747
Depreciación	2,964	2,964	2,964	2,964	2,964	-
Costo total de los servicios	334,181	402,589	405,696	408,906	412,221	412,681

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.4.4 Presupuesto de gastos administrativos

Para el cálculo de los gastos administrativos se tomó en consideración algunos detalles tales como:

- **Mano de obra indirecta:** Se consideran los salarios anuales de la directora, el personal de vigilancia y el de limpieza, los cuales hacen un total de S/74,735 durante todo el horizonte del proyecto (tabla 10.13).
- **Publicidad:** Se destinará el 2% del monto de los ingresos por ventas, los cuales cubrirán los gastos de promoción, tales como anuncios en medios locales, folletos y visitas de captación de clientes.
- **Servicio de contabilidad:** Se contratará los servicios de un contador externo, el costo será de S/.200 mensuales.
- **Servicio Legal:** Se destinarán S/300 mensuales, para servicios de carácter legal.
- **Previsión de Asistencia médica, emergencias:** Se consideran S/500 mensuales a fin de formar un fondo que sirva para solventar situaciones de emergencias médicas.
- **Amortización de intangibles:** De la tabla 10.11

Tabla 10. 13. Presupuesto Operativo de Gastos Administrativos (S/)

Rubro	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Salario del personal administrativo	74,735	74,735	74,735	74,735	74,735	74,735
Publicidad (2% Ventas)	9,400	11,752	11,940	12,304	12,480	12,844
Servicio contable	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Servicio Legal	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Previsión Asistencia Médica, emergencias	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Total gastos adm. y ventas.	96,135	98,487	98,675	99,039	99,215	99,579
Amortización intangible	3,484	3,484	3,484	3,484	3,484	
Total gastos generales	99,618	101,970	102,158	102,522	102,698	99,579

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.4.5 Presupuesto de servicio a la deuda

Como se menciona en la explicación previa a la tabla 10.7 sobre la composición de la inversión, el monto de la deuda será de S/. 76,088, el cual será financiado con una tasa de 16.55% correspondiente a la ofertada por el banco de crédito del Perú (BCP) para préstamos a más de 360 días para pequeñas empresas (Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017). El financiamiento contará con los siguientes términos:

Tabla 10. 14. Términos del contrato

	Monto (S/)
Inversión inicial	190,219
Deuda (40%)	76,088
Capital social (60%)	114,132
Años	6
Gracia parcial	1 año
Cuotas	Crecientes
Interés (*)	16.55%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10. 15. Servicio a la deuda

Rubro	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Deuda (S/.)	76,088	76,088	72,464	65,218	54,348	39,855	21,739
Amortización (S/.)	0	3,623	7,246	10,870	14,493	18,116	21,739
Interés (S/.)	12,593	12,593	11,993	10,794	8,995	6,596	3,598
Cuota (S/.)	12,593	16,216	19,239	21,663	23,488	24,712	25,337
Saldo deuda (S/.)	76,088	72,464	65,218	54,348	39,855	21,739	0

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.4.6 Estado de Resultados Integrales

El estado de resultados integrales se obtendrá haciendo uso del presupuesto operativo de costos y gastos administrativos, ubicados en las tablas 10.12 y 10.13 respectivamente.

La empresa adoptará el régimen MYPE tributario (RMT), pagando una tasa de impuesto a la renta del 10% en el primer año, y del 29.5% para los años restantes (Anexo VIII).

Tabla 10. 16. Estado de Resultados Integrales

Rubro (S/.)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingreso por ventas	470,00	587,60	597,00	615,20	624,00	642,20
	0	0	0	0	0	0
Costos del servicio	334,18	402,58	405,69	408,90	412,22	412,68
	1	9	6	6	1	1
Utilidad bruta	135,81	185,01	191,30	206,29	211,77	229,51
	9	1	4	4	9	9
Total gastos administrativos	99,618	101,97	102,15	102,52	102,69	99,579
		0	8	2	8	
Gastos financieros	12,593	11,993	10,794	8,995	6,596	3,598
Utilidad antes de impuestos	23,609	71,048	78,352	94,777	102,48	126,34
					5	2
Impto a la renta (10%; 29.5%)	2,361	20,959	23,114	27,959	30,233	37,271
Utilidad antes de re. Legal	21,248	50,089	55,238	66,818	72,252	89,071
Reserva legal (10%) *	2,125	5,009	5,524	6,682	3,487	-
Utilidad disponible	19,123	45,080	49,714	60,136	68,765	89,071

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.5 Flujo de fondos netos

10.5.1 Cálculo del costo de oportunidad de los accionistas

Para descontar el flujo de caja financiero, se necesita calcular primero el costo de oportunidad de los accionistas (COK), para ello se emplea al método CAPM, siendo necesario conocer algunos elementos tales como (Anexo XI):

- **Rf = la tasa de libre riesgo** = tasa de los bonos soberanos peruanos.

➤ Rf = 6.2 % (Diario Gestión, 2017)

- **Rm = Tasa de rentabilidad promedio de las empresas de sector**

➤ $R_m = 16\%$ (CIES - Consorcio de Investigación Económica y Social, 2017)

- **B = Beta**, se considera el sector educación.

➤ $B = 1.38$ (New York University, 2017)

- **rp = Riesgo país**, está relacionado con la eventualidad de que un Estado se vea incapacitado de cumplir con sus obligaciones, debido a características específicas de cada país.

➤ $rp = 1.3\%$ (Diario Gestión, 2017)

La fórmula por aplicar es la siguiente:

$$Cok = Rf + [(Rm - Rf) * \beta] + rp$$

$$Cok = 6.2\% + [(16\% - 6.2\%) * 1.38] + 1.3\%$$

$$Cok = 21.1\%$$

10.5.2 Cálculo del costo promedio ponderado de capital (CPPC)

Una vez obtenido el Cok , se procede a calcular el WACC, considerando para ello el porcentaje de la deuda (40 %), el porcentaje de los recursos propios (60 %), la tasa del impuesto a la renta (29.5 %) y la tasa de interés del banco (16.55 %) (Anexo XI).

$$Wacc = 40\% * 16.55\% * (1 - 29.5\%) + 60\% * 21.1\%$$

$$Wacc = 17.32\%$$

10.5.3 Flujo de fondos económicos (FFE)

Los fondos económicos serán descontados con la tasa del Wacc, según se puede visualizar en el cuadro 10.17.

10.5.4 Flujo de fondos financieros (FFF)

Los fondos financieros serán descontados con la tasa del Cok , según se puede visualizar en el cuadro 10.18

Tabla 10. 17. Flujo de Fondos Económicos (FFE)

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Inversión total	-202,812						
Utilidad antes de reserva legal	0	21,248	50,089	55,238	66,818	72,252	89,071
(+) amortización de intangibles		3,484	3,484	3,484	3,484	3,484	0
(+) depreciación		2,964	2,964	2,964	2,964	2,964	0
(+) gastos financieros x (1-R)	12,593	12,593	11,993	10,794	8,995	6,596	3,598
(+) Valor en libros							0
(KW) Capital de trabajo							105,374
Flujo neto de fondos económicos	-190,219	40,288	68,529	72,479	82,260	85,295	198,043
Expectativa inversionista (WACC)	17.32%						
Factor de actualización	1.00	0.852	0.727	0.619	0.528	0.450	0.384
Valor actual	-190,219	34,340	49,789	44,885	43,421	38,376	75,950
Flujo de caja acumulado		34,340	84,129	129,013	172,435	210,811	286,761
Valor actual neto		-115,879	-106,090	-61,206	-17,785	20,592	96,542
VAN económico	96,542						
Relación B/C económica	1.51						
Tasa interna de retorno económica	31.38%						
Periodo de recuperación aproximado	5 años						

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10. 18. Flujo de Fondos Financieros (FFF)

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Inversión total	-202,812						
Préstamo	76,088						
Utilidad antes de reserva legal		21,248	50,089	55,238	66,818	72,252	89,071
(+) amortización de intangibles		3,484	3,484	3,484	3,484	3,484	0
(+) depreciación		2,964	2,964	2,964	2,964	2,964	0
(-) amortización del préstamo		-3,623	-7,246	-10,870	-14,493	-18,116	-21,739
(+) Valor en libros							0
(KW) Capital de trabajo							105,374
Flujo neto de fondos financieros	-126,724	24,072	49,290	50,816	58,773	60,583	172,706
Expectativa inversionista (COK)	21.1%						
Factor de actualización	1.00	0.826	0.682	0.563	0.465	0.384	0.317
Valor actual	-126,724	19,878	33,610	28,613	27,327	23,261	54,757
Flujo de caja acumulado		19,878	53,488	82,101	109,428	132,690	187,447
Valor actual neto		-106,846	-73,236	-44,623	-17,296	5,965	60,723
VAN financiero	60,723						
Relación B/C	1.48						
Tasa interna de retorno financiera	34.56%						
Periodo de recuperación aproximado	5 años						

Elaboración: Autores de esta tesis

10.6 Evaluación económica y financiera del proyecto

10.6.1 Análisis de los resultados económicos y financieros del proyecto

▪ Flujo de fondos económicos

Para la evaluación económica se presentan los siguientes resultados obtenidos:

Tabla 10. 19. Evaluación económica

VAN económico	96,542
Relación B/C económica	1.51
Tasa interna de retorno económico	31.38%
Periodo de recuperación aprox.	5 años

Elaboración: Autores de esta tesis.

Se observa un VAN económico positivo, y una TIR mayor al costo promedio ponderado del capital ($WACC = 17.32\%$), una relación beneficio / costo mayor a 1, y un periodo de recupero de cinco años. Por lo que se puede concluir que el proyecto es económicamente viable.

▪ Flujo de fondos financieros

Para la evaluación financiera se presentan los siguientes resultados obtenidos:

Tabla 10. 20 Evaluación financiera

VAN financiero	60,723
Relación B/C económica	1.48
Tasa interna de retorno económico	34.56%
Periodo de recuperación aprox.	5 años

Elaboración: Autores de esta tesis.

Se observa un VAN financiero positivo, y una TIR mayor al costo de oportunidad del inversionista ($Cok = 21.1\%$), una relación beneficio / costo mayor a 1, y un periodo de recupero de cinco años. Por lo que se puede concluir que el proyecto es financieramente viable y que además el financiamiento es el adecuado puesto que los indicadores financieros son mejores que los económicos.

10.6.2 Análisis de Sensibilidad del proyecto

Se consideraron dos escenarios adicionales al planteado en el desarrollo del presente proyecto, variando en cada uno de ellos el precio de la pensión para determinar los cambios en el VAN financiero, obteniéndose resultados favorables.

Tabla 10. 21. Variación del VAN financiero según escenarios

Escenario	Precio pensión (S/)	VAN financiero
Optimista	800	228,994
Normal	700	60,723
Pesimista	600	-115,151

Elaboración: Autores de esta tesis.

Se considera un precio de la pensión de S/800 para el escenario optimista y S/600 para el escenario pesimista, aparte de los S/700 con los que se trabajaron los flujos del presente proyecto. Con lo cual se obtuvieron los siguientes ingresos por venta del servicio.

Tabla 10. 22. Niveles de ingreso por venta según escenarios (S/)

Escenario	Unidad	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Demanda de Mercado	Niños-	50	65	66	68	69	71
Optimista	S/	800	800	800	800	800	800
	Ingresos	530,000	665,600	676,200	696,800	706,800	727,400
Normal o medio	S/	700	700	700	700	700	700
	Ingresos	470,000	587,600	597,000	615,200	624,000	642,200
Pesimista	S/	600	600	600	600	600	600
	Ingresos	410,000	509,600	517,800	533,600	541,200	557,000

Elaboración: Autores de esta tesis.

Una vez obtenidos los ingresos por ventas para cada escenario, se procede a evaluar el estado de resultados y evaluación financiera del escenario optimista y pesimista. Considerando los costos de servicio, gastos administrativos y financieros.

Tabla 10. 23 Estado de resultados y evaluación financiera del escenario optimista

EERR	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas		530,000	665,600	676,200	696,800	706,800	727,400
(-) Costo de servicio		334,181	402,589	405,696	408,906	412,221	412,681
Utilidad Bruta		195,819	263,011	270,504	287,894	294,579	314,719
(-) Total Gastos Generales		99,618	101,970	102,158	102,522	102,698	99,579
(-) Gastos Financieros		12,593	11,993	10,794	8,995	6,596	3,598
U.A.I		83,609	149,048	157,552	176,377	185,285	211,542
(-) Impuesto a la renta (29.5%)		24,665	43,969	46,478	52,031	54,659	62,405
Utilidad antes de Re.Legal		58,944	105,079	111,074	124,346	130,626	149,137
(-) Reserva Legal (10%)		5,894	10,508	6,424			
Utilidad Disponible		53,050	94,571	104,650	124,346	130,626	149,137
FCF	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Inversión total	-202,812						
Préstamo	76,088						
Utilidad antes de re.legal		58,944	105,079	111,074	124,346	130,626	149,137
(+) amortización intangibles		3,484	3,484	3,484	3,484	3,484	0
(+) depreciación		2,964	2,964	2,964	2,964	2,964	0
(-) amortización del préstamo		-3,623	-7,246	-10,870	-14,493	-18,116	-21,739
(+) Valor en libros							0
(KW) Capital de trabajo							105,374
flujo neto de fondos financieros	-126,724	61,768	104,280	106,652	116,301	118,957	232,772
Cok 21.1%	TIR 69,66%	VAN FINANCIERO OPTIMISTA		228,994			

Tabla 10. 24 Estado de resultados y evaluación financiera del escenario pesimista

EERR	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas		410,000	509,600	517,800	533,600	541,200	557,000
(-) Costo de servicio		334,181	402,589	405,696	408,906	412,221	412,681
Utilidad Bruta		75,819	107,011	112,104	124,694	128,979	144,319
(-) Total Gastos Generales		99,618	101,970	102,158	102,522	102,698	99,579
(-) Gastos Financieros		12,593	11,993	10,794	8,995	6,596	3,598
U.A.I		-36,391	-6,952	-848	13,177	19,685	41,142
(-) Impuesto a la renta (29.5%)		-	-	-	1,318	1,968	4,114
Utilidad antes de Re.Legal		-36,391	-6,952	-848	11,859	17,716	37,028
(-) Reserva Legal (10%)		-	-	-	1,186	1,772	3,703
Utilidad Disponible		-36,391	-6,952	-848	10,674	15,945	33,325
FCF	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Inversión total	-202,812						
Préstamo	76,088						
Utilidad antes de re.legal		-36,391	-6,952	-848	11,859	17,716	37,02
(+) amortización intangibles		3,484	3,484	3,484	3,484	3,484	0
(+) depreciación		2,964	2,964	2,964	2,964	2,964	0
(-) amortización del préstamo		-3,623	-7,246	-10,870	-14,493	-18,116	-21,739
(+) Valor en libros							0
(KW) Capital de trabajo							105,374
flujo neto de fondos financieros	-126,724	-33,567	-7,751	-5,270	3,814	6,048	120,663
Cok 21.1%	TIR -5,01%	VAN FINANCIERO PESIMISTA			-120,343		

10.7 Impacto social del proyecto

A partir del Estado de Resultados, se determina el valor agregado actual y acumulado tomando como tasa de descuento social 11 % de acuerdo con lo indicado por el Ministerio de Economía y Finanzas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

Tabla 10. 25. Utilidades antes de reserva legal

Rubro (S/.)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingreso por ventas	470,000	587,600	597,000	615,200	624,000	642,200
Mano de obra directa	239,777	305,177	305,177	305,177	305,177	305,177
Alquiler de local	60,000	61,974	64,013	66,119	68,294	70,541
Mantenimiento	18,000	18,592	19,204	19,836	20,488	21,162
Otros costos (pañales, alimentación)	6,000	6,197	6,401	6,612	6,829	7,054
Servicios de oficina	7,440	7,685	7,938	8,199	8,468	8,747
Depreciación	2,964	2,964	2,964	2,964	2,964	-
Total costo de producción (S/.)	334,181	402,589	405,696	408,906	412,221	412,681
Utilidad bruta	135,819	185,011	191,304	206,294	211,779	229,519
(-) Total gastos generales	99,618	101,970	102,158	102,522	102,698	99,579
(-) Gastos financieros	12,593	11,993	10,794	8,995	6,596	3,598
Utilidad antes de impuestos	23,609	71,048	78,352	94,777	102,485	126,342
(-) Impuesto a la renta (29.5%)	2,361	20,959	23,114	27,959	30,233	37,271
Utilidad antes de re.legal	21,248	50,089	55,238	66,818	72,252	89,071

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10. 26. Valor agregado y acumulado⁵

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Valor Agregado	470,000	587,600	597,000	615,200	624,000	642,200
Valor Agregado Actual (10%)	423,423	476,909	436,521	405,251	370,314	343,346
Valor Agregado Acumulado	423,423	900,333	1,336,854	1,742,105	2,112,419	2,455,765

Elaboración: Autores de esta tesis.

⁵ El valor agregado incluye: Mano de obra y supervisión, depreciación fabril, gastos generales, gastos financieros, impuesto a la renta y las utilidades antes de la reserva legal.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, se obtiene un valor agregado acumulado de S/2,455,765 en el año 2023, actualizado con la tasa de descuento del 11 %.

A continuación, se muestran los indicadores sociales obtenidos, considerando la siguiente información:

- Inversión Total = S/. 202,812
- # Empleos totales (último año) = 16.
- Valor Agregado Acumulado Actual= S/2,455,765

A. Densidad de capital:

De una inversión total de S/202,812 y con 16 empleos generados se obtiene una densidad de capital de S/12,676, es decir se estima este monto de inversión para crear un puesto de trabajo.

$$Densidad\ de\ capital = \frac{Inversión\ Total}{\#\ de\ Empleos} = \frac{202,812}{16} = 12,676$$

B. Intensidad de capital:

Se obtiene 0.08 como intensidad de capital, lo cual es óptimo ya que existe mayor valor agregado generado en comparación con el monto de la inversión total.

$$Intensidad\ de\ Capital = \frac{Inversión\ Total}{Valor\ Agregado} = \frac{202,812}{2,455,765} = 0.08$$

C. Producto-Capital

Indica que el valor agregado obtenido representa aproximadamente 12.11 veces la inversión total.

$$Producto - Capital = \frac{Valor\ agregado}{Inversión\ Total} = \frac{2,455,765}{202,812} = 12.11$$

10.8 Análisis de riesgos

A continuación, se muestra la matriz de análisis de los riesgos identificados para el desarrollo del servicio.

Tabla 7. 3. Matriz de análisis de riesgos

N°	Riesgos (Amenazas)	Prob. (P)	Impacto en la satisfacción del cliente (I)	Impacto en la eficiencia del negocio (I)	Valor del Riesgo P x I (mayor valor)	Evaluación del riesgo	Planes de contingencia	Indicador de seguimiento
1	Renuncias del personal clave (profesoras, auxiliares y psicóloga)	0.4	4	5	2.0	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de la cultura organizacional Programa de feedback (retroalimentación al desempeño) sistemático Camaradería e integración entre el personal y sus familias. 	Nivel de satisfacción del personal
2	El número de matrículas no es el esperado	0.5	1	5	2.5	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> Programa de descuento por referidos Pago de la cuota de admisión en plazos 	Número de alumnos matriculados
3	Ingreso al Mercado de más nidos (mayor competencia)	0.3	3	5	1.5	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> Mayor difusión del CET en redes sociales. Campaña de captación de clientes más agresiva. 	Número de alumnos matriculados
4	Interrupción de los servicios básicos (agua, luz, internet) durante horas de funcionamiento del CET	0.2	5	5	1.0	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> Luz: Grupo electrógeno (refrigerador) Agua: Reservas en tanque elevado y bidones de agua en stock Internet: CCTV con DVR y a solicitud del padre de 	Número corte de servicio anuales

							familia se puede grabar en DVD las horas de la jornada.	
5	Accidentes durante las horas de funcionamiento (caídas, golpes, fracturas, quemaduras, asfixia, atragantamiento)	0.4	5	4	2.0	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal debe estar capacitado periódicamente en primeros auxilios. 	Número de incidencias anuales
6	Contagio de enfermedades (gripe, sarampión, varicela, etc.)	0.8	5	3	4.0	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • En los primeros síntomas, se separa al niño en un ambiente especial y se comunicará a los padres inmediatamente. 	Número de niños enfermos anuales
7	Riesgo eléctrico	0.2	5	4	1.0	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los tomacorrientes serán instalados fuera del alcance de los niños, además deberán tener su guarda respectiva. • Ningún cable estará suelto y al alcance de los niños. 	Número de incidencias anuales
8	Intoxicaciones por alimentos en mal estado	0.2	5	4	1.0	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de control en la compra de los insumos de los alimentos. • Alto nivel de control en la preparación de alimentos (estación de lavados de manos, alcohol desinfectante, programa de limpieza, uso obligatorio de guantes, gorra y mascarillas). 	Número de incidencias anuales

Elaboración: Autores de esta tesis.

- **Riesgo:** es la combinación de la probabilidad de ocurrencia de un hecho y de la magnitud del impacto ya sea en la satisfacción de los clientes o en la eficiencia del negocio.
- **Impacto:** Se valoriza el impacto de acuerdo con su magnitud:
 1. Impacto leve
 2. Impacto leve – medio
 3. Impacto mediano
 4. Impacto medio – alto
 5. Impacto alto
- **Valor del riesgo:** se determina multiplicando la probabilidad por el impacto. Se utiliza el mayor valor entre:
 - a. Valor del riesgo = Probabilidad * Impacto (Satisfacción del cliente)
 - b. Valor del riesgo = Probabilidad * Impacto (Eficiencia del negocio)

Una vez identificados los riesgos y habiendo determinado las probabilidades de sus ocurrencias, se procede a calificar su impacto en la satisfacción del cliente y en el riesgo del negocio. Seguidamente, se determina el valor del riesgo, multiplicando para ello la probabilidad de ocurrencia determinada para cada tipo de riesgo por la mayor calificación de impacto.

Una vez valorizado el riesgo, se procede a evaluar si este es bajo, moderado o alto según el siguiente cuadro:

Tabla 10. 27. Matriz de probabilidad e impacto

Probabilidad	Impacto del Riesgo				
	1	2	3	4	5
1	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00
0.9	0.90	1.80	2.70	3.60	4.50
0.8	0.80	1.60	2.40	3.20	4.00
0.7	0.70	1.40	2.10	2.80	3.50
0.6	0.60	1.20	1.80	2.40	3.00
0.5	0.50	1.00	1.50	2.00	2.50
0.4	0.40	0.80	1.20	1.60	2.00
0.3	0.30	0.60	0.90	1.20	1.50
0.2	0.20	0.40	0.60	0.80	1.00
0.1	0.10	0.20	0.30	0.40	0.50
0.1 - 1.00	Bajo				
1.10 - 2.50	Moderado				
2.60 - 5.00	Alto				

Elaboración: Autores de esta tesis.

Finalmente, se puede distinguir los riesgos, siendo los de valor “alto” a los que se deben prestar atención inmediata.

Perspectivas a futuro:

Si todo marcha de acuerdo a lo planificado, se podrían considerar los siguientes pasos:

- Ampliar la capacidad instalada para poder atender a más niños.
- Ampliar la oferta de servicios a talleres de danza, canto y manualidades.
- En el mediano plazo, se puede optar por una integración hacia delante, ofreciendo el servicio de jardín (3 a 5 años) y en el largo plazo el de colegio de nivel primaria.

CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- “Happy Kids” será un establecimiento de estimulación temprana y cuidados básicos para niños de entre tres a 36 meses, hijos de madres pertenecientes a los NSE A, B y C del distrito de Callería en Pucallpa. Se empleará la metodología Montessori, brindando horarios flexibles, adecuada infraestructura e instalaciones, así como el servicio de monitoreo web.
- Se determinó que un 73% de madres de familia estarían dispuestas a contar con el servicio del centro integral de estimulación y cuidados básicos propuesto, de las cuales el 27.8% prefiere un horario que se acomode a su jornada laboral y al 98% le gustaría el monitoreo web.
- El proyecto es viable en términos de mercado, habiéndose determinado que existen madres de familia dispuestas a utilizar el servicio, lo cual nos proporciona la posibilidad de atender hasta 64 niños para el primer año de funcionamiento
- En el primer año de funcionamiento se está considerando, con un criterio conservador, atender a 50 niños que constituyen el 78 % de un mercado de 64 niños determinados en el estudio de demanda; obteniéndose para este primer año una utilidad disponible de S/19,123
- Mediante una estrategia de diferenciación para el posicionamiento de la empresa dentro del sector, se buscará distinguir el servicio como superior desarrollando una propuesta de valor que genere lealtad de parte de los clientes. Con una estrategia de penetración de mercado orientada al crecimiento, buscaremos crecer en participación, mediante el uso eficaz de publicidad, promociones y programas de fidelización de clientes.
- La inversión total estimada es de S/202,812, con una inversión tangible de S/80,020 e intangible de S/4,825. Un capital de trabajo de S/105,374 y un interés preoperativo de S/12,593
- El costo de oportunidad de los accionistas (COK) es de 21.1%, calculado mediante el método CAPM.

- El Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC), es de 17.32%, resultado que se ha determinado considerando el COK calculado y una tasa de interés bancario (Kd) de 16.55%.
- Los indicadores de la evaluación económica muestran que el proyecto es viable, con un VAN económico de S/96,542, una TIR de 31.38% y un periodo de recupero de 5 años
- Los indicadores de la evaluación financiera muestran que el financiamiento elegido es adecuado, puesto que se tiene un VAN financiero de S/60,723, una TIR de 34.56% y un periodo de recupero de 5 años.

Recomendaciones:

- Si bien el estudio de mercado dio como resultado una demanda suficiente para el proyecto, se podría profundizar el mismo para descubrir nuevas necesidades insatisfechas y ocultas de parte de las madres de familia, de manera que se pueda innovar constantemente en el servicio a ofrecer y mantener una ventaja competitiva.
- Con miras a un proyecto de factibilidad, se podría buscar ajustar en mayor medida los costos y gastos en los que se incurre para brindar el servicio, sin afectar el nivel de calidad del mismo, de manera que se pueda incrementar la tasa de rentabilidad del proyecto.
- Si bien los indicadores de evaluación financiera indican que el financiamiento elegido es adecuado, se recomienda analizar otras opciones que pudieran ofrecer una menor tasa de interés, teniendo siempre en cuenta los costos asociados al crédito.

ANEXOS

ANEXO I. Norma Técnica para el diseño de locales de educación básica regular nivel inicial

Requerimientos Ministerio de Educación

La Educación Inicial se articula con la Educación Primaria asegurando coherencia pedagógica y curricular. A continuación, en el cuadro no. 5 se presenta cómo está estructurada la Educación Básica Regular y el detalle de la Educación Inicial.

Gráfico/Cuadro N. 5 – “Estructura de la Educación Básica Regular”

Estructura de la Educación Básica Regular												
Niveles	Inicial		Primaria				Secundaria					
Ciclos	I	II	III	IV	V	VI	VII					
Edad - Grados	años	años										
	0 a 2	3 a 5	1°	2°	3°	4°	5°	6°	1°	2°	3°	4°

Fuente: Normas Técnicas para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular

Educación Inicial: Primer nivel educativo de la Educación Básica Regular (EBR), dirigido a prestar los servicios educativos a los niños de 0 a 5 años en forma escolarizada y no escolarizada, a través de diversos programas que funcionan con participación de familias, agentes comunitarios y autoridades de los gobiernos locales. Para la atención escolarizada se cuenta con:

- Cuna: es un tipo de institución educativa que atiende los requerimientos del Ciclo I de la EBR, para niños de 3 meses a menores de 3 años. Brinda un servicio de educación orientado al desarrollo integral y de acuerdo con las necesidades de permanencia horaria de los niños. Este servicio también atiende necesidades de salud, alimentación y atención psicológica en jornadas diarias de uno a dos turnos (4 a 8 horas) según las necesidades de las familias.
- Jardín: está dirigida a niños de 3 a menores de 6 años. Son las instituciones educativas que satisfacen los requerimientos del Ciclo II y están destinadas a ofrecer actividades pedagógicas que propicien el aprendizaje y desarrollo de todas las

dimensiones de su personalidad (bio-psicomotor, cognitivo y socio afectivo). También ofrecen, servicios complementarios y compensatorios de salud y nutrición.

- Cuna – Jardín: para niños de 3 meses a menores de 6 años. Son las instituciones educativas que atienden los dos Ciclos, con administración unitaria y por lo general la jornada diaria se prolonga a dos turnos.

Lineamientos Generales en la Educación Básica Regular

Dentro de la Educación Inicial se establecen dos ciclos que indican los años a los que el establecimiento se dirige, es decir el mercado que la empresa desea capturar para proporcionar educación básica. De acuerdo con los niveles de educación dirigidos se presentan las áreas curriculares que deben cubrir

Gráfico/Cuadro N. 6 – “Áreas del Currículo en los niveles de Educación Inicial”

Ciclos	I	II
Edades	3 meses a menores de 3 años	3 años a menores de 6 años
Áreas curriculares	<ul style="list-style-type: none"> • Relación Consigo Mismo • Comunicación • Relación con el Medio Natural y Social 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal Social • Matemática • Comunicación • Ciencia y Ambiente

Fuente: Normas Técnicas para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular

Asimismo, está regulada la cantidad de carga horaria semanal que los menores deberán tener para su aprendizaje

Gráfico/Cuadro N. 7 – “Carga Horaria Semanal”

Carga horaria semanal		
Niveles	Ciclo I - Cuna: 3 meses a menores de 3 años	Ciclo II - Jardín: 3 años a menores de 6 años
Horas obligatorias	30 horas	25 horas
	Incluye 5 horas de orientación de padres de familia y planificación de actividades	

Fuente: Normas Técnicas para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular

El cuadro no. 8 indica la capacidad máxima por grupo de edad que debe de tener los ambientes para que así el profesor pueda administrar el salón y control de los niños en su aprendizaje.

Gráfico/Cuadro N. 8 – “Capacidad máxima de atención por tipo de aula y por zona”

NIVEL INICIAL ESCOLARIZADO	Ciclo I	Zona urbana y periurbana	Cuna	Cantidad máxima
			Aulas por grupo etario	
			• Aula de 3 meses hasta 12 meses (0 años)	16 alumnos
			• Aula de 12 a 24 meses (1 año)	20 alumnos
			• Aula de 24 a 36 meses (2 años)	20 alumnos
			Aula integrada	
			• Distintos grupos etario (0, 1 y 2 años)	20 alumnos
NIVEL INICIAL ESCOLARIZADO	Ciclo II	Zona urbana y periurbana	Jardín	Cantidad máxima
			Aula por grupo etario	
			• Aula 3 años	25 alumnos
			• Aula 4 años	25 alumnos
			• Aula 5 años	25 alumnos
			Aula integrada	
			• Distintos grupos etarios (3, 4 y 5 años)	25 alumnos
NIVEL INICIAL ESCOLARIZADO	Zona rural	Aula integrada o por grupo etario		
				20 alumnos
			• Distintos grupos etarios (3, 4 y 5 años)	20 alumnos

Fuente: Normas Técnicas para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular

Para el aprendizaje de los niños en la Educación Básica Regular, el Estado advierte los ambientes que debe tener todo local que implica un desarrollo integral en el infante.

Gráfico/Cuadro N. 10 – “Diseño de Ambientes en la Educación Básica Regular - Nivel Inicial”

Sector	Finalidad	Mobiliario y materiales
1 Dramatización y juego simbólico	Expresar libremente sus pensamientos a través del juego de roles y creaciones dramáticas. En una época será el hogar, en otro momento una tienda, un restaurante, etc.	Mobiliario: en este espacio se puede implementar diferentes situaciones como: Sector Hogar (una cocina pequeña, una cama pequeña, estante abierto), La Tiendita (Se usa el mismo estante con un pequeño despachador), entre otros. Estas situaciones van cambiando aproximadamente cada 2 meses según los intereses y necesidades de los niños. Materiales: muñecos de familias, animales domésticos y salvajes; telas de diferentes tamaños y colores, utensilios de cocina, muñequitos diversos, carros o camiones, accesorios propios de la comunidad, muñecos de peluche, máscaras, accesorios de ropa de adultos y de trabajadores típicos de la comunidad, pañuelos o telas de diferentes colores y tamaños, espejo grande, etc.
2 Construcción	Representar la realidad a través de la construcción creativa. Ejecutar coordinación motora fina y su capacidad de organización. Relacionarse con el espacio y características de los objetos.	Mobiliario: mueble rebatible de dos cuerpos a la altura de los niños, cada cuerpo de 1,20 m de largo por 0,80m de altura. Alfombra enrollable o de material de la zona de 4 m ² Material estructurado: bloques de madera de diferentes formas y tamaños, cubos de madera, bloques de plástico.
3 Juegos de atención concentración (Juegos tranquilos)	Desarrollar la capacidad de análisis y síntesis. Ejecutar su coordinación motora.	Mobiliario: mesa o armario abierto al alcance de los niños. Materiales: rompecabezas, ludo, juegos de memoria, birros, loterías, dominó, cartas, bloques de plástico pequeños, dados, damas, bloques lógicos, reglas de colores, balanzas, relojes, dados, etc.
4 Biblioteca	Desarrollar el amor por y el hábito de la lectura. Desarrollar su imaginación. Crear y producir textos de su entorno.	Mobiliario: dos exhibidores cada uno de 1,20 m por 0,90m de altura y 30cm de ancho. Alfombra enrollable o de material de la zona de 4 m ² Materiales: cuentos, revistas, periódicos, afiches, recortes, etc. Los libros deben estar codificados y organizados en un mobiliario adecuado. Debe haber petates, cojines, etc. para que los niños estén cómodos leyendo o escuchando cuentos. Material fungible (papeles, crayones, plumones, etc.) para la representación.
5 Dibujo, pintura (opcional)	Representar, crear y comprender su mundo interior y el que lo rodea, las interacciones que se dan entre las personas significativas, los roles y significancia para su vida. Ejercitar su coordinación motora fina; dibujar, pintar, modelar libremente, entre otras.	Mobiliario: rotulador de acuerdo a la edad de los niños con espacio para poner los materiales de pintura y dibujo Materiales: papeles de diversos tamaños y formas, crayones, plumones, pinceles, etc.
6 Música	Expresar sus emociones y sentimientos a través de la música. Disfrutar experimentando con diferentes instrumentos musicales.	Mobiliario: un armario abierto de 1,20 x 80 de altura, teniendo en cuenta que éstos instrumentos estarán al alcance de los niños. Materiales: instrumentos musicales propios de la zona y de otras culturas, como alfonos, panderos, caja china, tambor, castañuelas, muñequeras de cascabeles.
7 Experimentos	Descubrir propiedades de objetos y seres vivos a través de la observación y/o la experimentación. Internalizar nociones de cantidad, peso y volumen. Desarrollar la curiosidad, observación e investigación del medio natural y social.	Mobiliario: un armario de 1,20m x 0,80m de altura x 30 cm de ancho, sin puertas. Materiales: pinzas, lupas, frascos de plástico de diversos tamaños, jarras de medida, cucharas de medida, goteros, embudos, imanes, colorantes, etc.
8 Higiene (Aseo)	Desarrollar hábitos de aseo, orden e higiene. El baño se ubicará adyacente al aula o cercano a este y es donde se organizará el sector.	Mobiliario: espejos. Materiales: útiles de aseo de acuerdo al número de alumnos (25 alumnos máximo), coladores de ropa, toallas, jabones, peines, vasos y cepillos de dientes entre otros.
9 Cómputo	Desarrollar actitudes como esperar su turno, compartir por momentos la máquina con otros amigos. Experimentar y conocer a la computadora como una herramienta más para aprender.	Mobiliario: mueble de cómputo a la altura de los niños. Materiales: una computadora con cableado seguro, se dispondrá de programas para niñas.

Fuente: Normas Técnicas para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular

Asimismo, el Ministerio de Educación establece los metros cuadrados mínimos que deben de considerarse en los ambientes del nido para su movilidad incluyendo los espacios comunes como servicios higiénicos, salas multiusos, patio entre otros.

Gráfico/Cuadro N. 11 – “Metros cuadrados por tipos de ambientes”

Ambientes mínimos			
Ambiente	Número	Superficie (m²)	Observaciones
Aulas	1 por grupo de edad	2 m ² por niño	Puede servir también como área de descanso colocando colchonetas en el suelo.
Sala multiusos	1	2 m ² por niño	Destinada a actividades psicomotrices, comedor, amamantamiento, entre otros.
Patio para juego al aire libre	1	2 m ² por niño	Puede estar equipado con juegos y circuitos psicomotrices.
Servicios higiénicos para niños y niñas	1 por grupo de edad	12 m ²	Debe ser de uso exclusivo de niños y niñas. Por cada 10 niños se debe contar con un lavatorio e inodoro aporcelanado, de acuerdo con el tamaño del niño.
Sala de higienización	1	4 m ² por niño	Para niños menores de 1 año para una capacidad de 10 niños (cambio de pañales y vestido para lactantes).
Servicios higiénicos para adultos	1	6 m ²	Deberá estar separado de las aulas y de los servicios higiénicos de los niños y las niñas.
Cocina	1	6 m ²	Destinada al almacenamiento y preparación de los alimentos. Deberá estar alejada de los espacios destinados para niños y niñas.

Fuente: Normas Técnicas para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular

ANEXO II. Requisitos Licencia de Funcionamiento Municipalidad Provincial de Coronel Portillo

A continuación, se detallan los requisitos para iniciar el trámite de licencia de funcionamiento en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

- a) Formato de solicitud de licencia de funcionamiento, con carácter de declaración jurada, que incluya.
 - Número de RUC y DNI o Carné de Extranjería del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales, según corresponda.
 - Número de DNI o Carné de Extranjería del representante legal, en caso de personas jurídicas u otros entes colectivos, o tratándose de personas naturales que actúen mediante representación.
- b) Copia de la vigencia de poder de representante legal, en el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos. Tratándose de representación de personas naturales, se requiere de carta poder con firma legalizada.
- c) Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad o Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil de Detalle o Multidisciplinaria, según corresponda.

ANEXO III. Resultados de entrevistas a operadores de centros de cuidado de niños

Cuestionario

Esquema de entrevistas realizadas a los administradores de centros de estimulación temprana y guarderías de la ciudad de Pucallpa

1. ¿Cuánto tiempo de funcionamiento tiene el establecimiento?
 - a) Propia
 - b) 2 a 5 años
 - c) 5 a 10 años
 - d) más de 10 años

2. ¿Cuál es el método de enseñanza utilizado en el establecimiento?
 - a) Modelo High Scope
 - b) Modelo Waldorf
 - c) Modelo Montessori
 - d) Modelo Freinet
 - e) Ninguno
 - f) Otro:

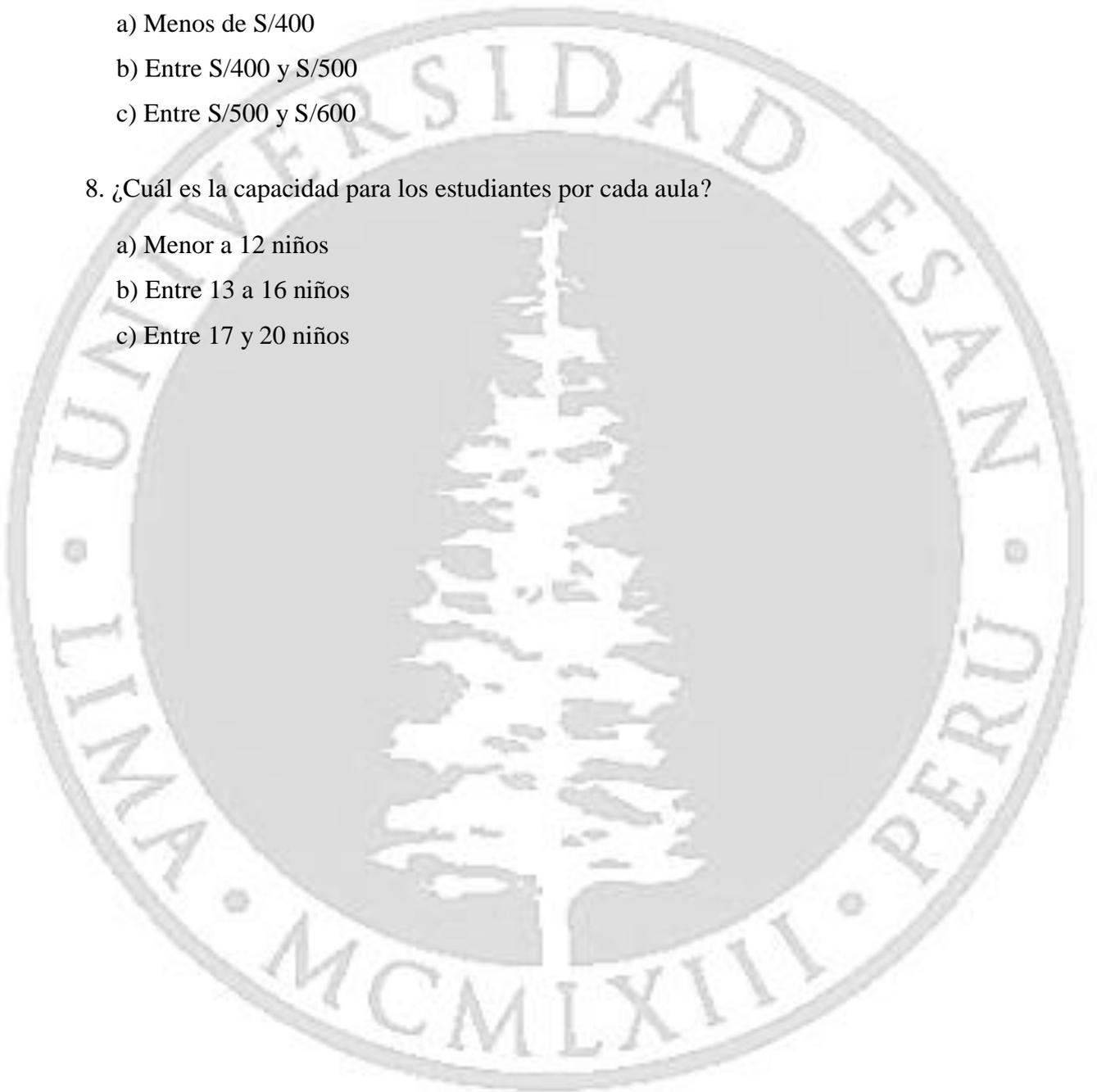
3. ¿Realiza algún tipo de publicidad?
 - a) Diario
 - b) Televisión
 - c) Volantes
 - d) Internet
 - e) Radio
 - f) Ninguno

4. ¿Cuál es el principal enfoque del establecimiento?
 - a) Brindar un mejor servicio a los clientes
 - b) Ofrecer precios convenientes a los clientes
 - c) Atraer a clientes por flexibilidad de horarios

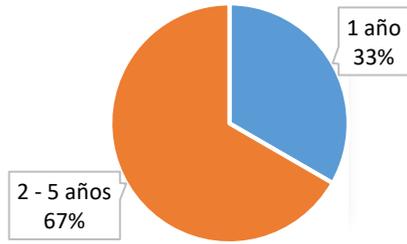
5. ¿El establecimiento ofrece algún tipo de descuento o promoción especial?
 - a) Descuento en la mensualidad por número de niños matriculados
 - b) Descuentos especiales por ser parte de alguna empresa o grupo
 - c) Ninguno

6. ¿Qué servicio adicional ofrece su negocio?
 - a) Talleres especiales (pintura, danzas, karate, etc.), paseos recreacionales
 - b) Servicio de alimentación / lonchera nutritiva

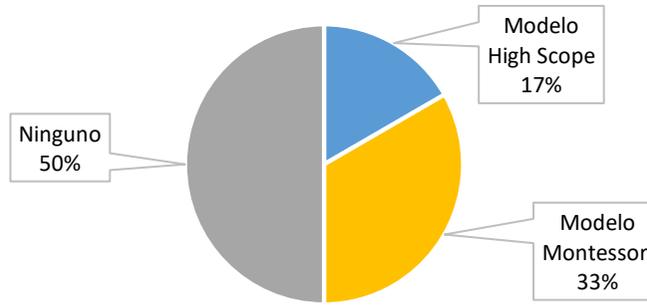
- c) Guardería
 - d) Otro:
7. ¿Qué rango de precios tiene para el servicio de cuna o centro de estimulación temprana?
- a) Menos de S/400
 - b) Entre S/400 y S/500
 - c) Entre S/500 y S/600
8. ¿Cuál es la capacidad para los estudiantes por cada aula?
- a) Menor a 12 niños
 - b) Entre 13 a 16 niños
 - c) Entre 17 y 20 niños



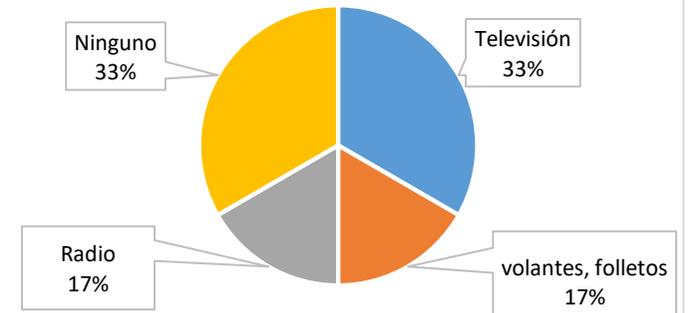
1. Tiempo de funcionamiento del establecimiento



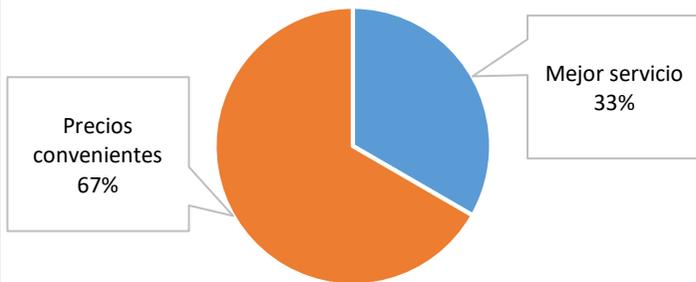
2. Método de enseñanza



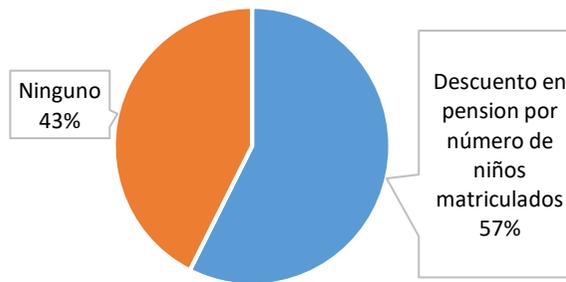
3. Tipo de publicidad realizada



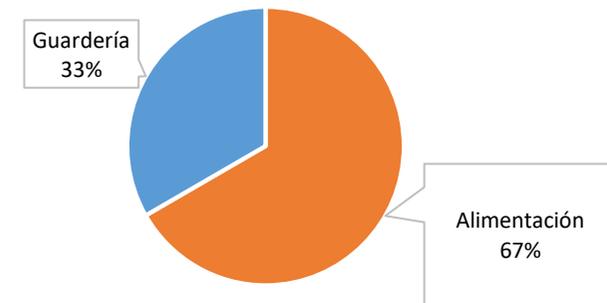
4. Enfoque principal del negocio



5. Ofrecimientos hacia los clientes



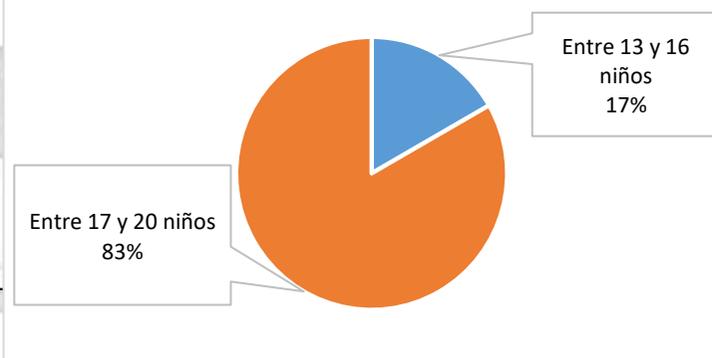
6. Servicio adicional ofrecido



7. Rango de precios del servicio de estimulación temprana o guardería



8. Capacidad de las aulas



ANEXO IV. Resultados aplicación de encuestas

Cuestionario

Tenga usted un saludo cordial, estamos realizando un estudio acerca de la preferencia para contar con un centro de estimulación temprana para niños de 0 a 3 años del distrito de Callería, y para ello nos gustaría contar con su valiosa opinión.

Instrucciones

- El siguiente instrumento es anónimo
- Sírvase completar el cuestionario según sus propias opiniones.

1. ¿Qué edad tiene usted?

- a) 15 - 25 años.
- b) 26 - 35 años
- c) 36 - 45 años
- d) Mas de 46 años

2. ¿Cuál es su estado civil?

- a) Soltera
- b) Casada
- c) Viuda
- d) Divorciada
- e) Conviviente

3. ¿Cuántos hijos menores de 3 años tiene a su cargo?

- a) 1 b) 2 c) 3

4. ¿Qué edad tienen sus hijos?

- a) 0 a 6 meses
- b) 1 año
- c) 2 años
- d) 3 años

5. ¿En qué tipo de vivienda vive?

- a) Propia b) Alquilada c) Familiar d) Otros

6. ¿En la familia cuentan con movilidad?

- a) Si
- b) No

7. ¿Cuál es el nivel de estudios de la persona que aporta el principal ingreso en el hogar?

- a) Primaria incompleta
- b) Primaria completa
- c) Secundaria incompleta
- d) Secundaria completa
- e) Universitaria incompleta
- f) Universitaria completa
- g) Maestría Incompleta
- h) Maestría Incompleta
- i) Otros

8. ¿Cuál es la ocupación de la persona que aporta el principal ingreso en el hogar?

- a) Empleado
- b) Independiente
- c) Negocio Propio
- d) Ama de casa

9. ¿Quién trabaja en el hogar?

- a) Mamá
- b) Papá
- c) Ambos
- d) Otros

10. ¿Cuál es su ingreso familiar?

- a) De S/. 1,000 a S/. 2,000
- b) De S/. 2,000 a S/3,000
- c) Más de S/3,000

11. ¿Quién se encarga del cuidado de sus hijos menores de 3 años?

- a) Nana
- b) Familiares
- c) Usted mismo
- d) Guardería

12. ¿Cómo estimulan a sus hijos?

- a) Juguetes Didácticos
- b) Música

- c) Videos didácticos
- d) Juegos
- e) Masajes

13. ¿Está conforme con el cuidado de sus hijos?

- a) Si
- b) No

14. ¿Le gustaría que el centro de estimulación temprana y la guardería, cuente con un sistema de cámaras que le permita ver a sus hijos en tiempo real desde su celular o computadora?

- a) Si
- b) No

15. ¿Qué servicio principal debería tener un centro de estimulación temprana y cuidados básicos para su hijo?

- a) Comida y venta de pañales
- b) Ambientes amplios
- c) Monitoreo en tiempo real (celular / Computadora)
- d) Movilidad
- e) Orientación psicológicas/niños
- f) Asesoramiento para padres
- g) Horarios flexibles

16. ¿Qué atributo usted valora más en un centro de estimulación temprana y cuidados básicos para su hijo?

- a) Servicios que ofrece
- b) Seguridad
- c) Precio
- d) Personal calificado
- e) Entretenimiento/juegos

17. ¿Usted estaría dispuesto a contratar los servicios de un centro integral de estimulación temprana y cuidados básicos para su hijo en el distrito de Callería, donde se le ofrece a los niños un servicio de alimentación, atención psicológica, cambio de pañales y asesoramiento a los padres?

a) Si

b) No

18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar asumiendo que el servicio ofrecido cumple con todos lo necesario que usted requiera.

a) De S/. 400 a S/. 500

c) De S/. 501 a S/. 600

d) De S/. 601 a S/. 700

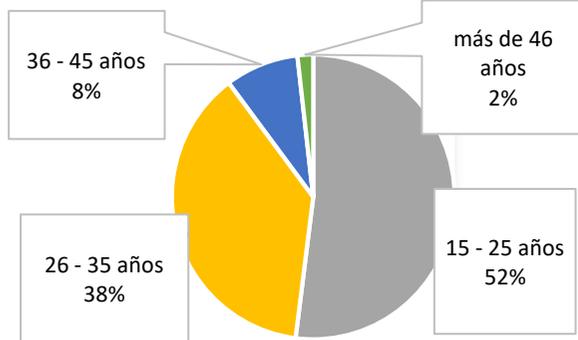
e) De S/701 a S/800

e) Mas de S/. 800

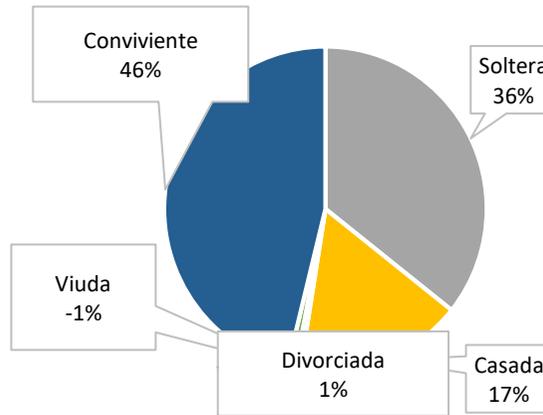
19. En la escala del 1 al 10 diga Ud. si (1) es “muy poco probable que decida contar con el servicio” y (10) es “de todas maneras contaría con el servicio”; con qué seguridad contaría con el servicio del Centro Integral de Estimulación Temprana y cuidados básicos?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

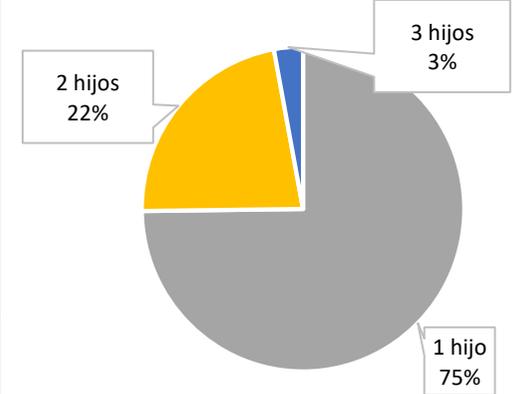
1. Rango de edad de madres encuestadas



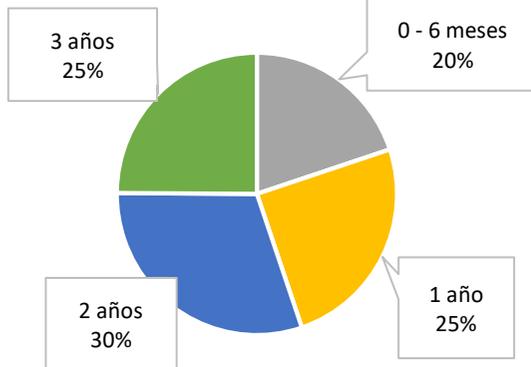
2. Estado Civil



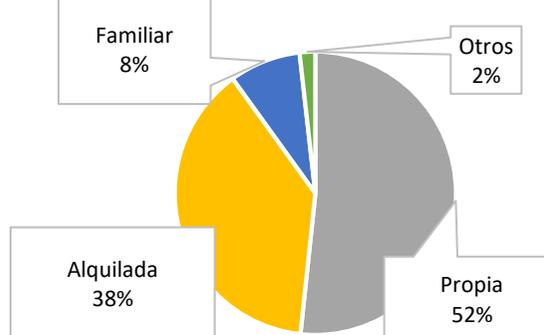
3. Número de hijos en el hogar



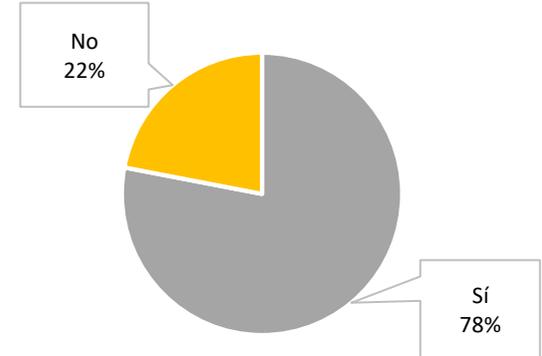
4. Rango de edades de los hijos



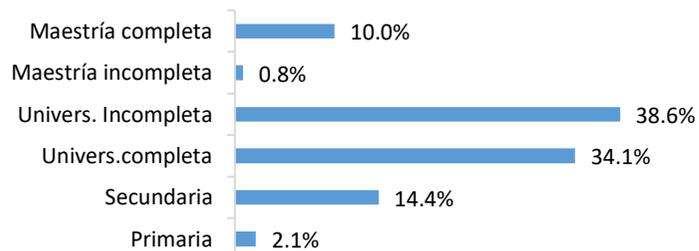
5. Tipo de vivienda



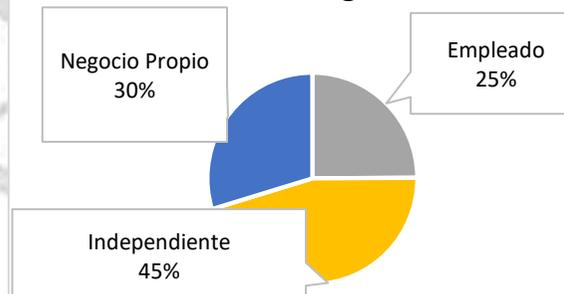
6. ¿Movilidad familiar?



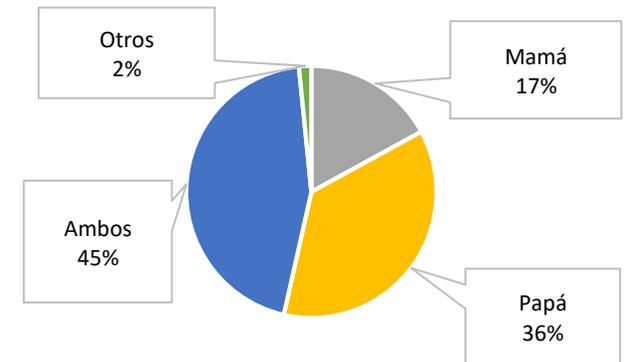
7. Nivel de estudios del sostén del hogar



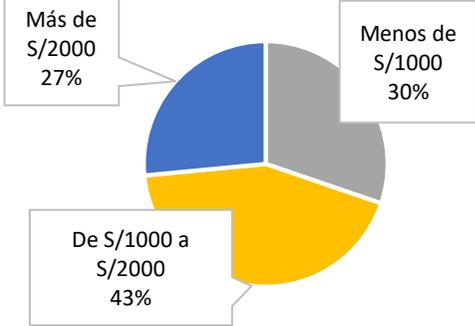
8. Ocupación del sostén del hogar



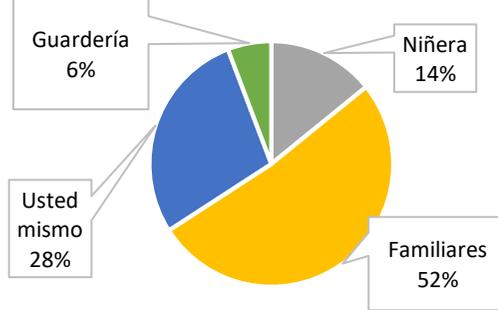
9. ¿Quién trabaja en el hogar?



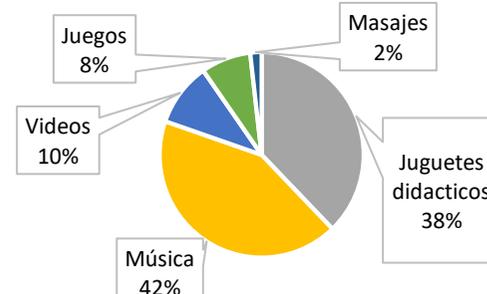
10. Ingreso Familiar



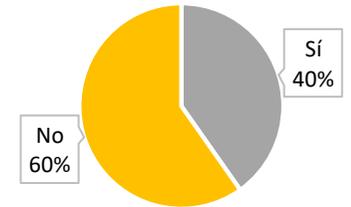
11. Quién cuida a sus hijos



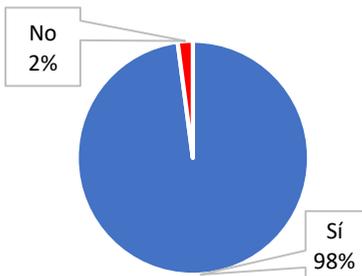
12. ¿Cómo estimula a sus hijos?



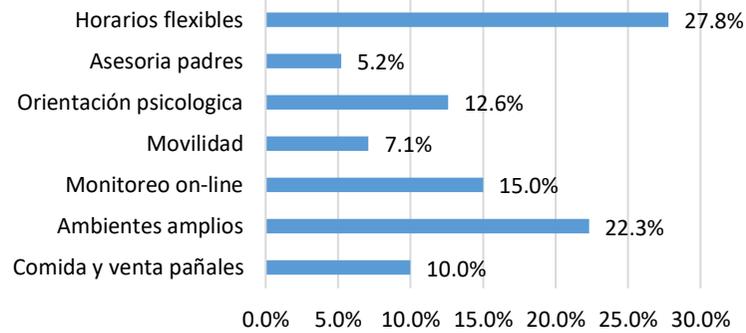
13. ¿Conforme con el cuidado a sus hijos?



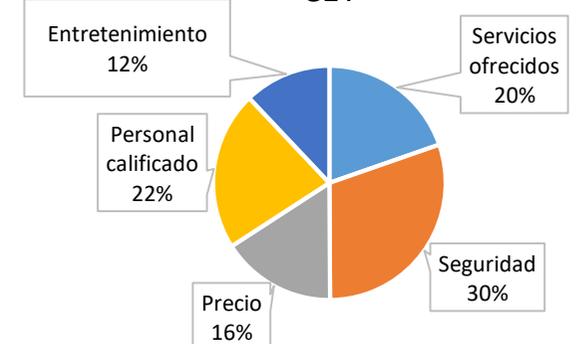
14. ¿Le gustaría que el CET cuente con cámaras web?



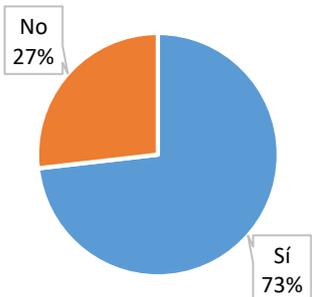
15. Qué servicios le gustaría en el CET



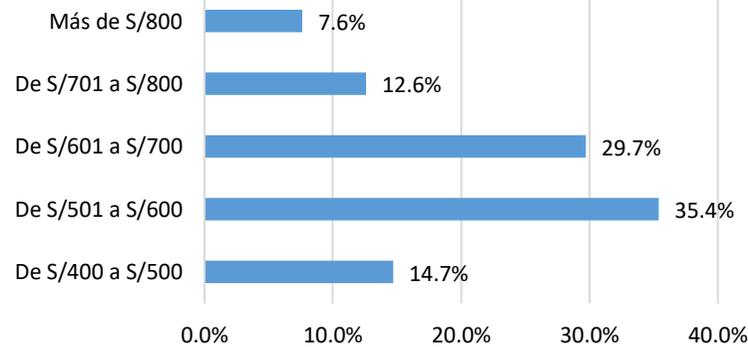
16. Atributos más valorados en un CET



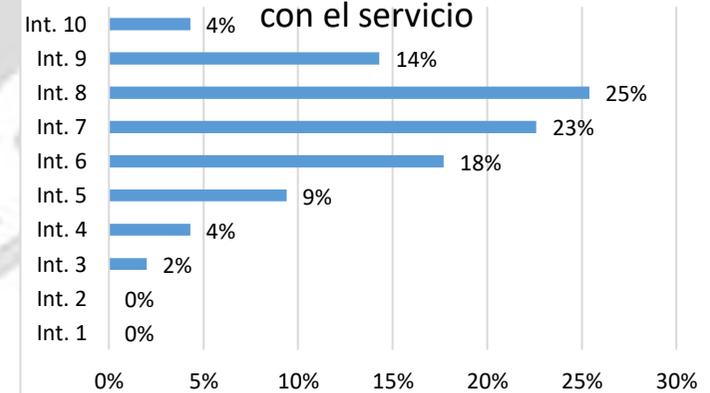
17. ¿Estaría dispuesta a contar con los servicios de un CET?



18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?



19. Intensidad con la que contaría con el servicio



ANEXO V. Procedimiento para tratamiento de accidentes

Número y Nombre del Procedimiento: P-SEG-004 Procedimiento para el tratamiento de accidentes	Elaborado por: Profesora Aprobado por: Directora
Válido a partir de: 01/01/18	Páginas: 1/7

Objetivo

Establecer los mecanismos sobre las medidas a tomar en caso de algún accidente dentro del Centro de Estimulación Temprana

Alcance

Comprende a toda la organización

Responsabilidades

Profesora: Responsable de elaborar y mantener el presente procedimiento

Todos los empleados: son responsables de cumplir el procedimiento establecido

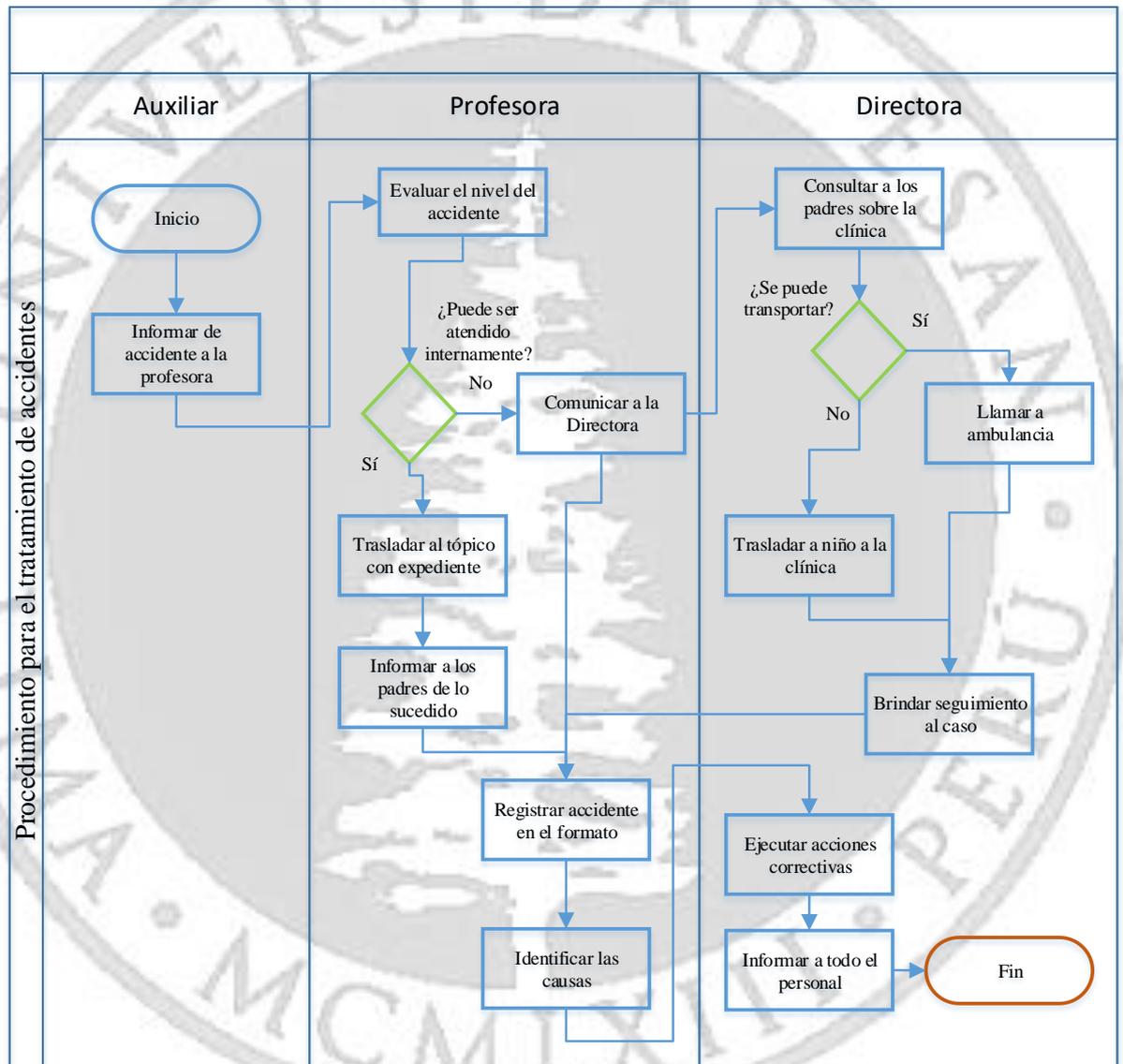
Responsabilidades

En caso de una emergencia se procede de la siguiente manera:

1. Evaluar rápidamente la salud del niño
2. Ponerse en contacto con las personas que se han enumerado para llamar en caso de emergencia
3. Llamar a emergencia para solicitar la ayuda correspondiente, según sea necesario
4. En simultáneo, dar los primeros auxilios y RCP, de ser necesario.
5. Registrar el accidente y ejecutar las acciones correctivas.

Número y Nombre del Procedimiento: P-SEG-004 Procedimiento para el tratamiento de accidentes	Elaborado por: Profesora
	Aprobado por: Directora
Válido a partir de: 01/01/18	Páginas: 2/7

Flujograma



Elaboración: Autores de esta tesis.

Número y Nombre del Procedimiento: P-SEG-004 Procedimiento para el tratamiento de accidentes	Elaborado por: Profesora Aprobado por: Directora
Válido a partir de: 01/01/18	Páginas: 3/7



Medidas de Primeros Auxilios

Nota: Usar guantes desechables si entra en contacto con la sangre

Deseche los guantes en una bolsa de plástico resistente a prueba de fugas. Lavarse las manos

Condición	Acción
Dolor Abdominal (severo)	Notificar a los padres Si el niño está lesionado y presenta vómitos severos o con sangre y está muy pálido, llame a emergencias. No permita que el niño coma o beba
Raspaduras	Lavar la lesión con agua y jabón. Dejas secar Cubrir con un vendaje estéril antiadherente Notificar a los padres
Asfixia	Llamar a emergencias Si el niño está en un área cerrada, moverlo a un espacio abierto con aire fresco
Ataque de asma	Dar la medicación prescrita, según lo acordado previamente por los padres. Si el ataque no se detiene después de que el niño ha recibido la medicación, y el niño todavía tiene dificultades para respirar, llamar a emergencias Si no se tiene ninguna medicación y el ataque no se detiene en pocos minutos, llamar a los padres, pedirles que se acerquen de inmediato y llevar al niño para que reciba atención médica
Mordeduras y picaduras *Animal:	Lavar la herida con agua y jabón Notificar a los padres para recoger al niño y acudir al médico Tomar nota de las características del animal, para que pueda ser capturado por el departamento de salud y observado para descartar rabia.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Número y Nombre del Procedimiento: P-SEG-004 Procedimiento para el tratamiento de accidentes	Elaborado por: Profesora Aprobado por: Directora
Válido a partir de: 01/01/18	Páginas: 4/7

*Humano	Lavar la herida con agua y jabón Notificar a los padres para recoger al niño y acudir al médico De haber sangrado, ponerse en contacto con el centro de salud para recibir consejo
*Insecto	No tire del aguijón para evitar romperlo, retirarlo cuidadosamente y aplicar un paño frío. Notificar a los padres. Llamar a emergencias si se produce urticaria, palidez, debilidad, náuseas, vómitos, dificultad para respirar o colapso.
Sangrado *Externo	Para heridas pequeñas, aplique presión directa con una gasa durante 10 -15 minutos. (Use guantes) Si el sangrado continúa o es grave, aplicar un vendaje de presión grande y llamar a emergencias.
Sangrado *Interno	Si el niño ha sido herido y vomita gran cantidad de sangre, llame a emergencias y póngase en contacto con los padres Si un niño es hemofílico y se ha lesionado una articulación producto de una leve caída, llamar a los padres. El niño podría necesitar una trasfusión sanguínea
Contusiones	Aplique compresas frías para contusiones recientes durante los primeros 15 a 30 minutos. Nota: Un niño con contusiones en lugares poco usuales deberá ser evaluado por abuso de menores.
Quemaduras y escaldaduras *sin ampollas:	Coloque la zona quemada en agua fría o cúbrala con paños mojados hasta que cese el dolor.
*Con ampollas:	Usar el mismo procedimiento para cuando no hay ampollas. No reviente las ampollas. Llame a los padres para que lleven al niño a recibir atención médica
*Quemaduras profundas y extensas	Llamar a emergencias No aplique agua fría
Tos	Llamar a los padres para que recojan al niño y le proporcionen atención médica

Número y Nombre del Procedimiento: P-SEG-004 Procedimiento para el tratamiento de accidentes	Elaborado por: Profesora Aprobado por: Directora
Válido a partir de: 01/01/18	Páginas: 5/7

Corte de mordida, mejilla, labio, lengua	<p>Aplicar hielo en las zonas magulladas</p> <p>Si hay sangrado, aplique presión firme pero suave con una gasa o paño limpio</p> <p>Si el sangrado continúa después de 15 minutos, llamar a los padres para recoger al niño y obtener atención médica</p>
Lesión en la mandíbula	<p>Inmovilizar la quijada, sosteniendo los dientes de mordedura juntos.</p> <p>Envolver una toalla alrededor de la cabeza del niño, debajo de la barbilla</p> <p>Llamar a los padres para recoger y llevar al niño a la sala de emergencias</p>
Dientes rotos	<p>Enjuague la suciedad de la zona lesionada con agua tibia</p> <p>Colocar compresas frías sobre la cara en la zona de la lesión</p> <p>Localizar y guardar los fragmentos de dientes.</p> <p>Llamar a los padres para que recojan a su niño y puedan llevarlo al dentista inmediatamente.</p>
Lesiones oculares	<p>Si una sustancia química es salpicada a los ojos, enjuagar inmediatamente con agua tibia, manteniendo los párpados abiertos. No presione el ojo lesionado.</p> <p>Vendar suavemente ambos ojos cerrados para reducir el movimiento del ojo.</p> <p>Llamar a los padres para recoger y llevar a su niño a recibir atención médica.</p>
Fractura de brazo, pierna, manos, pies, dedos de los pies	<p>No mover la parte lesionada hinchada, rota o dolorosa</p> <p>Llamar a los padres para recoger y llevar a su niño a recibir atención médica</p>
Fractura de cuello o espalda	<p>No mueva al niño, mantenerlo inmóvil</p> <p>Llamar a emergencias por una ambulancia</p>
Heridas en la cabeza	<p>Mantenga al niño acostado</p> <p>Llamar a los padres</p> <p>Llamar a emergencias por una ambulancia</p>
Hemorragias nasales	<p>Sentar al niño y hacer que incline la cabeza hacia atrás.</p> <p>Aflojar las ropas apretadas alrededor del cuello</p>

Número y Nombre del Procedimiento: P-SEG-004 Procedimiento para el tratamiento de accidentes	Elaborado por: Profesora Aprobado por: Directora
Válido a partir de: 01/01/18	Páginas: 6/7

Registro

FORMULARIO DE INFORMACIÓN DE CONTACTO EN CASO DE EMERGENCIA Y ACUERDO DE CONSENTIMIENTO

Nombre del niño: _____

Fecha de nacimiento: _____

Nombre del Padre / Apoderado #1: _____

Teléfono: Celular _____ Casa _____ Trabajo _____

Nombre de la Madre / Apoderad #2: _____

Teléfono: Celular _____ Casa _____ Trabajo _____

CONTACTOS DE EMERGENCIA (a quien buscar en caso de indisponibilidad de padres)

Nombre #1: _____

Teléfono: Celular _____ Casa _____ Trabajo _____

Nombre #2: _____

Teléfono: Celular _____ Casa _____ Trabajo _____

ESPECIALISTAS RECOMENDADOS PARA ATENCIÓN MÉDICA

Nombre del pediatra: _____

Dirección _____ Teléfono _____

Nombre del dentista: _____

Dirección _____ Teléfono _____

Nombre de la clínica: _____

Dirección _____ Teléfono _____

SEGURO DE SALUD

Plan de seguro: _____ Código: _____

Nombre del
usuario _____

**CONDICIONES ESPECIALES: DISCAPACIDADES, ALERGIAS O INFORMACIÓN
MÉDICA DE EMERGENCIA**

**ACUERDO DE CONSENTIMIENTO DEL PADRE / MADRE / APODERADO
EN CASO DE EMERGENCIAS.**

Número y Nombre del Procedimiento: P-SEG-004 Procedimiento para el tratamiento de accidentes	Elaborado por: Profesora Aprobado por: Directora
Válido a partir de: 01/01/18	Páginas: 7/7

FORMATO DE INFORME DE ACCIDENTES

Fecha del accidente: _____

Hora del accidente: _____ am ___ pm

Nombre del niño: _____

Sexo: ___ Masculino ___ Femenino

Edad: ___ años

Dónde ocurrió el accidente: _____

Cómo ocurrió el accidente: _____

Qué parte del cuerpo fue lesionada: _____

Objetos involucrados (si los hubiera): _____

Qué primeros auxilios se dieron: _____

Padre / Madre / Apoderado comunicados: del accidente:

___ SI ___ NO

Profesora: _____

Fecha: _____

ANEXO VI. Características más relevantes de las diversas sociedades en el Perú

Características	Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada	Sociedad Anónima Cerrada “S.A.C”	Sociedad Anónima “S.A”	Sociedad Anónima “S.A.A”
Número mínimo de socios	Mínimo 2 socios que pueden ser Personas naturales o Jurídicas	Mínimo 2 socios que pueden ser Personas naturales o Jurídicas	Mínimo 2 socios que pueden ser Personas naturales o Jurídicas	Se requiere más de 750 accionistas. *Más de 35% del capital debe pertenecer a 175 o más accionistas. *Se debe realizar oferta pública primaria de acciones y obligaciones convertibles en acciones
Número Máximo de socios	Los socios no podrán exceder de 20	Los socios no podrán exceder de 20	No tienen Límite	No tienen límite
Responsabilidades de los socios por las obligaciones sociales	No responden en forma personal	No responden en forma personal	No responden en forma personal	No responden en forma personal
Características del capital	*El capital está dividido en participaciones sociales iguales acumulables e indivisibles *No pueden ser incorporados en títulos valores (acciones) *No pueden denominarse acciones *El aporte puede ser en efectivo, en bienes y/o servicios	*El capital está representado por acciones nominativas y se integra por aporte de los accionistas. *Las acciones representan la parte alícuota del capital y todas tienen el mismo valor nominal. *El aporte puede ser en efectivo y/o en bienes	*El capital está representado por acciones nominativas y se integra por aportes de los accionistas. *Las acciones representan la parte alícuota del capital y todas tienen el mismo valor nominal. *El aporte puede ser en efectivo y/o bienes. *No se admite el aporte de servicios *Están bajo control de la CONASEV	*El capital está representado por acciones nominativas y se integra por aportes de los accionistas. *Los accionistas representan la parte alícuota del capital y todas tienen el mismo valor nominal. *No se admite el aporte de servicios
Organismos Que integran la sociedad	*Gerencia: pueden ser uno o más gerentes socios o no. *Junta General de Socios	*Gerencia: *Junta general de socios *Directorio (facultativo)	*Gerencia: (1 o más) *Junta General de socios *Directorio	*Gerencia: (1 o más) *Junta General de socios *Directorio
Derecho de preferencia en transferencia de acciones	*A favor de los socios y la sociedad	*Derecho de adquisición preferente de los demás accionistas en caso de transferir total o parcialmente sus acciones a cualquier personal	-	*No tiene derecho de preferencia y cualquier restricción sobre libre transferencia de acciones se tiene por no puesto.

ANEXO VII. Clasificación de la empresa según Ley MYPE

Según la Ley N° 28015 (03/07/03) “Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa”

La micro y Pequeña empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Cuando en esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se está refiriendo a las Micro y Pequeñas Empresas, las cuales no obstante tener tamaños y características propias, tienen igual tratamiento en la presente Ley, con excepción al régimen laboral que es de aplicación para las Microempresas. Según el Glosario del reglamento de esta misma ley, se entiende por empresa a la “Unidad económica generadora de rentas de tercera categoría conforme a la Ley del impuesto a la Renta, con una finalidad lucrativa”. Es así que una persona natural con negocio (empresa unipersonal), o una persona jurídica como la EIRL, la sociedad anónima (abierta, cerrada), la sociedad de responsabilidad limitada, entre otras; Puede calificar como MYPE.

De forma contraria, no califican como MYPE, una persona natural sin negocio, una asociación, una fundación, una institución pública, una institución religiosa, el gobierno nacional, regional o local, entre otros.

Según la Ley N° 30056 (02/07/13) “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”.

Las micro, pequeñas y medianas empresas deberán determinar la categoría empresarial que les corresponde en función de sus niveles de ventas anuales:

Criterios de clasificación para las Micro, Pequeñas y Medianas empresas

Categoría Empresarial	Ventas Anuales en UIT
Microempresa	Hasta 150 UIT
Pequeña Empresa	Superior a 150 UIT hasta 1'700 UIT
Mediana Empresa	Superior a 1'700 UIT hasta 2'300 UIT

Fuente: Ministerio de Trabajo

Los principales beneficios recogidos en la Ley MYPE para las empresas pertenecientes a estas clasificaciones son los siguientes.

- Régimen Laboral Especial: Los trabajadores y las MYPES cuentan con un Régimen Laboral Especial, no obstante, pueden pactar mejores condiciones laborales con sus empleadores MYPE.
- Régimen Especial de Salud
- Régimen Pensionario
- Acompañamiento laboral
- Compras Estatales
- Gastos de Capacitación
- Recuperación Anticipada de IGV
- Acompañamiento Tributario
- Factura Negociable
- Factura Electrónica

A continuación, se detallan los beneficios del régimen laboral según la categoría empresarial de la empresa.

Régimen laboral de la Micro y Pequeña empresa

Microempresa	Pequeña Empresa
Remuneración: No menos a la remuneración mínima Vital (RMV)	Remuneración: No menos a la remuneración mínima Vital (RMV)
Jornada máxima de 08 horas o 48 horas semanales	Jornada máxima de 08 horas o 48 horas semanales
Descanso semanal y en días feriados	Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo	Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional 15 días calendarios	Descanso vacacional 15 días calendarios
Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 90 días de remuneración)	Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)

Cobertura de seguridad social en Salud a través del SEGURO INTEGRAL DE SALUD – SIS *	Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura Previsional, incluye un Sistema de Pensiones Sociales	Cobertura Previsional
-	Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR)
-	Derecho a percibir 2 gratificaciones al año de ½ sueldo (Fiestas Patrias y Navidad)
-	Derecho a participar en las utilidades de la Empresa
-	Derecho a la compensación por tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración
-	Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

Fuente: Ministerio de Trabajo

Como se detalló, la clasificación de MYPE (micro y pequeña empresa) se obtiene a partir del volumen de ventas anuales. Siendo ésta, independiente de la forma societaria adoptada por las personas (naturales o jurídicos) que la conforman; ya sea sociedad anónima (abierta, cerrada) o sociedad comercial de responsabilidad limitada.

Para acceder a los beneficios de la Ley MYPE, la empresa deberá inscribirse en el Registro de la Micro y Pequeña empresa (REMYPE) a través de la página web del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Inicialmente, por el volumen de ventas del proyecto, la empresa propuesta se encontraría dentro de la clasificación de “Microempresa” (ventas anuales hasta 150 UIT), considerando el valor de la UIT para el 2018 de S/4´150 (SUNAT). El monto máximo de venta anual para una microempresa será de S/622´500, encontrándose la empresa dentro de este rango desde el año uno (2018) hasta el año cuatro (2021). Y pasando a la categoría de pequeña empresa para los últimos dos años del proyecto.

Presupuesto de ingresos por ventas (S/)

Rubro	Año					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos Totales	470,000	587,600	597,000	615,200	624,000	642,200

Elaboración: Autores de esta tesis.

Si bien de acuerdo al presupuesto de ingresos por ventas (Tabla XX), el proyecto podría acogerse durante los cuatro primeros años al Régimen Laboral de Microempresa, generándose ahorros por concepto de pagos de obligaciones laborales tales como CTS, asignación familiar y gratificaciones (julio, diciembre). Sin embargo, para el propósito de reclutamiento de personal (profesoras, auxiliares), se pagarán todos los beneficios laborales desde el primer año de funcionamiento, de forma que sirva como una ventaja diferencial para el reclutamiento. Como segunda razón, al considerar mayores costos para el proyecto se pone a prueba de manera más rigurosa la rentabilidad del mismo, resultando a pesar de ello favorable.

ANEXO VIII. Régimen MYPE Tributario (RMT)

Es un régimen creado especialmente para las Micro y Pequeñas empresas, con el objetivo de promover su crecimiento al brindarles condiciones más simples para cumplir con sus obligaciones tributarias.

Uno de los requisitos es que los ingresos netos no superen las S/1700 UIT en el ejercicio gravable.

Ventajas ofrecidas por el régimen tributario:

- Montos a pagar de acuerdo a la ganancia obtenida
- Tasas reducidas
- Posibilidad de suspender los pagos a cuenta
- Poder emitir comprobantes de cualquier tipo

Impuesto a la renta anual

Tramo de Ganancia	Tasa sobre la Utilidad
Hasta 15 UIT	10%
Más de 15 UIT	29.5%

Fuente: Sunat

Inicialmente por el volumen de utilidades antes de impuesto, la empresa se encontrará gravada con una tasa de impuesto a la renta del 10% para el año uno del proyecto (Utilidades anuales hasta 150 UIT), considerando el valor de la UIT para el 2018 de S/4'150 (sunat). A partir del segundo año, al superar las 15 UIT, la tasa será de 29.5% para el horizonte restante del proyecto.

Presupuesto de utilidad antes de impuesto (S/)

Rubro	Año					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad antes de Impuesto	23,609	71,103	78,465	94,953	102,726	126,654

Elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO IX. Cálculo del número de profesoras y auxiliares

Se considera, de manera conservadora, que el primer año de operaciones (2018) se llegarán a atender solo a 50 niños, cantidad que es menor a los 64 determinados para el mismo año en la estimación de la demanda (tabla 5.4). A partir del segundo año (2019), y con un mayor conocimiento de las madres de familia de los servicios ofrecidos en el CET y sus beneficios, se considera lograr las cantidades de niños determinadas para el horizonte del proyecto.

Número de niños a atender anualmente durante el horizonte del proyecto

Rubro	Año					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Demanda del proyecto	50	65	66	68	69	71

Elaboración: Autores de esta tesis.

El número de profesoras y auxiliares necesarias se determina en base a la cantidad de niños a atender anualmente, para ello se considera que el servicio se realizará en un aula integrada (niños de 0 a 3 años) empleando la siguiente restricción indicada en la norma técnica en cuanto al requerimiento de docentes y auxiliares.

Restricción de profesoras y auxiliares por grupo - Unidocentes

Ciclo	Grupo	Edad (meses)	Número de niños	Docentes	Auxiliar
Primer ciclo	1er grupo	3 a 9	6	-	-
	2do grupo	10 a 18	7	-	-
	3er grupo	19 a 36	7	-	-
	Aula integrada	Total	20	1	2

Fuente: Norma técnica para el diseño de locales de educación básica regular nivel inicial

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para el primer año de operaciones (2018) se determinó será necesario contar con tres profesoras y seis auxiliares; aumentando este número a partir del segundo año de operaciones (2019) y manteniéndose constante para todo el horizonte del proyecto a cuatro profesoras y ocho auxiliares, debido al incremento de niños a atender.

Cálculo anual del número de profesoras y auxiliares necesarias durante el horizonte del proyecto

Personal	Año					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cantidad de profesoras	3	4	4	4	4	4
Cantidad de auxiliares	6	8	8	8	8	8

Elaboración: Autores de esta tesis.

Cabe indicar que el resultado de dividir el número de niños a atender entre la restricción de un docente por cada 20 niños fue redondeado al entero superior, obteniéndose de ese modo la cantidad de profesoras necesarias para cada año. En cuanto a la cantidad de auxiliares, se siguió la relación de dos a uno con el número de profesoras.

A continuación se muestran los salarios del personal a partir del segundo año de operaciones hasta el final del horizonte del proyecto.

Salarios anuales del personal para los años 2019 – 2023 (S/)

Personal	Cantidad	Sueldo Mensual (RBC)	Remuneración anual	CTS	Gratificación (Anual)	ESSALUD (9%)	Gasto Total anual
Profesoras	4	2,000	96,000	2,333	4,000	8,640	110,973
Auxiliares	8	1,500	144,000	1,750	3,000	9,720	161,710
Psicóloga	1	2,000	24,000	2,333	4,000	2,160	32,493
Directora	1	2,500	30,000	2,916	5,000	2,700	40,617
Vigilantes	1	1,200	14,400	1,400	2,400	1,296	19,496
Limpieza	1	900	10,800	1,050	1,800	972	14,622
Total							379,911

Elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO X. Tasa de inflación promedio de los últimos siete años

Según las estadísticas del BCRP, a continuación, se muestran las tasas de inflación de los últimos siete años.

Tasas de Inflación 2011-2017 (Índices promedio anual)

Año	Índices Promedio Anual
2011	3.37
2012	3.66
2013	2.81
2014	3.25
2015	3.54
2016	3.60
2017	2.81

Fuente: BCRP.

En el caso de los costos del servicio, se considera que estos se incrementarán a partir del segundo año de operaciones hasta el final del horizonte del proyecto, a razón del promedio de las tasas de inflación de los últimos siete años (tabla anterior). El cual resulta en 3.29%, con el cual se incrementarán los costos de pañales, alimentación, alquiler del local, mantenimiento, Energía eléctrica, Internet y agua potable.

ANEXO XI. Cálculo del Costo de oportunidad del accionista (COK) y del Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC = WACC)

Lo primero que se debe hallar es el costo de oportunidad del accionista o del capital (COK), para ello se emplea el modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros o Capital Asset Pricing Model (conocido como CAPM). Este modelo sirve para predecir el riesgo de un activo separándolo en riesgo sistemático y riesgo no sistemático, y supone la existencia de una relación lineal entre el riesgo y la rentabilidad financiera del activo. El Riesgo sistemático se refiere a la incertidumbre económica general, al entorno, a aquello que no podemos controlar (exógeno). El riesgo no sistemático, es un riesgo específico de la empresa o de su sector económico.

Para ello se emplea la siguiente formula.

$$Cok = Rf + [(Rm - Rf) * \beta] + rp$$

Donde:

- **Rf = la tasa de libre riesgo**, está asociada a la rentabilidad de un bono emitido por un Banco Central. Se considera la tasa de los bonos soberanos peruanos.
 - Rf = 6.2 % (Diario Gestión, 2017)
- **Rm = Tasa de rentabilidad promedio de las empresas del sector**, es una estimación de la rentabilidad de las empresas que componen el mercado o sector a estudiar.
 - Rm = 16 % (CIES - Consorcio de Investigación Económica y Social, 2017)
- **B = Beta**, mide el riesgo de mercado de un activo en función de la coyuntura y fluctuación del mercado. Este riesgo no puede eliminarse porque es inherente a la actividad operacional y financiera de la empresa. Si una empresa tiene deuda en su estructura de capital, es necesario incorporar el riesgo financiero, y para ello será necesario determinar el “beta apalancado β_e ” empleando la siguiente fórmula.

$$\beta_e = \left[1 + \frac{Deuda}{Equity} * (1 - Impuesto a la renta) \right] * \beta_u$$

Siendo “ β_u ”, el beta desapalancado que puede ser conocido recurriendo a fuentes de información externa.

- $\beta_u = 0.94$, beta desapalancado del sector educación (New York University, 2017).

$$\beta_e = \left[1 + \frac{40\%}{60\%} * (1 - 29.5\%) \right] * 0.94$$

$$\beta = 1.38$$

- **rp = Riesgo país**, está relacionado con la eventualidad de que un Estado se vea incapacitado de cumplir con sus obligaciones, debido a características específicas de cada país.

- $rp = 1.3 \%$ (Diario Gestión, 2017)

Reemplazando los datos en la fórmula se obtiene lo siguiente:

$$Cok = 6.2\% + [(16\% - 6.2\%) * 1.38] + 1.3 \%$$

$$Cok = 21.1 \%$$

Una vez obtenido el Cok , se procede a determinar el $Wacc$, empleando para ello la siguiente fórmula.

$$Wacc = \% Deuda * interes\ banco\ (i) * (1 - Impto\ renta) + \% equity * Cok$$

Considerando que la inversión será financiada en un 40% a una tasa de interés de 16.55%, y que la tasa del impuesto a la renta es 29.5%, se obtiene lo siguiente:

$$Wacc = 40\% * 16.55\% * (1 - 29.5\%) + 60\% * 21.1\%$$

$$Wacc = 17.32\%$$

BIBLIOGRAFÍA

- A., M. (1981). *La Estimulación Temprana, una visión panorámica*. Santiago de Chile: UNESCO.
- Álvarez, F. (2000). *Estimulación Temprana. Una puerta hacia el futuro*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Andina. (02 de 08 de 2017). *Llegada de fibra óptica a región Ucayali potenciará desarrollo*. Obtenido de Andina: <http://www.andina.com.pe/Ingles/noticia-llegada-fibra-optica-a-region-ucayali-potenciara-desarrollo-438562.aspx>
- Asociación Mundial de Educadores Infantiles AMEI - WAECE. (26 de 07 de 2017). *Fortaleciendo las competencias*. Obtenido de AMEI - WAECE: <http://www.waece.org/multimediacompetencias09/Componentes%20pedagogicos.pdf>
- Ballena Rázuri, L., Becerra Ruiz, P., & Gonzales Malca, R. (2015). *Plan de negocio Kunacenter*. Trabajo de Investigación para optar el Grado Académico de Magíster en Administración: Universidad del Pacífico.
- Banco Central de Reserva. (30 de 07 de 2017). *Reporte de inflación Junio 2017*. Obtenido de Reporte de Inflación : <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (18 de 07 de 2017). *Caracterización del Departamento de Ucayali*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/Ucayali-Caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (31 de 07 de 2017). *Caracterización del Departamento de Ucayali*. Obtenido de Ucayali: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/ucayali-caracterizacion.pdf>
- Becerra, A. M., & García Vega, E. (2008). *Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Enfoque para América Latina*. México: Pearson Education.
- Blanco, A. (26 de 07 de 2017). *¿Qué es la pedagogía y qué tipos existen?* Obtenido de iberestudios Internacional: <http://noticias.iberestudios.com/que-es-la-pedagogia/>

- CIES - Consorcio de Investigación Económica y Social. (24 de 08 de 2017). *Inversión en infraestructura educativa: la experiencia de los colegios emblemáticos*. Obtenido de CIES - consorcio de investigación económica y social: <http://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/articulos/economiaysociedad/01-macroconsult.pdf>
- Cochella Cardi, G. M., Elias Giordano, C. C., & Meza Rojas, C. S. (2017). *Plan de negocios para la implementación de un nido basado en la pedagogía Montessori y el enfoque Reggio Emilia incluyendo servicios que integren su crecimiento y aprendizaje*. Tesis presentada para obtener el grado de magister en administración de empresas: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Comisión permanente del Congreso de la República. (03 de 08 de 2017). *Ley General de Educación 28044*. Obtenido de Ministerio de Educación: http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Concha, P. F. (2015). *Planes de negocio: Una Metodología Alternativa*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Conexión ESAN. (17 de 07 de 2017). *¿Qué es la administración estratégica?* Obtenido de Universidad ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-la-administracion-estrategica/>
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2013). *EL PROCESO ESTRATÉGICO Un enfoque de Gerencia*. México: PEARSON.
- Danhke, G. L. (1989). Investigación y Comunicación. En C. F.-C. (EDS), *La comunicación humana: ciencia social* (págs. 385-454). México: MacGraw-Hill. Barcelona.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Diario Gestión. (24 de 08 de 2017). *Riesgo país de Perú subió un punto básico a 1.34 puntos porcentuales*. Obtenido de Economía: <http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-subio-punto-basico-134-puntos-porcentuales-2195149>
- Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria. (03 de 08 de 2017). *Ucayali Sumario Regional 2016*. Obtenido de Oficina de Estudios Económicos (OEE): http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Ucayali.pdf

- Dirección General de Salud Ambiental. (02 de 08 de 2017). *Monitoreo de Calidad del Aire en la Ciudad de Pucallpa Marzo 2010*. Obtenido de Dirección General de Salud Ambiental: <http://www.digesa.minsa.gob.pe/DEPA/pral2/mpca-informes/INFORME%20PUCALLPA%20MARZO%202010.pdf>
- El Comercio. (01 de 08 de 2017). *¿Cuánta banda ancha es suficiente para el Internet en casa?* Obtenido de Actualidad: <http://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/banda-ancha-suficiente-internet-casa-386358>
- El Peruano. (01 de 08 de 2017). *Para elevar el PBI urge invertir más en investigación*. Obtenido de El Peruano: <http://www.elperuano.com.pe/noticia-para-elevar-pbi-urge-invertir-mas-investigaciones-54964.aspx>
- Erzurumlu, R. y. (1993). *Periodos críticos y sensibles en neurobiología*. México: UAM.
- Garza Mata, J. P. (2014). *El Impacto de la Estimulación Temprana en la Primera Infancia: Estudio Comparativo entre Ambiente Escolarizado y Ambiente Hogar*. Proyecto de Innovación y Cambio para obtener el grado de Maestro en Ciencias de la Educación.: Universidad de Monterrey.
- Gestión. (01 de 08 de 2017). *Internet más veloz en Latinoamérica está en Perú*. Obtenido de Gestión : <http://gestion.pe/tecnologia/internet-mas-veloz-latinoamerica-se-ofrece-peru-2190060>
- Gestión. (31 de 07 de 2017). *Perú invierte sólo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5%*. Obtenido de Economía: <http://gestion.pe/economia/gobierno-peruano-invierte-solo-015-su-pbi-ciencia-tecnologia-innovacion-mientras-que-chile-invierte-05-2087516>
- Gonzales, Z. M. (2009). *Guía de Ideas y Plan de Negocios*. Lima: Ministerio de Educación.
- Hernández Sampiri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- INEI. (25 de 07 de 2017). *Más de 7 millones de mujeres conforman la fuerza laboral del Perú*. Obtenido de INEI: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/mas-de-7-millones-de-mujeres-conforman-la-fuerza-laboral-del-peru-8943/>

INEI. (25 de 07 de 2017). *Sistema de Informacion Regional para la toma de Decisiones*.

Obtenido de INEI:
<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Jorge M.E y Arencibia, R. (2003). *El Pensamiento Psicológico y Pedagógico de Jean Piaget*. Cuba: Revista cubana de Psicología.

Kerlinger, F. N. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Lana, R. A. (17 de 07 de 2017). *La administración estratégica como herramienta de gestión*. Obtenido de Visión de futuro:

<http://go.galegroup.com.ezproxy.ulima.edu.pe/ps/i.do?p=IFME&u=ulima&id=GALE|A197928731&v=2.1&it=r&sid=summon&authCount=1#>

Malhotra, N. (2008). *Investigacion de mercados*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Ministerio de Economía y Finanzas. (27 de 07 de 2017). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (24 de 08 de 2017). *Parametros de evaluación*.

Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/anexos/new_direct/nd_AnexoSNIP10-ParametrosdeEvaluacion.pdf

Ministerio de Educación. (2013). *El Valor Educativo de los Cuidados Infantiles: Guía de orientación para la atención a los niños y niñas de 0 a 3 años*. Lima: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación. (29 de 08 de 2017). *Escuelas*. Obtenido de ESCALE - Estadísticas de la Calidad Educativa:

<http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-iiie>

Ministerio de Educacion. (16 de 07 de 2017). *Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular Nivel Inicial*. Obtenido de Ministerio de Educacion:

<http://www2.minedu.gob.pe/filesogecop/Normatecnica para el diseno de locales de educacion basica regular nivel inicial.pdf>

Ministerio de Educación del Perú. (24 de 07 de 2017). *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular, Marco teórico conceptual*. Obtenido de Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura:

http://www.oei.es/historico/inicial/curriculum/ecb_marco_teorico_peru.pdf

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (29 de 08 de 2017). *Homicidios en el Perú contándolos uno a uno 2012*. Obtenido de Ministerio de Justicia y Derechos Humanos: <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2014/07/HOMICIDIOS-PERU-20121.pdf>

Ministerio de Salud del Perú. (2011). *Norma técnica de Salud para el Control de Crecimiento y Desarrollo de la Niña y el Niño Menor de Cinco Años*. Lima: Ministerio de Salud del Perú.

Municipalidad Provincial de Coronel Portillo. (04 de 08 de 2017). *Licencia de funcionamiento*. Obtenido de Municipalidad Provincial de Coronel Portillo: <http://www.municportillo.gob.pe/index.php/inicio/comercializacion>

New York University. (24 de 08 de 2017). *Betas by sector (US)*. Obtenido de Betas by sector (US): http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Organización Mundial de la Salud. (02 de 08 de 2017). *Las consecuencias de la contaminación ambiental: 1.7 millones de defunciones infantiles anuales, según la OMS*. Obtenido de Organización Panamericana de la Salud: http://www.paho.org/per/index.php?option=com_content&view=article&id=3692:las-consecuencias-de-la-contaminacion-ambiental-1-7-millones-de-defunciones-infantiles-anuales-segun-la-oms&Itemid=900

Organización Mundial de la Salud. (25 de 07 de 2017). *Salud de la madre, el recién nacido, del niño y del adolescente*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: http://www.who.int/maternal_child_adolescent/topics/child/development/10facts/es/

Ortiz Alonso, T. (2009). *Neuro Ciencia y Educación*. Madrid: Alianza Editorial.

- otros, D. J. (1996). *La Educación encierra un Tesoro. Informe a la UNESCO de la comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI*. Paris: Ediciones Santillana.
- Saldarriaga - Zambrano, B. -C. (2016). *La teoría constructivista de Jean Piaget y su significación para la pedagogía contemporánea*. Ecuador: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabi.
- Sánchez Delgado, P., & Rodríguez Miguel, J. C. (2011). Globalización y educación: repercusiones del fenómeno en los estudiantes y alternativas frente al mismo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 54.
- Stein, L. (2012). *Estimulación Temprana Guía de actividades para niños de hasta 2 años*. Buenos Aires: Ediciones LEA S.A.
- Sunat. (25 de 08 de 2017). *Tasas para la deerminación del Impuesto a la Renta*. Obtenido de Cálculo anual del impuesto a la renta: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/calculo-anual-del-impuesto-a-la-renta-empresas/2900-03-tasas-para-la-determinacion-del-impuesto-a-la-renta-anual>
- Superintendencia de banca, seguros y AFP. (22 de 08 de 2017). *Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda nacional*. Obtenido de Tasa de interés promedio del sistema bancario: <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>
- Vera, W. E. (2007). *Servicio y Atención al Cliente*. Lima: Proyecto de mejoramiento de los servicios de justicia.