



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
GERENCIAL APLICADO**

**CENTRO INTEGRAL DE CUIDADO Y
FORMACIÓN DEL INFANTE
“OUR DREAM”**

**ANTONIO BARRAZA VELIT
JUANA COSSÍO CAVERO
MANUEL I. OTOYA DELGADO**

**EXECUTIVE MBA
DÉCIMO NOVENA PROMOCIÓN**

2002 - I

**CENTRO INTEGRAL DE CUIDADO
Y FORMACIÓN DEL INFANTE
“OUR DREAM”**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto trata el tema de la necesidad de los padres de cuidar y dar una formación a sus hijos en edad pre escolar que los prepare para competir eficazmente a lo largo de su vida en los diversos escenarios en los que les toque interactuar, tanto en su vida personal como profesional.

Pretendemos cumplir con el propósito descrito mediante la transformación de un centro de estimulación temprana existente llamado Dream Gym, en un centro de educación integral de formación para los niños en edad pre escolar desde los 0 hasta los 5 años de vida que añade a las clases de estimulación temprana, servicios de nido y cuna.

La edad preescolar es considerada como el periodo más significativo en la formación del individuo, pues en la misma se estructuran las bases fundamentales de las particularidades físicas y formaciones psicológicas de la personalidad.

La característica principal del centro radica en el énfasis en la estimulación temprana y el desarrollo de las inteligencias múltiples con el fin de formar personas exitosas en un entorno de creciente competitividad. Adicionalmente se brindará servicios que la oferta actual no cumple tomando en cuenta las características y necesidades del segmento objetivo.

A propósito del segmento objetivo, en un proyecto como el nuestro la adecuada segmentación constituye un elemento clave dado que, de

acuerdo a los análisis realizados, los factores de decisión varían sustancialmente en cuanto a las prioridades de los padres de familia.

Para el presente proyecto hemos elegido concentrarnos en el Nivel Socio Económico A por dos razones principales: la importancia relativa de la educación y la posibilidad de gasto.

Dado que tanto los resultados del estudio de Apoyo Opinión y Mercado S.A. sobre el mercado educativo como la encuesta realizada por nuestro grupo, privilegian la cercanía sobre todos los demás factores de decisión para elegir el centro de educación inicial para sus hijos, el estudio de la oferta se ha centrado en los distritos de Lima que muestran la mayor concentración del NSE A, San Isidro, Miraflores, San Borja, La Molina y Surco.

Se ha ubicado una oferta actual de 145 Nidos en los distritos de nuestro interés que registran 4,044 niños del NSE A. En cuanto a la demanda potencial, se ha determinado que actualmente existen 18,391 niños entre 0 y 5 años con una tasa de natalidad aproximada para el NSE A de 1.75% al año.

En base al estudio de la oferta y la demanda se ha determinado que al cabo del primer año se podrá alcanzar una participación de mercado del orden del 1.3%, en la zona de influencia constituida por los distritos de La Molina, Surco y San Borja (zona Sur Este de Lima Metropolitana) y posteriormente del 1.8% en la zona conformada por los distritos de San Isidro y Miraflores (zona Sur Oeste), en los servicios de nido, lo que equivale a 45 niños. En cuanto a los servicios de cuna para niños

menores de un año y de estimulación temprana, debido a la escasa oferta, no se ha calculado una participación de mercado sino que más bien se ha calculado un número inicial de niños y una tasa de crecimiento anual moderada.

Como resultado del estudio de localización, utilizando un modelo cualitativo por puntos, se ha determinado abrir un primer local en Surco y posteriormente un segundo local que se abrirá en San Isidro, de acuerdo a los resultados del proyecto.

En cuanto a la inversión inicial, considerando activos fijos, gastos pre-operativos y el capital de trabajo necesario, con un horizonte de planeación de 5 años desde el inicio de las operaciones (2005-2009), esta asciende a \$ 72,918, considerando posteriormente una reinversión para un segundo local en el cuarto año de operaciones.

En el análisis financiero del proyecto se ha utilizado un costo de oportunidad de 18.67%, calculado en base al CAPM ajustado. Se contemplaron tres escenarios, pesimista, moderado y optimista que nos arrojan una TIR de 27.65%, con una probabilidad de superar nuestro costo de oportunidad superior al 68.82%.

Finalmente, de los resultados obtenidos se concluye que este es un proyecto viable con altas probabilidades de ofrecer una rentabilidad atractiva para potenciales inversionistas.

A mi Madre.

A Jessi, por su paciencia; a mi familia por su invaluable comprensión.

A Elena, Mauricio y Daniela, por su paciencia y apoyo incondicional.

*A todas aquellas personas que de una u otra manera nos han permitido
culminar con éxito el proyecto MBA.*

*Gracias a Verónica Cossío, Gino Dodero, David Blanc, Rodolfo
Cremer, Alberto Fernández, y José Chou, nuestro asesor, por sus
aportes y dedicación.*

*Gracias al personal de la Escuela de Postgrado de la Universidad San
Ignacio de Loyola y en especial a Marjorie, Cristina, Sandra y Marcia.*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	19
CAPÍTULO I.....	24
1. GENERALIDADES.....	24
1.1. Descripción del producto	24
1.1.1. Dream Day Care (cuna).....	25
1.1.2. Alimentación	25
1.1.3. Dream Pre School (nido).....	25
1.1.4. Inglés	25
1.1.5. Nuestros talleres	26
1.1.6. Otros servicios	26
1.2. Las inteligencias múltiples.....	26
1.2.1. Las ocho inteligencias	28
1.3. Relevancia para la educación inicial.....	37
1.4. Estimulación temprana.....	39
CAPÍTULO II.....	44
2. ESTUDIO DE MERCADO.....	44
2.1. Análisis de la demanda.....	44
2.1.1. Segmentación y localización geográfica del mercado	44
2.1.2. Variables independientes.....	54
2.1.3. Demanda potencial y demanda actual.....	64
2.1.4. Proyección de la demanda.....	73
2.2. Análisis de la oferta.....	77
2.2.1. Identificación de la oferta actual y competidores	
directos	78
2.2.2. Participación de mercado	80
2.2.3. Análisis FODA de la oferta actual	91

2.2.4. Productos sustitutos	92
2.2.5. Determinación de la demanda insatisfecha	92
2.2.6. Proyección de la oferta	94
2.2.7. Precios	97
2.3. Comercialización.....	100
2.3.1. Plaza	100
2.3.2. Precio	102
2.3.3. Producto.....	103
2.3.4. Promoción.....	103
2.4. Pronóstico de ventas.....	106
CAPÍTULO III.....	113
3. TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN.....	113
3.1. Tamaño.....	113
3.2. Localización	121
CAPÍTULO IV	131
4. INGENIERÍA DEL PROYECTO	131
4.1. Gestión administrativa	131
4.2. Gestión pedagógica	132
4.2.1. Armonización del contenido y actividades	134
4.3. Metodología	135
4.3.1. Componentes	137
4.3.2. Evaluación	137
4.3.3. Tipo de actividades.....	138
4.4. Servicios a ser brindados.....	139
4.4.1. Dream Day Care (Cuna).....	140
4.4.2. Dream Pre School (Nido)	141
4.4.3. Dream Gym (Estimulación temprana)	142
4.4.4. Servicios de alimentación de los niños	143
4.5. Servicios adicionales	145

4.5.1. Escuela de padres	146
4.5.2. Movilidad	147
4.5.3. Pediatra	148
4.5.4. Dentista pediátrico.....	148
4.6. Planeamiento de las relaciones humanas	148
4.7. Layout.....	150
4.8. El ambiente de aprendizaje: Una visión conceptual	150
4.8.1. La disposición del ambiente	151
4.8.2. El entorno como instrumento	152
4.8.3. El ambiente juega un papel activo.....	152
4.9. Tareas de disposición ambiental	153
4.10.Requerimientos legales y de seguridad.....	154
4.10.1. Inicial y jardín (niños de 3, 4 y 5 años).....	158
4.11.Determinación de la cantidad de aulas y otros ambientes	159
4.12.Ubicación y disposición de los espacios físicos.....	161
4.13.Dimensiones de aulas y otros ambientes.....	162
4.13.1. Aulas	162
CAPÍTULO V.....	164
5. ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN.....	164
5.1. Misión.....	164
5.2. Visión	164
5.3. Objetivos y principios	165
5.3.1. Objetivos.....	165
5.3.2. Principios.....	166
5.4. Estructura organizacional.....	168
5.4.1. Organigrama.....	169
5.4.2. Cuadro de personal.....	170
5.5. Políticas administrativas.....	172
5.5.1. Políticas de selección de personal	172

5.6. Políticas remunerativas	180
5.6.1. Directora y profesoras	181
5.6.2. Auxiliares	182
5.6.3. Asistente administrativo	182
5.6.4. Personal auxiliar y de limpieza	183
5.6.5. Incentivos	183
5.7. Capacitación	185
5.8. Planeamiento de recursos humanos	186
5.9. Políticas de compra de suministros	189
5.9.1. Víveres.....	189
5.9.2. Útiles.....	189
5.9.3. Artículos de limpieza:	190
5.10. Políticas de ventas	190
CAPÍTULO VI	192
6. LA INVERSIÓN.....	192
6.1. Inversión fija	193
6.2. Inversión preoperativa.....	195
6.3. Capital de trabajo inicial	196
6.4. Inversión adicional o reinversión durante el funcionamiento... ..	198
6.5. Resumen de inversiones	200
CAPÍTULO VII.....	202
7. FINANCIAMIENTO	202
7.1. Fuentes de financiamiento.....	203
7.2. Estructura de capital	204
7.3. Costo de oportunidad de los inversionistas.....	205
7.3.1. Modelo CAPM	205
7.4. Costo promedio ponderado	207
7.5. Resumen de resultados	209
CAPÍTULO VIII	211

8. PLANIFICACIÓN FINANCIERA	211
8.1. Presupuesto de ventas	215
8.2. Presupuesto de costos y gastos.....	219
8.3. Determinación del punto de equilibrio.....	223
8.4. Estados financieros proyectados	226
8.4.1. Estado de ganancias y pérdidas	226
8.4.2. Flujo de caja	229
8.4.3. Balance general	233
8.5. Resumen de resultados	236
CAPÍTULO IX	238
9. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA FINAL DEL PROYECTO	238
9.1. Valor actual neto	240
9.2. Tasa interna de retorno.....	244
9.3. Análisis de sensibilidad.....	246
9.3.1. Sensibilidad de tasa de crecimiento	247
9.3.2. Sensibilidad de tasa de inflación	248
9.3.3. Sensibilidad nivel de participación de mercado esperada	249
9.3.4. Sensibilidad periodo promedio de pagos	249
9.4. Resultados proyectados bajo distintos escenarios.....	250
9.4.1. Escenario optimista	250
9.4.2. Escenario pesimista	256
9.5. Resultados del análisis de sensibilidad	260
9.6. Riesgo y punto de equilibrio para la mezcla de escenarios	261
9.7. Resumen de resultados	263
CAPÍTULO X.....	266
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	266
10.1. Conclusiones	266

10.2.Recomendaciones.....	273
---------------------------	-----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Distribución vertical por NSE Lima Metropolitana.....	49
Cuadro 2.2: Lima y Callao: Matrícula declarada en educación inicial, escolarizada y no escolarizada, por grado según USE	65
Cuadro 2.3: Centros de educación inicial y alumnos por distritos de Lima.....	67
Cuadro 2.4: Distribución vertical de la población NSE A.....	69
Cuadro 2.5: Distribución horizontal de la población NSE A	69
Cuadro 2.6: Resumen de participación de mercado por distrito.....	87
Cuadro 2.7: Intervalo esperado de participación de mercado.....	88
Cuadro 2.8: Análisis FODA de la oferta actual	91
Cuadro 2.9: Tarifas.....	99
Cuadro 2.10: Proyección de niños a matricularse en Our Dream Durante el primer año	111
Cuadro 3.1: Resumen de participación de mercado por distrito.....	115
Cuadro 3.2: Intervalo esperado de participación de mercado.....	117
Cuadro 3.3: Tamaño de nuestra competencia directa	118
Cuadro 3.4: Modelo cualitativo para determinación de zona de localización.....	122
Cuadro 3.5: Modelo cualitativo para determinación de distrito de localización en la zona Sur Este	124
Cuadro 3.6: Modelo cualitativo para determinación de distrito de localización en la zona Sur Oeste	124
Cuadro 4.1: Ejemplos de menús recomendados	145
Cuadro 4.2: Índice de ocupación de ambientes de cuna	158
Cuadro 4.3: Número de aulas de nido.....	160

Cuadro 5.1: Organigrama.....	170
Cuadro 5.2: Número de profesores y auxiliares (Por aula-según Edades)	171
Cuadro 5.3: Proyección de personal docente	187
Cuadro 5.4: Tarifas.....	190
Cuadro 6.1: Resumen de inversión total del proyecto	192
Cuadro 6.2: Resumen de inversión en activos fijos	194
Cuadro 6.3: Resumen de inversión preoperativa	196
Cuadro 6.4: Resumen de inversión en capital de trabajo inicial.....	198
Cuadro 7.1: Variables macroeconómicas.....	202
Cuadro 7.2: Estructura de capital.....	205
Cuadro 7.3: Valores e índices generales aplicables a la planificación financiera	210
Cuadro 8.1: Índices y condiciones generales aplicadas a la proyección financiera	213
Cuadro 8.2: Tarifas por servicios	217
Cuadro 8.3: Cantidad de niños por servicio y turnos.....	217
Cuadro 8.4: Ingresos generales	218
Cuadro 8.5: Presupuesto de personal para el primer año.....	220
Cuadro 8.6: Presupuesto de gastos generales primer año	221
Cuadro 8.7: Presupuesto de gastos por financiamiento	222
Cuadro 8.8: Presupuesto de gastos preoperativos.....	222
Cuadro 8.9: Presupuesto de depreciación de activos	222
Cuadro 8.10: Punto de equilibrio	224
Cuadro 8.11: Punto de equilibrio en cantidad de niños atendidos.....	225
Cuadro 8.12: Punto de equilibrio en ingresos y gastos generales.....	225
Cuadro 8.13: Estado de pérdidas y ganancias.....	228
Cuadro 8.14: Flujos de caja proyectados	231

Cuadro 8.15: Balance general proyectado	234
Cuadro 9.1: Flujos de caja proyectados	243
Cuadro 9.2: Cálculo de valor actual neto	243
Cuadro 9.3: Cálculo de la tasa interna de retorno	245
Cuadro 9.4: Flujos de caja para un escenario optimista.....	252
Cuadro 9.5: Balance general proyectado para escenario optimista	253
Cuadro 9.6: Valor actual neto y tasa interna de retorno escenario optimista	254
Cuadro 9.7: Flujos de caja para un escenario pesimista	257
Cuadro 9.8: Balance general proyectado para escenario pesimista	257
Cuadro 9.9: Valor actual neto y tasa interna de retorno escenario pesimista	258
Cuadro 9.10: Análisis de sensibilidad.....	261

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Aspectos importantes para elegir un centro de educación inicial NSE A	48
Gráfico 2.2: Distribución NSE A Lima Metropolitana.....	50
Gráfico 2.3: Distribución NSE B Lima Metropolitana.....	50
Gráfico 2.4: Evolución del segmento A: 1998-2003	51
Gráfico 2.5: Zona Sur Este población segmento A: 1998-2003	53
Gráfico 2.6: Zona Sur Oeste población segmento A: 1998-2003.....	53
Gráfico 2.7: Distribución de la población de Lima NSE A	70
Gráfico 2.8: Distribución de la población de Lima NSE A 1	71
Gráfico 2.9: Distribución de la población de Lima NSE A 2	71
Gráfico 2.10: Matrícula en centros educativos iniciales no estatales: 1990-2002	74
Gráfico 2.11: Nacimientos en distritos objetivo: 1997-2001.....	74

Gráfico 2.12: Evolución de nacimientos zona Sur Este: 1997-2001	75
Gráfico 2.13: Evolución de nacimientos zona Sur Oeste: 1997-2001	76
Gráfico 2.14: Participación de mercado: Surco	82
Gráfico 2.15: Participación de mercado: La Molina.....	83
Gráfico 2.16: Participación de mercado: San Borja.....	84
Gráfico 2.17: Participación de mercado: Miraflores.....	85
Gráfico 2.18: Participación de mercado: San Isidro	86
Gráfico 2.19: Centros de educación inicial privados: 1990-2002	95
Gráfico 3.1 : Surco: Crecimiento NSE A: 1998-2003	127
Gráfico 3.2 : San Isidro: Crecimiento NSE A: 1998-2003	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Encuesta piloto, mide el interés de contar con centro integral de formación: Cuna, nido y jardín	55
Tabla 2.2: Nivel de concentración de la población por edades	66
Tabla 2.3: Centros de educación inicial y número de alumnos matriculados por distritos de Lima Metropolitana.....	72
Tabla 2.4: Centros de educación inicial y número de alumnos matriculados por distritos objetivo.....	79
Tabla 2.5: Competencia directa.....	80
Tabla 3.1: Centros de educación inicial y número de alumnos por distritos objetivo.....	115

ANEXOS

Anexo 1: GYMBOREE-Líder Mundial en Desarrollo Infantil	276
Anexo 2: The GYMBOREE Corporation Consolidated balance sheets	284
Anexo 3: Análisis de madres de los segmentos objetivos.....	286

Anexo 4: Encuestas sobre nidos.....	289
Anexo 5: Población estimada y proyectada por años calendarios según distritos de Lima Metropolitana, NSE A.....	293
Anexo 6: Perfiles zonales Lima Metropolitana año 1999.....	295
Anexo 7: Perfiles zonales Lima Metropolitana año 2000.....	298
Anexo 8: Perfiles zonales Lima Metropolitana año 2001.....	300
Anexo 9: Perfiles zonales Lima Metropolitana año 2002.....	302
Anexo 10: Perfiles zonales Lima Metropolitana año 2003.....	304
Anexo 11: Resumen del marco legal.....	306
Anexo 12: Layout primer piso.....	366
Anexo 13: Información financiera por escenarios: Escenario moderado.....	368
Anexo 14: Información financiera por escenarios: Escenario optimista.....	376
Anexo 15: Información financiera por escenarios: Escenario pesimista.....	386
Anexo 16: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno.....	396
Anexo 17: Resumen de escenarios.....	397
Anexo 18: Probabilidad de ocurrencia-Ponderación por escenarios.....	398
Anexo 19: Riesgo y punto de equilibrio para la mezcla	399
Anexo 20: Información financiera damodaran	400
BIBLIOGRAFIA	405
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	410

INTRODUCCIÓN

La edad preescolar, considerada como aquella etapa del desarrollo del ser humano que abarca desde el nacimiento hasta los 6 o 7 años, y que en la mayor parte de los sistemas educativos coinciden en términos generales con el ingreso a la escuela, es considerada por muchos como el periodo más significativo en la formación del individuo, pues en la misma se estructuran las bases fundamentales de las particularidades físicas y formaciones psicológicas de la personalidad, que en las sucesivas etapas del desarrollo se consolidarán y perfeccionarán.

El presente proyecto consiste en el estudio de la transformación de un centro de estimulación temprana existente llamado Dream Gym, en un centro de educación integral de formación para los niños en edad pre escolar desde los 0 hasta los 5 años de vida que incluya, además de clases de estimulación temprana, nido y cuna, con servicios de alimentación, movilidad, asesoría en terapia de lenguaje y cursos para padres, entre otros servicios, todo en un ambiente totalmente bilingüe.

La Historia de Dream Gym.

Dream Gym es un centro de estimulación temprana que funciona en el distrito de Surco, el cual fue fundado en el 2002 por dos socias, una de ellas Psicóloga infantil, Verónica Vega, y la otra una Administradora de Empresas, Isabel Olivares, quien además tiene un centro quiropráctico. Ambas socias habían dado a luz hacía poco tiempo y preocupadas por la futura educación de sus hijos y la posibilidad de compartir la cantidad de

tiempo adecuada con ellos sin necesidad de sacrificar sus vidas profesionales, decidieron fundar un negocio que les permitiera generar ingresos a la vez ser mejores madres. Una de las socias tiene una hermana con un doctorado en educación inicial y estimulación temprana y vive en Estados Unidos, quien fue la primera en sugerir la apertura del centro de estimulación temprana.

En un primer momento se consideró comprar la franquicia de Gymboree pero esta alternativa se descartó por el monto de inversión necesaria y el riesgo relacionado con su falta de experiencia.

Ambas madres viajaron a Estados Unidos para reunirse con la hermana de Isabel que conocía sobre el tema, asistir a talleres de diversos centros de estimulación temprana y hacer las compras que fueran necesarias para equipar el centro con las últimas novedades en juguetes educativos para niños desde los 0 años de edad.

Durante su viaje asistieron a talleres tales como Gymboree y My Gym y decidieron basarse sobre todo en el modelo de Gymboree pero adaptándolo a las costumbres peruanas. Asimismo, adquirieron juguetes y tomaron nota de las dinámicas de las clases, disposición de los ambientes, decoración, juegos, etc.

Fruto de la reunión con la hermana de Isabel surgió el compromiso por parte de esta experta en estimulación temprana de enviar semanalmente los cronogramas de actividades y materiales de enseñanza para las distintas edades de los niños que se matricularan en el nuevo centro de estimulación temprana bautizado como Dream Gym.

De regreso en Lima en base a la decoración de Gymboree se encargó la elaboración del mobiliario y juegos en Villa El Salvador.

La inversión inicial total de ascendió a US\$ 15,000 dólares aproximadamente, incluyendo los gastos del viaje de las dos socias con sus hijos de 6 meses, la compra de juguetes, el acondicionamiento del local, etc.

Dream Gym funciona en un local alquilado por el que pagan 250 dólares al mes. Con respecto al personal, las dos socias son a la vez profesoras y han contratado a una estudiante de educación inicial para completar el grupo de profesoras a quien le pagan por horas. Adicionalmente, cuentan con una recepcionista. Para la limpieza y mantenimiento del local se ha contratado a personal por horas.

El objetivo de Dream Gym es ofrecer un ambiente seguro y estimulante para satisfacer la curiosidad de su niño, experimentando con masajes, juegos, canciones y estimulación sensorial. En Dream Gym desarrollarán su imaginación a través de la interacción con otros niños y sus padres.

Programas:

Los programas se organizan por grupos de edades buscando satisfacer las necesidades individuales de desarrollo emocional, social y psicomotriz de cada niño. La madre y el padre (o un adulto) participan de todas las actividades cantando y jugando.

Se puede tomar los programas según los siguientes grupos de edades:

Babies: de 0 a 6 meses (babies)

Crawlers: de 6 a 12 meses (crawlers)

Walkers: de 12 a 20 meses

Runners: de 20 a 36 meses

Actualmente Dream Gym cuenta con los siguientes horarios:

Crawlers:

Martes, Jueves y Sábado de 10:00 a.m. a 11:00 a.m.

Walkers:

Miércoles y Viernes de 10: 00 a.m. a 11:00 a.m.

Sábado de 03:00 a 04:00 p.m.

Runners:

Martes y Jueves de 04:00 a 04:00 p.m.

Sábado de 09:00 a 10:00 a.m.

Las socias de este negocio se encuentran actualmente en una situación que requiere tomar medidas inmediatas. Varios de sus alumnos pasan de los dos años y vienen participando en los talleres desde su nacimiento.

Muchos padres les han sugerido a las socias que abran un nido para poder seguir con ellas.

Otra razón para tomar una decisión es que actualmente, a pesar de tener buena acogida, ya no tienen forma de seguir creciendo, tanto por limitaciones de espacio como de personal.

Es ante esta situación que las socias han decidido expandir las actividades de Dream Gym.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

La característica principal del centro educativo cuyos servicios pasaremos a describir radica en el énfasis en la estimulación temprana y el desarrollo de las inteligencias múltiples con el fin de formar personas exitosas en un entorno de creciente competitividad.

1.1. Descripción del producto

Proyecto educativo innovador orientado a fortalecer y estimular el desarrollo integral de los niños de 0 a 5 años.

En Our Dream se ofrecerá una alternativa donde los niños puedan aprender a través de diversas experiencias en un ambiente atractivo, acogedor e interesante para ellos.

Se desarrollan programas curriculares para cada nivel de edad, basados en experiencias de aprendizaje directas y en el desarrollo de las inteligencias múltiples; en las tardes, los niños participan en diferentes talleres.

Nuestra meta es lograr niños y niñas competitivos, eficientes, sociales y capaces de enfrentar con facilidad las diferentes situaciones de la vida diaria así como la etapa escolar tanto en el aspecto intelectual como emocional.

Our Dream contará con los siguientes servicios:

1.1.1. Dream Day Care (cuna)

Una alternativa para los padres que trabajan y deben permanecer fuera del hogar muchas horas al día. Se creará un espacio para que los hijos de estos padres puedan desarrollarse de manera segura en un ambiente cálido y con el personal más capacitado.

1.1.2. Alimentación

La alimentación será organizada y supervisada por una nutricionista, quien elaborará una dieta balanceada, nutritiva y placentera para los niños.

Dependiendo de las horas que pasen los bebés o niños en Dream Gym recibirán desayuno, refrigerio, almuerzo y lonche.

1.1.3. Dream Pre School (nido)

Una alternativa atractiva donde los niños disfrutarán “el aprender”. En Our Dream se buscará estimular permanentemente las habilidades motoras, emocionales, sociales y cognitivas así como los valores en un ambiente rodeado de cariño.

1.1.4. Inglés

Se contará con un programa de inmersión al inglés especialmente preparado por edades, los niños

estarán permanentemente en contacto con el inglés a través de experiencias directas.

1.1.5. Nuestros talleres

Por las tardes se desarrollarán diferentes talleres de estimulación tales como de teatro, expresión corporal, pequeños chefs, expresión artística, musical, creatividad, Yoga for Kids, etc.

1.1.6. Otros servicios

Nuestros servicios adicionales incluirán entre otros, Escuela de Padres, Movilidad, Pediatra y Dentista pediátrico. Estos servicios irán ampliándose o variándose de acuerdo a las necesidades de los niños y de los padres. Algunos de estos servicios tienen un costo adicional y otros serán brindados gratuitamente a los padres de familia de los alumnos.

1.2. Las inteligencias múltiples

La metodología de nuestro centro educativo se basará en la teoría de las inteligencias múltiples y utilizará la estimulación temprana. Es por eso que la presente sección se desarrolla ambos conceptos a fin de comprender su importancia para el proyecto.

La teoría de las inteligencias múltiples fue desarrollada por Howard Gardner, un profesor de psicología y ciencias de la

educación de Harvard, y discutida en detalle en un libro que publicó en 1983 titulado *Frames of Mind* (Marcos mentales). La teoría plantea que la inteligencia no es única y unidimensional, tal como se creía hasta hace muy poco, sino que, por el contrario, existen diferentes clases de inteligencias (a lo menos 8) y ellas son pluridimensionales. Ya no existiría una inteligencia única por medio de la cual se desarrolla sólo el intelecto humano, en una progresión lineal y acumulativa.

Gardner define la inteligencia como una manera de pensar que “involucra una capacidad para resolver problemas y elaborar productos que es valorada en uno o más entornos culturales”. Cada persona tiene la totalidad de las ocho inteligencias, cada una con un desenvolvimiento propio y distinto, en el cual intervienen los elementos de la dotación biológica del individuo, de su interacción con el mundo circundante y los otros y por supuesto, por la valoración cultural que recibe cada uno de nosotros en su experiencia personal.

Las inteligencias se combinan, se entrecruzan y las usamos en diversas formas e intensidades, pero siempre de una manera personal y única. Nuestro sistema singular de aprendizaje surge como consecuencia de las distintas clases de inteligencia en las que sobresalimos.

Disfrutamos más cuando aprendemos en la modalidad que

es nuestra fortaleza. Por lo tanto, si una persona tiene habilidades musicales, podrá aprender con más facilidad las diferentes materias, a través de esta vía, y no sólo con una exposición lingüística como se hace hasta ahora en las aulas.

1.2.1. Las ocho inteligencias

a. La inteligencia musical

Este tipo de inteligencia permite que la persona perciba los ritmos, los sonidos, las cadencias, las melodías, los sonidos de la naturaleza y del medio ambiente. Está presente una gran capacidad de percibir el mundo desde la perspectiva de la expresión de las formas musicales. Este tipo de inteligencia surge a edades muy tempranas.

- Competencias intelectuales básicas
 - Distinguir las melodías o tonos. Los individuos discriminan con facilidad sonidos que son emitidos en frecuencias diferentes, sonidos que son capaces de ser agrupados de acuerdo a un sistema prescrito.
 - Identificar sonidos que alcanzan métricas complejas.

- Discriminar el timbre o sonido de voces y/o instrumentos.
- Expresar emociones y sentimientos mediante el lenguaje musical.

b. La inteligencia corporal-cinestésica

Esta inteligencia nos permite utilizar el cuerpo para expresar nuestros sentimientos e ideas. Nos facilita el manejar nuestras manos para transformar los objetos. Incluye habilidades de destreza, coordinación motora fina o gruesa, percepción y uso del equilibrio en variadas actividades, flexibilidad, fuerza y velocidad, percepción de medidas y volúmenes. Atletas, bailarines, cirujanos, artesanos, entre otros, se encuentran en esta descripción de este tipo de inteligencia. El alumno que usa esta inteligencia es bueno para las actividades físicas y tiene la tendencia a moverse, tocar las cosas y gesticular.

- Competencias intelectuales básicas
 - Controlar los movimientos del cuerpo, tanto de los segmentos gruesos (tronco, cabeza, brazos y piernas) como de los segmentos finos

(dedos y partes de la cara).

- Coordinar movimientos del cuerpo, formando secuencias (carrera, salto, danza, etc.).
- Transmitir, a través de sus movimientos, ideas, sentimientos, emociones, etc.
- Manejar objetos; facilidad para utilizar las manos en la producción o transformación de lo mismos.
- Manejar instrumentos de trabajo (pincel, bisturí, reglas y computadoras).

c. **La inteligencia lingüística**

La inteligencia lingüística nos permite usar las palabras de manera efectiva, de manera oral y escrita, con certeza para describir o analizar la realidad. El uso de sintaxis, la fonética, la semántica, la retórica, las explicaciones y los metalenguajes, son parte de esta inteligencia, que abunda en escritores, poetas, periodistas, oradores, algunos políticos, etc. Se manifiesta cuando conversamos, discutimos, exponemos un asunto o cuando escribimos y leemos, o cuando escuchamos una explicación.

El que aprende por lingüística disfruta de la lectura, la escritura y la narración de historias y tiene buena memoria para nombres, lugares, fechas e información trivial.

- Competencias intelectuales básicas
 - Convencer o ejercer influencia sobre los demás, utilizando posibilidad de transmitir sus ideas con claridad y asimismo, de escuchar la de los demás.
 - Retener información estructurada. Dar y recibir explicaciones, las personas tiene posibilidad de transmitir sus ideas con claridad y, asimismo, de escuchar la de los demás.
 - Reflexionar el empleo eficiente de la lengua hace más preciso y coherente el pensamiento.

d. **La inteligencia lógico-matemática**

Esta inteligencia nos da la capacidad de manejar los números. Nos permite armar esquemas y relaciones lógicas, juicios

lógicos (silogismos), distinción de funciones y otros niveles de abstracción relacionados. Los matemáticos, científicos, contadores, economistas, ingenieros, analistas de sistema, programadores, estadísticos, diseñadores y controladores de la ejecución de presupuestos, etc., se cuentan entre aquellos que tienen este tipo de inteligencia.

El que aprende por lógica/matemática es sobresaliente en matemáticas, tiene fuertes habilidades para resolver problemas y una mente lógica.

- Competencias intelectuales básicas
 - Manejar una cadena de razonamientos que se presentan de diversas maneras, tanto en forma de supuestos como en proposiciones y conclusiones.
 - Establecer relaciones entre los aspectos que forman parte del razonamiento, así los individuos pueden darse cuenta de cómo es que interactúan los elementos de un planteamiento, proposición, etc.

- Abstraer y operar con imágenes mentales o modelos de objetos, para utilizar imágenes, símbolos o series de símbolos que representan objetos.
- Permite expresar un conjunto de hipótesis e inferir las consecuencias de cada una de ellas.
- Evaluar una situación, hecho o información antes de aceptarlo sin que se hayan demostrado su veracidad o certidumbre.

e. **La inteligencia espacial**

Inteligencia propia del percibir y pensar en tres dimensiones. Permite trabajar con las imágenes, transformarlas, reubicarlas, relacionarlas de distinta manera; recorrer los espacios, percibirlos de distintas maneras, producir o decodificar información gráfica. Los Arquitectos, pintores, escultores, marinos, aviadores, profesores de artes plásticas, etc., tienen este tipo de inteligencia. A todos les gusta trabajar graficando la realidad, esquematizándola en formas gráficas, en cuadros, croquis, figuras geométricas,

distancias, planos, esquemas conceptuales, etc. Quienes aprenden con la inteligencia espacial necesitan un cuadro mental o físico para entender mejor la nueva información.

- Competencias intelectuales básicas
 - Percibir la realidad, apreciando tamaños, direcciones y relaciones espaciales.
 - Reproducir mentalmente objetos que se han observado.
 - Reconocer el mismo objeto en diferentes circunstancias; la imagen queda tan fija que el individuo es capaz de identificarla, independientemente del lugar, posición o situación en que el objeto se encuentre.
 - Anticiparse a las consecuencias de cambios espaciales, y adelantarse e imaginar o suponer cómo pueda variar un objeto que sufre algún tipo de cambio.
 - Describir coincidencias o similitudes

entre objetos que lucen distintos; identificar aspectos comunes o diferentes en los objetos que se encuentran alrededor del individuo.

f. **Inteligencia interpersonal**

Es la capacidad de comprender al otro e interactuar eficaz y sanamente con ellos, para lo cual contiene la sensibilidad suficiente para captar las expresiones faciales, la voz y sus cambios, los gestos, las posturas de los otros y de si mismo. Incluye la capacidad para decir y responder adecuadamente al otro. Actores, políticos, vendedores, sacerdotes, docentes, entre otros, son aquellos que poseen este tipo de inteligencia.

- Competencias intelectuales básicas
 - Evaluar adecuadamente las emociones, intenciones, y capacidades de los demás. Así es posible la identificación de la cólera, furia, alegría, etc., en quienes están rodeándonos.
 - Actuar correctamente según las normas establecidas; esto implica el respeto por los demás y la aceptación

de los otros, lo cual hace posible la integración a la sociedad por parte de los individuos.

g. **La inteligencia intrapersonal**

Se caracteriza por la capacidad para construir una percepción precisa respecto de sí mismo y de organizar y dirigir su propio proyecto de vida. Incluye la autodisciplina, la auto comprensión y la necesaria autoestima. Es característica de personas altamente reflexivas, de razonamiento certero y suelen ser buenos consejeros de los otros. Se le considera esencial para el auto conocimiento, que permita la comprensión de las conductas y formas propias de expresión.

- Competencias intelectuales básicas
 - Reconocer sus propios estados de ánimo y sus sentimientos.
 - Manejar las emociones, intereses y capacidades propias.

h. **La inteligencia naturalista**

Esta inteligencia otorga la capacidad de distinguir, analizar, clasificar, sintetizar y utilizar los elementos que se presentan en el

medio ambiente, entre los objetos, animales y plantas. Es una inteligencia que se caracteriza por su capacidad de observar y describir la realidad que rodea al sujeto. La poseen los habitantes de las zonas agrícolas, los botánicos, los cazadores, los ecologistas y paisajistas.

1.3. Relevancia para la educación inicial

La inteligencia o las inteligencias múltiples nos lleva a cuestionarnos el tipo de enseñanza que debemos impartir. Por una parte, parece lógico afirmar que el desarrollo de la lecto-escritura y lógico – matemática, por ejemplo, es parte de la formación de los niños y jóvenes, pero no lo es todo como se presenta de hecho en nuestro tiempo, en donde la inteligencia lingüística es sobre valorado por sobre otros tipos de inteligencia, en desmedro de una formación integral de la persona.

Es muy importante que en los centros educativos dejemos que los niños exploten todas las dimensiones de sus inteligencias. Howard Gardner ha dicho: "En mi opinión, que se basa en muchas investigaciones previas, el niño preescolar posee una mente de una fuerza y un potencial sin paralelo. Este es el período de la vida durante el cual los niños pueden, sin esfuerzo adquirir una gran facilidad con un sistema simbólico o un campo cultural. Además, basado en mucha investigación neurológica, ha quedado claro que

el sistema nervioso del niño pequeño es especialmente flexible, "plástico". Es mucho más fácil trabajar en áreas de debilidad, o alterar el perfil cognoscitivo del niño, en esta edad.

Howard Gardner fue uno de los primeros científicos del sistema neurológico en animarnos a que nos aseguremos de que las aulas para la primera infancia ofrezcan oportunidades para que los niños desarrollen cada una de estas inteligencias.

Los postulados de las Inteligencias Múltiples implican modificaciones tanto en los métodos de enseñanza como en las formas de evaluar la capacidad intelectual, que hasta ahora se reducían en el mejor de los casos a la inteligencia lingüística y la lógico-matemática.

Desde los primeros años de escuela podemos favorecer un desarrollo integral de todas las dimensiones de la inteligencia de los alumnos si ofrecemos experiencias de aprendizaje en las que cada una de éstas sea valorada y estimulada. Al mismo tiempo, al conocer y aceptar las diferencias individuales, ayudamos a nuestros alumnos a conocer tanto sus fortalezas como sus debilidades -y de que manera lograr superarlas- y a conocer y respetar la diversidad.

Un ejemplo de la aplicabilidad de esta teoría se ve en el criterio utilizado por la Universidad Cayetano Heredia

para la selección de los postulantes. De acuerdo a su website¹ “La constante especialización en el campo profesional ha visto la necesidad de reformular este concepto, incluyendo diversas aptitudes como las planteadas por Gardner en su teoría de las inteligencias múltiples. En estas se incluyen la capacidad lógica-numérica, espacial, intrapersonal, interpersonal, musical, cinestésica y verbal. El examen deberá contemplar las aptitudes necesarias de acuerdo al perfil de cada especialidad...”

En las clases de Our Dream se utilizarán centros de aprendizaje que aprovechan las distintas fortalezas que tienen los niños en una o más de las áreas de inteligencia. Se utilizará una inteligencia diferente cada vez y se buscará maneras que permitan a los niños mostrar lo que saben utilizando una o más de las inteligencia a medida que van resolviendo los problemas. Como veremos, esta meta se alcanzará utilizando los postulados de la estimulación temprana.

1.4. Estimulación temprana

Para obtener los mejores resultados académicos debemos acoplar nuestras estrategias de instrucción a los distintos

¹ UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA. **Acerca de la Universidad Peruana Cayetano Heredia**. [en línea]. Lima: UPCH, 2003. [citado 11 octubre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.upch.edu.pe/upchvi/nexovirtual/upch/acerca/mision.asp>

tipos de inteligencias y brindar a los niños la oportunidad de utilizar las palabras, las imágenes, el cuerpo, los números, la música, la sintonía con su a medio ambiente, la interacción social y la auto conciencia para explorar el aprendizaje. La mejor manera de brindar estas oportunidades a los niños es a través de la estimulación temprana desde la primera infancia.

Existe una frase que dice "**Úselo o piérdalo**". **Esta frase se aplica especialmente en este caso.** El niño que experimenta estimulación apropiada logra una capacidad incrementada para desarrollar su pleno potencial.

En general se llama Estimulación Temprana a toda aquella actividad de contacto o juego con un bebe o niño que propicie, fortalezca y desarrolle adecuada y oportunamente sus potenciales humanos. Esta tiene lugar mediante la repetición útil de diferentes eventos sensoriales que aumentan, por una parte, el control emocional, proporcionando al niño una sensación de seguridad y goce; y por la otra, amplían la habilidad mental, que le facilita el aprendizaje, ya que desarrolla destrezas para estimularse a si mismo a través del juego libre y del ejercicio de la curiosidad, la exploración y la imaginación.

La estimulación temprana ayuda al bebe o niño a adquirir y a desarrollar habilidades motoras, cognoscitivas y socio-afectivas; observando al mismo tiempo, cambios en el

desarrollo. Adicionalmente, permite también incrementar día a día la relación con los padres.

El objetivo de la estimulación temprana es brindarle al niño la oportunidad de que tenga una estructura cerebral sana y fuerte por medio de estímulos crecientes en intensidad, frecuencia y duración respetando el proceso ordenado y lógico con que se forma esta estructura y acelerándolo, lo que aumentara su inteligencia y utilizando al máximo sus potenciales físicos e intelectuales. Lo que busca la estimulación temprana es maximizar el potencial de desarrollo cognitivo y motor de los niños.

La experiencia científica ha demostrado que el recién nacido tiene muchas más neuronas que cuando alcanza el tercer año de vida, y el doble de las que tendrán como adultos. Así, la no estimulación apropiada, o la falta de ella, no solamente impide la proliferación de las células nerviosas, sino que hace que su número decrezca progresivamente.

Desde el punto de vista de su importancia para la inteligencia, ésta depende de la estructura cerebral del niño, que se forma gracias a los estímulos (en los primeros años de vida).

En cuanto a educación y estimulación, educación significa la consecución en los niños y niñas de aquellos rasgos y particularidades de la personalidad que propicien su

desarrollo equilibrado y armónico en todas las diferentes esferas del individuo desde un punto de vista físico, social, moral, cognoscitivo y estético. Partiendo de esta definición general de la educación, y de lo que esto implica, dentro del término de educación pre escolar necesariamente tiene que estar inmerso el de estimulación temprana.

Desde el punto de vista de los centros de estimulación temprana, debemos mencionar que hay muchas experiencias muy exitosas. Quizá la más exitosa es Gymboree, un centro de estimulación temprana y desarrollo infantil integral, con un programa especialmente diseñado para niños desde 0 a 6 años de edad.

Joan Barnes, una mamá interesada en participar en la educación de su hijas y proporcionarles los medios para estimular su desarrollo, abrió el primer centro GYMBOREE en California, en 1976. Consciente de que los seis primeros años de vida son fundamentales en el desarrollo de un niño, pues constituyen la base para su aprendizaje y desempeño futuros, diseño un programa de juego y movimiento especial para este grupo de edad.

Actualmente, “GYMBOREE” es un sistema de franquicias que tiene más de 350 centros operando en nueve países. Su sede central está en Berlíngame, California, en donde trabaja un equipo de especialistas en desarrollo infantil, diseño industrial y capacitación, quienes se encargan de

mantener la calidad del programa y actualizarlo constantemente.

Nuestro centro educativo pretende trasladar la experiencia de los centros de estimulación temprana a los centros de educación inicial basándonos en la teoría de las inteligencias múltiples para determinar los métodos de enseñanza y evaluación más apropiados.

CAPÍTULO II

2. Estudio de mercado

En este capítulo abarcamos todas las actividades que nos permitirán obtener información relevante para conocer a nuestros competidores, como encuestas y estudios estadísticos, analizaremos la oferta y la demanda para poder estimar nuestro mercado potencial y efectuar una apropiada y correcta toma de decisiones.

2.1. Análisis de la demanda

En este punto determinaremos el sector de mercado al cual nos dirigiremos así como la ubicación geográfica del mismo, lo cual nos permitirá además analizar la demanda actual y proyectarla, a fin de poder estimar nuestra participación de mercado.

2.1.1. Segmentación y localización geográfica del mercado

La idea de formar un centro integral surgió como una necesidad de dos madres profesionales de un nivel socioeconómico alto para solucionar su problema de falta de tiempo y el de otras madres y padres en una posición similar. Se trata de padres que tienen sus propios negocios u ocupan puestos altos en diversas empresas. Las madres trabajan o

tienen actividades que las mantienen fuera del hogar por muchas horas. Estas parejas son conscientes de la creciente necesidad por ser cada vez más competitivo para tener éxito y desean una educación para sus hijos que les proporcione una ventaja competitiva que permita a sus hijos ser igual de exitosos que ellos o inclusive más aún. El enfoque de los servicios a ser prestados a través de Our Dream requiere de parte de los padres una capacidad de pago, un nivel cultural y de conocimientos relativamente altos.

Es por eso que se ha pensado en un producto dirigido a padres de familia del nivel socioeconómico A. Este Nivel Socioeconómico predomina en el 3.7% de las manzanas de Lima Metropolitana, especialmente en la zona Sur Oeste (14% de la población) y en mayor medida en la Sur Este (32% de la población). Los ingresos familiares mensuales de la Zona Sur Este son US\$ 1,869² en promedio.

Algunos otros datos interesantes referidos a nuestro segmento objetivo se refieren al nivel de instrucción, edad y ocupación de las madres de los distritos

² APOYO OPINIÓN Y MERCADO, *Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2003*. Lima: Apoyo, 2003. p.15

donde se ubica el domicilio de nuestro segmento objetivo.

De acuerdo al Anuario de Nacimientos: Área Metropolitana de Lima – Callao realizado por el INEI para los años 1999 a 2000, con respecto al nivel educativo, podemos apreciar que la mayor concentración de madres tiene un nivel de educación superior. Un 46.67% tiene educación universitaria y un 69.86% tienen un nivel educativo superior, universitario y no universitario (ver Anexo 3, Cuadro 1).

Si comparamos estos porcentajes con los demás distritos nos encontraremos que en el resto de Lima, el 60.10% de las madres tiene un nivel educativo de secundaria completo o incompleta; sólo un 15.21% tiene educación universitaria y 28.61% algún tipo de educación superior, universitaria o no.

Con respecto a la edad, el 59.83% de las madres de los distritos donde tienen su domicilio nuestro segmento objetivo, tiene entre 30 y 39 años. Aquí también se presenta una gran diferencia con el resto de distritos, donde el 53.17% de las madres tiene entre 20 y 34 años (ver Anexo 3, Cuadro 2).

Por último, en lo que respecta a su ocupación, las

madres de los distritos de los que nos estamos ocupando son en su mayoría profesionales, amas de casa o estudiantes (ver Anexo 3, Cuadro 3). Esto no debe confundirse con el tiempo que las mismas pasan en casa o fuera de ella y la necesidad de contar con los servicios de una cuna o centro de educación inicial, tema que veremos cuando estudiemos los resultados de la encuesta que se realizó durante el estudio de mercado para nuestro producto.

En efecto, si bien pudiera asumirse que al haber un alto porcentaje de amas de casa, ellas pasan una gran cantidad de horas en el hogar cuidando de sus hijos, esto no es correcto. Se trata más bien de mujeres que si bien no necesitan trabajar dada la posición económica de su esposo, pasan una gran cantidad de tiempo fuera del hogar realizando diversas actividades.

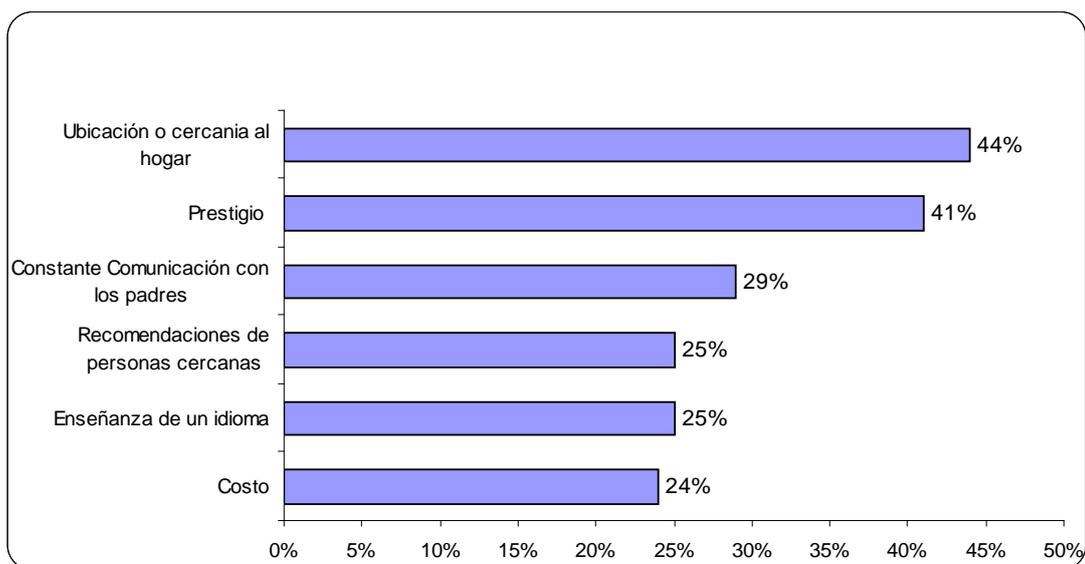
En resumen, como podemos apreciar, la madre de nuestro segmento objetivo está mejor educada y es mayor que la madre del resto de distritos de Lima, lo cual hace que tenga una idiosincrasia diferente.

Esta idiosincrasia hace que los criterios con los que seleccionan el centro de educación inicial para sus hijos sean diferentes a los de otros segmentos y que no se vea tan afectado por el costo como factor

dirimente.

Gráfico 2.1: Aspectos importantes para elegir un centro de educación inicial NSE A

(En %)



Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. Perfil del mercado educativo año 2001. Lima: Apoyo, 2001. p.13.

La importancia relativa de los factores se revierte en los otros Niveles Socioeconómicos. Cabe resaltar el aspecto relativo al costo que en el caso del Nivel Socioeconómico A es el menos importante. A los padres de familia de este segmento no les molestará pagar más si se trata de dar la mejor educación a sus hijos, siempre que se cumpla con las condiciones de ubicación y prestigio así como la constante comunicación con los padres.

Partiendo de la segmentación descrita, la localización del mercado será en aquellas zonas

mencionadas donde predomina el NSE A. Como podemos ver en el siguiente cuadro, nuestro mercado se encuentra principalmente en la zona Sur Este y en menor medida en la zona Sur Oeste. Los distritos comprendidos en la Zona Sur Este son La Molina, San Borja y Santiago de Surco. Los distritos con mayor presencia del NSE A dentro de la Zona Sur Oeste son San Isidro y Miraflores.

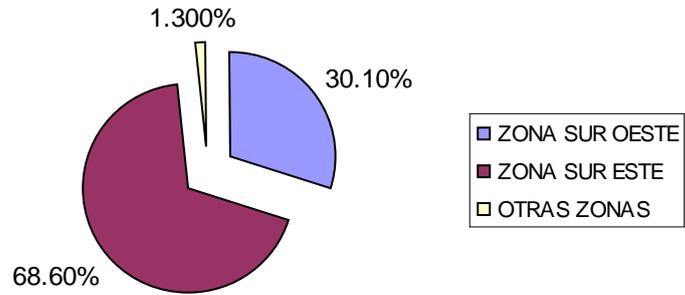
**Cuadro 2.1: Distribución vertical por NSE Lima Metropolitana
(Año: 2003)**

ZONA GEOGRÁFICA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D
ZONA SUR OESTE	30.1%	27.5%	3.4%	0.4%
Miraflores	9.0%	5.1%	0.2%	0.1%
San Isidro	18.4%	2.6%	0.0%	0.0%
ZONA SUR ESTE	68.6%	24.2%	2.3%	0.6%
La Molina	21.7%	6.0%	0.8%	0.3%
San Borja	15.7%	8.1%	0.1%	0.0%
Santiago de Surco	31.1%	10.1%	1.4%	0.3%

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2003**. Lima: Apoyo, 2003. p. 10-11
Elaboración propia

Gráfico 2.2: Distribución NSE A Lima Metropolitana

(En %)

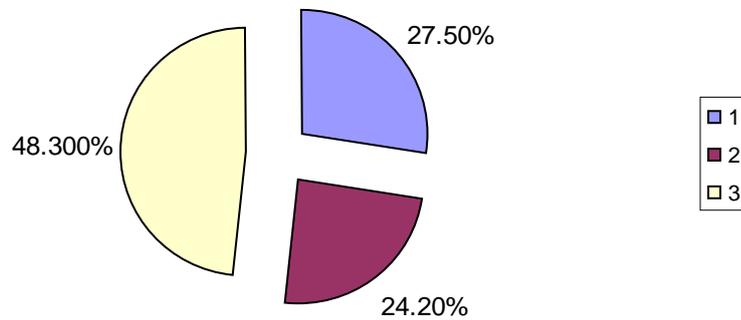


Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2003**. Lima: Apoyo, 2003. p. 10-11

Elaboración propia

Gráfico 2.3: Distribución NSE B Lima Metropolitana

(En %)



Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2003**. Lima: Apoyo, 2003. p. 10-11

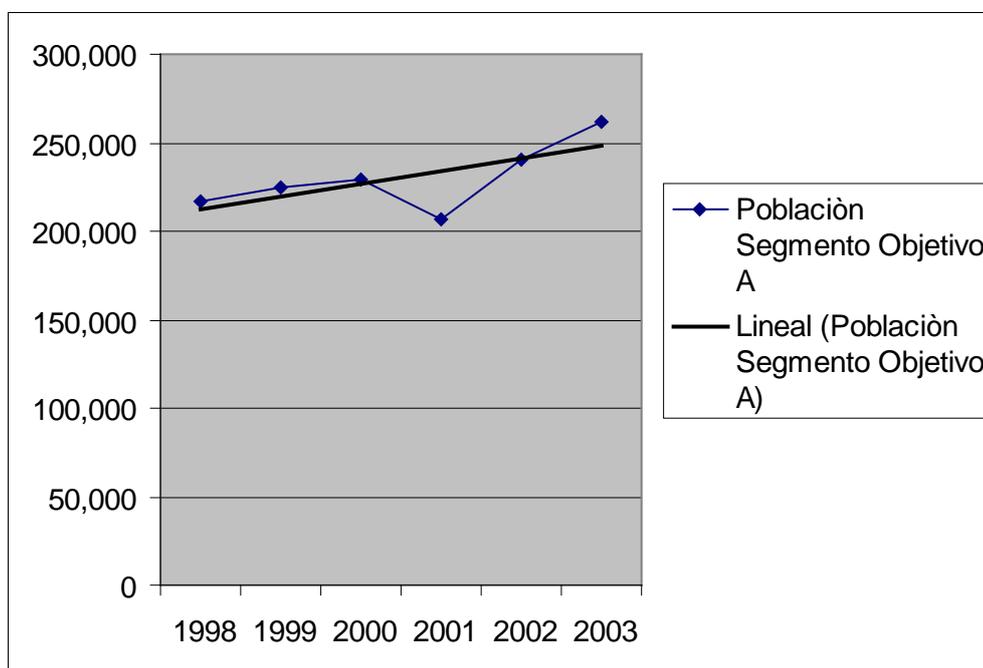
Elaboración propia

Se hizo un estudio acerca de la evolución de la población que constituye nuestro segmento objetivo a fin de determinar de manera preliminar si se justificaba diseñar un producto para este segmento.

De acuerdo a los datos del INEI y a los estudios anuales de Apoyo sobre los perfiles zonales de Lima Metropolitana, se ha obtenido la población del segmento A en la ciudad de Lima y su crecimiento, que podemos ver en el gráfico siguiente:

Gráfico 2.4: Evolución del segmento A: 1998-2003

(En habitantes)



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. "Magnitud y crecimiento poblacional". En: **Información sociodemográfica**. [en línea]. Lima: INEI, 2004 . [citado 12 de febrero de 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.inei.gov.pe/Sisd/aplic/vartema.asp?vtema=0119>. APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana**. Lima: APOYO, 1998 - 2003. Se ha consultado documentación de Apoyo de 1999 a 2003.

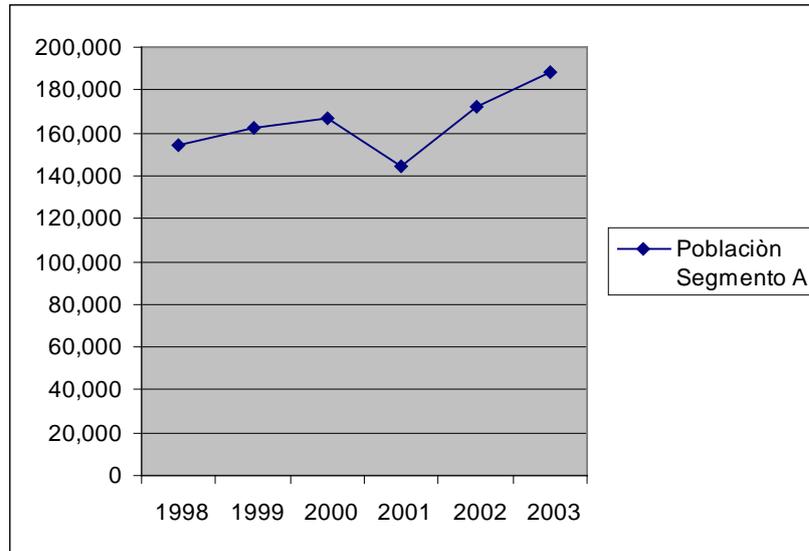
Elaboración propia

El gráfico anterior nos indica que existe una tendencia de crecimiento de esta población por lo que sí habría un público sostenible para nuestro producto.

A fin de hacer un análisis más detallado, se dividió el resultado total entre las zona Sur Este y Sur Oeste. La razón para hacer esto es que, como hemos visto, la localización es el factor más importante para optar por un centro educativo inicial y nuestro segmento objetivo se encuentra en dos zonas diferentes por lo que el análisis de cuál zona tiene mayor potencial nos será de gran utilidad para decisiones futuras.

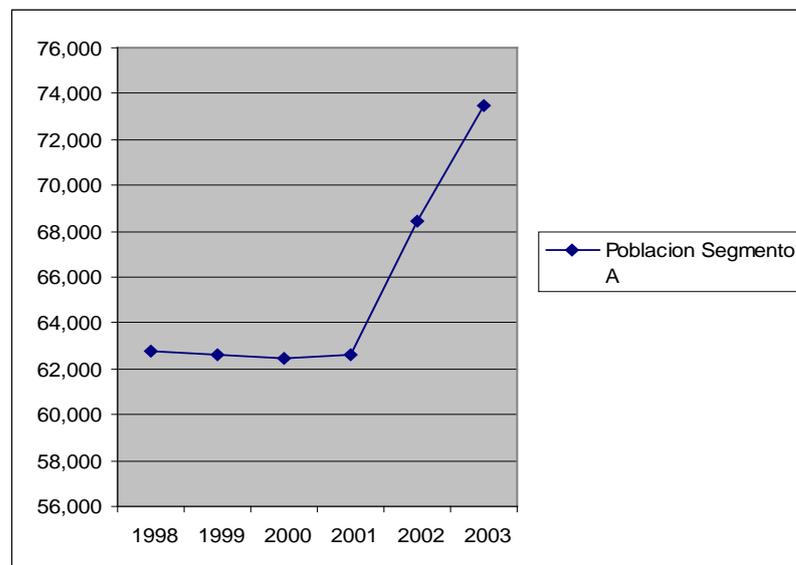
Los resultados del análisis se muestran en los siguientes cuadros:

Gráfico 2.5: Zona Sur Este población segmento A: 1998-2003
(En habitantes)



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. "Magnitud y crecimiento poblacional". En: **Información sociodemográfica**. [en línea]. Lima: INEI, 2004. [citado 12 de febrero de 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/Sisd/aplic/vartema.asp?vtema=0119>. APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana**. Lima: APOYO, 1998 - 2003. Se ha consultado documentación de Apoyo de 1999 a 2003. Elaboración propia

Gráfico 2.6: Zona Sur Oeste población segmento A: 1998-2003
(En habitantes)



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. "Magnitud y crecimiento poblacional". En: **Información sociodemográfica**. [en línea]. Lima: INEI, 2004. [citado 12 de febrero de 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/Sisd/aplic/vartema.asp?vtema=0119>. APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana**. Lima: APOYO, 1998 - 2003. Se ha consultado documentación de Apoyo de 1999 a 2003. Elaboración propia

2.1.2. Variables independientes

Con el objetivo de identificar factores independientes que potencien la demanda existente o que permitan mejorar la oferta actual en términos de calidad - factores que a su vez nos ayuden a obtener la preferencia del mercado objetivo - se efectuó la investigación de mercados utilizando una técnica de proyección de tipo cualitativo, a través de encuestas aplicadas a una muestra aleatoria representativa de la población, con un método de tipo no probabilístico ya que se realizó previamente una estratificación con el fin de determinar el espacio muestral: “padres de familia con niños en un rango de edad de 0 a 5 años”.

Es necesario mencionar que la encuesta fue aplicada a familias del nivel socioeconómico A, que viven y trabajan en las zonas de La Molina, Surco, San Borja, Miraflores, San Isidro, las que necesariamente tienen que transitar por esos distritos para ir a su centro laboral o a su domicilio.

De este modo, con el fin de determinar el tamaño de la muestra que resulte representativa de la población en estudio, se utilizó el método estadístico de muestra proporcional, considerando un nivel de confianza de 0.90 y un error esperado de 10%. Así

mismo, se realizó una encuesta piloto a fin de medir, de manera preliminar, el interés de contar con un centro integral de formación cuyo resultado final nos permitirá estimar la proporción de personas interesadas, la misma que nos servirá para calcular el tamaño de muestra a utilizar.

La encuesta piloto y sus resultados fueron:

Tabla 2.1 Encuesta piloto, mide el interés de contar con centro integral de formación: Cuna, nido y jardín

(En %)

Resultados	Frecuencia sobre encuesta piloto /	Proporción
4 Matrícula inmediata	1	0.10
3 Consideraría seriamente la matrícula	5	0.50
2 Tal vez matricularía	2	0.20
1 No matricularía	2	0.20
Total	10	1.00

Elaboración propia

Como se puede observar, la encuesta apunta a dos tipos de respuesta: Se tiene interés de contar con un centro integral de formación o NO, siendo los resultados de la misma un 80% de personas interesadas, aunque con distintos grados de interés, y un 20% de personas que no se mostró interesada en el tema; niveles con los que se pudo determinar un

tamaño de muestra aparente que represente a nuestra población total del NSE A, a quienes se deberá aplicar la encuesta final, que permita a su vez determinar las variables independientes que potencien la demanda.

De esta manera, la aplicación del método estadístico utilizado fue la siguiente:

$$\text{Tamaño de Muestra} = \frac{[(Z^2) * (P) * (1-P)]}{(E^2)}$$

Donde se utilizó:

Nivel de confianza: 0.90 (valor tabular: 1.645)

Margen de error esperado: 0.10

Proporción: 0.80 (obtenida en la prueba piloto)

Estos datos nos permitieron determinar un tamaño de muestra calculado de 43 personas.

Podemos mencionar como resultados de la encuesta los siguientes:

En primer lugar, hubo 3 preguntas que estuvieron orientadas a levantar información acerca de la oferta actual e identificar nuestra posible competencia directa, con los siguientes resultados:

1. ¿En qué Nido está(n) tu(s) hijo(s)?

ABC María del Carmelo	3
Nido de la Tía Carmela	2
Aridane	3
Forever Kids	1
Little Villa	5
Kinderstube	1
Pequeñas Travesuras	1
Rayito de Luz (Barranco)	1
Casuarinas	5
Babies Place	4
Mami y yo	6
Pinceladas	4
Learn and Play	3
Playground	2
Manitas	1
Sonrisitas	2
Colours	1
Divino Jesús	1

2. ¿Conoces otros Nidos? Por favor nombra los que más recuerdes.

Pinceladas	6
Learn and Play	10
Two Sisters Nursey	1
Garabatos	3
Colours	4
Montefiori	1
Perulima	1
Santa Teresita (Barranco)	1
Casuarinas	10
Babies Place	8
Manitas	6
Mami y yo	6

De las dos primeras preguntas se pudo identificar centros de educación inicial que se constituyen como competidores directos de nuestro proyecto, siendo éstos: Little Villa, Casuarinas, Mami y yo, Babies

Place, Pinceladas y Learn and Play. Por otro lado, a través de la tercera pregunta se pudo determinar que la gran mayoría de padres de familia no conocen y/o no utilizan los servicios de cunas, hecho que confirma nuestra conclusión preliminar del análisis efectuado inicialmente sobre el índice de asistencia a centros educativos, en el que se identificó la existencia de un alto índice de niños entre 0 y 3 años que no asisten a centros de educación alguna.

3. ¿Conoces alguna Cuna?

Cuna Naval	1
Cuna San Antonio	1
Cuna La Esperanza	1
No	45

El resto de preguntas comprendidas en la encuesta, tuvo por objetivo identificar diversos factores o variables que nos permitan conocer posibles fallas en los servicios ofrecidos actualmente, así como posibles expectativas del cliente que no se estuvieran cubriendo en la actualidad, factores que serán aprovechados por nuestro proyecto, convirtiéndose en nuestra propuesta de valor y ventaja comparativa.

Otros resultados fueron los siguientes:

4. ¿Por qué no matriculaste a tus hijos en este/estos otro(s) nido(s)?

Caros	2	11.1%
Lejos	5	27.8%
Calidad de las profesoras	3	16.7%
No recibían niños menores de 2 años y medio	1	5.6%
Infraestructura	3	16.7%
No enseñan inglés	2	11.1%
No me dejan recoger más tarde a mi hijo	2	11.1%
	18	100%

Este punto nos permite confirmar, en primer lugar, que en el segmento al que se encuentra dirigido el proyecto en evaluación, no privilegia como factor determinante el precio del servicio, sino más bien que son factores determinantes la cercanía al centro de estudios, la calidad de los profesores y la infraestructura, poniendo al nivel de precios en un tercer nivel de prioridades.

5. ¿Qué es lo más importante en un nido?

Que enseñen valores	7	15.6%
Inglés	7	15.6%
Preparación para entrar a los mejores colegios	5	11.1%
Enseñanza	3	6.7%
Infraestructura	7	15.6%
Calidad de trato	1	2.2%
Alemán	1	2.2%
Las profesoras/auxiliares	5	11.1%
Personalización	4	8.9%
Constante información a los padres	5	11.1%
	45	100.0%

Este punto, que complementa al anterior, permite

reconocer que lo más importante para los padres de familia en un nido es la enseñanza de valores, la infraestructura y el idioma inglés; además de la preparación para ingresar a determinados colegios, la comunicación que se tenga con los padres y el nivel de las profesoras y personal auxiliar.

6. ¿Cuántas horas pasas fuera de la casa durante el día?

Menos de 2 horas		0.0%
Más de 2 y menos de 4		0.0%
Entre 4 y 6	8	17.4%
Más de 6	38	82.6%

7. ¿Con quién dejas a tus hijos menores de 3 años?

Con mi Mamá	25	41.7%
Con la Nana	35	58.3%
Con diferentes personas en diferentes días		0.0%
En una cuna		0.0%
	60	100.0%

8. ¿Te gustaría que hubiera una Cuna donde pudieras dejar con toda confianza a tus hijos desde que tienen meses de edad?

Sí	41	89.1%
No	5	10.9%
	46	100.0%

Estas preguntas estuvieron orientadas a identificar el tiempo que los padres de familia pasan fuera de sus hogares, con quienes dejan encargados a sus niños (en caso que no asistan a algún centro de educación) y finalmente su interés de contar con el servicio de cuna. Los resultados muestran que en promedio

los padres de familia pasan fuera de su hogar más de 6 horas, y que las personas encargadas del cuidado de sus hijos son la Nana, en una gran mayoría, y los padres (abuelos); mostrándose muy interesados en contar con el servicio de cuna, por lo que se presume que el bajo nivel de utilización de este servicio en la actualidad, puede deberse a falta de comunicación y/o promoción del mismo, dado que como muestran los resultados, sí existe el interés.

9. ¿Conoces acerca de la estimulación temprana?

Sí bastante	25	54.3%
Tengo una idea	20	43.5%
He oído el término pero no sé qué es	1	2.2%
Nunca he oído acerca de la estimulación temprana		0.0%
	46	100.0%

10. ¿Qué opinas acerca de la estimulación temprana?

Me parece indispensable	7	15.2%
Me parece importante	32	69.6%
Me parece interesante	7	15.2%
Me es indiferente		0.0%
	46	100.0%

Ante las preguntas sobre la estimulación temprana, los padres de familia manifestaron conocer el tema, y se mostraron muy interesados en el mismo con un 69% de respuestas que la califican como importante, 15.5% la consideran como indispensable y, en igual medida, la consideran como interesante; es decir, mostraron un 100% de interés en el tema.

11. ¿Qué te parecería un centro integral de formación y cuidado de niños desde los 0 hasta los 5 años que incluya Cuna, Nido y Estimulación Temprana con horarios flexibles desde las 7:30 am. Hasta las 6:30 pm.?

Excelente, matricularía a mis hijos inmediatamente	4	8.7%
Interesante, consideraría seriamente matricular a mis hijos si tuviera más información	25	54.3%
Talvez matricularía a mis hijos	10	21.1%
No matricularía a mis hijos	7	15.2%
	46	100.0%

Con respecto a la posibilidad de contar con un centro integral de formación y cuidado de los niños que incluya Cuna, Nido y estimulación temprana, mostraron su interés en un 85%, nivel que, por un lado determina la viabilidad del proyecto y, por otro confirma los cálculos obtenidos en la encuesta piloto que se efectuó para determinar el tamaño de muestra.

Finalmente se les planteó las preguntas siguientes que estuvieron orientadas a levantar información acerca de otros productos y/o servicios que en la actualidad no reciben, así como la medir la posible aceptación del servicio de movilidad en forma complementaria, cuyos resultados fueron:

12. ¿Qué otros servicios no recibes o te gustaría recibir de un nido o de una cuna?

Comidas nutritivas para que aprendan a comer de todo	6	50.0%
Charlas para Nanas	4	33.3%
Horarios amplios y flexibles	2	16.7%
Movilidad		0.0%
	12	100.0%

Se observa pues que los padres de familia señalan como productos o servicios que no están siendo atendidos de manera adecuada en la actualidad, o simplemente no los reciben, servicios de comida y charlas dirigidas a las Nanas; manifestando también su interés de contar con el servicio de recojo y transporte de sus niños en autos debidamente acondicionados, con un 76% de aceptación (aunque manifiestan que no se sentirían muy tranquilos) y un 19% que tomaría el servicio de manera inmediata.

13. ¿Te interesaría que recogieran y dejaran a tu(s) hijos para ir a la cuna/nido en carros acondicionados?

Me parece excelente	9	19.6%
Me parece bien aunque me pondría un poco nerviosa	35	76.1%
No creo que pudiera	2	4.3%
De ninguna manera		
	46	100.0%

En conclusión, del análisis anterior, incluyendo la encuesta y los estudios del segmento objetivo, podemos resumir que entre las principales

variables independientes que potencian la demanda, se encuentran las siguientes:

- Nivel educativo de la madre
- Cercanía del centro educativo
- Prestigio
- Servicios adicionales (alimentación principalmente)
- Calidad de la enseñanza
- Flexibilidad de horarios

2.1.3. Demanda potencial y demanda actual

Teniendo en cuenta las características del servicio, así como el segmento de mercado al que está dirigido y la localización geográfica de la demanda señalados en los puntos precedentes; a continuación efectuamos el estudio de la composición de la demanda, de modo que podamos medir el tamaño del mercado, describir su composición actual e identificar finalmente, la existencia de demanda potencial que haga viable el proyecto en evaluación.

De este modo, el cuadro adjunto corresponde al total de alumnos matriculados en educación inicial a nivel de Lima y Callao dentro del rango de 0 a 5 años correspondiente al año 2002, según los estudios efectuados por la Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación.

Cuadro 2.2: Lima y Callao: Matrícula declarada en educación inicial, escolarizada y no escolarizada, por grado según USE

(Año: 2002)

USE	TOTAL	0 Años	1 Año	2 Años	3 Años	4 Años	5 Años
	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total
Total Lima Metropolitana	88,071	223	831	2,623	17,693	28,658	38,043
Dir.Educ.Lima	0	0	0	0	0	0	0
USE 01-San Juan Mrflrs.	11,358	83	116	272	1,994	3,734	5,159
USE 02-Rímac	13,012	1	2	18	2,263	4,541	6,187
USE 03-San Miguel	17,570	46	308	896	4,282	5,377	6,661
USE 04-Comas	8,305	0	8	52	1,419	2,822	4,004
USE 05-San Juan Lurig.	9,046	8	11	68	1,437	3,041	4,481
USE 06-Ate Vitarte	10,942	38	71	244	1,917	3,734	4,938
USE 07-San Borja	17,838	47	315	1,073	4,381	5,409	6,613
TOTAL LIMA PROVINCIA	5,669	29	47	139	1,018	2,025	2,411
USE 08-Cañete	1,147	0	0	0	254	414	479
USE 09-Huaura	2,556	29	47	117	405	908	1,050
USE 10- Huaral	1,153	0	0	10	230	429	484
USE 11-Cajatambo	0	0	0	0	0	0	0
USE 12-Canta	0	0	0	0	0	0	0
USE 13-Yauyos	0	0	0	0	0	0	0
USE 14-Oyón	30	0	0	0	0	7	23
USE 15-Huarochirí	108	0	0	0	12	43	53
USE 16-Barranca	675	0	0	12	117	224	322
TOTAL DIR.EDUC.CAL.	10,878	5	13	131	2,517	3,732	4,480

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Estadística básica 2002*. [en línea]. Lima: MINEDU-Unidad de Estadística Educativa 2003. [citado 15 de octubre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://escale.minedu.gob.pe/portal/esbas/manto1.jsp>

Como se puede observar, en lo correspondiente a educación inicial en el año 2002 se registró, a nivel acumulado, un total de 28,780 niños comprendidos entre 0 y 5 años que fueron matriculados en centros de educación inicial ubicados en las zonas que comprenden el área donde se desarrollará el proyecto en evaluación, cifra que permite determinar el nivel de concentración siguiente:

Tabla 2.2 Nivel de concentración de la población por edades

(En %)

Rango de Edades	Nivel de concentración
0 a 1 años	0.3
1 a 2 años	1.3
2 a 3 años	4.6
3 a 4 años	21.8
4 a 5 años	31.7
5 a más	40

Elaboración: propia

Estos indicadores permiten determinar, de manera preliminar, que existe un alto índice de niños entre 0 a 3 años de edad que no asisten a centros educativos, sean cunas, guarderías o nidos, hecho que se busca aprovechar para el desarrollo del presente estudio.

Por otro lado, se cuenta con información sobre el total de centros de educación inicial y alumnos matriculados correspondientes a las zonas donde se encuentra ubicado el segmento de mercado objetivo, como son los distritos de La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco, distritos que como se

explicó anteriormente, concentran la mayor población perteneciente al NSE A. Si bien esta información reduce significativamente nuestro horizonte, nuestro segmento es todavía menor.

**Cuadro 2.3: Centros de educación inicial y alumnos
por distritos de Lima
(Año: 2002)**

Distrito	Total Centro	Total Alumnos
La Molina	35	1,333
Miraflores	42	1,722
San Borja	36	951
San Isidro	36	1,741
Surco	108	4,512
Total	257	10,259

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN. **Estadística básica 2002**. [en línea]. Lima: MINEDU-Unidad de Estadística Educativa 2003. [citado 15 de octubre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://escale.minedu.gob.pe/portal/esbas/manto1.jsp>
Elaboración propia

De acuerdo a la información disponible en la página web³ del Ministerio de Educación, existe un total de 257 centros de educación inicial con un total de 10,259 alumnos matriculados, centros de educación que en el caso de La Molina están compuestos por 12 cunas y 23 jardines; en el caso de Miraflores 01

³ MINISTERIO DE EDUCACION. **Estadísticas básicas de centros educativos** [en línea]. Lima: s.n., 2003. [citado 21 octubre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://escale.minedu.gob.pe/portal/esbas/manto1.jsp>

cuna, 11 nidos y 30 jardines; en el caso de San Borja 1 cuna, 17 nidos y 18 jardines; en el caso de San Isidro son 17 nidos y 19 jardines; y en el caso de Surco 34 nidos y 74 jardines. Como se puede observar, la mayor concentración de centros educativos se encuentra en el distrito de Surco (42%) donde igualmente se concentra la mayor cantidad de población (44%), seguido por el distrito de Miraflores que concentra el 16% de centros educativos y 17% de la población, a pesar que San Isidro con un nivel poblacional similar concentra únicamente el 14% de centros educativos al igual que San Borja.

Como se explicó anteriormente, este análisis comprende al total de centros educativos y alumnos pertenecientes a los distritos en evaluación, los mismos que concentran la mayor parte del NSE A (96.02%), por lo que determinarán el volumen de demanda real haciendo el ajuste correspondiente con los índices de concentración de nuestro segmento de mercado por distrito. En tal sentido, de acuerdo a la información estadística elaborada por la empresa Apoyo Opinión y Mercado S.A. en su estudio Perfiles Zonales 2003, se muestra la distribución porcentual vertical y horizontal de la población correspondiente al referido NSE en los distritos en evaluación:

Cuadro 2.4: Distribución vertical de la población NSE A

(En %)

VERTICAL			
ZONA GEOGRAFICA	NSE A		
DISTRITO	Total	A1	A2
	(%)	(%)	(%)
ZONA SUROESTE			
Miraflores	9.00%	6.75%	9.70%
San isidro	18.40%	17.75%	18.60%
ZONA SUR ESTE			
La Molina	21.74%	34.40%	18.00%
San Borja	15.74%	20.65%	14.25%
Santiago de	31.14%	20.45%	34.25%
TOTAL:	96.02%	100.00%	94.80%

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2003. Lima: Apoyo, 2003. p.16
Elaboración propia

Cuadro 2.5: Distribución horizontal de la población NSE A

(En %)

HORIZONTAL			
ZONA GEOGRAFICA	NSE A		
DISTRITO	Total	A1	A2
	(%)	(%)	(%)
ZONA SUROESTE			
Miraflores	29.40%	5.00%	24.40%
San isidro	64.30%	14.20%	50.10%
ZONA SUR ESTE			
La Molina	39.70%	14.30%	25.40%
San Borja	32.70%	9.80%	22.90%
Surco	34.98%	5.23%	29.75%

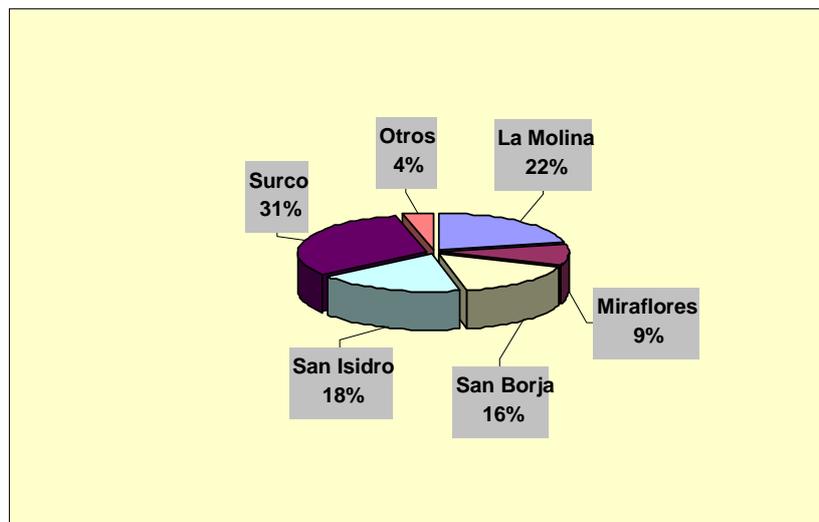
Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2003. Lima: Apoyo, 2003. p.18
Elaboración propia

Se puede observar que del total de la población de Lima y Callao perteneciente al NSE A, el 27.4% se concentra en la zona sur oeste comprendida por los

distritos de Miraflores y San Isidro, y el 68.62% en la zona sur este comprendida por los distritos de la Molina, San Borja y Surco, con un índice de concentración total de 96.02%; siendo el distrito de Santiago de Surco el que a nivel acumulado (A1 y A2) concentra el mayor porcentaje de esta población (31.14%), seguido de La Molina, San Isidro, San Borja y Miraflores.

Gráfico 2.7: Distribución de la población de Lima NSE A

(En %)



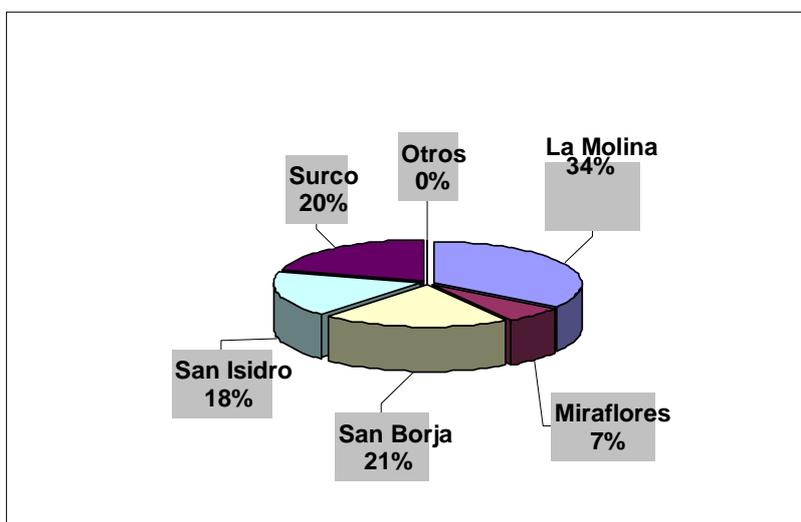
Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2003**. Lima: Apoyo, 2003. p.20
Elaboración propia

Asimismo, como dato referencial observamos que estos distritos concentran el 100% de la población de Lima y Callao perteneciente al NSE A1, mientras que en lo referido al NSE A2 concentran el 94.8% de la misma. De esta manera, la distribución general

del NSE analizado por distritos se muestra de forma detallada en los siguientes gráficos:

Gráfico 2.8: Distribución de la población de Lima NSE A 1

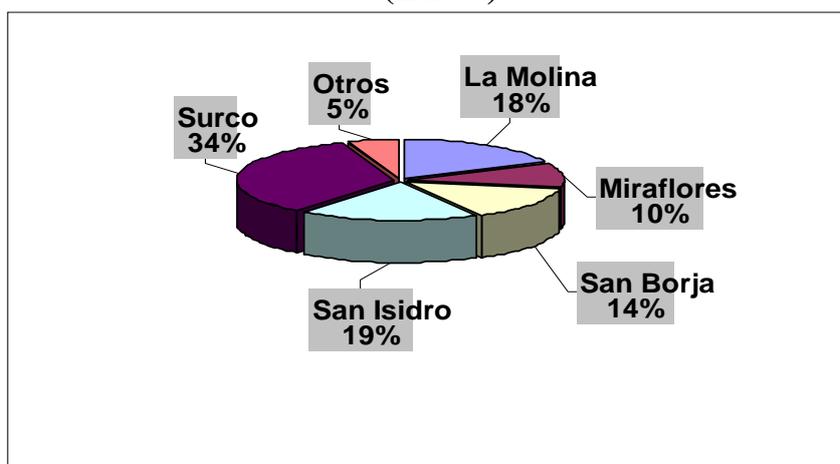
(En %)



Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2003**. Lima: Apoyo, 2003. p.22
Elaboración propia

Gráfico 2.9: Distribución de la población de Lima NSE A 2

(En %)



Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2003**. Lima: Apoyo, 2003. p.24
Elaboración propia

Por otro lado, en lo referido a la concentración de la población por NSE de cada distrito, se observa que San Isidro cuenta con el índice más alto de población perteneciente al NSE A (64.3%), seguido de La Molina (39.7%), Surco (34.98%), San Borja (32.7%) y Miraflores (29.4%).

De esta manera efectuamos el cálculo del promedio de alumnos por centro educativo para los distritos analizados, teniendo en cuenta que este promedio resulta de los datos publicados por del Ministerio de Educación correspondientes al total de centros educativos y alumnos matriculados en cada distrito, ajustados por el índice de concentración para el NSE A correspondiente a cada distrito (cuadro de distribución horizontal):

Tabla 2.3: Centros de educación inicial y número de alumnos matriculados por distritos de Lima Metropolitana
(En %)

Distrito	Total Centros NSE A	Alumnos NSE A	Promedio alumnos por centro
La Molina	14	529	38
Miraflores	12	506	41
San Borja	12	311	26
San Isidro	23	1,119	48
Surco	38	1,578	42
Total	99	4,044	

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. *Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2003*. Lima: Apoyo, 2003. p.26
Elaboración propia

Una vez efectuado el ajuste correspondiente, se

estima que en los distritos analizados existirían 99⁴ centros de educación inicial dirigidos al NSE A, con un total estimado de 4,044 alumnos pertenecientes a dicho segmento. Del cálculo se desprende que en La Molina habrían 14 centros con un promedio de 38 alumnos por centro, en Miraflores 12 centros con 41 alumnos promedio, San Borja 12 centros con 26 alumnos, San Isidro 23 centros con 48 alumnos y en Surco 38 centros con 42 alumnos en promedio; lo que permite determinar que cada centro de educación inicial (incluye nidos, cunas y jardines) cuenta con 41 alumnos en promedio.

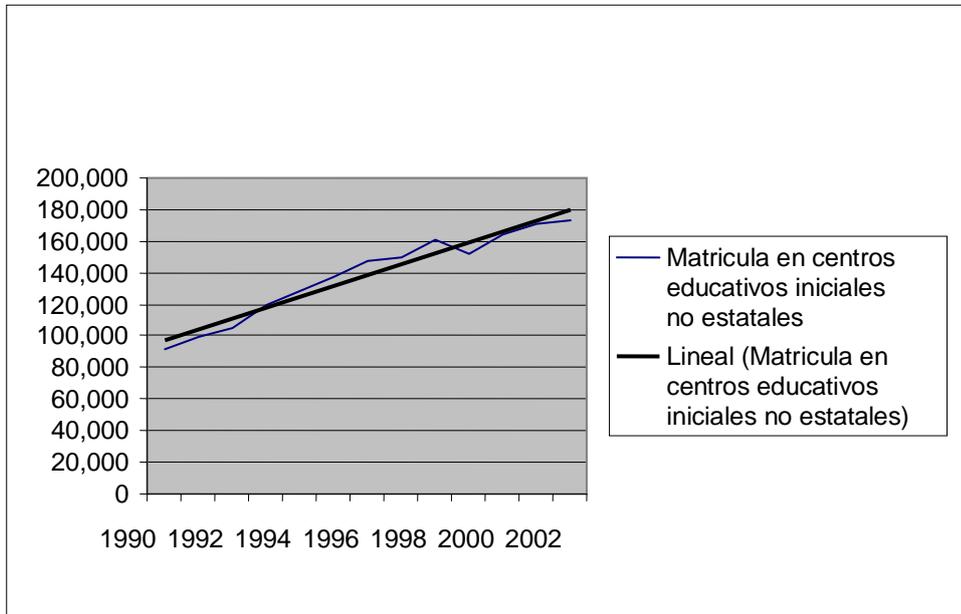
2.1.4. Proyección de la demanda

Como puede apreciarse en el siguiente cuadro, existe una clara tendencia al aumento de la matrícula en centros de educación inicial no estatal. Esta tendencia se nota en el creciente interés en el tema, conciencia y nivel de educación cada vez mayor de las madres y desarrollo de nuevas teorías. El incremento de la importancia de la educación a este nivel se ha visto plasmada a nivel legal en el hecho de que a partir de la Constitución de 1993, la educación inicial se ha incorporado en la educación obligatoria y gratuita.

⁴ Este número se ajustará en la sección correspondiente al análisis de la oferta.

**Gráfico 2.10: Matrícula en centros educativos iniciales no estatales:
1990-2002**

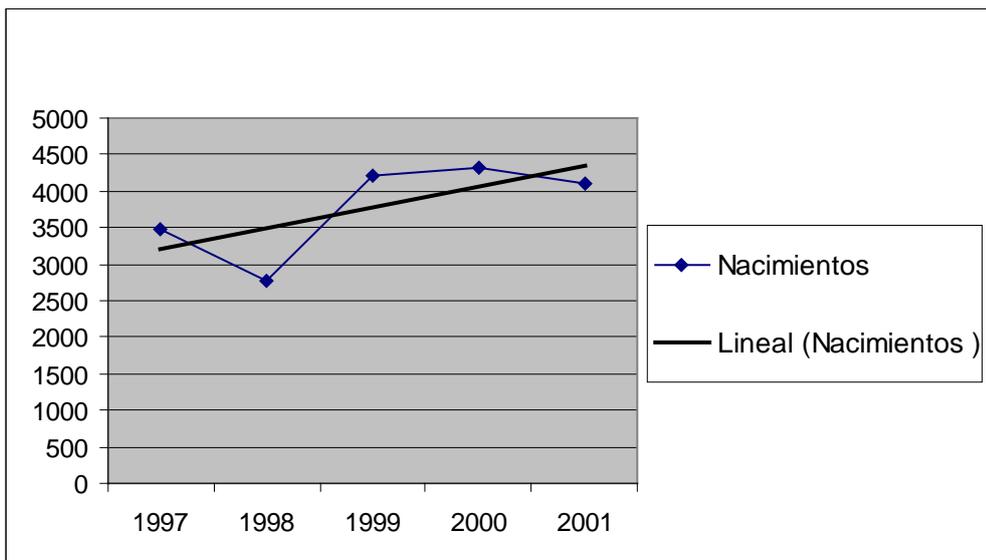
(Niños matriculados)



Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2003**. Lima: Apoyo, 2003. p. 10-11

Elaboración propia

Gráfico 2.11: Nacimientos en distritos objetivo: 1997-2001



Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2003**. Lima: Apoyo, 2003. p. 10-11

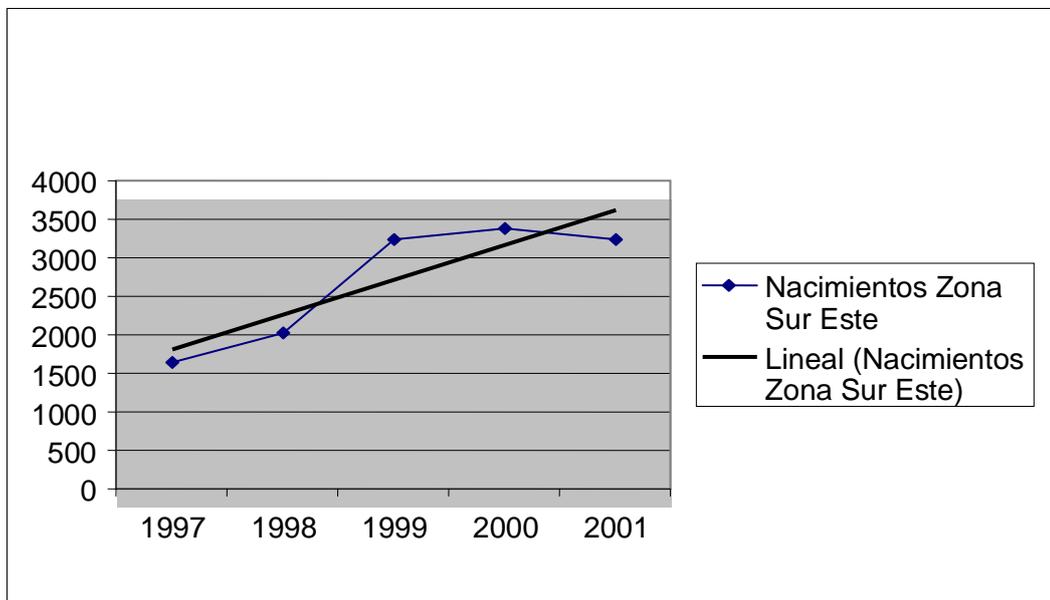
Elaboración propia

Un dato interesante es que durante los últimos tres años de este gráfico, ha habido una cantidad de nacimientos mayor a 4,000. Llama la atención que la cantidad de niños del NSE A que actualmente van al nido es 4,044.

Otra vez, distinguimos entre las dos zonas donde se ubica nuestro segmento objetivo y encontramos los siguientes resultados, donde se aprecia que la zona Sur Este parece tener mayor potencial de crecimiento:

Gráfico 2.12: Evolución de nacimientos zona Sur Este: 1997-2001

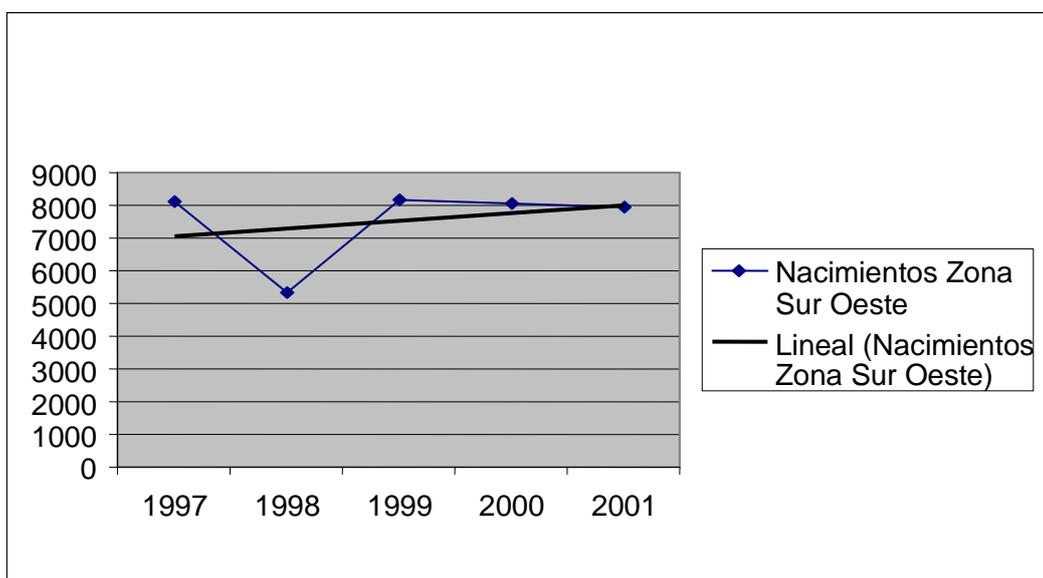
(En habitantes)



Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2003**. Lima: Apoyo, 2003. p. 10-11
Elaboración propia

Gráfico 2.13: Evolución de nacimientos zona Sur Oeste: 1997-2001

(En habitantes)



Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2003**. Lima: Apoyo, 2003. p. 10-11
Elaboración propia

Por otro lado, aunque los datos de nacimientos disponibles en el INEI hasta el año 2001 son un indicador de tendencia de crecimiento de la demanda potencial, la demanda potencial total actual la conforman todos los niños nacidos a partir del 2000 hasta la fecha, en estos distritos, dentro del NSE A quienes pueden matricularse en Cuna, Nido y/o talleres de estimulación temprana.

La tasa de natalidad proporcionada por el INEI es de 2.37%. Sin embargo, considerando que el NSE A tiene características que lo distinguen de los demás y que ya han sido objeto de estudio, se ha calculado una tasa de natalidad para este segmento. Este cálculo se ha realizado por un lado en base a las

cifras con que se cuenta sobre nacimientos y población de los distritos objetivos combinados con los porcentajes de las poblaciones por distrito que pertenecen al NSE A, de acuerdo a los estudios de perfiles zonales de Apoyo de 1999 a la fecha.

Como resultado de estos cálculos se obtuvo una tasa de 1.75% que se utilizó para calcular la cantidad de nacimientos a partir del 2002 hasta el primer trimestre del 2004, los que se sumaron a los nacimientos registrados entre los años 2,000 y 2,001. De esta manera, se obtuvo un total de niños nacidos en este periodo que asciende a 18,391 niños, los mismos que constituyen el total del mercado potencial actual para cuna, nido y estimulación Temprana. Si asumimos que los niños que acuden al Nido tienen entre 2 y 4 años, entonces la suma se reduce a 9,948 niños pertenecientes al NSE, cifra por demás superior a los 4,044 niños de este mismo nivel que van al Nido actualmente, lo que indica que sí existe una demanda potencial.

2.2. Análisis de la oferta

El análisis de la oferta de servicios educativos similares a los ofrecidos por Our Dream se ha basado principalmente en las estadísticas proporcionadas por el Ministerio de Educación así como en los resultados de la encuesta

realizada entre padres de familia del segmento objetivo, el NSE A.

2.2.1. Identificación de la oferta actual y competidores directos

Para determinar la oferta actual, se ha realizado un filtro entre aquellos centros que se encuentran en las zonas limítrofes con distritos de los niveles socioeconómicos más bajos del total de centros de educación inicial de cada uno de los distritos donde se encuentra localizado el NSE A, dadas las características de nuestro público objetivo y tomando en cuenta la importancia del criterio de proximidad. No se ha considerado además, a los centros con una sola sección y menos de 3 alumnos.

Una vez hechos los filtros obtuvimos una lista de proveedores de servicios de cuna y educación inicial por cada distrito obteniendo las siguientes cifras:

Tabla 2.4 : Centros de educación inicial y número de alumnos matriculados por distritos objetivo

Distrito	Cantidad de Centros Educativos	Cantidad de Alumnos matriculados
Surco	50	2,469
La Molina	12	702
San Borja	28	796
Miraflores	27	1,253
San Isidro	28	1,248
TOTAL	145	6,468

Elaboracion propia

Dada la cantidad de centros educativos, no era posible analizar caso por caso cuáles tenían una oferta educativa similar a la nuestra y que por lo tanto, estaban dirigidos al mismo segmento. En tal sentido, dentro de la encuesta realizada se incluyó una pregunta acerca del centro de educación inicial donde estudiaban los hijos de los entrevistados así como una segunda pregunta donde se les solicitaba mencionar los nombres de todos los nidos que conocieran. En base a las respuestas se elaboró una lista de los centros que constituyen nuestra competencia más directa y se elaboró el siguiente cuadro en base a averiguaciones adicionales:

Tabla 2.5: Competencia directa

Centro	Distrito	Nido	Cuna	Estimulación Temprana	Talleres	Escuela de nanas	Costo Nido (US\$ al mes)	Costo Estimulación (US\$ al mes)
Markaham	Surco	✓			✓		290	
Newton	Surco	✓			✓		250	
Mami y Yo	San Isidro Surco	✓	✓	✓			200	55/80/120
Casuarinas Baby Center	Casuarinas		✓				240	
Learn and Play	Surco	✓		✓		✓	190	190
Sonrisitas	Surco	✓			✓		230	
Pinceladas	Surco	✓					200	
Playground	Miraflores			✓				55/80/120
Babies Place	Surco	✓	✓				160	

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN. **Estadística básica 2002**. [en línea]. Lima: MINEDU-Unidad de Estadística Educativa 2003. [citado 15 de octubre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://escale.minedu.gob.pe/portal/esbas/manto1.jsp>
Elaboración propia

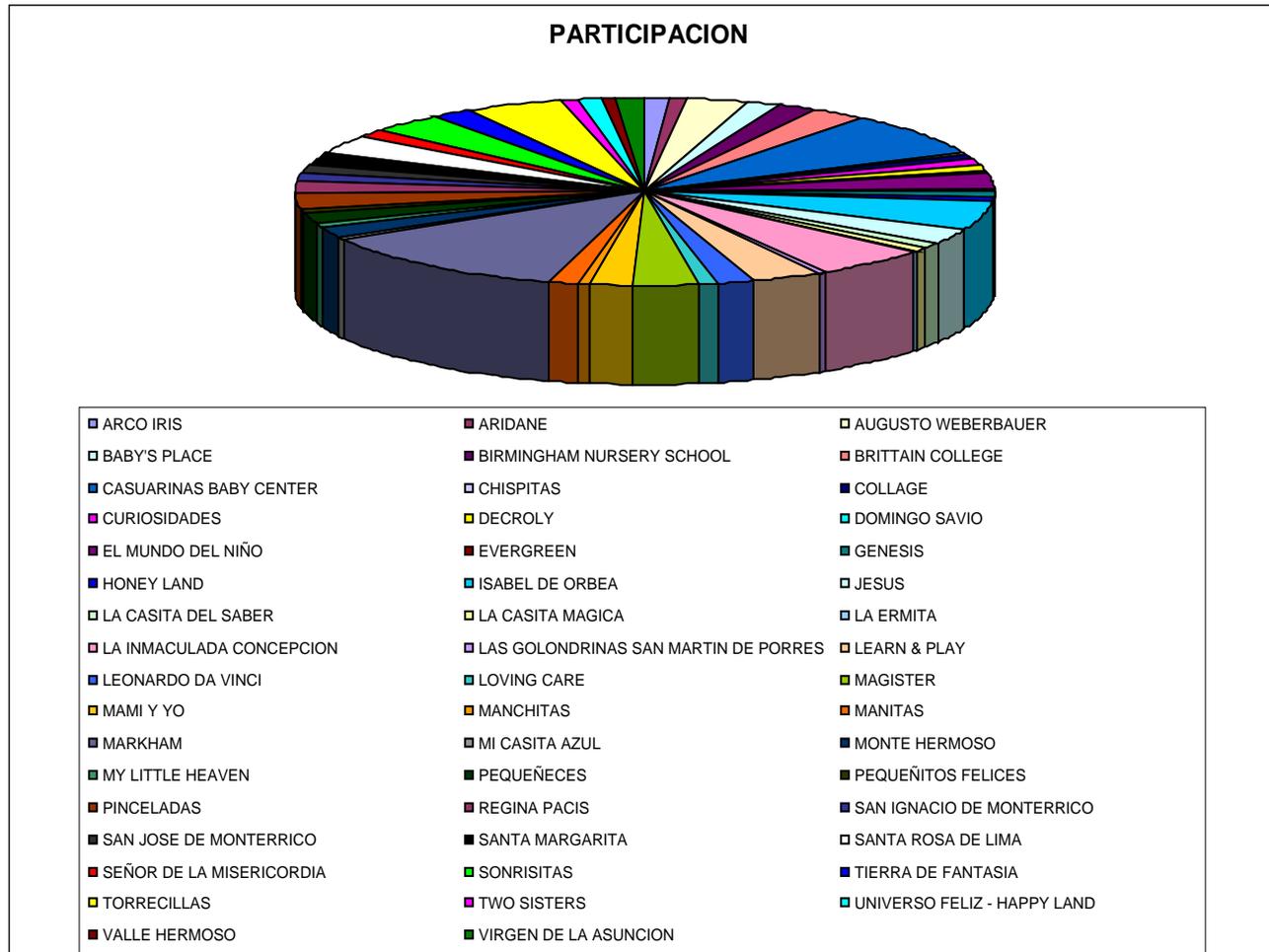
2.2.2. Participación de mercado

En esta sección nos ocuparemos de la participación de mercado en términos del porcentaje de captura del público que actualmente acude a nidos en los distritos donde reside nuestro público objetivo. No se hace este análisis para el caso de otros servicios, Cuna y Estimulación Temprana ya que no hay un mercado lo suficientemente desarrollado para hacer un cálculo de participación porcentual.

Para efectos del cálculo de la participación de mercado de Nidos, hemos utilizado las listas depuradas de centros de educación inicial de los distritos de Surco, La Molina, San Borja, Miraflores y San Isidro, las mismas que nos arrojan un total de 145 centros de educación inicial, para calcular una participación promedio y nuestra meta de participación en el mercado.

A continuación se aprecia un análisis de cada distrito en un gráfico donde se muestra la participación de todos los centros de educación inicial, luego de la depuración realizada para efectos de la determinación de la oferta total.

Gráfico 2.14 : Participación de mercado: Surco



Participacion	Numero de centros	Porcentaje
De 0% a 2.5%	38	76%
De 2.5% a 5%	8	16%
De 5% a 7.5%	2	4%
De 7.5 a 10%	1	2%
Mas de 10%	1	2%

Participacion Promedio	2%
Mayor participacion	12.11%
Menor participacion	0.41%

Cantidad total de alumnos	2,469
Meta del proyecto	2.00%
Cant. Alumnos proyecto	49.38

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN. **Estadística básica 2002**. [en línea]. Lima: MINEDU-Unidad de Estadística Educativa 2003. [citado 15 de octubre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://escale.minedu.gob.pe/portal/esbas/manto1.jsp>
Elaboración propia

Gráfico 2.15 : Participación de mercado: La Molina

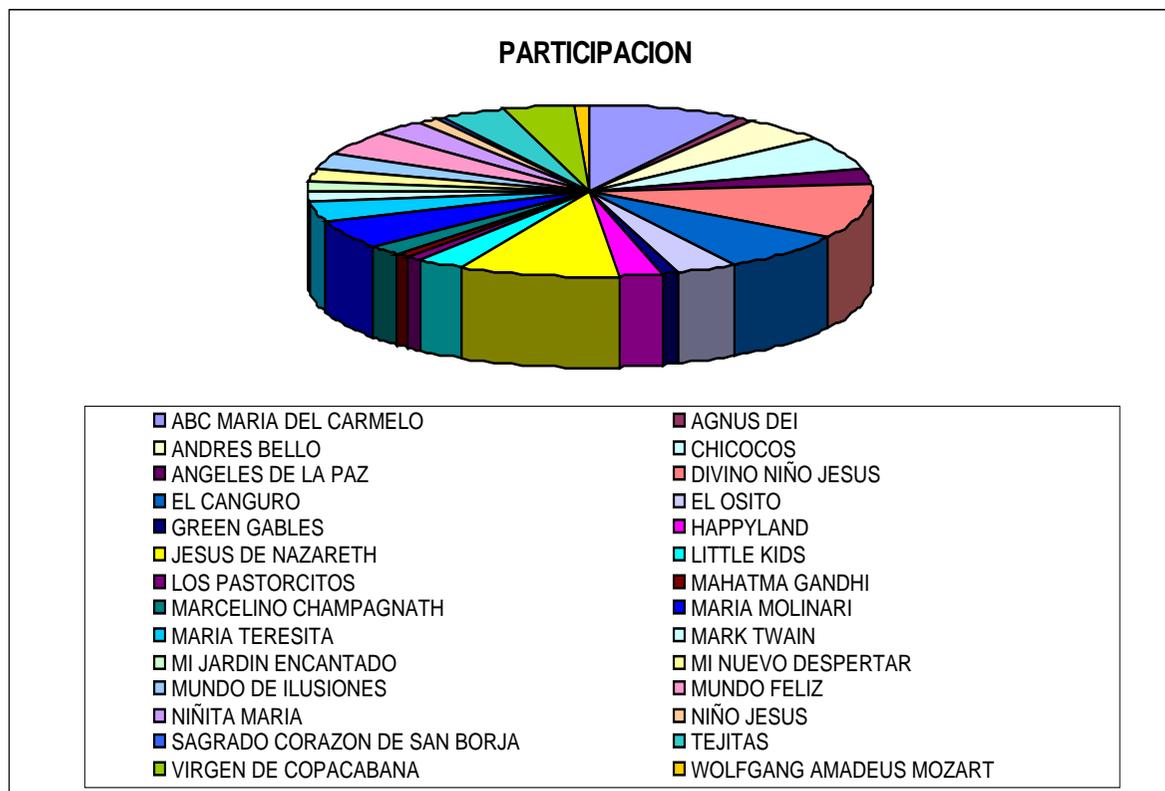


PARTICIPACION PROMEDIO	8.31%
MAYOR PARTICIPACION	15.63%
MENOR PARTICIPACION	1.56%

Participación	Número de Centros	Porcentaje
De 0% A 2.5%	4	30.77%
De 5% A 10%	3	23.08%
De 10% A 15%	4	30.77%
Más de 15%	1	7.69%

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN. **Estadística básica 2002**. [en línea]. Lima: MINEDU-Unidad de Estadística Educativa 2003. [citado 15 de octubre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://escale.minedu.gob.pe/portal/esbas/manto1.jsp>
Elaboración propia

Gráfico 2.16 : Participación de mercado: San Borja



PARTICIPACION PROMEDIO	3.57%
MAYOR PARTICIPACION	10.55%
MENOR PARTICIPACION	0.63%

Participación	Número de Centros	Porcentaje
De 0% A 2.5%	9	32.14%
De 2.5% a 5%	12	42.86%
De 5% a 7.5%	4	14.29%
De 7.5% a 10%	2	7.14%
Más de 10%	1	3.57%

Cantidad total de alumnos	796
Meta del Proyecto	3.57%
Cantidad de alumnos proyecto	28

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Estadística básica 2002*. [en línea]. Lima: MINEDU-Unidad de Estadística Educativa 2003. [citado 15 de octubre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://escale.minedu.gob.pe/portal/esbas/manto1.jsp>
Elaboración propia

Gráfico 2.17 : Participación de mercado: Miraflores



PARTICIPACION PROMEDIO	3.70%
MAYOR PARTICIPACION	19.07%
MENOR PARTICIPACION	0.48%

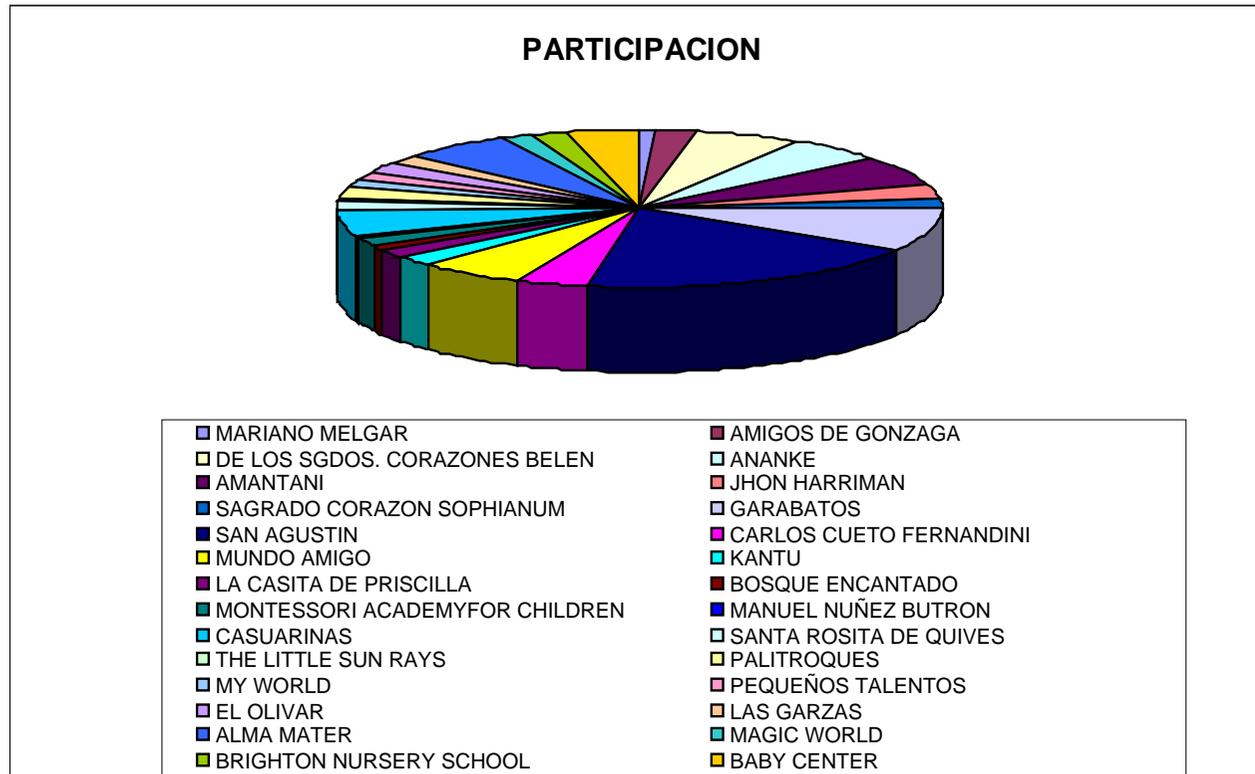
Participación	Número de Centros	Porcentaje
De 0% A 5%	23	85.19%
De 5% a 10%	2	7.41%
De 10% a 15%	1	3.70%
Más de 10%	1	3.70%

Cantidad total de alumnos	1,253
Meta del Proyecto	3.70%
Cantidad de alumnos proyecto	46.361

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN. **Estadística básica 2002**. [en línea]. Lima: MINEDU-Unidad de Estadística Educativa 2003. [citado 15 de octubre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://escale.minedu.gob.pe/portal/esbas/manto1.jsp>
Elaboración propia

En el caso de este distrito se considera esta meta de participación como bastante realista, pues nos estamos colocando dentro del rango que incluye a más del 86% de nuestra competencia.

Gráfico 2.18 : Participación de mercado: San Isidro



PARTICIPACION PROMEDIO	3.57%
MAYOR PARTICIPACION	18.83%
MENOR PARTICIPACION	0.48%

Participación	Número de Centros	Porcentaje
De 0% A 2.5%	17	60.71%
De 2.5% a 5%	3	10.71%
De 5% a 7.5%	6	21.43%
De 7.5% a 10%	1	3.57%
Más de 10%	1	3.57%

Cantidad total de alumnos	1,248
Meta del Proyecto	3.57%
Cantidad de alumnos proyecto	45

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN. **Estadística básica 2002**. [en línea]. Lima: MINEDU-Unidad de Estadística Educativa 2003. [citado 15 de octubre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://escale.minedu.gob.pe/portal/esbas/manto1.jsp>
 Elaboración: Propia

De esta manera, se calculó la participación de mercado para el proyecto, tomando como referencia la participación de mercado y la cantidad de alumnos en cada distrito analizado:

Cuadro 2.6: Resumen de participación de mercado por distrito

(En %)

SURCO

Participación Promedio	2.00%
Mayor Participación	12.11%
Menor Participación	0.41%
Cantidad total de alumnos	2,469

LA MOLINA

Participación Promedio	8.31%
Mayor Participación	15.63%
Menor Participación	1.56%
Cantidad total de alumnos	702

SAN BORJA

Participación Promedio	3.57%
Mayor Participación	10.55%
Menor Participación	0.63%
Cantidad total de alumnos	796

SAN ISIDRO

Participación Promedio	3.57%
Mayor Participación	18.83%
Menor Participación	0.48%
Cantidad total de alumnos	1,248

MIRAFLORES

Participación Promedio	3.70%
Mayor Participación	19.07%
Menor Participación	0.48%
Cantidad total de alumnos	1,253

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN. **Estadística básica 2002**. [en línea]. Lima: MINEDU-Unidad de Estadística Educativa 2003. [citado 15 de octubre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://escale.minedu.gob.pe/portal/esbas/manto1.jsp>
Elaboración propia

De los datos analizados para cada distrito se obtiene niveles de participación promedio de mercado que van de 2% (Surco) hasta 8.31% (La Molina).

Cabe indicar sin embargo que en el presente análisis se estará proyectando una capacidad de producción (atención) tomando como referencia sólo un punto medio, teniendo en cuenta que para el cálculo se estaría utilizando únicamente la información correspondiente al nivel de participación promedio para cada distrito. En tal sentido, calcularemos también la participación promedio ponderada de mercado con la información correspondiente al mayor y menor nivel de participación para cada distrito, con lo cual obtendremos un intervalo esperado de participación, el cual considerará los escenarios pesimista, moderado y optimista de nuestro cálculo.

Cuadro 2.7: Intervalo esperado de participación de mercado

(En %)

Distrito	Participación			Total alumnos	Promedio alumnos por centro		
	Menor	Media	Mayor		Menor	Media	Mayor
Surco	0.41%	2.00%	12.11%	2,469	10	49	299
La Molina	1.56%	8.31%	15.63%	702	11	58	110
San Borja	0.63	3.57%	10.55%	796	5	28	84
Miraflores	0.48	3.70%	19.07%	1,253	6	46	239
San Isidro	0.48	3.57%	18.83%	1,248	6	45	235
Total				6,468	38	227	967
				Promedio	8	45	193
					0.59%	3.51%	14.94%

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Estadística básica 2002*. [en línea]. Lima: MINEDU-Unidad de Estadística Educativa 2003. [citado 15 de octubre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://escale.minedu.gob.pe/portal/esbas/manto1.jsp>
Elaboración propia

De los cálculos efectuados obtenemos un intervalo esperado de participación de mercado por distrito que va desde el escenario pesimista que implica capturar el 0.59% de los niños que asisten a un Nido en cada distrito hasta un escenario optimista con una participación del 14.9% en las mismas condiciones. Estos dos escenarios nos servirán más tarde para realizar el análisis financiero.

Dentro de un escenario moderado, nuestra meta será captar 45 alumnos, que es el promedio ponderado de niños por centro educativo dentro de los distritos objetivo. Este escenario será la base sobre la cual se harán los cálculos para efectos de pronóstico de ventas y determinación de la capacidad instalada requerida. Estos 45 alumnos, nos da una participación promedio ponderada por distrito de 3.51%, lo cual equivaldría a tener una participación del 0.696% del mercado de educación inicial para el NSE A, de los alumnos que actualmente acuden a un Nido.

En todos los casos se ha elegido la participación promedio como meta debido a la gran atomización. En algunos casos el cálculo puede resultar un tanto optimista sin embargo, consideramos que las ventajas competitivas de nuestro servicio justifican este optimismo moderado.

Cabe señalar que la meta de participación propuesta por distrito equivale, en el caso de la zona de influencia constituida por los distritos de La Molina, Surco y San Borja (Zona Sureste de Lima Metropolitana) a un 1.13%. Este cálculo es relevante puesto que es posible captar alumnos dentro de toda esta zona y la competencia con los otros Nidos se dará a este nivel. En cuanto a la zona conformada por los distritos de Miraflores y San Isidro (Zona Sur Oeste), la meta propuesta significa una participación de mercado de 1.8%.

En cuanto a la meta de participación propuesta, de acuerdo a lo observado en el mercado, apuntamos llegar a la misma en el segundo año de operaciones, dentro de un escenario moderado, al cual, como veremos en el análisis financiero, se le ha asignado una probabilidad de ocurrencia del 50%. En este mismo análisis veremos que, en el escenario pesimista, se espera llegar a la meta de participación el tercer año, con una probabilidad de 25%. Para el escenario optimista, se alcanza la meta el segundo año con una probabilidad de 25%.

En nuestro escenario base, el cual equiparamos con el escenario moderado, se pretende comenzar el primer año de operaciones con 35 alumnos en Nido, lo que equivale a una participación de mercado de 2.73%, por distrito.

2.2.3. Análisis FODA de la oferta actual

El siguiente análisis FODA fue hecho en base a la lista de competidores actuales directos basándonos en encuestas y en entrevistas individuales con padres de familia así como con las actuales profesoras y propietarias del Centro de Estimulación Temprana Dream Gym:

Cuadro 2.8: Análisis FODA de la oferta actual

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Prestigio (Mami y Yo, Learn and Play, Baby Newton, Babys Place, Sonrisitas)</p> <p>Excelente Infraestructura (Learn & Play)</p> <p>Buenas profesoras (Baby's Place, Newton, Markaham)</p> <p>Inglés intensivo (Learn & Play)</p>	<p>Creciente preocupación por la estimulación temprana</p> <p>Educación inicial obligatoria</p>
RIESGOS	DEBILIDADES
<p>Alto nivel de regulación y burocracia en el Ministerio de Educación y la USE</p> <p>Poca penetración de las nuevas teorías de la educación</p>	<p>No inglés (Sonrisitas, Baby's Place)</p> <p>No tienen sistema de nutrición (Sonrisitas, Baby's Place)</p> <p>Poca flexibilidad en los horarios (Baby's Place, Learn & Play)</p>

Elaboración propia

2.2.4. Productos sustitutos

Con respecto a los productos sustitutos, en nuestro caso, lo único parecido lo constituyen las nanas y únicamente para el servicio de Cuna. Los servicios de las nanas son ampliamente utilizados por las familias del NSE A.

Existen diferentes tipos de nanas, variando desde la nana especializada cuyos servicios pueden costar hasta S/. 1,600 soles al mes hasta la empleada que realiza otro tipo de quehaceres en al casa a la que se le confía labores de cuidado de los niños y que generalmente ganan entre 300 y 500 Soles al mes. Actualmente es posible contactar agencias que se especializan en la selección y entrenamiento de estas nanas.

Las desventajas de esta alternativa son obvias, dado que la mejor nana no podrá dar el mismo nivel de enseñanza y estimulación a un niño que el que obtendría con personas especialmente entrenadas en un ambiente diseñado para tales propósitos donde le es posible al niño interactuar con otros niños y aprender habilidades sociales.

2.2.5. Determinación de la demanda insatisfecha

Hemos podido observar que existe un interés no satisfecho por contar con una oferta de servicios

integrales y flexibles con planteamientos pedagógicos modernos que se traduce en una demanda insatisfecha cualitativa y cuantitativa.

Asimismo, en la encuesta ha quedado evidenciado que existe un alto índice de padres de familia pertenecientes al segmento de mercado objetivo que se encuentran muy interesados en contar con un centro integral de cuidado y formación para sus hijos desde 0 hasta 5 años que incluya, un centro educativo inicial (nido) y una cuna ("daycare"), además de servicios adicionales de movilidad y alimentos, entre otros, todo en un ambiente bilingüe.

Podemos manifestar que también existe un alto interés y conocimiento sobre el tema de estimulación temprana.

Con respecto a los servicios de educación inicial (nido), existen muy pocos centros con una oferta igual a la nuestra por lo que la demanda insatisfecha está referida sobre todo a temas cualitativos relacionados tanto con la propuesta pedagógica como con la flexibilidad de horarios y otros servicios que no se prestan actualmente, tales como el de alimentación.

Este último servicio especialmente, no es prestado por ninguno de los centros de educación inicial

mencionados en la encuesta ni por aquellos visitados por nosotros.

En lo referente al servicio de cuna, si bien las estadísticas publicadas por el Ministerio de Educación muestran la existencia de algunas cunas en los distritos objetivo, el resultado de las encuestas muestra que estas cunas no son conocidas por las madres del segmento objetivo, las cuales perciben una falta en la provisión de este servicio. Lo más probable es que las cunas que figuran en las estadísticas del Ministerio de Educación no estén dirigidas a nuestro segmento objetivo o no estén funcionando.

A fin de darnos una idea aproximada de la magnitud de la demanda insatisfecha, tomamos como referencia la encuesta de opinión cuyos resultados arrojaron que un 89% de los padres estarían interesados en un servicio de cuna. Asumiendo que el 50% de este interés potencial se traduzca finalmente en intención de compra y tomando en cuenta la cantidad actual de niños del NSE A nacidos desde el 2003 podemos calcular una demanda insatisfecha de 2,552.

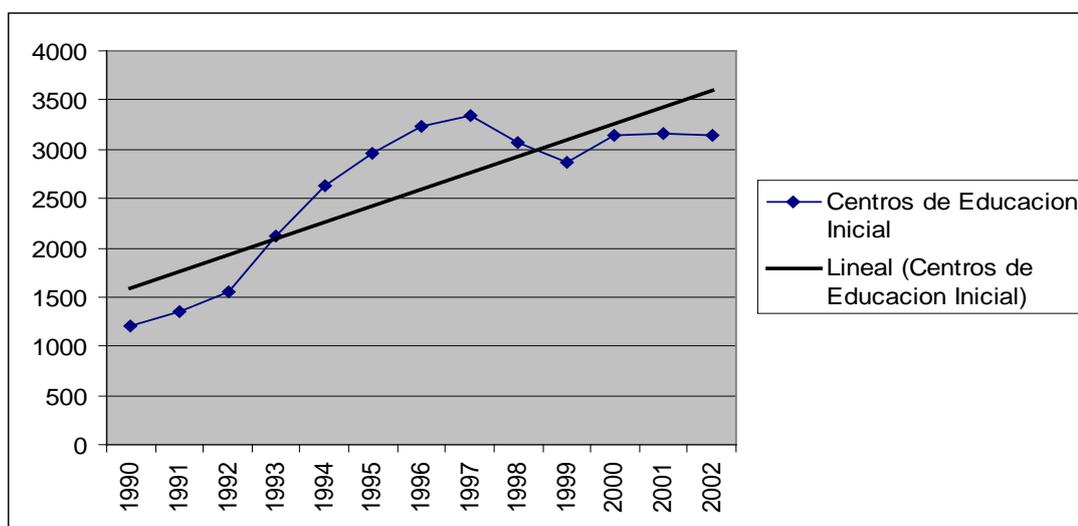
2.2.6. Proyección de la oferta

Los datos históricos disponibles que podrían permitirnos hacer una proyección del comportamiento

de la oferta se refieren al departamento de Lima. El aumento o disminución de centros de educación inicial a nivel departamental puede ser engañosa puesto que está determinado principalmente por la información referente a las provincias y distritos cuya población no pertenece al NSE A. Nótese que mientras que a nivel departamental existían más de 3,000 centros de educación inicial en el año 2002, actualmente existen sólo 145 en los distritos objetivos del presente proyecto.

Gráfico 2.19 : Centros de educación inicial privados: 1990-2002

(En unidades)



Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN. **Estadística básica 2002**. [en línea]. Lima: MINEDU-Unidad de Estadística Educativa 2003. [citado 15 de octubre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://escale.minedu.gob.pe/portal/esbas/manto1.jsp>
Elaboración propia

Por otro lado, dado el tamaño del mercado potencial y la demanda insatisfecha, tanto cualitativa como cuantitativa, mas allá de determinar el número de

centros que podrían implementarse en el futuro, para efectos del presente proyecto interesa tratar de predecir el comportamiento de nuestra competencia directa ante nuestra entrada al mercado y nuestra propuesta, tanto pedagógica como de servicios.

En ese sentido, ya se viene notando un interés creciente en la aplicación de la teoría de las inteligencias múltiples así como la estimulación temprana. Algunos de los centros visitados ya las están aplicando; debemos tomar en consideración que aquellos centros que conforman nuestra competencia directa cuentan con los recursos y conocimientos necesarios para aprender y aplicar las teorías y metodologías más modernas. El nuestro es un negocio de servicios y debemos innovar y estar constantemente buscando nuevas formas de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y de elevar el nivel de calidad de manera constante.

Sólo si logramos poner una valla muy alta en cuanto a calidad e innovación, ganándonos un prestigio sólido, podremos tener éxito en mantener o aumentar nuestra participación en el mercado y la captación del mercado potencial. Esta misma valla servirá para desalentar a posibles nuevos competidores.

Para estos fines se destina un 5% de las ventas anuales

para investigación y desarrollo y otro 5% en capacitación.

2.2.7. Precios

a. Precios de mercado

Como podemos observar en la Tabla B (Identificación de oferta actual y competidores directos), el costo mensual de los centros de educación inicial dirigidos a nuestro segmento varían entre los US\$160 y US\$290.

b. Fijación de precios

Para fijar el precio de nuestros servicios, hemos tomado en cuenta dos consideraciones básicas.

En primer lugar, el factor costo es el de menor importancia relativa para los padres de nuestro segmento objetivo. Este factor no pesará en el momento de elegir el centro Educativo en tanto se cumpla con los criterios principales de selección de acuerdo a la encuesta de Apoyo SA, que son la cercanía, el prestigio y la constante comunicación con los padres.

En segundo lugar, debemos tomar en cuenta desde el punto de vista de nuestra estrategia de Marketing y posicionamiento, que el prestigio es una variable esencial para la elección del Centro

Educativo en el caso de los padres del NSE A. El status es un factor importante en nuestro público objetivo. Recordemos otro punto mencionado en el estudio realizado por Apoyo Opinión y Mercado sobre el mercado educativo peruano donde se menciona que estos padres no toman en cuenta la propaganda por televisión sino las recomendaciones de sus amigos, a diferencia de los otros Niveles Socioeconómicos. Por lo tanto, sería equivocado asumir una estrategia de precios bajos que pudiera perjudicar nuestro posicionamiento.

Sin embargo, no obstante su poco peso relativo, el factor costo sí fue mencionado por algunos pocos de los entrevistados para la encuesta realizada por nuestro grupo. Es decir que no será decisivo pero sí podría ser tomado en cuenta ante dos ofertas similares en cuanto a los factores más importantes. Por otro lado, el prestigio no es algo que se pueda obtener de la noche a la mañana a pesar de que el lanzamiento de nuestros Centros reforzará todos los aspectos que favorecerán la obtención de este prestigio , tales como el hecho de que tanto las profesoras como los promotores del Centro de Educación sean todos egresados de los mejores colegios y universidades de Lima y representantes del NSE A. Por lo tanto hemos

decidido colocarnos dentro del rango de precios del mercado hacia el límite inferior.

Las tarifas preliminares, que podrán ser ajustadas tras el estudio financiero correspondiente serian las siguientes:

Cuadro 2.9: Tarifas

(En US\$)

Servicio	Tarifa Mensual
Pre-School/ Daycare	
De 7: 00 a.m. a 12:30 m	US\$ 160
De 7: 00 a.m. a 14:30 m	US\$ 200
De 7: 00 a.m. a 17:30 m	US\$ 220
Estimulación Temprana	
1 vez por semana	US\$ 48
2 veces por semana	US\$ 70
3 veces por semana	US\$ 98

Elaboración propia

c. Proyección de precios

Por tratarse de tarifas en moneda extranjera, como se verá en el análisis y proyección económica financiera, nuestros precios se mantienen constantes en el tiempo, precios que además en el pasado no han registrado variaciones por el mismo motivo.

2.3. Comercialización

En lo referido a la estrategia de marketing general para el proyecto en evaluación, se contemplan los siguientes puntos:

2.3.1. Plaza

Este tema fue ampliamente tratado en el punto de localización del mercado que, en base al análisis de las características de los niveles socioeconómicos, se determinó que nuestro mercado objetivo se encuentra ubicado en los distritos que concentran a la población perteneciente al NSE A, como son los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco, La Molina y San Borja, por lo que nuestra plaza está determinada por dicha zona de influencia.

a. Canal de distribución

Por las características de nuestro servicio, el canal de distribución no requiere de agentes intermediarios sino más bien consiste en un sistema de distribución directa conocido como “canal cero”, pues nuestro servicio requiere, en primer lugar, de un alto grado de control sobre el mercado en el que se fomente un alto grado de lealtad por parte del cliente, así como también cubrir las necesidades de un trato especial deseado por el cliente como por ejemplo, en el servicio propuesto de movilidad especialmente

acondicionada para el recojo y transporte de los niños hacia el centro educativo y su posterior devolución a su hogar en condiciones de seguridad total.

b. Canal de distribución Internet

Este proyecto considera la implementación de un sistema de visitas virtuales, por medio de una pagina Web que permitirá el acceso de los Padres de Familia a las instalaciones, mostrándole información de algunas de las actividades programadas para ese día, especialmente para los niños de cuna, así como observar a sus hijos durante la realización de las mismas a través de cámaras digitales instaladas en lugares estratégicos que permitan visualizar las aulas y áreas de recreo.

Adicionalmente en esta página existirán link donde se encontrara un informe del nivel de evolución de cada niño con relación a la currícula establecida para su edad: estos link serán personalizados permitiendo de esta manera que la información sea entregada en forma particular a cada familia mediante una zona segura de acceso con clave.

Existirá también, otro link de comunicación con

la dirección del centro educativo por medio del cual se podrá enviar sugerencias y/o consultas. Este sistema traerá como beneficio la mayor tranquilidad de los Padres de Familia.

Para la implementación de este sistema, se esta trabajando bajo los siguientes costos:

6 cámaras por \$300 c/u = \$1800.00

instalación (cableado y accesorios): \$1000.00

creación pagina Web y alojamiento 1er. ano:\$450.00

alojamiento por cada ano: \$150.00

costo mensual línea dedicada: \$250.00

2.3.2. Precio

De acuerdo al rango de precios que actualmente ofrece nuestra competencia directa, definida como todos los centros educativos mencionados en las encuestas de mercado, se encontró en un rango de precios que va desde U\$160 hasta U\$290. En consecuencia, teniendo en cuenta que el precio es uno de los factores de menor importancia para el segmento de mercado objetivo, consideramos que nuestro proyecto debe ubicarse dentro de dicho rango de precios, teniendo en cuenta además que para este segmento el factor prestigio es el segundo en grado de importancia en la elección de un centro de estudios, el mismo que se encuentra directamente vinculado a un nivel de precios alto, por

lo que nuestra estrategia de precios será situarnos dentro de dicho rango considerando un precio de U\$160 para lo referido al nido. En el caso del servicio de cuna, el precio medio del mercado es de U\$220 el mismo que igualmente fija el precio de nuestro proyecto.

2.3.3. Producto

Este tema fue desarrollado ampliamente en el punto de descripción y especificación del producto, siendo éste el establecimiento de un centro integral de formación para los niños en edad pre-escolar desde los 0 hasta los 5 años de edad, que incluya, además de clases de estimulación temprana, un centro educativo inicial (nido), una cuna y guardería ("daycare"), además de servicios de asesoría en terapia de lenguaje, ingreso a colegios y cursos para padres, entre otros servicios.

2.3.4. Promoción

En este punto se analiza la forma en que nuestro servicio será puesto a disposición de los usuarios teniendo en cuenta sus expectativas respecto a nuestra propuesta. De este modo, se revisará lo relacionado al plan de publicidad, promoción y canales de distribución, que posteriormente permitirá determinar el presupuesto de marketing del negocio.

El web site al cual nos referimos al hablar de “Canales

de Distribución”, nos servirá adicionalmente como medio de Promoción, en su parte publica, en la que se mostrara nuestro local y se incluirán servicios, tarifas y se colocara un buzón de consultas, entre otros.

a. **Publicidad**

Teniendo en cuenta las características de nuestro servicio y el mercado objetivo al que está dirigido, el plan de publicidad contempla una estrategia de marketing directo en la cual, entre otros temas, se comunique la existencia de nuestros servicios a través de “mailing” directo mediante el envío de carpetas/brochures con un diseño que incluya fotos del local y sus instalaciones, los mismos que estarán dirigidos a familias jóvenes, principalmente madres ex-alumnas de colegios pertenecientes al NSE A, segmento que como se mencionó en el estudio de mercado, se trata de personas que no toman en cuenta para este tipo de servicios los medios de comunicación masiva como la publicidad televisiva, sino que más bien privilegian la publicidad personalizada, así como la publicidad “boca a boca”, siendo muy importante el factor de referencias de clientes que hayan probado el servicio. Una manera de efectuar el “mailing” directo, será obtener a través de compañías de seguro, o de empresas comercializadoras de bases

de datos o de las mismas clínicas, la relación de nacidos en las clínicas que normalmente son las preferidas por las madres del NSE A, entre ellas la clínica Miraflores (Instituto de Ginecología y Fertilidad) y la clínica Montesur. De esta forma, estaríamos llegando realmente a nuestros clientes potenciales.

b. Promoción

Con relación al plan de promoción, la estrategia para poner en contacto al consumidor con nuestra propuesta, será a través de invitaciones a participar de clases gratis dirigidas a los padres de familia pertenecientes al mercado objetivo que les permita experimentar, de manera directa, entre otros factores la calidad de nuestro servicio, la infraestructura del local y el nivel de preparación del personal auxiliar y profesores, factores que les permitirá tomar una decisión con respecto a nuestra propuesta de valor. Igualmente, estableceremos una alianza estratégica mediante la firma de convenios con las clínicas mencionadas dentro de la estrategia de publicidad a fin de organizar campañas de Promoción conjuntas. Adicionalmente, se podrá ofrecer descuentos a clientes de las clínicas en nuestro centro y viceversa. Es necesario tener en consideración, que el plan de promoción ha sido

desarrollado teniendo en cuenta el estudio realizado por la empresa Apoyo Opinión y Mercado, cuyos resultados indican que los padres de familia del NSE A tienden a desconfiar de la publicidad en medios masivos para estos servicios. Esto está relacionado con el factor prestigio, el cual está privilegiado en el segundo lugar entre los factores determinantes para elegir un centro de educación inicial. En función a ello, y sabiendo que el primer factor en consideración es el de la ubicación, el tercer factor de importancia es la constante comunicación con los padres y que el cuarto factor de importancia es la recomendación que se pueda recibir de amigos y familiares, implementaremos y fomentaremos la difusión mediante el método “face to face”, de tal manera que se propague de la manera más rápida y eficiente posible, y que la eficiencia de nuestros servicios sea diseminada entre los miembros del NSE A al cual pretendemos llegar. Otra manera de propagar nuestra eficiencia en los servicios, es aprovechar el que un miembro traiga otro miembro (member get member).

2.4. Pronóstico de ventas

En base a la participación de mercado que nos hemos puesto como meta, se ha elaborado un pronóstico de ventas entendido

como el ingreso por pensiones utilizando las tarifas descritas líneas arriba.

Se ha hecho un pronóstico por distrito para después agruparlos y obtener un pronóstico por Zona. La razón para esto es que debido a la importancia del factor de la distancia para la elección del centro de educación inicial no podremos abarcar ambas zonas con un solo local. Por lo tanto, nuestras alternativas serán tener dos locales, uno en la Zona Sur Este de Lima Metropolitana y otro en la Zona Sur Oeste, y por el otro lado escoger una de las dos zonas para poner un único local.

Adicionalmente, es nuestra intención contrarrestar el efecto del factor distancia mediante nuestro servicio de movilidad que tuvo una excelente acogida en la encuesta y también a través de una oferta de servicios de calidad diferenciada de la competencia.

En función al análisis del mercado, con una participación del 3.51% sobre el total de alumnos que asisten a todos los Nidos que pueden ser nuestros potenciales competidores y que suman 6,468, hemos concluido que podremos captar a 45 alumnos entre los que actualmente acuden al nido, cuyas edades fluctúan entre 1 y 4 años, a partir del segundo año.

Sin embargo, como mencionamos anteriormente, esta meta se alcanzará en el segundo año de operaciones, comenzando con

35 alumnos en un primer local, que como veremos en el estudio de localización, se ubicará en el distrito de Surco.

Adicionalmente, se decidió supeditar la apertura del segundo local a la posibilidad de alcanzar flujos de caja que nos lo permitieran. Como veremos en el análisis financiero, esto se logra en el cuarto año de operaciones, dentro del escenario moderado. Este segundo local estará ubicado en el distrito de San Isidro y se pretende comenzar con la misma cantidad de alumnos en nido que en el primer local, es decir 35. Recordemos que esto es válido dado que los niños que acuden al nido en la zona Sureste no son los mismos que acuden en la zona Sur Oeste donde se ubica el distrito de San Isidro.

Se ha proyectado además, un crecimiento en las ventas, no sólo en base a captura del mercado actual sino del mercado potencial que hemos detectado. Entendemos que nuestra propuesta atraerá a padres que actualmente no encuentran en los centros que existen todos los servicios que nosotros proponemos y por lo tanto, no envían a sus hijos al nido o estarían dispuestos a cambiarlos de centro educativo.

Asimismo, nuestra tasa de crecimiento en ventas ha sido calculada tomando como referencia la opinión experta de personas vinculadas al sector educación, principalmente propietarios y directores de centros educativos similares, quines han referido un crecimiento superior al 100% para el segundo año de operaciones y más de 300% en un periodo de

5 años. Un ejemplo de esto es el caso del centro de educación inicial Learn and Play, ubicado en el distrito de Surco, el cual inició sus operaciones con 5 niños en nido y cerró su primer año con 42 alumnos, nivel que al cierre del segundo año llegó a 93 alumnos (121% de crecimiento respecto al cierre del año anterior), el cual en su quinto año mantiene un promedio de 189 niños lo que representa un crecimiento de 350% respecto a su primer año de operaciones. No obstante, para nuestra proyección financiera, en un escenario moderado, se ha considerado tasas de crecimiento anual de 30% para el segundo y tercer año, 10% para el cuarto y, finalmente, 5% para el quinto año. Como se puede observar, este cálculo es sumamente conservador, especialmente para los primeros años donde los Centros de Educación Inicial de calidad registran mayores tasas de crecimiento; sin embargo, con el fin de no mostrar rendimientos que pudieran resultar exagerados se ha preferido trabajar con tasas más discretas.

Pasando al análisis de las ventas probables en el caso del Servicio de Cuna para niños menores de un año, si bien de la encuesta se deduce que existe interés por este tipo de servicio y se percibe una falta del mismo para el caso de familias del segmento A, no es conveniente hacer un cálculo optimista debido a lo delicado de ofrecer este servicio. Consideramos que de los cinco niños menores de un año que actualmente acuden a talleres de estimulación temprana en Dream Gym dos de ellos, cuyos padres ha declarado ya su intención en ese sentido, serán matriculados en la cuna a comienzos del primer

año de operaciones. Adicionalmente pretendemos lograr captar alrededor de 3 niños más, entre hermanos menores de los niños que captemos para el nido y los hijos de los padres que expresaron su interés en la encuesta. Más tarde durante el año, esperamos poder captar 5 niños más para finalizar el año con 10 bebés, como resultado de una excelente calidad de servicio y adecuada estrategia de comercialización que nos permitan ganar la confianza de los padres, por lo tanto en el primer año de operaciones estaríamos en condiciones de poder operar con 8 niños en promedio.

Con respecto a los talleres de Estimulación Temprana, haciendo un cálculo entre moderado y pesimista asumimos que el 80% de los niños mayores a un año que actualmente acuden a talleres de estimulación temprana seguirán asistiendo en el nuevo local, siempre que este local se encuentre cerca del antiguo. Esto quiere decir que tendremos 11 niños en estos talleres a comienzos del año ya que actualmente acuden 19 de los cuales 5 son menores de un año. Esta cantidad deberá también aumentar durante el año. Esperamos que, al finalizar el año por lo menos un 10% de los niños que acuden al Nido se sumen a la cantidad anterior y sean llevados y acompañados por sus padres a los talleres de estimulación temprana. Con este número adicional, sumaríamos 16 niños en estos talleres.

Es por ello que calculamos que podríamos empezar a operar el primer año, tomando un escenario moderado, con 5 niños en

cuna, 35 niños en Nido y 11 niños participando de nuestros talleres de Estimulación Temprana con sus padres. Adicionalmente, se admitirá alumnos libres a los talleres de las tardes programados para los niños mayores de 1 año que permanezcan en las tardes. Hemos calculado un máximo de 5 alumnos libres.

A efectos de hacer un cálculo de ingresos por servicio, sujeto a revisión durante el análisis financiero, nos hemos basado en la siguiente distribución de alumnos mayores de 1 año por horarios:

Cuadro 2.10: Proyección de niños a matricularse en Our Dream durante el primer año
(En niños)

NIÑOS EN NIDO	
Escenario Moderado	35
Alumnos por turno	
30%	10
60%	21
10%	4

Elaboración propia

A estos números les hemos aplicado las tarifas ya descritas y esto nos llevaría a obtener un ingreso anual de US \$80,160 el primer año en este rubro. Por otra parte, los ingresos

correspondientes a Cuna para niños menores de 1 año serían de US\$19,800 aproximadamente y los ingresos por talleres de estimulación alrededor de US\$ 11,300. Si sumamos un promedio de 5 niños al mes acudiendo a talleres como alumnos libres, pagando 48 dólares, estaríamos hablando de ingresos totales por US\$ 111,260 en el primer año de operaciones.

CAPÍTULO III

3. Tamaño y localización

En este capítulo determinaremos el tamaño que necesita “Our Dream” no solo para poder cumplir con nuestros requerimientos de infraestructura sino que además también en función al tamaño de nuestros competidores directos. De esta manera, con un conocimiento claro de la competencia, podremos establecer los parámetros necesarios para lograr la ubicación de nuestras instalaciones.

3.1. Tamaño

Con relación a la determinación del tamaño del proyecto, su análisis corresponde al estudio de diversas variables como: la demanda estimada, la disponibilidad de insumos y recursos, la localización del mercado objetivo, el análisis de la oferta y, finalmente, la estrategia comercial.

En tal sentido, para determinar el tamaño del proyecto tomamos como referencia el análisis de la demanda así como el análisis que se realizó de las variables independientes, los mismos que determinaron la existencia de una demanda potencial de los servicios propuestos, quedando evidenciado que existe un alto índice de padres de familia pertenecientes al segmento de mercado objetivo que se encuentran muy interesados en contar con un centro integral de formación para

sus hijos de 0 a 5 años, así como un alto interés y conocimiento sobre el tema de estimulación temprana. Por otro lado, quedó también evidenciado que los padres de familia estarían dispuestos a aceptar y utilizar el servicio de movilidad para sus hijos en vehículos debidamente acondicionados.

De esta manera, en el estudio de la demanda se determinó que en los distritos analizados existe un estimado de demanda de 4,044 alumnos pertenecientes al NSE A para el nido, los mismos que son atendidos por un total de 145 centros de educación inicial que de acuerdo al análisis de la oferta tienen una cantidad de 6,468 alumnos matriculados y cuyo crecimiento se da en forma permanente en función a los nacimientos producidos en nuestros distritos objetivo.

Por otro lado, tomamos como referencia los cálculos obtenidos en el análisis de la oferta actual así como la estimación de la participación de mercado proyectada, teniendo como referencia la información estadística obtenida sobre el total de centros de educación inicial que existe en cada uno de los distritos donde se encuentra localizado el NSE A, información que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.1: Centros de educación inicial y número de alumnos por distritos objetivo

Distrito	Cantidad de C.E	Cantidad Alumnos
Surco	50	2,469
La Molina	12	702
San Borja	28	796
Miraflores	27	1,253
San Isidro	28	1,248
TOTAL	145	6,468

Elaboración propia

De esta manera, se calculó la participación de mercado para el proyecto, tomando como referencia la participación de mercado y la cantidad de alumnos en cada distrito analizado:

Cuadro 3.1: Resumen de participación de mercado por distrito

SURCO

Participación Promedio	2.00%
Mayor Participación	12.11%
Menor Participación	0.41%
Cantidad total de alumnos	2,469

LA MOLINA

Participación Promedio	8.31%
Mayor Participación	15.63%
Menor Participación	1.56%
Cantidad total de alumnos	702

Continúa...

... viene

SAN BORJA

Participación Promedio	3.57%
Mayor Participación	10.55%
Menor Participación	0.63%
Cantidad total de alumnos	796

MIRAFLORES

Participación Promedio	3.70%
Mayor Participación	19.07%
Menor Participación	0.48%
Cantidad total de alumnos	1,253

SAN ISIDRO

Participación Promedio	3.57%
Mayor Participación	18.83%
Menor Participación	0.48%
Cantidad total de alumnos	1,248

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN. **Estadística básica 2002**. [en línea]. Lima: MINEDU-Unidad de Estadística Educativa 2003. [citado 15 de octubre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://escale.minedu.gob.pe/portal/esbas/manto1.jsp>
Elaboración propia

Con esta información se obtiene niveles de participación promedio de mercado por distrito que van desde 2% (Surco) hasta 8.31% (La Molina), lo que permite establecer una participación promedio ponderado por distrito de 3.51% para toda la zona geográfica que concentra nuestro mercado objetivo, indicador que utilizado en forma conjunta con la información obtenida en el estudio de demanda, permitirá establecer el tamaño de nuestro proyecto.

Asimismo, calculamos también la participación promedio ponderada de mercado con la información correspondiente al mayor y menor nivel de participación para cada distrito, con lo cual obtendremos un intervalo esperado de participación, el

cual considerará los escenarios pesimista, moderado y optimista de nuestro cálculo:

Cuadro 3.2: Intervalo esperado de participación de mercado

Distrito	Participación			Total alumnos	Promedio alumnos por centro		
	Menor	Media	Mayor		Menor	Media	Mayor
Surco	0.41%	2.00%	12.11%	2,469	10	49	299
La Molina	1.56%	8.31%	15.63%	702	11	58	110
San Borja	0.63	3.57%	10.55%	796	5	28	84
Miraflores	0.48	3.70%	19.07%	1,253	6	46	239
San Isidro	0.48	3.57%	18.83%	1,248	6	45	235
Total				6,468	38	227	967
				Promedio	8	45	193
					0.59%	3.51%	14.94%

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Estadística básica 2002*. [en línea]. Lima: MINEDU-Unidad de Estadística Educativa 2003. [citado 15 de octubre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://escale.minedu.gob.pe/portal/esbas/manto1.jsp>
Elaboración propia

De los cálculos efectuados obtenemos como tamaño de nuestro proyecto un intervalo que va desde 8 alumnos (cálculo pesimista) hasta 193 alumnos (cálculo optimista), tomando como referencia los distintos niveles de participación obtenidos en el estudio de mercado.

A fin de ajustar dicho intervalo y obtener un número que determine con mayor exactitud el tamaño de nuestro proyecto, adicionalmente contamos con información correspondiente al tamaño de los centros educativos considerados como competencia directa, cuya información se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.3: Tamaño de nuestra competencia directa

Centro Educativo	Distrito	Cantidad de Alumnos
Markham	Surco	299
Mami y Yo	San Isidro/ Surco	50
Casuarinas Baby Center	Surco / San Borja	189
Learn and Play	Surco	85
Sonrisitas	Surco	78
Pinceladas	Surco	67
Babies Place	Surco	46
MEDIA		101.75

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN. **Estadística básica 2002**. [en línea]. Lima: MINEDU-Unidad de Estadística Educativa 2003. [citado 15 de octubre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://escale.minedu.gob.pe/portal/esbas/manto1.jsp>
Elaboración propia

De esta información obtenemos que la media en los centros educativos que conforman nuestra competencia directa es 117 alumnos, cifra que determina el tamaño medio de dichos centros, con lo que finalmente podríamos establecer un intervalo para el tamaño esperado de nuestro proyecto entre 45 y 100 alumnos, toda vez que partimos de un nivel moderado y nos mantenemos dentro de la media del mercado. Calculamos que un inicio de operaciones con 35 alumnos es un buen punto de partida, el mismo que nos permitirá

llegar a nuestro segundo año de operaciones con 45 alumnos, de acuerdo a las tasas de crecimiento proyectados.

Cabe indicar que el intervalo calculado permitirá atender a nuestra demanda estimada inicial de 35 alumnos en nido y soportar el crecimiento futuro proyectado (teniendo en cuenta que actualmente los centros educativos no ofrecen la gama completa de servicios integrales que se propone – cuna, nido y jardín). No obstante, para efectos de análisis general nos basaremos en el nivel moderado, entendiendo que no será necesario contar desde un inicio con todas las instalaciones y cantidad de personal requerido para atender el nivel superior, incrementando nuestra capacidad en forma progresiva de acuerdo a la respuesta del mercado.

En cuanto al servicio de cuna para niños menores de un año, este es el grupo más difícil de captar dada la natural resistencia de los padres para confiar el cuidado de sus hijos tan pequeños a extraños. Por las razones que se expuso en la sección correspondiente al pronóstico de ventas, si bien de la encuesta se deduce que existe interés por este tipo de servicio y se percibe una falta del mismo para el caso de familias del segmento A, consideramos que de los cinco niños menores de 1 año que actualmente acuden a talleres de estimulación temprana 2 de ellos, cuyos padres ha declarado ya su intención en ese sentido serán matriculados en la Cuna a comienzos del año.

Adicionalmente pretendemos lograr captar alrededor de 3 niños más, entre hermanos menores de los niños que captemos para el Nido y los hijos de los padres que expresaron su interés en la encuesta. Más tarde durante el año, esperamos poder captar 5 niños más hasta el final del primer año de operaciones. Por lo tanto, pretendemos comenzar el año con la capacidad de atender 5 bebés, sin embargo, deberemos tener espacio suficiente para 10 cunas aunque al principio sólo compremos cinco.

Para el caso de los talleres de estimulación temprana, hemos calculado que un 80% de los niños mayores a un año que actualmente acuden a talleres de estimulación temprana seguirán asistiendo en el nuevo local, siempre que este local se encuentre cerca del antiguo.

Esto quiere decir que tendremos 11 niños en estos talleres, ya que actualmente acuden 19 de los cuales 5 son menores de un año.

Finalmente, necesitamos tomar en cuenta la necesidad de programar talleres en las tardes para los niños del Nido que permanezcan en Our Dream durante la tarde y combinar los horarios y salones de estos talleres con los de estimulación temprana.

3.2. Localización

En lo referido a la localización, es necesario tener presente que ésta es una decisión de largo plazo pues tendrá repercusiones importantes, principalmente desde el punto de vista económico, pues más allá de que se compre o alquile un local, el sólo hecho de hacer una inversión inicial fuerte, como por ejemplo en alquileres anuales pagados por adelantado o acondicionamiento de las instalaciones, así como futuros cambios de ubicación por capacidad saturada, zona no adecuada o cualquier otro factor que obligue a reubicar el local, tendrá repercusiones directas en el rendimiento sobre la inversión, por lo que es necesario evaluar todos los factores relacionados con la ubicación física a fin de evitar complicaciones futuras. De esta manera, es necesario tener en cuenta no sólo factores de índole económico sino también legal, técnico, tributario, social y otros.

En tal sentido, por tratarse de una empresa de servicios queda claro que el centro educativo tendrá que ubicarse necesariamente dentro de la zona de influencia geográfica que concentra al segmento objetivo, en este caso las zonas que comprenden a los distritos de San Isidro y Miraflores o La Molina, San Borja y Surco, distritos ubicados en la zona Sur Oeste o Sur Este de Lima respectivamente, teniendo en cuenta además que una de las conclusiones obtenidas del estudio de mercado, fue que uno de los principales factores que privilegian los padres de familia del segmento objetivo es la

cercanía al centro de estudios, factor que incluso está por encima de otros como el nivel de precios.

Cabe mencionar que podría considerarse la posibilidad de establecer un local en cada una de las zonas, con el objeto de cubrir toda la zona del mercado objetivo; sin embargo esta decisión quedará resuelta cuando se efectúe el análisis financiero determinando el monto de la inversión inicial así como los flujos de ingreso futuros.

Sin embargo, con el objeto de tener un panorama más claro en el caso que, eventualmente, después del análisis financiero se necesitara decidir por una de las dos zonas, se ha desarrollado un análisis de factores determinantes que ayudará a tomar la decisión entre éstas:

Cuadro 3.4: Modelo cualitativo para determinación de zona de localización
(Modelo cualitativo por puntos)

FACTOR	PESO	ZONA SUR OESTE (Miraflores y San Isidro)		ZONA SUR ESTE (La Molina, San Borja y Surco)	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Cercanía a zonas de influencia (mercado)	0.25	4	1	5	1.25
Prestigio de los distritos	0.15	5	0.75	4	0.6
Seguridad	0.15	4	0.6	4	0.6
Cercanía a la competencia (mercado)	0.10	4	0.4	4	0.4
Facilidad de transporte (vías de acceso)	0.10	4	0.4	4	0.4
Aspectos legales favorables	0.05	4	0.2	4	0.2
Clima	0.05	3	0.15	4	0.2
Costos de alquiler de locales	0.05	2	0.1	3	0.15
Costos generales (servicios y arbitrios)	0.05	2	0.1	3	0.15
Locales disponibles	0.05	3	0.15	3	0.15
TOTALES:	1.00		3.85		4.1

Escala de calificación: de 1 al 5
(1 menor valor, 5 mayor valor)
Elaboración propia

Con el modelo desarrollado, se ha evaluado distintos factores que influyen directamente en la eventual elección sobre la localización del proyecto, tales como la cercanía a las zonas donde se concentra el segmento objetivo, cuya ponderación ha sido la más alta teniendo en cuenta que es el principal factor de preferencia entre los padres de familia; así como factores relacionados al prestigio de los distritos comprendidos en cada zona, seguridad, facilidad de transporte, clima, y otros; cuya ponderación varía dependiendo del nivel de importancia o impacto que tiene cada uno de ellos sobre la zona respectiva. Asimismo, se ha utilizado una escala de calificación de 1 a 5, donde 1 es el valor mínimo, 2 es un valor medio bajo, 3 es un valor medio, 4 es un valor medio alto y 5 es un valor máximo.

Con los datos analizados, se obtuvo calificaciones de 3.85 y 4.10 para la zona Sur Oeste y la zona Sur Este respectivamente, por lo que se concluye que, en caso que no se pudiera tener presencia física en ambas zonas, el proyecto debería ubicarse en la zona Sur Este que comprende a los distritos de La Molina, San Borja y Surco.

Por otro lado, teniendo en cuenta que el proyecto se desarrolla con el objetivo de tener presencia en ambos mercados (zona Sur Oeste y Sur Este), en este momento el análisis principalmente está orientado a escoger los distritos específicos donde se localizarían nuestras dos sedes. En tal sentido, se utilizó el mismo método de análisis de factores determinantes para elegir el distrito (dentro de cada zona),

donde debería ubicarse el proyecto con los siguientes resultados:

Cuadro 3.5: Modelo cualitativo para determinación de distrito de localización en la zona Sur Este

FACTOR	PESO	La Molina		San Borja		Surco	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Cercanía a zonas de influencia (mercado)	0.25	3	0.75	4	1	4	1
Prestigio del distrito	0.15	4	0.6	3	0.45	5	0.75
Seguridad	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Cercanía a la competencia (mercado)	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Facilidad de transporte (vías de acceso)	0.10	5	0.5	5	0.5	4	0.4
Aspectos legales favorables	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Clima	0.05	5	0.25	4	0.2	4	0.2
Costos de alquiler de locales	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1
Costos generales (servicios y arbitrios)	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1
Locales disponibles	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
TOTALES:	1.00		3.75		3.8		3.9

Escala de calificación: de 1 al 5
(1 menor valor, 5 mayor valor)
Elaboración propia

Cuadro 3.6: Modelo cualitativo para determinación de distrito de localización en la zona Sur Oeste

FACTOR	PESO	Miraflores		San Isidro	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Cercanía a zonas de influencia (mercado)	0.25	4	1	4	1
Prestigio del distrito	0.15	4	0.6	5	0.75
Seguridad	0.15	3	0.45	4	0.6
Cercanía a la competencia (mercado)	0.10	4	0.4	4	0.4
Facilidad de transporte (vías de acceso)	0.10	5	0.5	5	0.5
Aspectos legales favorables	0.05	4	0.2	4	0.2
Clima	0.05	3	0.15	4	0.2
Costos de alquiler de locales	0.05	4	0.2	3	0.15
Costos generales (servicios y arbitrios)	0.05	3	0.15	3	0.15
Locales disponibles	0.05	3	0.15	3	0.15
TOTALES:	1.00		3.8		4.1

Escala de calificación: de 1 al 5
(1 menor valor, 5 mayor valor)
Elaboración propia

Para la zona Sur Este se observa que los resultados fueron bastante parejos aunque finalmente se obtuvo mayor puntuación en el distrito de Surco, con una calificación

ponderada de 3.9 sobre 3.8 y 3.75 de San Borja y La Molina respectivamente. En tal sentido, se determina que para esta zona la localización del proyecto debería ser el distrito de Surco.

En este punto es necesario precisar que los resultados bastante parejos obtenidos entre estos distritos, obedece a variaciones mínimas en las calificaciones otorgadas para factores como cercanía al mercado objetivo, facilidad de transporte, clima y aspectos relacionados con los costos y gastos generales, por lo que se debería entender que la ubicación bien podría estar en el límite entre dos distritos, como por ejemplo Surco y San Borja (zona de Chacarilla o Chacarilla – San Borja) de modo que se aproveche en forma conjunta las ventajas de los mismos. Así, en el ejemplo planteado se podría aprovechar el prestigio de la zona de Chacarilla de forma conjunta con los mejores costos y gastos generales si es que el proyecto se ubica en la zona cercana a la Av. Primavera, en el lado que corresponde al distrito de San Borja, donde los costos y gastos generales (alquileres, arbitrios y otros) resultan menores que para el lado del distrito de Surco en la misma zona que corresponde a Chacarilla.

En el caso de la zona Sur Oeste los resultados dieron mayor puntuación al distrito de San Isidro, con una calificación ponderada de 4.1 sobre 3.8 de Miraflores, por lo que en el caso de establecer un segundo local en dicha zona, el centro debería ubicarse en el distrito de San Isidro, aunque de manera

similar al primer local, la ubicación bien podría estar en el límite entre ambos distritos con el fin de aprovechar en forma conjunta las ventajas de los mismos.

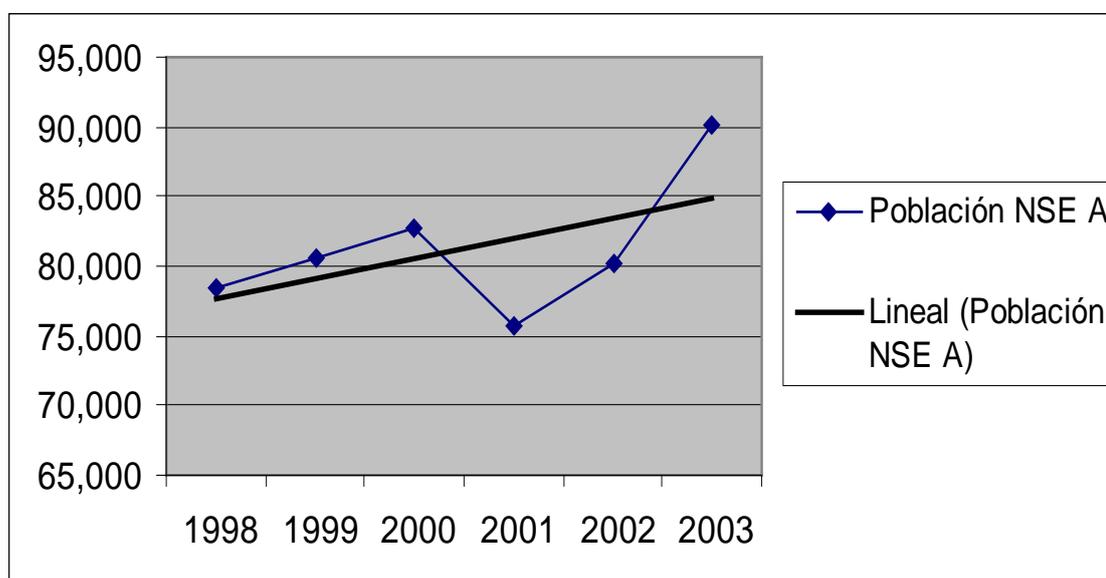
Cabe indicar adicionalmente que en caso se decida finalmente abrir un solo local, el factor determinante para escoger como localización del proyecto la zona Sur Este, guarda estrecha relación con el factor de cercanía privilegiado por los padres de familia que constituyen el mercado objetivo. Así, del análisis de la demanda efectuado en el estudio de mercado, se determinó que la mayor concentración del segmento de mercado objetivo se da, justamente, en la zona Sur Este con un índice de concentración de 68.62% para el NSE A, con un 75.50% de concentración para el NSE A1 y 66.50% para el NSE A2; mientras que en el caso de la zona Sur Oeste el índice de concentración total de NSE A asciende sólo a 30.1%⁵.

En el siguiente cuadro, podemos observar que en el distritos de Surco existe un alto crecimiento del mercado de clientes potenciales, es decir, un fuerte incremento de la población del NSE A.

⁵ APOYO OPINION Y MERCADO. *Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2003*. Lima: Apoyo, 2003. p.12

Gráfico 3.1 : Surco: Crecimiento NSE A: 1998-2003

(En habitantes)

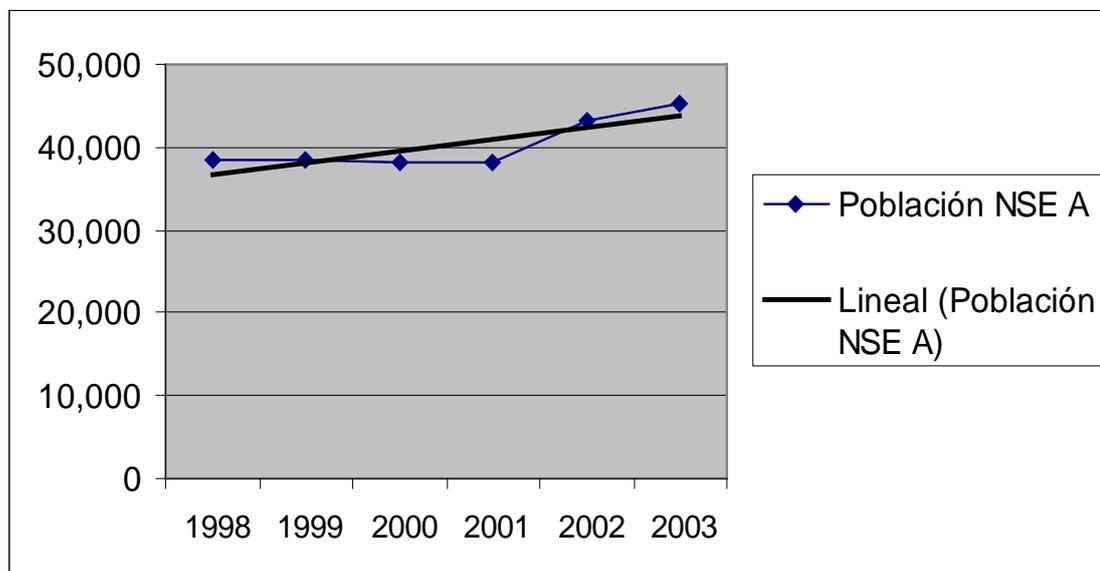


Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. "Magnitud y crecimiento poblacional". En: **Información sociodemográfica**. [en línea]. Lima: INEI, 2004 . [citado 12 de febrero de 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/Sisd/aplic/vartema.asp?vtema=0119>. APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana**. Lima: APOYO, 1998 - 2003. Se ha consultado documentación de Apoyo de 1999 a 2003. Elaboración propia

De igual forma, podemos observar el fuerte incremento poblacional ocurrido en San Isidro en los últimos años, lo que de acuerdo a las proyecciones del INEI, nos dejan apreciar que esta tendencia se continuará manteniendo, haciendo de esta manera muy interesante la apertura de un local en la zona Sur Oeste, concretamente en el distrito de San Isidro.

Gráfico 3.2 : San Isidro: Crecimiento NSE A: 1998-2003

(En habitantes)



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. "Magnitud y crecimiento poblacional". En: **Información sociodemográfica**. [en línea]. Lima: INEI, 2004. [citado 12 de febrero de 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/Sisd/aplic/vartema.asp?vtema=0119>. APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana**. Lima: APOYO, 1998 - 2003. Se ha consultado documentación de Apoyo de 1999 a 2003. Elaboración propia

No obstante, de acuerdo a lo señalado en el análisis de la proyección de las ventas, es evidente que no podemos abarcar ambas zonas con un solo local, por lo que nuestras alternativas serán: o bien tener dos locales, uno en cada zona; o de lo contrario, escoger una de las dos zonas para poner un único local y en función al crecimiento que se observe, iniciar las operaciones en el segundo local. En ese sentido, podemos afirmar que como resultado del Estudio de Mercado y en función a la demanda proyectada, además de actuar dentro de un escenario moderado y conservador, nuestro primer local deberá funcionar indefectiblemente en la Zona Sur Este, mas aun si consideramos que actualmente el Centro de Estimulación Temprana que ya se encuentra en

funcionamiento, cuenta con diecinueve (19) alumnos, los cuales estimamos que seguirán en nuestro Nido, pero que en caso de decidir la apertura del primer local en la Zona Sur Oeste de Lima, se corre el riesgo de perder a estos alumnos, porque como ya se ha mencionado, uno de los factores mas importantes para escoger el Nido o Jardín en que los integrantes del Nivel Socioeconómico A matriculan a sus hijos, es la cercanía del mismo.

Por otro lado es importante señalar que, independientemente de la zona en que se localice el proyecto, es necesario observar ciertas condiciones mínimas para el funcionamiento de locales para uso educativo, de acuerdo a lo establecido por las normas de la materia. Las principales son que el acceso al local escolar no deberá ser por jirones o avenidas de alta velocidad o tráfico intenso y que por medidas de seguridad deberá también evitarse la cercanía a los grifos, locales pirotécnicos, fábricas y laboratorios.

En conclusión, de acuerdo a nuestros análisis, el primer local deberá estar en Surco. No obstante, no podemos abandonar por el momento, mientras no se termine con el análisis financiero, la posibilidad de abrir un segundo local que se ubicaría en San Isidro. Si abandonáramos esa posibilidad estaríamos perdiendo a los clientes potenciales de Miraflores y, más importante aún, a los de San isidro, que concentra a más del 18% del Nivel Socioeconómico A, siendo el tercer distrito con mayor concentración de nuestro segmento

objetivo. Serán los resultados del estudio financiero los que nos indicarán si debemos finalmente decidir entre una zona y la otra o si debemos hincar con un solo local e incluir la apertura de un segundo local como una ampliación dentro del proyecto.

CAPÍTULO IV

4. Ingeniería del proyecto

Los principales métodos que se utilizan en la enseñanza tienen una aplicación práctica con dos vertientes: una didáctica y otra organizativa, relacionada con la gestión administrativa. Esta doble dimensión se basa en que por un lado, la escuela ha de enseñar unos ciertos contenidos instructivos y formativos, pero por otro, tiene que armonizar todos los elementos que intervienen en la puesta en práctica de las actividades educativas. Al organizar un centro educativo debemos delimitar de un modo preciso las áreas que corresponden concretamente a cada uno de estos aspectos del método.

4.1. Gestión administrativa

La Gestión Administrativa es muy importante, puesto que ella busca realizar actividades dirigidas a elaborar y ejecutar el diseño de una organización que haga viable y operativa la propuesta formativa. Esta gestión implica un trabajo conjunto entre los directivos, docentes y personal administrativo. A continuación se describen las actividades a desarrollar en el Centro Educativo.

- a. Generar espacios de comunicación entre el personal del centro, niños y padres de familia; a fin de identificar y conocer logros, dificultades y sugerencias.

- b. Definir y delegar las responsabilidades necesarias para lograr las metas propuestas.
- c. Buscar recursos y materiales necesarios y útiles para el trabajo metodológico; para la motivación de los niños y para el mantenimiento y mejoramiento del material didáctico e infraestructura.
- d. Establecer vínculos con empresas del entorno para ofertarles el servicio de cuna para sus empleados.
- e. Administrar al personal del centro; dónde se considera selección, evaluación y control de asistencia y permanencia del personal, asignación de tareas y responsabilidades.

4.2. Gestión pedagógica

Busca realizar actividades que impulsen y desarrollen la propuesta formativa; esta propuesta es responsabilidad de los directivos y del personal docente. A continuación describimos las actividades a realizarse en la Cuna Jardín:

- a. Organización curricular (basada en la estructura curricular básica publicada por el Ministerio de Educación). Esta organización tiene como producto la programación de actividades, dónde se organizan los contenidos para el logro de las competencias de cada una

de las áreas. Para ello se requiere identificar los contenidos, secuenciarlos, plantear las actividades para desarrollar dichos contenidos y asignar un tiempo de aprendizaje.

- b. Brindar las orientaciones metodológicas a los docentes de parte de los directivos de la cuna jardín. Estas orientaciones están relacionadas con los lineamientos para la planificación de actividades, con la organización del aula y con los lineamientos para evaluar los logros de las competencias. Esto asegura el cumplimiento de las metas institucionales. En nuestro caso, se trata de orientar las actividades hacia el “hacer” como un método de aprendizaje activo basado en la teoría de las inteligencias múltiples y la estimulación temprana.
- c. Realizar de parte de los directivos el seguimiento de las actividades y brindar las sugerencias correspondientes para mejorar o afianzar las estrategias de aprendizajes empleadas.
- d. Coordinar el trabajo de interaprendizaje del equipo de docentes, espacio donde planifican sus sesiones de clases.
- e. Propiciar actividades de capacitación en el aspecto metodológico.

- f. Evaluar el trabajo de los docentes de manera permanente. El equipo directivo será un apoyo para mejorar el trabajo más que un evaluador.

4.2.1. Armonización del contenido y actividades

La armonización de contenidos y actividades es el primer problema que surge a la hora de organizar un centro educativo y se halla en íntima relación con la confección de los programas y horarios. Aunque, en sí misma esta cuestión es fundamentalmente didáctica, la necesidad de coordinar la variable tiempo con cualquiera de las otras dos variables (contenido y actividades) convierten el problema del contenido en un tema de naturaleza organizativa.

Al Director o Directora le corresponde confeccionar los horarios generales y establecer la distribución del uso de los lugares comunes (biblioteca, laboratorios, patios de recreo, etc.) del material de enseñanza de uso también común (medios audiovisuales, gráficos documentales, mapas, etc.). Junto con esto, ha de prestar su colaboración en los problemas que se plantean directamente a nivel de maestro: secuenciación de materias, coordinación de contenidos, armonización de teoría y práctica y confección del programa.

Es preciso combinar adecuadamente los tiempos que

deben dedicarse a las actividades artísticas, lingüísticas, matemáticas, lúdicas, de estudio y reflexión, fijación de conocimientos, investigación, etc. adecuándolas al nivel del curso.

4.3. Metodología

El camino principal hacia la armonización entre contenidos y actividades nos es brindado por la metodología que utilizaremos pues ésta sentará las pautas para el diseño y posterior programación de actividades. El centro “Our Dream”, utilizará la metodología activa basada en los principios de la Teoría de las Inteligencias Múltiples y utilizará la estimulación temprana.

Entendemos que la utilización de la metodología activa en nuestro centro requiere desarrollar las siguientes actividades:

- a. Establecer un clima de confianza que sea agradable y gratificante para las niñas y niños.
- b. Incorporar técnicas pedagógicas que permanentemente mantenga la atención e interés de los niños.
- c. Facilitar el proceso de aprendizaje; retroalimentando permanentemente a los niños sobre su desempeño; brindándole la información necesaria y pertinente.
- d. Plantear actividades significativas, considerando:

- El desarrollo de las inteligencias múltiples (lingüística, lógico-matemática, espacial-visual, corporal-motriz, musical, socio-personal).
- Los intereses, deseos, necesidades, expectativas y conocimientos previos de las niñas y niños.
- Que las niñas y niños aprenden a través de experiencias directas. Es decir situaciones naturales que implique el enfrentamiento del niño a tareas que se asemejen a las complejas situaciones de la vida real. Ejemplo si se le va a enseñar sobre las frutas puede hacer a través de la preparación de una ensalada.
- Los tres tipos de competencias: Saber conocer; esta relacionado con la información que se le brinda a los niños. Saber hacer; es la realización de las actividades. Saber ser; es la disposición frente a lo que se realiza, es el lado afectivo.
- Evaluaciones de parte del docente y autoevaluaciones de parte de los niños y niñas. Este tipo de evaluación busca mejorar o potenciar los aprendizajes más que darles una

calificación.

- Proponer preguntas y desafíos para que los niños planteen soluciones y lleguen a acuerdos.
- e. Organizar a los niños y niñas para trabajos grupales, sin dejar de lado el trabajo individual.
- f. Desarrollar valores morales y éticos en los niños.

4.3.1. Componentes

- a. Esta Metodología Activa esta centrada en el alumnado como primer y último objetivo.
- b. La organización, las reglas, los procedimientos, el sistema de control y acciones cotidianas no deben contradecir los fines y objetivos establecidos en el Proyecto Educativo.
- c. Todas las acciones y tareas deben expresar los logros a los que apunta.

4.3.2. Evaluación

La Evaluación es en forma permanente e individualizada, buscando que el niño cumpla con el desarrollo de las unidades formativas durante el periodo correspondiente. Cada niño al ser una personalidad diferente y tener un desarrollo distinto, deberá tener una evaluación necesariamente individual

y especialmente diseñada. Incidiremos constantemente en el desarrollo de las ocho inteligencias y en la búsqueda de formar una persona exitosa en un entorno de creciente competitividad, aprovechando la consolidación de las competencias.

4.3.3. Tipo de actividades

A fin de ilustrar la armonización de los contenidos y la aplicación de la metodología propuesta, la siguiente es una lista de los tipos de actividades y algunos ejemplos de estos tipos:

a. **Espontáneas**

Stretching, Praying, How are you?, Come on, work, window.

b. **Permanentes**

Bits de inteligencia y audiciones musicales. Conoceremos un nuevo color. Mezclaremos el amarillo con el rojo y veremos qué nos resulta. Observamos nuestra ropa y veremos quién lleva algo de color naranja, luego en el salón, Podemos hacer colecciones. Ficha: encontraremos cuál es el objeto de color naranja y lo señalo.

c. **Intelectual**

Trabajamos conjuntos. Agrupamos los objetos grandes y pequeños en dos lugares diferentes.

Ficha: Se pegan los objetos pequeños en las casa del osito pequeño.

d. **Lógico Matemática**

Trasvasamos arroz de un vasito a otro. Luego llevamos el vasito con el arroz usando los dedos.

e. **Psicomotricidad**

Circuitos Neuro-Motores.

f. **Gráfico plástica**

Pintamos con tiza húmeda libremente. Origami.

g. **Literaria**

Se ve un cuento en la computadora.

h. **Musical**

Danza Negroide.

i. **Social**

Ayudar un niño pobre con donaciones.

4.4. Servicios a ser brindados

Todas las características, principios y método discutidos con respecto a la gestión administrativa y la pedagógica confluirán para concretarse en los servicios que serán prestados en la Cuna Jardín, los cuales pasamos a describir a continuación.

4.4.1. Dream Day Care (Cuna)

Una alternativa para los padres que trabajan y deben permanecer fuera del hogar muchas horas al día. Tendremos el espacio donde los niños podrán desarrollarse de manera segura en un ambiente cálido y con el personal más capacitado.

a. Edad de ingreso

De 0 meses a 5 años.

b. Programa de aprendizaje

0 meses a 1 año : se desarrollarán programas basados en estimulación temprana (área de lenguaje, auditiva, visual, sensorial, social e intelectual).

De 1 a 5 años: Se desarrollan programas curriculares para cada nivel de edad; basados en experiencias de aprendizaje directas y en el desarrollo de las inteligencias múltiples; en las tardes participan en diferentes talleres.

c. Horarios

De 7: 00 a.m. a 12:30 m

De 7:00 a.m. a 4:30 p.m.

De 7:00 a.m. a 6:30 p.m.

d. **Alimentación**

Para los niños que se queden hasta las 12:30 incluirá desayuno (si es que llegan antes de las 8:30) y refrigerio. Para los que se permanecen hasta las 4:30 o hasta las 6:30 pm incluye desayuno, refrigerio, almuerzo y lonche.

4.4.2. Dream Pre School (Nido)

Una alternativa atractiva donde los niños disfrutarán “el aprender”; buscamos estimular permanentemente las habilidades motoras, emocionales, sociales y cognitivas así como los valores en ambiente rodeado de cariño.

a. **Edad de ingreso**

De 1 a 5 años.

b. **Programa de aprendizaje**

Se desarrollan programas curriculares para cada nivel de edad; basados en experiencias de aprendizaje directas e interactivas y en el desarrollo de las inteligencias múltiples.

c. **Horario**

De 8:45 a 12:30 (los niños podrán ingresar desde las 7:00 a.m.

d. **Alimentación**

Incluye refrigerio y para los niños que lleguen antes de las 8:30 también desayuno.

4.4.3. Dream Gym (Estimulación temprana)

Es el centro de estimulación temprana que actualmente viene funcionando. Este centro continuará ofreciendo un ambiente seguro y estimulante para satisfacer la curiosidad del niño, experimentando con masajes, juegos, canciones y estimulación sensorial. Aquí desarrollarán su imaginación sumada a la interacción con otros niños y sus padres.

a. **Programas**

Los programas se organizan por grupos de edades buscando satisfacer las diferentes necesidades. La madre y el padre (o un adulto) participan de todas las actividades cantando y jugando.

Se puede tomar los programas una, dos o tres veces por semana.

6 a 12 meses: Martes, Jueves y Sábado de 10:00 a.m. a 11:00 a.m.

De 12 a 20 meses.

Miércoles y Viernes de 10: 00 a.m. a 11:00 a.m.

Sábado de 03:00 a 04:00 p.m.

De 20 meses a 36 meses.

Martes y Jueves de 04:00 a 04:00 p.m.

Sábado de 09:00 a 10:00 a.m.

4.4.4. Servicios de alimentación de los niños

La alimentación es organizada y supervisada por una nutricionista, quien elabora una dieta balanceada, nutritiva y placentera para los niños.

Uno de los objetivos de los servicios brindados por Our Dream es el de desempeñar un papel importante en la formación de los buenos hábitos alimenticios. Es importante que el servicio de alimentación brinde a los niños una preparación de alimentos nutricionalmente balanceados. Este es un punto que fue mencionado por muchos padres en la encuesta que realizáramos. La responsabilidad por este servicio recae en la nutricionista, bajo cuyas instrucciones trabaja la cocinera.

El objetivo es que la alimentación proporcione las calorías y los gramos de proteína necesarios para el crecimiento y mantener la salud de los niños.

El servicio de alimentación deberá contar por lo menos con:

- a. Un lugar amplio y ventilado y con suficiente luz y que sea únicamente destinado para esta actividad.

- b. Utensilios adecuados para la preparación de los alimentos.
- c. Personal capacitado para preparar y manipular los alimentos.
- d. Uniforme adecuado para el personal comprometido en la preparación y distribución de los alimentos.
- e. Material desinfectado y papel toalla para la higiene de las manos en la preparación de los alimentos.
- f. Desinfección adecuada de utensilios de servicio y del ambiente utilizado para el consumo tomando en cuenta que los niños tienen menos defensas y son más débiles frente a los gérmenes.
- g. Una nutricionista que supervise la preparación de los alimentos.

Finalmente, se trata de que los niños aprendan a comer “de todo” y bien, tal como lo reclamaban muchos padres de familia en la encuesta que realizáramos.

A continuación presentamos a manera de ejemplo, los

menús recomendados para una semana de alimentación. Dado que los alimentos para los niños no pueden mantenerse refrigerados por mucho tiempo, la periodicidad mínima de compra de los ingredientes que se recomienda es semanal. Por lo tanto haremos un patrón de gasto semanal aproximado en víveres basados en el ejemplo de una semana:

Cuadro 4.1: Ejemplos de menús recomendados

HORARIO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
Desayuno	Leche con vainilla.	Leche con nesquik.	Leche con vainilla.	Leche con quinuavena.	Leche con kiwigen.
	Pan con manjar blanco.	Pan con tortilla.	Pan con queso.	Pan con palta o mantequilla.	
Refrigerio	Mango	Manzana	Pera	Melocotón	Plátano
	Limonada	Jugo de granadilla	Chicha morada	Jugo de naranja	Jugo de piña
	Biscotela	Queso fresco	Tortilla de espinaca	sandwich de jamón	Huevo de codorniz
Almuerzo	Ensalada de tomate, palta y cebolla	Ensalada de tomate, espinaca y cebolla	Ensalada de zanaoria, vainita y choclo	Ensalada de choclo con queso fresco y brócoli	Ensalada de tomate y zanaoria rallada
	Arroz a la jardinera con pollo al jugo	Estofado de pavita	Arverjita partida con pescado frito	Tallarines rojos	Pimiento de pollo con arroz y huevo
	Manzana	Melocotón	Gelatina	Mandarina	Plátano
Lonche	Yogurt	Leche con vainilla	Yogurt	Leche con vainilla	Yogurt
	Mini croissants	Alfajorcitos	Rosquitas	Cereal	Galleta de vainilla

Elaboración propia

4.5. Servicios adicionales

Como una manera de complementar los servicios que son

ofrecidos por nuestro centro, se ha planificado ofrecer los siguientes servicios a fin de aumentar el valor agregado.

4.5.1. Escuela de padres

Se trata de un servicio gratuito que es ofrecido por la mayoría de centros de educación inicial, especialmente aquellos que constituyen nuestra competencia directa.

Este servicio consiste en organizar talleres y charlas relacionadas con la crianza, salud física y desarrollo psicológico de los niños. Los temas podrán ser decididos por los mismos padres, enviando una lista de temas, por correo e Internet, entre los cuales los padres podrán votar. Nuevos temas serán tomados en cuenta a sugerencia de los padres, profesoras y demás miembros de nuestra comunidad.

De acuerdo al tema y a su complejidad, las charlas o talleres podrán ser dirigidos por la sicóloga o la directora del centro, o de ser necesario, se invitará a un experto. En lo posible, de acuerdo al tema, se tratará se organizar talleres participativos.

En nuestro caso, serán de periodicidad mensual con el fin de dar tiempo para la votación y la preparación de los mismos. El lugar para su realización será en un salón del segundo piso y se hará un coffee break para hacer una atención a los padres y poder compartir con

ellos. Las profesoras y la directora siempre deberán asistir a los talleres o charlas. Es muy importante aprovechar todas las ocasiones para afianzar los lazos con los padres y entre los miembros del personal.

4.5.2. Movilidad

La idea de ofrecer este servicio proviene del interés por el mismo demostrado en la encuesta y se relaciona con la importancia del factor de proximidad para la elección de un centro de educación inicial. Cabe mencionar que este servicio no será proporcionado desde un principio puesto que es difícil y toma tiempo lograr que los padres confíen a sus hijos más pequeños a desconocidos.

Si bien no se buscará obtener ganancias de este servicio, el costo del combustible y mantenimiento del vehículo será repartido entre los padres que hagan uso de este servicio, lo cual ya de por sí implicará un ahorro para ellos.

El servicio se prestará en un vehículo adecuadamente adaptado, que cuente con sillas especiales para los niños menores. Sólo se ofrecerá para los niños que entren a las 7:30 a.m. Siempre habrá una auxiliar en el vehículo para atender a los niños.

4.5.3. Pediatra

El centro contratará a un pediatra para hacer una revisión semestral a los niños de forma gratuita.

4.5.4. Dentista pediátrico

Al igual que los servicios del pediatra, se contratará a un dentista especializado en la atención de niños pequeños para que haga una revisión anual a todos los niños del Centro.

4.6. Planeamiento de las relaciones humanas

Entendemos la educación como un quehacer cooperativo que requiere esfuerzos unificados por parte de las personas que trabajan en el centro educativo. De aquí que la comunicación, personal y profesional, de todos sus miembros entre si y con la comunidad sea un factor del máximo interés.

Es por ello que se plantea crear los canales y espacios de comunicación más adecuados. En el caso del personal, la política será de puertas abiertas permanentemente y se buscará premiar a aquellos miembros del personal que hagan las mejores propuestas de mejora para el Nido. Adicionalmente, en el caso de las profesoras, la psicóloga y la directora tendrán reuniones periódicas y extraordinarias que podrán ser convocadas por las profesoras mismas.

Con los padres, por otro lado, se deberá procurar establecer canales flexibles debido a las complicaciones relacionadas con sus horarios de trabajo. En primer lugar, a fin de que los padres se mantengan informados y participen de las actividades de sus hijos y puedan prolongar la experiencia formativa en casa, se enviará reportes diarios de las actividades realizadas por los niños con comentarios personalizados escritos por la profesora con respecto al desempeño del niño o cualquier evento que se desee compartir con los padres. Adicionalmente se entregará un CD con todas las canciones que se canten en el centro de educación inicial. El canal Internet será otro medio fundamental para acercarse a los padres y reforzar el sentimiento de pertenencia e identificación, es por ello que se tendrá un website altamente interactivo, con chat rooms, buzones, etc.. Este canal podrá servir para acercar a los padres que podrán compartir sus experiencias y hacer consultas a la psicóloga, la profesora y/o la directora, además de informarse acerca del desarrollo de sus hijos y de verlos en la hora de recreo y en sus cunas. Por supuesto, también podrán visitar el local del Centro Educativo para tener reuniones y para asistir a charlas. Estas mismas charlas serán abiertas a padres invitados y servirán para acercarnos a la comunidad. Los niños realizarán actividades apropiadas para su edad y bajo la supervisión adecuada, en pro de su comunidad. Por ejemplo, los niños más grandes pueden sembrar plantas y flores en los parques.

4.7. Layout

La adecuada disposición de los ambientes adquiere, como podremos apreciar, una especial relevancia en el caso de los servicios a ser prestado por nuestro centro de educación, tomando en cuenta el grado en que la calidad percibida de los servicios se ve afectada por el entorno.

Al referirnos a empresas de servicios como la nuestra, lo primero que debe tomarse en consideración es el encuentro entre el cliente y el servicio. En nuestro caso, este encuentro es intenso porque el “cliente” forma parte del proceso de producción y su atención tiene requerimientos adicionales muy específicos debido a sus características (edad), no solo referidos a la calidad sino a la seguridad y al proceso de aprendizaje en si mismo, todo lo cual afecta drásticamente la disposición física de las instalaciones.

A continuación, expondremos la manera en la cual nuestro proyecto enfrenta los requerimientos y consideraciones de diversos tipos (pedagógicos), legales, de calidad de servicio, etc.) que afectan la disposición de los ambientes en nuestro centro.

4.8. El ambiente de aprendizaje: Una visión conceptual

En el proceso de enseñanza - aprendizaje, el entorno físico posee dos funciones: proporcionar el lugar para el aprendizaje

y al mismo tiempo actúa como participante en la enseñanza y el aprendizaje.

Este entorno físico del aprendizaje tiene dos elementos principales: la instalación arquitectónica y el ambiente dispuesto por nosotros. Ambos interactúan para fortalecer o limitar la contribución del entorno de aprendizaje de los alumnos.

La instalación arquitectónica proporciona el lugar donde tienen su desarrollo todas las interacciones entre las personas y los materiales dentro del proceso de aprendizaje. Establece el espacio básico del entorno y organiza el acceso a los espacios externos y a los recursos. Determina las condiciones básicas de luz, sonido, temperatura y la separación entre los grupos de personas.

Proporciona calidades como el color, la textura, el nivel y la suavidad o la dureza de los espacios que cabe disponer para el aprendizaje de los alumnos.

Las instalaciones deben ofrecer flexibilidad en las divisiones del espacio y en el acceso para el aprendizaje en las áreas interiores y exteriores.

4.8.1. La disposición del ambiente

Los elementos activos y explicativos dentro del ambiente de aprendizaje son dispuestos por los

docentes en los espacios y entornos proporcionados por el diseño y construcción arquitectónica.

El ambiente de aprendizaje es algo más que un edificio, una disposición del mobiliario o una colección de centros de interés.

4.8.2. El entorno como instrumento

El entorno es un poderoso instrumento docente. Una comprensión de las influencias ambientales resulta importante para todos los docentes sea cual fuera la edad de los alumnos.

Podemos prever la conducta del entorno de clase y enseñar a través del ambiente y de sus materiales.

4.8.3. El ambiente juega un papel activo

Debemos de disponer y colocar fácilmente materiales de aprendizaje de modo que desempeñen un papel activo en el proceso de enseñanza – aprendizaje. La ubicación de materiales pueden indicar actividades.

Podemos emplear la organización espacial para diseñar ambientes que estimulen la interacción del lenguaje, protejan a un alumno trabajando o aliente en la investigación de grupo.

a. Tareas de gestión

Algunos esquemas de organización espacial

permiten a los alumnos trabajar con un mínimo de interferencia e interrupción, reduciendo la necesidad de la intervención del docente.

Un espacio y unos materiales bien organizados suavizan las transiciones independientes de una actividad a otra. La organización de materiales puede promover en los alumnos la confianza en sí mismos y la autogestión en las tareas rutinarias del aula y el cuidado de materiales.

4.9. Tareas de disposición ambiental

Debemos considerar cuatro tareas en la disposición de la estructura básica del entorno de aprendizaje:

a. La organización espacial

Es la tarea de disponer los muebles creando espacios para el movimiento y las actividades de aprendizaje.

b. La dotación para el aprendizaje

Es la tarea para seccionar, reunir y hacer los materiales y el equipo y colocarlos en el entorno para que los alumnos tengan acceso directo a ellos.

- Materias primas
- Utensilios
- Fuentes de información
- Recipientes
- Espacio de trabajo

- Instalaciones para las exposiciones

c. **La disposición de los materiales**

Es el proceso de decidir en donde colocar las dotaciones del ambiente y cómo combinarlas y exhibirlas.

Los docentes deben desplegar los materiales de aprendizaje para estimular el interés, ubicándolos de la mejor manera para que accedan a ellos los que aprenden.

d. **Los entornos**

Se organizan para atender a propósitos especiales Es la tarea ambiental que emplea todo el acontecimiento del docente en lo que refiere a disposiciones ambientales y acontecimientos en clase. Mediante el empleo de todos los principios disponibles para el diseño de un ambiente eficaz, debemos optar por aquellos arreglos que mayor probabilidad ofrecen de atender a las necesidades de los alumnos en lo que atañe al aprendizaje. Es necesario pues, una clara comprensión de los principios ambientales como poner en claro los resultados deseados respecto al aprendizaje, las expectativas de las conductas y las necesidades de los que aprenden.

4.10. Requerimientos legales y de seguridad

Además de las consideraciones mencionadas en cuanto a la calidad del espacio físico y las características para que éste

cumpla su función dentro del proceso de aprendizaje, nuestras instalaciones deberán cumplir también con las especificaciones mínimas dispuestas por las autoridades de Educación, Defensa Civil y municipios correspondientes que son necesarias para poder impartir una educación adecuada en condiciones de comodidad y seguridad.

Buscando la estandarización de nuestros locales, ya sea que se abra uno o dos, éstos deberán tener las siguientes características de acuerdo a los requerimientos legales y reglamentarios:

- a. El Centro de Educación Inicial OUR DREAM deberá funcionar en el local especificado en el expediente de solicitud de apertura que presentaremos a la Municipalidad distrital respectiva y su uso debe ser exclusivo.
- b. La edificación escolar podrá tener hasta tres pisos, utilizando el primer piso para las aulas del nido. En función a esta consideración se ha efectuado la distribución de los espacios entre los pisos que se describirá más adelante.
- c. Las aulas deben ser preferentemente cuadradas ya que permiten mayor flexibilidad para amoblarlas. En todo caso, deberá tenerse en consideración un ancho mínimo de tres metros por ser más pedagógico.

- d. Los muros y techos del local escolar no deben ser de material inflamable.
- e. Para el caso de acondicionamiento en caso usemos tabiquería, estos deberán generar espacios acústicos para evitar la interferencia sonora entre ambientes.
- f. El Centro Educativo Inicial deberá contar también con extintor, botiquín de primeros auxilios y señalizaciones mínimas de seguridad (salidas, zonas de seguridad para casos de sismos, escapes, escaleras, etc.).
- g. El mobiliario deberá tener las dimensiones establecidas en el Reglamento para centros educativos de nivel inicial que dispone el Ministerio de Educación, esto de acuerdo a la antropometría del alumno.
- h. En cuanto al tema de Seguridad, debemos tener en cuenta las siguientes recomendaciones:
- i. Las aulas deben ser ventiladas y con iluminación natural adecuada.
- j. Ventanas a una altura determinada (que impida el fácil acceso a los niños), utilizando vidrios inastillables (templados) o similares.
- k. Clausurar el acceso a escaleras y ambientes de

laboratorios y otros que no sean de uso de los niños (no debemos emplear escaleras de caracol ya que su uso está prohibido).

- l. Proteger y/ o modificar aristas, filos, barandas, cercos y otros elementos que representen un peligro para los niños. Para ello deberán estar protegidos por un forro.
- m. Los pisos no deben estar pulidos, debiendo evitar desniveles en el piso.
- n. Los servicios higiénicos de preferencia deben estar ubicados adyacentes a las aulas. No podemos establecer servicios higiénicos debajo de escaleras.
- o. El promedio de acuerdo a las normas internacionales para este tipo de centros educativos y que debemos tener en cuenta, es el de 1 inodoro por cada 20 alumnos, 1 urinario de 0.50 por 0.30 por cada ocho alumnos varones y 1 lavador por cada ocho alumnos.
- p. Además de las aulas, el local deberá contar con un mínimo de 1 ambiente administrativo y 3 servicios higiénicos.

Debido a que OUR DREAM está orientado a niños de 0 años a 5 años, debe cumplir de todas maneras con las siguientes Condiciones Específicas Mínimas por Niveles y Modalidades:

- a. Los CEIP sólo funcionarán en el primer piso y como mínimo con dos aulas, Dirección, patio y SSHH para niños, niñas y profesores.
- b. Las cunas destinadas a brindar a los niños estimulación para su desarrollo integral (menores de 3 años) tendrán los requerimientos mínimos e índice de ocupación señalados en la siguiente tabla:

Cuadro 4.2: Índice de ocupación de ambientes de cuna

AMBIENTES INTEGRADOS	ÍNDICE
Sala de lactancia (máximo 5 niños)	2 metros cuadrados por Niño
Sala de descanso y sueño (máximo 20 niños)	2 metros cuadrados por Niño
Sala de uso múltiple (juegos)	4 metros cuadrados
Preparación de biberón	4 metros cuadrados
Sala de higienización (bañeras)	2 metros cuadrados por Niño
Sala para niños de 1 a 2 años	2 metros cuadrados por Niño
Sala para niños de 2 a 3 años	2 metros cuadrados por Niño
AMBIENTES EXTERNOS	Juegos recreativos
Patio	
Jardín	

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN. **Estadística básica 2002**. [en línea]. Lima: MINEDU-Unidad de Estadística Educativa 2003. [citado 15 de octubre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://escale.minedu.gob.pe/portal/esbas/manto1.jsp>
Elaboración propia

4.10.1. Inicial y jardín (niños de 3, 4 y 5 años)

- a. Área mínima del lote: 160 metros
- b. Aulas deberán estar ubicadas en el primer nivel.

- c. Área mínima del aula: 20 metros cuadrados con índice de ocupación de 1.80 metros cuadrados por Niño.
- d. El ancho mínimo de las aulas debe ser de 3.60 metros.
- e. Patio mínimo: 1.5 veces el área de las aulas.
- f. Servicios Higiénicos mínimos: 1 baby water, urinario y lavadero por cada 20 alumnos.

4.11. Determinación de la cantidad de aulas y otros ambientes

De acuerdo a las ventas proyectadas y al estudio de la demanda, hemos tomado en cuenta los siguientes criterios para calcular una distribución porcentual por edades de los 45 niños que calculamos que podremos captar para el Nido, por el primer local en Surco:

- a. Mientras más se acerca el niño a la edad de 5 años, menos probabilidades existen de captarlo.
- b. La edad tradicional de ingreso esta entre los dos y tres años.

- c. Los resultados de la encuesta revelan interés por Nidos que acepten niños menores de dos años.
- d. Los bebés y niños que actualmente participan en los talleres de estimulación temprana de Dream Gym son en su mayoría, menores de dos años.
- e. Es de nuestro interés alentar la captación de alumnos lo más temprano posible puesto que esto nos asegura ingresos por los siguientes años, manteniendo por supuesto un alto estándar de satisfacción y creando lealtad e identificación con los padres.

Cuadro 4.3: Número de aulas de nido

	1 año a 1 año 6 meses	1 año 7 meses a 2 años 6 meses	2 años 6 meses a 3 año 6 meses	3 años 6 meses a 4 años 11 meses	TOTAL
Alumnos	18	16	9	2	45
Aulas	2	2	1	1	6

Elaboración propia

Con respecto a la Cuna para bebés menores de 1 año, en base a nuestro escenario moderado pero con miras a incrementar la cantidad de niños en cuna durante el año y seguir aumentando cada año, se piensa comenzar con cinco bebés y terminar el año con diez. Para atender a la cantidad inicial de bebés calculada por lo menos el primer año, se deberá contar con un cuarto donde se coloquen las cunas.

Finalmente, se requerirá de aulas para los talleres de estimulación temprana, la cual no necesariamente tienen que estar en el primer piso ya que los padres asisten a los talleres con sus hijos.

4.12. Ubicación y disposición de los espacios físicos

Tomando en cuenta todas las consideraciones anteriores, se ha decidido la siguiente distribución de espacios.

a. Primera Planta

- Recepción
- Aulas
- Minigranja y Biohuerto
- Cocina
- Comedor
- Patio delantero para actividades antes de empezar clases (estaciones)
- Jardín
- Baños

b. Segunda Planta

- Oficina de la Directora (también será usada por la psicóloga)
- Sala de profesores
- Sala de estimulación temprana
- Baño niños

- Baño profesores
- Salas de cuna
- Sala de reuniones
- Tópico
- Almacén

4.13. Dimensiones de aulas y otros ambientes

En cumplimiento de las características y requerimientos detallados anteriormente, definimos a continuación las características de nuestros ambientes.

4.13.1. Aulas

Las seis aulas que ocuparán nuestros 35 alumnos que se ha proyectado tener en un primer momento tendrán un área de 24 metros cuadrados, lo cual sobrepasa el índice de ocupación requerido para niños mayores de 3 años y cumple con los requerimientos para niños menores.

Tomando en cuenta la posibilidad de necesitar otra cantidad de aulas y en base al área mínima de 20 metros cuadrados requerida por el Ministerio de Educación, se ha determinado que se trabajará con tabiquería de tal manera que estas seis aulas puedan convertirse en siete aulas que nos permitirían atender hasta 84 alumnos. Un crecimiento adicional que nos lleve a nuestro escenario de crecimiento máximo

dentro del mismo local requerirá la adaptación de otros ambientes. Sin embargo, el estudio de ampliación y distribución de las aulas dependerá de cuán acertado haya sido nuestro cálculo de ventas en el primer año y la distribución de las edades de los niños que se matriculen.

En base a la determinación del número de ambientes, su ubicación, disposición y dimensiones, se ha hecho un diseño de Layout y se ha determinado un área de terreno necesaria de 750 metros cuadrados. (ver Layout Anexo 9).

CAPÍTULO V

5. Organización y administración

Our Dream, será constituida legalmente como una Sociedad Anónima Cerrada (SAC), con todas las prerrogativas y obligaciones que la ley confiere para tal caso. Cabe resaltar que el marco Legal vigente para el sistema educativo fomenta la inversión e incentiva la reinversión en proyectos de educación. Para mayor ilustración, se anexa un resumen del Marco Legal aplicable a nuestro proyecto (Anexo 11).

A efectos de explicar el funcionamiento de la estructura organizacional de nuestro centro educativo, en primer lugar expondremos la Misión, Visión y Objetivos de nuestro proyecto así como los principios en los que se fundamenta.

5.1. Misión

“Formar niños y niñas competentes y competitivos, eficientes, sociales y capaces de enfrentar con facilidad las diferentes situaciones de la vida diaria así como la etapa escolar tanto en el aspecto intelectual como emocional”.

5.2. Visión

“Ser el líder del mercado en servicios educativos integrales para niños de 0 a 5 años participando activamente en su

desarrollo en colaboración con los padres para lograr agentes de cambio”.

5.3. Objetivos y principios

En el presente acápite definimos los objetivos generales del proyecto, los mismos que se descomponen en objetivos del proyecto propiamente y objetivos del nivel. Así mismo establecemos los principios sobre los que se sustenta nuestra organización.

5.3.1. Objetivos

Los objetivos generales del proyecto definen el propósito de la organización y constituyen el destino hacia donde se debe orientar todos los recursos disponibles con el fin de alcanzar nuestra misión.

a. Del proyecto

- Brindar a las familias cuyos padres permanecen fuera del hogar muchas horas del día, ya sea por trabajo o por otras razones, una alternativa de servicios en un centro de educación y cuidado integral donde sus hijos se desarrollen de manera segura y con el personal capacitado para ello.
- Reducir el déficit de atención de niños de 0

a 3 años, potenciando su capacidad de aprendizaje y desarrollando su potencial intelectual.

b. Del nivel

- Brindar formación integral a niños y niñas de 0 a 5 años estimulando el desarrollo de habilidades motoras, emocionales, sociales y cognitivas e introduciéndolos en la formación de valores morales y espirituales a fin de lograr niños competitivos, eficientes, sociables y capaces de enfrentar cualquier situación de la vida cotidiana.
- Involucrar y comprometer en la formación integral de las niñas y niños a los padres de familia.
- Involucrar y comprometer en la formación integral de las niñas y niños a los agentes de la comunidad.

5.3.2. Principios

Los principios que se plantean a continuación son la base en la que se fundamenta la gestión pedagógica y la gestión administrativa del centro:

a. Aprendizaje significativo

Destaca la importancia de la construcción de

significados como centro del proceso de enseñanza aprendizaje. El niño aprende un contenido sólo cuando es capaz de atribuirle significado mas o menos profundo dependiendo de sus capacidades, experiencias previas y de sus estructuras cognitivas.

b. **Enfatizar el hacer como forma de lograr la competencia**

Es la realización por parte de los niños y niñas de las tareas necesarias para lograr a competencia.

c. **Respetar los ritmos de aprendizaje de cada niño**

Las actividades de aprendizaje que se plantean deben de responder a las capacidades de los diferentes niños. Así mismo es importante la evaluación permanente a fin de reforzar y/o estimular los logros que vayan obteniendo. Cada niño tiene su propio ritmo de desarrollo, así tengan la misma edad.

d. **Desarrollar la comunicación**

Con los padres:

Los padres de familia deben estar informados de las competencias que deben lograr sus niños así

como del avance y/o dificultades y las formas de estimulación para que apoyen en la casa.

Con los niños

Mantener una comunicación horizontal con los niños, es decir darles oportunidad para que expresen sus ideas, escucharlas y tomarlas en cuenta.

Con el personal

El personal de la cuna debe estar informado de las diferentes actividades que se realizan en la cuna así como de las metas a lograr a largo plazo a fin de lograr una gestión adecuada y comprometida.

Con los agentes de la comunidad

Incorporar a las actividades de aprendizaje a personas o entidades de la comunidad. Por ejemplo policías, bomberos, etc.

5.4. Estructura organizacional

La estructura organizativa del centro educativo es la manera como los diferentes órganos e instancias de la organización escolar se interrelacionan, desarrollando determinadas funciones, estableciendo los niveles de participación y las responsabilidades en la toma de decisiones.

Las características de la organización y conducción de un centro educativo contribuyen a la formación de los alumnos, en este caso, de los niños. Una de las mayores urgencias en nuestro tiempo es enseñar a actuar, a decidir y a elegir, pero no es posible conseguir esto en una institución en la cual no se toman decisiones ni se participa colectivamente.

La gestión institucional del centro “Our Dream” se caracterizará por realizar un trabajo conjunto y coordinado entre el equipo directivo (Promotores y Directora), personal docente (Docentes y Auxiliares), Psicóloga, personal administrativo y Padres de Familia, constituyendo así un equipo estable y comprometido con los lineamientos y metas institucionales.

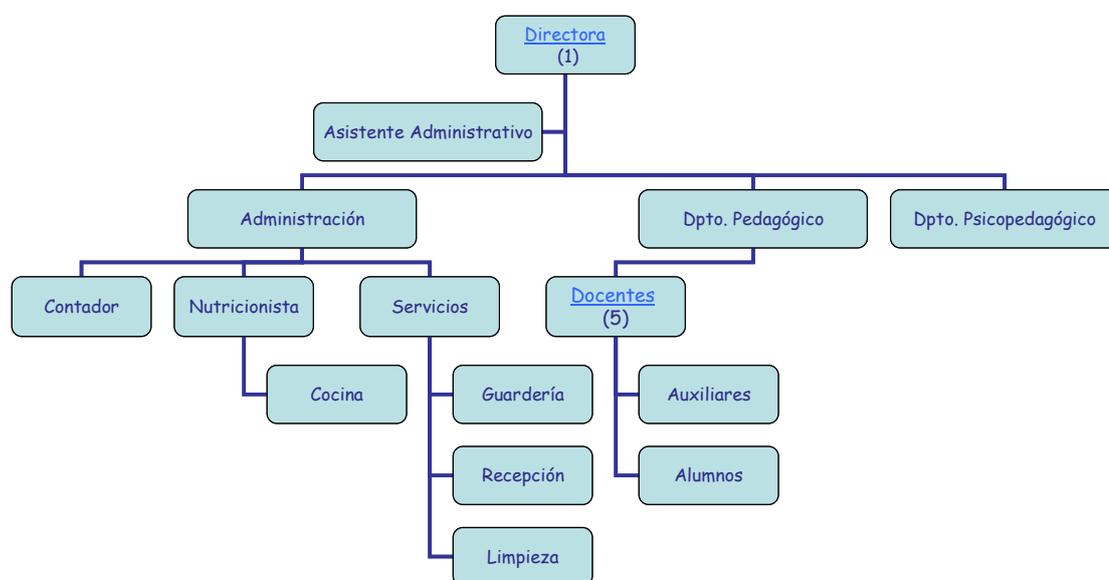
Esta gestión busca en todo momento una articulación entre la gestión pedagógica y la gestión administrativa; esta articulación es necesaria en todo proceso de formación ya que se debe contar con el material didáctico necesario, así como con una metodología adecuada para que los niños logren las competencias requeridas para su edad. Ambos tipos de gestión, forman parte de las Políticas y Estrategias de Our Dream.

5.4.1. Organigrama

Constituye la estructura orgánica-administrativa del proyecto y define una organización compuesta por un órgano de dirección y tres órganos de línea

(administración, departamento pedagógico y departamento psicopedagógico)

Cuadro 5.1: Organigrama



Elaboración propia

5.4.2. Cuadro de personal

Debemos determinar del número de profesoras y auxiliares a ser contratadas.

El número máximo de alumnos por aula será de 12. Naturalmente, habrá una profesora por aula. En cuanto a las auxiliares, en el caso de aulas de niños menores de 2 años, habrá una auxiliar por cada tres niños. A partir de 2 años será necesario contar con 2 auxiliares por aula. Los niños mayores de 3 años pueden tener una auxiliar por aula.

De acuerdo a los principios detallados, el número de profesoras y auxiliares se calculó de la siguiente manera:

**Cuadro 5.2: Número de profesores y auxiliares
(Por aula – según edades)**

	1 año a 1 año 6 meses	1 año 7 meses a 2 años 6 meses	2 años 6 meses a 3 años 6 meses	3 años 6 meses a 4 años 11 meses	TOTAL
Alumnos	14	12	7	2	35
Aulas	2	1	1	1	5
Profesoras	2	1	1	1	5
Auxiliares	5	4	2	1	12

Elaboración propia

Personal permanente:

a. **Directora (1)**

Profesoras (5)

Psicóloga (1)

Asistente Administrativo (1)

Auxiliares (12)

Cocinera/ Encargada de la limpieza

Guardián/ Encargado de limpieza

Personal por horas:

b. **Nutricionista**

Terapeuta del lenguaje

Pediatra

Dentista pediátrico

5.5. Políticas administrativas

Define los lineamientos o consideraciones administrativas fundamentales que deben ser observadas para la consecución de nuestros objetivos.

5.5.1. Políticas de selección de personal

El Anexo 02 muestra las plantillas de los puestos clave del centro educativo, la directora y las profesoras, donde se describe el nivel de competencias que se buscan en las personas que deben ocupar ambos puestos, las cuales se basan en las características personales y conocimientos que se describe a continuación:

a. Perfil de las profesoras

De acuerdo con la política de administración participativa de Our Dream y el alto nivel de calidad educativa que se brindará, la selección de los profesores adecuados será clave para el éxito del proyecto.

Las profesoras de Our Dream deberán reunir una serie de características que incluyan actitudes y aptitudes personales combinadas con una sólida

formación teórica. Estas características deberán permitirle participar creativamente en la gestión del centro, su desarrollo y mejoramiento permanente al mismo tiempo que cumplir con sus funciones principales de facilitadora y orientadora en los procesos de aprendizaje de sus alumnos.

Entre las características generales más importantes que deberán poseer para cumplir con estas funciones están las siguientes:

- **Características personales**

- Desarrollar la propia personalidad de manera integral fortaleciendo su autovaloración personal.
- Deberá poseer amplia apertura al cambio manteniendo su convicción frente los valores trascendentes.
- Poseer un fuerte espíritu de superación frente a las adversidades, enfrentándolas de manera positiva y creativa.
- Poseer capacidad de identificación con la institución a la que pertenece y espíritu de grupo.

- Demostrar una sensibilidad afectiva apropiada para tratar y lograr identificarse con los alumnos menores de 5 años.
- Cuidar su apariencia y arreglo personal.
- Desarrollar sus propias capacidades, habilidades y destrezas intelectuales en forma permanente permitiéndole superarse y aportar al desarrollo de **Our Dream**.
- Poseer un pensamiento reflexivo, crítico y creativo
- Mostrar madurez y seguridad en sus opiniones, juicios y decisiones, y exponerlas, defenderlas y reconsiderarlas ante otros puntos de vista.
- Tener una definición ética.
- Manifestar disciplina personal en su trabajo.
- Ser responsable de la administración de su tiempo, energía y recursos y de los medios diversos que utiliza para su trabajo personal y profesional.

- Poseer una sólida vocación y ejercer su profesión docente animado por una mística de autonomía e interdependencia.
- Mantener una actitud permanente de aprendizaje y asumir el desafío de una actualización profesional.
- Contribuir a potenciar una cultura institucional capaz de aprender de sus logros y limitaciones
- Desarrollar y demostrar competencia en la comunicación oral y escrita.
- Comunicarse en forma adecuada tanto gestual como corporalmente.
- Demostrar cordialidad y alegría en el trato, así como sentido del humor.
- Ser capaz de estimular el pensamiento lógico, crítico, reflexivo y creador en los alumnos según su nivel de desarrollo.
- Ser capaz de crear una atmósfera favorable a la iniciativa y autoafirmación personal a través del trabajo en grupo.

- Saber utilizar su creatividad para favorecer la interacción de los alumnos en las diferentes actividades del aprendizaje.

- **Conocimientos**
 - Alto nivel de cultura general con conocimientos en diversas áreas relacionadas con las actividades de Our Dream.

 - Poseer amplios conocimientos acerca de la estimulación temprana y la Teoría de las Inteligencias Múltiples.

 - Tener un conocimiento avanzado del inglés a nivel oral y escrito lo que facilita acceder a la información actualizada así como a estimular el aprendizaje del mismo en sus alumnos.

 - Dominar las bases teóricas y técnicas de la planificación, ejecución y evaluación educativa entendida como parte del proceso formativo que contribuye a potenciar y retroalimentar la enseñanza y el aprendizaje.

 - Ser capaz de participar activamente en

procesos de diseño curricular, de planes y programas educativos gracias a su dominio de las bases teóricas y metodológicas.

- Conoce y utiliza métodos y técnicas grupales y de comunicación social.
- Utilizar la informática y las nuevas tecnologías de la comunicación como un recurso auxiliar en los procesos educativos.
- Conocer las bases teóricas fundamentales que le permitan explicar y manejar los procesos psicológicos de sus alumnos.
- Utilizar competentemente las diversas teorías y técnicas de orientación educacional.
- Dominar los elementos metodológicos, científicos y psicodidácticos propios de su especialidad que le permitan fundamentar y ejercer su acción educativa dentro de una
- educación integral, de acuerdo a los principios de **Our Dream**.

- **Otros**

Adicionalmente, se dará preferencia a las candidatas que reúnan las siguientes características:

- Egresadas dentro del tercio superior de la Pontificia Universidad Católica y Unifé
- Edad: Entre 25 y 35 años
- NSE : A/B
- Buena presencia
- Ex Alumnas de los siguientes colegios: Villa María, San Silvestre, Newton, Cambridge, Rossevelt, Santa Ursula.
- Excelentes recomendaciones
- Estudios de especialización en estimulación temprana, de preferencia maestrías.
- Deseable: Madre de familia.

b. Perfil del Director o Directora

La función principal del Director o Directora deberá ser la de administrador y gestor de procesos educativos. A fin de cumplir con esta función el Director deberá cumplir con los siguientes requerimientos principales, adicionalmente a poseer las características mencionadas en el caso de las profesoras (o profesores):

- a. Poseer el conocimiento profundo y actualizado sobre administración y gestión aplicado al campo de la educación que le permita orientar las acciones educativas.
- b. Poseer un amplio conocimiento acerca de los fundamentos de la educación, la organización y funcionamiento de los diversos tipos de programas educativos.
- c. Conocer y elaborar programas y proyectos educativos para el desarrollo del centro educativo.
- d. Participar y organizar los procesos administrativos y de gestión educativa de Our Dream.

- e. Establecer canales de interrelación con las autoridades educacionales y con otras instituciones y sectores.
- f. Dominar las estrategias de organización y gestión de personal acordes con al filosofía de Our Dream.
- g. Demuestra flexibilidad para acoger y procesar ideas, opiniones y propuestas de los otros para mejorar su trabajo y trabajar en equipo con espíritu de colaboración.
- h. Conoce y pone en práctica estrategias de resolución de conflictos con miras a establecer relaciones humanas constructivas y eficaces para el trabajo educativo.
- i. El Director deberá cumplir sus funciones demostrando un estilo de liderazgo participativo que favorezca el establecimiento de relaciones interpersonales cooperativas.

5.6. Políticas remunerativas

De manera similar que las políticas administrativas, éstas definen los lineamientos o consideraciones fundamentales que

deben ser observadas para la consecución de nuestros objetivos, referidas al aspecto económico vinculado con la retribución al personal.

5.6.1. Directora y profesoras

Un factor clave para el éxito de Our Dream es conseguir en las profesoras y directora todas las competencias y la formación descrita anteriormente. Se va a esperar de ellas que además de ser excelentes en sus funciones, sepan comunicarse eficientemente con los padres y que participen activamente en el proceso de mejora permanente de los servicios del centro educativo.

Dado el alto nivel de exigencia y las características que se buscan en las profesoras nuestra política colocarnos en el rango superior de salarios y diferenciar según el grado de capacitación. El rango de salarios que se paga actualmente en el mercado en centros educativos de nuestra competencia, fluctúa entre 1,200 y 1,700 Nuevos Soles; es nuestra intención empezar con sueldos de 1,500 Nuevos Soles teniendo un tope en un máximo de 1,800. El rango de salarios del mercado es consecuencia de un “pacto” realizado entre los directores de los centros de educación inicial que atienden a los NSE A y NSE B, y ha sido obtenido producto de las entrevistas y conversaciones con profesoras y directoras de los mismos.

Los criterios para diferenciar salarios entre una profesora y otra, serán principalmente experiencia, años de permanencia y grado de capacitación, entre otros, serían claros con el propósito de motivar a las profesoras y de mantener un clima laboral armonioso, factor vital para el funcionamiento del Nido.

El salario de la Directora sería, como mínimo, 20% superior al de la profesora que tuviera el sueldo más alto, es decir, alrededor de 2,200 Nuevos Soles.

5.6.2. Auxiliares

Las auxiliares serán estudiantes de educación que se encuentren cursando los últimos ciclos de su carrera.

Se les contactará principalmente a través de las facultades de educación a fin de que realicen sus prácticas pre profesionales en Our Dream.

A las auxiliares de docencia en tanto que serán practicantes, se les pagaría un monto simbólico de S/. 200 Nuevos Soles mensuales pero se les brindaría almuerzo en el local y el dinero suficiente para que paguen su movilidad.

5.6.3. Asistente administrativo

La/el asistente administrativo dependerá de la

Directora directamente y al apoyará en sus labores relacionadas tanto con la gestión pedagógica como la administrativa.

Se requerirá de una persona con estudios superiores, no universitarios, en administración con un buen dominio del inglés y de computación (Excel avanzado, Powerpoint y Word, como mínimo) y una alta capacidad de empatía para tratar con los niños y sus padres.

El salario de el/la asistente fluctuará entre los 1,000 y los 1,500 Soles.

5.6.4. Personal auxiliar y de limpieza

Las labores de cocina, limpieza y cuidado de la casa se confiarían a una pareja sin hijos que puedan quedarse a vivir en el Nido, cuidándolo en la noche.

Sueldos:

Cocinera: 400 Soles

Guardián: 400 Soles

Además, contarán con alojamiento y comida.

5.6.5. Incentivos

Our Dream desea crear una comunidad donde todos aquellos que formen parte de la misma, propietarios, directora profesores, y todo el resto del personal tanto docente como administrativo esté involucrado en

brindar un servicio de la más alta calidad, basados en el cliente y en la identificación con la institución. Por lo tanto, la motivación será un punto de suma importancia y un proceso permanente. Entre las principales medidas que podemos mencionar se encontrarían las siguientes:

a. **La mejor propuesta**

La mejor propuesta de mejora del mes: US\$50 dólares mensuales. Concurso que incluye a todo el personal del Centro Educativo, tanto docente como administrativo y auxiliares. Las propuestas se podrán referir a cualquier área y podrán implicar mejoras en la enseñanza o reducción de costos y aumento de eficiencia, entre otros.

Por ejemplo: el guardián podría notar la incomodidad de los padres al momento de dejar o recoger a sus hijos y proponer alguna forma de hacer que su espera sea menos incómoda.

b. **Bono extraordinario**

Habrará un bono anual para la profesora que obtenga el mejor puntaje en su evaluación anual. La condición para poder acceder a estos bonos será que el Centro Educativo haya obtenido utilidades y haya alcanzado todas sus demás metas para el año. El valor de estos bonos

extraordinarios será de US\$ 1,000 dólares, que podrán ser entregados en efectivo o como un premio, por ejemplo pasajes o paquetes de vacaciones todo incluido.

La selección de la profesora se hará en base a las encuestas a los padres de familia y la evaluación de la directora.

Este incentivo en particular tiene varios propósitos: fomentar el trabajo en equipo para asegurar que el Centro Educativo cumpla con sus metas, presupuestales, administrativas y pedagógicas, crear una sana competencia y espíritu de superación.

Este bono será independiente a la entrega de utilidades a que haya lugar de acuerdo a ley.

5.7. Capacitación

La política en este aspecto es de capacitación permanente. Es clave mantenerse a la vanguardia en las teorías que surgen para mejorar la metodología de enseñanza para los niños de Cuna y de Nido. El Centro Educativo deberá fomentar la actualización permanente. Adicionalmente, la Directora y algunas de las profesoras más destacadas podrán llevar incluso pequeños cursos en el extranjero.

Dada la dificultad de encontrar profesoras que cumplan con los requisitos de estudios realizados, a aquellas candidatas que no hayan llevado estudios de especialización se les ofrecerá poder llevar estos estudios (por ejemplo un diplomado) en alguna Universidad de prestigio del medio. El costo se deduciría de su sueldo hasta su culminación con éxito.

Por ejemplo, la Pontificia Universidad Católica ofrece un Diploma de Segunda Especialización en Atención Integral al niño menor de tres años, con cursos tales como Estimulación Temprana, Trabajo con los Padres de Familia y Programación Curricular. Se desarrolla bajo la modalidad de educación a distancia y tiene una duración de 12 meses.

5.8. Planeamiento de recursos humanos

Como resultado de los estudios realizados sobre experiencias en otros centros de educación inicial, siguiendo un criterio entre moderado y pesimista, se ha determinado una tasa de crecimiento para cada año del proyecto.

Estas tasas se han utilizado para calcular la cantidad de profesoras y auxiliares que se deberá contratar a fin de atender las necesidades de los niños siguiendo los criterios pedagógicos descritos en este capítulo y en el anterior. Este cálculo no servirá asimismo para proyectar los gastos relacionados a los requerimientos de personal.

A continuación se muestra la proyección de crecimiento de la cantidad de profesoras y auxiliares:

Cuadro 5.3: Proyección de personal docente

Año 1

	1 año a 1 año 6 meses	1 año 7 meses a 2 años 6 meses	2 años 6 meses a 3 años 6 meses	3 años 6 meses a 4 años 11 meses	Total
Alumnos	14	12	7	2	35
Aulas	2	1	1	1	5
Profesoras	2	1	1	1	5
Auxiliares	5	4	2	1	12

Año 2

	1 año a 1 año 6 meses	1 año 7 meses a 2 años 6 meses	2 años 6 meses a 3 años 6 meses	3 años 6 meses a 4 años 11 meses	Total	Crecimiento
Alumnos	12	14	12	7	46	30%
Aulas	1	2	1	1	5	
Profesoras	1	2	1	1	5	
Auxiliares	4	5	2	1	12	

Año 3

	1 año a 1 año 6 meses	1 año 7 meses a 2 años 6 meses	2 años 6 meses a 3 años 6 meses	3 años 6 meses a 4 años 11 meses	Total	Crecimiento
Alumnos	21	12	14	12	59	30%
Aulas	2	1	2	1	6	
Profesoras	2	1	2	1	6	
Auxiliares	7	4	2	1	14	

Continúa...

Cuadro 5.3: Proyección de personal docente

...viene

Año 4

Local 1

	1 año a 1 año 6 meses	1 año 7 meses a 2 años 6 meses	2 años 6 meses a 3 años 6 meses	3 años 6 meses a 4 años 11 meses	Total	Crecimiento
Alumnos	18	21	12	14	65	10%
Aulas	2	2	1	2	7	
Profesoras	2	2	1	2	7	
Auxiliares	6	7	2	1	16	

Local 2

	1 año a 1 año 6 meses	1 año 7 meses a 2 años 6 meses	2 años 6 meses a 3 años 6 meses	3 años 6 meses a 4 años 11 meses	Total	Crecimiento
Alumnos	14	12	7	2	35	10%
Aulas	2	1	1	1	5	
Profesoras	2	1	1	1	5	
Auxiliares	5	4	2	1	12	

Año 5

Local 1

	1 año a 1 año 6 meses	1 año 7 meses a 2 años 6 meses	2 años 6 meses a 3 años 6 meses	3 años 6 meses a 4 años 11 meses	Total	Crecimiento
Alumnos	17	18	21	12	68	5%
Aulas	2	2	2	2	8	
Profesoras	2	2	2	2	8	
Auxiliares	6	6	2	1	15	

Continúa...

Cuadro 5.3: Proyección de personal docente

...viene

Local 2

	1 año a 1 año 6 meses	1 año 7 meses a 2 años 6 meses	2 años 6 meses a 3 año 6 meses	3 años 6 meses a 4 años 11 meses	Total	Crecimiento
Alumnos	4	14	12	7	37	5%
Aulas	1	2	1	1	5	
Profesoras	1	2	1	1	5	
Auxiliares	1	5	2	1	9	

Elaboración propia

5.9. Políticas de compra de suministros

Igualmente definimos las políticas de compras con el objeto de ordenar el gasto destinado a la adquisición de suministros diversos.

5.9.1. Víveres

Los víveres se comprarán semanalmente, periodo máximo para mantener alimentos guardados en el caso de niños. Las compras se harán en mercados.

5.9.2. Útiles

- a. Los útiles de los niños son traídos por ellos mismos.
- b. Útiles de escritorio para fines administrativos, se adquirirán de manera mensual en

distribuidoras con un régimen de pago al contado de 30 días.

5.9.3. Artículos de limpieza:

Es importante contar en todo momento con los artículos de limpieza suficientes. Las compras se harán mensualmente entre una lista de proveedores. Se procurará trabajar con un plazo de pago al contado de 30 días.

5.10. Políticas de ventas

Las tarifas, que ya fueron mencionadas en nuestro estudio de mercado, son las siguientes:

Cuadro 5.4: Tarifas

(En dolares)

Servicio	Tarifa mensual
Pre-School/ Daycare	
De 7: 00 a.m. a 12:30 m	US\$ 160
De 7: 00 a.m. a 12:30 m	US\$ 200
De 7: 00 a.m. a 12:30 m	US\$ 220
Estimulación Temprana	
1 vez por semana	US\$ 48
2 veces por semana	US\$ 70
3 veces por semana	US\$ 98

Elaboración propia

Las pensiones se cobrarán mensualmente y se deberá pagar un monto anual por matrícula.

Para el caso de los talleres de estimulación temprana, en base a acuerdo con Empresas Prestadoras de Salud o de Seguros, se podrá otorgar descuentos adicionales.

CAPÍTULO VI

6. La inversión

El presente capítulo tiene por finalidad efectuar el análisis de la inversión del proyecto de factibilidad. Para tal efecto, se ha considerado la cuantificación de la inversión necesaria en activos fijos, gastos pre-operativos y el capital de trabajo necesario, considerando un horizonte de planeación de 5 años desde el inicio de las operaciones (2005-2009).

Cuadro 6.1: Resumen de inversión total del proyecto

(En US\$)

Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos fijos	34,367				58,334	
Gastos pre-operativos	6,144					
Capital de trabajo	32,407					
Total:	72,918					

Elaboración propia

El presente análisis se ha elaborado a partir de la información existente en el mercado, presentando estimaciones globales de las inversiones, costos e ingresos. El objetivo del presente análisis es determinar la rentabilidad que se podría obtener, tomando en cuenta la estimación de la inversión necesaria requerida para poner en marcha el proyecto, cuyo financiamiento será tratado de manera detalla en el capítulo correspondiente a fuentes de financiamiento.

Como se comentó al inicio del trabajo de investigación, el proyecto consiste en el estudio de la transformación de un centro de estimulación temprana existente, llamado “Dream Gym”, en un centro de educación integral de formación para los niños en edad pre-escolar, desde los 0 hasta los 5 años de vida, que incluya, además de clases de estimulación temprana, los servicios de nido y cuna, con asesoría en terapia de lenguaje, ingreso a colegios y cursos para padres, todo en un ambiente totalmente bilingüe, siendo nuestra meta lograr niños y niñas competitivos, eficientes, sociales y capaces de enfrentar con facilidad las diferentes situaciones de la vida diaria así como la etapa escolar, tanto en el aspecto intelectual como emocional.

La idea de formar un centro integral fue concebida por dos madres profesionales de un nivel socioeconómico alto, con el fin de solucionar su problema de falta de tiempo así como el de otros padres de familia en una posición similar. En tal sentido, se trata de un producto dirigido a padres de familia del NSE A, segmento que concentra a madres de familia con un nivel de educación superior, cuyas edades fluctúan principalmente entre 30 y 39 años, las mismas que en su mayoría son profesionales, amas de casa o estudiantes, cuya disponibilidad de tiempo para dedicarse a la educación de sus hijos es muy limitada, constituyéndonos en una alternativa de calidad para cubrir esta necesidad.

6.1. Inversión fija

La inversión fija inicial comprende la adquisición de activos fijos y cubrir los gastos pre-operativos. En cuanto a la inversión fija, no se invertirá en adquisición de local

propio, puesto que se planea desarrollar el proyecto en un local alquilado, destinando la inversión inicial a cubrir la adquisición de activos como computadoras, servicios higiénicos especialmente acondicionados para niños, juegos y juguetes, cunas, mesas, sillas; además de suministros diversos y electrodomésticos, con una inversión total por estos conceptos que asciende a US\$ 34,367.

Cuadro 6.2: Resumen de inversión en activos fijos

(En S/.)

ACTIVOS FIJOS	
CONCEPTO	COSTO
Computadoras	
Para la sala de cómputo	31,311.00
Oficina administrativa	2,261.35
Software	
Windows	834.96
Educativo	695.80
Sanitarios	
Baby waters	1,079.67
Lavaderos	260.93
Juegos, juguetes y equipos	
Juegos y juguetes	27,832.00
Microondas	347.90
Televisión	1,217.65
DVD	347.90
Cunas	27,832.00
Escritorio grande (directora)	140.00
Escritorio pequeño (asistente)	105.00
Sillas	150.00
Sillones	525.00
Archivador	150.00
Mesa de comedor rectangular	700.00
Sillas	1,200.00
Sillas de bebés	400.00
Cocina	1,391.60
Refrigerador	1,217.65
Lavadora	695.80
Cama de dos plazas	430.00
Mesa de noche	50.00
Equipo de musica	695.80
Aspiradora	869.75
Lustradora	869.75

Continúa...

Cuadro 6.2: Resumen de inversión en activos fijos

(En S/.)

...viene

ACTIVOS FIJOS	
CONCEPTO	COSTO
Generales	
Remodelación baño nuevo	2,948.08
Arquitecta/Diseñadora	1,739.50
Tabiques	1,000.00
Fumigación	380.00
Carpintero	3,479.00
Pintura	1,000.00
Decoración	50.00
Rejas para las escaleras	2,000.00
Jardín	100.00
Jaulas y animales de corral	50.00
Plantas	50.00
Suministros diversos	
Sábanas para las cunas	1,174.16
Edredones y protectores	1,174.16
Vajilla	50.00
Cubiertos	50.00
Vasos	50.00
Pizarras	480.00
Ollas	175.00
TOTAL S/.	119,561.41
TOTAL US\$	34,366.60

Elaboración propia

6.2. Inversión preoperativa

En lo referido a los gastos pre-operativos, éstos son todas aquellas inversiones que se realizan sobre servicios y derechos necesarios para la puesta en operaciones del proyecto. En este sentido, previo a la puesta en operaciones del centro de educación inicial será necesario invertir en licencias de funcionamiento, gastos de seguros generales de las instalaciones, pagos de arbitrios y gastos iniciales en publicidad y promoción, con una inversión total por estos conceptos que asciende a US\$ 6,144.

Cabe indicar que dentro de la inversión pre-operativa se ha considerado adicionalmente el rubro “imprevistos”, partida que sirve de provisión a fin de cubrir cualquier diferencia originada por variación de precios o conceptos no considerados, la misma que representa un 5% de la inversión total con un monto que asciende a S/6,711.

Cuadro 6.3: Resumen de inversión preoperativa
(En S/.)

GASTOS PREOPERATIVOS	
CONCEPTO	COSTO
Licencias y derechos	
Licencia municipal	450.00
Arbitrios	500.00
Defensa civil	350.00
Planos	695.80
Cambio de uso	100.00
Licencia de obras	120.00
Licencia USE	118.00
Notaría	150.00
Seguros	
Local	521.85
Publicidad y promoción	
Brochure	350.00
Mailing	521.85
Website	10,784.90
Imprevistos	
Imprevistos (5% de la inversión total)	6,711.19
TOTAL S/.	21,373.59
TOTAL US\$	6,143.60

Elaboración propia

6.3. Capital de trabajo inicial

Adicionalmente a la inversión en activos fijos y gastos pre-operativos, es necesario que el proyecto de inversión considere el financiamiento de capital de trabajo inicial, definido contablemente como la diferencia aritmética entre los activos y pasivos circulantes. En tal sentido, consiste en la

inversión adicional necesaria para poner en marcha el negocio hasta que éste genere sus propios flujos de ingresos que superen los gastos y que, por lo tanto, pueda cubrir sus gastos operativos.

En este aspecto, de acuerdo a nuestras proyecciones en un escenario moderado, se ha considerado que será necesario cubrir los gastos y costos operativos durante el primer año de operaciones, compuestos por gastos de personal, gastos en servicios públicos, alquileres y otros, permitiendo que el negocio opere normalmente hasta que éste supere su punto de equilibrio y empiece a generar utilidades. Se ha tomado en cuenta las políticas de pagos y cobranzas, de modo que se cobrarán las pensiones sin otorgar ningún tipo de crédito, y en este escenario los pagos se efectúan con un periodo medio de 25 días.

Con estas consideraciones, se ha determinado una inversión adicional en capital de trabajo inicial de US\$ 32,407 que permitirá a la empresa operar con fluidez evitando problemas que podrían llevarla a absorber sobre costos o enfrentar posibles interrupciones en sus operaciones, así como problemas laborales, de abastecimiento o crediticios por la falta de pago de sus obligaciones bancarias relacionadas con el crédito de largo plazo obtenido como financiamiento parcial del proyecto, el mismo que será detallado con mayor precisión en el capítulo correspondiente a fuentes de financiamiento.

Cuadro 6.4: Resumen de inversión en capital de trabajo inicial

(En US\$)

CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	
CONCEPTO	COSTO
INGRESOS:	
1er horario	20,160.00
2do horario	50,400.00
3er horario	9,240.00
Total alumnos en nido	79,800.00
Estimulación temprana	12,320.00
Talleres	3,850.00
Cuna	18,150.00
Total ingresos: (US\$)	114,120.00
Total ingresos: (S/.)	404,963.95
GASTOS	
Gastos Personal	270,942.65
Gastos por servicios de terceros	87,990.00
Gasto de Seguros	0.00
Gasto de Teléfono	2,255.00
Cable	1,490.40
Luz	3,997.50
Agua	1,066.00
Línea dedicada (website)	11,532.89
Adicionales (eventos/atenciones/charlas)	17,866.60
Costo anual de alojamiento del website	532.29
Gas	466.38
Alquiler	27,678.92
Alimentación niños	22,549.27
Gastos de depreciación	32,549.16
Gastos de amortización	4,274.72
Útiles de escritorio y limpieza	18,506.12
Mantenimiento general (pintura y otros)	1,500.00
Capacitación	13,547.13
Investigación y desarrollo (ferias, visitas)	13,547.13
Total gastos de operación: (S/.)	532,292.15
Requerimiento de capital de trabajo: (S/.)	127,328.20
Requerimiento de capital de trabajo (US\$)	32,407.00

Elaboración propia

6.4. Inversión adicional o reinversión durante el funcionamiento

Teniendo en cuenta el cálculo de participación esperada de mercado que fuera obtenido en el capítulo correspondiente al estudio de mercado y dadas las características de nuestro

segmento objetivo, así como la gama completa de productos ofrecidos por el centro de educación inicial, además de las diversas opiniones recogidas durante el proceso de investigación de personas con experiencia en el negocio; se ha calculado una tasa de crecimiento para los dos primeros años de 30% en un escenario moderado, la misma que en el tercer y cuarto año se reduciría a 10% y 5% respectivamente, para quedar ésta última como la tasa de crecimiento permanente.

Es en este sentido que durante el funcionamiento del negocio, se proyecta reinvertir parte de los ingresos generados, reinversión que ocurriría en el 4to año destinada a la apertura del segundo local que estaría ubicado en la zona Sur Oeste, orientado a atender a los clientes de los distritos de Miraflores y San Isidro, con lo cual se llegaría a todo nuestro segmento objetivo, repotenciando la generación de ingresos del negocio.

El monto de reinversión mínimo se calcula en US\$ 58,334 equivalente al 80% del monto total requerido, tomando como referencia el total de inversión inicial descrita anteriormente. Cabe indicar adicionalmente que, de contar con los recursos de caja necesarios, se considera la posibilidad de comprar una camioneta que permita brindar el servicio de movilidad, situación que será descrita con mayor precisión en el capítulo correspondiente a la planificación financiera. Es necesario precisar que en los periodos en que se efectúen desembolsos por reinversión, se aplicará un crédito fiscal por el 30% de dicho valor, de acuerdo a la legislación vigente, que tiene por

finalidad incentivar la reinversión en el sector educación.

6.5. Resumen de inversiones

Como se ha descrito en los puntos tratados en el desarrollo del presente capítulo, las inversiones que requiere una empresa para iniciar sus operaciones son: inversión fija, compuesta por gastos pre-operativos y adquisición de activos fijos, además de inversión en capital de trabajo inicial.

En lo referido a los gastos pre-operativo, básicamente se componen de gastos en licencias, permisos y derechos municipales, así como gastos de publicidad y promoción previa al lanzamiento, inversión que, en nuestro caso, ha sido calculada en US\$ 6,144.

En lo referido a la inversión en activos fijos, ésta se destina a la adquisición del local y/o la implementación del mismo, así como la compra de equipos y maquinaria que resulte necesaria para la puesta en marcha del negocio, inversión que en nuestro caso ha sido calculada en US\$ 34,367 teniendo en cuenta que no se considera la compra de un local comercial sino, más bien, se operará en un local alquilado de modo que permita recuperar en el menor tiempo posible la inversión inicial.

Finalmente en lo que respecta a la inversión en capital de trabajo inicial, ésta consiste en la inversión adicional necesaria para poner en marcha el negocio hasta que éste genere sus

propios flujos de ingresos que superen los gastos y que, por lo tanto, pueda cubrir los gastos operativos, inversión que en el proyecto en evaluación ha sido calculada en US\$ 32,407.

Por lo tanto, el resultado de las inversiones necesarias para poner en marcha el negocio, considerando todas aquellas partidas que aseguren un flujo continuo de operaciones, asciende a un total de US\$72,918, debiendo precisar que en nuestro caso se proyecta realizar una reinversión de US\$58,334 en el cuarto periodo destinada a la apertura del segundo local que estaría dirigido a atender los distritos de San Isidro y Miraflores.

CAPÍTULO VII

7. Financiamiento

El presente capítulo tiene por finalidad describir el tipo y la fuente de financiamiento al que se recurrirá, así como establecer la estructura de financiamiento que proveerá de los recursos necesarios para llevar a cabo las inversiones necesarias para poner en marcha el negocio, las mismas que fueron descritas en el capítulo anterior. Se estimará también la tasa de rendimiento de capital propio, la misma que representa el costo de oportunidad de los inversionistas, entendido como la tasa de interés que cobrarán por los recursos que invertirán en nuestro proyecto frente a la posibilidad que tienen de invertir en otras opciones disponibles en el mercado a una tasa de riesgo similar.

En tal sentido, definiremos en primer lugar las variables macroeconómicas que se tomarán en cuenta para el análisis financiero, cuya proyección será de 5 años, siendo el último periodo representativo de los años siguientes, por lo que el flujo generado en dicho periodo se tomará a valor perpetuo.

Cuadro 7.1: Variables macroeconómicas
(En %)

Tasa de devaluación	2%
Tasa de inflación	2.5%

Fuente: Banco Central de Reserva. **Reporte de Inflación Enero 2004**. [en línea]. Lima: BCR del Perú. [citado 20 de marzo 2004]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/espanol/wpublicaciones/informes_especiales/d0012004.pdf
Elaboración propia

Adicionalmente serán considerados otro tipo de indicadores como el tipo de cambio, utilizando el cambio promedio aplicado por el sistema financiero de acuerdo a lo establecido por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS); la tasa de interés activa por los créditos que se pudieran obtener en el sistema financiero (Bancos u otro tipo de entidades financieras) y el costo de oportunidad de los accionistas.

7.1. Fuentes de financiamiento

Para proveerse de los fondos necesarios que permitan cubrir las inversiones en activos fijos, gastos pre-operativos y/o capital de trabajo inicial, inversiones necesarias para la puesta en operaciones del negocio, existen básicamente tres tipos de fuentes de financiamiento: recursos propios que consiste en capital íntegramente aportado por los dueños del proyecto; recursos de terceros consistente en recursos provenientes de fuentes externas, tradicionalmente Bancos; y finalmente una mezcla de los dos tipos anteriores en diferentes medidas; cada una de las cuales tienen diferentes costos de capital.

Para el presente caso, los dueños del proyecto cuentan con recursos propios que les permiten financiar parcialmente la inversión total requerida, por lo que les resulta necesario conseguir fondos externos a fin de completar el valor total de la inversión. En este sentido, los recursos propios ascienden al 75% del valor de la inversión, requiriendo financiamiento externo por el 25% restante, situación que, a pesar de tratarse de una empresa nueva, no constituye un problema que pueda

impedir el desarrollo o puesta en marcha del proyecto, toda vez que en la actualidad existe una oferta abundante de créditos por parte de las diferentes empresas que conforman el sistema financiero, tales como Bancos, Financieras, Edpymes, Cajas Municipales y Cajas Rurales, aunque resulta necesario evaluar la mejor alternativa en términos de costo y disponibilidad de recursos, así como las condiciones generales a las que estará sujeta cualquier facilidad crediticia que sea requerida.

En tal sentido, se estimó una inversión inicial total de US\$ 72,918, compuesta por US\$ 34,367 en activos fijos y US\$ 6,144 en gastos pre-operativos, partidas que en suma representan el 56% de la inversión requerida, además de US\$ 32,407 en capital de trabajo inicial que representa el 14% adicional. Teniendo en cuenta que los socios cuentan con el 75% del valor de la inversión, se puede establecer que el financiamiento requerido asciende a U\$ 18,229 monto que, de acuerdo a las condiciones vigentes del sistema financiero, sería proporcionado a través de un préstamo a una tasa efectiva anual de 39.29% y un plazo de 36 meses.

7.2. Estructura de capital

De acuerdo a la disponibilidad de recursos de los dueños del proyecto, éstos estarían en condiciones de aportar la suma de U\$ 54,689 equivalente al 75% del monto de inversión, por lo que la estructura de capital del proyecto sería:

Cuadro 7.2: Estructura de capital

(En US\$)

Fuente	Monto	Participación
Accionistas	54,689	75%
Banco	18,229	25%
Total:	72,918	100%

Elaboración propia

7.3. Costo de oportunidad de los inversionistas

En lo referido al costo de oportunidad de capital de los inversionistas (C.O.K.), éste ha sido calculado utilizando el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), modelo mayormente utilizado para la determinación del costo del capital propio.

7.3.1. Modelo CAPM

Este modelo se basa en la teoría del portafolio, que explica el riesgo de una inversión a través de la existencia de una relación positiva entre riesgo y retorno.

El CAPM se basa en el supuesto que la única fuente de riesgo que afecta la rentabilidad de las inversiones es

el riesgo del mercado. En este modelo, el riesgo de una inversión se mide a través de un factor llamado beta, que relaciona el riesgo del proyecto con el riesgo del mercado. En el caso de economías emergentes, estos factores son ajustados incorporando la tasa de riesgo país.

El Costo de Capital de los recursos propios, según el CAPM, se calcula de la siguiente forma:

$$K_s = R_f + (R_m - R_f) \beta + R_p$$

Donde: R_f es la tasa libre de riesgo (referida al rendimiento de los bonos del tesoro americano a 10 años), R_m es el rendimiento esperado del mercado, β es la beta del sector educación y R_p es la tasa de riesgo país.

Como tasa libre de riesgo (R_f) se ha tomado el rendimiento mínimo esperado de los bonos del tesoro americano a 10 años, índice que a diciembre 2003 fue de 4.25%. Como Beta del sector (β) se ha tomado la beta desapalancada del sector servicios educativos en los EE.UU., índice que corresponde al promedio de 34 empresas pertenecientes a dicho sector con un valor de 1.02. Para el caso de la tasa de rendimiento del mercado (R_m) se ha tomado la proyección preparada por el BCP de acuerdo a la estrategia de inversiones en renta variable para un cartera conservadora, con un

rendimiento esperado de 11.34% y, finalmente, se ha considerado la tasa de riesgo país (Rp), tomando como valor referencial el promedio registrado de enero a diciembre 2003 por 4.29%:

Rf	:	4.25%
Rm	:	11.34%
β	:	1.02
Rp	:	4.29%

Con los índices señalados anteriormente se obtiene un costo de capital para los recursos propios (costo de oportunidad de los accionistas) de 18.67%, tasa a la que serán descontados los flujos futuros generados por el proyecto, a fin de evaluar su factibilidad económica financiera.

7.4. Costo promedio ponderado

Cabe indicar que la tasa de interés por el préstamo bancario corresponde a la tasa activa de la institución financiera donde ha sido presentado en forma preliminar el proyecto, de modo que permita acceder al financiamiento requerido, entidad que estaría en condiciones de aportar el 25% restante de la inversión requerida, nivel de préstamo que podría ser mejorado dependiendo del nivel de garantías reales que pudieran constituirse, sin embargo debemos precisar que actualmente los inversionistas no disponen de bienes

inmuebles vinculados al proyecto que puedan servir de garantía para montos mayores, razón por la que se mantiene la estructura de financiamiento señalada anteriormente.

Teniendo en cuenta la estructura de inversión establecida, así como el costo de oportunidad de los inversionistas y el costo financiero del préstamo bancario, se determina el costo promedio ponderado de los recursos financieros.

$$WACC : (Kd * Wd) + (Ks * Ws)$$

Donde:

$$Kd: 39.29\% * (1-30\%)$$

$$Wd: 25\%$$

$$Ks: 18.67\%$$

$$Ws: 75\%$$

$$WACC = 20.88\%$$

Es preciso señalar que, en el capítulo correspondiente al análisis económico financiero del proyecto, los flujos de caja libres generados por el negocio serán descontados utilizando el costo de oportunidad de los inversionistas y no el costo promedio ponderado de capital, teniendo en cuenta que se trata del análisis de rentabilidad del proyecto respecto a la inversión con recursos propios, por lo que se evalúa el rendimiento de los flujos financieros que resultan de descontar a los flujos de caja generados por el negocio, lo correspondiente al servicio de la deuda.

7.5. Resumen de resultados

Como fuentes de financiamiento para cubrir las inversiones en activos fijos, gastos pre-operativos y/o capital de trabajo inicial, existen básicamente tres tipos de fuentes: recursos propios, recursos de terceros y una mezcla de ambos, cada una de ellas con diferentes costos de capital.

En el caso del presente proyecto, los socios cuentan con recursos por un monto de U\$54,689, cifra que representa el 75% del total de la inversión inicial requerida, por lo que será necesario tomar un préstamo bancario por U\$18,229, monto que cubre el 25% adicional.

Para el caso de los recursos propios se ha calculado una tasa de costo de oportunidad de 18.67%, mientras que el costo de los recursos provenientes de fuentes externas será de 39.29% (tasa efectiva anual), monto que será financiado a un plazo de 36 meses.

Por otro lado, la planificación financiera debe considerar una serie de variables macroeconómicas como la tasa de devaluación y la tasa de inflación, además de factores complementarios como el tipo de cambio.

Cuadro 7.3: Valores e índices generales aplicables a la planificación financiera

(En %)

Tasa de devaluación	2%
Tasa de inflación	2.5%
Costo de oportunidad	18.67%
Costo financiero (T.E.A.)	39.29%
Estructura de Capital	
Accionistas	75%
Banco	25%
Tipo de cambio del periodo inicial	3.479

Elaboración propia

CAPÍTULO VIII

8. Planificación financiera

La planificación financiera tiene como finalidad la proyección de ingresos y egresos del proyecto, tomando como base las estrategias y políticas generales enunciadas en los capítulos precedentes, todo ello con el objetivo de efectuar la proyección de los estados financieros que servirán de base para la evaluación económica financiera del proyecto.

En tal sentido es necesario elaborar, en primer término, los presupuestos base como el presupuesto de ventas, presupuesto de costos y gastos generales, presupuesto de financiamiento, entre otros; los mismos que servirán para la proyección de los presupuestos de resultados tales como el flujo de caja, el estados de resultados y el balance general proyectado. De esta manera se podrá contar con información que permita evaluar la rentabilidad esperada del proyecto y someterlo a condiciones de riesgo con el fin de identificar el grado de aguante del mismo en condiciones menos favorables, puntos que serán tratados con mayor detalle en el siguiente capítulo.

La información utilizada para la elaboración de los diferentes presupuestos se ha obtenido básicamente durante el proceso de estudio de mercado, por lo que los valores presupuestados son totalmente consistentes con la realidad actual. En este sentido, la información de tarifas, sueldos, salarios, costo de equipos de

cómputo, sanitarios, juegos, juguetes y equipos diversos, tales como electrodomésticos, escritorios, sillas y mobiliario en general, además del costo de servicios de terceros como fumigación y reparaciones en general, han sido recogidos del mercado, por lo que son considerados sin ningún tipo de ajuste, excepto por la variación del tipo de cambio para aquellos bienes adquiridos en el exterior, como es el caso de algunos juegos de jardín.

De igual manera, todos los conceptos que constituyen los gastos preoperativos, tales como licencias, derechos, arbitrios, planos, derechos notariales, además de seguros y gastos en publicidad y promoción, así como lo referente a las tarifas propuestas, han sido recogidos del mercado. Cabe indicar que a pesar de que el proyecto generará ingresos en moneda extranjera, los cálculos generales han sido efectuados en moneda nacional, por lo que ha sido necesario ajustar el tipo de cambio de acuerdo a la tasa de devaluación proyectada por el BCR.

En este sentido, detallamos a continuación los índices y factores generales que han sido considerados para la proyección:

Cuadro 8.1: Índices y condiciones generales aplicadas a la proyección financiera

Datos base	General	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión fija (US\$):	\$40,510					
Capital de trabajo inicial	\$32,407					
Inversión total:	\$72,918					
Aporte socios	75.00%					
Financiamiento externo	25.00%					
Monto de reinversión (2do local)	\$58,334	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 219,673	S/. 0
Tasa de devaluación	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Tipo de cambio	3.48	3.55	3.62	3.69	3.77	3.84
Tasa de inflación	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
Tasa de crecimiento anual			30.00%	30.00%	10.00%	5.00%
Niños en nido		35				
Niños en cuna ⁽¹⁾		8				
Niños en estimulación temprana ⁽²⁾		16				
Niños en talleres		5				
Costo unitario mensual de comida	S/. 82					
Periodo promedio de pago (días)	25	25	25	25	25	25
Periodo promedio de cobro (días)	30	30	30	30	30	30
Gastos en capacitación (sobre ventas)	5.00%					
Gastos en investigación y desarrollo (sobre vtas)	5.00%					
Impuesto a la renta (%):	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
Impuesto general a las ventas (%):	19.00%	19.00%	19.00%	19.00%	19.00%	19.00%
K Banco (% anual):	39.29%					
K Accionistas (% anual):	18.67%					
⁽¹⁾ Se calcula el promedio del estimado en el transcurso del año: (5 niños al inicio y 10 al final del año).						
⁽²⁾ Se calcula el 80% de los niños mayores a un año que actualmente acuden a talleres de estimulación temprana (14) más 5 como proyección de venta.						

Elaboración propia

Como se puede observar se aplicará la tasa de devaluación proyectada por el BCR de 2%, la misma que no será modificada durante el periodo de proyección a fin de evitar ingresos adicionales originados por incrementos mayores en el valor del dólar frente a la moneda nacional, toda vez que nuestros ingresos en su totalidad son en moneda extranjera, por lo que se espera una variación en el precio del

dólar de 3.55 en el primer año hasta 3.84 en el quinto, reiterando que cualquier variación del dólar hacia arriba genera mayores ingresos en moneda nacional con un posible efecto positivo en el rendimiento.

Por otro lado, de acuerdo a los datos recogidos en el estudio de mercado, provenientes de opiniones expertas, principalmente propietarios y directores de centros de educación en operaciones, se considera una tasa de crecimiento para los dos primeros años de 30%, la misma que posteriormente decrece a 10% y 5% para el último periodo, la que queda como crecimiento permanente.

Por tratarse de un centro de educación inicial nuevo, se considera que en el primer año se operará por debajo de la media de mercado, que fue determinada en el estudio de mercado en 45 alumnos en nido, de acuerdo a la información levantada de los centros de educación que constituyen nuestra competencia directa (3.5% de participación promedio). En tal sentido, en un escenario moderado se considera iniciar el primer año de operaciones con 35 niños en nido (2.7% de participación), lo que no permite al proyecto operar sobre su punto de equilibrio sino a hasta el segundo año, periodo en el que se alcanza la participación promedio con 46 niños en nido. Cabe indicar que adicionalmente se espera operar en el primer año con 8 niños en el servicio de cuna, calculo estimado como promedio del año ya que se espera iniciar dicho periodo con 5 niños y terminarlo con 10. Así mismo, se espera iniciar operaciones con 16 niños en estimulación temprana, cálculo estimado como el 80% de los niños mayores a 1 año que actualmente acuden al taller (14) más 5 niños como proyección de venta. Finalmente se espera que 5 niños mayores a 1

años de los que corresponden al nido turnos de tarde sean inscritos en los talleres libres, cifra que representa el 16% de dichos niños.

Dentro del plan de negocio se tiene previsto efectuar inversiones en forma permanente para capacitación e investigación y desarrollo, destinando un 5% del total de las ventas para cada una de estas partidas. Así mismo, se ha considerado que en el cuarto periodo se concrete la apertura del segundo local, el mismo que estaría ubicado en la zona Sur Oeste orientado a atender a los clientes de los distritos de Miraflores y San Isidro, por lo que en dicho periodo será necesario un incremento de capital de S/.219,673 equivalente a U\$58,334 proveniente de los flujos generados por el mismo proyecto. De acuerdo a las disposiciones legales que buscan promover la inversión en el sector educación, en este periodo se considera un crédito fiscal por el 30% del monto de la inversión.

Finalmente se considera tasas de impuesto a la renta e impuesto general a las ventas de 30% y 19% respectivamente para todos los periodos.

8.1. Presupuesto de ventas

Este presupuesto tiene por finalidad proyectar la cantidad de niños que serán atendidos en el periodo de proyección para cada uno de los servicios ofrecidos y de esta manera los ingresos generados por las ventas. En este caso, de acuerdo a lo señalado en los puntos precedentes, se espera operar el primer año por debajo del promedio del mercado en lo que a

niños en nido se refiere con un promedio de 35 niños los que estarán repartidos en los siguientes turnos: 11 niños en el primer turno que atenderá de 7 a .m. a 12:30 a.m., 21 niños en el segundo turno que atenderá de 7 a.m. a 2:30 p.m. y 4 niños en el tercer turno que atenderá de 7 a.m. a 6:30 p.m. Para los servicios de estimulación temprana, talleres y nido se proyecta atender a 16, 5 y 8 niños respectivamente, lo que representa 64 niños en total.

La cantidad de niños atendidos en cada uno de los servicios, teniendo en cuenta las tarifas que fueron establecidas en el estudio de mercado, generará ingresos por ventas en el primer periodo de U\$114,120 cifra que estará compuesta por U\$20,160 provenientes del servicio de nido primer turno, U\$50,400 por el mismo servicio segundo turno, U\$9,240 para el tercer turno, además de U\$12,320 por el servicio de estimulación temprana, U\$18,150 por cuna y U\$3,850 por los talleres libres, cifra que al tipo de cambio promedio estimado para el primer año representa ingresos totales en soles de S/.404,964.

Cuadro 8.2: Tarifas por servicios

(En US\$)

Servicio	Tarifa mensual
Preschool/ Daycare	
• De 7: 00 a.m. a 12:30 m	160
• De 7: 00 a.m. a 2:30 m	200
• De 7: 00 a.m. a 6:30 m	220
Estimulación temprana / talleres	
• 1 vez por semana	48.00
• 2 veces por semana	70.00
• 3 veces por semana	98.00
Cuna	
Todos los días de 7 a 6:30	220.00

Elaboración propia

Cabe indicar que en el caso de los servicios de estimulación temprana y talleres libres se considera una tarifa flat de U\$70.

Cuadro 8.3: Cantidad de niños por servicio y turnos

Cantidad proyectada de niños por turno	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nido		35	46	59	100	105
1er. turno		11	14	18	30	32
2do. turno		21	27	35	60	63
3er. turno		4	5	6	10	11
Cuna		8	10	13	21	23
Estimulación temprana		16	21	27	46	48
Talleres		5	7	8	14	15
Total niños:		64	83	107	182	191

Elaboración propia

Nótese que a partir del 4to año el total de niños atendidos registra un crecimiento superior al registrado en los periodos precedentes, situación que se origina por la inversión

adicional en la apertura del segundo local, esperando que el mismo inicie sus operaciones en un escenario similar al registrado en el primer periodo del local inicial.

Cuadro 8.4: Ingresos generales

(En US\$)

INGRESOS:						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1er horario		20,160	28,392	36,910	62,441	65,563
2do horario		50,400	70,980	92,274	156,101	163,906
3er horario		9,240	13,013	16,917	28,619	30,050
Total alumnos en nido		79,800	112,385	146,101	247,161	259,519
Estimulación temprana (3 grupos)		12,320	17,472	22,714	38,425	40,346
Talleres (3 veces)		3,850	5,460	7,098	12,008	12,608
Cuna		18,150	25,740	33,462	56,608	59,439
Total ingresos:		114,120	161,057	209,374	354,202	371,912
Para niños en nido se considera un ingreso adicional por derecho de matrícula equivalente a un mes de pensión en cada caso.						
Total ingresos: (\$/.)		404,964	582,954	772,997	1,333,845	1,428,549

Elaboración propia

De acuerdo a la proyección de ventas se observa que el crecimiento esperado en los ingresos entre el primer y segundo año sea de 44%, teniendo en cuenta las tasas de crecimiento del negocio aplicadas según las opiniones expertas recogidas del mercado, índice que entre el tercer y cuarto año se eleva a 72% de crecimiento neto en ingresos, situación originada por el crecimiento propio esperado más el incremento proveniente de la apertura del segundo local. De allí en adelante se estima un crecimiento promedio de 7% calculando un crecimiento permanente del negocio de 5%.

8.2. Presupuesto de costos y gastos

Este presupuesto tiene por finalidad proyectar la cantidad de recursos, y los costos de los mismos, que serán necesarios para atender el pronóstico de ventas de acuerdo a los servicios ofrecidos y, de esta manera, poder comparar el total de ingresos y egresos con el fin de establecer el nivel mínimo de ventas requerido que permita cubrir los costos operativos. En tal sentido, se buscará determinar el punto de equilibrio, definido como el momento en el que el proyecto genera ingresos suficientes que le permiten afrontar el total de sus egresos, punto a partir del cual se generan utilidades.

En tal sentido para el primer año de operaciones se requerirá contratar personal docente, auxiliares, de limpieza, además de servicios médicos profesionales, cuyos costos se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 8.5: Presupuesto de personal para el primer año

(En S/.)

Personal	Cantidad	Costo unitario	Costo Total Mensual
directora	1	S/. 2,160	S/. 2,160
vigilante	1	S/. 400	S/. 400
persona de limpieza y cocina	1	S/. 400	S/. 400
profesoras	6	S/. 1,800	S/. 10,800
asistente administrativo	1	S/. 1,500	S/. 1,500
auxiliares	14	S/. 400	S/. 5,600
profesoras estimulación	1	S/. 840	S/. 840
Dentista	1	S/. 250	S/. 250
doctor	1	S/. 250	S/. 250
psicóloga	1	S/. 840	S/. 840
nutricionista	1	S/. 560	S/. 560
jardinero	1	S/. 50	S/. 50

Elaboración propia

Cabe indicar que en lo referente a la contratación de dentista y doctor, estos servicios serán contratados 2 veces al año, por lo que dichos conceptos deben ser cargados a gastos sólo en dos oportunidades. Así mismo se debe precisar que a este presupuesto se le debe añadir la partida “beneficios sociales” la misma que asciende en promedio a S/.7,416 mensual, así como la partida de “premio por mejor idea” que consiste en un bono mensual de incentivo por propuestas de mejora por un monto mensual de S/.177.

Así mismo, será necesario efectuar gastos generales en alquileres, servicios públicos, mantenimiento de las instalaciones y otros conceptos, cuyos costos se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 8.6: Presupuesto de gastos generales primer año

(En S/.)

Concepto	Costo	Costo Total Anual
alquiler	S/. 2,087	S/. 25,049
utiles de limpieza	S/. 928	S/. 11,130
Mantenimiento general (pintura y otros)		S/. 1,500
utiles de escritorio	S/. 497	S/. 5,964
alimentacion niños	S/. 1,987	S/. 23,848
cable	S/. 122	S/. 1,461
luz	S/. 300	S/. 3,600
agua	S/. 80	S/. 960
teléfono	S/. 200	S/. 2,400
línea dedicada (website)	S/. 887	S/. 10,646
Adicionales (eventos/atenciones/charlas)	S/. 1,624	S/. 19,491
Costo anual de alojamiento del Website		S/. 535
gas	S/. 8,712	S/. 104,548

Elaboración propia

Se debe precisar que en este presupuesto todos los conceptos son de utilización mensual, excepto lo correspondiente a mantenimiento general y costo de alojamiento del website, rubros que corresponden a servicios de pintura y remodelación necesaria al final del periodo, así como derechos de uso de servidores para la publicación de la página web respectivamente.

Adicionalmente a los gastos generales señalados anteriormente, debemos incluir los gastos generados por el crédito obtenido para completar el monto de inversión inicial requerida, así como la amortización de los gastos preoperativos y la depreciación de los activos fijos.

Cuadro 8.7: Presupuesto de gastos por financiamiento
(En S/.)

FINANCIAMIENTO:						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(soles)						
Monto	S/. 63,420	S/. 49,759	S/. 29,544	(S/. 0)		
Amortización	S/. 0	(S/. 14,929)	(S/. 21,210)	(S/. 30,135)		
Intereses	S/. 0	(S/. 19,573)	(S/. 13,982)	(S/. 5,762)		

Elaboración propia

Cuadro 8.8: Presupuesto de gastos preoperativos
(En S/.)

GASTOS PREOPERATIVOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos pre operativos						
Amortización	S/. 0	(S/. 4,275)				
Saldo	S/. 21,374	S/. 17,099	S/. 12,824	S/. 8,549	S/. 4,275	S/. 0

Elaboración propia

Cuadro 8.9: Presupuesto de depreciación de activos
(En S/.)

ACTIVOS FIJOS:						
Computadoras						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 8,393)	(S/. 8,393)	(S/. 8,393)	(S/. 8,393)	(S/. 9,267)
Saldo	S/. 33,572	S/. 25,179	S/. 16,786	S/. 8,393	S/. 37,067	S/. 27,800
Software						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 1,531)	(S/. 1,593)	(S/. 1,624)	(S/. 1,657)	(S/. 1,690)
Saldo	S/. 1,531	S/. 1,593	S/. 1,624	S/. 1,657	S/. 1,690	S/. 1,724
Sanitarios						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 268)				
Saldo	S/. 1,341	S/. 1,072	S/. 804	S/. 536	S/. 268	(S/. 0)
Equipos dep a 24 meses						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 14,873)	(S/. 14,873)	(S/. 15,474)	(S/. 15,474)	(S/. 16,099)
Saldo	S/. 29,745	S/. 14,873	S/. 30,947	S/. 15,474	S/. 32,197	S/. 15,474
Equipos dep a 60 meses						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 7,484)				
Saldo	S/. 37,422	S/. 29,938	S/. 22,453	S/. 14,969	S/. 7,484	S/. 0

Elaboración propia

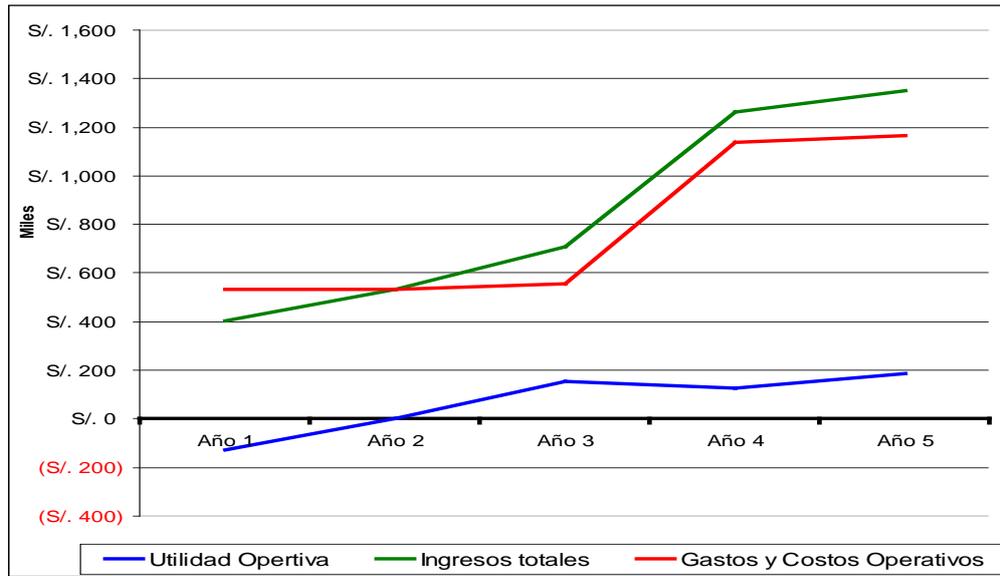
Una vez identificadas nuestras fuentes generadoras de ingresos por ventas, así como todos aquellos conceptos que implican egresos, estamos en condiciones de determinar el punto de equilibrio del proyecto, definido como el momento en el que se generan ingresos suficientes para afrontar el total de egresos, punto a partir del cual se generaran utilidades.

8.3. Determinación del punto de equilibrio

Nivel de ventas en el que los ingresos se igualan a los costos y gastos generales, por lo que no existe utilidad. Definido también como el punto a partir del cual se genera utilidades.

En tal sentido, de acuerdo al gráfico siguiente se observa que el proyecto en evaluación alcanza su punto de equilibrio en el segundo periodo, momento en el cual está en condiciones de generar los ingresos suficientes que le permiten afrontar por sí mismo sus costos operativos.

Cuadro 8.10: Punto de equilibrio



Elaboración propia

Como se observa en el gráfico anterior, la curva de utilidades alcanza el nivel cero (0) durante el segundo año, momento en el que los ingresos totales se igualan a los gastos y costos operativos, por lo que a partir de ese momento el proyecto estará en condiciones de generar utilidades.

Este punto se alcanza con un nivel de 77 alumnos atendidos en el centro de educación, que corresponden a 43 niños en nido (muy próximo a la media del mercado para este servicio), 8 niños en cuna, 21 niños en estimulación temprana y 7 en los talleres libres.

Cuadro 8.11: Punto de equilibrio en cantidad de niños atendidos

Cantidad proyectada de Niños por Turno	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nido	35	43	55	96	101
1er. Turno	11	13	17	29	30
2do. Turno	21	26	33	57	61
3er. Turno	4	4	6	10	10
Cuna	8	8	10	18	19
Estimulación Temprana	16	21	27	46	48
Talleres	5	7	8	14	15
Total Niños:	64	77	101	174	183

Elaboración propia

Cuadro 8.12: Punto de equilibrio en ingresos y gastos generales

(En S/.)

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por servicios	S/. 404,964	S/. 534,960	S/. 709,357	S/. 1,262,441	S/. 1,352,074
Gastos de operación	S/. 532,292	S/. 534,960	S/. 555,948	S/. 1,136,745	S/. 1,167,535
Gastos personal	S/. 270,943	S/. 266,282	S/. 272,910	S/. 559,406	S/. 573,331
Gastos por servicios de terceros	S/. 87,990	S/. 90,190	S/. 92,444	S/. 189,511	S/. 194,249
Gasto de Seguros	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Gasto de teléfono	S/. 2,255	S/. 2,134	S/. 2,187	S/. 4,483	S/. 4,595
Cable	S/. 1,490	S/. 1,520	S/. 1,551	S/. 3,163	S/. 3,227
Luz	S/. 3,998	S/. 3,782	S/. 3,877	S/. 7,947	S/. 8,146
Agua	S/. 1,066	S/. 1,009	S/. 1,034	S/. 2,119	S/. 2,172
Línea dedicada (website)	S/. 11,533	S/. 10,859	S/. 11,076	S/. 11,297	S/. 11,523
Adicionales (eventos/atenciones/charlas)	S/. 17,867	S/. 18,224	S/. 18,588	S/. 37,920	S/. 38,679
Costo anual de alojamiento del website	S/. 532	S/. 543	S/. 554	S/. 565	S/. 576
Gas	S/. 466	S/. 441	S/. 452	S/. 927	S/. 950
Alquiler	S/. 27,679	S/. 26,061	S/. 26,582	S/. 54,227	S/. 55,312
Alimentación niños	S/. 22,549	S/. 29,896	S/. 38,865	S/. 67,351	S/. 70,718
Gastos de depreciación	S/. 32,549	S/. 32,611	S/. 33,244	S/. 66,552	S/. 69,616
Gastos de amortización	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275
Útiles de escritorio y limpieza	S/. 18,506	S/. 18,969	S/. 19,443	S/. 39,858	S/. 40,855
Mantenimiento general (pintura y otros)	S/. 1,500	S/. 1,538	S/. 1,576	S/. 3,231	S/. 3,311
Capacitación	S/. 13,547	S/. 13,314	S/. 13,645	S/. 55,941	S/. 57,333
Investigación y desarrollo (ferias, visitas)	S/. 13,547	S/. 13,314	S/. 13,645	S/. 27,970	S/. 28,667
Utilidad de operación	(S/. 127,328.20)	S/. 0	S/. 153,409	S/. 125,696	S/. 184,539

Elaboración propia

8.4. Estados financieros proyectados

La preparación de estados financieros proyectados se efectúa considerando los índices y condiciones macroeconómicas y generales establecidas al inicio del presente capítulo, las mismas que representan la situación vigente en el mercado a la fecha de la proyección, por lo que la misma deberá ser sometida posteriormente a diferentes escenarios de stress, con el fin de poder determinar el grado de aguante del proyecto bajo diferentes condiciones, teniendo en consideración que toda proyección implica incertidumbre sobre el comportamiento futuro de las condiciones en las que se desarrolla el proyecto y, por lo tanto, implican un riesgo.

8.4.1. Estado de ganancias y pérdidas

Estado financiero que permite determinar los resultados globales del proyecto, elaborado a partir de los presupuestos de ventas y gastos generales.

Como es de suponer, se estima que los ingresos brutos se incrementarán en cada año de la proyección, debido al crecimiento estimado de nuestra demanda, originado por un lado por la gama completa de servicios ofrecidos, la misma que nos distingue de la oferta actual, así como por la calidad de nuestros servicios, aprovechando de manera eficiente nuestras relaciones con los padres de familia de modo que obtengamos el mayor beneficio de nuestra mejor herramienta

publicitaria, las regencias personales.

De esta manera mostramos la proyección de los estados de ganancias y pérdidas para un periodo de 5 años bajo las condiciones generales descritas en los puntos precedentes.

Con estas proyecciones se puede apreciar que bajo las condiciones en que ha sido concebido el proyecto, y de acuerdo al análisis del punto de equilibrio detallado con anterioridad, se espera obtener utilidades a partir del segundo año, con resultados operativos negativos en el periodo inicial de -S/.127,328. Las utilidades operativas obtenidas en el segundo periodo ascienden a S/. 45,912, cifra que representa un margen operativo de 7.9%, resultados que se incrementarán en los periodos siguientes.

Cuadro 8.13: Estado de pérdidas y ganancias

(En S/.)

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por servicios	S/. 404,964	S/. 582,954	S/. 772,997	S/. 1,333,845	S/. 1,428,549
Gastos de Operación:	S/. 532,292	S/. 537,043	S/. 558,656	S/. 1,139,723	S/. 1,170,662
Gastos Personal	S/. 270,943	S/. 266,282	S/. 272,910	S/. 559,406	S/. 573,331
Gasto de Seguros	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Gasto de Teléfono	S/. 2,255	S/. 2,134	S/. 2,187	S/. 4,483	S/. 4,595
Cable	S/. 1,490	S/. 1,520	S/. 1,551	S/. 3,163	S/. 3,227
Luz	S/. 3,998	S/. 3,782	S/. 3,877	S/. 7,947	S/. 8,146
Agua	S/. 1,066	S/. 1,009	S/. 1,034	S/. 2,119	S/. 2,172
Línea dedicada (website)	S/. 11,533	S/. 10,859	S/. 11,076	S/. 11,297	S/. 11,523
Adicionales (eventos/atenciones/charlas)	S/. 17,867	S/. 18,224	S/. 18,588	S/. 37,920	S/. 38,679
Costo anual de alojamiento del Website	S/. 532	S/. 543	S/. 554	S/. 565	S/. 576
Gas	S/. 466	S/. 441	S/. 452	S/. 927	S/. 950
Alquiler	S/. 27,679	S/. 26,061	S/. 26,582	S/. 54,227	S/. 55,312
Alimentación niños	S/. 22,549	S/. 31,979	S/. 41,573	S/. 70,329	S/. 73,846
Gastos de depreciación	S/. 32,549	S/. 32,611	S/. 33,244	S/. 66,552	S/. 69,616
Gastos de amortización	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275
Útiles de escritorio y limpieza	S/. 18,506	S/. 18,969	S/. 19,443	S/. 39,858	S/. 40,855
Mantenimiento general (pintura y otros)	S/. 1,500	S/. 1,538	S/. 1,576	S/. 3,231	S/. 3,311
Capacitación	S/. 13,547	S/. 13,314	S/. 13,645	S/. 55,941	S/. 57,333
Investigación y desarrollo (ferias, visitas)	S/. 13,547	S/. 13,314	S/. 13,645	S/. 27,970	S/. 28,667
Utilidad de Operación	(S/. 127,328.20)	S/. 45,912	S/. 214,342	S/. 194,122	S/. 257,886
Gastos Financieros	S/. 19,573	S/. 13,982	S/. 5,762	S/. 0	S/. 0
Pérdida por variación del Tipo de Cambio	S/. 677	S/. 1,367	S/. 2,070	S/. 0	S/. 0
Utilidad Antes de Impuestos	(S/. 147,578)	S/. 30,563	S/. 206,509	S/. 194,122	S/. 257,886
Impuestos	S/. 0	S/. 0	S/. 26,848	S/. 0	S/. 69,701
UTILIDAD NETA	(S/. 147,578)	S/. 30,563	S/. 179,661	S/. 194,122	S/. 188,186

Elaboración propia

Así mismo se puede observar que en el cuarto periodo se obtienen resultados operativos positivos menores a los registrados en el periodo anterior, situación que se debe a un mayor incremento relativo en los gastos operativos, principalmente gastos de personal, gastos por servicios de terceros y alquileres; incremento originado por la apertura del nuevo local cuyos gastos asociados generales aumentan en mayor proporción que los ingresos generados por el nuevo local en un primer periodo. De esta manera, en el cuarto periodo

los ingresos por ventas aumentan en un 73% respecto al periodo anterior, mientras que los gastos operativos incrementan en un 104%. Cabe indicar que esta situación se corrige en los periodos siguientes con un crecimiento perpetuo de 7%, estimando un margen operativo y neto de 18.05% y 12.64% respectivamente para los siguientes años.

8.4.2. Flujo de caja

Estado financiero que permite calcular el grado de liquidez del proyecto, así como establecer posibles saldos negativos que evidencien la necesidad de requerimientos adicionales de caja que le permitan afrontar sus gastos corrientes.

En síntesis, este estado financiero permite determinar si la empresa genera los flujos de caja que le permitan afrontar sus requerimientos de capital de trabajo y evitar, a través del plan financiero, que incurra en posibles sobre costos o tenga que afrontar problemas en su continuidad de operaciones o de personal por su incapacidad de pago mensual de sus gastos administrativos, así como de solvencia crediticia por su incumplimiento en el pago oportuno de las obligaciones financieras contraídas con anterioridad.

En él se registran todos los ingresos y egresos del

proyecto, determinando el saldo disponible para los accionistas, una vez descontados todos aquellos conceptos que forman parte del capital de trabajo, así como de los flujos de inversiones y financiamiento, resultados que posteriormente serán utilizados para medir el rendimiento de la empresa a través del descuento de los flujos de caja libres a la tasa de costo de oportunidad establecida por los inversionistas.

En tal sentido su elaboración y proyecciones resultan de suma importancia, teniendo en cuenta el propósito de la administración del flujo de caja es maximizar los flujos disponibles para la inversión, cuya administración eficiente permitirá contar con saldos de caja que sostengan el volumen de operaciones proyectadas, por lo que se debe poner especial cuidado en su elaboración.

A continuación mostramos la proyección de flujos de caja del proyecto.

Cuadro 8.14: Flujos de caja proyectados

(En S/.)

FLUJO DE CAJA FINANCIERO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PROYECTADO						
Utilidad Neta	S/. 0	(S/. 147,578)	S/. 30,563	S/. 179,661	S/. 194,122	S/. 188,186
+ depreciación	S/. 0	S/. 32,549	S/. 32,611	S/. 33,244	S/. 66,552	S/. 69,616
+ amortización gastos pre operativos		S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275
+/- Variación del Tipo de Cambio	S/. 0	S/. 677	S/. 1,367	S/. 2,070	S/. 0	S/. 0
FLUJO GENERADO POR LAS OPERACIONES	S/. 0	(S/. 110,078)	S/. 68,815	S/. 219,250	S/. 264,950	S/. 262,076
Variación de Capital de Trabajo	S/. 0	(S/. 2,604)	(S/. 1,980)	(S/. 4,108)	(S/. 6,044)	(S/. 6,893)
FLUJO DE CAJA OPERATIVO FCO	S/. 0	(S/. 107,474)	S/. 70,795	S/. 223,358	S/. 270,994	S/. 268,969
FLUJO DE INVERSIONES	S/. 124,985	S/. 1,593	S/. 32,572	S/. 1,657	S/. 323,903	S/. 35,907
Variación de Activos	S/. 124,985	S/. 1,593	S/. 32,572	S/. 1,657	S/. 323,903	S/. 35,907
FLUJO FINANCIERO						
+ Prestamo	S/. 64,688	(S/. 13,934)	(S/. 20,619)	(S/. 30,135)	S/. 0	S/. 0
+ Aporte de Capital	S/. 190,260	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 219,673	S/. 0
+ Variación de nuevos créditos		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
- Reinversión	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	(S/. 219,673)	S/. 0
- Dividendos		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Flujo Financiero	S/. 254,948	(S/. 13,934)	(S/. 20,619)	(S/. 30,135)	S/. 0	S/. 0
FLUJOS DE CAJA	S/. 129,963	(S/. 123,001)	S/. 17,605	S/. 191,565	(S/. 52,909)	S/. 233,063
Saldo de Caja y Valores Negociables	S/. 129,963	S/. 6,962	S/. 24,567	S/. 216,133	S/. 163,223	S/. 396,286
- Caja requerida promedio (al Balance)		(S/. 6,555)	(S/. 6,837)	(S/. 13,635)	(S/. 13,993)	(S/. 13,993)
Flujos de Libre Disponibilidad acumulados		S/. 407	S/. 17,730	S/. 202,497	S/. 149,231	S/. 382,294
Flujos Libres por periodo	(S/. 190,260)	S/. 407	S/. 17,323	S/. 184,767	(S/. 53,266)	S/. 233,063

Elaboración propia

La proyección del flujo de caja permite establecer que el nivel de inversión inicial, tanto en activos fijos, gastos preoperativos y, principalmente, capital de trabajo inicial, es adecuado, toda vez que se obtienen flujos de caja en los siguientes periodos que permiten a la empresa hacer frente a sus requerimientos de capital de trabajo, garantizando de este modo la continuidad de sus operaciones.

En tal sentido se puede apreciar que en el primer periodo se obtiene un flujo de caja que permite atender la caja requerida promedio para el siguiente periodo,

con un saldo positivo de flujo de libre disponibilidad. En los siguientes periodos estos saldos van en aumento, permitiendo no sólo atender los requerimientos de caja sino generando flujos para los inversionistas.

Cabe resaltar que en el periodo 4 se registra un flujo de caja libre negativo, debido a la reinversión efectuada para abrir el segundo local, hecho que si bien tendrá una repercusión en el rendimiento de los inversionistas, no altera el normal desenvolvimiento del negocio puesto que previamente se ha coberturado la caja requerida a fin de garantizar la continuidad de las operaciones y por lo tanto, del negocio.

En tal sentido observamos pues que el proyecto resulta rentable no sólo por los resultados positivos que se obtendrán a partir del segundo periodo, sino que además contará con la liquidez suficiente que permita atender los requerimientos de capital de trabajo y generar excedentes de caja para los inversionistas (retornos), cuyo análisis será tratado con mayor profundidad en el capítulo correspondiente a la evaluación económica financiera del proyecto.

8.4.3. Balance general

Finalmente, partiendo de los estados financieros y presupuestos presentados anteriormente, se proyecta el balance general para el periodo analizado.

Estado financiero que refleja la estructura general de la empresa, detallando, por un lado, todas las inversiones realizadas, tanto en activos circulantes como en activos fijos, y por otro, las fuentes de financiamiento que han permitido a la empresa efectuar dichas inversiones. En tal sentido en cuanto a las fuentes de financiamiento detalla con claridad los recursos aportados por terceros, tanto de corto como de largo plazo, y los recursos propios que componen el patrimonio de la compañía.

Su objetivo es brindar la información necesaria que permita identificar el grado de solidez de la compañía y, utilizado en combinación con el flujo de caja y el estado de resultados, permite determinar con claridad la “salud” financiera de la empresa.

Cuadro 8.15: Balance general proyectado

(En S/.)

BALANCES PROYECTADOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Caja	S/. 129,963	S/. 6,555	S/. 6,837	S/. 13,635	S/. 13,993	S/. 13,993
Valores Negociables	S/. 0	S/. 407	S/. 17,730	S/. 202,497	S/. 149,231	S/. 382,294
Cuentas x cobrar	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Suministros	S/. 0	S/. 3,153	S/. 4,000	S/. 5,124	S/. 5,707	S/. 6,106
Ganancia/Pérdida por tipo de cambio	S/. 0	(S/. 677)	(S/. 2,043)	(S/. 4,114)	(S/. 4,114)	(S/. 4,114)
Activo Corriente	S/. 129,963	S/. 9,439	S/. 26,525	S/. 217,143	S/. 164,817	S/. 398,278
Activo Fijo						
Computadoras	S/. 33,572	S/. 25,179	S/. 16,786	S/. 8,393	S/. 37,067	S/. 27,800
Software	S/. 1,531	S/. 1,593	S/. 1,624	S/. 1,657	S/. 1,690	S/. 1,724
Sanitarios para niños	S/. 1,341	S/. 1,072	S/. 804	S/. 536	S/. 268	(S/. 0)
Equipos dep a 24 meses	S/. 29,745	S/. 14,873	S/. 30,947	S/. 15,474	S/. 32,197	S/. 15,474
Equipos dep a 60 meses	S/. 37,422	S/. 29,938	S/. 22,453	S/. 14,969	S/. 7,484	S/. 0
Unidad de transporte	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Reinversión en nuevo local	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 219,673	S/. 219,673
Total Activo Fijo	S/. 103,612	S/. 72,655	S/. 72,616	S/. 41,029	S/. 298,380	S/. 264,670
Gastos Preoperativos	S/. 21,374	S/. 17,099	S/. 12,824	S/. 8,549	S/. 4,275	S/. 0
Activo Total	S/. 254,948	S/. 99,193	S/. 111,964	S/. 266,721	S/. 467,471	S/. 662,949
PASIVO						
Cuentas x pagar	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Parte corriente Deuda a Largo Plazo	S/. 14,929	S/. 21,210	S/. 30,135	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Beneficios Sociales por pagar	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Impuestos por pagar	S/. 0	S/. 5,757	S/. 8,584	S/. 13,815	S/. 20,443	S/. 27,735
Nuevos créditos	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Pasivo Corriente	S/. 14,929	S/. 26,968	S/. 38,719	S/. 13,815	S/. 20,443	S/. 27,735
Deuda a Largo Plazo	S/. 49,759	S/. 29,544	(S/. 0)	(S/. 0)	S/. 0	S/. 0
Pasivo Total	S/. 64,688	S/. 56,511	S/. 38,719	S/. 13,815	S/. 20,443	S/. 27,735
Patrimonio						
Capital Social	S/. 190,260	S/. 42,682	S/. 73,245	S/. 252,906	S/. 447,028	S/. 635,214
Resultados del Ejercicio	S/. 0	(S/. 147,578)	S/. 190,260	S/. 190,260	S/. 409,933	S/. 409,933
Resultados Acumulados	S/. 0	S/. 0	S/. 30,563	S/. 179,661	S/. 194,122	S/. 188,186
Resultados Acumulados (Netos de reinversió	S/. 0	S/. 0	(S/. 147,578)	(S/. 117,015)	S/. 62,646	S/. 37,095
TOTAL PASIVO + PATRIM	S/. 254,948	S/. 99,193	S/. 111,964	S/. 266,721	S/. 467,471	S/. 662,949

Elaboración propia

Como se puede observar, la estructura financiera del proyecto en el momento de la inversión está determinada por las fuentes de financiamiento establecidas en el capítulo correspondiente a la inversión, es decir, se compone en un 75% por recursos propios (patrimonio) y 25% obligaciones con terceros, recursos que han sido invertidos 51% en activos corrientes y 49% activos fijos.

Resulta importante señalar que al término del primer periodo se observa una disminución en el patrimonio originado por los resultados negativos obtenidos en dicho periodo producto de no haber alcanzado el punto de equilibrio, modificando de esta manera la estructura financiera con un 43% de recursos propios y 57% recursos de terceros. No obstante, se mantiene un patrimonio positivo y esta situación empieza a corregirse a partir del segundo periodo con la generación de utilidades. De este modo, a partir del tercer año la estructura financiera se compone casi en su totalidad por recursos propios dado que en dicho periodo es cancelado el préstamo obtenido al inicio para financiar parcialmente el proyecto.

Por el lado de los activos, se observa que en el tercer periodo se alcanza el punto más alto de activos corrientes, producto de los flujos de caja generados en los periodos previos y que se haya ido acumulando

en valores negociables, recursos que en el cuarto periodo servirán para financiar la apertura del segundo local. De esta manera se observa que el proyecto mantiene una estructura financiera sólida.

8.5. Resumen de resultados

La planificación financiera tiene como finalidad la proyección de ingresos y egresos del proyecto, tomando como base las estrategias y políticas generales establecidas para el mismo.

En tal sentido es necesario elaborar, en primer término, los presupuestos base, los mismos que servirán para la proyección de los presupuestos de resultados tales como el flujo de caja, el estado de resultados y el balance general, todo ello con el fin de contar con información que permita evaluar la rentabilidad esperada del proyecto.

Por tratarse de un centro de educación inicial nuevo, se considera que en el primer año se operará por debajo de la media de mercado, que fue determinada en el estudio de correspondiente en 45 alumnos en nido, estimando que en un escenario moderado se iniciará el primer año con 35 niños en nido. Adicionalmente se contará con 8 niños en cuna, 16 niños en estimulación temprana y 5 niños en los talleres libres.

Con estas proyecciones se elaboraron los presupuestos de

ventas, costos y gastos en general, que permitieron proyectar el estado de resultados, el flujo de caja y el balance general, encontrando que el proyecto alcanzará su punto de equilibrio a partir del segundo año, generando a partir de ese momento flujos de caja que le permiten atender sus requerimientos de capital de trabajo y efectuar una reinversión en un segundo local en el cuarto año dentro de la estrategia de crecimiento del negocio.

CAPÍTULO IX

9. Evaluación económica financiera final del proyecto

De acuerdo a las proyecciones efectuadas en el capítulo referido a la planificación financiera, se pudo apreciar que bajo las condiciones en que ha sido concebido el proyecto, y de acuerdo al análisis del punto de equilibrio detallado con anterioridad, se espera obtener utilidades a partir del segundo año de S/. 45,912, cifra que representa un margen operativo de 7.9%. Así mismo se pudo observar que en el cuarto periodo se obtienen resultados operativos positivos menores a los registrados en el periodo anterior, situación que se debe a un mayor incremento relativo en los gastos operativos, principalmente gastos de personal, gastos por servicios de terceros y alquileres; incremento originado por la apertura del nuevo local cuyos gastos asociados generales aumentan en mayor proporción que los ingresos generados por el nuevo local en un primer periodo. De esta manera, en el cuarto año los ingresos por ventas aumentan en un 73% respecto al periodo anterior, mientras que los gastos operativos incrementan en 104%, situación que se corrige en los periodos siguientes con un crecimiento perpetuo de 7%, estimando un margen operativo y neto de 18.05% y 13.17% respectivamente para los siguientes años.

Por el lado del flujo de caja se pudo establecer que el nivel de inversión inicial, tanto en activos fijos, gastos preoperativos y, principalmente, capital de trabajo inicial, resulta adecuado, toda vez

que se obtienen flujos de caja en los siguientes periodos que permiten a la empresa hacer frente a sus requerimientos de capital de trabajo, garantizando de este modo la continuidad de sus operaciones. Cabe resaltar que al igual que en el estado de resultados, en el cuarto periodo se registra un flujo de caja libre negativo, debido a la reinversión efectuada para abrir el segundo local, hecho que si bien tendrá una repercusión en el rendimiento de los inversionistas, no altera el normal desenvolvimiento del negocio puesto que previamente se ha coberturado la caja requerida a fin de garantizar la continuidad de las operaciones y por lo tanto, del negocio.

Finalmente se pudo observar en la proyección del balance general que la estructura financiera del proyecto en el momento de la inversión está compuesta en un 75% por recursos propios (patrimonio) y 25% obligaciones con terceros, de acuerdo al presupuesto de inversión, estructura que al término del primer periodo registra una disminución en el patrimonio originado por los resultados negativos obtenidos en dicho año debido a no haber alcanzado el punto de equilibrio, modificando de esta manera la estructura financiera con un 43% de recursos propios y 57% recursos de terceros. No obstante, se mantiene un patrimonio positivo y esta situación se corrige a partir del segundo periodo con la generación de utilidades. De este modo, a partir del tercer año la estructura financiera se compone casi en su totalidad por recursos propios dado que en dicho periodo es cancelado el préstamo obtenido para la inversión inicial.

Por el lado de los activos, se observa que en el tercer periodo se alcanza el punto más alto de activos corrientes, producto de los flujos de caja generados en los periodos previos y que se han ido acumulando en valores negociables, recursos que en el cuarto periodo servirán para financiar la apertura del segundo local.

Se observó pues que el proyecto resulta rentable no sólo por los resultados positivos que se obtendrán a partir del segundo periodo, sino que además contará con la liquidez suficiente que permita atender los requerimientos de capital de trabajo y generar excedentes de caja para los inversionistas (retornos), cuyo análisis será tratado en el presente capítulo.

9.1. Valor actual neto

A fin de analizar el rendimiento del proyecto, utilizaremos el método del flujo de caja descontado, método que consiste en actualizar el valor de los flujos generados por el proyecto en cada periodo y restarles el monto de inversión inicial más el monto de reinversión durante el periodo de funcionamiento. Como se trata de un análisis para medir el rendimiento de la inversión de los accionistas, sólo se considera los aportes de éstos una vez descontados los aportes de terceros.

El valor actual es el valor que tiene o espera tener una empresa en función de sus expectativas para generar rendimientos en el futuro.

Así, el valor actual se calcula aplicando la siguiente fórmula:

$$Va = \frac{Q1}{(1+r)} + \frac{Q2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{Qn}{(1+r)^n}$$

Donde:

Va	= Valor actual
Q1, Q2, ...Qn	= Flujos de caja de libre disponibilidad
n	= Horizonte temporal
r	= Tipo de capitalización

Valor al que posteriormente se debe descontar la inversión inicial, obteniendo así el Valor Actual Neto, que de resultar positivo indicará generación de valor, y por lo tanto será un indicador de eficiencia, mientras que en el caso de resultar negativo indicará pérdida de valor, y por lo tanto será un indicador de ineficiencia económica de la empresa.

De este modo, para poder aplicar el método del valor actual neto, es preciso tener definidas variables como la tasa de descuento, que en este caso estará referida a la tasa establecida por los inversionistas como costo de capital, además de los flujos de caja generados por el proyecto y el periodo de tiempo de la proyección.

Del análisis efectuado en los capítulos precedentes se determinó, aplicando el modelo CAPM, una tasa de

18.67% como costo de oportunidad de los inversionistas. Asimismo, la proyección se efectúa para un periodo de 5 años, donde el último año es considerado representativo de los ingresos futuros, por lo que deberá ser perpetuado.

Finalmente, en el capítulo de planificación financiera se proyectó los estados financieros en donde se obtuvo los flujos de caja de libre disponibilidad, los mismos que serán utilizados para ser descontados a la tasa de costo de oportunidad y determinar así el valor actual neto de la inversión.

Entonces, reemplazando los valores de la fórmula del VAN tenemos:

$$r = 18.67\%$$

$$n = 5 \text{ (años)}$$

$$Q = \text{flujos de caja de libre disponibilidad (se muestran en el siguiente cuadro)}$$

Cuadro 9.1: Flujos de caja proyectados

(En S/.)

FLUJO DE CAJA FINANCIERO PROYECTADO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	S/. 0	(S/. 147,578)	S/. 30,563	S/. 179,661	S/. 194,122	S/. 188,186
+ depreciación	S/. 0	S/. 32,549	S/. 32,611	S/. 33,244	S/. 66,552	S/. 69,616
+ amortización gastos pre operativos		S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275
+/- Variación del Tipo de Cambio	S/. 0	S/. 677	S/. 1,367	S/. 2,070	S/. 0	S/. 0
FLUJO GENERADO POR LAS OPERACION	S/. 0	(S/. 110,078)	S/. 68,815	S/. 219,250	S/. 264,950	S/. 262,076
Variación de Capital de Trabajo	S/. 0	(S/. 2,604)	(S/. 1,980)	(S/. 4,108)	(S/. 6,044)	(S/. 6,893)
FLUJO DE CAJA OPERATIVO FCO	S/. 0	(S/. 107,474)	S/. 70,795	S/. 223,358	S/. 270,994	S/. 268,969
FLUJO DE INVERSIONES	S/. 124,985	S/. 1,593	S/. 32,572	S/. 1,657	S/. 323,903	S/. 35,907
Variación de Activos	S/. 124,985	S/. 1,593	S/. 32,572	S/. 1,657	S/. 323,903	S/. 35,907
FLUJO FINANCIERO						
+ Prestamo	S/. 64,688	(S/. 13,934)	(S/. 20,619)	(S/. 30,135)	S/. 0	S/. 0
+ Aporte de Capital	S/. 190,260	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 219,673	S/. 0
+ Variación de nuevos créditos		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
- Reinversión	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	(S/. 219,673)	S/. 0
- Dividendos		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Flujo Financiero	S/. 254,948	(S/. 13,934)	(S/. 20,619)	(S/. 30,135)	S/. 0	S/. 0
FLUJOS DE CAJA	S/. 129,963	(S/. 123,001)	S/. 17,605	S/. 191,565	(S/. 52,909)	S/. 233,063
Saldo de Caja y Valores Negociables	S/. 129,963	S/. 6,962	S/. 24,567	S/. 216,133	S/. 163,223	S/. 396,286
- Caja requerida promedio (al Balance)		(S/. 6,555)	(S/. 6,837)	(S/. 13,635)	(S/. 13,993)	(S/. 13,993)
Flujos de Libre Disponibilidad acumulados		S/. 407	S/. 17,730	S/. 202,497	S/. 149,231	S/. 382,294
Flujos Libres por periodo	(S/. 190,260)	S/. 407	S/. 17,323	S/. 184,767	(S/. 53,266)	S/. 233,063

Elaboración propia

De donde se obtienen los siguientes flujos de caja de libre disponibilidad, que traídos a valor presente y descontando la inversión inicial arrojan el siguiente resultado:

Cuadro 9.2: Cálculo de valor actual neto

(En S/.)

Flujos libres a perpetuidad	(292,606)	407	17,323	184,767	(53,266)	233,063
Costo de Capital	18.67%					
VAN Financiero	334,371					

Elaboración propia

Nótese que en el periodo de inversión inicial ha sido considerado adicionalmente el monto de reinversión efectuada en el periodo 4.

El valor actual neto resultante es de S/.334,371 cifra que representa el valor generado por el proyecto sobre la inversión inicial de los accionistas, considerando el costo de oportunidad de los mismos.

En tal sentido, en este punto se puede concluir que el proyecto no sólo estaría en capacidad de generar flujos de caja necesarios para cubrir sus requerimientos de capital de trabajo y de esta forma asegurar la continuidad del negocio, sino que además estaría generando valor para los accionistas dentro de las condiciones generales establecidas para su proyección.

9.2. Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno es aquella que iguala el valor presente de los flujos de libre disponibilidad generados por el proyecto con la inversión inicial de los accionistas, por lo tanto vuelve nulo el valor actual neto. En tal sentido, una tasa interna de retorno que resulte superior a la tasa de descuento, en nuestro caso el costo de oportunidad de los accionistas, estaría representando un rendimiento superior al esperado por los mismos, caso contrario estaría representando que el proyecto no es capaz de generar flujos de caja que retornen un rendimiento superior al esperado. Así, la tasa interna de retorno se calcula aplicando la siguiente fórmula:

$$Va = TIR = \frac{Q1}{(1+i)} + \frac{Q2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{Qn}{(1+i)^n}$$

Donde:

- Va** = Valor actual
- TIR = Tasa interna de retorno
- Q1, Q2, ...Qn** = Flujos de caja de libre disponibilidad
- n = Horizonte temporal
- i = Tasa de interés que hará que la suma de los flujos descontados se igualen a cero.

Aplicando la fórmula a los flujos de libre disponibilidad generados por el proyecto obtenemos el siguiente resultado:

Cuadro 9.3: Cálculo de la tasa interna de retorno

(En S/.)

Flujos libres a perpetuidad	(292,606)	407	17,323	184,767	(53,266)	233,063
Costo de Capital	18.67%					
TIR Financiero	29.56%					

Elaboración propia

Como se puede observar, la tasa interna de retorno resultante es de 29.56% la misma que supera el 18.67% de costo de oportunidad requerido por los inversionistas, por lo tanto se puede concluir que bajo las condiciones y parámetros establecidos para la proyección, el proyecto es

una opción de inversión que podría otorgar a los accionistas mayores rendimientos que otras alternativas de inversión.

9.3. Análisis de sensibilidad

No obstante los resultados favorables obtenidos, tanto en el cálculo del valor actual neto, como en el de la tasa interna de retorno, es preciso someter la proyección a distintas variaciones en los factores y condiciones generales bajo las cuales ha sido efectuada hasta el momento, de modo que se pueda determinar el grado de tolerancia del proyecto ante condiciones adversas que pudieran presentarse en alguno de los factores utilizados en la proyección y que por lo tanto resultan críticos para el análisis.

De este modo, se ha establecido una serie de variaciones a las condiciones planteadas inicialmente, de modo que se pueda determinar escenarios menos favorables o más alentadores, dependiendo del efecto que generen dichos cambios, de tal forma que el inversionista tenga una gama más completa de análisis, y por lo tanto, una visión más amplia de los posibles resultados que podría obtener, teniendo en cuenta el grado de incertidumbre que todo proyecto de inversión conlleva.

En tal sentido, las variables que han sido consideradas para el análisis de sensibilidad, teniendo en cuenta el impacto positivo o negativo que éstas podrían tener en los resultados del proyecto son: la tasa de inflación, la tasa de

crecimiento esperada, el nivel de participación de mercado esperado, periodo promedio de pagos y la planificación de reinversión como estrategia de negocio.

Cabe indicar que la variable precio no ha sido considerada dentro del presente análisis, a pesar de ser uno de los factores más importantes, dado que en la proyección inicial, y de acuerdo a lo establecido en el capítulo correspondiente al estudio de mercado, se ha considerado tarifas que corresponden al límite inferior de la oferta actual para los centros de educación inicial que constituyen nuestra competencia directa, ello con el fin de tener un punto de partida para nuestros cálculos menos optimista. Así mismo, se tuvo en cuenta el hecho que para el segmento de mercado al que está dirigido el proyecto, el factor precio no es determinante para sus decisiones respecto a los centros de educación de sus hijos, siendo éste el sexto factor a considerar dentro de su escala de prioridades.

9.3.1. Sensibilidad de tasa de crecimiento

De acuerdo a la opinión de expertos, principalmente directores o dueños de centros de educación inicial, en el estudio de mercado se pudo determinar que existe un potencial crecimiento para este tipo de servicios que supera el 50% por año, sin embargo para la proyección inicial se consideró un crecimiento durante los dos primeros años del orden del 30%, tasa que en el tercer año bajaría a 10% y de

allí en adelante no sería mayor al 5%.

En tal sentido, se sometió la proyección a dos escenarios distintos al inicial, en los que esta tasa de crecimiento podría resultar superior, aunque siempre por debajo del 50% referido como crecimiento normal para este servicio, o un crecimiento inferior.

De esta manera, se aplicó tasas de crecimiento en un escenario optimista de 40% para los dos primeros años, 20% para el tercer año y 10% en adelante; así como una tasas de crecimiento de 20% para los dos primeros años, 10% para el tercer año y 5% en adelante en un escenario pesimista.

9.3.2. Sensibilidad de tasa de inflación

De igual forma se consideró una tasa de inflación diferenciada a la que fuera utilizada en la proyección inicial, habiendo considerado una tasa de inflación mayor en un escenario pesimista. De esta manera se ha considerado un índice de inflación en los dos primeros años de 2.5% (igual al escenario inicial), y 3% para los siguientes años. En este punto no hubo variaciones para el escenario optimista, por considerar que en este aspecto una tasa de inflación menor resultaría poco probable.

9.3.3. Sensibilidad nivel de participación de mercado esperada

La proyección actual considera que al inicio de operaciones no se alcanzará la media de participación de mercado establecida para los distritos donde se ubica nuestro segmento objetivo, que resultó en 45 niños en nido; sino más bien se consideró iniciar las operaciones con un nivel de 35 niños.

A pesar de ello, a fin de sensibilizar las proyecciones, se ha determinado un escenario más favorable en el que se inicie las operaciones con 40 niños (siempre por debajo de la media de participación de mercado) y otro con un nivel de participación menor aún, 30 niños en nido.

9.3.4. Sensibilidad periodo promedio de pagos

Las estimaciones iniciales consideran un periodo promedio de pago a los proveedores de 25 días, factor que será mantenido en un escenario menos favorable, pero ampliado a 45 días en un escenario optimista, teniendo en cuenta que resulta bastante probable que se pueda acordar con los proveedores la ampliación del periodo de pagos en 15 días, situación que contribuirá a un rendimiento mayor dado una menor requerimiento de caja para cubrir las necesidades de capital de trabajo.

Cabe señalar adicionalmente que el análisis de sensibilidad considera en un escenario optimista que la reinversión en el segundo local se efectúe en el tercer año de operaciones a diferencia del escenario inicial en el que se consideró esta inversión a partir del cuarto año. El escenario pesimista no contempla esta posibilidad.

9.4. Resultados proyectados bajo distintos escenarios

La aplicación conjunta de las variaciones señaladas en el punto anterior ha permitido proyectar dos escenarios distintos al planteado inicialmente, con el fin de otorgar al inversionista una gama más completa de análisis, y por lo tanto, una visión más amplia de los posibles resultados que podría obtener por su inversión, teniendo en cuenta el grado de incertidumbre y riesgo que todo proyecto conlleva.

De esta manera se muestra los resultados obtenidos considerando un escenario optimista y otro pesimista:

9.4.1. Escenario optimista

Como se mencionó anteriormente, para calcular el impacto que podría tener en el rendimiento esperado del proyecto cualquier alteración en las variables que afectan directamente la inversión, se ha considerado para un escenario optimista una tasa de crecimiento de 40% para los dos primeros dos años, 20% para el

tercer año y 10% en adelante; manteniendo la misma tasa de inflación que la aplicada al escenario base, teniendo en consideración que una tasa de inflación menor podría resultar poco probable en nuestra economía. Así mismo, se ha determinado un número mayor de niños al inicio de operaciones: 40 niños (siempre por debajo de la media de participación de mercado), un periodo de pago a proveedores más largo: 45 días, así como efectuar la reinversión en un segundo local a partir del tercer año; habiendo obtenido las siguientes proyecciones:

Cuadro 9.4: Flujos de caja para un escenario optimista

(En S/.)

FLUJO DE CAJA FINANCIERO PROYECTADO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Utilidad Neta	S/. 0	(S/. 110,346)	S/. 130,608	S/. 305,831	S/. 447,036	S/. 576,479
+ depreciacion	S/. 0	S/. 32,549	S/. 32,611	S/. 80,966	S/. 81,031	S/. 84,094
+amortizacion gastos pre opertivos		S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275
+/- Variación del Tipo de Cambio	S/. 0	S/. 677	S/. 1,367	S/. 2,070	S/. 0	S/. 0
FLUJO GENERADO POR LAS OPERACION	S/. 0	(S/. 72,845)	S/. 168,860	S/. 393,141	S/. 532,341	S/. 664,848
Variacion de Capital de Trabajo	S/. 0	(S/. 3,244)	(S/. 2,784)	(S/. 13,713)	(S/. 17,368)	(S/. 7,303)
FLUJO DE CAJA OPERATIVO FCO	S/. 0	(S/. 69,601)	S/. 171,644	S/. 406,854	S/. 549,710	S/. 672,151
FLUJO DE INVERSIONES	S/. 124,985	S/. 1,593	S/. 68,767	S/. 257,506	S/. 111,469	S/. 43,146
Variación de Activos	S/. 124,985	S/. 1,593	S/. 68,767	S/. 257,506	S/. 111,469	S/. 43,146
FLUJO FINANCIERO						
+ Prestamo	S/. 64,688	(S/. 13,934)	(S/. 20,619)	(S/. 30,135)	S/. 0	S/. 0
+ Aporte de Capital	S/. 190,260	S/. 0	S/. 36,196	S/. 215,366	S/. 0	S/. 0
+ Variación de nuevos créditos		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
- Reinversión	S/. 0	S/. 0	(S/. 36,196)	(S/. 215,366)	S/. 0	S/. 0
- Dividendos		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Flujo Financiero	S/. 254,948	(S/. 13,934)	(S/. 20,619)	(S/. 30,135)	S/. 0	S/. 0
FLUJOS DE CAJA	S/. 129,963	(S/. 85,128)	S/. 82,259	S/. 119,213	S/. 438,240	S/. 629,005
Saldo de Caja y Valores Negociables	S/. 129,963	S/. 44,835	S/. 127,094	S/. 246,307	S/. 684,548	S/. 1,313,553
- Caja requerida promedio (al Balance)		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Flujos de Libre Disponibilidad acumulados		S/. 44,835	S/. 127,094	S/. 246,307	S/. 684,548	S/. 1,313,553
Flujos Libres por periodo	(S/. 190,260)	S/. 44,835	S/. 82,259	S/. 119,213	S/. 438,240	S/. 629,005

Elaboración propia

Cuadro 9.5: Balance general proyectado para escenario optimista

BALANCES PROYECTADOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Caja	S/. 129,963	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Valores Negociables	S/. 0	S/. 44,835	S/. 127,094	S/. 246,307	S/. 684,548	S/. 1,313,553
Cuentas x cobrar	S/. 0	S/. 0				
Suministros	S/. 0	S/. 3,153	S/. 4,256	S/. 5,833	S/. 7,033	S/. 7,858
Ganancia/Pérdida por tipo de cambio	S/. 0	(S/. 677)	(S/. 2,043)	(S/. 4,114)	(S/. 4,114)	(S/. 4,114)
Activo Corriente	S/. 129,963	S/. 47,312	S/. 129,307	S/. 248,027	S/. 687,467	S/. 1,317,297
Activo Fijo						
Computadoras	S/. 33,572	S/. 25,179	S/. 16,786	S/. 8,393	S/. 37,067	S/. 27,800
Software	S/. 1,531	S/. 1,593	S/. 1,624	S/. 1,657	S/. 1,690	S/. 1,724
Sanitarios para niños	S/. 1,341	S/. 1,072	S/. 804	S/. 536	S/. 268	(S/. 0)
Equipos dep a 24 meses	S/. 29,745	S/. 14,873	S/. 30,947	S/. 15,474	S/. 32,197	S/. 15,474
Equipos dep a 60 meses	S/. 37,422	S/. 29,938	S/. 22,453	S/. 14,969	S/. 7,484	S/. 0
Unidad de transporte	S/. 0	S/. 0	S/. 36,196	S/. 28,956	S/. 21,717	S/. 14,478
Reinversión en nuevo local	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 215,366	S/. 215,366	S/. 215,366
Total Activo Fijo	S/. 103,612	S/. 72,655	S/. 108,811	S/. 285,351	S/. 315,790	S/. 274,842
Gastos Preoperativos	S/. 21,374	S/. 17,099	S/. 12,824	S/. 8,549	S/. 4,275	S/. 0
Activo Total	S/. 254,948	S/. 137,066	S/. 250,943	S/. 541,927	S/. 1,007,532	S/. 1,592,139
PASIVO						
Cuentas x pagar	S/. 0	S/. 0				
Parte corriente Deuda a Largo Plazo	S/. 14,929	S/. 21,210	S/. 30,135	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Beneficios Sociales por pagar	S/. 0	S/. 0				
Impuestos por pagar	S/. 0	S/. 6,398	S/. 10,285	S/. 25,574	S/. 44,143	S/. 52,270
Nuevos créditos	S/. 0	S/. 0				
Pasivo Corriente	S/. 14,929	S/. 27,608	S/. 40,420	S/. 25,574	S/. 44,143	S/. 52,270
Deuda a Largo Plazo	S/. 49,759	S/. 29,544	(S/. 0)	(S/. 0)	S/. 0	S/. 0
Pasivo Total	S/. 64,688	S/. 57,152	S/. 40,420	S/. 25,574	S/. 44,143	S/. 52,270
Patrimonio						
Capital Social	S/. 190,260	S/. 190,260	S/. 226,456	S/. 441,822	S/. 441,822	S/. 441,822
Resultados del Ejercicio	S/. 0	(S/. 110,346)	S/. 130,608	S/. 305,831	S/. 447,036	S/. 576,479
Resultados Acumulados	S/. 0	S/. 0	(S/. 110,346)	(S/. 15,933)	S/. 74,531	S/. 521,568
Resultados Acumulados (Netos de reinversió	S/. 0	(S/. 110,346)	(S/. 15,933)	S/. 74,531	S/. 521,568	S/. 1,098,047
TOTAL PASIVO + PATRIM	S/. 254,948	S/. 137,066	S/. 250,943	S/. 541,927	S/. 1,007,532	S/. 1,592,139

Elaboración propia

Cuadro 9.6: Valor actual neto y tasa interna de retorno escenario optimista

(En S/.)

Flujos libres perpetuidad	(336,416)	44,835	82,259	119,213	438,240	629,005
Costo de Capital	18.67%					
VAN Financiero	1'484,212					
TIR Financiero	51.46%					

Elaboración propia

Nótese en este escenario que en el flujo de caja inicial se ha considerado, adicionalmente, los montos de reinversión del segundo y tercer periodos, destinadas a la compra de una camioneta y apertura del segundo local respectivamente.

Como se puede observar los cambios efectuados en las variables críticas para un escenario más favorable u optimista, producen en el proyecto mejores resultados, pues la combinación de una mayor participación de mercado esperada para el inicio de operaciones, aún a pesar de encontrarse por debajo de la media del mercado, así como una tasa de crecimiento más alta y un periodo medio de pagos más holgado, generan en conjunto mayores flujos de caja provenientes de un nivel más alto de ingresos por ventas.

De esta manera, los flujos de caja resultantes permiten al negocio, no sólo cubrir los requerimientos de capital de trabajo, sino además generar excedentes o flujos de libre disponibilidad para los accionistas cuyo valor actual neto

supera al generado bajo las condiciones originalmente consideradas.

En tal sentido, el nuevo escenario genera un valor actual neto superior a S/.1'484,000 con una tasa interna de retorno de 51.46%, tasa que supera al costo de oportunidad de los accionistas en 32,79 puntos porcentuales, escenario bastante alentador, teniendo en cuenta que las variables utilizadas se encuentran dentro de los niveles del mercado para los centro de educación que conforman la oferta actual tales como el nivel de participación de mercado y la tasa de crecimiento esperada.

Cabe precisar que al igual que en el escenario base, los resultados del primer periodo son negativos debido a que se sigue operando debajo del punto de equilibrio, sin embargo la pérdida se reduce en un 30%, permitiendo al proyecto generar utilidades en un menor tiempo.

Por los resultados positivos que generaría el proyecto a partir del segundo periodo y dado que arrastra una pérdida acumulada menor a la del escenario base, el proyecto genera excedentes de caja que permiten considerar una reinversión en la apertura del segundo local a partir del tercer periodo, situación que contribuiría a la generación de mayores utilidades y por lo tanto un mayor rendimiento para los inversionistas. Así mismo, en el segundo periodo se contempla la compra de una camioneta a fin de completar los servicios con el servicio de movilidad.

9.4.2. Escenario pesimista

De igual manera, para calcular el impacto que podría tener en el rendimiento esperado del proyecto cualquier alteración que afecte en forma negativa las variables que influyen directamente en la inversión, se ha considerado para un escenario pesimista una tasa de crecimiento de 20% para los dos primeros años, 10% para el tercer año y 5% en adelante, así como un índice de inflación en los dos primeros años de 2.5% (igual al escenario inicial), y 3% para los siguientes años. Del mismo modo, se ha determinado un número menor de niños al inicio de operaciones: 30 niños (siempre por debajo de la media de participación de mercado), un periodo de pago a proveedores similar a la proyección inicial: 25 días. Este escenario no contempla la posibilidad de reinversión en un segundo local; habiendo obtenido las siguientes proyecciones:

Cuadro 9.7: Flujos de caja para un escenario pesimista

(En S/.)

FLUJO DE CAJA FINANCIERO PROYECTADO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	S/. 0	(S/. 184,811)	(S/. 61,244)	S/. 35,542	S/. 98,837	S/. 123,569
+ depreciación	S/. 0	S/. 32,549	S/. 32,611	S/. 33,244	S/. 33,276	S/. 34,808
+ amortización gastos pre operativos		S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275
+/- Variación del Tipo de Cambio	S/. 0	S/. 677	S/. 1,367	S/. 2,070	S/. 0	S/. 0
FLUJO GENERADO POR LAS OPERACIONES	S/. 0	(S/. 147,310)	(S/. 22,992)	S/. 75,131	S/. 136,388	S/. 162,651
Variación de Capital de Trabajo	S/. 0	(S/. 1,963)	(S/. 1,317)	(S/. 956)	(S/. 602)	(S/. 782)
FLUJO DE CAJA OPERATIVO FCO	S/. 0	(S/. 145,347)	(S/. 21,675)	S/. 76,087	S/. 136,989	S/. 163,434
FLUJO DE INVERSIONES						
Variación de Activos	S/. 124,985	S/. 1,593	S/. 32,572	S/. 1,657	S/. 70,954	S/. 1,099
FLUJO FINANCIERO						
+ Prestamo	S/. 64,688	(S/. 13,934)	(S/. 20,619)	(S/. 30,135)	S/. 0	S/. 0
+ Aporte de Capital	S/. 190,260	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
+ Variación de nuevos créditos		S/. 37,373	S/. 75,112	(S/. 44,073)	(S/. 65,827)	(S/. 2,586)
- Reinversión	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Flujo Financiero	S/. 254,948	S/. 23,439	S/. 54,494	(S/. 74,208)	(S/. 65,827)	(S/. 2,586)
FLUJOS DE CAJA DEL PERIODO	S/. 129,963	(S/. 123,500)	S/. 247	S/. 222	S/. 208	S/. 159,749
Saldo de Caja y Valores Negociables	S/. 129,963	S/. 6,463	S/. 6,710	S/. 6,932	S/. 7,140	S/. 166,889
- Caja requerida promedio (al Balance)		(S/. 6,463)	(S/. 6,710)	(S/. 6,932)	(S/. 7,140)	(S/. 7,140)
Valores negociables (al Balance)		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 159,749
Flujos Libres por periodo	(S/. 190,260)	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 159,749

Elaboración propia

Cuadro 9.8: Balance general proyectado para escenario pesimista

(En S/.)

BALANCES PROYECTADOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Caja	S/. 129,963	S/. 6,463	S/. 6,710	S/. 6,932	S/. 7,140	S/. 7,140
Valores Negociables	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 159,749
Cuentas x cobrar	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Suministros	S/. 0	S/. 3,153	S/. 3,744	S/. 4,490	S/. 5,016	S/. 5,988
Ganancia/Pérdida por tipo de cambio	S/. 0	(S/. 677)	(S/. 2,043)	(S/. 4,114)	(S/. 4,114)	(S/. 4,114)
Activo Corriente	S/. 129,963	S/. 8,940	S/. 8,411	S/. 7,308	S/. 8,042	S/. 166,163
Activo Fijo						
Computadoras	S/. 33,572	S/. 25,179	S/. 16,786	S/. 8,393	S/. 37,067	S/. 27,800
Software	S/. 1,531	S/. 1,593	S/. 1,624	S/. 1,657	S/. 1,690	S/. 1,724
Sanitarios para niños	S/. 1,341	S/. 1,072	S/. 804	S/. 536	S/. 268	(S/. 0)
Equipos dep a 24 meses	S/. 29,745	S/. 14,873	S/. 30,947	S/. 15,474	S/. 32,197	S/. 15,474
Equipos dep a 60 meses	S/. 37,422	S/. 29,938	S/. 22,453	S/. 14,969	S/. 7,484	S/. 0
Unidad de transporte	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Reinversión en nuevo local	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Total Activo Fijo	S/. 103,612	S/. 72,655	S/. 72,616	S/. 41,029	S/. 78,707	S/. 44,997
Gastos Preoperativos	S/. 21,374	S/. 17,099	S/. 12,824	S/. 8,549	S/. 4,275	S/. 0
Activo Total	S/. 254,948	S/. 98,693	S/. 93,851	S/. 56,886	S/. 91,023	S/. 213,160
PASIVO						
Cuentas x pagar	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Parte corriente Deuda a Largo Plazo	S/. 14,929	S/. 21,210	S/. 30,135	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Beneficios Sociales por pagar	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Impuestos por pagar	S/. 0	S/. 5,117	S/. 7,025	S/. 8,726	S/. 9,853	S/. 11,008
Nuevos créditos	S/. 0	S/. 37,373	S/. 112,486	S/. 68,413	S/. 2,586	S/. 0
Pasivo Corriente	S/. 14,929	S/. 63,700	S/. 149,646	S/. 77,139	S/. 12,439	S/. 11,008
Deuda a Largo Plazo	S/. 49,759	S/. 29,544	(S/. 0)	(S/. 0)	S/. 0	S/. 0
Pasivo Total	S/. 64,688	S/. 93,244	S/. 149,646	S/. 77,139	S/. 12,439	S/. 11,008
Patrimonio						
Capital Social	S/. 190,260	S/. 190,260	(S/. 55,795)	(S/. 20,253)	S/. 78,584	S/. 202,153
Resultados del Ejercicio	S/. 0	(S/. 184,811)	(S/. 61,244)	S/. 35,542	S/. 98,837	S/. 123,569
Resultados Acumulados	S/. 0	S/. 0	(S/. 184,811)	(S/. 246,055)	(S/. 210,513)	(S/. 111,676)
Resultados Acumulados (Netos de reinversión)	S/. 0	(S/. 184,811)	(S/. 246,055)	(S/. 210,513)	(S/. 111,676)	S/. 11,893
TOTAL PASIVO + PATRIM	S/. 254,948	S/. 98,693	S/. 93,851	S/. 56,886	S/. 91,023	S/. 213,160

Elaboración propia

Cuadro 9.9: Valor actual neto y tasa interna de retorno escenario pesimista

(En S/.)

Flujos libres perpetuidad	(190,260)	0	0	0	0	159,749
Costo de Capital	18.67%					
VAN Financiero	173,447					
TIR Financiero	26.21%					

Elaboración propia

En sentido contrario a los efectos generados en el escenario optimista, las variaciones aplicadas al presente escenario producen resultados desfavorables en el proyecto, pues la combinación de una menor participación de mercado esperada para el inicio de operaciones, una tasa de crecimiento menor y un índice de inflación más elevado, generan en conjunto pérdidas mayores y por lo tanto flujos de caja que resultan insuficientes para atender los requerimientos de capital de trabajo del proyecto.

En tal sentido, se puede observar en el balance proyectado que los resultados negativos obtenidos en el primer y segundo periodo generan en el proyecto requerimientos de caja adicional para los periodos 1 al 4, los mismos que deberán ser atendidos a través de nuevos préstamos o con aporte adicional de capital por parte de los accionistas.

La situación presentada en este escenario representa un riesgo inminente teniendo en cuenta que estos resultados no aseguran la continuidad del negocio por cuanto existe la

posibilidad que no se pueda abastecer los requerimientos de caja adicional, por lo que en tal situación la empresa se vería en una situación inoperable teniendo que paralizar sus operaciones o dejar de cumplir sus compromisos de pago generales, en resumen, se trata de una situación que haría inviable el proyecto.

Cabe resaltar así mismo que los resultados negativos tendrían además un efecto destructivo en el proyecto, teniendo en cuenta que, según lo proyectado para el tercer y cuarto periodos, dichos resultados generarían una pérdida tal que afectaría su patrimonio haciendo que el proyecto resulte técnicamente quebrado por mantener, en dichos periodos, patrimonios negativos. Es por esta razón que resultaría prácticamente imposible que se pueda financiar los requerimientos de caja adicional.

En tal sentido, a pesar de que en el último periodo se observa que el proyecto genera un flujo de caja de libre disponibilidad para los accionistas, con el que se obtiene un valor neto positivo y una tasa interna de retorno aparentemente favorable, se debe tener en cuenta que dichos indicadores no deben ser considerados, toda vez que el flujo de fondos proveniente de nuevos créditos y que sirve para compensar los flujos negativos realmente generados, tiene una probabilidad de ocurrencia prácticamente nula.

9.5. Resultados del análisis de sensibilidad

Con los resultados obtenidos en los tres escenarios de nuestro análisis, efectuaremos a continuación la ponderación de los mismos a fin de determinar las reales posibilidades del proyecto para lograr el rendimiento mínimo requerido por los accionistas, el mismo que ha sido fijado en su costo de oportunidad de 18.67%

La metodología consiste en ponderar los rendimientos obtenidos en cada escenario con la probabilidad de ocurrencia de los mismos, que en este caso han sido fijadas en 50% de probabilidad de ocurrencia del escenario base (moderado) y 25% de probabilidad de ocurrencia para el escenario optimista y pesimista respectivamente. En tal sentido, se obtiene un rendimiento ponderado esperado y una desviación estándar, valores que son utilizados para determinar la probabilidad de ocurrencia final del resultado esperado por los accionistas.

Cabe señalar que tales índices de probabilidad han sido determinados partiendo de la información levantada en el estudio de mercado, básicamente de la opinión experta en lo referido al escenario de éxito moderado utilizado como base para nuestras proyecciones.

Cuadro 9.10: Análisis de sensibilidad

(En %)

ESCENARIOS	TIRFI	Probabilidad	Ponderación	Desviación	Varianza	Varianza Pond
	A	B	C=AxB	D=A - Ve	E= DxD	F= B x E
Moderado	29.56%	50%	14.78%	1.92%	0.037%	0.000183361
Optimista	51.46%	25%	12.87%	23.82%	5.67%	0.014178856
Pesimista	0.00%	25%	0.00%	-27.65%	7.64%	0.019106151
Total		100%	27.65%		13.35%	0.033468368

Valor esperado (Ve)

Varianza Ponderada

Desviación estandar $\sigma =$	raiz(varianza)
Desviación estandar $\sigma =$	0.18294

$$Z = \frac{X - V_e}{\sigma}$$

X = 18.67% (costo de oportunidad)

Ve = 27.65%

$\sigma =$ 0.18294

Z = -0.49080

Prob(20% <=)	31.18%
Prob(20% >)	68.82%

Elaboración propia

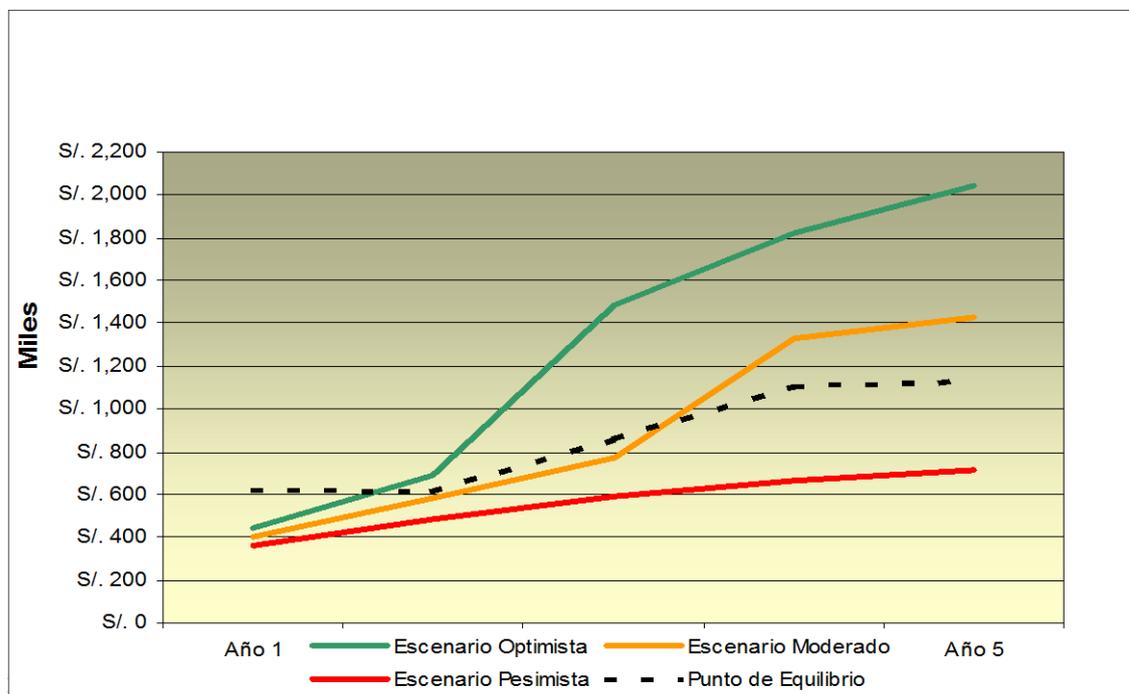
Como se puede observar, el análisis de sensibilidad ha permitido determinar una probabilidad superior al 68% de que el proyecto obtenga un rendimiento mayor al requerido por los inversionistas, teniendo en cuenta que los diferentes escenarios arrojan un rendimiento ponderado de 27.65% y una desviación estándar de 0.1829. De esta manera, la probabilidad de obtener un rendimiento menor al esperado resulta poco probable (31%), resultados con los que estaríamos en condiciones de recomendar la inversión.

9.6. Riesgo y punto de equilibrio para la mezcla de escenarios

Finalmente analizaremos el comportamiento del proyecto tomando como referencia la mezcla de los distintos escenarios analizados anteriormente, a fin de identificar con claridad el grado de exposición al riesgo que conlleva la inversión.

Gráfico 9.1: Riesgo y punto de equilibrio

(En S/.)



En el cuadro de análisis del punto de equilibrio para la mezcla de escenarios, se puede observar que un resultado que pudiera producirse entre los escenarios optimista y moderado se encontraría por encima del punto de equilibrio, mientras que un resultado que pudiera producirse entre los escenarios pesimista y moderado tendría complicaciones en caso de presentarse variaciones desfavorables en las variables críticas evaluadas en el análisis de sensibilidad.

Cabe indicar sin embargo que, de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de sensibilidad, la ocurrencia de un escenario con tendencia a la proyección pesimista resulta poco probable (31%), con una probabilidad de obtener

resultados con tendencia al escenario optimista que supera el 68%.

9.7. Resumen de resultados

Los resultados obtenidos de la proyección efectuada arrojan un valor actual neto de S/.334,371 cifra que representa el valor generado por el proyecto sobre la inversión inicial de los accionistas, considerando el costo de oportunidad de los mismos. Se puede concluir entonces que el proyecto no sólo estaría en capacidad de generar flujos de caja necesarios para cubrir sus requerimientos de capital de trabajo, y de esta forma asegurar la continuidad del negocio; sino que además estaría en condiciones de generar valor para los accionistas dentro de los parámetros generales establecidos para su proyección.

Así mismo el proyecto genera una tasa interna de retorno de 29.56% la misma que supera el 18.67% de costo de oportunidad requerido por los inversionistas, por lo tanto se puede concluir que, bajo las condiciones y parámetros establecidos para la proyección, el proyecto es una opción de inversión que podría otorgar a los accionistas mayores rendimientos que otras alternativas de inversión.

No obstante los resultados favorables obtenidos, tanto en el cálculo del valor actual neto, como en el de la tasa interna de retorno, se sometió la proyección a distintas variaciones en los

factores y condiciones generales, a fin de determinar el grado de tolerancia del proyecto ante condiciones adversas que pudieran generar resultados desfavorables.

Las variables que han sido consideradas para el análisis de sensibilidad, teniendo en cuenta el impacto positivo o negativo que éstas podrían tener en los resultados del proyecto son: la tasa de inflación, la tasa de crecimiento esperada, el nivel de participación de mercado esperado, periodo promedio de pagos y la planificación de reinversión como estrategia de negocio.

Los resultados de tales cambios se muestran a continuación:

Cuadro 9.11 : Resumen de escenarios

	<i>Moderado</i>	<i>Optimista</i>	<i>Pesimista</i>
<i>Variables sensibilizadas</i>			
Reinversión año 1	-	-	-
Reinversión año 2	-	-	-
Reinversión año 3	-	S/. 215,366	-
Reinversión año 4	S/. 219,673	-	-
Reinversión año 5	-	-	-
Inflación año 1	2.50%	2.50%	2.50%
Inflación año 2	2.50%	2.50%	2.50%
Inflación año 3	2.50%	2.50%	3.00%
Inflación año 4	2.50%	2.50%	3.00%
Inflación año 5	2.50%	2.50%	3.00%
Crecimiento año 2	30.00%	40.00%	20.00%
Crecimiento año 3	30.00%	40.00%	20.00%
Crecimiento año 4	10.00%	20.00%	10.00%
Crecimiento año 5	5.00%	10.00%	5.00%
Niños en nido al inicio	35	40	30
Días promedio de pago	25	45	25
<i>Resultados:</i>			
VANFI	S/. 334,371	S/. 1,484,211	S/. 0 *
TIRFI	29.56%	51.46%	0.00%

Elaboración propia

* Los valores netos y rendimientos obtenidos en el escenario pesimista, son el resultado de haber considerado en la planificación financiera nuevos créditos en los periodos 1 al 4, debido a que en este escenario los saldos de caja en dichos periodos resultaron insuficientes para cubrir los requerimientos de capital de trabajo, por lo que, a pesar de mostrar rendimientos positivos, serán considerados como rendimientos nulos a fin de evitar distorsiones en el análisis de sensibilidad.

Del análisis de sensibilidad se determinó que existe una probabilidad superior al 68% de que el proyecto obtenga un rendimiento mayor al requerido por los inversionistas, teniendo en cuenta que los diferentes escenarios arrojan un rendimiento ponderado de 27.65% y una desviación estándar de 0.1829. De esta manera, la probabilidad de obtener un rendimiento menor al esperado resulta poco probable (31%), resultados con los que estaríamos en condiciones de recomendar la inversión.

CAPÍTULO X

10. Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se establece las principales conclusiones del proyecto de inversión analizado, así como las recomendaciones más importantes que a nuestro criterio podrían coadyuvar a optimizar su implementación.

10.1. Conclusiones

Del estudio de mercado, del análisis del segmento objetivo, del análisis de la oferta y demanda actual, así como de las proyecciones económicas financieras evaluadas, y teniendo en cuenta la necesidad de mejorar la calidad de la educación inicial basada en las técnicas de estimulación temprana, a continuación presentamos las principales conclusiones sobre el proyecto de inversión.

- a. La Teoría de las Inteligencias Múltiples nos lleva a cuestionarnos el tipo de enseñanza que debemos impartir. Es muy importante que en los centros educativos dejemos que los niños exploren todas las dimensiones de sus inteligencias.
- b. Desde los primeros años de escuela podemos favorecer un desarrollo integral de las diferentes dimensiones de la

inteligencia de los alumnos si ofrecemos experiencias de aprendizaje en las que cada una de éstas sea valorada y estimulada. En la medida que nuestro centro logre este desarrollo integral y dé como resultado niños más exitosos, lograremos el prestigio que es esencial para triunfar en este tipo de negocio.

- c. Para obtener los mejores resultados académicos debemos acoplar nuestras estrategias de instrucción a los distintos tipos de inteligencias y brindar a los niños la oportunidad de utilizar las palabras, las imágenes, el cuerpo, los números, la música, la sintonía con su medio ambiente, la interacción social y la auto conciencia para explorar el aprendizaje. La mejor manera de brindar estas oportunidades a los niños es a través de la estimulación temprana.

- d. La relación entre educación y estimulación es muy cercana dado que educación significa la consecución en los niños y niñas de aquellos rasgos y particularidades de la personalidad que propicien su desarrollo equilibrado y armónico en todas las diferentes esferas del individuo desde un punto de vista físico, social, moral, cognoscitivo y estético. Partiendo de esta definición general de la educación, y de lo que esto implica, dentro del término de educación pre escolar necesariamente tiene que estar inmerso el de estimulación temprana.

- e. El estudio de segmentación y localización geográfica del mercado dio como resultado que el enfoque de los servicios a ser prestados a través de Our Dream requiere de parte de los padres una capacidad de pago, un nivel cultural y de conocimientos relativamente altos. Es por eso que se ha pensado en un producto dirigido a padres de familia del Nivel Socioeconómico A dado que la madre de nuestro segmento objetivo está mejor educada y es mayor que la madre del resto de distritos de Lima, lo cual hace que tenga una idiosincrasia diferente.
- f. Esta idiosincrasia especial de los padres del NSE A hace que los criterios con los que seleccionan el centro de educación inicial para sus hijos sean diferentes a los de otros segmentos y que no se vea tan afectado por el costo como factor dirimente.
- g. Con respecto a nuestro segmento objetivo, existe una tendencia de crecimiento de la población del NSE A por lo que sí habría un público para nuestro producto.
- h. Del análisis del mercado, incluyendo la encuesta y los estudios del segmento objetivo, podemos resumir que entre las principales variables independientes que potencian la demanda, se encuentran el nivel educativo de la madre, la cercanía del centro educativo, el prestigio, los servicios adicionales (alimentación principalmente), la calidad de la enseñanza y la flexibilidad de horarios.

- i. Existe una clara tendencia al aumento de la matrícula en centros de educación inicial no estatal. Esta tendencia denota el creciente interés en el tema, conciencia y nivel de educación cada vez mayor de las madres y desarrollo de nuevas teorías.
- j. La tendencia en los nacimientos registrados por el INEI para el NSE A en los distritos de La Molina, Santiago de Surco, San Borja, San Isidro y Miraflores es creciente, siendo la zona Sur Este la que tiene mayor potencial de crecimiento.
- k. Con relación a la demanda potencial, el estudio de mercado realizado y el análisis efectuado de las variables independientes, determinan que existe una demanda potencial de los servicios propuestos en el presente proyecto.
- l. Ha quedado evidenciado que existe un alto índice de padres de familia pertenecientes al segmento de mercado objetivo que se encuentran muy interesados en contar con un centro integral de cuidado y formación para sus hijos desde 0 hasta 5 años que incluya, un centro educativo inicial (nido), una cuna y guardería ("daycare") además de servicios de asesoría en terapia de lenguaje, cursos para padres, entre otros, y todo en un ambiente bilingüe.

- m. Podemos manifestar que también existe un alto interés y conocimiento sobre el tema de estimulación temprana.
- n. Dada la importancia del factor cercanía y por tratarse de una empresa de servicios queda claro que el centro educativo tendrá que ubicarse necesariamente dentro de la zona de influencia geográfica que concentra al segmento objetivo, en este caso las zonas que comprenden a los distritos de San Isidro y Miraflores o La Molina, San Borja y Surco, distritos ubicados en la zona Sur Oeste o Sur Este de Lima respectivamente.
- o. El modelo cualitativo por puntos que se utilizó para determinar la localización del proyecto, tomando en cuenta distintos factores que influyen directamente en la eventual elección sobre la localización del proyecto, tales como la cercanía a las zonas donde se concentra el segmento objetivo, y el prestigio de los distritos comprendidos en cada zona, entre otros, arrojó como resultado que, en caso que no se pudiera tener presencia física en las dos zonas de influencia del NSE A, el proyecto debería ubicarse en la zona Sur Este que comprende a los distritos de La Molina, San Borja y Surco.
- p. Como resultado del análisis de factores determinantes para elegir el distrito (dentro de cada zona) donde debería ubicarse el proyecto, para la zona Sur Este se obtuvo

mayor puntuación en el distrito de Surco. En tal sentido, se determina que para esta zona la localización del proyecto debería ser en ese distrito. En el caso de la zona Sur Oeste los resultados dieron mayor puntuación al distrito de San Isidro.

- q. De acuerdo a lo señalado en el análisis de la proyección de las ventas, es evidente que no podemos abarcar las dos zonas de nuestro interés con un solo local, por lo que se decidió escoger una de las dos zonas para poner un primer local y en función al crecimiento que se observe, iniciar las operaciones en el segundo local. En ese sentido, podemos afirmar que como resultado del Estudio de Mercado y en función a la demanda proyectada, además de actuar dentro de un escenario moderado y conservador, nuestro primer local deberá funcionar indefectiblemente en la Zona Sur Este y el segundo local se ubicará en San Isidro.

- r. Un factor clave para el éxito de Our Dream es conseguir en las profesoras y directora todas las competencias y la formación descrita anteriormente. Se va a esperar de ellas que además de ser excelentes en sus funciones, sepan comunicarse eficientemente con los padres y que participen activamente en el proceso de mejora permanente de los servicios del Centro Educativo.

- s. La capacitación es clave para mantenerse a la vanguardia en las teorías que surgen para mejorar la metodología de enseñanza para los niños de Cuna y de Nido. Es por eso, que se esta destinando un 5% de las ventas anuales para estos efectos.
- t. La constante innovación en los servicios, tal como la página web y el servicio de alimentos, distinguen a nuestro centro de otros y constituye nuestra ventaja competitiva.
- u. El valor actual neto del proyecto es de S/.334,371, valor que representa el valor generado por el proyecto sobre la inversión inicial de los accionistas, considerando un costo de oportunidad de los inversionistas de 18.67%. En este punto se puede concluir que el proyecto no sólo estaría en capacidad de generar flujos de caja necesarios para cubrir sus requerimientos de capital de trabajo y de esta forma asegurar la continuidad del negocio, sino que además estaría generando valor para los accionistas dentro de las condiciones generales establecidas para su proyección.
- v. La tasa interna de retorno obtenida del análisis financiero arrojó como resultado una tasa de 29.56% la misma que supera el 18.67% de costo de oportunidad requerido por los inversionistas, por lo tanto se puede concluir que bajo las condiciones y parámetros establecidos para la

proyección, el proyecto es una opción de inversión que podría otorgar a los accionistas mayores rendimientos que otras alternativas de inversión.

- w. El análisis de sensibilidad ha permitido determinar una probabilidad superior al 68% de que el proyecto obtenga un rendimiento mayor al requerido por los inversionistas, teniendo en cuenta que los diferentes escenarios arrojan un rendimiento ponderado. Por lo tanto, la probabilidad de obtener un rendimiento menor al esperado resulta poco probable (31%), resultados con los que estaríamos en condiciones de recomendar la inversión. Debemos tener en consideración que el análisis realizado es sumamente moderado y contempla tarifas en el nivel mas bajo dentro del segmento en el que competimos.

10.2. Recomendaciones

Finalmente presentamos una serie de recomendaciones que a nuestro criterio podrían coadyuvar a optimizar la implementación de la propuesta de inversión presentada.

- a. El resultado del proyecto nos permite recomendar su presentación a potenciales inversionistas a fin de ponerlo en práctica.
- b. Buscar financiamiento con un costo financiero más favorable.

- c. Se recomienda considerar la posibilidad futura de comprar franquicia de Gymboree. Sin embargo, esta posibilidad se deberá sopesar frente a las consecuencias que pudiera tener respecto a la marca “Our Dream”.
- d. Es necesario potenciar el canal Internet pues demuestra calidad de servicio, modernidad e innovación y además transparencia y comunicación permanente y fluida con los padres. Adicionalmente, incentiva la idea de comunidad y seguridad.
- e. Concretar la compra de la camioneta condicionada para transporte de infantes, a fin de completar nuestros servicios.
- f. Adicionalmente será conveniente considerar otros negocios relacionados como la venta de juguetes educativos con la marca Our Dream, comida para bebés, ropa para bebés y niños, etc. Las madres del NSE A de niños de esa edad tienen una gran tendencia a consumir estos productos.

ANEXOS

Anexo 1: GYMBOREE – Líder Mundial en Desarrollo Infantil

1. GYMBOREE PLAY & MUSIC

Gymboree Play & Music es el mayor programa interactivo de juego y música entre los padres y los niños en el mundo, donde se permite a los padres unirse a la diversión. El programa incluye clases semanales para los niños y sus padres, desde los bebés recién nacidos hasta los niños de 5 años de edad, con un equipo de diseño adaptado a ellos. El programa se basa en una actitud positiva de los padres, los principios de desarrollo de los niños, y la importancia del juego.

Como el creador y líder de los programas interactivos de juegos y música para los niños, Gymboree ha construido un sistema de negocio que funciona bien. Su enfoque único ha creado una base de clientes fieles que sigue creciendo. Los franquiciados forman parte de la marca Gymboree que se desarrolla rápidamente.

a. La historia de la compañía

Gymboree Play and Music comenzó en Burlingame, California en 1976. El programa de desarrollo se estableció para niños de 0 a 5 años. Los centros tuvieron gran éxito beneficiándose de la experiencia de los fundadores en cuidado infantil y de una clientela cada vez más enfocada hacia sus carreras y cada vez más dependientes de servicios de cuidado.

La compañía creció rápidamente apelando a cada vez una mayor y más diversa audiencia. Esto permitió a los funcionarios de la compañía arriesgarse a diversificar la compañía en 1988.

Gymboree eligió el negocio de ventas al por menor. La corporación se embarcó en esta misión creando un negocio de ropa enfocado en diseñar, manufacturar y vender ropa y accesorios para niños de diseño exclusivo y de alta calidad.

Gymboree se dio cuenta de que necesitaba financiamiento para expandir sus negocios. En 1987 consiguieron US\$ 900,000 y este financiamiento inicial fue seguido por US\$ 4'000,000 adicionales en los siguientes dos años. Así, los negocios siguieron creciendo lanzando una oferta pública en marzo de 1993. En la actualidad existen treinta millones de acciones en circulación. En el 2002 se reportaron ventas por US\$ 530 millones y una utilidad neta de US\$ 22 millones.

Para agosto del 2003 la compañía operaba un total de 594 tiendas en los EEUU, Canadá y Europa. La compañía también opera en Internet a través de **www.gymboree.com** y **www.janieandjack.com**, y ofrece programas dirigidos de padres e hijos para juego y desarrollo en 538 centros propios y franquiciados en EEUU y otros 25 países.

b. La corporación GYMBOREE

La Corporación Gymboree conduce sus negocios a través de tres divisiones principales: Gymboree, Janie and Jack y Gymboree Play & Music. En Abril 2004, la compañía lanzó su último concepto en ventas, Janeville.

2. GYMBOREE

Las tiendas Gymboree ofrecen ropa de alta calidad para niños caracterizada por los colores brillantes, diseños y gráficos, comodidad, funcionalidad y durabilidad para niños de 0 a 9 años. Bajo la marca Gymboree se diseña y contrata la manufactura de ropa y accesorios para niños de venta exclusivamente en Gymboree. Al 31 de enero, 2004, operaban 587 tiendas Gymboree, incluyendo 536 en EEUU, 28 en Canadá, and 23 en Europa, al igual que una tienda virtual en www.gymboree.com.

a. Janie and Jack

Janie and Jack es un concepto nuevo en la venta especializada lanzado en el 2002. Las tiendas Janie and Jack son altamente diferenciadas de las de Gymboree. Las tiendas Janie and Jack ofrecen ropa distintiva finamente hecha y accesorios para niños y niñas de 0 a 3 años de edad. Calidad hecha a mano y detalles como bordados a mano se combinan para crear “looks” clásicos. Las tiendas tienen un estilo antiguo con muebles de Madera. La empresa opera 32 tiendas Janie and Jack en los EEUU, al igual que una tienda virtual en www.janieandjack.com.

b. Janeville

Janeville es la última novedad de Gymboree. Ofrece ropa y accesorios de moda y accesorios para mujeres de más de treinta y

cinco años. La ropa es moderna, fresca y cómoda, diseñada con telas de calidad, con estilos y cortes favorecedores. Las tiendas Janeville tienen un ambiente residencial con la fachada de cabaña y puertas francesas. La tienda está llena de detalles femeninos sutiles. El plan es abrir 10 tiendas Janeville en 2004.

c. Gymboree Play & Music

Gymboree Play & Music ofrece programas de desarrollo a través del juego para padres e hijos para ampliar el desarrollo de los niños a edad más temprana a través de actividades sensoriales y motoras para niños recién nacidos hasta los cinco años a través de la vista, el tacto, el sonido y el movimiento. Gymboree Play & Music también ofrece clases de arte y organiza fiestas de cumpleaños y vende juguetes apropiados para la estimulación temprana y cintas de música.

A enero del 2004, Gymboree's los programas de Play & Music incluyen 15 centros operados por la compañía en California y 517 operados por franquicias 63% localizadas en los Estados Unidos y 37% en otros países incluyendo Australia, Brasil, Canadá, China, Francia, Irlanda, Malasia, México, Noruega, Singapur, Corea del Sur, Suiza, Taiwán, Tailandia, Emiratos Árabes Unidos y Reino Unido.

Menos del 10% de los ingresos de la compañía provienen de sus ventas fuera de los EEUU al igual que menos del 10% de los activos de la compañía estaban localizados fuera del país.

d. Directo al consumidor

La compañía lanzó por primera vez su página **www.gymboree.com** en 1997. La marca de comercio electrónica Gymboree ofrece la gama completa de productos. También se ofrece matrícula en línea en los centros Gymboree Play & Music en los diferentes locales en EEUU. En el 2002, se lanzó el website de Janie and Jack en www.janieandjack.com, que ofrece todos los productos Janie and Jack para niños entre 0 y 3 años de edad. De acuerdo a lo expresado por la compañía, sus planes son continuar con sus inversiones en tecnología.

e. Las acciones de GYMBOREE

Las acciones de Gymboree se negocian en Nasdaq bajo el “GYMB.” A continuación se presentan los precios trimestrales para los años 2002 y 2003.

	Fiscal 2003		Fiscal 2002	
	High	Low	High	Low
First Quarter	\$17.50	\$11.79	\$19.30	\$10.90
Second Quarter	18.32	13.36	19.94	10.98
Third Quarter	18.32	12.62	20.30	11.41
Fourth Quarter	18.38	14.13	21.50	13.08

f. Resultados

Las ventas netas del 2003 crecieron de \$523.0 millones en el 2001 y \$549.0 millones in 2002 a \$578.0 millones en el 2003. Las utilidades netas llegaron a \$25.7 millones en el 2003 a comparación de los \$21.8 millones del 2002 y \$4.6 millones del 2001.

Las ventas netas aumentaron en un 1% en el 2003, 4% durante el 2003 y 16% en el 2001. Entre las razones para el aumento en las ventas se encuentran la apertura de 35 nuevas tiendas. Se rediseñaron líneas para Gymboree y se comenzó la reestructuración de Play & Music. Como parte del plan de reestructuración se espera vender todas menos tres de los locales operados por la propia compañía y estos tres se mantendrán ásicamente para fines de capacitación.

g. El año 2004

Durante el 2004, planean seguir aumentando las tiendas y abrir 20 tiendas Gymboree y 25 tiendas Janie and Jack, y 10 tiendas Janeville. Últimamente además se lanzó la tarjeta Visa Gymboree. En cuanto a los planes de marketing la compañía seguirá con sus planes de promoción cruzada ente las tiendas Gymboree y Gymboree Play & Music a fin de fortalecer ambas marcas.

Respecto a los resultados alcanzados hasta ahora durante el 2004, en el mes de mayo, la compañía reportó operar 633 tiendas: 590

Gymboree(R) (540 en los Estados Unidos, 28 en Canadá, y 22 en Europa), 40 tiendas Janie and Jack(R) y 3 Janeville(TM).

Las ventas netas para el primer trimestre del 2004 han sido de US\$ 151.4 millones, lo que significa un aumento del 11% frente el mismo periodo en el 2003.

h. Franquicia internacional GYMBOREE

La franquicia internacional de Gymboree ofrece una oportunidad de negocio a largo plazo para individuos calificados y compañías alrededor del mundo. Cabe mencionar que Gymboree fue nombrada la primera franquicia para la formación de niños por la revista *Entrepreneur Magazine* 2002.

Se trata de una franquicia maestra que da exclusividad sobre un determinado territorio y la posibilidad de vender la propia franquicia con los siguientes beneficios:

- Generación de ingreso por operaciones, ventas de franquicias y pagos por concepto de regalías.
- Uso de las marcas internacionalmente conocidas de Gymboree
- Programa completo de capacitación
- Asistencia permanente en marketing desarrollo y operaciones

i. Inversión

La inversión mínima inicial es de aproximadamente US\$ 175,000 dólares y puede ser mayor dependiendo de la población del territorio y la demografía del país. Esta inversión inicial incluye la franquicia maestro, un centro piloto y otros gastos asociados con la organización.

Adicionalmente hay un pago anual del 5% en regalías.

j. Formación y asistencia

La formación inicial obligatoria para los franquiciados de Gymboree se complementa con una formación continua regional y comercial así como una convención anual. Los franquiciados obtienen apoyo continuo de Gymboree respecto a sus necesidades de información y formación sobre el programa, las operaciones, el marketing, la reventa de productos, la formación de los profesores, personal y más al nivel nacional, regional o local.

Existen franquicias disponibles en el mundo entero. Franquicias master disponibles fuera de los EEUU y Canadá.

Anexo 2: The GYMBOREE Corporation

Consolidated balance sheets

1. THE GYMBOREE CORPORATION CONSOLIDATED BALANCE SHEETS

	January 31, 2004	February 1, 2003
(In thousands, except share data)		
ASSETS		
Current Assets:		
Cash and cash equivalents	\$89,553	\$60,628
Accounts receivable, net of allowance of \$185 and \$66	11,456	7,506
Merchandise inventories	73,017	62,561
Prepaid expenses	4,438	9,181
Deferred taxes	1,126	1,583
Total current assets	179,590	141,459
Property and Equipment:		
Land and buildings	10,375	10,371
Leasehold improvements	108,743	92,126
Furniture, fixtures, and equipment	139,974	128,212
	259,092	230,709
Less accumulated depreciation and amortization	(146,349)	(124,245)
	112,743	106,464
Deferred Taxes	4,607	5,285
Lease Rights and Other Assets	1,771	1,928
Total Assets	\$298,711	\$255,136
LIABILITIES AND STOCKHOLDERS' EQUITY		
Current Liabilities:		
Accounts payable	\$33,356	\$27,150
Accrued liabilities	34,963	37,570
Total current liabilities	68,319	64,720
Long-Term Liabilities:		
Deferred rent and other liabilities	26,644	20,998
Total Liabilities	94,963	85,718
Commitments and Contingencies		
—		
Stockholders' Equity:		
Common stock, including excess paid-in capital (\$.001 par value: 100,000,000 shares authorized; 30,203,149 and 29,223,741 shares outstanding at January 31, 2004 and February 1, 2003, respectively)	58,460	50,086
Retained earnings	145,805	120,099
Accumulated other comprehensive loss	(517)	(767)
Total stockholders' equity	203,748	169,418
Total Liabilities and Stockholders' Equity	\$298,711	\$255,136

Fuente: The Gymboree Corporation. "Investor and Media Relations" En: **Annual Reports**. [en línea]. USA: The Gymboree Corporation, 2004. [citado 16 de enero de 2004]. Adobe Acrobat Document. Disponible en: http://ir.gymboree.com/dowloads/2003_AR
Elaboración propia

Anexo 2: The Gymboree Corporation

Consolidated statements of income

1. THE GYMBOREE CORPORATION CONSOLIDATED STATEMENTS OF INCOME

	Year Ended		
	January 31, 2004	February 1, 2003	February 2, 2002
	(In thousands, except per share data)		
Net sales:			
Retail	\$566,346	\$534,049	\$509,069
Play & Music	11,647	14,940	13,977
Total net sales	577,993	548,989	523,046
Cost of goods sold, including buying and occupancy expenses	(343,200)	(319,093)	(331,201)
Gross profit	234,793	229,896	191,845
Selling, general and administrative expenses	(194,149)	(194,071)	(180,792)
Operating income	40,644	35,825	11,053
Foreign exchange gains (losses), net	154	204	(432)
Interest income	743	712	301

Fuente: The Gymboree Corporation. "Investor and Media Relations" En: **Annual Reports**. [en línea]. USA: The Gymboree Corporation, 2004. [citado 16 de enero de 2004]. Adobe Acrobat Document. Disponible en: http://ir.gymboree.com/dowlands/2003_AR
Elaboración propia

Anexo 3: Análisis de madres de los segmentos objetivos

CUADRO 1

NACIDOS VIVOS REGISTRADOS E INFORMADOS, POR NIVEL DE INSTRUCCIÓN, SEGÚN RESIDENCIA HABITUAL D ELA MADRE - AÑO 2000

RESIDENCIA HABITUAL DE LA MADRE	TOTAL	NIGUN NIVEL	PRIMARIA INCOMP.	PRIMARIA COMPLETA	SECUND. INCOMP.	SECUND. COMPLETA	NO UNIV. INCOMP.	NO UNIV. COMPLETA	UNIV. INCOMP	UNIV COMPLETA	NO DET
LA MOLINA	1,490	7	26	36	93	296	58	282	73	587	32
MIRAFLORES	1,194	1	6	17	38	215	35	253	64	530	35
SAN BORJA	1,281	2	6	12	44	195	54	273	70	601	24
SAN ISIDRO	725	2	2	9	17	103	20	138	34	386	16
SANTIAGO DE SURCO	3,381	4	35	73	207	782	165	593	207	1,215	100
<i>total</i>	8071	14	75	147	399	1591	332	1539	448	3319	207
<i>porcentaje</i>		0.17%	0.93%	1.82%	4.94%	19.71%	4.11%	19.07%	5.55%	41.12%	2.56%

Elaboración Propia

Anexo 3: Análisis de madres de los segmentos objetivos

CUADRO 2

NACIDOS VIVOS REGISTRADOS E INFORMADOS POR NIVEL DE INSTRUCCION, SEGÚN RESIDENCIA HABITUAL DE LA MADRE, AÑO 2000

DISTRITO	TOTAL NACIDOS	MENOS DE 15	DE 15 A 19	DE 20 A 29	DE 30 A 34	DE 35 A 39	DE 40 A 44	DE 45 A 49	DE 50 A 54	DE 55 A 59	NO DET
LA MOLINA	1,490	1	75	226	423	442	245	60	7	1	10
MIRAFLORES	1,194	-	38	167	328	393	203	52	2	2	9
SAN BORJA	1,281	-	43	176	358	436	206	52	4	1	5
SAN ISIDRO	725	-	16	83	218	258	122	22	2	1	3
SANTIAGO DE SURCO	3,381	2	148	579	956	1,017	497	124	16	6	36
<i>total</i>	8,071	3	320	1,231	2,283	2,546	1,273	310	31	11	63
<i>porcentaje</i>		0.04%	3.96%	15.25%	28.29%	31.55%	15.77%	3.84%	0.38%	0.14%	0.78%

Elaboración Propia

Anexo 3: Análisis de madres de los segmentos objetivos

CUADRO 3

NACIDOS VIVOS REGISTRADOS E INFORMADOS POR GRUPO OCUPACIONAL, SEGÚN RESIDENCIA HABITUAL DE LA MADRE, AÑO 2000

DISTRITO	TOTAL NACIDOS VIVOS	PROF. TEC. Y TRAB. ASIM.	FUNC PUB. SUP. DM. ADM. EMP.	PERS. ADMIN. Y TRAB ASMILIADOS	COMERC. VEND. Y OCUP. AFINES	TRAB DE LOS SERVICIOS	TRAB AGRICOLAS FOREST. Y PESQUEROS	TRAB NO AGRIC CONDUCT MAQ Y VEH	AMA DE CASA, ESTUD, ETC.	OCUP. NO DET.
LAMOLINA	1,490.00	504.00	8.00	125.00	43.00	63.00	1.00	8.00	700.00	38.00
MIRAFLORES	1,194.00	471.00	8.00	142.00	31.00	48.00	3.00	12.00	450.00	29.00
SANBORJA	1,281.00	513.00	9.00	151.00	38.00	47.00	4.00	5.00	475.00	39.00
SANISIDRO	725.00	309.00	8.00	71.00	18.00	28.00	1.00	3.00	270.00	17.00
SANTIAGODESURCO	3,381.00	1,069.00	23.00	312.00	122.00	102.00	3.00	27.00	1,658.00	65.00
<i>total</i>	8,071.00	2,866.00	56.00	801.00	252.00	288.00	12.00	55.00	3,553.00	188.00
<i>porcentaje</i>		395.31%	7.72%	110.48%	34.76%	39.72%	1.66%	7.59%	490.07%	25.93%

Elaboración Propia

Anexo 4: Encuestas sobre nidos

1. En qué Nido está(n) tu(s) hijo(s)?

2. ¿Conoces otros Nidos? Por favor nombra los que más recuerdes.

3. ¿Por qué no matriculaste a tus hijos en este/ estos otro(s) nido(s)?

4. ¿Qué es lo más importante en un Nido?

5. Cuántas horas pasas fuera de la casa durante el día

- a) Menos de dos horas
- b) Más de dos y menos de 4
- c) Entre 4 y 6
- d) Más de seis

6. Con quién dejas a tus hijos menores de 3 años?

- a) Con mi mamá
- b) Con la Nana
- c) Con diferentes personas en diferentes días
- d) En una Cuna

7. Te gustaría que hubiera una Cuna donde pudieras dejar con toda confianza a tus hijos desde que tienen meses de edad?

SI

NO

8. Conoces alguna Cuna?

9. Conoces acerca de la estimulación temprana?

- a) Sí, bastante
- b) Tengo una idea
- c) He oído el termino pero no sé qué es
- d) Nunca he oído acerca de la estimulación temprana

10. ¿Qué opinas de la estimulación temprana?

- a) Me parece indispensable
- b) Me parece importante
- c) Me parece interesante
- d) Me es indiferente

11. ¿Te interesaría que recogieran y dejaran a tu(s) hijos para ir a al cuna/ nido en carros acondicionados?

- a) Me parece excelente
- b) Me parecería bien aunque me pondría un poco nerviosa. Tendría que estar súper aislada para contratar a una movilidad, preferiría acomodarme a un nido bueno cerca de mi casa, en caso no existan trataría de ver quien lo lleve y lo traigo por ultimo si no hay nadie recurriría a la movilidad.
- c) No creo que pudiera
- d) De ninguna manera

12. ¿Qué te parecería un centro integral de formación y cuidado de niños desde los 0 hasta los 5 años que incluya Cuna, Nido y Estimulación Temprana con horarios flexibles desde las 7:30 a.m. hasta las 6:30p.m.?

- a) Excelente, matricularía a mis hijos inmediatamente

- b) Interesante, consideraría seriamente matricular a mis hijos si tuviera más información
- c) Tal vez matricularía a mis hijos
- d) No matricularía mis hijos

13. ¿Qué otros servicios no recibes o te gustaría recibir de un nido o de una cuna?

Anexo 5: Población estimada y proyectada por años calendario, según distritos de Lima Metropolitana, NSE A

CUADRO 1

Años	Lima Callao	Población estimada y proyectada por años calendarios	% NSE A	Población NSE A
1998	La Molina	120,719	26.90%	32,473
1999	La Molina	125,712	26.90%	33,817
2000	La Molina	130,267	26.90%	35,042
2001	La Molina	134,168	16.30%	21,869
2002	La Molina	137,327	30.50%	41,885
2003	La Molina	140,066	39.60%	55,466

Fuente : INEI - Perú Proyecciones de población por años calendario, según departamentos, provincias y distritos 1990-2020. Boletín Especial N° 16, Perfiles Zonales de Lima Metropolitana, 1999 a 2003, APOYO OPICION Y MERCADO

CUADRO 2

Años	Lima Callao	Población estimada y proyectada por años calendarios	% NSE A	Población NSE A
1998	Miraflores	89,898	27.10%	24,362
1999	Miraflores	89,514	27.10%	24,258
2000	Miraflores	89,130	27.10%	24,154
2001	Miraflores	90,593	27.10%	24,551
2002	Miraflores	92,815	27.40%	25,431
2003	Miraflores	95,473	29.40%	28,069

Fuente : INEI - Perú Proyecciones de población por años calendario, según departamentos, provincias y distritos 1990-2020. Boletín Especial N° 16, Perfiles Zonales de Lima Metropolitana, 1999 a 2003, APOYO OPICION Y MERCADO

CUADRO 3

Años	Lima Callao	Población estimada y proyectada por años calendarios	% NSE A	Población NSE A
1998	San Borja	117,559	36.99%	43,485
1999	San Borja	120,552	39.90%	48,100
2000	San Borja	123,411	39.90%	49,241
2001	San Borja	126,091	37.10%	46,780
2002	San Borja	128,618	38.60%	49,647
2003	San Borja	131,060	32.70%	42,857

Fuente : INEI - Perú Proyecciones de población por años calendario, según departamentos, provincias y distritos 1990-2020. Boletín Especial N° 16, Perfiles Zonales de Lima Metropolitana, 1999 a 2003, APOYO OPICION Y MERCADO

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana.** Lima: APOYO, 1998 - 2003. Se ha consultado documentación de Apoyo de 1999 a 2003.

Anexo 5: Población estimada y proyectada por años calendario, según distritos de Lima Metropolitana, NSE A

CUADRO 4

Años	Lima Callao	Población estimada y proyectada por años calendarios	% NSE A	Población NSE A
1998	San Isidro	65,284	58.80%	38,387
1999	San Isidro	65,209	58.80%	38,343
2000	San Isidro	65,134	58.80%	38,299
2001	San Isidro	66,492	57.20%	38,033
2002	San Isidro	68,438	62.90%	43,048
2003	San Isidro	70,724	64.20%	45,405

Fuente : INEI - Perú Proyecciones de población por años calendario, según departamentos, provincias y distritos 1990-2020. Boletín Especial N° 16, Perfiles Zonales de Lima Metropolitana, 1999 a 2003, APOYO OPICION Y MERCADO

CUADRO 5

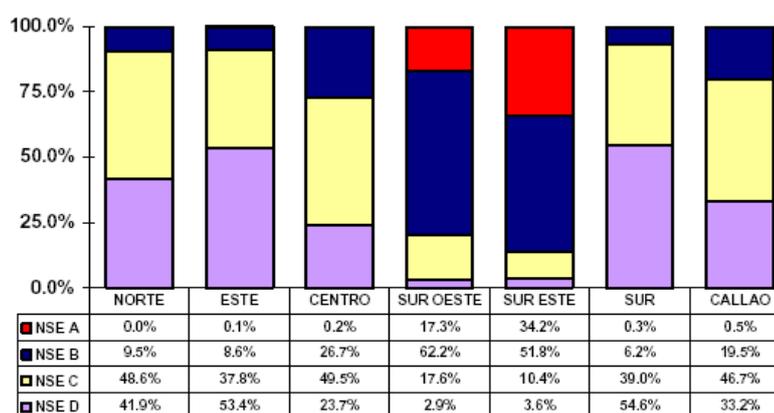
Años	Lima Callao	Población estimada y proyectada por años calendarios	% NSE A	Población NSE A
1998	Santiago de Su	227,365	34.50%	78,441
1999	Santiago de Su	233,802	34.50%	80,662
2000	Santiago de Su	239,966	34.50%	82,788
2001	Santiago de Su	245,835	30.80%	75,717
2002	Santiago de Su	251,648	31.90%	80,276
2003	Santiago de Su	257,438	35.00%	90,103

Fuente : INEI - Perú Proyecciones de población por años calendario, según departamentos, provincias y distritos 1990-2020. Boletín Especial N° 16, Perfiles Zonales de Lima Metropolitana, 1999 a 2003, APOYO OPICION Y MERCADO

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana.** Lima: APOYO, 1998 - 2003. Se ha consultado documentación de Apoyo de 1999 a 2003.

Anexo 6: Perfiles zonales Lima Metropolitana año 1,999

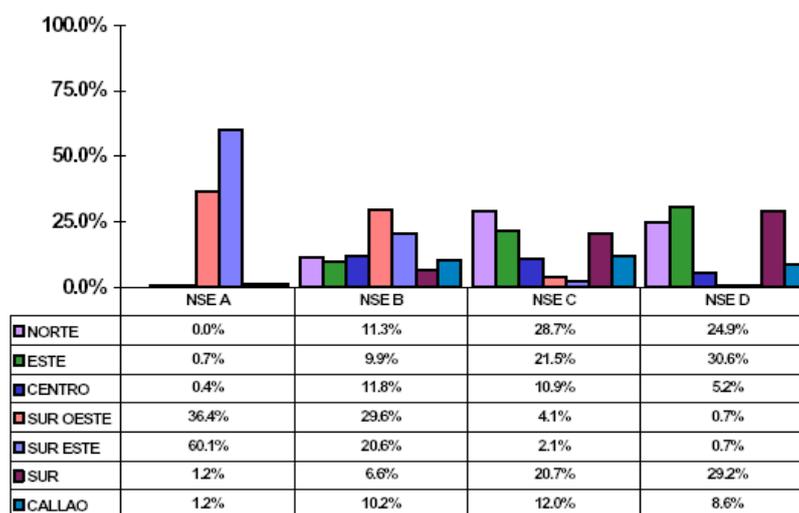
DISTRIBUCIÓN POR NSE SEGÚN ZONAS GEOGRÁFICAS



Fuente: APOYO Opinión y Mercado S.A. (Censo de NSE a nivel de Manzanas)

Lima, 1999

DISTRIBUCIÓN POR ZONAS GEOGRÁFICAS SEGÚN NSE



Fuente: APOYO Opinión y Mercado (Censo de NSE a Nivel de Manzanas)

Lima, 1999

Anexo 6: Perfiles zonales Lima Metropolitana año 1,999

CENSO DE NIVELES SOCIOECONÓMICOS (CENSE) POR ZONAS GEOGRÁFICAS Y DISTRITOS (DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL HORIZONTAL)						
ZONA GEOGRÁFICA	DISTRITO	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D
ZONA NORTE		100.0%	0.0%	9.5%	48.6%	41.9%
	Carabaylo	100.0%	0.0%	5.2%	39.0%	55.8%
	Comas	100.0%	0.0%	5.2%	53.3%	41.5%
	Independencia	100.0%	0.0%	5.2%	45.1%	49.7%
	Los Olivos	100.0%	0.0%	21.0%	37.4%	41.6%
	San Martín de Porres	100.0%	0.0%	10.8%	58.1%	31.1%
ZONA ESTE		100.0%	0.1%	8.6%	37.8%	53.4%
	Ate	100.0%	0.4%	14.9%	38.5%	46.2%
	El Agustino	100.0%	0.0%	2.7%	40.6%	56.7%
	San Juan de Lurigancho	100.0%	0.0%	4.8%	36.7%	58.5%
	Santa Anita	100.0%	0.0%	13.8%	39.0%	47.3%
ZONA CENTRO		100.0%	0.2%	26.7%	49.5%	23.7%
	Breña	100.0%	0.0%	20.1%	72.2%	7.7%
	Cercado	100.0%	0.0%	31.0%	47.3%	21.8%
	La Victoria	100.0%	0.1%	37.1%	48.3%	14.6%
	Rimac	100.0%	0.0%	8.2%	51.5%	40.4%
	San Luis	100.0%	2.0%	52.9%	36.3%	8.8%
ZONA SUR OESTE		100.0%	17.3%	62.2%	17.6%	2.9%
	Barranco	100.0%	2.7%	37.1%	52.5%	7.7%
	Jesús María	100.0%	4.4%	84.3%	9.9%	1.5%
	Lince	100.0%	6.4%	58.0%	34.5%	1.1%
	Magdalena	100.0%	19.6%	65.8%	12.9%	1.7%
	Miraflores	100.0%	27.1%	64.9%	7.6%	0.5%
	Pueblo Libre	100.0%	1.3%	81.1%	14.7%	2.9%
	San Isidro	100.0%	58.8%	39.5%	0.7%	1.1%
	San Miguel	100.0%	1.1%	73.6%	20.2%	5.1%
	Surquillo	100.0%	1.4%	50.8%	41.4%	6.4%
ZONA SUR ESTE		100.0%	34.2%	51.8%	10.4%	3.6%
	La Molina	100.0%	26.9%	53.6%	14.4%	5.1%
	San Borja	100.0%	39.9%	59.0%	0.9%	0.2%
	Santiago de Surco	100.0%	34.5%	47.3%	13.4%	4.7%
ZONA SUR		100.0%	0.3%	6.2%	39.0%	54.6%
	Chorrillos	100.0%	1.3%	18.3%	34.3%	46.0%
	San Juan de Miraflores	100.0%	0.0%	6.7%	43.1%	50.2%
	Villa El Salvador	100.0%	0.0%	0.0%	27.7%	72.3%
	Villa María del Triunfo	100.0%	0.0%	2.9%	47.9%	49.1%
ZONA CALLAO		100.0%	0.5%	19.5%	46.7%	33.2%
	Bellavista	100.0%	2.0%	62.9%	33.6%	1.5%
	Callao	100.0%	0.0%	11.8%	54.0%	34.2%
	Carmen de la Legua	100.0%	0.0%	18.9%	69.6%	11.5%
	La Perla	100.0%	2.7%	43.4%	46.1%	7.8%
	La Punta	100.0%	3.6%	82.1%	12.5%	1.8%
	Ventanilla	100.0%	0.0%	7.3%	38.6%	54.1%
LIMA METROPOLITANA		100.0%	4.3%	19.0%	38.5%	38.2%

Fuente : APOYO Opinión y Mercado S.A. (Censo de NSE a Nivel de Manzanas) Lima, 1999

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana.** Lima: APOYO, 1998 - 2003. Se ha consultado documentación de Apoyo de 1999 a 2003.

Anexo 6: Perfiles zonales Lima Metropolitana año 1,999

CENSO DE NIVELES SOCIOECONÓMICOS (CENSE) POR ZONAS GEOGRAFICAS Y DISTRITOS (DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL VERTICAL)						
ZONA GEOGRAFICA	DISTRITO	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D
ZONA NORTE		22.7%	0.0%	11.3%	28.7%	24.9%
	Carabayllo	2.6%	0.0%	0.7%	2.6%	3.8%
	Comas	6.9%	0.0%	1.9%	9.6%	7.5%
	Independencia	3.5%	0.0%	0.9%	4.1%	4.5%
	Los Olivos	4.3%	0.0%	4.7%	4.2%	4.7%
	San Martín de Porres	5.5%	0.0%	3.1%	8.2%	4.4%
ZONA ESTE		21.9%	0.7%	9.9%	21.5%	30.6%
	Ate	7.0%	0.7%	5.4%	7.0%	8.4%
	El Agustino	2.0%	0.0%	0.3%	2.1%	2.9%
	San Juan de Lurigancho	11.1%	0.0%	2.8%	10.6%	16.9%
	Santa Anita	1.9%	0.0%	1.4%	1.9%	2.4%
ZONA CENTRO		8.5%	0.4%	11.8%	10.9%	5.2%
	Breña	0.6%	0.0%	0.6%	1.1%	0.1%
	Cercado	3.0%	0.0%	4.9%	3.7%	1.7%
	La Victoria	1.7%	0.0%	3.3%	2.1%	0.6%
	Rimac	2.5%	0.0%	1.1%	3.3%	2.6%
	San Luis	0.7%	0.3%	1.9%	0.7%	0.2%
ZONA SUR OESTE		9.1%	36.4%	29.6%	4.1%	0.7%
	Barranco	0.5%	0.3%	0.9%	0.6%	0.1%
	Jesús María	0.7%	0.7%	3.1%	0.2%	0.0%
	Lince	0.5%	0.8%	1.6%	0.5%	0.0%
	Magdalena	0.5%	2.2%	1.7%	0.2%	0.0%
	Miraflores	1.7%	10.5%	5.7%	0.3%	0.0%
	Pueblo Libre	1.0%	0.3%	4.2%	0.4%	0.1%
	San Isidro	1.5%	20.8%	3.2%	0.0%	0.0%
	San Miguel	1.7%	0.4%	6.5%	0.9%	0.2%
	Surquillo	1.0%	0.3%	2.7%	1.1%	0.2%
ZONA SUR ESTE		7.6%	60.1%	20.6%	2.1%	0.7%
	La Molina	1.7%	10.8%	4.9%	0.6%	0.2%
	San Borja	2.0%	18.1%	6.1%	0.0%	0.0%
	Santiago de Surco	3.9%	31.1%	9.7%	1.4%	0.5%
ZONA SUR		20.4%	1.2%	6.6%	20.7%	29.2%
	Chorrillos	4.0%	1.2%	3.8%	3.6%	4.8%
	San Juan de Miraflores	5.0%	0.0%	1.8%	5.6%	6.6%
	Villa El Salvador	5.2%	0.0%	0.0%	3.7%	9.8%
	Villa María del Triunfo	6.2%	0.0%	1.0%	7.7%	8.0%
ZONA CALLAO		9.9%	1.2%	10.2%	12.0%	8.6%
	Bellavista	0.9%	0.4%	3.1%	0.8%	0.0%
	Callao	4.3%	0.0%	2.7%	6.0%	3.8%
	Carmen de la Legua	0.5%	0.0%	0.5%	0.8%	0.1%
	La Perla	1.0%	0.6%	2.3%	1.2%	0.2%
	La Punta	0.1%	0.1%	0.5%	0.0%	0.0%
	Ventanilla	3.1%	0.0%	1.2%	3.1%	4.4%
LIMA METROPOLITANA		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente : APOYO Opinión y Mercado S.A. (Censo de NSE a Nivel de Manzanas) Lima, 1999

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana**. Lima: APOYO, 1998 - 2003. Se ha consultado documentación de Apoyo de 1999 a 2003.

Anexo 7: Perfiles zonales Lima Metropolitana año 2,000

INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA POR ZONAS GEOGRÁFICAS Y DISTRITOS (DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL HORIZONTAL)								
ZONA GEOGRÁFICA DISTRITO	TOTAL	NSE						
		A	B1	B2	C1	C2	D	E
ZONA NORTE	100.0	0.0	5.0	4.5	28.8	19.8	27.0	14.9
Carabayllo	100.0	0.0	2.8	2.4	19.9	19.2	34.6	21.2
Comas	100.0	0.0	4.5	0.7	34.9	18.4	26.9	14.6
Independencia	100.0	0.0	1.4	3.8	24.6	20.4	26.3	23.4
Los Olivos	100.0	0.0	11.5	9.4	21.6	15.8	33.6	8.0
San Martín de Porres	100.0	0.0	3.7	7.1	33.4	24.7	19.0	12.1
ZONA ESTE	100.0	0.1	3.3	5.2	16.3	21.5	28.9	24.6
Ate	100.0	0.4	5.7	9.2	10.7	27.8	17.8	28.3
El Agustino	100.0	0.0	0.8	1.9	20.0	20.5	39.7	17.0
San Juan de Lurigancho	100.0	0.0	1.8	3.0	17.3	19.4	32.5	26.0
Santa Anita	100.0	0.0	6.4	7.4	27.1	11.8	37.2	10.0
ZONA CENTRO	100.0	0.2	6.6	20.1	22.9	26.6	17.9	5.7
Breña	100.0	0.0	7.0	13.0	33.1	39.1	7.7	0.0
Cercado	100.0	0.0	4.7	26.3	19.7	27.6	20.4	1.4
La Victoria	100.0	0.1	9.3	27.8	19.9	28.4	9.3	5.3
Rímac	100.0	0.0	2.3	5.9	28.2	23.2	25.9	14.5
San Luis	100.0	2.0	22.8	30.1	17.0	19.3	8.8	0.0
ZONA SUR OESTE	100.0	17.3	32.2	29.9	12.2	5.4	1.7	1.2
Barranco	100.0	2.7	12.2	24.9	30.3	22.2	7.2	0.5
Jesús María	100.0	4.4	36.7	47.5	9.0	0.9	1.5	0.0
Lince	100.0	6.4	22.0	36.0	24.6	9.8	1.1	0.0
Magdalena	100.0	19.6	13.8	52.1	5.8	7.1	1.7	0.0
Miraflores	100.0	27.1	33.2	31.7	6.1	1.5	0.4	0.1
Pueblo Libre	100.0	1.3	41.3	39.8	11.5	3.1	2.5	0.4
San Isidro	100.0	58.8	33.0	6.4	0.1	0.5	0.9	0.1
San Miguel	100.0	1.1	36.2	37.3	12.1	8.1	0.6	4.5
Surquillo	100.0	1.4	34.4	16.4	32.2	9.2	4.1	2.3
ZONA SUR ESTE	100.0	34.2	22.1	29.7	4.2	6.2	2.1	1.5
La Molina	100.0	26.9	17.5	36.1	4.3	10.2	3.8	1.3
San Borja	100.0	39.9	29.6	29.3	0.7	0.2	0.2	0.0
Santiago de Surco	100.0	34.5	20.3	27.0	6.0	7.4	2.4	2.3
ZONA SUR	100.0	0.3	2.2	3.9	15.1	23.8	31.8	22.8
Chorrillos	100.0	1.3	8.6	9.7	10.0	24.3	24.3	21.8
San Juan de Miraflores	100.0	0.0	2.1	4.7	20.1	23.0	24.5	25.7
Villa El Salvador	100.0	0.0	0.0	0.0	16.6	11.1	56.7	15.6
Villa María del Triunfo	100.0	0.0	0.0	2.9	13.1	34.8	21.9	27.2
ZONA CALLAO	100.0	0.5	8.5	11.0	24.3	22.4	19.7	13.6
Bellavista	100.0	2.0	31.1	31.8	23.0	10.5	1.3	0.2
Callao	100.0	0.0	4.1	7.7	30.1	23.8	20.8	13.4
Carmen de la Legua	100.0	0.0	0.4	18.5	33.0	36.6	11.5	0.0
La Perla	100.0	2.7	23.5	20.0	30.0	16.0	5.8	2.1
La Punta	100.0	3.6	76.8	5.4	10.7	1.8	1.8	0.0
Ventanilla	100.0	0.0	1.6	5.7	14.0	24.6	30.0	24.1
LIMA METROPOLITANA	100.0	4.3	8.3	10.7	19.0	19.5	22.7	15.5

Fuente: APOYO Opinión y Mercado S.A. (Censo de NSE a Nivel de Manzanas) Lima, 2000

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana.** Lima: APOYO, 1998 - 2003. Se ha consultado documentación de Apoyo de 1999 a 2003.

Anexo 7: Perfiles zonales Lima Metropolitana año 2,000

INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA POR ZONAS GEOGRÁFICAS Y DISTRITOS (DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL VERTICAL)								
ZONA GEOGRÁFICA DISTRITO	TOTAL	NSE						
		A	B1	B2	C1	C2	D	E
ZONA NORTE	22.7	0.0	13.6	9.6	34.5	23.1	27.0	21.8
Carabayllo	2.6	0.0	0.9	0.6	2.7	2.6	4.0	3.6
Comas	6.9	0.0	3.8	0.4	12.7	6.5	8.2	6.5
Independencia	3.5	0.0	0.6	1.2	4.5	3.6	4.0	5.2
Los Olivos	4.3	0.0	5.9	3.8	4.9	3.5	6.3	2.2
San Martín de Porres	5.5	0.0	2.4	3.6	9.6	6.9	4.6	4.3
ZONA ESTE	21.9	0.7	8.8	10.7	18.8	24.2	27.8	34.8
Ate	7.0	0.7	4.8	6.0	3.9	9.9	5.5	12.8
El Agustino	2.0	0.0	0.2	0.3	2.1	2.1	3.4	2.1
San Juan de Lurigancho	11.1	0.0	2.4	3.1	10.1	11.0	15.8	18.6
Santa Anita	1.9	0.0	1.5	1.3	2.7	1.2	3.1	1.2
ZONA CENTRO	8.5	0.4	6.7	15.8	10.2	11.5	6.7	3.1
Breña	0.6	0.0	0.5	0.7	1.0	1.2	0.2	0.0
Cercado	3.0	0.0	1.7	7.4	3.1	4.3	2.7	0.3
La Victoria	1.7	0.0	1.9	4.4	1.8	2.5	0.7	0.6
Rímac	2.5	0.0	0.7	1.4	3.6	2.9	2.8	2.3
San Luis	0.7	0.3	1.9	2.0	0.6	0.7	0.3	0.0
ZONA SUR OESTE	9.1	36.4	35.2	25.2	5.8	2.5	0.7	0.7
Barranco	0.5	0.3	0.7	1.0	0.7	0.5	0.1	0.0
Jesús María	0.7	0.7	3.1	3.1	0.3	0.0	0.0	0.0
Lince	0.5	0.8	1.4	1.8	0.7	0.3	0.0	0.0
Magdalena	0.5	2.2	0.8	2.4	0.2	0.2	0.0	0.0
Miraflores	1.7	10.5	6.7	5.0	0.5	0.1	0.0	0.0
Pueblo Libre	1.0	0.3	4.9	3.6	0.6	0.2	0.1	0.0
San Isidro	1.5	20.8	6.1	0.9	0.0	0.0	0.1	0.0
San Miguel	1.7	0.4	7.4	5.9	1.1	0.7	0.0	0.5
Surquillo	1.0	0.3	4.1	1.5	1.7	0.5	0.2	0.1
ZONA SUR ESTE	7.6	60.1	20.2	21.0	1.7	2.4	0.7	0.7
La Molina	1.7	10.8	3.6	5.8	0.4	0.9	0.3	0.1
San Borja	2.0	18.1	7.0	5.4	0.1	0.0	0.0	0.0
Santiago de Surco	3.9	31.1	9.5	9.8	1.2	1.5	0.4	0.6
ZONA SUR	20.4	1.2	5.4	7.5	16.3	24.9	28.5	30.1
Chorrillos	4.0	1.2	4.1	3.6	2.1	5.0	4.3	5.6
San Juan de Miraflores	5.0	0.0	1.3	2.2	5.3	5.9	5.4	8.4
Villa El Salvador	5.2	0.0	0.0	0.0	4.5	2.9	12.9	5.2
Villa María del Triunfo	6.2	0.0	0.0	1.7	4.3	11.1	6.0	10.9
ZONA CALLAO	9.9	1.2	10.1	10.2	12.7	11.4	8.6	8.7
Bellavista	0.9	0.4	3.5	2.8	1.1	0.5	0.1	0.0
Callao	4.3	0.0	2.1	3.1	6.8	5.3	3.9	3.7
Carmen de la Legua	0.5	0.0	0.0	0.8	0.8	0.9	0.2	0.0
La Perla	1.0	0.6	2.8	1.8	1.6	0.8	0.3	0.1
La Punta	0.1	0.1	1.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0
Ventanilla	3.1	0.0	0.6	1.6	2.3	3.9	4.1	4.8
LIMA METROPOLITANA	100.0							

Fuente: APOYO Opinión y Mercado S.A. (Censo de NSE a Nivel de Manzanas)

Lima, 2000

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana.** Lima: APOYO, 1998 - 2003. Se ha consultado documentación de Apoyo de 1999 a 2003.

Anexo 8: Perfiles zonales Lima Metropolitana año 2,001

UNIVERSO DE MANZANAS DE LIMA METROPOLITANA POR NIVEL SOCIOECONÓMICO PREDOMINANTE (DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL HORIZONTAL) Estimado 2000												
ZONA GEOGRAFICA DISTRITO	TOTAL	NSE A			NSE B			NSE C			NSE D	NSE E
		Total	A1	A2	Total	B1	B2	Total	C1	C2	Total	Total
ZONA NORTE	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.5%	3.9%	3.6%	40.2%	22.7%	17.5%	38.8%	13.5%
Carabaylo	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.8%	1.5%	1.3%	21.2%	10.8%	10.4%	41.7%	34.3%
Comas	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.7%	4.1%	0.6%	48.0%	31.4%	16.6%	39.8%	7.5%
Independencia	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.1%	1.3%	3.8%	44.1%	24.1%	20.0%	49.2%	1.6%
Los Olivos	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	19.4%	10.7%	8.7%	34.6%	20.0%	14.6%	40.3%	5.7%
San Martín de Porres	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.2%	2.5%	4.7%	45.4%	22.3%	23.1%	30.7%	16.7%
ZONA ESTE	100.0%	0.1%	0.0%	0.1%	6.8%	2.7%	4.2%	33.7%	13.0%	20.8%	49.1%	10.3%
Ate	100.0%	0.4%	0.0%	0.4%	13.9%	5.3%	8.6%	36.0%	10.0%	26.0%	44.8%	4.9%
El Agustino	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	0.6%	1.4%	29.3%	14.5%	14.8%	47.9%	20.8%
San Juan de Lurigancho	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.5%	1.3%	2.2%	33.6%	12.7%	20.9%	52.2%	10.8%
Santa Anita	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	11.6%	5.4%	6.2%	32.8%	22.8%	10.0%	43.8%	11.8%
ZONA CENTRO	100.0%	0.2%	0.0%	0.2%	22.6%	5.6%	17.1%	42.0%	19.4%	22.6%	23.9%	11.3%
Breña	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	19.5%	6.8%	12.7%	70.2%	32.2%	38.0%	8.2%	2.1%
Cercado	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.3%	3.8%	21.5%	38.6%	16.1%	22.5%	22.4%	13.7%
La Victoria	100.0%	0.1%	0.0%	0.1%	27.5%	6.9%	20.6%	35.8%	14.7%	21.1%	17.3%	19.4%
Rímac	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.6%	2.1%	5.5%	47.8%	26.2%	21.6%	39.3%	5.4%
San Luis	100.0%	2.0%	0.0%	2.0%	51.3%	22.1%	29.2%	35.1%	16.4%	18.7%	9.3%	2.3%
ZONA SUR OESTE	100.0%	16.7%	3.1%	13.6%	60.4%	31.1%	29.3%	18.8%	11.9%	6.9%	3.3%	0.8%
Barranco	100.0%	2.6%	0.0%	2.6%	35.5%	11.7%	23.8%	52.4%	29.0%	23.4%	8.4%	1.1%
Jesús María	100.0%	4.4%	0.0%	4.4%	84.0%	36.6%	47.4%	10.0%	9.0%	1.0%	1.5%	0.1%
Lince	100.0%	6.2%	0.0%	6.2%	56.0%	21.2%	34.8%	35.0%	23.8%	11.2%	1.9%	0.8%
Magdalena	100.0%	19.4%	0.0%	19.4%	65.3%	13.6%	51.7%	13.2%	5.8%	7.4%	1.9%	0.2%
Miraflores	100.0%	27.1%	4.5%	22.6%	64.9%	33.2%	31.7%	8.0%	6.1%	2.0%	0.0%	0.0%
Pueblo Libre	100.0%	1.2%	0.0%	1.2%	77.1%	39.2%	37.8%	16.4%	11.0%	5.5%	4.0%	1.2%
San Isidro	100.0%	57.2%	12.7%	44.5%	41.1%	32.1%	9.0%	1.7%	1.0%	0.7%	0.0%	0.0%
San Miguel	100.0%	1.0%	0.3%	0.7%	69.0%	34.0%	35.0%	22.1%	11.4%	10.7%	6.3%	1.7%
Surquillo	100.0%	1.3%	0.8%	0.6%	46.7%	31.6%	15.1%	42.1%	29.6%	12.5%	7.9%	2.0%
ZONA SUR ESTE	100.0%	27.8%	5.3%	22.4%	42.1%	17.9%	24.1%	22.3%	11.1%	11.2%	6.2%	1.7%
La Molina	100.0%	16.3%	3.1%	13.1%	32.4%	10.6%	21.8%	38.4%	18.4%	20.0%	9.0%	4.0%
San Borja	100.0%	37.1%	13.0%	24.1%	54.9%	27.6%	27.3%	7.1%	5.2%	1.9%	0.9%	0.0%
Santiago de Surco	100.0%	30.8%	3.1%	27.7%	42.2%	18.1%	24.1%	19.0%	9.1%	9.9%	6.9%	1.1%
ZONA SUR	100.0%	0.2%	0.2%	0.0%	4.6%	1.7%	3.0%	34.6%	13.2%	21.5%	48.2%	12.4%
Chorrillos	100.0%	1.1%	0.9%	0.3%	15.5%	7.3%	8.2%	29.1%	8.5%	20.6%	42.8%	11.5%
San Juan de Miraflores	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.1%	1.9%	4.2%	39.0%	18.2%	20.8%	47.8%	7.2%
Villa El Salvador	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	24.7%	14.8%	9.9%	67.2%	8.1%
Villa María del Triunfo	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	0.0%	1.6%	40.0%	11.8%	28.3%	40.7%	17.6%
ZONA CALLAO	100.0%	0.3%	0.1%	0.3%	12.7%	5.5%	7.2%	30.3%	15.8%	14.5%	30.4%	26.3%
Bellavista	100.0%	2.0%	0.9%	1.1%	62.8%	31.1%	31.7%	33.5%	23.0%	10.5%	1.6%	0.2%
Callao	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.1%	2.8%	5.3%	37.1%	20.7%	16.4%	31.3%	23.5%
Carmen de la Legua	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	18.9%	0.4%	18.4%	69.3%	32.9%	36.4%	11.5%	0.3%
La Perla	100.0%	2.7%	0.0%	2.7%	43.2%	23.4%	19.9%	45.9%	29.9%	16.0%	7.9%	0.3%
La Punta	100.0%	3.6%	0.0%	3.6%	82.1%	76.8%	5.4%	12.5%	10.7%	1.8%	1.8%	0.0%
Ventaría	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.5%	0.8%	2.7%	18.4%	6.7%	11.8%	38.9%	39.2%
LIMA METROPOLITANA	100.0%	3.4%	0.7%	2.7%	15.0%	6.5%	8.5%	33.7%	15.8%	17.9%	35.8%	12.1%

Fuente : APOYO Opinión y Mercado S.A.

Lima, 2001

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana.** Lima: APOYO, 1998 - 2003. Se ha consultado documentación de Apoyo de 1999 a 2003.

Anexo 8: Perfiles zonales Lima Metropolitana año 2,001

UNIVERSO DE MANZANAS DE LIMA METROPOLITANA POR NIVEL SOCIOECONÓMICO PREDOMINANTE (DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL VERTICAL) Estimado 2000												
ZONA GEOGRAFICA DISTRITO	TOTAL (%)	NSE A			NSE B			NSE C			NSE D	NSE E
		Total (%)	A1 (%)	A2 (%)	Total (%)	B1 (%)	B2 (%)	Total (%)	C1 (%)	C2 (%)	Total (%)	Total (%)
ZONA NORTE	22.6%	0.0%	0.0%	0.1%	11.3%	13.6%	9.6%	27.0%	32.4%	22.2%	24.5%	25.2%
Carabaylo	3.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	0.9%	0.6%	2.4%	2.6%	2.2%	4.4%	10.6%
Comas	6.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.9%	3.8%	0.4%	8.6%	12.0%	5.6%	6.7%	3.7%
Independencia	2.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	0.6%	1.2%	3.6%	4.2%	3.1%	3.8%	0.4%
Los Olivos	3.6%	0.0%	0.0%	0.1%	4.7%	5.9%	3.7%	3.7%	4.6%	3.0%	4.1%	1.7%
San Martín de Porres	6.4%	0.0%	0.0%	0.0%	3.1%	2.4%	3.6%	8.6%	9.0%	8.3%	5.5%	8.8%
ZONA ESTE	21.6%	0.7%	0.0%	0.9%	9.8%	8.8%	10.6%	21.7%	17.7%	25.2%	29.6%	18.3%
Ate	5.8%	0.7%	0.0%	0.9%	5.4%	4.8%	5.9%	6.2%	3.7%	8.5%	7.3%	2.4%
El Agustino	2.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.2%	0.3%	1.8%	1.9%	1.8%	2.8%	3.6%
San Juan de Lurigancho	11.9%	0.0%	0.0%	0.0%	2.8%	2.4%	3.0%	11.8%	9.5%	13.9%	17.3%	10.6%
Santa Anita	1.8%	0.0%	0.0%	0.0%	1.4%	1.5%	1.3%	1.7%	2.6%	1.0%	2.2%	1.7%
ZONA CENTRO	7.8%	0.4%	0.0%	0.5%	11.8%	6.7%	15.8%	9.7%	9.6%	9.9%	5.2%	7.3%
Breña	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%	0.5%	0.7%	1.0%	1.0%	1.0%	0.1%	0.1%
Cercado	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	4.9%	1.7%	7.4%	3.3%	3.0%	3.7%	1.8%	3.3%
La Victoria	1.8%	0.0%	0.0%	0.1%	3.3%	1.9%	4.4%	1.9%	1.7%	2.1%	0.9%	2.9%
Rimac	2.1%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	0.7%	1.3%	2.9%	3.4%	2.5%	2.3%	0.9%
San Luis	0.6%	0.3%	0.0%	0.4%	1.9%	1.9%	2.0%	0.6%	0.6%	0.6%	0.1%	0.1%
ZONA SUR OESTE	7.4%	36.4%	34.6%	36.8%	29.7%	35.2%	25.5%	4.1%	5.5%	2.8%	0.7%	0.5%
Barranco	0.4%	0.3%	0.0%	0.4%	0.9%	0.7%	1.0%	0.6%	0.7%	0.5%	0.1%	0.0%
Jesús María	0.6%	0.7%	0.0%	0.9%	3.1%	3.1%	3.1%	0.2%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%
Lince	0.4%	0.8%	0.0%	1.0%	1.6%	1.4%	1.8%	0.5%	0.7%	0.3%	0.0%	0.0%
Magdalena	0.4%	2.2%	0.0%	2.8%	1.7%	0.8%	2.4%	0.2%	0.1%	0.2%	0.0%	0.0%
Miraflores	1.3%	10.5%	9.1%	10.9%	5.7%	6.7%	4.9%	0.3%	0.5%	0.1%	0.0%	0.0%
Pueblo Libre	0.8%	0.3%	0.0%	0.4%	4.2%	4.9%	3.6%	0.4%	0.6%	0.2%	0.1%	0.1%
San Isidro	1.2%	20.8%	23.8%	20.1%	3.4%	6.1%	1.3%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%
San Miguel	1.4%	0.4%	0.7%	0.4%	6.5%	7.4%	5.8%	0.9%	1.0%	0.8%	0.2%	0.2%
Surquillo	0.9%	0.3%	1.0%	0.2%	2.7%	4.1%	1.5%	1.1%	1.6%	0.6%	0.2%	0.1%
ZONA SUR ESTE	7.3%	60.1%	59.6%	60.2%	20.6%	20.2%	20.9%	4.8%	5.1%	4.6%	1.3%	1.0%
La Molina	2.2%	10.8%	10.8%	10.8%	4.9%	3.6%	5.8%	2.6%	2.6%	2.5%	0.6%	0.7%
San Borja	1.7%	18.1%	32.8%	14.6%	6.1%	7.0%	5.3%	0.3%	0.5%	0.2%	0.0%	0.0%
Santiago de Surco	3.4%	31.1%	15.9%	34.8%	9.6%	9.5%	9.7%	1.9%	2.0%	1.9%	0.7%	0.3%
ZONA SUR	21.3%	1.2%	4.9%	0.4%	6.6%	5.4%	7.5%	21.9%	17.7%	25.6%	28.6%	21.7%
Chorrillos	3.7%	1.2%	4.9%	0.4%	3.8%	4.1%	3.6%	3.2%	2.0%	4.3%	4.4%	3.5%
San Juan de Miraflores	4.4%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	1.3%	2.2%	5.1%	5.0%	5.1%	5.8%	2.6%
Villa El Salvador	4.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%	4.3%	2.5%	8.5%	3.0%
Villa María del Triunfo	8.7%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	0.0%	1.7%	10.3%	6.5%	13.8%	9.9%	12.6%
ZONA CALLAO	12.0%	1.2%	1.0%	1.2%	10.1%	10.1%	10.1%	10.8%	11.9%	9.7%	10.1%	25.9%
Bellavista	0.7%	0.4%	1.0%	0.3%	3.1%	3.5%	2.8%	0.7%	1.1%	0.4%	0.0%	0.0%
Callao	4.9%	0.0%	0.0%	0.1%	2.7%	2.1%	3.1%	5.4%	6.4%	4.5%	4.3%	9.5%
Carmen de la Legua	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.0%	0.8%	0.8%	0.8%	0.7%	0.1%	0.0%
La Perla	0.8%	0.6%	0.0%	0.8%	2.3%	2.8%	1.8%	1.1%	1.5%	0.7%	0.2%	0.0%
La Punta	0.1%	0.1%	0.0%	0.1%	0.5%	1.1%	0.1%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%
Ventanilla	5.1%	0.0%	0.0%	0.0%	1.2%	0.6%	1.6%	2.8%	2.1%	3.3%	5.5%	16.4%
LIMA METROPOLITANA	100.0%											

Fuente : APOYO Opinión y Mercado S.A.

Lima, 2001

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana.** Lima: APOYO, 1998 - 2003. Se ha consultado documentación de Apoyo de 1999 a 2003.

Anexo 9: Perfiles zonales Lima Metropolitana año 2,002

Distribución de manzanas por NSE según zonas

(DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL HORIZONTAL)

Estimado 2002

ZONA GEOGRAFICA DISTRITO	TOTAL (%)	NSE A			NSE B			NSE C			NSE D	NSE E
		Total (%)	A1 (%)	A2 (%)	Total (%)	B1 (%)	B2 (%)	Total (%)	C1 (%)	C2 (%)	Total (%)	Total (%)
ZONA NORTE	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.6%	2.7%	2.8%	33.4%	17.2%	16.2%	44.7%	16.3%
Carabayllo	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.2%	1.2%	1.1%	21.3%	11.0%	10.4%	42.6%	33.9%
Comas	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.2%	3.5%	0.7%	45.6%	28.4%	17.2%	38.3%	11.9%
Independencia	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.2%	1.0%	3.2%	37.4%	20.1%	17.3%	37.1%	21.2%
Los Olivos	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.1%	10.3%	9.8%	36.4%	21.2%	15.2%	36.1%	7.4%
Puente Piedra	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.8%	0.0%	2.8%	75.2%	22.0%
San Martín de Porres	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.1%	2.3%	4.8%	52.6%	21.7%	30.9%	34.0%	6.3%
ZONA ESTE	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.9%	2.2%	3.6%	30.1%	12.0%	18.1%	45.1%	19.0%
Ate	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10.7%	4.2%	6.5%	34.7%	7.7%	27.1%	34.2%	20.3%
El Agustino	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.4%	0.2%	1.2%	27.1%	12.2%	14.9%	42.9%	28.6%
San Juan de Lurigancho	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.0%	1.1%	2.0%	27.2%	12.9%	14.2%	51.9%	17.9%
Santa Anita	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	11.8%	5.3%	6.5%	35.3%	24.8%	10.5%	46.3%	6.7%
ZONA CENTRO	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	26.3%	5.7%	20.7%	48.0%	19.7%	28.3%	20.6%	5.1%
Breña	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.2%	6.5%	13.7%	73.6%	32.5%	41.2%	6.1%	0.0%
Lima (Cercado)	100.0%	0.2%	0.0%	0.2%	40.3%	8.6%	31.7%	50.6%	15.1%	35.5%	6.9%	2.0%
La Victoria	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	27.6%	3.6%	24.0%	51.5%	19.9%	31.6%	19.0%	1.9%
Rimac	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.8%	1.9%	4.9%	40.2%	21.1%	19.0%	39.1%	13.9%
San Luis	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	60.7%	22.2%	38.5%	32.2%	16.6%	15.7%	7.1%	0.0%
ZONA SUR OESTE	100.0%	16.7%	3.0%	13.6%	63.5%	34.1%	29.4%	17.2%	11.6%	5.6%	2.1%	0.5%
Barranco	100.0%	0.9%	0.0%	0.9%	40.4%	16.5%	23.9%	52.3%	28.0%	24.3%	6.0%	0.5%
Jesús María	100.0%	0.9%	0.0%	0.9%	86.0%	38.2%	47.8%	11.6%	9.3%	2.4%	1.5%	0.0%
Lince	100.0%	4.3%	0.0%	4.3%	58.9%	25.2%	33.7%	35.7%	23.6%	12.0%	1.2%	0.0%
Magdalena	100.0%	17.1%	0.0%	17.1%	67.5%	16.2%	51.3%	13.7%	6.4%	7.3%	1.7%	0.0%
Miraflores	100.0%	27.4%	4.4%	23.0%	65.2%	34.0%	31.2%	7.0%	5.7%	1.3%	0.4%	0.0%
Pueblo Libre	100.0%	0.2%	0.0%	0.2%	87.2%	47.4%	39.8%	10.1%	7.6%	2.5%	2.5%	0.0%
San Isidro	100.0%	62.9%	13.6%	49.4%	36.5%	32.2%	4.3%	0.4%	0.3%	0.1%	0.0%	0.1%
San Miguel	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	76.3%	37.8%	38.5%	18.4%	11.2%	7.3%	3.8%	1.5%
Surquillo	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	53.1%	37.4%	15.8%	41.4%	31.9%	9.5%	4.0%	1.4%
ZONA SUR ESTE	100.0%	33.0%	8.0%	24.9%	52.9%	20.6%	32.3%	11.1%	3.3%	7.8%	1.5%	1.5%
La Molina	100.0%	30.5%	12.1%	18.4%	47.2%	14.3%	32.9%	20.0%	3.7%	16.3%	1.7%	0.6%
San Borja	100.0%	38.6%	11.2%	27.4%	60.2%	31.7%	28.5%	1.1%	1.0%	0.1%	0.2%	0.0%
Santiago de Surco	100.0%	31.9%	4.0%	27.9%	53.1%	19.4%	33.7%	10.2%	4.2%	6.0%	2.0%	2.8%
ZONA SUR	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%	1.5%	2.8%	29.1%	10.5%	18.5%	48.7%	17.9%
Chorrillos	100.0%	0.1%	0.0%	0.1%	14.5%	6.7%	7.8%	27.5%	8.1%	19.4%	42.1%	15.8%
San Juan de Miraflores	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.6%	1.4%	4.2%	36.6%	15.5%	21.0%	36.7%	21.1%
Villa El Salvador	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	21.9%	12.3%	9.6%	61.7%	16.4%
Villa María del Triunfo	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%	1.7%	30.4%	7.5%	22.9%	49.9%	18.0%
ZONA CALLAO	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.3%	5.1%	7.1%	35.8%	18.1%	17.7%	31.4%	20.6%
Bellavista	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	68.3%	33.9%	34.4%	30.7%	21.1%	9.6%	0.7%	0.2%
Callao	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.5%	2.2%	5.3%	49.0%	25.6%	23.5%	31.3%	12.1%
Carmen de la Legua	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	16.5%	0.4%	16.1%	71.9%	33.0%	38.8%	11.6%	0.0%
La Perla	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	42.2%	22.2%	20.0%	49.7%	33.6%	16.1%	6.1%	2.0%
La Punta	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	90.9%	83.6%	7.3%	7.3%	5.5%	1.8%	1.8%	0.0%
Ventanilla	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%	0.6%	2.9%	20.1%	7.7%	12.4%	40.9%	35.5%
LIMA METROPOLITANA	100.0%	3.3%	0.7%	2.6%	14.6%	6.1%	8.5%	30.6%	13.7%	16.9%	36.7%	14.8%

Fuente y elaboración: APOYO Opinión y Mercado S.A.

Lima, 2002

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. Perfiles zonales de Lima Metropolitana. Lima: APOYO, 1998 - 2003. Se ha consultado documentación de Apoyo de 1999 a 2003.

Anexo 9: Perfiles zonales Lima Metropolitana año 2,002

Distribución de manzanas por NSE según zonas

(DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL VERTICAL)
Estimado 2002

ZONA GEOGRAFICA DISTRITO	TOTAL (%)	NSE A			NSE B			NSE C			NSE D	NSE E
		Total (%)	A1 (%)	A2 (%)	Total (%)	B1 (%)	B2 (%)	Total (%)	C1 (%)	C2 (%)	Total (%)	Total (%)
ZONA NORTE	26.5%	0.0%	0.0%	0.1%	10.2%	11.9%	8.9%	29.0%	33.3%	25.5%	32.3%	29.2%
Carabaylo	3.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%	0.7%	0.5%	2.7%	3.1%	2.4%	4.5%	8.9%
Comas	5.7%	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%	3.3%	0.5%	8.6%	11.9%	5.9%	6.0%	4.6%
Comas	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.5%	1.1%	3.5%	4.2%	3.0%	2.9%	4.1%
Independencia	3.1%	0.0%	0.0%	0.1%	4.2%	5.2%	3.5%	3.6%	4.7%	2.8%	3.0%	1.5%
Los Olivos	5.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.0%	0.8%	10.5%	7.6%
San Martín de Porres	5.8%	0.0%	0.0%	0.0%	2.8%	2.2%	3.3%	10.0%	9.2%	10.7%	5.4%	2.5%
ZONA ESTE	22.2%	0.0%	0.0%	0.1%	8.9%	8.2%	9.5%	21.9%	19.5%	23.8%	27.3%	28.4%
Ate	7.0%	0.0%	0.0%	0.1%	5.1%	4.8%	5.4%	8.0%	3.9%	11.2%	6.5%	9.6%
El Agustino	2.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%	0.1%	0.3%	2.0%	2.0%	2.0%	2.6%	4.3%
San Juan de Lurigancho	11.5%	0.0%	0.0%	0.0%	2.4%	2.0%	2.6%	10.2%	10.8%	9.7%	16.2%	13.8%
Santa Anita	1.5%	0.0%	0.0%	0.0%	1.2%	1.3%	1.2%	1.8%	2.8%	0.9%	1.9%	0.7%
ZONA CENTRO	7.3%	0.1%	0.0%	0.1%	13.2%	6.8%	17.7%	11.5%	10.5%	12.2%	4.1%	2.5%
Breña	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%	0.4%	0.7%	1.0%	1.0%	1.0%	0.1%	0.0%
Lima (Cercado)	1.6%	0.1%	0.0%	0.1%	4.4%	2.2%	5.9%	2.6%	1.8%	3.3%	0.3%	0.2%
La Victoria	2.7%	0.0%	0.0%	0.0%	5.1%	1.6%	7.6%	4.5%	3.9%	5.0%	1.4%	0.3%
Rímac	2.1%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	0.6%	1.2%	2.7%	3.2%	2.4%	2.2%	2.0%
San Luis	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	1.9%	2.3%	0.5%	0.6%	0.5%	0.1%	0.0%
ZONA SUR OESTE	6.4%	31.9%	26.0%	33.6%	27.9%	35.9%	22.1%	3.6%	5.5%	2.1%	0.4%	0.2%
Barranco	0.3%	0.1%	0.0%	0.1%	0.9%	0.9%	0.9%	0.6%	0.7%	0.5%	0.1%	0.0%
Jesús María	0.5%	0.1%	0.0%	0.2%	3.0%	3.2%	2.8%	0.2%	0.3%	0.1%	0.0%	0.0%
Lince	0.4%	0.5%	0.0%	0.6%	1.6%	1.6%	1.5%	0.5%	0.7%	0.3%	0.0%	0.0%
Magdalena	0.4%	1.8%	0.0%	2.3%	1.6%	0.9%	2.1%	0.2%	0.2%	0.2%	0.0%	0.0%
Miraflores	1.1%	9.4%	6.7%	10.1%	5.1%	6.4%	4.2%	0.3%	0.5%	0.1%	0.0%	0.0%
Pueblo Libre	0.7%	0.0%	0.0%	0.1%	4.0%	5.1%	3.1%	0.2%	0.4%	0.1%	0.0%	0.0%
San Isidro	1.1%	20.0%	19.3%	20.2%	2.7%	5.6%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
San Miguel	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%	6.3%	7.5%	5.5%	0.7%	1.0%	0.5%	0.1%	0.1%
Surquillo	0.7%	0.0%	0.0%	0.0%	2.7%	4.6%	1.4%	1.0%	1.7%	0.4%	0.1%	0.1%
ZONA SUR ESTE	6.9%	67.7%	74.0%	65.9%	24.9%	23.3%	26.1%	2.5%	1.7%	3.2%	0.3%	0.7%
La Molina	2.1%	19.0%	33.7%	14.8%	6.7%	4.9%	8.1%	1.4%	0.6%	2.0%	0.1%	0.1%
San Borja	1.5%	17.8%	23.1%	16.3%	6.4%	8.0%	5.2%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%
Santiago de Surco	3.2%	30.9%	17.2%	34.8%	11.8%	10.4%	12.8%	1.1%	1.0%	1.1%	0.2%	0.6%
ZONA SUR	19.9%	0.1%	0.0%	0.2%	5.9%	4.8%	6.7%	19.0%	15.4%	21.9%	26.5%	24.0%
Chorrillos	3.4%	0.1%	0.0%	0.1%	3.3%	3.7%	3.1%	3.0%	2.0%	3.9%	3.9%	3.6%
San Juan de Miraflores	4.3%	0.0%	0.0%	0.1%	1.6%	1.0%	2.1%	5.1%	4.8%	5.3%	4.3%	6.1%
Villa El Salvador	5.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.6%	4.5%	2.9%	8.4%	5.5%
Villa María del Triunfo	7.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	1.5%	7.2%	4.0%	9.8%	9.9%	8.8%
ZONA CALLAO	10.8%	0.0%	0.0%	0.1%	9.1%	9.1%	9.1%	12.6%	14.3%	11.3%	9.2%	15.0%
Bellavista	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	2.9%	3.4%	2.5%	0.6%	1.0%	0.3%	0.0%	0.0%
Callao	4.4%	0.0%	0.0%	0.1%	2.3%	1.6%	2.7%	7.0%	8.2%	6.1%	3.7%	3.6%
Carmen de la Legua	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.6%	0.8%	0.8%	0.8%	0.1%	0.0%
La Perla	0.7%	0.0%	0.0%	0.0%	1.9%	2.4%	1.6%	1.1%	1.6%	0.6%	0.1%	0.1%
La Punta	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	1.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Ventanilla	4.7%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	0.4%	1.6%	3.1%	2.7%	3.5%	5.3%	11.3%
LIMA METROPOLITANA	100.0%											

Fuente y elaboración: APOYO Opinión y Mercado S.A.

Lima, 2002

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. Perfiles zonales de Lima Metropolitana. Lima: APOYO, 1998 - 2003. Se ha consultado documentación de Apoyo de 1999 a 2003.

Anexo 10: Perfiles zonales Lima Metropolitana año 2,003

Distribución de manzanas por NSE según zonas

(DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL HORIZONTAL)
Estimado 2003

ZONA GEOGRAFICA DISTRITO	TOTAL (%)	NSE A			NSE B			NSE C			NSE D Total (%)	NSE E Total (%)
		Total (%)	A1 (%)	A2 (%)	Total (%)	B1 (%)	B2 (%)	Total (%)	C1 (%)	C2 (%)		
ZONA NORTE	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.0%	2.8%	3.2%	35.6%	18.2%	17.4%	36.6%	21.8%
Carabayllo	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.4%	1.2%	1.1%	25.8%	11.7%	14.1%	40.9%	31.0%
Comas	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.4%	3.7%	0.8%	51.6%	30.6%	21.0%	25.9%	18.1%
Independencia	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.2%	1.1%	3.1%	40.7%	19.9%	20.7%	28.1%	27.1%
Los Olivos	100.0%	0.1%	0.0%	0.1%	21.9%	10.6%	11.4%	37.5%	21.5%	16.0%	33.2%	7.4%
Puente Piedra	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.5%	0.1%	5.3%	54.1%	40.4%
San Martín de Porres	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.9%	2.4%	5.5%	49.0%	23.3%	25.7%	35.2%	7.9%
ZONA ESTE	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.9%	2.3%	3.6%	30.7%	12.9%	17.8%	40.1%	23.3%
Ate	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10.4%	4.2%	6.2%	31.1%	9.2%	21.9%	26.1%	32.4%
El Agustino	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%	0.1%	1.2%	30.8%	12.5%	18.3%	36.8%	31.1%
San Juan de Lurigancho	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.1%	1.1%	2.0%	29.1%	13.5%	15.5%	49.4%	18.4%
Santa Anita	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.7%	5.5%	7.2%	41.3%	26.2%	15.1%	38.5%	7.4%
ZONA CENTRO	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	6.4%	18.7%	50.6%	21.9%	28.7%	17.6%	6.7%
Breña	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	22.2%	7.0%	15.2%	72.4%	33.5%	38.9%	5.4%	0.0%
Lima (Cercado)	100.0%	0.2%	0.0%	0.2%	32.8%	9.0%	23.9%	52.5%	16.2%	36.3%	12.4%	2.1%
La Victoria	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	29.2%	4.5%	24.7%	54.1%	24.0%	30.1%	15.5%	1.2%
Rimac	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.1%	2.1%	5.1%	44.5%	22.2%	22.4%	28.8%	19.5%
San Luis	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	60.8%	27.2%	33.6%	32.1%	18.9%	13.2%	7.2%	0.0%
ZONA SUR OESTE	100.0%	17.5%	3.2%	14.3%	63.1%	35.1%	28.1%	16.9%	11.6%	5.3%	1.9%	0.5%
Barranco	100.0%	1.0%	0.0%	1.0%	41.9%	16.8%	25.1%	50.3%	28.3%	22.0%	6.3%	0.5%
Jesús María	100.0%	2.1%	0.0%	2.1%	84.6%	38.0%	46.6%	12.3%	9.6%	2.7%	1.0%	0.0%
Lince	100.0%	4.5%	0.0%	4.5%	59.2%	24.9%	34.3%	35.1%	24.5%	10.6%	1.2%	0.0%
Magdalena	100.0%	18.0%	0.0%	18.0%	66.7%	17.6%	49.1%	14.0%	7.2%	6.8%	1.4%	0.0%
Miraflores	100.0%	29.4%	5.0%	24.4%	64.8%	35.7%	29.1%	5.7%	4.7%	1.0%	0.1%	0.0%
Pueblo Libre	100.0%	0.2%	0.0%	0.2%	86.4%	49.3%	37.1%	10.6%	8.2%	2.5%	2.7%	0.0%
San Isidro	100.0%	64.2%	14.1%	50.1%	35.5%	31.9%	3.7%	0.3%	0.2%	0.2%	0.0%	0.0%
San Miguel	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	75.9%	39.8%	36.1%	19.3%	11.5%	7.8%	3.2%	1.6%
Surquillo	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	54.4%	38.2%	16.2%	40.4%	31.1%	9.2%	3.7%	1.5%
ZONA SUR ESTE	100.0%	35.7%	9.0%	26.8%	49.6%	22.1%	27.5%	10.4%	4.6%	5.7%	2.4%	1.9%
La Molina	100.0%	39.6%	14.3%	25.4%	43.0%	19.0%	24.0%	12.7%	5.4%	7.3%	4.1%	0.6%
San Borja	100.0%	32.7%	9.8%	22.9%	66.2%	26.8%	39.4%	0.9%	0.8%	0.1%	0.2%	0.0%
Santiago de Surco	100.0%	35.0%	5.2%	29.7%	44.7%	21.5%	23.2%	14.0%	6.2%	7.8%	2.6%	3.7%
ZONA SUR	100.0%	0.2%	0.0%	0.2%	5.4%	1.9%	3.5%	33.9%	11.3%	22.6%	30.0%	30.5%
Chorrillos	100.0%	1.3%	0.0%	1.3%	20.2%	9.2%	11.0%	32.6%	9.3%	23.3%	22.5%	23.4%
San Juan de Miraflores	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.1%	1.5%	4.6%	41.2%	16.6%	24.6%	26.0%	26.6%
Villa El Salvador	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	26.9%	13.2%	13.7%	50.3%	22.8%
Villa María del Triunfo	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	0.0%	1.8%	34.7%	8.0%	26.8%	22.5%	40.9%
ZONA CALLAO	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	13.0%	5.3%	7.7%	37.3%	17.3%	19.9%	25.6%	24.1%
Bellavista	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	70.5%	37.4%	33.1%	29.2%	20.8%	8.5%	0.3%	0.0%
Callao	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.3%	2.3%	6.0%	51.4%	24.0%	27.4%	27.6%	12.6%
Carmen de la Legua	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	17.2%	0.0%	17.2%	70.4%	32.5%	37.9%	12.3%	0.0%
La Perla	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	48.2%	24.0%	24.2%	43.4%	27.3%	16.1%	6.6%	1.8%
La Punta	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	95.0%	87.5%	7.5%	5.0%	5.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Ventanilla	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.7%	0.6%	3.1%	23.4%	8.9%	14.5%	30.8%	42.0%
LIMA METROPOLITANA	100.0%	3.7%	0.9%	2.9%	14.8%	6.5%	8.3%	32.4%	14.4%	18.0%	28.9%	20.2%

Fuente: APOYO Opinión y Mercado S.A. - CENSE 2003

Lima, 2003

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. Perfiles zonales de Lima Metropolitana. Lima: APOYO, 1998 - 2003. Se ha consultado documentación de Apoyo de 1999 a 2003.

Anexo 10: Perfiles zonales Lima Metropolitana año 2,003

Distribución de manzanas por NSE según zonas												
(DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL VERTICAL)												
Estimado 2003												
ZONA GEOGRAFICA DISTRITO	TOTAL (%)	NSE A			NSE B			NSE C			NSE D	NSE E
		Total (%)	A1 (%)	A2 (%)	Total (%)	B1 (%)	B2 (%)	Total (%)	C1 (%)	C2 (%)	Total (%)	Total (%)
ZONA NORTE	26.8%	0.0%	0.0%	0.1%	11.0%	11.7%	10.3%	29.4%	33.8%	26.0%	33.9%	28.8%
Carabayllo	3.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%	0.7%	0.5%	3.1%	3.2%	3.1%	5.5%	6.0%
Comas	5.8%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	3.3%	0.6%	9.3%	12.4%	6.8%	5.2%	5.2%
Independencia	3.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.5%	1.1%	3.7%	4.1%	3.4%	2.9%	4.0%
Los Olivos	3.1%	0.0%	0.0%	0.1%	4.6%	5.0%	4.3%	3.6%	4.6%	2.8%	3.6%	1.1%
Puente Piedra	5.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	1.5%	9.6%	10.2%
San Martín de Porres	5.9%	0.0%	0.0%	0.0%	3.1%	2.2%	3.9%	8.9%	9.4%	8.4%	7.1%	2.3%
ZONA ESTE	22.3%	0.0%	0.0%	0.1%	8.9%	7.8%	9.7%	21.1%	19.9%	22.1%	30.9%	25.7%
Ate	7.0%	0.0%	0.0%	0.1%	5.0%	4.6%	5.3%	6.7%	4.5%	8.5%	6.3%	11.2%
El Agustino	2.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%	0.0%	0.3%	2.1%	2.0%	2.3%	2.9%	3.5%
San Juan de Lurigancho	11.5%	0.0%	0.0%	0.0%	2.4%	2.0%	2.8%	10.3%	10.8%	9.9%	19.7%	10.5%
Santa Anita	1.5%	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%	1.3%	1.3%	1.9%	2.7%	1.3%	2.0%	0.6%
ZONA CENTRO	7.0%	0.1%	0.0%	0.1%	11.9%	6.9%	15.9%	11.0%	10.7%	11.2%	4.3%	2.3%
Breña	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%	0.5%	0.8%	0.9%	1.0%	0.9%	0.1%	0.0%
Lima (Cercado)	1.6%	0.1%	0.0%	0.1%	3.6%	2.2%	4.6%	2.6%	1.8%	3.2%	0.7%	0.2%
La Victoria	2.5%	0.0%	0.0%	0.0%	4.9%	1.7%	7.4%	4.1%	4.1%	4.1%	1.3%	0.1%
Rimac	2.1%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	0.7%	1.3%	2.9%	3.2%	2.6%	2.1%	2.0%
San Luis	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	1.8%	1.8%	0.4%	0.6%	0.3%	0.1%	0.0%
ZONA SUR OESTE	6.4%	30.1%	24.5%	31.7%	27.5%	34.8%	21.9%	3.4%	5.2%	1.9%	0.4%	0.2%
Barranco	0.3%	0.1%	0.0%	0.1%	0.9%	0.8%	1.0%	0.5%	0.6%	0.4%	0.1%	0.0%
Jesús María	0.5%	0.3%	0.0%	0.3%	2.8%	2.8%	2.7%	0.2%	0.3%	0.1%	0.0%	0.0%
Lince	0.4%	0.5%	0.0%	0.6%	1.6%	1.5%	1.7%	0.4%	0.7%	0.2%	0.0%	0.0%
Magdalena	0.4%	1.8%	0.0%	2.3%	1.7%	1.0%	2.2%	0.2%	0.2%	0.1%	0.0%	0.0%
Miraflores	1.2%	9.0%	6.8%	9.7%	5.1%	6.3%	4.1%	0.2%	0.4%	0.1%	0.0%	0.0%
Pueblo Libre	0.7%	0.0%	0.0%	0.1%	3.9%	5.0%	3.0%	0.2%	0.4%	0.1%	0.1%	0.0%
San Isidro	1.1%	18.4%	17.8%	18.6%	2.6%	5.3%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
San Miguel	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%	6.3%	7.5%	5.4%	0.7%	1.0%	0.5%	0.1%	0.1%
Surquillo	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	2.8%	4.4%	1.5%	0.9%	1.6%	0.4%	0.1%	0.1%
ZONA SUR ESTE	7.2%	68.6%	75.5%	66.5%	24.2%	24.5%	23.9%	2.3%	2.3%	2.3%	0.6%	0.7%
La Molina	2.1%	21.7%	34.4%	18.0%	6.0%	6.0%	6.0%	0.8%	0.8%	0.8%	0.3%	0.1%
San Borja	1.8%	15.7%	20.7%	14.3%	8.1%	7.4%	8.6%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%
Santiago de Surco	3.3%	31.1%	20.5%	34.3%	10.1%	11.1%	9.4%	1.4%	1.4%	1.5%	0.3%	0.6%
ZONA SUR	19.8%	1.2%	0.0%	1.5%	7.2%	5.7%	8.4%	20.7%	15.5%	24.8%	20.5%	29.8%
Chorrillos	3.3%	1.1%	0.0%	1.5%	4.5%	4.6%	4.4%	3.3%	2.1%	4.3%	2.6%	3.8%
San Juan de Miraflores	4.3%	0.0%	0.0%	0.1%	1.8%	1.0%	2.4%	5.4%	4.9%	5.9%	3.8%	5.6%
Villa El Salvador	4.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.0%	4.4%	3.6%	8.3%	5.4%
Villa María del Triunfo	7.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	1.6%	8.0%	4.1%	11.1%	5.8%	15.0%
ZONA CALLAO	10.5%	0.0%	0.0%	0.0%	9.3%	8.6%	9.8%	12.1%	12.7%	11.7%	9.3%	12.6%
Bellavista	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	2.9%	3.5%	2.4%	0.5%	0.9%	0.3%	0.0%	0.0%
Callao	4.1%	0.0%	0.0%	0.0%	2.3%	1.5%	3.0%	6.5%	6.8%	6.3%	3.9%	2.6%
Carmen de la Legua	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.7%	0.7%	0.8%	0.7%	0.1%	0.0%
La Perla	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	2.4%	1.9%	0.9%	1.2%	0.6%	0.1%	0.1%
La Punta	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	0.9%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Ventanilla	4.8%	0.0%	0.0%	0.0%	1.2%	0.4%	1.8%	3.5%	3.0%	3.9%	5.1%	9.9%
LIMA METROPOLITANA	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: APOYO Opinión y Mercado S.A. - CENSE 2003

Lima, 2003

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. Perfiles zonales de Lima Metropolitana. Lima: APOYO, 1998 - 2003. Se ha consultado documentación de Apoyo de 1999 a 2003.

Anexo 11: Resumen del marco legal

CONGRESO DE LA REPÚBLICA **Ley de los Centros Educativos Privados** **LEY N° 26549**

Viernes, 01 de diciembre de 1995

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

POR CUANTO:

El Congreso de la República ha dado la Ley siguiente:

LEY DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

Artículo 1.- La presente Ley regula las actividades de los centros y programas educativos privados. No es materia de la presente ley la regulación de las actividades de los Institutos y Escuelas Superiores y Universidades.

Artículo 2.- Toda persona natural o jurídica tiene el derecho de promover y conducir centros y programas educativos privados. Los centros educativos privados pueden adoptar la organización más adecuada a sus fines, dentro de las normas del derecho común.

Artículo 3.- Corresponde a la persona natural o jurídica, propietaria de un centro educativo, establecer la línea axiológica que regirá su centro, dentro del respeto a los principios y valores establecidos en la Constitución; la duración, contenido, metodología y sistema

pedagógico del plan curricular de cada año o período de estudios; los sistemas de evaluación y control de los estudiantes; la dirección, organización, administración y funciones del centro; los regímenes económico, disciplinario, de pensiones y de becas; las relaciones con los padres de familia; sin más limitaciones que las que pudieran establecer las leyes, todo lo cual constará en el Reglamento Interno del centro educativo. Las responsabilidades de ley por la actividad de los centros y programas educativos las asume la persona natural o jurídica propietaria o titular de los mismos.

CAPÍTULO II

AUTORIZACIÓN DE FUNCIONAMIENTO

Artículo 4.- El Ministerio de Educación a través de sus órganos competentes registra el funcionamiento de los Centros Educativos. Para estos efectos los interesados presentan una solicitud, con carácter de declaración jurada, precisando lo siguiente:

- a) Nombre o razón social, e identificación del propietario;
- b) Información sobre los niveles y modalidades de los servicios educativos que cubrirá el centro educativo;
- c) Resumen de los principios y metodología pedagógica;
- d) Número probable de alumnos y de secciones que funcionarán;
- e) Nombre del Director y de los miembros del Consejo Directivo, de ser el caso;
- f) Proyectos de organización y de Reglamento Interno; y,
- g) Inventario de los equipos y bienes con que contará el centro educativo al iniciar sus actividades.

Además acompañarán el informe de un arquitecto o ingeniero civil colegiado, que acredite la idoneidad de las instalaciones en que funcionará el centro educativo en relación con el número previsto de alumnos.

Presentada la documentación señalada en este artículo, la autoridad competente del Ministerio, en un plazo no mayor de 60 días calendario y bajo responsabilidad, emitirá la Resolución que aprueba o deniega el registro.

Transcurrido el plazo sin resolución de la autoridad competente el solicitante tendrá por registrado su Centro Educativo.

Artículo 5.- Sin perjuicio de lo establecido en el inciso b) del artículo 12 de la Ley General de Educación los centros educativos privados elaboran de manera autónoma sus planes y programas educativos sujetos únicamente a los lineamientos generales señalados en dicha Ley.

Artículo 6.- La autorización de funcionamiento en base al registro no exime a los centros educativos de la obtención de las licencias municipales respectivas, relacionadas, entre otras, con la compatibilidad de uso y condiciones apropiadas de higiene, salubridad y seguridad de los locales.

CAPÍTULO III DE LA DIRECCIÓN

Artículo 7.- Los centros educativos serán dirigidos por uno o más directores, según lo determine el estatuto o Reglamento Interno del centro. Estos serán nombrados o removidos, en su caso, por el propietario del Centro Educativo o por el Consejo Directivo cuando lo hubiese.

Cuando exista más de un Director en el centro educativo, uno de ellos será el Director General.

Para ser Director se requiere tener título profesional universitario o pedagógico.

Artículo 8.- El Director o Director General, en su caso, es el responsable de la conducción y administración del centro educativo para lo que cuenta con facultades de dirección y de gestión. En el nombramiento se estipulan las atribuciones y poderes de éste, caso contrario, se presume que está facultado para la ejecución de los actos y contratos ordinarios correspondientes al centro educativo.

Las facultades no podrán ser menores que las necesarias para el cumplimiento de las responsabilidades establecidas en el artículo siguiente.

Artículo 9.- En el ejercicio de sus funciones, los Directores son responsables:

- a) Del control y supervisión de las actividades técnico- pedagógicas del centro educativo;
- b) De la elaboración de la estructura curricular;
- c) De la correcta aplicación del Reglamento Interno;

- d) De la existencia, regularidad, autenticidad y veracidad de la contabilidad, libros, documentos y operaciones, que señale la Ley dictando las disposiciones necesarias dentro de su ámbito para el normal desenvolvimiento de la institución.
- e) De la existencia, regularidad, autenticidad y veracidad de los registros y actas de notas que señale la Ley dictando las disposiciones necesarias dentro de su ámbito para el normal desenvolvimiento de la institución.
- f) De la administración de la documentación del centro educativo;
- g) De la existencia de los bienes consignados en los inventarios y el uso y destino de éstos; y,
- h) De las demás que sean propias de su cargo.

Artículo 10.- El Director o el Consejo Directivo, cuando lo hubiera, está facultado para:

- a) Dirigir la política educativa y administrativa del centro educativo; y,
- b) Definir la organización del centro educativo.

Artículo 11.- Es nula toda disposición estatutaria, del Reglamento Interno o acuerdo del Consejo Directivo tendiente a absolver en forma antelada de responsabilidad al Director General por el incumplimiento de las funciones señaladas en el artículo noveno.

CAPÍTULO IV
DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA

Artículo 12.- De conformidad con el artículo 9 de la Ley N° 23384, las asociaciones de padres de familia participan con el centro educativo, mediante reuniones periódicas con el Director o el Consejo Directivo, las cuales versan sobre los siguientes puntos:

- a) Planeamiento y organización del proceso educativo a fin de mejorar los niveles académicos en la formación de sus hijos;
- b) Políticas institucionales dirigidas a consolidar los valores y significados culturales, nacionales y locales;
- c) Estado de la infraestructura y mobiliario escolar.

La periodicidad de las reuniones se establecerá en el Reglamento Interno.

CAPÍTULO V
DE LA SUPERVISIÓN Y CONTROL

Artículo 13.- El Ministerio de Educación, a solicitud de parte o de oficio, supervisa el funcionamiento de los centros educativos, a través de sus órganos competentes, para asegurar el cumplimiento de las disposiciones de la presente Ley y de la Ley General de Educación.

Artículo 14.- Los Centros educativos están obligados a brindar en forma veraz, suficiente, apropiada y muy fácilmente accesible a los interesados, antes de cada matrícula, la siguiente información:

- a) Documentación del registro que autoriza su funcionamiento;
- b) El monto, número y oportunidad de pago de las pensiones, así

- como los posibles aumentos;
- c) El monto y oportunidad de pago de cuotas de ingreso;
 - d) Requisitos para el ingreso de nuevos alumnos;
 - e) El plan curricular de cada año de estudios, duración, contenido, metodología y sistema pedagógico;
 - f) Los sistemas de evaluación y control de los estudiantes;
 - g) El número de alumnos por aula;
 - h) El horario de clases;
 - i) Los servicios de apoyo al estudiante que pudiesen existir;
 - j) El Reglamento Interno; y,
 - k) Cualquier otra información que resultare pertinente y que pudiera interesar a los alumnos.

Asimismo, en caso de discrepancia entre las características del servicio ofrecido y el efectivamente prestado, se aplicarán las sanciones previstas en el artículo 18 de la presente Ley.

Artículo 15.- La oferta, promoción y publicidad de los centros educativos debe ser veraz y ajustarse a la naturaleza, características, condiciones y finalidad del servicio que ofrecen.

Además en materia de publicidad se rigen por el Decreto Legislativo N° 691.

Artículo 16.- Los centros educativos no podrán condicionar la atención de los reclamos formulados por los usuarios al pago de las pensiones.

Los usuarios no podrán ser obligados al pago de sumas o recargos por conceptos diferentes de los establecidos en esta Ley. Sólo por resolución de la autoridad competente del Ministerio de

Educación se autorizarán cuotas extraordinarias, previa verificación de los motivos que diesen lugar a éstas.

DE LAS SANCIONES

Artículo 17.- Los centros educativos que incumplan con las disposiciones contenidas en esta Ley, serán sancionados administrativamente por la autoridad competente del Ministerio de Educación, sin perjuicio de las demás acciones que pudieran corresponder.

La aplicación de las sanciones previstas en este artículo requiere un proceso investigatorio previo, a cargo del órgano respectivo, en el que se garantice el derecho de defensa de la institución o centro educativo. La autoridad competente del Ministerio, en un plazo no mayor de noventa (90) días calendario y bajo responsabilidad, emitirá la resolución que pone fin al proceso de investigación.

Transcurrido el plazo sin resolución de la autoridad competente el solicitante tendrá expedita la vía administrativa para los reclamos e impugnaciones a que la demora diese lugar.

Artículo 18.- Las sanciones a imponerse a los infractores como consecuencia de un procedimiento administrativo, son las siguientes:

- a) Multa, hasta un máximo de 10 UIT;
- b) Clausura temporal, y;
- c) Clausura definitiva. Esta sanción sólo procederá en caso que el centro haya sufrido por tres veces la sanción prevista en el inciso precedente.

Las sanciones señaladas en los incisos b) y c) son resueltas en primera instancia, por la máxima autoridad educativa regional. Para las provincias de Lima y Callao éstas serán impuestas por la Dirección Departamental de Lima y la Dirección Departamental del Callao, respectivamente. En estos casos, el centro o programa educativo está obligado a culminar el año

lectivo o el ciclo de estudios, así como a entregar los certificados y actas de notas de los alumnos.

Artículo 19.- La aplicación y graduación de la sanción será determinada por la autoridad competente del Ministerio de Educación, de acuerdo con la escala del artículo precedente, atendiendo a la intencionalidad del sujeto activo de la infracción, al daño resultante de la infracción y la reincidencia.

Artículo 20.- Las sanciones que se apliquen conforme a la presente ley serán publicadas en el Diario Oficial El Peruano.

En los casos previstos en el artículo 15 de esta norma, facúltese a la Comisión de Supervisión de la Publicidad del Instituto de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) para la publicación de la resolución final.

Artículo 21.- El monto de las multas será calculado en base a la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) vigente a la fecha de pago voluntario o en la fecha en que se haga efectiva la cobranza. Las multas constituyen ingresos propios del Ministerio de Educación.

Artículo 22.- Constituye infracción, sancionada con multa hasta una (1) UIT, la negativa injustificada a suministrar, en un proceso administrativo iniciado con arreglo a la presente norma, datos y documentos, firmar actas o notificaciones y demás obligaciones derivadas del proceso. Si, a pesar de la sanción impuesta, el infractor persistiera en incumplir los requerimientos, se le apremia a hacerlo cada cinco días mediante multas sucesivas por el doble de lo impuesto en la oportunidad inmediata anterior.

Artículo 23.- La demora en la cancelación de multas está afecta al pago de intereses moratorios previsto en los artículos 1242 y 1245 del Código Civil.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y FINALES

Primera.- Deróguense los artículos 26, 112 y 113 de la Ley N° 23384, y déjense sin efecto los Decretos Supremos N° 05-84-ED, 50-85-ED y la Resolución Directoral N° 785-88-ED.

Segunda.- El Poder Ejecutivo reglamentará la presente ley en el plazo de sesenta (60) días calendario.

Tercera.- Los centros educativos deberán adecuarse a lo establecido en la presente ley, en un plazo no mayor de un año.

Cuarta.- Las siguientes disposiciones no son aplicables a las instituciones comprendidas en el artículo primero de esta Ley:

- a) Artículos 4 inciso f), 24, 25, 102, 108 y 110 de la Ley General de

- Educación; Ley N° 23384;
- b) Resolución Ministerial N° 1326-85-ED;
 - c) Decreto Supremo N° 018-88-ED; y,
 - d) Las demás que se opongan a la presente Ley.

Comuníquese al señor Presidente de la República para su promulgación.
En Lima, a los veinte días del mes de noviembre de mil novecientos noventa y cinco.

MARTHA CHAVEZ COSSIO DE OCAMPO

Presidenta del Congreso de la República

VICTOR JOY WAY ROJAS

Primer Vicepresidente del Congreso de la República

AL SEÑOR PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

POR TANTO:

Mando se publique y cumpla.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los treinta días del mes de noviembre de mil novecientos noventa y cinco.

ALBERTO FUJIMORI FUJIMORI

Presidente Constitucional de la República

DANTE CORDOVA BLANCO

Presidente del Consejo de Ministros

REGLAMENTO DE LOS CENTROS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS

PRIVADOS

DECRETO SUPREMO N° 001-96-ED

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA;

CONSIDERANDO :

Que, se ha promulgado la Ley N° 26549 de los Centros Educativos Privados;

Que la Segunda Disposición Transitoria y Final de la referida Ley establece que el Poder Ejecutivo debe reglamentar dicha norma legal;

Que el Ministerio de Educación ha cumplido con elaborar el respectivo Reglamento;

De conformidad con lo establecido en el inciso 8) del Artículo 118? de la Constitución Política del Perú y el Decreto Legislativo N° 560 - Ley del Poder Ejecutivo;

DECRETA :

ARTICULO 1°. - Apruébase el Reglamento de la Ley N° 26549 - Ley de los Centros Educativos Privados el mismo que consta de siete (7) Títulos, veintiún (21) Artículos y dos (2) Disposiciones Complementarias y Transitorias, cuyo texto forma parte del presente Decreto Supremo.

ARTICULO 2°. - Autorízase al Ministerio de Educación para que expida las disposiciones complementarias y específicas que se requieran para la mejor aplicación del presente Reglamento.

ARTICULO 3°. - El presente Decreto Supremo será refrendado por el Presidente

del Consejo de Ministros y Ministro de Educación.

Dado en Lima, a los treinta días del mes de enero de mil novecientos noventa y seis.

ALBERTO FUJIMORI FUJIMORI

Presidente Constitucional de la República

DANTE CÓRDOVA BLANCO

Presidente del Consejo de Ministros

y Ministro de Educación.

REGLAMENTO DE LOS CENTROS Y PROGRAMAS

EDUCATIVOS PRIVADOS

CAPITULO I

GENERALIDADES1

ARTICULO 1°. - El presente Reglamento establece las normas que rigen la autorización de funcionamiento, organización, administración y supervisión de los Centros y Programas Educativos Privados de los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo, conforme a la Ley N° 26549.

Para efectos del presente Reglamento, cada vez que se haga referencia a la Ley, se entenderá que se trata de la Ley N° 26549 y cada vez que se haga referencia a los Centros Educativos Privados se entenderá referido, en lo que sea pertinente, a los Programas Educativos Privados.

ARTICULO 2°. - Se consideran Centros Educativos Privados a las Instituciones promovidas y conducidas por personas naturales o jurídicas de derecho privado, cuyo funcionamiento esté autorizado por el Ministro de Educación a través de sus órganos competentes.

CAPITULO II
DEL REGISTRO, MODIFICACION Y RECESO
DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

ARTICULO 3°. - Las solicitudes para obtener la autorización de funcionamiento de los Centros Educativos Privados, sobre la base del registro, se presentan por escrito acompañando una versión en diskette, ante la Unidad de Servicios Educativos - USE - respectiva, cumpliendo con los requisitos que establece la Ley, incluyendo la fecha de inicio de las actividades académicas y número del personal docente. El plazo para la presentación de solicitudes para el funcionamiento de un Centro Educativo Privado vence el último día útil del mes de octubre del año anterior a aquel en que se va a iniciar el servicio educativo. El Ministerio de Educación verificará el cumplimiento de los requisitos consignados en la solicitud de registro.

ARTICULO 4°. - El servicio educativo se inicia en la fecha que se indique en la solicitud de autorización de funcionamiento referida en el Artículo anterior. Si en el plazo de un año de la fecha indicada en dicha solicitud, el Centro Educativo no empezara a funcionar, la resolución que aprueba el registro caduca automáticamente. No se expiden autorizaciones provisionales de funcionamiento.

ARTICULO 5°. - El registro, ampliación de registros, suspensión, clausura, receso o reapertura de los Centros Educativos Privados lo determinan las correspondientes Unidades de Servicios Educativos - USE - del Ministerio de Educación. En segunda y última instancia resuelve la Dirección Departamental o Regional de Educación según sea el caso.

ARTICULO 6°. - Los Centros Educativos Privados podrán ser recesados, parcial o

totalmente, hasta por un período de dos años a solicitud del propietario, siempre que se garantice la culminación del período lectivo en curso.

ARTICULO 7°. - Para la reapertura de un Centro Educativo Privado, se requiere la comunicación expresa del propietario a la correspondiente Unidad de Servicios Educativos - USE.

ARTICULO 8°. - El cambio o traslado de local de un Centro Educativo Privado, a solicitud del propietario, será autorizado por la correspondiente Unidad de Servicios Educativos - USE.

CAPITULO III
DE LAS RELACIONES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS
PRIVADOS CON EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

ARTÍCULO 9°. - El Ministerio de Educación, a través de sus Organos Competentes, supervisa el funcionamiento de los Centros Educativos Privados, con la finalidad de asegurar la calidad y eficiencia del servicio educativo y el cumplimiento de las disposiciones legales y disponer las medidas correctivas a que hubiera lugar.

ARTICULO 10°. - El Ministerio de Educación podrá otorgar estímulos a los Centros Educativos Privados por innovaciones tecnológicas y/o pedagógicas así como al personal docente que se distinga en el cumplimiento de su labor en favor del mejoramiento de la calidad educativa.

ARTICULO 11°. - El Ministerio de Educación podrá continuar suscribiendo convenios con fines educativos con terceros, para que éstos puedan operar, por encargo, Centro Educativo Estatales. Asimismo, podrá continuar suscribiendo convenios para proveer plazas de personal a Centros Educativos Privados sin fines de lucro.

CAPITULO IV
DEL PERSONAL

ARTICULO 12°. - El Director es la primera autoridad del Centro Educativo Privado, su representante legal y el responsable de ejercer las funciones establecidas en el Artículo 9° de la Ley. El propietario de Centro Educativo Privado comunicará a la Unidad de Servicios Educativos - USE - respectiva, el nombre del Director, acompañando la documentación que acredite lo establecido en el Artículo 13° del presente Reglamento, dentro de los diez(10) días calendario contados a partir de la fecha de su nombramiento. Igual regla se aplicará para el caso de remoción, renuncia o vacancia del cargo de Director.

ARTICULO 13°. - Son requisitos básicos para ser Director:

- a) Tener título profesional universitario o pedagógico;
- b) Experiencia docente de cinco años como mínimo; y
- c) Reconocida solvencia moral.

CAPITULO V
DE LA PARTICIPACION DE LOS
PADRES DE FAMILIA

ARTICULO 14°. - Las Asociaciones de Padres de Familia, se rigen de conformidad a lo establecido en el Artículo 12° de la Ley, este Reglamento y el Reglamento Interno del Centro Educativo Privado.

ARTICULO 15°. - Las Asociaciones de Padres de Familia están constituidas por los padres de familia o apoderados de los alumnos matriculados en cada Centro Educativo.

ARTICULO 16°. - Constituyen recursos de la asociación:

- a) Las cuotas voluntarias de los padres de familia, o apoderados;
- b) Los fondos que recaude la Asociación en las actividades realizadas conforme a lo aprobado por el Centro Educativo Privado.

Los recursos de la Asociación sólo podrán ser invertidos en el correspondiente Centro Educativo Privado, de acuerdo al plan de trabajo de éste.

CAPÍTULO VI
DEL RÉGIMEN ACADÉMICO

ARTICULO 17°. - El inicio y la finalización del año lectivo son programados por el Centro Educativo Privado, sin que su duración sea inferior a lo establecido por el Ministerio de Educación para los Centros Educativos Estatales, de acuerdo a su nivel o modalidad.

ARTICULO 18°. - Los Centros Educativos Privados Bilingües y/o Biculturales, reconocidos como tales por el Ministerio de Educación, están autorizadas a emplear el idioma extranjero en el desarrollo de las asignaturas, a excepción de Historia del Perú, Geografía del Perú y Educación Cívica, los mismos que serán dictados en idioma español.

ARTICULO 19°. - Los documentos de registro y evaluación que se utilicen en los Centros Educativos Privados, podrán ser formulados por el propio Centro, en cuyo caso, únicamente el consolidado final se remitirá por escrito, acompañando una versión en diskette, utilizando el formato y escala aprobados por el Ministerio de Educación.

CAPITULO VII
DEL RÉGIMEN ECONÓMICO

ARTICULO 20°. - Son ingresos del Centro Educativo Privado las pensiones de enseñanza, cuotas de ingreso, donaciones, ingresos financieros, otros ingresos así como las cuotas extraordinarias a que se refiere el Artículo 16° de la Ley.

ARTICULO 21°. - La información referida al monto y número de las pensiones de enseñanza, el monto de la cuota de ingreso, el otorgamiento de becas, rebajas de pensiones de enseñanza y otros tipos de ayuda a los educandos que lo necesiten, será remitida por el Centro Educativo a la respectiva Unidad de Servicios Educativos - USE.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS Y
TRANSITORIAS

PRIMERA.- Los actuales Promotores o entidades Promotoras de Centros Educativos Particulares, asumen los derechos y obligaciones establecidos para el propietario en la Ley y en el presente Reglamento.

SEGUNDA.- Los expedientes sobre autorización de funcionamiento, ampliación o fusión de Centros Educativos Privados que al 1° de diciembre de 1995 se encontraban en trámite, se adecuarán a lo establecido en la Ley y en el presente Reglamento.

LEY DE PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN
EN LA EDUCACIÓN
DECRETO LEGISLATIVO N° 882

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA CONSIDERANDO:

Que, el Congreso de la República, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 104° de la Constitución Política del Perú, mediante Ley N° 26648, prorrogada por la Ley N° 26665 y la Ley N° 26679, ha delegado en el Poder Ejecutivo la facultad de dictar normas legales para promover la generación de empleo y eliminar trabas a la inversión e iniquidades, entre otras materias;

Que, de acuerdo con el Artículo 15° de la Constitución Política del Estado, toda persona, natural o jurídica, tiene el derecho de promover y conducir instituciones educativas y el de transferir la propiedad de éstas, conforme a Ley;

Que, es necesario que el esfuerzo realizado a través de las Escuelas Públicas en las que, de acuerdo al Mandato Constitucional, el Estado garantiza la gratuidad de la enseñanza, sea complementado con una mayor participación del Sector Privado;

Que, en este marco, es conveniente dictar normas que fomenten la inversión privada en el esfuerzo nacional de modernización de la educación;

Con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros; y

Con cargo de dar cuenta al Congreso de la República;

Ha dado el Decreto Legislativo siguiente:

LEY DE PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN
EN LA EDUCACIÓN

CAPÍTULO I
DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1º.- La presente Ley establece condiciones y garantías para promover la inversión en servicios educativos, con la finalidad de contribuir a modernizar el sistema educativo y ampliar la oferta y la cobertura.

Sus normas se aplican a todas las Instituciones Educativas Particulares en el territorio nacional, tales como centros y programas educativos particulares, cualquiera que sea su nivel o modalidad, institutos y escuelas superiores particulares, universidades y escuelas de postgrado particulares y todas las que estén comprendidas bajo el ámbito del Sector Educación.

Artículo 2º.- Toda persona natural o jurídica tiene el derecho a la libre iniciativa privada, para realizar actividades en la educación. Este derecho comprende los de fundar, promover, conducir y gestionar Instituciones Educativas Particulares, con o sin finalidad lucrativa.

Artículo 3º.- El derecho a adquirir y transferir la propiedad sobre las Instituciones Educativas Particulares, se rige por las disposiciones de la Constitución y del derecho común. Conlleva la responsabilidad del propietario en la conducción de la Institución y en el logro de los objetivos de la educación.

Artículo 4º.- Las Instituciones Educativas Particulares, deberán organizarse jurídicamente bajo cualquiera de las formas previstas en el derecho común y en el régimen societario, incluyendo las de asociación civil, fundación, cooperativa,

empresa individual de responsabilidad limitada y empresa unipersonal.

Artículo 5º.- La persona natural o jurídica propietaria de una Institución Educativa Particular, con sujeción a los lineamientos generales de los planes de estudios, así como a los requisitos mínimos de la organización de las instituciones educativas formulados por el Estado, establece, conduce, organiza, gestiona y administra su funcionamiento, incluyendo a título meramente enunciativo:

- a) Su línea institucional dentro del respeto a los principios y valores establecidos en la Constitución, considerando que la Educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana; promueve el conocimiento, el aprendizaje y la práctica de las humanidades, la ciencia, la técnica, las artes, la educación física y el deporte; prepara para la vida y el trabajo y fomenta la solidaridad;
- b) La duración, metodología y sistema pedagógico del plan curricular de cada período de estudios, cuyo contenido contemplará la formación moral y cultural, ética y cívica y la enseñanza de la Constitución y de los derechos humanos.
- c) La Educación Universitaria tiene como fines la formación profesional, la difusión cultural, la creación intelectual y artística y la investigación científica y tecnológica;
- d) Los sistemas de evaluación y control de los estudiantes;
- e) La dirección, organización, administración y funciones del centro;
- f) Los regímenes económico, de selección, de ingresos, disciplinario, de pensiones y de becas;
- g) Las filiales, sucursales, sedes o anexos con que cuente de acuerdo a la normatividad específica;
- h) El régimen de sus docentes y trabajadores administrativos;
- i) Su fusión, transformación, escisión, disolución o liquidación; e

- j) Los demás asuntos relativos a la dirección, organización, administración y funcionamiento de la Institución Educativa Particular.

Tratándose de Instituciones Educativas Particulares de Educación Inicial, Primaria o Secundaria, el Estatuto o Reglamento Interno contempla la forma de participación de los padres de familia en el proceso educativo. En las Instituciones Educativas Particulares de Nivel Universitario, el Estatuto o el Reglamento Interno de cada una, establece la modalidad de participación de la Comunidad Universitaria, conformada por profesores, alumnos y graduados. El Estatuto o Reglamento Interno debe permitir la participación de la Comunidad Universitaria en los asuntos relacionados al régimen académico, de investigación y de proyección social.

Artículo 6º.- El personal docente y los trabajadores administrativos de las Instituciones Educativas Particulares, bajo relación de dependencia, se rigen exclusivamente por las normas del régimen laboral de la actividad privada.

Artículo 7º.- Son de aplicación en las Instituciones Educativas Particulares las garantías de libre iniciativa privada, propiedad, libertad contractual, igualdad de trato y las demás que reconoce la Constitución , así como las disposiciones de los Decretos Legislativos N°s. 662 y 757, incluyendo todos los derechos y garantías establecidos en dichos Decretos. También son de aplicación a las Instituciones Educativas Particulares las disposiciones de los Decretos Legislativos N°s 701 y 716 y sus normas modificatorias, así como las demás disposiciones legales que garanticen la libre competencia y la protección de los usuarios.

Artículo 8º.- El Ministerio de Educación registra el funcionamiento de los centros educativos a que se refiere la Ley N° 26549, Ley de los Centros Educativos Privados.

Autoriza el funcionamiento de los institutos y escuelas superiores particulares. Las universidades y las escuelas de postgrado particulares, son autorizadas de acuerdo a ley.

El Ministerio de Educación supervisa el funcionamiento y la calidad de la educación de todas las instituciones educativas en el ámbito de su competencia, dentro del marco de libertad de enseñanza, pedagógica y de organización que establecen la Constitución y las leyes.

Para los efectos de registro, acreditación, autorización y supervisión que realice el Ministerio de Educación, podrá contar con el concurso de entidades especializadas.

Sólo el Ministerio de Educación autoriza el cierre o clausura de las instituciones educativas dentro del ámbito de su competencia.

Artículo 9º.- Sólo las universidades otorgan el grado académico de Bachiller. Los grados de Maestro o Magister y de Doctor son otorgados por las universidades y por las escuelas de postgrado.

Los estatutos o reglamentos internos de las universidades y escuelas de postgrado particulares, establecen los diplomas, grados y títulos que éstas otorgan, así como los requisitos para obtenerlos, con sujeción a las normas en la materia.

Las escuelas de postgrado particulares, que no pertenezcan a universidades, que se creen a partir de la vigencia del presente Decreto Legislativo, se registrarán por las normas aplicables a las universidades.

Los institutos y escuelas superiores particulares, otorgan títulos profesionales previa autorización del Ministerio de Educación, con sujeción al Reglamento que se dicte mediante Decreto Supremo.

Artículo 10º.- El Ministerio de Educación puede imponer sanciones administrativas a las Instituciones Educativas Particulares bajo su supervisión por infracción de las disposiciones legales y reglamentarias que las regulan, siéndoles aplicable lo

dispuesto en el Capítulo VI de la Ley N° 26549.

Las sanciones son aplicadas en función a la gravedad de las infracciones, de acuerdo con la siguiente escala:

- a. Infracciones leves: Amonestación o multa no menor a 1 UIT ni mayor a 10 UIT.
- b. Infracciones graves: Multa no menor de 10 UIT ni mayor de 50 UIT.
- c. Infracciones muy graves: Multa no menor de 50 UIT hasta 100 UIT, suspensión o clausura.

Los incisos precedentes sustituyen los establecidos en el Artículo 18° de la Ley N° 26549.

El Reglamento de Infracciones y Sanciones es aprobado por Decreto Supremo.

CAPÍTULO II

DISPOSICIONES TRIBUTARIAS

Artículo 11º.- Las Instituciones Educativas Particulares se regirán por las normas del Régimen General del Impuesto a la Renta.

Para tal efecto, se entiende por Instituciones Educativas Particulares aquellas referidas en el segundo párrafo del Artículo 1º y en el Artículo 4º de la presente Ley, siempre que no estén comprendidas en algunos de los volúmenes de la Ley General del Presupuesto de la República.

Artículo 12º.- Para efectos de lo dispuesto en el cuarto párrafo del Artículo 19º de la Constitución Política del Perú, la utilidad obtenida por las Instituciones Educativas Particulares será la diferencia entre los ingresos totales obtenidos por éstas y los gastos necesarios para producirlos y mantener su fuente, constituyendo la renta neta. A fin de la determinación del Impuesto a la Renta correspondiente se aplicarán las normas generales del referido Impuesto .

Artículo 13º.- Las Instituciones Educativas Particulares, que reinviertan total o parcialmente su renta reinvertible en si mismas o en otras Instituciones Educativas Particulares, constituidas en el país, tendrán derecho a un crédito tributario por reinversión equivalente al 30% del monto reinvertido.

La reinversión sólo podrá realizarse en infraestructura y equipamientos didácticos exclusivos para los fines educativos y de investigación que correspondan a sus respectivos niveles o modalidades de atención, así como para las becas de estudios. Mediante Decreto Supremo se aprobará la relación de bienes y servicios que serán materia del beneficio de reinversión.

Los bienes y servicios adquiridos con la rentas reinvertibles serán computados a su

valor de adquisición, el cual en ningún caso podrá ser mayor al valor de mercado. Tratándose de bienes importados, se deducirán los impuestos de importación si fuere el caso.

Los programas de reinversión deberán ser presentados a la autoridad competente del Sector Educación, con copia a la SUNAT con una anticipación no menor a 10 días hábiles al vencimiento del plazo para la presentación de la Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta. Los referidos programas de reinversión se entenderán automáticamente aprobados con su presentación.

La aprobación a que se refiere el párrafo anterior es sin perjuicio de la fiscalización posterior que pueda efectuar la SUNAT.

Las características de los programas de reinversión, así como la forma, plazo y condiciones para el goce del beneficio a que se refiere el presente artículo, se establecerán en el Reglamento.

Artículo 14°.- Incorporase como inciso i) del artículo 28° del Decreto Legislativo 774 Ley del Impuesto a la Renta, el texto siguiente:

"Artículo 28° son Rentas de Tercera Categoría:

i) Las rentas obtenidas por las Instituciones Educativas Particulares"

Artículo 15°.- Incorpórase como inciso j) del Artículo 116° del Decreto Legislativo N° 774 Ley del Impuesto a la Renta, el texto siguiente :

"Artículo 116° no están afectas al Impuesto Mínimo:

j) Las Instituciones Educativas Particulares"

Artículo 16°.- Derógase el inciso b) del Artículo 18° del Decreto Legislativo N° 774 Ley del Impuesto a la Renta.

Artículo 17°.- Sustitúyese el inciso c) del Artículo 18° del Decreto Legislativo N° 774 Ley del Impuesto a la Renta, por el texto siguiente:

"c) Las fundaciones legalmente establecidas cuyo, instrumento de constitución comprenda exclusivamente alguno o varios de los siguientes fines: cultura, investigación superior, beneficencia, asistencia social y hospitalaria y beneficios sociales para los servidores de las empresas; fines cuyo cumplimiento deberá acreditarse con arreglo a los dispositivos legales vigentes sobre la materia".

Artículo 18°.- Incorpórase como tercer párrafo del Artículo 18° del Decreto Legislativo N° 774 Ley del Impuesto a la Renta, el texto siguiente:

"La verificación del incumplimiento de alguno de los requisitos establecidos en los incisos c) y d) del presente artículo dará lugar a presumir, sin admitir prueba en contrario, que estas entidades han estado gravadas con el Impuesto a la Renta por los ejercicios gravables no prescritos, siéndoles de aplicación las sanciones establecidas en el Código Tributario".

Artículo 19°.- Incorpórase como inciso m) del Artículo 19° del Decreto Legislativo N° 774, Ley del Impuesto a la Renta, el texto siguiente:

"m) Las universidades privadas constituidas bajo la forma jurídica a que se refiere el Artículo 6° de la Ley N° 23733, en tanto, cumplan con los requisitos que señala

dicho dispositivo".

Artículo 20°.- Incorpórase como último párrafo del Artículo 19° del Decreto Legislativo N° 774 Ley del Impuesto a la Renta, el texto siguiente:

"La verificación del incumplimiento de alguno de los requisitos para el goce de la exoneración establecidos en los incisos a) b) y m) del presente artículo dará lugar a presumir, sin admitir prueba en contrario, que la totalidad de la rentas percibidas por las entidades contempladas en los referidos incisos, han estado gravadas con el Impuesto a la Renta por los ejercicios gravables no prescritos, siéndoles de aplicación las sanciones establecidas en el Código Tributario".

Artículo 21°.- Sustitúyase el inciso d) del Artículo 88° del Decreto Legislativo N° 774, Ley del Impuesto a la Renta, por el texto siguiente:

"Artículo 88° inciso d)

"d) Tendrán derecho a aplicar un crédito contra el impuesto:

1.- Las personas perceptoras de rentas de cualquier categoría que otorguen donaciones a las Instituciones Educativas Particulares comprendidas en el Artículo 19°, o a Instituciones con fines culturales a que se refiere el inciso c) del Artículo 18° y el inciso b) del Artículo 19° o a Instituciones Educativas Públicas, cuyo importe será el que resulte de aplicar la tasa media del contribuyente sobre los montos donados a las citadas entidades que en conjunto no excedan del diez (10%) por ciento de su renta neta global o del diez (10%) de las rentas netas de tercera categoría, luego de efectuada la compensación de pérdidas que autorizan los Artículos 49° y 50°. También podrán aplicar el referido crédito, quienes efectúen donaciones a favor de las entidades y dependencias del Sector Público Nacional, excepto a empresas, siempre que la donación sea aprobada por Resolución Suprema, refrendada por el Ministro de Economía y Finanzas y por el Ministro del Sector correspondiente.

2.- Las Instituciones Educativas Particulares no comprendidas en el Artículo 19° que otorguen donaciones a Instituciones Educativas Particulares comprendidas en el Artículo 19° o a Instituciones Educativas Públicas. En este caso el crédito será equivalente al treinta por ciento (30%) del monto donado.

Tratándose de donaciones en dinero, y sin perjuicio del cumplimiento de las formalidades establecidas por la ley, el crédito a que se refiere el presente inciso se computará a partir del momento en que el monto respectivo sea entregado al donatario si la donación se realiza en efectivo; o desde que los cheques, letras de cambio y otros documentos similares sean cobrados si la donación se efectúa mediante la entrega de títulos valores.

En el caso de donaciones en especie, el valor de las mismas deberá ser comprobado por la Administración Tributaria, de acuerdo con las normas que establezca el Reglamento, no pudiendo en ningún caso ser superior al costo computable de los bienes donados".

Artículo 22°.- Sustitúyese el inciso g) del Artículo 2° del Decreto Legislativo N° 821, Ley del Impuesto General a las Ventas, por el texto siguiente:

"g) La transferencia o importación de bienes y la prestación de servicios que efectúen las Instituciones Educativas Públicas o Particulares exclusivamente para sus fines propios. Mediante Decreto Supremo refrendado por el Ministro 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.

La transferencia o importación de bienes y la prestación de servicios debidamente autorizada mediante Resolución Suprema, vinculadas a sus fines propios, efectuada por las Instituciones Culturales o Deportivas a que se refieren el inciso c) del Artículo 18° y el inciso b) del Artículo 19° de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobada por el Decreto Legislativo N° 774, y que cuenten con la calificación del Instituto Nacional de Cultura o del Instituto Peruano del Deporte, respectivamente".

Artículo 23°.- Las Instituciones Educativas Particulares o Públicas estarán inafectas al pago de los derechos arancelarios correspondientes a la importación de bienes que efectúen exclusivamente para sus fines propios. Mediante Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas y el Ministro de Educación se aprobará la relación de bienes inafectos al pago de derechos arancelarios.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Primera.- Mediante Decreto Supremo, en un plazo de 90 días hábiles, se establecerán las normas que regirán para la autorización de funcionamiento de los Institutos y Escuelas Superiores Particulares en el ámbito de competencia del Ministerio de Educación. Los expedientes en trámite se adecuarán a dicha norma.

Segunda.- Las Instituciones Educativas Particulares, bajo el ámbito del Ministerio de Educación, constituidas y autorizadas antes de la vigencia de la presente ley, se rigen por las disposiciones de ésta.

Dichas Instituciones podrán reorganizarse o transformarse en cualquier otra persona jurídica contemplada en el Artículo 4º de la presente Ley. Mediante Decreto Supremo se establecerá el plazo, procedimiento y condiciones a fin que la indicada reorganización o transformación no se considere una distribución para efectos tributarios.

Tercera.- Las entidades promotoras de las universidades particulares que cuenten con autorización de funcionamiento provisional, otorgada de conformidad con la Ley N° 26439, o que, habiendo sido creadas por Ley, se encuentren en proceso de organización, de conformidad con el Artículo 7º de la Ley N° 23733, así como las demás universidades particulares, podrán adecuarse a lo dispuesto en la presente Ley.

Para tal efecto las solicitudes de adecuación, se presentarán ante el CONAFU, quien establecerá en cada caso y en un plazo no mayor a 120 días hábiles de presentada la solicitud, los procedimientos correspondientes.

Mientras no se presee tal solicitud y no se culmine el procedimiento, dichas universidades se regirán por las Leyes N°s. 23384, Ley General de Educación, 23733, Ley Universitaria y 26439, Ley del CONAFU.

Cuarta.- Las Academias de Preparación para el ingreso a las Universidades o a otras Instituciones de formación de nivel superior, reciben el tratamiento establecido en la presente Ley para las Instituciones Educativas Particulares, con excepción de los beneficios que se establecen en los Artículos 15°, 21° y 23°. Dichas Academias deberán registrarse en el Ministerio de Educación, en un plazo no mayor a 120 días hábiles de entrar en vigencia la presente Ley.

DISPOSICIONES FINALES

Primera.- Las Leyes N°s. 23384, 23733, sus ampliatorias, modificatorias y conexas, 26439 y 26549 mantienen su vigencia en lo que no se opongan a la presente Ley.

Quedan sin efecto todas las inafectaciones, exoneraciones u otros beneficios concedidos con carácter general por dispositivos distintos a la presente Ley, a los Centros Educativos y Culturales respecto del Impuesto General a las Ventas y del Impuesto a la Renta.

Lo dispuesto en esta Ley no afecta lo establecido en el Acuerdo aprobado por el Decreto Ley N° 23211.

Segunda.- Las Universidades Públicas, con autorización del CONAFU, excepcionalmente podrán participar en la conducción y gestión de universidades privadas declaradas en reorganización. Para estos efectos, en ningún caso se comprometerá el patrimonio de la Universidad Pública.

Tercera.- Por Decreto Supremo, refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas y el Ministro de Educación, se dictarán las disposiciones reglamentarias y complementarias que se requieran para la mejor aplicación de la presente Ley.

Cuarta.- Deróganse las disposiciones que se opongan a la presente Ley.

Quinta.- Lo dispuesto en la presente Ley entrará en vigencia a partir del día siguiente de su publicación; con excepción de lo previsto en el Capítulo II y el segundo párrafo de la Primera Disposición Final, los cuales entrarán en vigencia a partir del 1° de enero de 1997.

POR TANTO:

Mando se publique y cumpla, dando cuenta al Congreso de la República.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los ocho días del mes de noviembre de mil novecientos noventa y seis.

ALBERTO FUJIMORI FUJIMORI

Presidente Constitucional de la República

ALBERTO PANDOLFI ARBULU

Presidente del Consejo de Ministros

Encargado de la Cartera de Economía y Finanzas

DOMINGO PALERMO CABREJOS

Ministro de Educación

. Promulgado : 08.11.96

. Publicado : 09.11.96

**APRUEBAN NORMAS REGLAMENTARIAS DE LAS DISPOSICIONES
TRIBUTARIAS APLICABLES A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

PARTICULARES

DECRETO SUPREMO N° 047-97-EF

Promulgado : 29/04/97

Publicado : 30/04/97

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO :

Que, mediante Decreto Legislativo N° 882 se aprobó la Ley de Promoción a la Inversión en la Educación, en la que se estableció que las Instituciones Educativas Particulares se regirán por el Régimen General del Impuesto a la Renta;

Que, en el Capítulo II del Decreto Legislativo N° 882 se aprobaron las disposiciones tributarias aplicables a las Instituciones Educativas Particulares;

Que, mediante el Artículo 13° del mencionado Decreto Legislativo se estableció que las Instituciones Educativas Particulares tienen derecho a un crédito tributario contra el Impuesto a la Renta equivalente al 30% del monto reinvertido en Infraestructura, equipamiento didácticos, exclusivos para los fines educativos y de investigación que corresponda a sus respectivos niveles y modalidades de atención, así como en becas de estudios;

Que, es necesario reglamentar el referido Capítulo II del Decreto Legislativo N° 882, y en especial, las características que deberán tener los programas de reinversión y la forma, plazos y condiciones para el goce del beneficio indicado en el párrafo precedente;

De conformidad con el inciso 8) del Artículo 118° de la Constitución Política del Estado y con lo dispuesto en el Artículo 13° del Decreto Legislativo N° 882;

DECRETA :

Artículo 1°.- Para efecto del presente Decreto Supremo, se entiende por:

1. "Ley": Ley de Promoción a la Inversión en la Educación, aprobada por Decreto Legislativo N° 882.
2. "Instituciones": Instituciones Educativas Particulares .
3. "Instituciones receptoras": Instituciones Educativas Particulares titulares de un programa de reinversión, en el cual reinvierte otra Institución.
4. "Instituciones reinversoras": Instituciones Educativas Particulares que invierten en los programas de reinversión propios o de otras Instituciones Educativas Particulares.
5. "SUNAT": La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.
6. "Crédito": Crédito tributario por reinversión.

Cuando se mencionen artículos sin mencionar la norma legal correspondiente, se entenderán referidos al presente Decreto Supremo.

Artículo 2°.- Las entidades a que se refiere el Artículo 19° de la Constitución Política del Perú son las Instituciones Educativas Públicas y las Instituciones Educativas Particulares.

Las Instituciones Educativas Públicas no están sujetas al Impuesto a la Renta, de acuerdo a lo dispuesto en el primer y último párrafos del Artículo 19° de la Constitución Política del Perú y en el segundo párrafo del Artículo 11° de la Ley.

Las Instituciones Educativas Particulares se rigen, respecto del Impuesto a la Renta, por lo dispuesto en el cuarto párrafo del Artículo 19° de la Constitución Política del Perú, la Ley del Impuesto a la Renta y su Reglamento, la Ley y el presente Decreto Supremo.

Artículo 3°.- Son Instituciones aquellas personas naturales, sucesiones indivisas, asociaciones de hecho de profesionales y similares y las organizadas jurídicamente bajo cualquiera de las formas previstas en el derecho común y en el régimen societario que, con o sin ánimo de lucro, se dedican con carácter exclusivo a la

prestación de servicios educativos, en cualquiera de los niveles y modalidades previstos por la Ley. Para tal efecto, las Instituciones podrán tener uno o más centros y/o programas educativos.

El carácter exclusivo a que se refiere el párrafo anterior, no se perderá si adicionalmente a las operaciones comprendidas en el Anexo I del Decreto Supremo N° 046-97-EF, las Instituciones realizan investigación científica, investigación aplicada y los servicios de consultoría y de asistencia técnica.

Artículo 4°.- Para efecto del Artículo 12° de la Ley, se consideran ingresos totales a los ingresos que constituyen renta bruta de tercera categoría, conforme a las normas de la Ley del Impuesto a la Renta y se consideran gastos necesarios para producir tales ingresos y mantener su fuente, a los que califiquen como tales y resulten deducibles de acuerdo a la misma Ley.

La diferencia entre los mencionados ingresos y gastos constituye la renta neta de las Instituciones. Para la determinación del Impuesto a la Renta de las Instituciones resultan de aplicación el resto de disposiciones relativas al Régimen General del referido Impuesto.

Artículo 5°.- El crédito a que se refiere el Artículo 13° de la Ley es el 30% del monto efectivamente invertido en la ejecución de un programa de reinversión, aprobado conforme a las disposiciones de la Ley y el presente Reglamento.

Tratándose de la reinversión efectuada por las Instituciones Reversoras, el crédito será el 30% del monto invertido en la Institución Receptora siempre que el mismo haya sido efectivamente aplicado por esta última en la ejecución del programa.

El crédito mencionado en los párrafos anteriores, podrá ser aplicado contra el Impuesto a la Renta de la Institución Receptora o de la Institución Reversora, según sea el caso. La parte del crédito no utilizada en un ejercicio podrá aplicarse contra el Impuesto a la Renta de los ejercicios siguientes, hasta agotarlo.

El monto reinvertido deberá ser capitalizado por la Institución Receptora de la reinversión, o de ser el caso deberá incrementar el patrimonio social, debiendo en ambos casos formalizarse mediante escritura pública e inscripción en el registro público correspondiente, como requisito previo para la aplicación del indicado crédito.

Las acciones o participaciones adquiridas como consecuencia de la capitalización de la reinversión, serán libremente transferibles.

Artículo 6°.- La Institución Reversora podrá transferir el crédito total o parcial no utilizado, a una Institución Receptora, por una sola vez. Para tal efecto, la Institución Reversora deberá presentar una declaración jurada a la SUNAT según las condiciones, forma y oportunidad que establezca dicha entidad. Dicha transferencia podrá efectuarse dentro del plazo de cinco (5) ejercicios, contado a partir del ejercicio en que se efectúe la reinversión o por el plazo que dure el programa de reinversión, el que sea menor.

De verificarse que la Institución Reversora ha hecho uso del crédito transferido a la Institución Receptora, se le aplicarán las sanciones establecidas en el Código Tributario, sin perjuicio de la acción penal correspondiente. Además deberá reintegrar el Impuesto a la Renta dejado de pagar por la Institución Receptora, más los intereses correspondientes.

Artículo 7°.- El crédito se sustentará en la documentación siguiente :

7.1 En la ejecución de programas de reinversión propios:

- a) El programa de reinversión y sus modificatorias o ampliatorias, recepcionado por el Ministerio de Educación;
- b) Los comprobantes de pago y/o las declaraciones únicas de importación en su caso, que sustenten las adquisiciones efectuadas en la ejecución del mismo;
- c) Los informes anuales sobre los avances en la ejecución del programa; y,
- d) Las declaraciones juradas anuales del Impuesto a la Renta.

7.2 En la ejecución de programas de reinversión de otras Instituciones :

- a) Copia del programa de reinversión de la Institución Receptora y sus modificatorias, con la constancia de recepción del Ministerio de Educación;
- b) Copia de la escritura pública de aumento de capital o de patrimonio social de ser el caso, de la Institución Receptora, debidamente inscrita en el registro público correspondiente, en el cual conste el monto del aporte efectuado por la Institución Reversora; y,

c) Copia de la constancia numerada otorgada a nombre de la Institución Reinvestora por la Institución Receptora, en la cual conste el monto efectivamente invertido.

Artículo 8º.- El crédito obtenido en la ejecución de un programa de reinversión podrá ser aplicado contra los pagos a cuenta del Impuesto a la Renta, debiendo sustentarse conforme a lo indicado en el artículo anterior.

Artículo 9º.- En el caso de Instituciones que desarrollan su actividad educativa como empresas unipersonales, sociedades de hecho, asociaciones en participación, joint ventures, consorcios, comunidad de bienes y demás contratos de colaboración empresarial, las rentas y el crédito obtenidos serán atribuidos a las personas naturales o jurídicas que las integren o sean partes contratantes, en proporción a su participación en el capital. El citado crédito sólo podrá ser aplicado contra el Impuesto a la Renta que grave las rentas netas de tercera categoría generadas por dichas Instituciones y que hubieran sido atribuidos a estos sujetos.

Las reglas de atribución establecidas en este artículo se aplicarán mensualmente, para efecto de los pagos a cuenta del Impuesto a la Renta.

Las Instituciones que desarrollen su actividad educativa a través de contratos de colaboración empresarial deberán llevar necesariamente contabilidad independiente de la de sus partes integrantes o contratantes.

Artículo 10º.- Los bienes y servicios materia del beneficio por reinversión son los que se indican en el Anexo 1 del presente Reglamento.

Artículo 11º.- Del monto del programa de reinversión orientado a la adquisición de bienes, no menos del 50% deberá estar destinado a la adquisición de bienes del activo fijo de uso final que beneficien de manera directa al estudiante. El saldo de

dicho monto podrá estar destinado a la adquisición de bienes del activo fijo, tanto de apoyo a la labor educativa como de equipamiento, para la mejor administración de la Institución de la que se trate.

Mediante Resolución Suprema refrendada por el Ministro de Educación, podrá variarse anualmente el límite, establecido en el párrafo anterior: El nuevo límite regirá para los programas que se presenten después de la entrada en vigencia de la referida Resolución.

Artículo 12°.- Para los efectos de la Ley del presente Reglamento, se consideran becas al estipendio o pensión temporal que se concede al educando para que inicie, continúe o complete sus estudios. Además del costo de la pensión, la beca podrá comprender todos los gastos necesarios para la realización de los estudios, tales como derechos de inscripción, matrículas, exámenes, asociaciones de padres de familia, seguro médico educativo, expedición de constancias, certificados o diplomas, actividades de bibliotecas, hemerotecas y archivos, material didáctico, uniformes, transporte y viáticos por alojamiento y alimentación.

Las becas a que se refiere el párrafo anterior, únicamente podrán ser:

- a) Becas para seguir estudios en la Institución, otorgadas a personas con alto rendimiento académico y bajos recursos económicos.
- b) Becas para seguir estudios en la Institución o en otras, otorgadas al personal docente y administrativo de la Institución, con el fin de mejorar los servicios educativos que presten;

Tratándose de becas, el crédito será el 30% del valor de la pensión y de los gastos incurridos por los demás conceptos, a que se refiere el primer párrafo de este artículo, comprendidos en las becas efectivamente otorgadas.

Mediante Resolución Suprema refrendada por el Ministro de Educación y por el Ministro de Economía y Finanzas, emitida con opinión técnica de la SUNAT, se dictarán las normas relativas al registro y control de las reinversiones efectuadas a

través del otorgamiento de becas.

El Ministerio de Educación, directamente o a través de terceros, podrá requerir en cualquier momento a la Institución respectiva para que le suministre información sobre el rendimiento académico de las personas beneficiadas con becas al amparo de un programa de reinversión.

Artículo 13°.- La elaboración, presentación y trámite del programa de reinversión a que se refiere el Artículo 13° de la Ley, se ceñirán a las siguientes reglas:

13.1 Los programas de reinversión deberán ser presentados ante el Ministerio de Educación hasta diez (10) días hábiles anteriores al vencimiento del plazo para la presentación de la declaración jurada anual del Impuesto a la Renta correspondiente al ejercicio a partir del cual se da inicio a la ejecución del programa. El programa deberá ser acompañado de una copia para la SUNAT, de cuya remisión se encargará el Ministerio de Educación.

13.2 El programa de reinversión que reúna los requisitos establecidos por la Ley y el presente Reglamento, se entenderá automáticamente aprobado con su sola presentación.

Dentro de los sesenta (60) días hábiles de presentado el programa de reinversión, el Ministerio de Educación podrá verificar el cumplimiento de los requisitos formales mencionados en el numeral 13.3, notificando a la Institución para que en el plazo de treinta (30) días hábiles cumpla con subsanar los errores u omisiones detectadas. Si transcurrido el plazo otorgado la Institución no cumpliera con subsanar los referidos errores u omisiones, se entenderá como no presentado el programa de reinversión; si por el contrario, ellos son subsanados, el programa se entenderá aprobado desde el momento de su presentación.

13.3 El programa de reinversión deberá contener los siguientes documentos e información:

a) Nombre o razón social de la Institución;

- b) Testimonio de la escritura pública de constitución social inscrita en el registro público correspondiente o el contrato de colaboración empresarial pertinente, de ser el caso.
- c) Copia de la inscripción en el Registro Unico de Contribuyentes.
- d) Poder suficiente del representante legal.
- e) Monto total estimado del programa.
- f) Memoria descriptiva en la que conste el objeto de la reinversión, con indicación de:
 - f.1) La relación y costo estimado de la infraestructura y equipamiento didácticos a ser adquiridos, construidos, modificados o ampliados; identificándose los centros y/o programas de educación de la Institución comprendidos en el mismo, de ser el caso.
 - f.2) La relación del número de becas que serán otorgadas por período, precisando si serán utilizadas en la propia Institución o en otras; y los programas, cursos, carreras o especialidades, a los que serán asignadas, de ser el caso.
 - f.3) La descripción de cómo la infraestructura y equipamiento didácticos obtenidos al amparo del programa de reinversión, serán utilizados en las actividades educativas y de investigación que son propias de la Institución, en concordancia con los niveles y modalidades de los servicios educativos prestados por la Institución.
 - f.4) El plazo estimado de ejecución del programa, el cual no podrá exceder de cinco años contados desde la fecha de inicio de la ejecución del programa de reinversión. Vencido dicho plazo, el programa deberá ser necesariamente actualizado para poder continuar con su ejecución. La actualización del programa deberá ser acompañada de una copia para SUNAT, de cuya remisión se encargará el Ministerio de Educación.
- g) Cualquier otra información que la Institución considera adecuada para una

mejor apreciación del programa.

13.4 Dentro del plazo previsto en el numeral 13.1, la Institución deberá informar al Ministerio de Educación de los avances efectuados durante el ejercicio anterior, en la ejecución del programa de reinversión a su cargo, con indicación de:

- a) Las cantidades, características y valor de los bienes y servicios adquiridos, al amparo del programa, para lo cual deberán acompañar copia de los asientos contables correspondientes donde figuren los montos destinados a las referidas inversiones y adquisiciones.
- b) El número de becas otorgadas al amparo del programa precisando los conceptos comprendidos en las mismas, su valor, nombre de los beneficiarios y si éstas han sido utilizadas en la propia Institución o en otra; debiendo acompañarse copia de los asientos contables en los que conste la anotación de los gastos respectivos.
- c) El monto del crédito obtenido en el ejercicio y el saldo de crédito no utilizado de ejercicios anteriores.
- d) El monto del crédito utilizado en el ejercicio por la propia Institución.
- e) El monto del crédito que le corresponde a una Institución Reinversora, con indicación de la numeración de las constancias que hubieran sido otorgadas por dicho concepto e identificación de la Institución Reinversora.
- f) Monto del crédito no utilizado.

13.5 La Institución podrá modificar el programa de reinversión aprobado por el Ministerio de Educación en cualquier momento del ejercicio. La modificación no podrá versar sobre la extensión del plazo de ejecución más allá de lo establecido en el inciso f.4) del numeral 13.3 de este artículo, salvo el caso de la actualización a que se refiere dicho inciso, la cual deberá sujetarse a las disposiciones indicadas en los literales anteriores, en cuanto resulten aplicables.

Artículo 14°.- La Institución Receptora deberá conservar la documentación que

acredite la inversión efectuada durante el plazo de prescripción, el cual se contará a partir de 1 de enero siguiente al de vencimiento del plazo de presentación de la declaración jurada anual del Impuesto a la Renta correspondiente al ejercicio en el cual se utilizó el crédito correspondiente u otorgó la constancia de inversión a favor de una Institución Reversora.

Artículo 15°.- Los bienes que se adquieran al amparo de un programa de reinversión deberán tener una antigüedad no mayor a tres años computados desde la fecha de adquisición. Se entenderá como fecha de adquisición, la que conste en el comprobante de pago que acredite la transferencia hecha por su fabricante o la de la declaración única de importación, según sea el caso.

Tales bienes serán computados a su valor de adquisición, incluyendo los gastos vinculados a fletes y seguros, gastos de despacho y almacenaje y todos aquellos gastos necesarios que permitan colocar dichos bienes en la Institución respectiva, excepto los intereses por financiamiento, sin que este valor pierda exceder al valor de mercado, determinado conforme a las normas de la Ley del Impuesto a la Renta. Para efecto de la comparación a que se refiere el párrafo anterior, del valor de mercado de los bienes importados por la Institución y considerados en los Anexos II y III del Decreto Supremo N° 046-97-EF, se deducirán los Derechos Arancelarios, el Impuesto Selectivo al Consumo, el Impuesto General a las Ventas y cualquier otro tributo o carga que afecte la operación de importación.

Artículo 16°.- Los bienes adquiridos al amparo de un programa de reinversión no podrán ser transferidos hasta que queden totalmente depreciados, para lo cual resultarán de aplicación las tasas de depreciación establecidas por la Ley del Impuesto a la Renta.

La transferencia de los bienes adquiridos al amparo de un programa de reinversión antes de que queden totalmente depreciados, dará lugar a la pérdida del crédito

obtenido en la proporción que corresponda a la parte no depreciada del bien respectivo.

Si el crédito que se pierde según lo indicado en el párrafo anterior, hubiese sido utilizado por la Institución, ésta deberá reintegrar el Impuesto a la Renta dejado de pagar con los intereses y sanciones correspondientes a que se refiere el Código Tributario.

Si el indicado crédito hubiese sido utilizado por una Institución Reversora, la Institución Receptora deberá reintegrar el Impuesto a la Renta dejado de pagar por aquella en la parte correspondiente al crédito perdido, más los intereses y sanciones a que se refiere el Código Tributario.

El cobro del reintegro del Impuesto a la Renta a que se refieren los dos párrafos anteriores, se efectuará mediante compensación, Orden de pago o Resolución de Determinación, según corresponda; siendo de aplicación la tasa de interés y el procedimiento previsto en el Artículo 33° del Código Tributario, a partir de la fecha en que el crédito perdido fue utilizado.

Artículo 17°.- Para efecto de fiscalización, las Instituciones deberán llevar una cuenta de control en el activo donde se registrarán los bienes adquiridos al amparo del programa de reinversión, denominada "Bienes para reinversión - Decreto Legislativo N° 882". La SUNAT podrá establecer los mecanismos que permitan un adecuado control del crédito generado por la reinversión realizada en sí misma o en otras Instituciones.

Artículo 18°.- Las Instituciones sustentarán la ejecución total del programa de reinversión mediante la presentación al Ministerio de Educación, de una declaración jurada refrendada por una sociedad de auditoría, en la cual consten las notas demostrativas que acrediten las inversiones y/o adquisiciones realizadas. Para este último efecto, acompañarán copias de los asientos contables correspondientes donde figuren los montos destinados a las referidas inversiones y adquisiciones.

Tratándose de reinversiones en obras de infraestructura o en adquisición de bienes, cuyos costos superen las 200 UIT, la Institución deberá presentar, además, un informe preparado por una sociedad de auditoría que acredite la existencia física y la operatividad de las obras de infraestructura y/o de los bienes correspondientes en el local institucional.

Tratándose de reinversión de becas deberá presentarse la declaración jurada a que se refiere este artículo, refrendada por una sociedad de auditoría.

Para la validez de las declaraciones juradas a que se refiere el presente artículo, las Instituciones sólo podrán contar certificaciones de las sociedades de auditoría, debidamente inscritas en el Registro Unico de Sociedades de Auditoría (RUNSA), conforme a lo dispuesto por el Decreto Legislativo N° 850 y su Reglamento.

Artículo 19°.- Ministerio de Educación deberá emitir la constancia de ejecución de los programas de reinversión en un plazo máximo de sesenta (60) días hábiles, contados a partir de la fecha de presentación de la declaración jurada a que se refiere el artículo anterior. Asimismo, dentro de los siete (7) días hábiles siguientes, el Ministerio de Educación deberá remitir a la SUNAT una copia certificada de la constancia por la que se aprueba el cumplimiento total del programa de reinversión.

Artículo 20°.- La comprobación de la inexistencia de todo o una parte del crédito declarado, en razón de no haberse realizado efectivamente la inversión conforme a lo dispuesto en los Artículos 5° y 12°, obligará a reducir el crédito, eliminando la parte indebidamente obtenida que resulte proporcional a la inversión declarada y no efectuada.

Si el crédito indebidamente obtenido hubiese sido utilizado por la Institución Receptora, ésta deberá reintegrar el Impuesto a la Renta dejado de pagar en la parte correspondiente al crédito inexistente, más los intereses y sanciones a que se refiere el Código Tributario.

Si el crédito inexistente hubiese sido utilizado por una Institución Reversora, la Institución Receptora deberá reintegrar el Impuesto a la Renta dejado de pagar por aquella en la parte correspondiente al crédito indebido, más los intereses y sanciones a que se refiere el Código Tributario.

Artículo 21°.- El presente Decreto Supremo entrará en vigencia a partir del día siguiente de su publicación en el Diario Oficial El Peruano y será refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas y por el Ministerio de Educación.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y FINALES

Primera.- Las personas jurídicas privadas promotoras de centros educativos constituidos y autorizados con anterioridad a la vigencia del Decreto Legislativo N° 882, podrán incorporar a su patrimonio el correspondiente a los centros educativos a su cargo, dando de baja la inscripción de estos últimos en el Registro Unico de Contribuyentes. En tal caso, la condición de Instituciones Educativas Particulares recaerá sobre las mencionadas personas jurídicas.

La unificación patrimonial mencionada en el párrafo anterior carecerá de efectos

tributarios y podrá ser efectuada en tanto no contravenga las disposiciones legales vigentes en materia de exclusividad de la prestación de servicios educativos en razón de su nivel o modalidad.

Segunda.- Las personas naturales promotoras de centros educativos constituidos y autorizados con anterioridad a la vigencia del Decreto Legislativo N° 882, podrán aportar el patrimonio correspondiente a los centros educativos a cargo, a la constitución de cualquiera de las personas jurídicas a que se refiere el Artículo 4° de la Ley. Dicho aporte carecerá de efectos tributarios.

Tercera.- Los centros educativos particulares constituidos y autorizados con anterioridad al Decreto Legislativo N° 882, cuyo patrimonio no fuera incorporado al de sus promotores según lo dispuesto en la Primera Disposición Transitoria del presente dispositivo, o cuyas personas jurídicas promotoras no optaran por reorganizarse o transformarse en otras de tipo distinto conforme a la Segunda Disposición Transitoria de la Ley y las normas complementarias y/o reglamentarias que para tal efecto se dicten, serán consideradas como Instituciones Educativas Particulares para los efectos de la Ley y el presente Reglamento, y continuarán declarando y determinando los tributos a su cargo en forma independiente de la de sus promotores.

Para tal efecto, precisas que para la aplicación de las exoneraciones previstas por la Ley del Impuesto a la Renta, los centros educativos gozan de la misma personería jurídica que, de ser el caso, corresponda a sus promotores.

Cuarta.- Para efecto del goce del beneficio por reinversión a que se refiere el Artículo 13° de la Ley en el ejercicio 1997, los programas de reinversión deberán ser presentados ante el Ministerio de Educación dentro de los 30 días calendario, contados a partir de la vigencia del presente dispositivo. Dicho programa deberá ser

presentado de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 13°.

Los montos efectivamente invertidos por las Instituciones entre enero a abril del presente año, podrán ser imputados por la Institución Receptora como inversiones recibidas durante el ejercicio 1997, para efecto del goce del crédito, siempre y cuando presenten el programa de reinversión de conformidad con lo dispuesto en el párrafo anterior.

Quinta.- No será aplicable la multa correspondiente a la infracción tipificada en el numeral 3 del Artículo 176° del Código Tributario, a las Instituciones Educativas Particulares que no hubieren presentado la declaración correspondiente a los pagos a cuenta del Impuesto a la Renta por los meses de enero, febrero y marzo de 1997, siempre que cumplan con regularizar la presentación de las mismas hasta el 31 de mayo del presente ejercicio.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los veintinueve días del mes de abril de mil novecientos noventa y siete.

ALBERTO FUJIMORI FUJIMORI

Presidente Constitucional de la República

JORGE CAMET DICKMANN

Ministro de Economía y Finanzas

DOMINGO PALERMO CABREJOS

Ministro de Educación.

ANEXO 1

RELACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS MATERIA DEL BENEFICIO DE PREINVERSIÓN

- a) Inmuebles y bienes de capital exclusivamente para la prestación del servicio educativo.
- b) Becas, según el Artículo 12° del presente Decreto Supremo.
- c) Libros, folletos, revistas y, en general, cualquier publicación que apoye el proceso educativo, presentado en medios impresos, magnéticos o digitales.
- d) Software para fines educativos
- e) Material didáctico

D.S N° 046-97-EF:

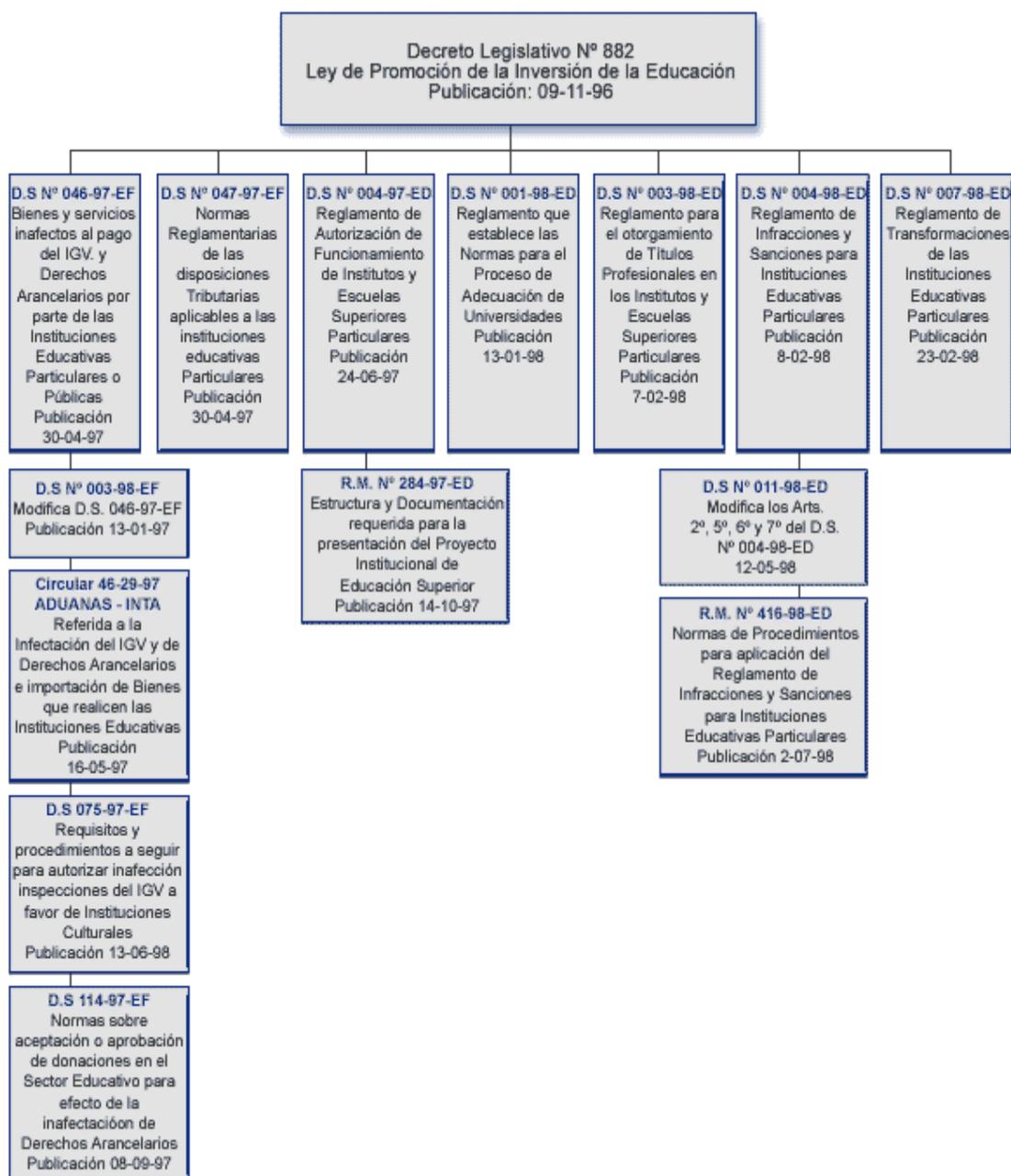
Este Decreto fue publicado el 30 de abril de 1997. Determina el procedimiento así como la relación de bienes y servicios inafectos al pago del impuesto general a las ventas y de derechos arancelarios por parte de las instituciones educativas particulares o públicas

D.S N° 003-98-EF:

Este Decreto fue publicado el 13 de enero de 1998. Modifica los artículos 1°, 2° y 4° del Decreto Supremo N° 046-97-EF, vinculados al procedimiento para la inafectación del Impuesto General a las Ventas y derechos arancelarios a favor de las instituciones educativas.

Anexo 11: Resumen del marco legal

Ley de Promoción de la Inversión de la Educación



Fuente: Congreso de la República. **Ley de Promoción de la Inversión de la Educación, Decreto Legislativo N° 882.** Lima: Congreso de la República, 1996.

CONSTITUCIÓN DE 1993

Artículo 13°

La educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana. El Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza. Los padres de familia tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho de escoger los centros de educación y de participar en el proceso educativo.

Artículo 14°

La educación promueve el conocimiento, el aprendizaje y la práctica de las humanidades, la ciencia, la técnica, las artes, la educación física y el deporte. Prepara para la vida y el trabajo y fomenta la solidaridad.

Es deber del Estado promover el desarrollo científico y tecnológico del país.

La formación ética y cívica y la enseñanza de la Constitución y de los derechos humanos son obligatorias en todo el proceso educativo civil o militar. La educación religiosa se imparte con respeto a la libertad de las conciencias.

La enseñanza se imparte, en todos sus niveles, con sujeción a los principios constitucionales y a los fines de la correspondiente institución educativa.

Artículo 15°

El profesorado en la enseñanza oficial es carrera pública. La ley establece los requisitos para desempeñarse como director o profesor de un centro educativo, así como sus derechos y obligaciones.

El Estado y la sociedad procuran su evaluación, capacitación, profesionalización y promoción permanentes.

El educando tiene derecho a una formación que respete su identidad, así como al buen trato psicológico y físico.

Toda persona, natural o jurídica, tiene el derecho de promover y conducir instituciones educativas y el de transferir la propiedad de éstas, conforme a ley.

Artículo 16°

Tanto el sistema como el régimen educativo son descentralizados.

El Estado coordina la política educativa. Formula los lineamientos generales de los planes de estudios así como los requisitos mínimos de la organización de los centros educativos. Supervisa su cumplimiento y la calidad de la educación.

Es deber del Estado asegurar que nadie se vea impedido de recibir educación adecuada por razón de su situación económica o de limitaciones mentales o físicas.

Se da prioridad a la educación en la asignación de recursos ordinarios del Presupuesto de la República.

Artículo 17°

La educación inicial, primaria y secundaria son obligatorias. En las instituciones del Estado, la educación es gratuita. En las universidades públicas el Estado garantiza el derecho a educarse gratuitamente a los alumnos que mantengan un rendimiento satisfactorio y no cuenten con los recursos económicos necesarios para cubrir los costos de educación.

Con el fin de garantizar la mayor pluralidad de la oferta educativa, y en favor de quienes no puedan sufragar su educación, la ley fija el modo de

subvencionar la educación privada en cualquiera de sus modalidades, incluyendo la comunal y la cooperativa.

El Estado promueve la creación de centros de educación donde la población los requiera.

El Estado garantiza la erradicación del analfabetismo. Asimismo fomenta la educación bilingüe e intercultural, según las características de cada zona. Preserva las diversas manifestaciones culturales y lingüísticas del país. Promueve la integración nacional.

Artículo 18°

La educación universitaria tiene como fines la formación profesional, la difusión cultural, la creación intelectual y artística y la investigación científica y tecnológica. El Estado garantiza la libertad de cátedra y rechaza la intolerancia.

Las universidades son promovidas por entidades privadas o públicas. La ley fija las condiciones para autorizar su funcionamiento.

La universidad es la comunidad de profesores, alumnos y graduados. Participan en ella los representantes de los promotores, de acuerdo a ley. Cada universidad es autónoma en su régimen normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico. Las universidades se rigen por sus propios estatutos en el marco de la Constitución y de las leyes.

Artículo 19°

Las universidades, institutos superiores y demás centros educativos constituidos conforme a la legislación en la materia gozan de inafectación de todo impuesto directo e indirecto que afecte los bienes, actividades y servicios propios de su finalidad educativa y cultural. En materia de aranceles de importación, puede establecerse un régimen

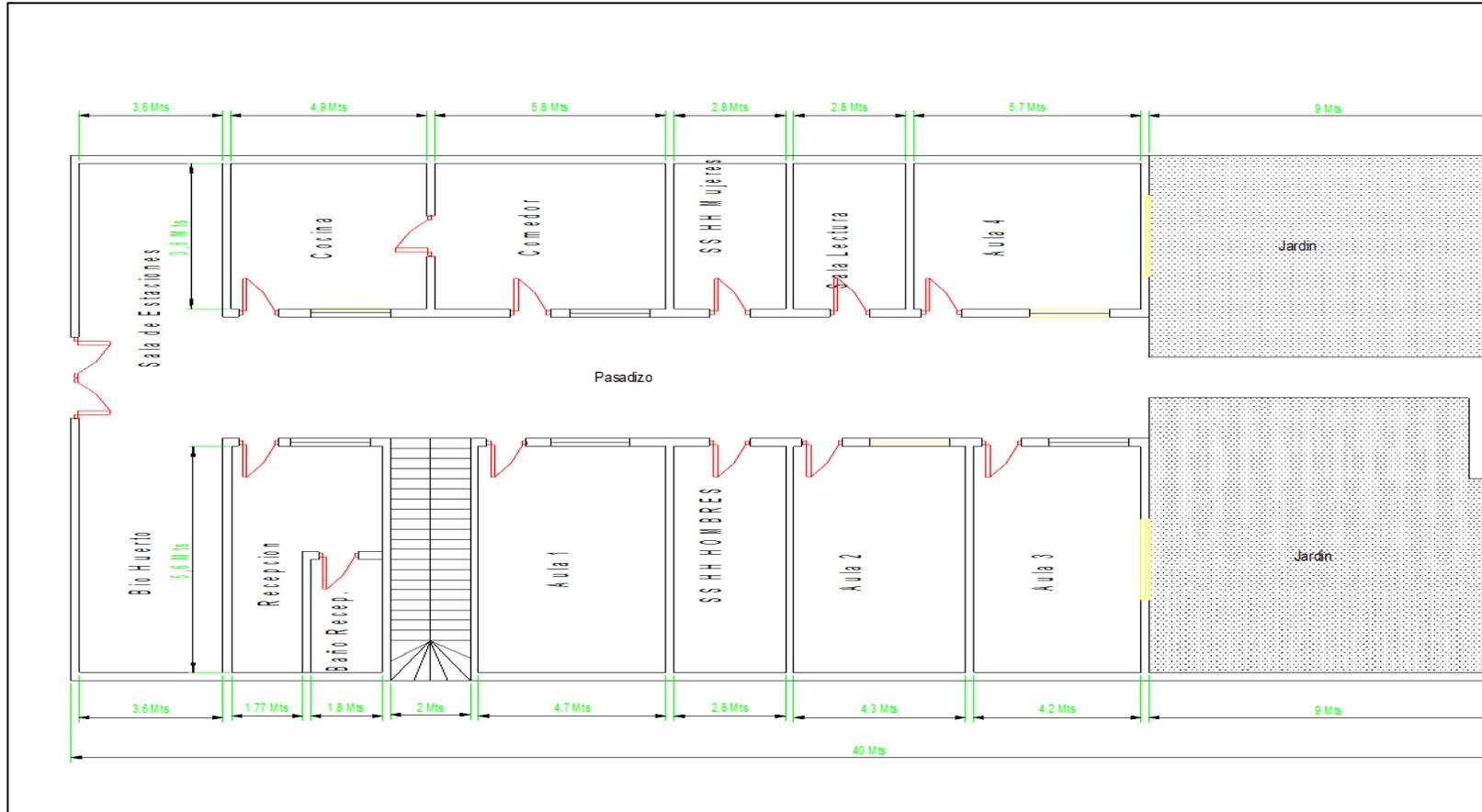
especial de afectación para determinados bienes.

Las donaciones y becas con fines educativos gozarán de exoneración y beneficios tributarios en la forma y dentro de los límites que fije la ley.

La ley establece los mecanismos de fiscalización a que se sujetan las mencionadas instituciones, así como los requisitos y condiciones que deben cumplir los centros culturales que por excepción puedan gozar de los mismos beneficios.

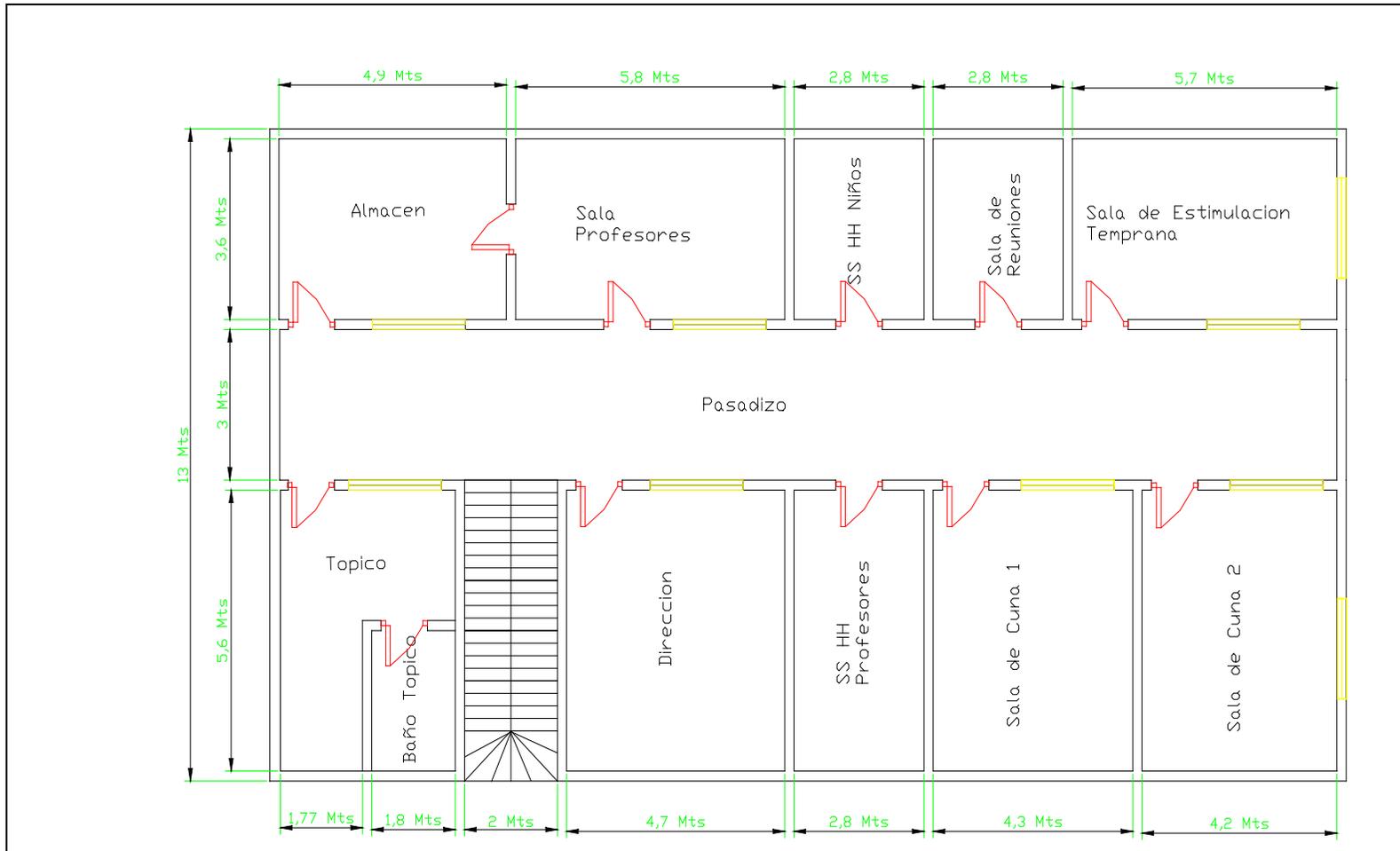
Para las instituciones educativas privadas que generen ingresos que por ley sean calificados como utilidades, puede establecerse la aplicación del impuesto a la renta.

Anexo 12: Layout primer piso



Elaboración Propia

Anexo 12: Layout segundo piso



Anexo 13: Información financiera por escenarios: Escenario moderado

Escenario Moderado

CUADRO DE INDICES

Datos base	General	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión fija (US\$):	\$40,510					
Capital de Trabajo Inicial	\$32,407					
Inversión Total:	\$72,918					
Aporte socios	75.00%					
Financiamiento externo	25.00%					
Monto de Reinversión (2do local)	\$58,334	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 219,673	S/. 0
Tasa de devaluación	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Tipo de Cambio	3.48	3.55	3.62	3.69	3.77	3.84
Tasa de Inflación	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
Tasa de Crecimiento Anual			30.00%	30.00%	10.00%	5.00%
Niños en Nido		35				
Niños en Cuna ⁽¹⁾		8				
Niños en estimulación temprana ⁽²⁾		16				
Niños en talleres		5				
Costo unitario mensual de comida	S/. 82					
Periodo promedio de pagos (días)	25	25	25	25	25	25
Periodo promedio de cobros (días)	30	30	30	30	30	30
Gastos en Capacitación (sobre ventas)	5.00%					
Gastos en Investigación y desarrollo (sobre ventas)	5.00%					
Impuesto a la Renta (%):	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
Impuesto Gral a las Vtas (%):	19.00%	19.00%	19.00%	19.00%	19.00%	19.00%
K Banco (% anual):	39.29%					
K Accionistas (% anual):	18.67%					

⁽¹⁾ Se calcula el promedio del estimado en el transcurso del año: (5 niños al inicio y 10 al final del año).

⁽²⁾ Se calcula el 80% de los niños mayores a un año que actualmente acuden a talleres de estimulación temprana (14) más 5 como proyección de venta.

TARIFAS POR SERVICIOS

Servicio	Tarifa Mensual
Pre-School/ Daycare	
• De 7: 00 a.m. a 12:30 m	\$160
• De 7: 00 a.m. a 2:30 m	\$200
• De 7: 00 a.m. a 6:30 m	\$220
Estimulación Temprana / Talleres	
• 1 vez por semana	\$48
• 2 veces por semana	\$70
• 3 veces por semana	\$98
Cuna	
Todos los días de 7 a 6:30	\$220

Mezcla de Productos

- 17%
- 33%
- 6%
- 25%
- 12%
- 8%
- 100%

NIÑOS EN NIDO		
Esc Base	35	
Alumnos por turno		
30%	11	
60%	21	
10%	4	
Precio Promedio (para el punto de equilibrio)		
11	\$160	\$1,680
21	\$200	\$4,200
4	\$220	\$770
16	\$70	\$1,120
8	\$220	\$1,650
5	\$70	\$350
64		\$9,770

Elaboración Propia

Anexo 13: Información financiera por escenarios: Escenario moderado

Reposición de activos

REPOSICION DE ACTIVOS:						
SUMINISTROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Afectos a la tasa de crecimiento		S/. 2,498	S/. 3,329	S/. 4,436	S/. 5,001	S/. 5,383
No afectos		S/. 655	S/. 671	S/. 688	S/. 705	S/. 723
TOTAL SUMINISTROS		S/. 3,153	S/. 4,000	S/. 5,124	S/. 5,707	S/. 6,106
ACTIVOS FIJOS:						
Computadoras						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 8,393)	(S/. 8,393)	(S/. 8,393)	(S/. 8,393)	(S/. 9,267)
Saldo	S/. 33,572	S/. 25,179	S/. 16,786	S/. 8,393	S/. 37,067	S/. 27,800
Software						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 1,531)	(S/. 1,593)	(S/. 1,624)	(S/. 1,657)	(S/. 1,690)
Saldo	S/. 1,531	S/. 1,593	S/. 1,624	S/. 1,657	S/. 1,690	S/. 1,724
Sanitarios						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 268)				
Saldo	S/. 1,341	S/. 1,072	S/. 804	S/. 536	S/. 268	(S/. 0)
Equipos dep a 24 mese						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 14,873)	(S/. 14,873)	(S/. 15,474)	(S/. 15,474)	(S/. 16,099)
Saldo	S/. 29,745	S/. 14,873	S/. 30,947	S/. 15,474	S/. 32,197	S/. 15,474
Equipos dep a 60 mese						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 7,484)				
Saldo	S/. 37,422	S/. 29,938	S/. 22,453	S/. 14,969	S/. 7,484	S/. 0
Unidad de transporte						
(depreciación)	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Saldo	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
GASTOS PREOPERATIVOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos pre operativos						
Amortización	S/. 0	(S/. 4,275)				
Saldo	S/. 21,374	S/. 17,099	S/. 12,824	S/. 8,549	S/. 4,275	S/. 0
Aumento de capital social: (por reinversión)						
Compra de unidad de transporte		S/. 0				
Inversión en nuevo local		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 219,673	S/. 0
Total:		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 219,673	S/. 0

Elaboración Propia

Anexo 13: Información financiera por escenarios: Escenario moderado

Balances proyectados

BALANCES PROYECTADOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Caja	S/. 129,963	S/. 6,555	S/. 6,837	S/. 13,635	S/. 13,993	S/. 13,993
Valores Negociables	S/. 0	S/. 407	S/. 17,730	S/. 202,497	S/. 149,231	S/. 382,294
Cuentas x cobrar	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Suministros	S/. 0	S/. 3,153	S/. 4,000	S/. 5,124	S/. 5,707	S/. 6,106
Ganancia/Pérdida por tipo de cambio	S/. 0	(S/. 677)	(S/. 2,043)	(S/. 4,114)	(S/. 4,114)	(S/. 4,114)
Activo Corriente	S/. 129,963	S/. 9,439	S/. 26,525	S/. 217,143	S/. 164,817	S/. 398,278
Activo Fijo						
Computadoras	S/. 33,572	S/. 25,179	S/. 16,786	S/. 8,393	S/. 37,067	S/. 27,800
Software	S/. 1,531	S/. 1,593	S/. 1,624	S/. 1,657	S/. 1,690	S/. 1,724
Sanitarios para niños	S/. 1,341	S/. 1,072	S/. 804	S/. 536	S/. 268	(S/. 0)
Equipos dep a 24 meses	S/. 29,745	S/. 14,873	S/. 30,947	S/. 15,474	S/. 32,197	S/. 15,474
Equipos dep a 60 meses	S/. 37,422	S/. 29,938	S/. 22,453	S/. 14,969	S/. 7,484	S/. 0
Unidad de transporte	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Reinversión en nuevo local	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 219,673	S/. 219,673
Total Activo Fijo	S/. 103,612	S/. 72,655	S/. 72,616	S/. 41,029	S/. 298,380	S/. 264,670
Gastos Preoperativos	S/. 21,374	S/. 17,099	S/. 12,824	S/. 8,549	S/. 4,275	S/. 0
Activo Total	S/. 254,948	S/. 99,193	S/. 111,964	S/. 266,721	S/. 467,471	S/. 662,949
PASIVO						
Cuentas x pagar	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Parte corriente Deuda a Largo Plazo	S/. 14,929	S/. 21,210	S/. 30,135	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Beneficios Sociales por pagar	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Impuestos por pagar	S/. 0	S/. 5,757	S/. 8,584	S/. 13,815	S/. 20,443	S/. 27,735
Nuevos créditos	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Pasivo Corriente	S/. 14,929	S/. 26,968	S/. 38,719	S/. 13,815	S/. 20,443	S/. 27,735
Deuda a Largo Plazo	S/. 49,759	S/. 29,544	(S/. 0)	(S/. 0)	S/. 0	S/. 0
Pasivo Total	S/. 64,688	S/. 56,511	S/. 38,719	S/. 13,815	S/. 20,443	S/. 27,735
Patrimonio						
Capital Social	S/. 190,260	S/. 42,682	S/. 73,245	S/. 252,906	S/. 447,028	S/. 635,214
Capital Social	S/. 190,260	S/. 190,260	S/. 190,260	S/. 190,260	S/. 409,933	S/. 409,933
Resultados del Ejercicio	S/. 0	(S/. 147,578)	S/. 30,563	S/. 179,661	S/. 194,122	S/. 188,186
Resultados Acumulados	S/. 0	S/. 0	(S/. 147,578)	(S/. 117,015)	S/. 62,646	S/. 37,095
Resultados Acumulados (Netos de reinversió	S/. 0	(S/. 147,578)	(S/. 117,015)	S/. 62,646	S/. 37,095	S/. 225,281
TOTAL PASIVO + PATRIM	S/. 254,948	S/. 99,193	S/. 111,964	S/. 266,721	S/. 467,471	S/. 662,949

Elaboración Propia

Anexo 13: Información financiera por escenarios: Escenario moderado
Estados de resultados proyectados

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por servicios	S/. 404,964	S/. 582,954	S/. 772,997	S/. 1,333,845	S/. 1,428,549
Gastos de Operación:	S/. 532,292	S/. 537,043	S/. 558,656	S/. 1,139,723	S/. 1,170,662
Gastos Personal	S/. 270,943	S/. 266,282	S/. 272,910	S/. 559,406	S/. 573,331
Gasto de Seguros	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Gasto de Teléfono	S/. 2,255	S/. 2,134	S/. 2,187	S/. 4,483	S/. 4,595
Cable	S/. 1,490	S/. 1,520	S/. 1,551	S/. 3,163	S/. 3,227
Luz	S/. 3,998	S/. 3,782	S/. 3,877	S/. 7,947	S/. 8,146
Agua	S/. 1,066	S/. 1,009	S/. 1,034	S/. 2,119	S/. 2,172
Línea dedicada (website)	S/. 11,533	S/. 10,859	S/. 11,076	S/. 11,297	S/. 11,523
Adicionales (eventos/atenciones/charlas)	S/. 17,867	S/. 18,224	S/. 18,588	S/. 37,920	S/. 38,679
Costo anual de alojamiento del Website	S/. 532	S/. 543	S/. 554	S/. 565	S/. 576
Gas	S/. 466	S/. 441	S/. 452	S/. 927	S/. 950
Alquiler	S/. 27,679	S/. 26,061	S/. 26,582	S/. 54,227	S/. 55,312
Alimentación niños	S/. 22,549	S/. 31,979	S/. 41,573	S/. 70,329	S/. 73,846
Gastos de depreciación	S/. 32,549	S/. 32,611	S/. 33,244	S/. 66,552	S/. 69,616
Gastos de amortización	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275
Utiles de escritorio y limpieza	S/. 18,506	S/. 18,969	S/. 19,443	S/. 39,858	S/. 40,855
Mantenimiento general (pintura y otros)	S/. 1,500	S/. 1,538	S/. 1,576	S/. 3,231	S/. 3,311
Capacitación	S/. 13,547	S/. 13,314	S/. 13,645	S/. 55,941	S/. 57,333
Investigación y desarrollo (ferias, visitas)	S/. 13,547	S/. 13,314	S/. 13,645	S/. 27,970	S/. 28,667
Utilidad de Operación	(S/. 127,328.20)	S/. 45,912	S/. 214,342	S/. 194,122	S/. 257,886
Gatos Financieros	S/. 19,573	S/. 13,982	S/. 5,762	S/. 0	S/. 0
Pérdida por variación del Tipo de Cambio	S/. 677	S/. 1,367	S/. 2,070	S/. 0	S/. 0
Utilidad Antes de Impuestos	(S/. 147,578)	S/. 30,563	S/. 206,509	S/. 194,122	S/. 257,886
Impuestos	S/. 0	S/. 0	S/. 26,848	S/. 0	S/. 69,701
UTILIDAD NETA	(S/. 147,578)	S/. 30,563	S/. 179,661	S/. 194,122	S/. 188,186

Elaboración Propia

Anexo 13: Información financiera por escenarios: Escenario moderado

Flujo de caja financiero proyectado

FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
PROYECTADO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	S/. 0	(S/. 147,578)	S/. 30,563	S/. 179,661	S/. 194,122	S/. 188,186
+ depreciación	S/. 0	S/. 32,549	S/. 32,611	S/. 33,244	S/. 66,552	S/. 69,616
+ amortización gastos pre operativos		S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275
+/- Variación del Tipo de Cambio	S/. 0	S/. 677	S/. 1,367	S/. 2,070	S/. 0	S/. 0
FLUJO GENERADO POR LAS						
OPERACIONES	S/. 0	(S/. 110,078)	S/. 68,815	S/. 219,250	S/. 264,950	S/. 262,076
Variación de Capital de Trabajo	S/. 0	(S/. 2,604)	(S/. 1,980)	(S/. 4,108)	(S/. 6,044)	(S/. 6,893)
FLUJO DE CAJA OPERATIVO FCO	S/. 0	(S/. 107,474)	S/. 70,795	S/. 223,358	S/. 270,994	S/. 268,969
FLUJO DE INVERSIONES	S/. 124,985	S/. 1,593	S/. 32,572	S/. 1,657	S/. 323,903	S/. 35,907
Variación de Activos	S/. 124,985	S/. 1,593	S/. 32,572	S/. 1,657	S/. 323,903	S/. 35,907
FLUJO FINANCIERO						
+ Préstamo	S/. 64,688	(S/. 13,934)	(S/. 20,619)	(S/. 30,135)	S/. 0	S/. 0
+ Aporte de Capital	S/. 190,260	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 219,673	S/. 0
+ Variación de nuevos créditos		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
- Reinversión	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	(S/. 219,673)	S/. 0
- Dividendos		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Flujo Financiero	S/. 254,948	(S/. 13,934)	(S/. 20,619)	(S/. 30,135)	S/. 0	S/. 0
FLUJOS DE CAJA	S/. 129,963	(S/. 123,001)	S/. 17,605	S/. 191,565	(S/. 52,909)	S/. 233,063
Saldo de Caja y Valores Negociables	S/. 129,963	S/. 6,962	S/. 24,567	S/. 216,133	S/. 163,223	S/. 396,286
- Caja requerida promedio (al Balance)		(S/. 6,555)	(S/. 6,837)	(S/. 13,635)	(S/. 13,993)	(S/. 13,993)
Flujos de Libre Disponibilidad acumulados		S/. 407	S/. 17,730	S/. 202,497	S/. 149,231	S/. 382,294
Flujos Libres por periodo	(S/. 190,260)	S/. 407	S/. 17,323	S/. 184,767	(S/. 53,266)	S/. 233,063

Elaboración Propia

Anexo 13: Información financiera por escenarios: Escenario moderado

Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Inicial	S/. 0	S/. 129,963	S/. 6,962	S/. 24,567	S/. 216,133	S/. 109,840
FLUJO DE EFECTIVO OPERAC Y ACTIVOS						
Utilidad operativa	S/. 0	(S/. 127,328)	S/. 45,912	S/. 214,342	S/. 194,122	S/. 257,886
Depreciación	S/. 0	S/. 32,549	S/. 32,611	S/. 33,244	S/. 66,552	S/. 69,616
Amortización	S/. 0	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275
Impuestos	S/. 0	S/. 0	S/. 0	(S/. 26,848)	(S/. 58,237)	(S/. 77,366)
Variación capital de trabajo	S/. 0	S/. 2,604	S/. 1,980	S/. 4,108	S/. 10,898	S/. 2,679
Variación de activos fijos	(S/. 124,985)	(S/. 1,593)	(S/. 32,572)	(S/. 1,657)	(S/. 323,903)	(S/. 35,907)
TOTAL FLUJO EFECTIVO OPERAC Y ACT	(S/. 124,985)	(S/. 89,493)	S/. 52,205	S/. 227,462	(S/. 106,293)	S/. 221,183
FLUJO DE EFECTIVO FINANCIAMIENTO						
Variación de Deuda	S/. 64,688	(S/. 13,934)	(S/. 20,619)	(S/. 30,135)	S/. 0	S/. 0
Intereses	S/. 0	(S/. 19,573)	(S/. 13,982)	(S/. 5,762)	S/. 0	S/. 0
Total Flujo de Efectivo Deuda	S/. 64,688	(S/. 33,508)	(S/. 34,601)	(S/. 35,897)	S/. 0	S/. 0
Variación de Capital social	S/. 190,260	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 219,673	S/. 0
Dividendos	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Reinversión	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	(S/. 219,673)	S/. 0
Total Flujo de Efectivo Accionistas	S/. 190,260	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
TOTAL FLUJO EFECTIVO ACTIV FINANC	S/. 254,948	(S/. 33,508)	(S/. 34,601)	(S/. 35,897)	S/. 0	S/. 0
Caja Final	S/. 129,963	S/. 6,962	S/. 24,567	S/. 216,133	S/. 109,840	S/. 331,023

Total Egresos		S/. 466,874	S/. 471,991	S/. 492,270	S/. 981,754	S/. 1,007,460
Ciclo de Caja (días)	5	5	5	5	5	5
Caja requerida promedio		S/. 6,555	S/. 6,837	S/. 13,635	S/. 13,993	S/. 13,993
Caja requerida		S/. 6,555	S/. 6,837	S/. 13,635	S/. 13,993	S/. 13,993
Caja Mínima		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Valores Negociables		S/. 407	S/. 17,730	S/. 202,497	S/. 95,847	S/. 317,030
Nuevos Creditos		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0

Requerimiento de Caja Inicial:	129,963.04
---------------------------------------	-------------------

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO						
Utilidad Operativa	S/. 0	(S/. 127,328)	S/. 45,912	S/. 214,342	S/. 194,122	S/. 257,886
Depreciación	S/. 0	S/. 32,549	S/. 32,611	S/. 33,244	S/. 66,552	S/. 69,616
Amortización	S/. 0	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275
Impuestos (Pto. de vista económico)	S/. 0	S/. 0	(S/. 13,773)	(S/. 64,302)	(S/. 58,237)	(S/. 77,366)
Ajuste de impuesto por resultados negativos		(S/. 6,075)	S/. 9,169	S/. 35,105	S/. 0	S/. 0
Variación de Capital de Trabajo Operativo	(S/. 129,963)	S/. 126,012	S/. 1,698	(S/. 2,691)	S/. 10,541	S/. 2,679
Variación de Activos fijos netos	(S/. 124,985)	(S/. 1,593)	(S/. 32,572)	(S/. 1,657)	(S/. 323,903)	(S/. 35,907)
Total Flujo de Caja Económico	(S/. 254,948)	S/. 27,840	S/. 47,319	S/. 218,314	(S/. 106,649.94)	S/. 221,183

Anexo 13: Información financiera por escenarios: Escenario moderado

Flujo de caja no operativo

FLUJO DE CAJA NO OPERATIVO						
Variación de Valores Negociables	S/. 0	(S/. 407)	(S/. 17,323)	(S/. 184,767)	S/. 106,650	(S/. 221,183)
FLUJO DE CAJA DE DEUDA						
Variación de nuevos créditos	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Variación de pagaré	S/. 64,688	(S/. 13,934)	(S/. 20,619)	(S/. 30,135)	S/. 0	S/. 0
Intereses después de impuestos	S/. 0	(S/. 13,701)	(S/. 9,787)	(S/. 4,033)	S/. 0	S/. 0
Efecto tributario por variación del tipo de cam	S/. 0	S/. 203	S/. 410	S/. 621	S/. 0	S/. 0
Total Flujo de Caja de Deuda	S/. 64,688	(S/. 27,433)	(S/. 29,996)	(S/. 33,547)	S/. 0	S/. 0
FLUJO DE CAJA ACCIONISTAS						
Variación de Acciones Comunes (capital soci	S/. 190,260	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 219,673	S/. 0
Pago de Dividendos	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Reinversión	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	(S/. 219,673)	S/. 0
Total Flujo de Caja de Accionistas	S/. 190,260	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Total Flujo de Caja No Operat + Financ	S/. 254,948	(S/. 27,840)	(S/. 47,319)	(S/. 218,314)	S/. 106,650	(S/. 221,183)
Variación de nuevos créditos:	0	0	0	0	0	0
Celda de control de flujos libres:	0	0	0	0	0	0

Elaboración Propia

Anexo 13: Información financiera por escenarios: Escenario moderado

Análisis del capital de trabajo para flujo de efectivo

Análisis del Capital de Trabajo para Flujo de Efectivo

CONCEPTOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente						
Clientes	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Existencias	S/. 0	S/. 3,153	S/. 4,000	S/. 5,124	S/. 5,707	S/. 6,106
Total Activo Corriente	S/. 0	S/. 3,153	S/. 4,000	S/. 5,124	S/. 5,707	S/. 6,106
Pasivo Corriente						
Proveedores	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Impuestos por pagar	S/. 0	S/. 5,757	S/. 8,584	S/. 13,815	S/. 25,296	S/. 28,373
Capital de Trabajo Neto	S/. 0	(S/. 2,604)	(S/. 4,584)	(S/. 8,691)	(S/. 19,589)	(S/. 22,268)
Saldo inicial	S/. 0	S/. 0	(S/. 2,604)	(S/. 4,584)	(S/. 8,691)	(S/. 19,589)
Saldo final	S/. 0	(S/. 2,604)	(S/. 4,584)	(S/. 8,691)	(S/. 19,589)	(S/. 22,268)
Variación Capital de Trabajo Neto	S/. 0	S/. 2,604	S/. 1,980	S/. 4,108	S/. 10,898	S/. 2,679

Análisis del Capital de Trabajo Operativo

CONCEPTOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente						
Caja	S/. 129,963	S/. 6,555	S/. 6,837	S/. 13,635	S/. 13,993	S/. 13,993
Clientes	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Existencias	S/. 0	S/. 3,153	S/. 4,000	S/. 5,124	S/. 5,707	S/. 6,106
Total Activo Corriente Operativo	S/. 129,963	S/. 9,709	S/. 10,837	S/. 18,760	S/. 19,699	S/. 20,098
Pasivo Corriente						
Sobregiros	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Proveedores	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Impuestos por pagar	S/. 0	S/. 5,757	S/. 8,584	S/. 13,815	S/. 25,296	S/. 28,373
Capital de Trabajo Neto	S/. 129,963	S/. 3,951	S/. 2,253	S/. 4,944	(S/. 5,596)	(S/. 8,275)
Saldo inicial de Capital de Trabajo	S/. 0	S/. 129,963	S/. 3,951	S/. 2,253	S/. 4,944	(S/. 5,596)
Saldo final de Capital de Trabajo	S/. 129,963	S/. 3,951	S/. 2,253	S/. 4,944	(S/. 5,596)	(S/. 8,275)
Variación Capital de Trabajo Neto	(S/. 129,963)	S/. 126,012	S/. 1,698	(S/. 2,691)	S/. 10,541	S/. 2,679

Elaboración Propia

Anexo 14: Información financiera por escenarios: Escenario optimista

Cuadro de índices

Escenario Optimista

CUADRO DE INDICES

Datos base	General	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión fija (US\$):	\$40,510					
Capital de Trabajo Inicial	\$32,407					
Inversión Total:	\$72,918					
Aporte socios	75.00%					
Financiamiento externo	25.00%					
Monto de Reinversión (2do local)	\$58,334	S/. 0	S/. 0	S/. 215,368	S/. 0	S/. 0
Tasa de devaluación	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Tipo de Cambio	3.48	3.55	3.62	3.69	3.77	3.84
Tasa de Inflación	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
Tasa de Crecimiento Anual			40.00%	40.00%	20.00%	10.00%
Niños en Nido		40				
Niños en Cuna ⁽¹⁾		8				
Niños en estimulación temprana ⁽²⁾		16				
Niños en talleres		5				
Costo unitario mensual de comida	S/. 82					
Periodo promedio de pagos (días)	45	45	45	45	45	45
Periodo promedio de cobros (días)	30	30	30	30	30	30
Gastos en Capacitación (sobre ventas)	5.00%					
Gastos en Investigación y desarrollo (sobre ventas)	5.00%					
Impuesto a la Renta (%):	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
Impuesto Gral a las Vtas (%):	19.00%	19.00%	19.00%	19.00%	19.00%	19.00%
K Banco (% anual):	39.29%					
K Accionistas (% anual):	18.67%					

⁽¹⁾ Se calcula el promedio del estimado en el transcurso del año: (5 niños al inicio y 10 al final del año).

⁽²⁾ Se calcula el 80% de los niños mayores a un año que actualmente acuden a talleres de estimulación temprana (14) más 5 como proyección de venta.

TARIFAS POR SERVICIOS

Servicio	Tarifa Mensual
Pre-School/ Daycare	
• De 7: 00 a.m. a 12:30 m	\$160
• De 7: 00 a.m. a 2:30 m	\$200
• De 7: 00 a.m. a 6:30 m	\$220
Estimulación Temprana / Talleres	
• 1 vez por semana	\$48
• 2 veces por semana	\$70
• 3 veces por semana	\$98
Cuna	
Todos los días de 7 a 6:30	\$220

Mezcla de Productos

18%
35%
6%
23%
11%
7%
100%

NIÑOS EN NIDO		
Esc Base	40	
Alumnos por turno		
30%	12	
60%	24	
10%	4	
Precio Promedio (para el punto de equilibrio)		
12	\$160	\$1,920
24	\$200	\$4,800
4	\$220	\$880
16	\$70	\$1,120
8	\$220	\$1,650
5	\$70	\$350
69		\$10,720
Precio Promedio		\$156

Elaboración Propia

Anexo 14: Información financiera por escenarios: Escenario optimista

Gastos de personal según cantidad proyectada de niños por turno

Cantidad proyectada de Niños por Turno	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nido		40	56	118	142	156
1er. Turno		12	17	36	43	47
2do. Turno		24	34	71	85	94
3er. Turno		4	6	12	14	16
Cuna		8	11	22	27	29
Estimulación Temprana		16	22	47	57	63
Talleres		5	7	15	18	20
Total Niños:		69	96	203	243	268

INGRESOS:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1er horario		\$23,040	\$34,944	\$73,882	\$88,658	\$97,524
2do horario		\$57,600	\$87,360	\$184,704	\$221,645	\$243,809
3er horario		\$10,560	\$16,016	\$33,862	\$40,635	\$44,698
Total alumnos en nido		\$91,200	\$138,320	\$292,448	\$350,938	\$386,031
Estimulación temprana (3 grupos)		\$12,320	\$18,816	\$39,782	\$47,739	\$52,513
Talleres (3 veces)		\$3,850	\$5,880	\$12,432	\$14,918	\$16,410
Cuna		\$18,150	\$27,720	\$58,608	\$70,330	\$77,363
Total Ingresos:		\$125,520	\$190,736	\$403,270	\$483,924	\$532,317

Para niños en nido se considera un ingreso adicional por derecho de matrícula equivalente a un mes de pensión en cada caso.

Total Ingresos: (soles)		S/. 445,418	S/. 690,379	S/. 1,488,851	S/. 1,822,354	S/. 2,044,681
--------------------------------	--	--------------------	--------------------	----------------------	----------------------	----------------------

GASTOS DE PERSONAL:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Directora		S/. 28,080	S/. 26,568	S/. 27,232	S/. 27,913	S/. 28,611
Vigilante		S/. 5,200	S/. 4,920	S/. 5,043	S/. 5,169	S/. 5,298
Personal de limpieza y cocina		S/. 5,200	S/. 4,920	S/. 5,043	S/. 5,169	S/. 5,298
Profesoras		S/. 120,600	S/. 123,615	S/. 126,705	S/. 129,873	S/. 133,120
Asistente Administrativo		S/. 19,500	S/. 18,450	S/. 18,911	S/. 19,384	S/. 19,869
Auxiliares		S/. 62,000	S/. 63,550	S/. 65,139	S/. 66,767	S/. 68,436
Profesoras de Estimulación		S/. 9,240	S/. 9,471	S/. 9,708	S/. 9,950	S/. 10,199
Dentista		S/. 250	S/. 256	S/. 263	S/. 269	S/. 276
Doctor		S/. 500	S/. 513	S/. 525	S/. 538	S/. 552
Psicóloga		S/. 9,240	S/. 9,471	S/. 9,708	S/. 9,950	S/. 10,199
Nutricionista		S/. 6,160	S/. 6,314	S/. 6,472	S/. 6,634	S/. 6,799
Beneficios sociales		S/. 86,685	S/. 82,017	S/. 84,068	S/. 86,169	S/. 88,324
Premio por mejor idea		S/. 2,129	S/. 2,172	S/. 2,215	S/. 2,259	S/. 2,305
Bono anual por desempeño		S/. 3,549	S/. 3,620	S/. 3,692	S/. 3,766	S/. 3,841
Jardinero		S/. 600	S/. 615	S/. 630	S/. 646	S/. 662
Total Personal:		S/. 358,933	S/. 356,471	S/. 365,354	S/. 374,458	S/. 383,790

Elaboración Propia

Anexo 14: Información financiera por escenarios: Escenario optimista

Reposición de activos según cantidad proyectada de niños por turno

Escenario Optimista

Cantidad proyectada de Niños por Turno	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nido		35	43	55	96	101
1er. Turno		11	13	17	29	30
2do. Turno		21	26	33	57	60
3er. Turno		4	4	6	10	10
Cuna		8	8	10	18	19
Estimulación Temprana		16	21	27	46	48
Talleres		5	7	8	14	15
Total Niños:		64	77	101	174	183

FINANCIAMIENTO:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(soles)						
Monto	S/. 63,420	S/. 49,759	S/. 29,544	(S/. 0)		
Amortización	S/. 0	(S/. 14,929)	(S/. 21,210)	(S/. 30,135)		
Intereses	S/. 0	(S/. 19,573)	(S/. 13,982)	(S/. 5,762)		

REPOSICION DE ACTIVOS:

SUMINISTROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Afectos a la tasa de crecimiento		S/. 2,498	S/. 3,329	S/. 4,436	S/. 5,001	S/. 5,383
No afectos		S/. 655	S/. 671	S/. 688	S/. 705	S/. 723
TOTAL SUMINISTROS		S/. 3,153	S/. 4,000	S/. 5,124	S/. 5,707	S/. 6,106
ACTIVOS FIJOS:						
Computadoras						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 8,393)	(S/. 8,393)	(S/. 8,393)	(S/. 8,393)	(S/. 9,267)
Saldo	S/. 33,572	S/. 25,179	S/. 16,786	S/. 8,393	S/. 37,067	S/. 27,800
Software						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 1,531)	(S/. 1,593)	(S/. 1,624)	(S/. 1,657)	(S/. 1,690)
Saldo	S/. 1,531	S/. 1,593	S/. 1,624	S/. 1,657	S/. 1,690	S/. 1,724
Sanitarios						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 268)				
Saldo	S/. 1,341	S/. 1,072	S/. 804	S/. 536	S/. 268	(S/. 0)
Equipos dep a 24 mese						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 14,873)	(S/. 14,873)	(S/. 15,474)	(S/. 15,474)	(S/. 16,099)
Saldo	S/. 29,745	S/. 14,873	S/. 30,947	S/. 15,474	S/. 32,197	S/. 15,474
Equipos dep a 60 mese						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 7,484)				
Saldo	S/. 37,422	S/. 29,938	S/. 22,453	S/. 14,969	S/. 7,484	S/. 0
Unidad de transporte						
(depreciación)	S/. 0	S/. 0	S/. 0	(S/. 7,239)	(S/. 7,239)	(S/. 7,239)
Saldo	S/. 0	S/. 0	S/. 36,196	S/. 28,956	S/. 21,717	S/. 14,478

Anexo 14: Información financiera por escenarios: Escenario optimista

Gastos preoperativos

GASTOS PREOPERATIVOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos pre operativos						
Amortización	S/. 0	(S/. 4,275)				
Saldo	S/. 21,374	S/. 17,099	S/. 12,824	S/. 8,549	S/. 4,275	S/. 0

Aumento de capital social: (por reinversión)						
Compra de unidad de transporte		S/. 0	S/. 36,196	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Inversión en nuevo local		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 219,673	S/. 0
Total:		S/. 0	S/. 36,196	S/. 0	S/. 219,673	S/. 0

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por servicios	S/. 404,964	S/. 534,960	S/. 709,357	S/. 1,262,441	S/. 1,352,074
Gastos de Operación:	S/. 532,292	S/. 534,960	S/. 563,187	S/. 1,151,223	S/. 1,182,013
Gastos Personal	S/. 270,943	S/. 266,282	S/. 272,910	S/. 559,406	S/. 573,331
Gastos por sevicios de terceros	S/. 87,990	S/. 90,190	S/. 92,444	S/. 189,511	S/. 194,249
Gasto de Seguros	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Gasto de Teléfono	S/. 2,255	S/. 2,134	S/. 2,187	S/. 4,483	S/. 4,595
Cable	S/. 1,490	S/. 1,520	S/. 1,551	S/. 3,163	S/. 3,227
Luz	S/. 3,998	S/. 3,782	S/. 3,877	S/. 7,947	S/. 8,146
Agua	S/. 1,066	S/. 1,009	S/. 1,034	S/. 2,119	S/. 2,172
Línea dedicada (website)	S/. 11,533	S/. 10,859	S/. 11,076	S/. 11,297	S/. 11,523
Adicionales (eventos/atenciones/charlas)	S/. 17,867	S/. 18,224	S/. 18,588	S/. 37,920	S/. 38,679
Costo anual de alojamiento del Website	S/. 532	S/. 543	S/. 554	S/. 565	S/. 576
Gas	S/. 466	S/. 441	S/. 452	S/. 927	S/. 950
Alquiler	S/. 27,679	S/. 26,061	S/. 26,582	S/. 54,227	S/. 55,312
Alimentación niños	S/. 22,549	S/. 29,896	S/. 38,865	S/. 67,351	S/. 70,718
Gastos de depreciación	S/. 32,549	S/. 32,611	S/. 40,483	S/. 81,031	S/. 84,094
Gastos de amortizacion	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275
Utilies de escritorio y limpieza	S/. 18,506	S/. 18,969	S/. 19,443	S/. 39,858	S/. 40,855
Mantenimiento general (pintura y otros)	S/. 1,500	S/. 1,538	S/. 1,576	S/. 3,231	S/. 3,311
Capacitación	S/. 13,547	S/. 13,314	S/. 13,645	S/. 55,941	S/. 57,333
Investigación y desarrollo (ferias, visitas)	S/. 13,547	S/. 13,314	S/. 13,645	S/. 27,970	S/. 28,667
Utilidad de Operación	(S/. 127,328.20)	S/. 0	S/. 146,170	S/. 111,218	S/. 170,061

Elaboración Propia

Anexo 14: Información financiera por escenarios: Escenario optimista

Otros gastos

OTROS GASTOS:						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler		S/. 27,679	S/. 26,061	S/. 26,582	S/. 27,114	S/. 27,656
Útiles de Limpieza		S/. 11,884	S/. 12,181	S/. 12,485	S/. 12,797	S/. 13,117
Mantenimiento general (pintura y otros)		S/. 1,500	S/. 1,538	S/. 1,576	S/. 1,615	S/. 1,656
Útiles de Escritorio		S/. 6,623	S/. 6,788	S/. 6,958	S/. 7,132	S/. 7,310
Alimentación Niños		S/. 25,771	S/. 39,359	S/. 83,216	S/. 99,859	S/. 109,845
Cable		S/. 1,490	S/. 1,520	S/. 1,551	S/. 1,582	S/. 1,613
Luz		S/. 3,998	S/. 3,782	S/. 3,877	S/. 3,974	S/. 4,073
Agua		S/. 1,066	S/. 1,009	S/. 1,034	S/. 1,060	S/. 1,086
Teléfono		S/. 2,255	S/. 2,134	S/. 2,187	S/. 2,242	S/. 2,298
Línea dedicada (website)		S/. 11,533	S/. 10,859	S/. 11,076	S/. 11,297	S/. 11,523
Adicionales (eventos/atenciones/charlas)		S/. 17,867	S/. 18,224	S/. 18,588	S/. 18,960	S/. 19,339
Costo anual de alojamiento del Website		S/. 532	S/. 543	S/. 554	S/. 565	S/. 576
Gas		S/. 466	S/. 441	S/. 452	S/. 464	S/. 475
Capacitación		S/. 13,547	S/. 13,314	S/. 27,291	S/. 27,970	S/. 28,667
Investigación y desarrollo (ferias, visitas)		S/. 13,547	S/. 13,314	S/. 27,291	S/. 27,970	S/. 28,667
Total Otros Gastos		S/. 139,757	S/. 151,065	S/. 224,717	S/. 244,600	S/. 257,901
IGV por pagar:	0	S/. 6,398	S/. 10,285	S/. 22,912	S/. 28,177	S/. 31,682

FINANCIAMIENTO:						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(soles)						
Monto	S/. 63,420	S/. 49,759	S/. 29,544	(S/. 0)		
Amortización	S/. 0	(S/. 14,929)	(S/. 21,210)	(S/. 30,135)		
Intereses	S/. 0	(S/. 19,573)	(S/. 13,982)	(S/. 5,762)		

Ganancia/Pérdida por variación del tipo de cambio						
Cuotas al T.C. a la fecha de desembolso		S/. 33,826	S/. 33,826	S/. 33,826		
Cuotas al T.C. proyectado		S/. 34,503	S/. 35,193	S/. 35,897		
Diferencia	S/. 0	(S/. 677)	(S/. 1,367)	(S/. 2,070)		
Diferencia Acumulada	S/. 0	(S/. 677)	(S/. 2,043)	(S/. 4,114)	(S/. 4,114)	(S/. 4,114)

REPOSICION DE ACTIVOS:						
SUMINISTROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Afectos a la tasa de crecimiento		S/. 2,498	S/. 3,585	S/. 5,145	S/. 6,328	S/. 7,135
No afectos		S/. 655	S/. 671	S/. 688	S/. 705	S/. 723
TOTAL SUMINISTROS		S/. 3,153	S/. 4,256	S/. 5,833	S/. 7,033	S/. 7,858

ACTIVOS FIJOS:						
Computadoras						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 8,393)	(S/. 8,393)	(S/. 8,393)	(S/. 8,393)	(S/. 9,267)
Saldo	S/. 33,572	S/. 25,179	S/. 16,786	S/. 8,393	S/. 37,067	S/. 27,800
Software						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 1,531)	(S/. 1,593)	(S/. 1,624)	(S/. 1,657)	(S/. 1,690)
Saldo	S/. 1,531	S/. 1,593	S/. 1,624	S/. 1,657	S/. 1,690	S/. 1,724

Anexo 14: Información financiera por escenarios: Escenario optimista
Gastos preoperativos

Sanitarios						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 268)				
Saldo	S/. 1,341	S/. 1,072	S/. 804	S/. 536	S/. 268	(S/. 0)
Equipos dep a 24 mese						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 14,873)	(S/. 14,873)	(S/. 15,474)	(S/. 15,474)	(S/. 16,099)
Saldo	S/. 29,745	S/. 14,873	S/. 30,947	S/. 15,474	S/. 32,197	S/. 15,474
Equipos dep a 60 mese						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 7,484)				
Saldo	S/. 37,422	S/. 29,938	S/. 22,453	S/. 14,969	S/. 7,484	S/. 0
Unidad de transporte						
(depreciación)	S/. 0	S/. 0	S/. 0	(S/. 7,239)	(S/. 7,239)	(S/. 7,239)
Saldo	S/. 0	S/. 0	S/. 36,196	S/. 28,956	S/. 21,717	S/. 14,478
GASTOS PREOPERATIVOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos pre operativos						
Amortización	S/. 0	(S/. 4,275)				
Saldo	S/. 21,374	S/. 17,099	S/. 12,824	S/. 8,549	S/. 4,275	S/. 0
Aumento de capital social: (por reinversión)						
Compra de unidad de transporte		S/. 0	S/. 36,196	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Inversión en nuevo local		S/. 0	S/. 0	S/. 215,366	S/. 0	S/. 0
Total:		S/. 0	S/. 36,196	S/. 215,366	S/. 0	S/. 0

Elaboración Propia

Anexo 14: Información financiera por escenarios: Escenario optimista

Balances proyectados

BALANCES PROYECTADOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Caja	S/. 129,963	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Valores Negociables	S/. 0	S/. 44,835	S/. 127,094	S/. 246,307	S/. 684,548	S/. 1,313,553
Cuentas x cobrar	S/. 0	S/. 0				
Suministros	S/. 0	S/. 3,153	S/. 4,256	S/. 5,833	S/. 7,033	S/. 7,858
Ganancia/Pérdida por tipo de cambio	S/. 0	(S/. 677)	(S/. 2,043)	(S/. 4,114)	(S/. 4,114)	(S/. 4,114)
Activo Corriente	S/. 129,963	S/. 47,312	S/. 129,307	S/. 248,027	S/. 687,467	S/. 1,317,297
Activo Fijo						
Computadoras	S/. 33,572	S/. 25,179	S/. 16,786	S/. 8,393	S/. 37,067	S/. 27,800
Software	S/. 1,531	S/. 1,593	S/. 1,624	S/. 1,657	S/. 1,690	S/. 1,724
Sanitarios para niños	S/. 1,341	S/. 1,072	S/. 804	S/. 536	S/. 268	(S/. 0)
Equipos dep a 24 meses	S/. 29,745	S/. 14,873	S/. 30,947	S/. 15,474	S/. 32,197	S/. 15,474
Equipos dep a 60 meses	S/. 37,422	S/. 29,938	S/. 22,453	S/. 14,969	S/. 7,484	S/. 0
Unidad de transporte	S/. 0	S/. 0	S/. 36,196	S/. 28,956	S/. 21,717	S/. 14,478
Reinversión en nuevo local	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 215,366	S/. 215,366	S/. 215,366
Total Activo Fijo	S/. 103,612	S/. 72,655	S/. 108,811	S/. 285,351	S/. 315,790	S/. 274,842
Gastos Preoperativos	S/. 21,374	S/. 17,099	S/. 12,824	S/. 8,549	S/. 4,275	S/. 0
Activo Total	S/. 254,948	S/. 137,066	S/. 250,943	S/. 541,927	S/. 1,007,532	S/. 1,592,139
PASIVO						
Cuentas x pagar	S/. 0	S/. 0				
Parte corriente Deuda a Largo Plazo	S/. 14,929	S/. 21,210	S/. 30,135	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Beneficios Sociales por pagar	S/. 0	S/. 0				
Impuestos por pagar	S/. 0	S/. 6,398	S/. 10,285	S/. 25,574	S/. 44,143	S/. 52,270
Nuevos créditos	S/. 0	S/. 0				
Pasivo Corriente	S/. 14,929	S/. 27,608	S/. 40,420	S/. 25,574	S/. 44,143	S/. 52,270
Deuda a Largo Plazo	S/. 49,759	S/. 29,544	(S/. 0)	(S/. 0)	S/. 0	S/. 0
Pasivo Total	S/. 64,688	S/. 57,152	S/. 40,420	S/. 25,574	S/. 44,143	S/. 52,270
Patrimonio						
Capital Social	S/. 190,260	S/. 190,260	S/. 226,456	S/. 441,822	S/. 441,822	S/. 441,822
Resultados del Ejercicio	S/. 0	(S/. 110,346)	S/. 130,608	S/. 305,831	S/. 447,036	S/. 576,479
Resultados Acumulados	S/. 0	S/. 0	(S/. 110,346)	(S/. 15,933)	S/. 74,531	S/. 521,568
Resultados Acumulados (Netos de reinversió	S/. 0	(S/. 110,346)	(S/. 15,933)	S/. 74,531	S/. 521,568	S/. 1,098,047
TOTAL PASIVO + PATRIM	S/. 254,948	S/. 137,066	S/. 250,943	S/. 541,927	S/. 1,007,532	S/. 1,592,139

Elaboración Propia

Anexo 14: Información financiera por escenarios: Escenario optimista

Factor de ajuste de resultados en caso de reinvidicación

FACTOR DE AJUSTE DE RESULTADOS EN CASO DE REINVERSION					
	1	1	2	2	2
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por servicios	S/. 445,418	S/. 690,379	S/. 1,488,851	S/. 1,822,354	S/. 2,044,681
Gastos de Operación:	S/. 535,513	S/. 544,422	S/. 1,143,246	S/. 1,183,731	S/. 1,221,139
Gastos Personal	S/. 270,943	S/. 266,282	S/. 545,819	S/. 559,406	S/. 573,331
Gastos por sevicios de terceros	S/. 87,990	S/. 90,190	S/. 184,889	S/. 189,511	S/. 194,249
Gasto de Seguros	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Gasto de Teléfono	S/. 2,255	S/. 2,134	S/. 4,374	S/. 4,483	S/. 4,595
Cable	S/. 1,490	S/. 1,520	S/. 3,101	S/. 3,163	S/. 3,227
Luz	S/. 3,998	S/. 3,782	S/. 7,754	S/. 7,947	S/. 8,146
Agua	S/. 1,066	S/. 1,009	S/. 2,068	S/. 2,119	S/. 2,172
Línea dedicada (website)	S/. 11,533	S/. 10,859	S/. 11,076	S/. 11,297	S/. 11,523
Adicionales (eventos/atenciones/charlas)	S/. 17,867	S/. 18,224	S/. 37,177	S/. 37,920	S/. 38,679
Costo anual de alojamiento del Website	S/. 532	S/. 543	S/. 554	S/. 565	S/. 576
Gas	S/. 466	S/. 441	S/. 905	S/. 927	S/. 950
Alquiler	S/. 27,679	S/. 26,061	S/. 53,164	S/. 54,227	S/. 55,312
Alimentación niños	S/. 25,771	S/. 39,359	S/. 83,216	S/. 99,859	S/. 109,845
Gastos de depreciación	S/. 32,549	S/. 32,611	S/. 80,966	S/. 81,031	S/. 84,094
Gastos de amortización	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275
Utiles de escritorio y limpieza	S/. 18,506	S/. 18,969	S/. 38,886	S/. 39,858	S/. 40,855
Mantenimiento general (pintura y otros)	S/. 1,500	S/. 1,538	S/. 3,152	S/. 3,231	S/. 3,311
Capacitación	S/. 13,547	S/. 13,314	S/. 54,582	S/. 55,941	S/. 57,333
Investigación y desarrollo (ferias, visitas)	S/. 13,547	S/. 13,314	S/. 27,291	S/. 27,970	S/. 28,667
Utilidad de Operación	(S/. 90,095.71)	S/. 145,956	S/. 345,605	S/. 638,623	S/. 823,542
Gatos Financieros	S/. 19,573	S/. 13,982	S/. 5,762	S/. 0	S/. 0
Pérdida por variación del Tipo de Cambio	S/. 677	S/. 1,367	S/. 2,070	S/. 0	S/. 0
Utilidad Antes de Impuestos	(S/. 110,346)	S/. 130,608	S/. 337,773	S/. 638,623	S/. 823,542
Impuestos	S/. 0	S/. 6,079	S/. 101,332	S/. 191,587	S/. 247,062
UTILIDAD NETA	(S/. 110,346)	S/. 124,529	S/. 236,441	S/. 447,036	S/. 576,479
Resultado antes imptos del periodo	(S/. 110,346)	S/. 130,608	S/. 337,773	S/. 638,623	S/. 823,542
"Resultado acumulado"	(S/. 110,346)	S/. 20,262	S/. 358,035	S/. 996,658	S/. 1,820,200
Base imponible	S/. 0	S/. 20,262	S/. 337,773	S/. 638,623	S/. 823,542
Impuesto a la renta	S/. 0	(S/. 6,079)	(S/. 101,332)	(S/. 191,587)	(S/. 247,062)

Anexo 14: Información financiera por escenarios: Escenario optimista

Flujo de caja financiero proyectado

FLUJO DE CAJA FINANCIERO PROYECTADO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	S/. 0	(S/. 110,346)	S/. 130,608	S/. 305,831	S/. 447,036	S/. 576,479
+ depreciacion	S/. 0	S/. 32,549	S/. 32,611	S/. 80,966	S/. 81,031	S/. 84,094
+amortizacion gastos pre operativos		S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275
+/- Variación del Tipo de Cambio	S/. 0	S/. 677	S/. 1,367	S/. 2,070	S/. 0	S/. 0
FLUJO GENERADO POR LAS OPERACION	S/. 0	(S/. 72,845)	S/. 168,860	S/. 393,141	S/. 532,341	S/. 664,848
Variacion de Capital de Trabajo	S/. 0	(S/. 3,244)	(S/. 2,784)	(S/. 13,713)	(S/. 17,368)	(S/. 7,303)
FLUJO DE CAJA OPERATIVO FCO	S/. 0	(S/. 69,601)	S/. 171,644	S/. 406,854	S/. 549,710	S/. 672,151
FLUJO DE INVERSIONES	S/. 124,985	S/. 1,593	S/. 68,767	S/. 257,506	S/. 111,469	S/. 43,146
Variación de Activos	S/. 124,985	S/. 1,593	S/. 68,767	S/. 257,506	S/. 111,469	S/. 43,146
FLUJO FINANCIERO						
+ Prestamo	S/. 64,688	(S/. 13,934)	(S/. 20,619)	(S/. 30,135)	S/. 0	S/. 0
+ Aporte de Capital	S/. 190,260	S/. 0	S/. 36,196	S/. 215,366	S/. 0	S/. 0
+ Variación de nuevos créditos		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
- Reinversión	S/. 0	S/. 0	(S/. 36,196)	(S/. 215,366)	S/. 0	S/. 0
- Dividendos		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Flujo Financiero	S/. 254,948	(S/. 13,934)	(S/. 20,619)	(S/. 30,135)	S/. 0	S/. 0
FLUJOS DE CAJA	S/. 129,963	(S/. 85,128)	S/. 82,259	S/. 119,213	S/. 438,240	S/. 629,005
Saldo de Caja y Valores Negociables	S/. 129,963	S/. 44,835	S/. 127,094	S/. 246,307	S/. 684,548	S/. 1,313,553
- Caja requerida promedio (al Balance)		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Flujos de Libre Disponibilidad acumulados		S/. 44,835	S/. 127,094	S/. 246,307	S/. 684,548	S/. 1,313,553
Flujos Libres por periodo	(S/. 190,260)	S/. 44,835	S/. 82,259	S/. 119,213	S/. 438,240	S/. 629,005

Elaboración Propia

Anexo 14: Información financiera por escenarios: Escenario optimista

Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Inicial	S/. 0	S/. 129,963	S/. 44,835	S/. 121,522	S/. 176,621	S/. 609,079
FLUJO DE EFECTIVO OPERAC Y ACTIVOS						
Utilidad operativa	S/. 0	(S/. 90,096)	S/. 145,956	S/. 345,605	S/. 638,623	S/. 823,542
Depreciación	S/. 0	S/. 32,549	S/. 32,611	S/. 80,966	S/. 81,031	S/. 84,094
Amortización	S/. 0	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275
Impuestos	S/. 0	S/. 0	(S/. 6,079)	(S/. 101,332)	(S/. 191,587)	(S/. 247,062)
Variación capital de trabajo	S/. 0	S/. 3,244	S/. 3,291	S/. 18,989	S/. 11,586	S/. 7,303
Variación de activos fijos	(S/. 124,985)	(S/. 1,593)	(S/. 68,767)	(S/. 257,506)	(S/. 111,469)	(S/. 43,146)
TOTAL FLUJO EFECTIVO OPERAC Y ACT	(S/. 124,985)	(S/. 51,620)	S/. 111,287	S/. 90,997	S/. 432,458	S/. 629,005
FLUJO DE EFECTIVO FINANCIAMIENTO						
Variación de Deuda	S/. 64,688	(S/. 13,934)	(S/. 20,619)	(S/. 30,135)	S/. 0	S/. 0
Intereses	S/. 0	(S/. 19,573)	(S/. 13,982)	(S/. 5,762)	S/. 0	S/. 0
Total Flujo de Efectivo Deuda	S/. 64,688	(S/. 33,508)	(S/. 34,601)	(S/. 35,897)	S/. 0	S/. 0
Variación de Capital social	S/. 190,260	S/. 0	S/. 36,196	S/. 215,366	S/. 0	S/. 0
Dividendos	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Reinversión	S/. 0	S/. 0	(S/. 36,196)	(S/. 215,366)	S/. 0	S/. 0
Total Flujo de Efectivo Accionistas	S/. 190,260	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
TOTAL FLUJO EFECTIVO ACTIV FINANC	S/. 254,948	(S/. 33,508)	(S/. 34,601)	(S/. 35,897)	S/. 0	S/. 0
Caja Final	S/. 129,963	S/. 44,835	S/. 121,522	S/. 176,621	S/. 609,079	S/. 1,238,084

Total Egresos		S/. 470,095	S/. 479,371	S/. 972,981	S/. 1,011,284	S/. 1,043,459
Ciclo de Caja (días)	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)
Caja requerida promedio		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Caja requerida		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Caja Mínima		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Valores Negociables		S/. 44,835	S/. 121,522	S/. 176,621	S/. 609,079	S/. 1,238,084
Nuevos Creditos		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0

Requerimiento de Caja Inicial:	129,963.04
---------------------------------------	-------------------

Elaboración Propia

Anexo 15: Información financiera por escenarios: Escenario pesimista

Cuadro de índices

Escenario Pesimista

CUADRO DE INDICES

Datos base	General	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión fija (US\$):	\$40,510					
Capital de Trabajo Inicial	\$32,407					
Inversión Total:	\$72,918					
Aporte socios	75.00%					
Financiamiento externo	25.00%					

Anexo 15: Información financiera por escenarios: Escenario pesimista

Cantidad proyectada de niños por turno

Cantidad proyectada de Niños por Turno	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nido		30	36	43	48	50
1er. Turno		9	11	13	14	15
2do. Turno		18	22	26	29	30
3er. Turno		3	4	4	5	5
Cuna		8	9	11	12	12
Estimulación Temprana		16	19	23	25	27
Talleres		5	6	7	8	8

Anexo 15: Información financiera por escenarios: Escenario pesimista

Otros gastos

OTROS GASTOS:	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler		S/. 27,679	S/. 26,061	S/. 26,582	S/. 27,114	S/. 27,656
Útiles de Limpieza		S/. 11,884	S/. 12,181	S/. 12,546	S/. 12,922	S/. 13,310
Mantenimiento general (pintura y otros)		S/. 1,500	S/. 1,538	S/. 1,584	S/. 1,631	S/. 1,680
Útiles de Escritorio		S/. 6,623	S/. 6,788	S/. 6,992	S/. 7,201	S/. 7,418
Alimentación Niños		S/. 19,328	S/. 25,302	S/. 30,511	S/. 33,562	S/. 35,240
Cable		S/. 1,490	S/. 1,520	S/. 1,551	S/. 1,582	S/. 1,613
Luz		S/. 3,998	S/. 3,782	S/. 3,896	S/. 4,013	S/. 4,133
Agua		S/. 1,066	S/. 1,009	S/. 1,039	S/. 1,070	S/. 1,102
Teléfono		S/. 2,255	S/. 2,134	S/. 2,198	S/. 2,264	S/. 2,331
Línea dedicada (website)		S/. 11,533	S/. 10,859	S/. 11,076	S/. 11,297	S/. 11,523
Adicionales (eventos/atenciones/charlas)		S/. 17,867	S/. 18,224	S/. 18,588	S/. 18,960	S/. 19,339
Costo anual de alojamiento del Website		S/. 532	S/. 543	S/. 554	S/. 565	S/. 576
Gas		S/. 466	S/. 441	S/. 455	S/. 468	S/. 482
Capacitación		S/. 13,547	S/. 13,314	S/. 13,711	S/. 14,119	S/. 14,540
Investigación y desarrollo (ferias, visitas)		S/. 13,547	S/. 13,314	S/. 13,711	S/. 14,119	S/. 14,540
Total Otros Gastos		S/. 133,314	S/. 137,009	S/. 144,991	S/. 150,887	S/. 155,483
IGV por pagar:	0	S/. 5,117	S/. 7,025	S/. 8,726	S/. 9,853	S/. 10,583

FINANCIAMIENTO:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(soles)						
Monto	S/. 63,420	S/. 49,759	S/. 29,544	(S/. 0)		
Amortización	S/. 0	(S/. 14,929)	(S/. 21,210)	(S/. 30,135)		
Intereses	S/. 0	(S/. 19,573)	(S/. 13,982)	(S/. 5,762)		

Ganancia/Pérdida por variación del tipo de cambio

Cuotas al T.C. a la fecha de desembolso		S/. 33,826	S/. 33,826	S/. 33,826		
Cuotas al T.C. proyectado		S/. 34,503	S/. 35,193	S/. 35,897		
Diferencia	S/. 0	(S/. 677)	(S/. 1,367)	(S/. 2,070)		
Diferencia Acumulada	S/. 0	(S/. 677)	(S/. 2,043)	(S/. 4,114)	(S/. 4,114)	(S/. 4,114)

Elaboración Propia

Anexo 15: Información financiera por escenarios: Escenario pesimista

Reposición de activos

REPOSICION DE ACTIVOS:						
SUMINISTROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Afectos a la tasa de crecimiento		S/. 2,498	S/. 3,073	S/. 3,798	S/. 4,303	S/. 4,654
No afectos		S/. 655	S/. 671	S/. 692	S/. 712	S/. 734
TOTAL SUMINISTROS		S/. 3,153	S/. 3,744	S/. 4,490	S/. 5,016	S/. 5,388
ACTIVOS FIJOS:						
Computadoras						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 8,393)	(S/. 8,393)	(S/. 8,393)	(S/. 8,393)	(S/. 9,267)
Saldo	S/. 33,572	S/. 25,179	S/. 16,786	S/. 8,393	S/. 37,067	S/. 27,800
Software						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 1,531)	(S/. 1,593)	(S/. 1,624)	(S/. 1,657)	(S/. 1,690)
Saldo	S/. 1,531	S/. 1,593	S/. 1,624	S/. 1,657	S/. 1,690	S/. 1,724
Sanitarios						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 268)				
Saldo	S/. 1,341	S/. 1,072	S/. 804	S/. 536	S/. 268	(S/. 0)
Equipos dep a 24 mese						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 14,873)	(S/. 14,873)	(S/. 15,474)	(S/. 15,474)	(S/. 16,099)
Saldo	S/. 29,745	S/. 14,873	S/. 30,947	S/. 15,474	S/. 32,197	S/. 15,474
Equipos dep a 60 mese						
(depreciación)	S/. 0	(S/. 7,484)				
Saldo	S/. 37,422	S/. 29,938	S/. 22,453	S/. 14,969	S/. 7,484	S/. 0
Unidad de transporte						
(depreciación)	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Saldo	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
GASTOS PREOPERATIVOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos pre operativos						
Amortización	S/. 0	(S/. 4,275)				
Saldo	S/. 21,374	S/. 17,099	S/. 12,824	S/. 8,549	S/. 4,275	S/. 0
Aumento de capital social: (por reinversión)						
Compra de unidad de transporte		S/. 0				
Inversión en nuevo local		S/. 0				
Total:		S/. 0				

Anexo 15: Información financiera por escenarios: Escenario pesimista

Balances proyectados

BALANCES PROYECTADOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Caja	S/. 129,963	S/. 6,463	S/. 6,710	S/. 6,932	S/. 7,140	S/. 7,140
Valores Negociables	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 159,749
Cuentas x cobrar	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Suministros	S/. 0	S/. 3,153	S/. 3,744	S/. 4,490	S/. 5,016	S/. 5,388
Ganancia/Pérdida por tipo de cambio	S/. 0	(S/. 677)	(S/. 2,043)	(S/. 4,114)	(S/. 4,114)	(S/. 4,114)
Activo Corriente	S/. 129,963	S/. 8,940	S/. 8,411	S/. 7,308	S/. 8,042	S/. 168,163

Anexo 15: Información financiera por escenarios: Escenario pesimista

Factor de ajuste de resultados en caso de reinvidicación

FACTOR DE AJUSTE DE RESULTADOS EN CASO DE REINVERSION					
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por servicios	S/. 364,510	S/. 484,470	S/. 592,991	S/. 665,336	S/. 712,575
Gastos de Operación:	S/. 529,071	S/. 530,366	S/. 549,616	S/. 566,499	S/. 583,909
Gastos Personal	S/. 270,943	S/. 266,282	S/. 274,212	S/. 282,379	S/. 290,791
Gastos por sevicios de terceros	S/. 87,990	S/. 90,190	S/. 92,895	S/. 95,682	S/. 98,553
Gasto de Seguros	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Gasto de Teléfono	S/. 2,255	S/. 2,134	S/. 2,198	S/. 2,264	S/. 2,331
Cable	S/. 1,490	S/. 1,520	S/. 1,551	S/. 1,582	S/. 1,613
Luz	S/. 3,998	S/. 3,782	S/. 3,896	S/. 4,013	S/. 4,133
Agua	S/. 1,066	S/. 1,009	S/. 1,039	S/. 1,070	S/. 1,102
Línea dedicada (website)	S/. 11,533	S/. 10,859	S/. 11,076	S/. 11,297	S/. 11,523
Adicionales (eventos/atenciones/charlas)	S/. 17,867	S/. 18,224	S/. 18,588	S/. 18,960	S/. 19,339
Costo anual de alojamiento del Website	S/. 532	S/. 543	S/. 554	S/. 565	S/. 576
Gas	S/. 466	S/. 441	S/. 455	S/. 468	S/. 482
Alquiler	S/. 27,679	S/. 26,061	S/. 26,582	S/. 27,114	S/. 27,656
Alimentación niños	S/. 19,328	S/. 25,302	S/. 30,511	S/. 33,562	S/. 35,240
Gastos de depreciación	S/. 32,549	S/. 32,611	S/. 33,244	S/. 33,276	S/. 34,808
Gastos de amortización	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275
Utilies de escritorio y limpieza	S/. 18,506	S/. 18,969	S/. 19,538	S/. 20,124	S/. 20,728
Mantenimiento general (pintura y otros)	S/. 1,500	S/. 1,538	S/. 1,584	S/. 1,631	S/. 1,680
Capacitación	S/. 13,547	S/. 13,314	S/. 13,711	S/. 14,119	S/. 14,540
Investigación y desarrollo (ferias, visitas)	S/. 13,547	S/. 13,314	S/. 13,711	S/. 14,119	S/. 14,540
Utilidad de Operación	(S/. 164,560.69)	(S/. 45,896)	S/. 43,374	S/. 98,837	S/. 128,665
Gatos Financieros	S/. 19,573	S/. 13,982	S/. 5,762	S/. 0	S/. 0
Pérdida por variación del Tipo de Cambio	S/. 677	S/. 1,367	S/. 2,070	S/. 0	S/. 0
Utilidad Antes de Impuestos	(S/. 184,811)	(S/. 61,244)	S/. 35,542	S/. 98,837	S/. 128,665
Impuestos	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 5,097
UTILIDAD NETA	(S/. 184,811)	(S/. 61,244)	S/. 35,542	S/. 98,837	S/. 123,569
Resultado antes imptos del periodo	(S/. 184,811)	(S/. 61,244)	S/. 35,542	S/. 98,837	S/. 128,665
"Resultado acumulado"	(S/. 184,811)	(S/. 246,055)	(S/. 210,513)	(S/. 111,676)	S/. 16,989
Base imponible	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 16,989
Impuesto a la renta	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	(S/. 5,097)

Elaboración Propia

Anexo 15: Información financiera por escenarios: Escenario pesimista

Flujo de caja financiero proyectado

FLUJO DE CAJA FINANCIERO PROYECTADO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Utilidad Neta	S/. 0	(S/. 184,811)	(S/. 61,244)	S/. 35,542	S/. 98,837	S/. 123,569
+ depreciación	S/. 0	S/. 32,549	S/. 32,611	S/. 33,244	S/. 33,276	S/. 34,808
+ amortización gastos pre operativos		S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275
+/- Variación del Tipo de Cambio	S/. 0	S/. 677	S/. 1,367	S/. 2,070	S/. 0	S/. 0
FLUJO GENERADO POR LAS OPERACION	S/. 0	(S/. 147,310)	(S/. 22,992)	S/. 75,131	S/. 136,388	S/. 162,651
Variación de Capital de Trabajo	S/. 0	(S/. 1,963)	(S/. 1,317)	(S/. 956)	(S/. 602)	(S/. 782)
FLUJO DE CAJA OPERATIVO FCO	S/. 0	(S/. 145,347)	(S/. 21,675)	S/. 76,087	S/. 136,989	S/. 163,434
FLUJO DE INVERSIONES						
Variación de Activos	S/. 124,985	S/. 1,593	S/. 32,572	S/. 1,657	S/. 70,954	S/. 1,099
FLUJO FINANCIERO						
+ Prestamo	S/. 64,688	(S/. 13,934)	(S/. 20,619)	(S/. 30,135)	S/. 0	S/. 0
+ Aporte de Capital	S/. 190,260	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
+ Variación de nuevos créditos		S/. 37,373	S/. 75,112	(S/. 44,073)	(S/. 65,827)	(S/. 2,586)
- Reinversión	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Flujo Financiero	S/. 254,948	S/. 23,439	S/. 54,494	(S/. 74,208)	(S/. 65,827)	(S/. 2,586)
FLUJOS DE CAJA	S/. 129,963	(S/. 123,500)	S/. 247	S/. 222	S/. 208	S/. 159,749
Saldo de Caja y Valores Negociables	S/. 129,963	S/. 6,463	S/. 6,710	S/. 6,932	S/. 7,140	S/. 166,889
- Caja requerida promedio (al Balance)		(S/. 6,463)	(S/. 6,710)	(S/. 6,932)	(S/. 7,140)	(S/. 7,140)
Flujos de Libre Disponibilidad acumulados		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 159,749
Flujos Libres por periodo	(S/. 190,260)	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 159,749
Celda de control del Flujo de Caja = 0	0	0	0	0	0	0
Flujos libres a perpetuidad:	(S/. 190,260)	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 159,749

A PERPETUIDAD

COSTO DE CAPITAL:	18.67%	anual
VAN FINANCIERO:	S/. 173,447	US\$\$
TIR FINANCIERA:	26.21%	anual

Anexo 15: Información financiera por escenarios: Escenario pesimista

Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Inicial	S/. 0	S/. 129,963	(S/. 30,911)	(S/. 105,776)	(S/. 61,481)	S/. 4,554
FLUJO DE EFECTIVO OPERAC Y ACTIVOS						
Utilidad operativa	S/. 0	(S/. 164,561)	(S/. 45,896)	S/. 43,374	S/. 98,837	S/. 128,665
Depreciación	S/. 0	S/. 32,549	S/. 32,611	S/. 33,244	S/. 33,276	S/. 34,808
Amortización	S/. 0	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275
Impuestos	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	(S/. 5,097)
Variación capital de trabajo	S/. 0	S/. 1,963	S/. 1,317	S/. 956	S/. 602	S/. 782
Variación de activos fijos	(S/. 124,985)	(S/. 1,593)	(S/. 32,572)	(S/. 1,657)	(S/. 70,954)	(S/. 1,099)
TOTAL FLUJO EFECTIVO OPERAC Y ACT	(S/. 124,985)	(S/. 127,366)	(S/. 40,265)	S/. 80,192	S/. 66,035	S/. 162,335
FLUJO DE EFECTIVO FINANCIAMIENTO						
Variación de Deuda	S/. 64,688	(S/. 13,934)	(S/. 20,619)	(S/. 30,135)	S/. 0	S/. 0
Intereses	S/. 0	(S/. 19,573)	(S/. 13,982)	(S/. 5,762)	S/. 0	S/. 0
Total Flujo de Efectivo Deuda	S/. 64,688	(S/. 33,508)	(S/. 34,601)	(S/. 35,897)	S/. 0	S/. 0
Variación de Capital social	S/. 190,260	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Dividendos	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Reinversión	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Total Flujo de Efectivo Accionistas	S/. 190,260	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
TOTAL FLUJO EFECTIVO ACTIV FINANC	S/. 254,948	(S/. 33,508)	(S/. 34,601)	(S/. 35,897)	S/. 0	S/. 0
Caja Final	S/. 129,963	(S/. 30,911)	(S/. 105,776)	(S/. 61,481)	S/. 4,554	S/. 166,889

Total Egresos		S/. 463,653	S/. 465,314	S/. 483,093	S/. 499,079	S/. 514,067
Ciclo de Caja (días)	5	5	5	5	5	5
Caja requerida promedio		S/. 6,463	S/. 6,710	S/. 6,932	S/. 7,140	S/. 7,140
Caja requerida		S/. 6,463	S/. 6,710	S/. 6,932	S/. 7,140	S/. 7,140
Caja Mínima		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Valores Negociables		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 159,749
Nuevos Créditos		(S/. 37,373)	(S/. 112,486)	(S/. 68,413)	(S/. 2,586)	S/. 0

Requerimiento de Caja Inicial:	129,963.04
---------------------------------------	-------------------

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO						
Utilidad Operativa	S/. 0	(S/. 164,561)	(S/. 45,896)	S/. 43,374	S/. 98,837	S/. 128,665
Depreciación	S/. 0	S/. 32,549	S/. 32,611	S/. 33,244	S/. 33,276	S/. 34,808
Amortización	S/. 0	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275	S/. 4,275
Impuestos (Pto. de vista económico)	S/. 0	S/. 0	S/. 0	(S/. 13,012)	(S/. 29,651)	(S/. 38,600)
Ajuste de impuesto por resultados negativos		(S/. 6,075)	(S/. 4,605)	S/. 10,663	S/. 29,651	S/. 33,503
Variación de Capital de Trabajo Operativo	(S/. 129,963)	S/. 125,464	S/. 1,070	S/. 734	S/. 394	S/. 782
Variación de Activos fijos netos	(S/. 124,985)	(S/. 1,593)	(S/. 32,572)	(S/. 1,657)	(S/. 70,954)	(S/. 1,099)
Total Flujo de Caja Económico	(S/. 254,948)	(S/. 9,941)	(S/. 45,116)	S/. 77,620	S/. 65,827.11	S/. 162,335

Anexo 15: Información financiera por escenarios: Escenario pesimista

Flujo de caja no operativo

FLUJO DE CAJA NO OPERATIVO						
Variación de Valores Negociables	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	(S/. 159,749)
FLUJO DE CAJA DE DEUDA						
Variación de nuevos créditos	S/. 0	S/. 37,373	S/. 75,112	(S/. 44,073)	(S/. 65,827)	(S/. 2,586)
Variación de pagaré	S/. 64,688	(S/. 13,934)	(S/. 20,619)	(S/. 30,135)	S/. 0	S/. 0
Intereses después de impuestos	S/. 0	(S/. 13,701)	(S/. 9,787)	(S/. 4,033)	S/. 0	S/. 0
Efecto tributario por variación del tipo de cam	S/. 0	S/. 203	S/. 410	S/. 621	S/. 0	S/. 0
Total Flujo de Caja de Deuda	S/. 64,688	S/. 9,941	S/. 45,116	(S/. 77,620)	(S/. 65,827)	(S/. 2,586)
FLUJO DE CAJA ACCIONISTAS						
Variación de Acciones Comunes (capital soci	S/. 190,260	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Pago de Dividendos	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Reinversión	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Total Flujo de Caja de Accionistas	S/. 190,260	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Total Flujo de Caja No Operat + Financ	S/. 254,948	S/. 9,941	S/. 45,116	(S/. 77,620)	(S/. 65,827)	(S/. 162,335)
Variación de nuevos créditos:	0	0	0	0	0	0
Celda de control de flujos libres:	0	0	0	0	0	0

Elaboración Propia

Anexo 15: Información financiera por escenarios: Escenario pesimista

Análisis del capital de trabajo para flujo de efectivo

Análisis del Capital de Trabajo para Flujo de Efectivo

CONCEPTOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente						
Clientes	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Existencias	S/. 0	S/. 3,153	S/. 3,744	S/. 4,490	S/. 5,016	S/. 5,388
Total Activo Corriente	S/. 0	S/. 3,153	S/. 3,744	S/. 4,490	S/. 5,016	S/. 5,388
Pasivo Corriente						
Proveedores	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Impuestos por pagar	S/. 0	S/. 5,117	S/. 7,025	S/. 8,726	S/. 9,853	S/. 11,008
Capital de Trabajo Neto	S/. 0	(S/. 1,963)	(S/. 3,281)	(S/. 4,236)	(S/. 4,838)	(S/. 5,620)
Saldo inicial	S/. 0	S/. 0	(S/. 1,963)	(S/. 3,281)	(S/. 4,236)	(S/. 4,838)
Saldo final	S/. 0	(S/. 1,963)	(S/. 3,281)	(S/. 4,236)	(S/. 4,838)	(S/. 5,620)
Variación Capital de Trabajo Neto	S/. 0	S/. 1,963	S/. 1,317	S/. 956	S/. 602	S/. 782

Análisis del Capital de Trabajo Operativo

CONCEPTOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente						
Caja	S/. 129,963	S/. 6,463	S/. 6,710	S/. 6,932	S/. 7,140	S/. 7,140
Clientes	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Existencias	S/. 0	S/. 3,153	S/. 3,744	S/. 4,490	S/. 5,016	S/. 5,388
Total Activo Corriente Operativo	S/. 129,963	S/. 9,616	S/. 10,454	S/. 11,421	S/. 12,155	S/. 12,527
Pasivo Corriente						
Sobregiros	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Proveedores	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Impuestos por pagar	S/. 0	S/. 5,117	S/. 7,025	S/. 8,726	S/. 9,853	S/. 11,008
Capital de Trabajo Neto	S/. 129,963	S/. 4,499	S/. 3,429	S/. 2,696	S/. 2,302	S/. 1,520
Saldo inicial de Capital de Trabajo	S/. 0	S/. 129,963	S/. 4,499	S/. 3,429	S/. 2,696	S/. 2,302
Saldo final de Capital de Trabajo	S/. 129,963	S/. 4,499	S/. 3,429	S/. 2,696	S/. 2,302	S/. 1,520
Variación Capital de Trabajo Neto	(S/. 129,963)	S/. 125,464	S/. 1,070	S/. 734	S/. 394	S/. 782

Elaboración Propia

Anexo 16: Cálculo de la tasa interna de retorno

Calculo de TIR

ESCENARIO MODERADO

(S/. 292,606) S/. 407 S/. 17,323 S/. 184,767 (S/. 106,650) S/. 221,183

COSTO DE CAPITAL:	18.67%
VAN FINANCIERO:	S/. 280,403
TIR FINANCIERA:	27.81%

ESCENARIO OPTIMISTA

(S/. 336,431) S/. 44,835 S/. 76,686 S/. 55,100 S/. 432,458 S/. 629,005

COSTO DE CAPITAL:	18.67%
VAN FINANCIERO:	S/. 1,438,954
TIR FINANCIERA:	49.59%

ESCENARIO PESIMISTA

(S/. 190,260) S/. 0 S/. 0 S/. 0 S/. 0 S/. 159,749

COSTO DE CAPITAL:	18.67%
VAN FINANCIERO:	S/. 173,447
TIR FINANCIERA:	26.21%

Anexo 17: Resumen de escenarios

	<i>Moderado</i>	<i>Optimista</i>	<i>Pesimista</i>
<i>Variables sensibilizadas</i>			
Reinversión año 1	-	-	-
Reinversión año 2	-	-	-
Reinversión año 3	-	S/. 215,366	-
Reinversión año 4	S/. 219,673	-	-
Reinversión año 5	-	-	-
Inflación año 1	2.50%	2.50%	2.50%
Inflación año 2	2.50%	2.50%	2.50%
Inflación año 3	2.50%	2.50%	3.00%
Inflación año 4	2.50%	2.50%	3.00%
Inflación año 5	2.50%	2.50%	3.00%
Crecimiento año 2	30.00%	40.00%	20.00%
Crecimiento año 3	30.00%	40.00%	20.00%
Crecimiento año 4	10.00%	20.00%	10.00%
Crecimiento año 5	5.00%	10.00%	5.00%
Niños en nido al inicio	35	40	30
Días promedio de pago	25	45	25
<i>Resultados:</i>			
VANFI	S/. 334,371	S/. 1,484,211	S/. 0
TIRFI	29.56%	51.46%	0.00%
* Los valores netos y rendimientos obtenidos en el escenario pesimista, son el resultado de haber considerado en la planificación financiera nuevos créditos en los periodos 1 al 4, debido a que en este escenario los saldos de caja en dichos periodos resultaron insuficientes para cubrir los requerimientos de capital de trabajo, por lo que, a pesar de mostrar rendimientos positivos, serán considerados como rendimientos nulos a fin de evitar distorsiones en el análisis de sensibilidad.			

Elaboración Propia

Anexo 18: Probabilidad de ocurrencia - Ponderación por escenarios.

ESCENARIOS	TIRFI	Probabilidad	Ponderación	Desviación	Varianza	Varianza Pond
	A	B	C=AxB	D=A - Ve	E= Dx D	F= B x E
Moderado	29.56%	50%	14.78%	1.92%	0.037%	0.000183361
Optimista	51.46%	25%	12.87%	23.82%	5.67%	0.014178856
Pesimista	0.00%	25%	0.00%	-27.65%	7.64%	0.019106151
Total		100%	27.65%		13.35%	0.033468368

Valor esperado (Ve)

Varianza Ponderada

Desviación estandar $\sigma =$	raiz(varianza)
Desviación estandar $\sigma =$	0.18294

$$Z = \frac{\chi - v_e}{\sigma}$$

X = **18.67%** (costo de oportunidad)

Ve = 27.65%

$\sigma =$ 0.18294

z =	-0.49080
-----	----------

Prob(20% <=)	31.18%
Prob(20% >)	68.82%

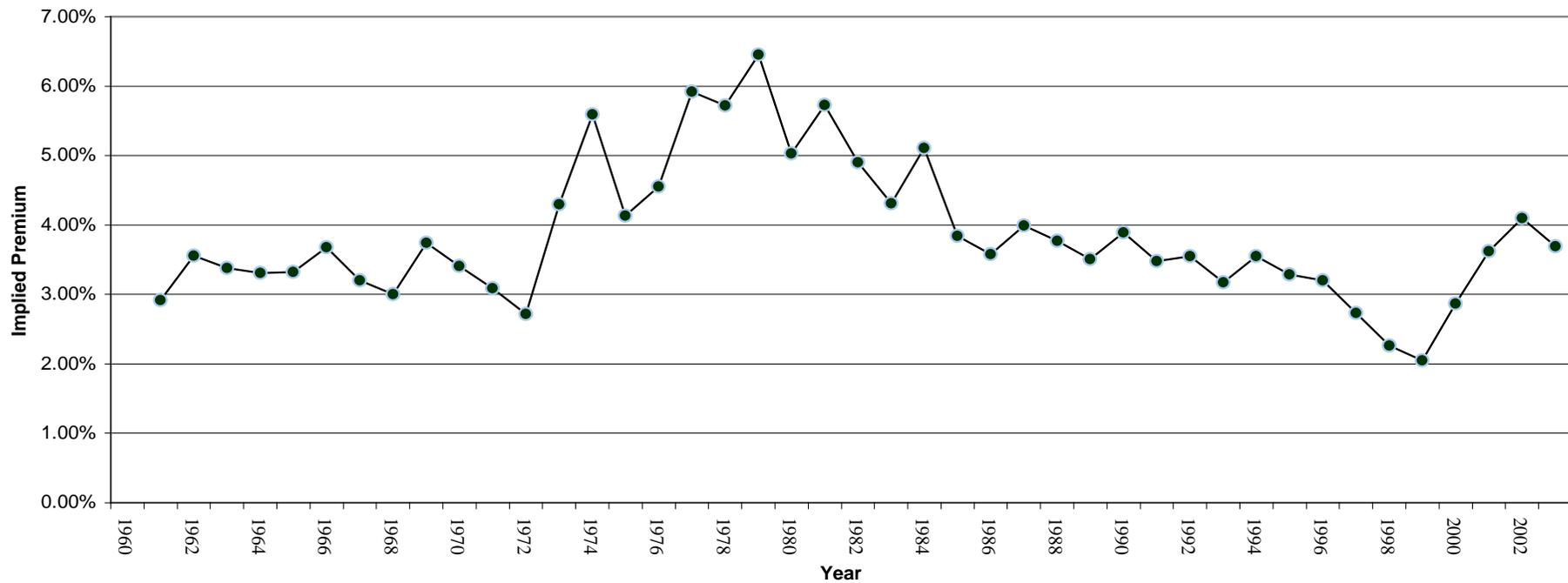
Elaboración Propia

Anexo 19: Riesgo y punto de equilibrio para la mezcla
RIESGO Y PUNTO DE EQUILIBRIO PARA LA MEZCLA

Anexo 20: Información financiera Damodaran

Implied Equity Risk Premiums for United States market

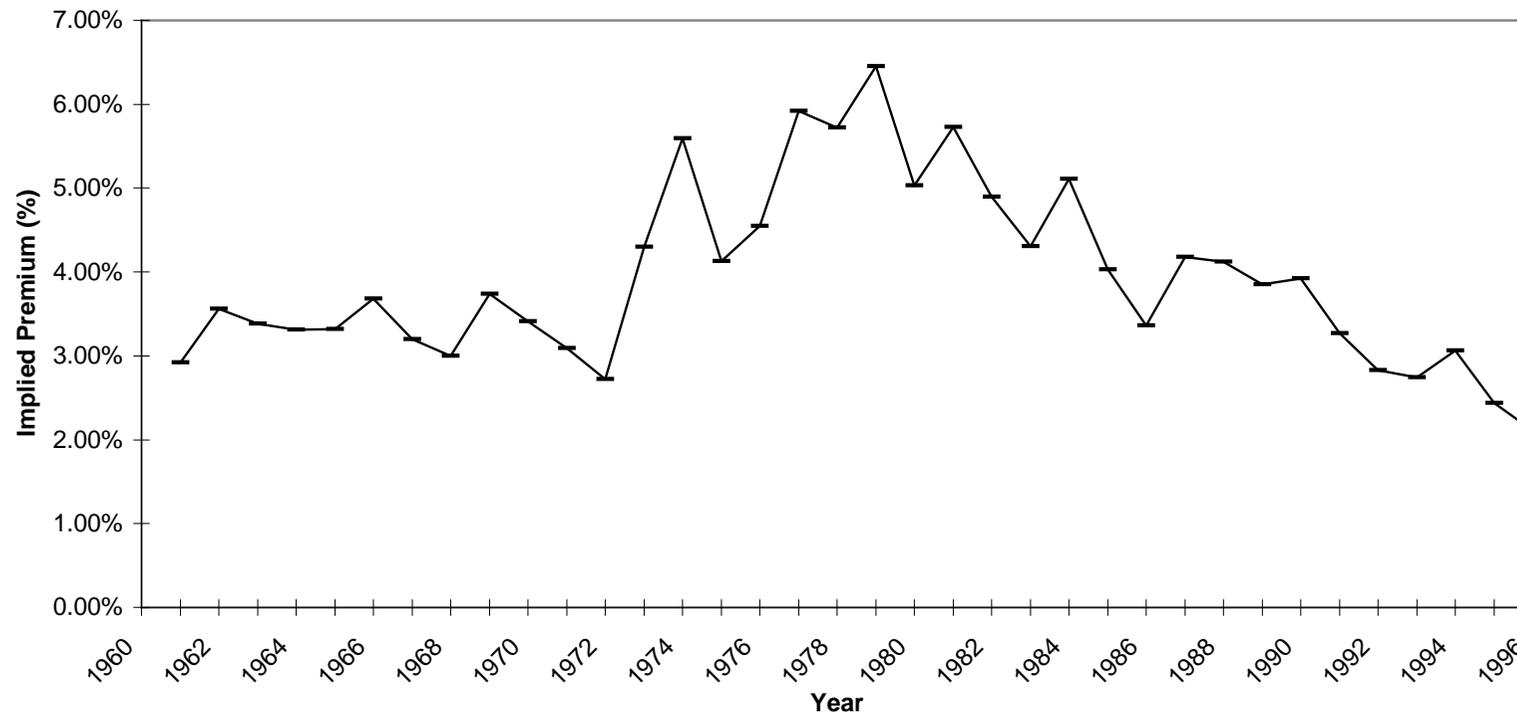
Implied Premium for US Equity Market



Fuente: Damodaran Online. "Home Page for Aswath Damodaran" En: **The Data Page: Implied Equity Risk Premiums for United States Market.** [en línea]. USA: Damodaran Online, 2004 . [citado 24 de enero de 2004]. Html Document. Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Anexo 20: Información financiera Damodaran Implied Equity Risk Premiums for United States market

Implied Risk Premium: U.S. Equities



Fuente: Damodaran Online. "Home Page for Aswath Damodaran" En: **The Data Page: Implied Equity Risk Premiums for United States Market.** [en línea]. USA: Damodaran Online, 2004. [citado 24 de enero de 2004]. Html Document. Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Anexo 20: Información financiera Damodaran

Implied Equity Risk Premiums for US Market

Year	Earnings Yield	Dividend Yield	S&P 500	Earnings	Dividends	Change in Earnings	Change in Dividends	T.Bill Rate	T.Bond Rate	Bond-Bill	Smoothed Growth	Implied Premium (DDM)
1960	5.34%	3.41%	58.11	3.10	1.98			0.0266	2.76%	0.10%	2.45%	
1961	4.71%	2.85%	71.55	3.37	2.04	8.60%	2.91%	2.13%	2.35%	0.22%	2.41%	2.92%
1962	5.81%	3.40%	63.1	3.67	2.15	8.79%	5.21%	2.73%	3.85%	1.12%	4.05%	3.56%
1963	5.51%	3.13%	75.02	4.13	2.35	12.75%	9.45%	3.12%	4.14%	1.02%	4.96%	3.38%
1964	5.62%	3.05%	84.75	4.76	2.58	15.23%	10.08%	3.54%	4.21%	0.67%	5.13%	3.31%
1965	5.73%	3.06%	92.43	5.30	2.83	11.20%	9.42%	3.93%	4.65%	0.72%	5.46%	3.32%
1966	6.74%	3.59%	80.33	5.41	2.88	2.23%	1.96%	4.76%	4.64%	-0.12%	4.19%	3.68%
1967	5.66%	3.09%	96.47	5.46	2.98	0.85%	3.37%	4.21%	5.70%	1.49%	5.25%	3.20%
1968	5.51%	2.93%	103.86	5.72	3.04	4.81%	2.09%	5.21%	6.16%	0.95%	5.32%	3.00%
1969	6.63%	3.52%	92.06	6.10	3.24	6.66%	6.49%	6.58%	7.88%	1.30%	7.55%	3.74%
1970	5.98%	3.46%	92.15	5.51	3.19	-9.72%	-1.61%	6.53%	6.50%	-0.03%	4.78%	3.41%
1971	5.46%	3.10%	102.09	5.57	3.16	1.15%	-0.74%	4.39%	5.89%	1.50%	4.57%	3.09%
1972	5.23%	2.70%	118.05	6.17	3.19	10.76%	0.71%	3.84%	6.41%	2.57%	5.21%	2.72%
1973	8.16%	3.70%	97.55	7.96	3.61	28.93%	13.24%	6.93%	6.90%	-0.03%	8.30%	4.30%
1974	13.64%	5.43%	68.56	9.35	3.72	17.48%	3.14%	8.00%	7.40%	-0.60%	6.42%	5.59%
1975	8.55%	4.14%	90.19	7.71	3.73	-17.54%	0.30%	5.80%	7.76%	1.96%	5.99%	4.13%
1976	9.07%	3.93%	107.46	9.75	4.22	26.39%	13.10%	5.08%	6.81%	1.73%	8.19%	4.55%
1977	11.43%	5.11%	95.1	10.87	4.86	11.53%	15.07%	5.12%	7.78%	2.66%	9.52%	5.92%
1978	12.11%	5.39%	96.11	11.64	5.18	7.07%	6.60%	7.18%	9.15%	1.97%	8.48%	5.72%
1979	13.48%	5.53%	107.94	14.55	5.97	25.01%	15.23%	10.38%	10.33%	-0.05%	11.70%	6.45%
1980	11.04%	4.74%	135.76	14.99	6.44	3.01%	7.81%	11.24%	12.43%	1.19%	11.01%	5.03%
1981	12.39%	5.57%	122.55	15.18	6.83	1.31%	6.08%	14.71%	13.98%	-0.73%	11.42%	5.73%
1982	9.83%	4.93%	140.64	13.82	6.93	-8.95%	1.58%	10.54%	10.47%	-0.07%	7.96%	4.90%
1983	8.06%	4.32%	164.93	13.29	7.12	-3.84%	2.76%	8.80%	11.80%	3.00%	9.09%	4.31%
1984	10.07%	4.68%	167.24	16.84	7.83	26.69%	9.85%	9.85%	11.51%	1.66%	11.02%	5.11%
1985	7.42%	3.88%	211.28	15.68	8.20	-6.91%	4.74%	7.72%	8.99%	1.27%	7.89%	4.03%
1986	5.96%	3.38%	242.17	14.43	8.19	-7.93%	-0.15%	6.16%	7.22%	1.06%	5.54%	3.36%
1987	6.49%	3.71%	247.08	16.04	9.17	11.10%	11.99%	5.47%	8.86%	3.39%	9.66%	4.18%
1988	8.20%	3.68%	277.72	22.77	10.22	42.02%	11.49%	6.35%	9.14%	2.79%	9.76%	4.12%
1989	6.80%	3.32%	353.4	24.03	11.73	5.52%	14.80%	8.37%	7.93%	-0.44%	9.58%	3.85%
1990	6.58%	3.74%	330.22	21.73	12.35	-9.58%	5.26%	7.81%	8.07%	0.26%	7.39%	3.92%
1991	4.58%	3.11%	417.09	19.10	12.97	-12.08%	5.03%	7.00%	6.70%	-0.30%	6.34%	3.27%
1992	4.16%	2.90%	435.71	18.13	12.64	-5.12%	-2.59%	5.30%	6.68%	1.38%	4.67%	2.83%
1993	4.25%	2.72%	466.45	19.82	12.69	9.37%	0.41%	3.50%	5.79%	2.29%	4.73%	2.74%
1994	5.89%	2.91%	459.27	27.05	13.36	36.45%	5.34%	5.00%	7.82%	2.82%	7.23%	3.06%
1995	5.74%	2.30%	615.93	35.35	14.17	30.70%	6.00%	3.50%	5.57%	2.07%	5.65%	2.44%
1996	4.83%	2.01%	740.74	35.78	14.89	1.20%	5.10%	5.00%	6.41%	1.41%	6.13%	2.11%
1997	4.08%	1.60%	970.43	39.56	15.52	10.57%	4.25%	5.35%	5.74%	0.39%	5.45%	1.67%
1998	3.11%	1.32%	1229.23	38.23	16.20	-3.35%	4.37%	4.33%	4.65%	0.32%	4.60%	1.38%
1999	3.07%	1.14%	1469.25	45.17	16.71	18.13%	3.16%	5.37%	6.44%	1.07%	5.75%	1.20%
2000	3.94%	1.23%	1320.28	52.00	16.27	15.13%	-2.65%	5.73%	5.11%	-0.62%	3.71%	1.65%
2001	3.85%	1.37%	1148.09	44.23	15.74	-14.94%	-3.24%	1.80%	5.05%	3.25%	3.56%	1.73%
2002	5.37%	1.83%	879.82	47.24	16.08	6.81%	2.15%	1.20%	3.81%	2.61%	3.57%	2.29%
2003	4.87%	1.61%	1111.91	54.15	17.88	14.63%	11.19%	1.00%	4.25%	3.25%	5.35%	2.12%

Fuente: Damodaran Online. "Home Page for Aswath Damodaran" En: **The Data Page: Implied Equity Risk Premiums for United States Market.** [en línea]. USA: Damodaran Online, 2004. [citado 24 de enero de 2004]. Html Document. Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Anexo 20: Información financiera Damodaran

Betas de la industria por sectores

Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate	Unlevered Beta	Cash/Firm Value	Unlevered Beta corrected for cash
Advertising	34	1.19	25.35%	14.86%	0.98	7.73%	1.06
Aerospace/Defense	72	0.79	42.59%	18.31%	0.58	5.10%	0.62
Air Transport	43	1.32	50.37%	22.58%	0.95	9.84%	1.05
Apparel	59	0.88	14.85%	23.13%	0.79	6.19%	0.84
Auto & Truck	21	0.99	162.16%	22.51%	0.44	10.33%	0.49
Auto Parts	62	0.90	46.22%	15.00%	0.65	6.54%	0.69
Bank	504	0.62	69.15%	28.30%	0.42	12.53%	0.47
Bank (Canadian)	7	0.83	15.24%	20.84%	0.74	5.31%	0.78
Bank (Foreign)	4	1.18	128.95%	17.51%	0.57	21.12%	0.72
Bank (Midwest)	43	0.73	57.29%	31.88%	0.53	13.07%	0.60
Beverage (Alcoholic)	24	0.57	20.51%	39.63%	0.50	1.11%	0.51
Beverage (Soft Drink)	17	0.59	13.42%	22.19%	0.54	2.07%	0.55
Biotechnology	84	1.20	3.92%	5.27%	1.16	7.77%	1.26
Building Materials	48	0.80	43.53%	41.23%	0.64	10.23%	0.71
Cable TV	24	1.71	69.22%	10.07%	1.06	3.49%	1.09
Canadian Energy	10	0.66	28.39%	36.97%	0.56	0.97%	0.56
Cement & Aggregates	14	0.78	25.35%	22.20%	0.65	3.34%	0.67
Chemical (Basic)	16	0.88	30.97%	16.76%	0.70	4.88%	0.74
Chemical (Diversified)	33	0.83	23.19%	28.75%	0.71	2.86%	0.73
Chemical (Specialty)	95	0.80	34.57%	22.28%	0.63	3.01%	0.65
Coal	8	0.95	33.60%	2.95%	0.72	1.41%	0.73
Computer Software/Svcs	387	1.77	3.03%	14.83%	1.73	12.44%	1.97
Computers/Peripherals	148	1.83	9.46%	17.32%	1.70	9.67%	1.88
Diversified Co.	102	0.78	44.55%	21.10%	0.58	9.74%	0.64
Drug	276	1.15	6.69%	11.24%	1.09	6.49%	1.17
E-Commerce	41	2.89	6.07%	84.48%	2.86	24.08%	3.77
Educational Services	34	1.03	2.17%	16.44%	1.02	6.74%	1.09
Electric Util. (Central)	27	0.80	123.05%	24.61%	0.42	3.81%	0.43
Electric Utility (East)	29	0.73	94.48%	26.11%	0.43	1.84%	0.44
Electric Utility (West)	15	0.79	122.79%	27.10%	0.42	8.31%	0.45
Electrical Equipment	86	1.34	6.50%	13.98%	1.27	1.70%	1.29
Electronics	181	1.41	18.70%	16.27%	1.22	13.10%	1.40
Entertainment	84	1.18	23.99%	33.67%	1.02	2.96%	1.05
Entertainment Tech	32	1.82	8.60%	26.73%	1.71	12.51%	1.96
Environmental	77	0.75	59.91%	18.80%	0.51	2.19%	0.52
Financial Svcs. (Div.)	231	0.90	112.97%	23.33%	0.48	5.83%	0.51
Food Processing	104	0.64	33.29%	28.97%	0.52	3.48%	0.53
Food Wholesalers	22	0.67	25.09%	22.38%	0.56	4.58%	0.59
Foreign Electronics	13	1.16	33.24%	46.73%	0.99	16.49%	1.18
Foreign Telecom.	19	1.58	31.88%	32.65%	1.30	7.43%	1.41
Furn/Home Furnishings	36	0.76	15.14%	28.85%	0.69	4.58%	0.72
Grocery	25	0.72	82.02%	32.12%	0.46	3.41%	0.48
Healthcare Information	35	1.00	13.24%	13.36%	0.90	14.04%	1.05
Home Appliance	15	0.87	32.95%	27.99%	0.71	8.70%	0.77
Homebuilding	44	0.80	51.79%	25.13%	0.57	6.69%	0.62
Hotel/Gaming	80	0.84	65.99%	15.11%	0.54	3.26%	0.56
Household Products	32	0.76	13.16%	28.70%	0.70	3.45%	0.72
Human Resources	27	0.98	11.13%	25.12%	0.90	8.71%	0.99
Industrial Services	190	0.79	26.83%	25.61%	0.66	6.85%	0.71
Information Services	29	1.04	11.70%	22.85%	0.96	2.67%	0.98
Insurance (Life)	45	0.88	15.65%	21.25%	0.79	13.83%	0.91
Insurance (Prop/Cas.)	69	0.81	7.36%	16.40%	0.77	8.45%	0.84
Internet	289	2.72	4.15%	3.58%	2.61	15.80%	3.10
Investment Co.	22	0.66	56.03%	1.93%	0.43	7.10%	0.46
Investment Co.(Foreign)	17	1.05	3.18%	2.53%	1.01	3.26%	1.05
Machinery	138	0.79	43.83%	21.00%	0.59	5.33%	0.62
Manuf. Housing/RV	18	0.93	21.81%	18.21%	0.78	7.40%	0.85
Maritime	23	0.80	101.31%	47.84%	0.53	4.14%	0.55
Medical Services	197	0.82	22.33%	20.10%	0.70	13.21%	0.80
Medical Supplies	236	0.84	6.98%	14.93%	0.79	4.01%	0.82
Metal Fabricating	37	0.76	15.35%	46.94%	0.70	4.56%	0.73

Anexo 20: Información financiera Damodaran

Betas de la industria por sectores

Metals & Mining (Div.)	54	0.98	25.22%	9.98%	0.80	3.04%	0.83
Natural Gas (Distrib.)	31	0.65	88.04%	27.73%	0.39	1.46%	0.40
Natural Gas (Div.)	39	0.85	88.88%	22.46%	0.50	2.94%	0.52
Newspaper	20	0.85	17.24%	29.49%	0.76	3.83%	0.79
Office Equip/Supplies	31	0.90	41.90%	25.74%	0.68	7.05%	0.74
Oilfield Svcs/Equip.	88	0.90	16.35%	20.61%	0.80	3.86%	0.83
Packaging & Container	34	0.83	75.23%	37.35%	0.56	2.93%	0.58
Paper/Forest Products	40	0.84	71.86%	47.14%	0.61	2.39%	0.62
Petroleum (Integrated)	34	0.82	18.32%	24.07%	0.72	2.74%	0.74
Petroleum (Producing)	128	0.73	29.03%	18.00%	0.59	1.91%	0.60
Pharmacy Services	15	0.89	8.97%	31.65%	0.83	3.05%	0.86
Power	19	1.45	207.95%	12.40%	0.51	5.50%	0.54
Precious Metals	48	0.41	9.18%	7.55%	0.38	4.65%	0.39
Precision Instrument	102	1.33	10.10%	14.29%	1.23	10.83%	1.37
Publishing	40	0.90	24.28%	20.91%	0.75	4.00%	0.78
R.E.I.T.	144	0.64	17.51%	1.73%	0.55	3.72%	0.57
Railroad	16	0.83	61.36%	31.06%	0.58	1.48%	0.59
Recreation	73	0.87	21.13%	262.39%	1.33	5.71%	1.41
Restaurant	85	0.74	20.31%	26.91%	0.65	2.49%	0.66
Retail (Special Lines)	196	0.94	14.46%	25.77%	0.85	9.19%	0.93
Retail Building Supply	8	1.01	4.57%	37.30%	0.99	2.59%	1.01
Retail Store	43	0.91	23.84%	28.78%	0.78	2.49%	0.80
Securities Brokerage	27	1.31	171.94%	18.43%	0.54	32.79%	0.81
Semiconductor	113	2.59	6.08%	19.32%	2.47	9.37%	2.72
Semiconductor Equip	15	2.50	7.98%	3.24%	2.32	12.97%	2.67
Shoe	24	0.82	6.68%	27.03%	0.78	7.35%	0.85
Steel (General)	27	0.80	41.50%	20.58%	0.60	4.33%	0.63
Steel (Integrated)	14	0.84	62.24%	27.09%	0.58	8.79%	0.63
Telecom. Equipment	124	1.87	3.89%	8.68%	1.81	9.95%	2.01
Telecom. Services	137	1.35	55.11%	12.04%	0.91	5.47%	0.96
Textile	18	0.73	86.19%	41.73%	0.49	6.69%	0.52
Thrift	242	0.57	23.85%	30.01%	0.49	14.56%	0.57
Tire & Rubber	12	0.95	74.03%	18.12%	0.59	10.61%	0.66
Tobacco	11	0.67	24.34%	30.88%	0.57	3.49%	0.59
Toiletries/Cosmetics	21	0.74	13.61%	25.07%	0.67	3.18%	0.69
Trucking	39	0.83	53.18%	27.30%	0.60	4.33%	0.63
Utility (Foreign)	6	0.83	83.78%	16.74%	0.49	9.69%	0.54
Water Utility	16	0.57	66.22%	30.97%	0.39	1.12%	0.39
Wireless Networking	63	2.21	48.51%	5.11%	1.51	10.10%	1.68
Market	6958	0.91	37.51%	32.51%	0.72	7.60%	0.78

BIBLIOGRAFÍA

APOYO OPINIÓN Y MERCADO S.A. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana.** Lima: Apoyo, 2000.

---. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana.** Lima: Apoyo, 2001.

---. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana.** Lima: Apoyo, 2002.

---. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana.** Lima: Apoyo, 2003.

ARELLANO CUEVA, Rolando. ---. “La comunicación de marketing”. En su: **Marketing: enfoque América Latina.** México D.F.: McGraw-Hill, 1999. Cap. 8, p. 261-273.

---. “Introducción al marketing”. En su: **Marketing: enfoque América Latina.** México D.F.: McGraw-Hill, 1999. Cap. 1, p. 1-18.

---. “Otras orientaciones del marketing”. En su: **Marketing: enfoque América Latina.** México D.F.: McGraw-Hill, 1999. Cap. 15, p. 511-520.

---. “La segmentación del mercado y el posicionamiento”. En su: **Marketing: enfoque América Latina.** México D.F.: McGraw-Hill, 1999. Cap. 14, p. 481-504.

BACA URBINA, Gabriel. “Estudio técnico”. En su: **Evaluación de proyectos.** 4^a ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2001. Cap. 1, p. 1-12

---. “Estudio técnico”. En su: **Evaluación de proyectos**. 4^a ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2001. Cap. 3, p. 83-156.

D’ALESSIO IPINZA, Fernando E. “Ubicación y dimensionamiento de planta”. En su: **Administración y dirección de la producción**. Bogotá: Prentice Hall, 2000. Cap. 7, p. 129-137.

EMERY, Douglas R.; FINNERTY, John D. “Costo de capital”. En su: **Administración financiera corporativa**. México D.F.: Pearson Education, 2000. Cap. 10, p. 304-330.

---. “Costo de capital”. En su: **Administración financiera corporativa**. México D.F.: Pearson Education, 2000. Cap. 11, p. 396-408.

---. “Planeación financiera”. En su: **Administración financiera corporativa**. México D.F.: Pearson Education, 2000. Cap. 12, p. 646-655.

---. “Planeación financiera”. En su: **Administración financiera corporativa**. México D.F.: Pearson Education, 2000. Cap. 22, p. 687-714.

---. “Proyectos de inversión: los aspectos básicos”. En su: **Administración financiera corporativa**. México D.F.: Pearson Education, 2000. Cap. 11, p. 336-363.

GARDNER, Howard. “The emergence and nurturance of multiple intelligences in early childhood: the project spectrum approach” En su:

Multiples intelligences, the theory in practice. Cap. 6, p. 86-111.

---. “In a nutshell” En su: **Multiples intelligences, the theory in practice.** Cap. 1, p. 1-35.

LAMBIN, Jean-Jacques. “Las decisiones estratégicas de comunicación”. En su: **Marketing estratégico.** 3ª. ed. Madrid: McGraw-Hill, 1995. Cap. 13, p. 519-539.

---. “Las decisiones estratégicas de precio”. En su: **Marketing estratégico.** 3ª. ed. Madrid: McGraw-Hill, 1995. Cap. 12, p. 467-508.

---. “El plan estratégico de marketing”. En su: **Marketing estratégico.** 3ª. ed. Madrid: McGraw-Hill, 1995. Cap. 14, p. 569-604.

McCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. Jr. “Como centrar la estrategia de marketing en la segmentación y el posicionamiento”. En su: **Marketing un enfoque global.** 13ª. ed. México D.F.: McGraw Hill, 2001. Cap. 3, p. 60-87.

---. “Evaluación de oportunidades en el ambiente cambiante del marketing”. En su: **Marketing un enfoque global.** 13ª. ed. México D.F.: McGraw Hill, 2001. Cap. 4, p. 90-113.

PRUISSEN, Catherine M. **Como iniciar y administrar un jardín infantil (Start and run a profitable home day care)** Bogotá: Norma, 2000. 270 p.

ROBBINS, Stephen P. “Fundamentos para el diseño de la organización”.

En su: **Administración: teoría y práctica.** México D.F.: Prentice Hall Interamericana, 1987. Cap. 8, p. 158-170.

---. “Organización de los recursos humanos”. En su: **Administración: teoría y práctica.** México D.F.: Prentice Hall Interamericana, 1987. Cap. 11, p. 226-246.

---. “Conceptos básicos de la motivación”. En su: **Comportamiento organizacional: teoría y práctica.** México D.F.: Pearson Education, 1999. Cap. 5, p. 166-197.

---. “Motivación: de los conceptos a las aplicaciones”. En su: **Comportamiento organizacional: teoría y práctica.** México D.F.: Pearson Education, 1999. Cap. 5, p. 202-229.

SAPAG CHAIN, Nassir; SAPAG CHAIN, Reinaldo. “Decisiones de la localización”. En su: **Preparación y evaluación de proyectos.** 4ª ed. Santiago de Chile: McGraw-Hill, 2000. Cap. 9, p. 189-196.

---. “La determinación del tamaño”. En su: **Preparación y evaluación de proyectos.** 4ª ed. Santiago de Chile: McGraw-Hill, 2000. Cap. 8, p. 171-182.

---. “El estudio de mercado”. En su: **Preparación y evaluación de proyectos.** 4ª ed. Santiago de Chile: McGraw-Hill, 2000. Cap. 4, p. 53-75

---. “El estudio de proyectos”. En su: **Preparación y evaluación de**

proyectos. 4ª ed. Santiago de Chile: McGraw-Hill, 2000. Cap. 1, p. 1-7

---. “El proceso de preparación y evaluación de proyectos”. En su:
Preparación y evaluación de proyectos. 4ª ed. Santiago de Chile:
McGraw-Hill, 2000. Cap. 2, p. 22-24.

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. **Administración de personal y recursos humanos.** 5ª. ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2000. 582 p.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

BRUALDI, Amy C. **Multiple Intelligences: Gardner's Theory.** [en línea]. Washington D.C.: ERIC Digest, Setiembre 1996. [citado 25 Noviembre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en:
http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed410226.html.

GARDNER, Howard and HATCH, Thomas. **Multiple Intelligences Go To School: Educational Implications for the Theory of Multiple Intelligences.** [en línea]. Cambridge, MA.: President and Fellows of Harvard College, March 1990. [citado 10 Diciembre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en:
<http://www.edc.org/CCT/ccthome/reports/tr4.html>.

“Project Sumit: Schools using multiple intelligence theory”. En: **Project Zero, at the Harvard School of Education.** [en línea]. Cambridge, MA.: [citado 22 Noviembre 2003]. Html document. Disponible en :
<http://pzweb.harvard.edu/Research/SUMIT.htm>