



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios y Emprendimiento

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL PRIVADA EN LOS DISTRITOS DE LOS OLIVOS Y SAN MARTIN DE PORRES

**Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en
Administración de Negocios y Emprendimiento**

MARGOT CERNA ROJAS

ROCIO KARIM COLLAO DIAZ

LIZBETH HAYDEE PAZ IBARRA

PEDRO FERNANDO POLO TEJEDA

Asesora:

Nidia Vílchez Yucra

Lima – Perú

2018

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL PRIVADA EN
LOS DISTRITOS DE LOS OLIVOS Y SAN MARTIN DE
PORRES”**

Agradecimiento:

A Dios, a mi querido esposo Renato y adorada hijita Danna, por su comprensión, amor, tolerancia y motivación, durante todo este tiempo.

A mi Mayecita quien sufrió mis desvelos y a mi Daddy querido, quien me enseñó a cumplir con mi deber a costa de TODO, mi agradecimiento eterno, para ustedes. Vamos por mas...

Lizbeth Paz Ibarra

El presente trabajo tuvo grandes retos que debimos enfrentar para su culminación y como todo principio tiene su final este es el resultado. En lo particular agradezco a mi esposo Edwin que desde un inicio me brindó su apoyo incondicional, por su comprensión en cada ausencia y amanecida a lo largo del desarrollo de la maestría; a mis hijos Karim, Rafael y Edwin Junior que son el empuje y motor de superación personal, a mis padres Manuel y Paquita que a pesar de ser adulta siempre están presentes con su apoyo infinito y aunque ahora no te das cuenta de mis logros papito lindo sé que en el fondo sientes cada satisfacción y superación que tengo en la vida.

Gracias a DIOS y a la vida por guiarme en cada instante a poder tomar conciencia que en esta sociedad no solo basta cumplir los retos, es muy importante considerar el factor humano.

Rocío Collao Díaz

A mis padres, por haberme apoyado en todo momento, sobre todo en los días más difíciles, siempre motivándome para salir adelante.

Pedro Polo Tejeda

No fue sencillo terminar este proyecto, gracias Marco por tu amor, cariño y comprensión, por estar ahí en los momentos más difíciles.

A mi estrellita Mariana...este logro es para ti mi amor.

A mis padres Juana y Marcelo quienes me inculcaron humildad y superación, gracias por su motivación y a mi hermano Jorge, gracias a su regalo inicie este camino que hoy concluyo.

Margot Cerna Rojas

Resumen Ejecutivo

El presente Plan de Negocios tiene como finalidad la creación de una Institución Educativa Inicial Privada, que tendrá como nombre Sonajas & Crayolas, la cual brindará un servicio diferenciado, teniendo como ventaja competitiva: Gestionar el conocimiento, entendiéndose como el conjunto de procesos y sistemas que contribuyen a aumentar en el capital humano, las capacidades de resolver los problemas de forma eficiente, modelando procesos que respondan a los cambios internos y del entorno, impulsando la aplicación de la mejora continua, logrando que el conocimiento se convierta en patrimonio de la organización. Complementado con otros servicios: Personal altamente calificado y bien remunerado; moderna infraestructura; horarios extendidos; talleres de integración familiar y ubicación estratégica, en síntesis, ofrecer un servicio innovador e integrador.

El proyecto estará ubicado en el distrito de Los Olivos para los años 2018 – 2027 (horizonte del proyecto), esto se justifica por el resultado de las encuestas y análisis de los factores locacionales, sobre todo por la concentración de hogares de los NSE A y B, además de no existir presencia de competidores directos que ofrezcan el servicio educativo exclusivo a niños del nivel inicial en la zona. Por otro lado, se espera un entorno económico, social, político, ambiental, legal favorable en los próximos años, que permita a los padres de familia apostar por la propuesta, convencidos que la educación en la temprana edad, basada en el desarrollo integral de los niños, permitirá el desarrollo mental, físico, emocional y social, con la participación activa de los padres de familia y de la Comunidad Educativa.

Con respecto a los factores de posicionamiento, se busca que los padres de familia perciban que los beneficios que podrían recibir superen enormemente los costos de la matrícula, pago de la pensión mensual e inclusive la cuota de ingreso.

En el estudio de ingeniería, se plantea que la I.E.I.P. Sonajas & Crayolas cuente con tres etapas, en los dos primeros años se aperturará tres salones con capacidad para 25 alumnos por aula y a partir del año tres se construirá tres aulas adicionales, incrementando la capacidad instalada total a 150 alumnos, en la tercera etapa que es a partir del 5to año se evaluará y realizará el estudio de mercado para definir la compra y construcción de otro local con 3 aulas del nivel inicial o posible apertura del nivel primario.

Se determinó que el valor de la pensión escolar por cada niño será de S/. 600.00 (10 cuotas al año), el costo de matrícula de S/. 600.00 (pago anual), en tanto que la cuota de ingreso será S/. 520.00 (pago único). De acuerdo al presupuesto de ventas estos costos se incrementarían a partir del 5to año una vez que se logre la cobertura al 100% y se haya logrado posicionar la marca de acuerdo al plan de marketing.

Para la puesta en marcha del presente proyecto se debe de contar con una inversión de S/ 1'529,552; el 72.17% será producto de los aportes de los accionistas y el 27.83% restante corresponderá al financiamiento con la entidad bancaria MI BANCO, cuya tasa efectiva anual es de 15.36% pagadero a 10 años; esta inversión corresponde principalmente a la compra de un terreno de 450 mt², mobiliario, equipos diversos, entre otros. El tiempo de recuperación de la inversión del accionista es de cinco años once meses y 19 días.

Al determinar el flujo económico bajo las condiciones detalladas en el párrafo anterior se obtendrá que el proyecto presenta un VANE positivo de S/ 776,349, VANF S/ 577,472 con un TIRE del 24.97%, y TIRF de 27.73% por lo tanto, se concluye que el plan de negocio propuesto es viable y rentable.

Por último, se espera un impacto positivo en la sociedad al brindar educación de calidad e integrar a la familia con una visión de largo plazo de la educación aportando al desarrollo humano y social, es desarrollo integral del niño y su entorno.

Tabla de contenido

Introducción	21
Capítulo I: Generalidades	24
1.1. Antecedentes	25
1.2. Determinación de la oportunidad.....	33
1.3. Justificación del proyecto	35
1.4. Objetivo general y específicos	40
1.4.1. Objetivo general.....	40
1.4.2. Objetivos específicos.	41
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación	41
Capítulo II: Estructura Económica del Sector	43
2.1. Descripción del estado actual.....	43
2.1.1. Segmentación del sector.	44
2.1.2. Empresas que la conforman.	47
2.2. Tendencias del sector	49
2.3. Análisis estructural de sector	52
2.3.1. Poder de negociación de los clientes (fuerza 1).....	53
2.3.2. Poder de negociación de los proveedores (fuerza 2).	54
2.3.3. Amenaza de nuevos competidores (fuerza 3).	56
2.3.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos (Fuerza 4).	58
2.3.5. Rivalidad entre los competidores (fuerza 5).	59
2.3.6. Análisis estructural del sector.	62
2.4. Análisis de la competencia.....	63
2.4.1. Empresas que ofrecen el mismo servicio.....	63

2.4.2.	Participación de mercado de cada uno de ellos.	65
2.4.3.	Matriz de perfil competitivo.	69
2.5.	Análisis del contexto actual y esperado	71
2.5.1.	Análisis político – gubernamental.	71
2.5.2.	Análisis económico	73
2.5.3.	Análisis legal.....	75
2.5.4.	Análisis cultural - social.....	77
2.5.5.	Análisis tecnológico.....	80
2.5.6.	Análisis ecológico.....	81
2.6.	Oportunidades y amenazas.	82
Capítulo III: Estudio de Mercado		84
3.1.	Descripción del servicio.....	85
3.2.	Selección del segmento de mercado	86
3.3.	Investigación cualitativa	94
3.3.1.	Entrevista en profundidad.	94
3.3.2.	Proceso de muestreo de la entrevista en profundidad.....	95
3.3.3.	Diseño de instrumento de la entrevista en profundidad.....	96
3.3.4.	Análisis y procesamiento de datos de la entrevista a profundidad.	96
3.3.5.	Focus group.....	97
3.3.6.	Proceso de muestreo del focus group.....	98
3.3.7.	Diseño de instrumento del focus group.	99
3.3.8.	Análisis y procesamiento de datos del focus group.	99
3.4.	Investigación cuantitativa.	101
3.4.1.	Proceso de muestreo.	101
3.4.2.	Diseño de instrumento.	104
3.4.3.	Análisis y procesamiento de datos de la investigación cuantitativa.	104

3.5.	Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo.....	111
3.6.	Perfil del consumidor.....	113
Capítulo IV: Proyección del Mercado Objetivo		115
4.1.	El Ambito de la proyección	115
4.2.	Selección del método de proyección.....	119
4.2.1.	Mercado potencial.....	119
4.2.2.	Mercado disponible.....	119
4.2.3.	Mercado efectivo.	120
4.2.4.	Mercado objetivo.	121
Capítulo V: Plan de Marketing		123
5.1.	Estrategia de marketing.....	124
5.1.1.	Estrategia de producto o servicio.....	125
5.1.2.	Estrategia de precio.....	130
5.1.3.	Estrategia de plaza y distribución.	132
5.1.4.	Estrategia de promoción y publicidad.....	132
5.1.5.	Marketing de personas.....	135
5.1.6.	Estrategia de procesos.....	136
5.1.7.	Estrategia de presencia física.	137
5.2.	Estrategia de ventas.....	139
5.2.1.	Plan de ventas.	140
5.2.2.	Políticas de servicios y garantías.	141
Capítulo VI: Pronóstico de Ventas		143
6.1.	Fundamentos y supuestos	143
6.2.	Justificación	144
6.3.	Análisis de riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico	146
Capítulo VII: Ingeniería del Proyecto.....		148

7.1.	Estudio de ingeniería.....	148
7.1.1.	Modelamiento y selección de procesos productivos.....	148
7.1.2.	Selección del equipamiento.	153
7.1.3.	Layout.	155
7.1.4.	Distribución de equipos y maquinarias.....	158
7.2.	Metodología	163
7.3.	Determinación del tamaño	166
7.3.1.	Proyección de crecimiento.....	166
7.3.2.	Recursos.....	168
7.3.3.	Selección del tamaño ideal.....	169
7.4.	Estudio de localización.	171
7.4.1.	Definición de factores locacionales.	171
7.4.2.	Consideraciones legales.	174
7.4.2.1.	Identificación del marco legal.....	174
7.4.2.2.	Ordenamiento jurídico de la empresa.	178
	Capítulo VIII: Aspectos Organizacionales	180
8.1.	Caracterización de la cultura organizacional deseada	180
8.1.1.	Visión.....	181
8.1.2.	Misión.....	181
8.1.3.	Principios.	182
8.2.	Formulación de estrategia del negocio	184
8.3.	Determinación de las ventajas competitivas críticas	184
8.4.	Diseño de la estructura organizacional deseada.....	185
8.5.	Diseño de los perfiles de puestos clave.....	187
8.6.	Remuneraciones, compensaciones e incentivos	191
8.7.	Políticas de recursos humanos	193

Capítulo IX: Planificación Financiera.	196
9.1. La Inversión	196
9.1.1. Inversión pre-operativa	196
9.1.2. Inversión en capital de trabajo	198
9.1.3. Costo del proyecto.	199
9.1.4. Inversiones futuras.	199
9.2. Financiamiento.....	200
9.2.1. Endeudamiento y condiciones.	200
9.2.2. Capital y costo de oportunidad.	201
9.3. Presupuestos Base.....	203
9.3.1. Presupuesto de ventas.	203
9.3.2. Presupuesto de compras.....	204
9.3.3. Presupuesto de costo de ventas.	205
9.3.4. Presupuesto de gastos administrativos.....	207
9.3.5. Presupuesto de marketing y ventas.	209
9.3.6. Presupuesto de gastos financieros.....	210
9.4. Presupuestos de resultados.....	211
9.4.1. Estado de resultados proyectado.	211
9.4.2. Estado de situación financiera proyectado.....	213
9.4.3. Flujo de caja proyectado.	215
Capítulo X: Evaluación Económica Financiera.....	217
10.1. Evaluación financiera.....	219
10.1.1. TIR.	219
10.1.2. VAN.....	219
10.1.3. ROE.....	220
10.1.4. Ratios.	221

10.1.5. Periodo de recuperación de capital.	222
10.2. Análisis de riesgo.....	223
10.2.1. Análisis de punto de equilibrio.	224
10.2.2. Análisis de sensibilidad.....	224
10.2.3. Análisis de escenarios	225
Conclusiones y Recomendaciones	227
Anexos	240

Lista de tablas

Tabla 1 Tasa neta de cobertura nivel Inicial de Tres a Cinco Años de Edad.....	26
Tabla 2 Matrículas de niños de tres a cinco años del nivel inicial por zonas en Lima Metropolitana.....	27
Tabla 3 Número de docentes nivel inicial en Lima Metropolitana 2008 - 2017.....	28
Tabla 4 Histórico de los niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana por zonas 2011 – 2017.....	31
Tabla 5 Brecha existente entre población total de niños y matrículas de niños entre tres y cinco años	35
Tabla 6 Distribución de IIEE nivel inicial privado en Lima Norte - 2017.....	39
Tabla 7 Lima Norte: Superficie y densidad según distritos 2017	40
Tabla 8 Distribución de Instituciones Educativas nivel inicial, zonas según el tipo de gestión en Lima	46
Tabla 9 Segmentación del sector educación en Los Olivos y San Martín de Porres	47
Tabla 10 Principales Instituciones Educativas de nivel inicial en Los Olivos y San Martín de Porres	49
Tabla 11 Análisis del poder de negociación con los clientes.....	54
Tabla 12 Análisis del poder de negociación con los proveedores.....	55
Tabla 13 Análisis de la amenaza de competidores potenciales.....	57
Tabla 14 Análisis de la amenaza de productos o servicios sustitutos	59
Tabla 15 Análisis De La Rivalidad Entre Competidores.	62
Tabla 16 Evaluación de las fuerzas competitivas de Porter según su fuerza e importancia del sector.....	63
Tabla 17 Principales competidores de nivel inicial en Los Olivos y San Martín de Porres	64

Tabla 18 Participación de Mercado de las IIEE nivel inicial	67
Tabla 19 Matriz de perfil competitivo y ponderación de los factores críticos de éxito de las IIEE.....	70
Tabla 20 Análisis político gubernamental.....	73
Tabla 21 Análisis económico	75
Tabla 22 Análisis legal.....	77
Tabla 23 Análisis cultural- social.....	80
Tabla 24 Análisis tecnológico	80
Tabla 25 Análisis ecológico	82
Tabla 26 Matriz EFE.....	83
Tabla 27 Ficha técnica de investigación de mercado.....	84
Tabla 28 Número de hogares por distrito al 2016.....	88
Tabla 29 Tamaño de la muestra	88
Tabla 30 Resultado de la encuesta para determinar la cantidad niños entre tres y cinco años ..	92
Tabla 31 Objetivos de la entrevista en profundidad.....	95
Tabla 32 Matriz de resultados de la entrevista en profundidad.....	97
Tabla 33 Objetivos de las sesiones de focus group.....	98
Tabla 34 Segmento de los focus group	98
Tabla 35 Matriz de resultados del focus group	100
Tabla 36 Fuentes de información secundaria- análisis cualitativo.....	101
Tabla 37 Matriz del estudio cuantitativo.....	102
Tabla 38 Decisión de matrícula en alguna institución educativa inicial particular.....	105
Tabla 39 Nivel de satisfacción de los padres de familia	105
Tabla 40 Percepción de los padres de familia sobre el servicio	106
Tabla 41 Precio de la pensión mensual	107

Tabla 42 Motivo de los padres para cambiar de institución educativa	107
Tabla 43 Puntuación de los atributos valorados por los padres de familia	108
Tabla 44 Decisión de compra.....	109
Tabla 45 Monto de la pensión que los padres están dispuestos a pagar.....	110
Tabla 46 Percepción del nombre de la I.E.I	110
Tabla 47 Determinación del mercado potencial.....	119
Tabla 48 Determinación del mercado disponible.....	120
Tabla 49 Porcentaje para el cálculo del mercado efectivo	121
Tabla 50 Determinación del mercado efectivo	121
Tabla 51 Matrículas privadas de ebr nivel inicial de tres a cinco años por distrito y gestión..	122
Tabla 52 Determinación del mercado objetivo	122
Tabla 53 Presupuesto de estrategias.....	134
Tabla 54 Proyección de crecimiento del año uno al año diez	140
Tabla 55 Plan de ventas del año uno al año diez.....	141
Tabla 56 Presupuesto de ventas del año uno al año diez	145
Tabla 57 Sectores para el aula de inicial	155
Tabla 58 Equipos y mobiliario de oficina de dirección y recepción	159
Tabla 59 Equipos y mobiliario sala de profesores	160
Tabla 60 Equipos y mobiliario de aulas	161
Tabla 61 Mobiliario para el desarrollo psicomotriz y físico	162
Tabla 62 Equipos y mobiliario de tópico	162
Tabla 63 Tipos de metodologías aplicadas a la educación nivel inicial.....	163
Tabla 64 Horarios establecidos para la I.E.I.P Sonajas y Crayolas	164
Tabla 65 Organización de la ebr nivel inicial y planes de estudio.....	164
Tabla 66 Actividades y momentos pedagógicos	165

Tabla 67 Proyección de crecimiento del año uno al año diez.	167
Tabla 68 Determinación del tamaño ideal - I.E.I.P Sonajas & Crayolas	169
Tabla 69 Determinación del tamaño ideal - I.E.I.P - Primer Nivel.....	170
Tabla 70 Determinación del tamaño ideal - I.E.I.P - Segundo Nivel.....	170
Tabla 71 Determinación de factores locacionales.....	173
Tabla 72 Remuneraciones y beneficios.....	192
Tabla 73 Gastos outsourcing	193
Tabla 74 Inversión intangible.....	197
Tabla 75 Inversión tangible.....	198
Tabla 76 Costo total	199
Tabla 77 Inversión tangible futura	199
Tabla 78 Forma de financiamiento.....	200
Tabla 79 Estructura del financiamiento	200
Tabla 80 Estimación del CAPM.....	201
Tabla 81 Costo capital promedio ponderado.....	202
Tabla 82 Presupuesto de ventas	203
Tabla 83 Presupuesto de ventas del año uno al año diez	204
Tabla 84 Presupuesto de compras	204
Tabla 85 Presupuesto de compras del año uno al año diez	205
Tabla 86 Personal - capacidad por cubrir y remuneraciones	206
Tabla 87 Presupuesto de costo de ventas del año uno al año diez	206
Tabla 88 Gastos administrativos	207
Tabla 89 Planilla personal administrativo	208
Tabla 90 Presupuesto de gastos administrativos del año uno al año diez	208
Tabla 91 Gastos de marketing y ventas.....	209

Tabla 92 Presupuesto de marketing y ventas del año uno al año diez	210
Tabla 93 Presupuesto gastos financieros del año 1 al año 10	210
Tabla 94 Estado de resultados proyectado del año uno al año diez	212
Tabla 95 Estado de situación proyectado del año uno al año diez	214
Tabla 96 Flujo de caja económico y financiero proyectado del año uno al año diez.....	216
Tabla 97 Estimación del flujo a perpetuidad.....	218
Tabla 98 Estimación de la TIR y el VAN	220
Tabla 99 Análisis ROE del año uno al año diez.....	221
Tabla 100 Cálculos de principales ratios del año uno al año diez.....	221
Tabla 101 Determinación de la recuperación de la inversión del accionista	223
Tabla 102 Determinación de la recuperación de capital descontado	223
Tabla 103 Punto de equilibrio del año uno al año diez	224
Tabla 104 Análisis de sensibilidad por costo	225
Tabla 105 Análisis de sensibilidad por ventas	225
Tabla 106 Análisis de escenarios	226
Tabla 107 Análisis de riesgos por categoría.....	227

Lista de figuras

Figura 1. Número de instituciones educativas nivel inicial en Lima Metropolitana 2008 – 2017	28
Figura 2. Crecimiento de los hogares en Lima Metropolitana.....	29
Figura 3. Distribución de Lima Metropolitana por zonas.....	37
Figura 4. Distritos que conforman Lima Norte.....	37
Figura 5. Ubicación de las principales IIEE.....	48
Figura 6. Las cinco fuerzas de Porter.....	52
Figura 7. Ingresos anuales de los principales competidores.....	60
Figura 8. Fachada de la IEI Le Monde Des Enfants.....	61
Figura 9. Fachada de la IEI Pasitos Seguros.....	61
Figura 10. Ubicación de las IIEE mas reconocidas en Los Olivos y San Martín de Porres.....	66
Figura 11. Principales competidores.....	69
Figura 12. Comportamiento de los NSE A y B del 2009 al 2017.....	77
Figura 13. Población y manzanas de los NSE A y B en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres.....	88
Figura 14 Siete "P" de marketing de servicios.....	125
Figura 15. Monitoreo online.....	126
Figura 16. Cámara Gesell.....	127
Figura 17. Infraestructura moderna y ecológica.....	128
Figura 18. Mini huerto.....	128
Figura 19. Isólogo de Sonajas & Crayolas.....	130
Figura 20. Gantt de actividades de IEIP Sonajas & Crayolas.....	135
Figura 21. Objetivos específicos Sonajas & Crayolas.....	138

Figura 22. Proceso captación del cliente.....	150
Figura 23. Sub proceso exámen de selección.....	151
Figura 24. Metodología pedagógica aplicada	153
Figura 25. Ambiente pedagógico para niños de tres a cinco años.	154
Figura 26. Layout del primer nivel.....	157
Figura 27. Layout del segundo nivel.....	157
Figura 28. Fachada de IEIP Sonajas & Crayolas	158
Figura 29. Tipología de locales de educación inicial	166
Figura 30. Mapa distrital de Lima Metropolitana	172
Figura 31. Procedimiento para obtención de licencia de funcionamiento	174
Figura 32. Beneficios tributarios.....	176
Figura 33. Régimen MYPE tributario	178
Figura 34. Organigrama Sonajas & Crayolas.....	186
Figura 35. Perfil puesto clave - director IEIP.....	187
Figura 36. Perfil puesto clave – coordinador académico de la IEIP	188
Figura 37. Perfil puesto clave – docente.	189
Figura 38. Perfil puesto clave – auxiliar	190

Introducción

La educación es el eje fundamental para la transformación de la sociedad y los padres de familia, en cooperación con la comunidad educativa juegan un rol muy importante, para lograr el desarrollo integral de los niños desde la temprana edad.

En el Artículo 17 de la Constitución Política del Perú se establece que la educación inicial, primaria y secundaria son obligatorias, pero no se da pleno cumplimiento en el nivel inicial, puesto que no es requisito haber cursado inicial para matricular a un niño en primer grado de educación primaria. El Ministerio de Educación (2016) en su Oficio N°2738-2016 sostiene: “En el Perú el nivel de educación inicial no es obligatorio, lo cual genera desventajas en el aprendizaje en la mayoría de los estudiantes peruanos, que no tienen acceso a la EBR” (p. 7).

Asimismo, muchos padres de familia reconocen que la educación no debe esperar, al respecto el Ministerio de Educación (2013) realizó un Estudio relacionado a Educación Inicial y donde responde a la pregunta ¿Por qué es importante que los niños asistan a la educación inicial?:

Es importante porque la asistencia a Educación Inicial favorece el desarrollo integral de los niños. En los últimos años, la Educación Inicial ha adquirido gran importancia debido a su contribución al desarrollo cognitivo, social y emocional del niño. En general, las evidencias de investigaciones de disciplinas como la psicología, la nutrición y las neurociencias demuestran que los primeros años de vida son fundamentales para el desarrollo de la inteligencia, personalidad y socialización. (p. 4)

Por otro lado, a los padres de familia les preocupa el clima de violencia imperante. Así lo señala el Ministerio de Educación (2012) “La violencia está presente en muchas

instituciones educativas de nuestro país desde hace mucho tiempo. Este fenómeno se ha convertido en una preocupación de las autoridades educativas y de la comunidad en general debido a los niveles alcanzados” (p. 4).

Por otro lado el Ministerio de Educación (2017), lanzó la campaña preventiva “El bullying no da risa, reportemos”, a fin de disminuir la violencia en las escuelas.

Ante lo señalado los padres de familia buscan una opción que les garantice la seguridad, la limpieza, buena infraestructura que respete la Norma Técnica para el Diseño de Locales de EBR Nivel Inicial del (2014), la calidad educativa a todo nivel, sin embargo, los padres de familia no encuentran una Institución Educativa Inicial (I.E.I.) que reúna o cumpla con todos los atributos que ellos necesitan y esperan, optando por matricularlos en una I.E.I. que se encuentra cerca de casa por la comodidad que eso representa.

El desarrollo del trabajo comprende los siguientes capítulos:

Capítulo I: Define el ámbito de evaluación, presenta los antecedentes del tema, se describe la oportunidad y la justificación del plan de negocio, así como los objetivos, alcances y limitaciones que deben ser considerados.

Capítulo II: Se realiza un análisis del entorno macroeconómico y microeconómico, se estudia el sector educación, se define a los competidores directos e indirectos y se determinan las oportunidades y amenazas del sector.

Capítulo III: Se muestra el desarrollo del estudio de mercado a través de una investigación cualitativa con entrevistas y focus group y una investigación cuantitativa a través de un cuestionario aplicado a una muestra representativa, identificando la necesidad y determinando el público objetivo dispuesto a invertir en una educación de calidad.

Capítulo IV: Se define el ámbito de proyección y la determinación de los mercados potencial, disponible, efectivo y objetivo, con los cuales se plantea la demanda y se realiza las proyecciones de venta del proyecto.

Capítulo V: Se define el plan de marketing, mostrando y definiendo a detalle el producto, los niveles de precios a plantear, el canal de ventas y las acciones de publicidad y promoción, además de las estrategias de ventas.

Capítulo VI: Se define el fundamento, justificación y análisis de riesgo que afectan el pronóstico de ventas.

Capítulo VII: Se elabora el estudio de ingeniería, diseño, determinación del tamaño, la macro y micro localización óptima del proyecto y se define los procesos de atención del servicio, recursos y metodología necesarios para abastecer la demanda proyectada.

Capítulo VIII: Tiene por objeto determinar los aspectos organizacionales del proyecto, teniendo en cuenta la cultura organizacional, estrategia de negocio y política de recursos humanos.

Capítulo IX: Muestra la planificación financiera, el nivel de inversiones compuesto por activos fijos, inversión pre operativa y el capital de trabajo, fuentes de financiamiento. Define también los presupuestos de ingresos, costos de producción, gastos administrativos y de ventas, además del estado de resultados, balance general y flujos de caja.

Capítulo X: Muestra los indicadores de rentabilidad del proyecto, así como el análisis de punto de equilibrio y sensibilidad.

Capítulo XI: Se detalla las conclusiones y recomendaciones producto del presente trabajo.

Capítulo I: Generalidades

La propuesta de crear la Institución Educativa Inicial Particular (I.E.I.P.) tiene como finalidad ofrecer una nueva alternativa dirigida a los padres de familia interesados en las nuevas tendencias y el desarrollo integral de los niños y su entorno.

Es importante definir en que consiste el desarrollo integral, según Elvir y Asencio (2007): "...es el desarrollo mental, físico, emocional y social" (p. 5).

La Coordinadora de Conocimientos sobre el Desarrollo Infantil. Red de Desarrollo Humano. Sector Educación. Banco Mundial, Dr. Eming (1993) , manifestó:

Hay pruebas de que la inversión temprana en el desarrollo integral del niño puede introducir mejoras en su vida y proporcionar beneficios a toda la sociedad. La investigación acumulada indica que el principal crecimiento mental ocurre durante el primer año de vida y la primera infancia, y que en general los primeros años son decisivos en la formación y el desarrollo de la inteligencia, la personalidad y el comportamiento social. La investigación científica indica que, dada la influencia decisiva de la estimulación temprana del niño sobre su desarrollo físico, psicológico y social, es posible que la escuela primaria y aun los programas de jardín de niños (para niños de 4 a 5 años de edad) lleguen demasiado tarde para contrarrestar factores físicos, neurológicos, psicológicos y sociales estrechamente relacionados con la privación y la estimulación insuficiente en la primera infancia. (parr. 6)

Según el autor Arellano, R. (2011), en los distritos ubicados al norte, este y sur de Lima Metropolitana los consumidores están registrando un mayor gasto en salud y educación, inclusive superior al gasto en los distritos del centro de la capital del Perú. Los pobladores tienen un peculiar estilo de vida, caracterizado no sólo por tener los medios económicos, sino

que, a pesar de tenerlos, no los destinan necesariamente a mejorar la vivienda y vestimenta, su prioridad es invertir en la educación de los hijos.

1.1. Antecedentes

La Educación Inicial es reconocida en el Perú como nivel educativo mediante la Ley General de Educación N° 19326 (Ministerio de Educación, 1972), que crea oficialmente el nivel de inicial para atender a los niños desde que nacen hasta los cinco años de edad.

Reconocer la importancia de atender de manera integral al niño desde el nacimiento, es uno de los aspectos más importantes de ésta ley, contando con la participación de la familia en todo el proceso de desarrollo.

Tal como se señaló en la introducción, el nivel inicial no es de carácter obligatorio, se establece que éste es libre y se realiza mediante los centros de educación inicial denominados cunas y jardines de niños, tal como lo señala el Ministerio de Educación (2016).

Sin embargo, los padres de familia otorgan mucha importancia a la educación inicial tal como lo afirma Vexler (2018).

El resultado se observa en la Tabla 1 en donde se observa el crecimiento de la tasa neta de cobertura, que es la relación entre número de niños con edades de tres a cinco años que están matriculados en el nivel inicial respecto al total de la población de niños de tres a cinco años de edad multiplicado por cien.

Tabla 1

Tasa Neta de Cobertura Nivel Inicial de Tres a Cinco Años de Edad

Edades simples	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
De 3 años	43.3	44.3	48.0	51.4	50.2	51.4	51.7	46,4	50.0	52.1	52.5	53.9
De 4 años	67.8	70.8	78.3	78.9	77.3	77.7	78.3	84,1	87.4	84.9	90.7	91.4
De 5 años	69.0	70.6	76.2	74.3	75.0	78.2	82.1	89,7	90.5	95.3	95.3	95.4

Nota. Adaptado de “Tasa neta de matrícula escolar para población de 3 a 5 años de edad” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tasa-neta-de-matricula-escolar-7756/>.

El Ministerio de Educación (2010) se propone como meta alcanzar el 98% de cobertura al 2021 mientras que en Lima Metropolitana la tasa de cobertura en promedio alcanza el 83.8% en el 2016. En los últimos cinco años, las matrículas en Perú en colegios del sector público disminuyeron 8%, mientras que en el sector privado aumentaron 18%, según un estudio de la consultora Inmark Perú (2015). Además, hace referencia a la educación por niveles:

En el periodo analizado, la cantidad de padres que matriculan en colegios privados a sus hijos en los tres niveles escolares aumenta cada año. Destaca la mayor preferencia de los padres por la educación inicial en el sector privado, en la que se observa un crecimiento de 38% de alumnos matriculados. De igual manera, en los niveles de primaria y secundaria, los incrementos fueron de 14% y 13%, respectivamente.

La razón se debe a que los padres optan por colegios privados sobre los públicos, principalmente, por la calidad de los servicios educativos prestados.

Más del 90% de encuestados considera que el sector privado ofrece muy buenos servicios en lo que se refiere a infraestructura (paredes, techos y pisos), equipamiento

(carpetas, laboratorios y computadoras) y enseñanza frente a un 80% que califica de la misma manera los servicios prestados por el sector estatal. (parr. 1-4)

El Ministerio de Educación presenta como parte de las Estadísticas de Calidad Educativa (2017) el comportamiento de las matrículas del nivel inicial de tres a cinco años del periodo 2009 al 2017, donde se evidencia el crecimiento y se concluye que, en el año 2017, el 29.41% de matrículas se concentran en Lima Norte, 25.02% en Lima Este, 23.41% en Lima Centro y 22.16% en Lima Sur, de un total de 216,046 niños matriculados de tres a cinco años de edad en Instituciones Educativas (IIEE) privadas nivel inicial, ver Tabla 2.

Tabla 2

Matrículas de Niños de Tres a Cinco Años del Nivel Inicial por Zonas en Lima Metropolitana

Zonas	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Lima Centro	46,909	46,501	46,363	47,809	51,296	52,451	51,834	51,004	50,584
Lima Este	38,489	39,444	42,398	44,192	53,681	56,214	55,902	53,638	54,051
Lima Norte	42,909	46,174	48,913	50,273	58,751	62,408	65,722	64,912	63,541
Lima Sur	34,016	35,304	36,549	39,186	44,621	49,382	50,609	49,472	47,870
Total	162,323	167,423	174,223	181,460	208,349	220,455	224,067	219,026	216,046

Nota. Adaptado de “Magnitudes,” por Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE), 2107. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes> .

Se presenta un resumen de otros indicadores relacionados a la educación inicial, en los últimos 10 años, tales como: número de docentes y el número de IIEE privadas.

La distribución de docentes por zonas en el 2017 Lima Centro concentra el 29.58%, seguido por Lima Norte con 26.54%, Lima Este 23.23% y Lima Sur 20.651%. En cuanto al número de docentes de educación inicial el comportamiento ha sido cíclico, es decir, las variaciones han sido positivas y negativas, tal como se aprecia en la Tabla 3.

Tabla 3

Número de Docentes Nivel Inicial en Lima Metropolitana 2008 - 2017

Año	Lima Centro	Lima Este	Lima Norte	Lima Sur	Total	Variación anual
2008	4,434	2,524	3,065	2,562	12,585	
2009	4,786	3,227	3,338	2,823	14,174	12.63%
2010	4,946	3,436	3,705	3,161	15,248	7.58%
2011	4,616	3,057	3,622	2,897	14,192	-6.93%
2012	4,740	3,082	3,520	2,860	14,202	0.07%
2013	5,225	3,544	4,098	3,406	16,273	14.58%
2014	6,144	4,772	5,181	4,438	20,535	26.19%
2015	4,858	3,769	4,254	3,452	16,333	-20.46%
2016	5,202	4,099	4,601	3,708	17,610	7.82%
2017	5,072	3,984	4,551	3,541	17,148	-2.62%

Nota. Adaptado de “Magnitudes,” por Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE), 2017. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>.

Respecto al número de IIEE privadas del nivel inicial en Lima Metropolitana, en Lima Norte se observa la mayor cantidad. Ver Figura 1.

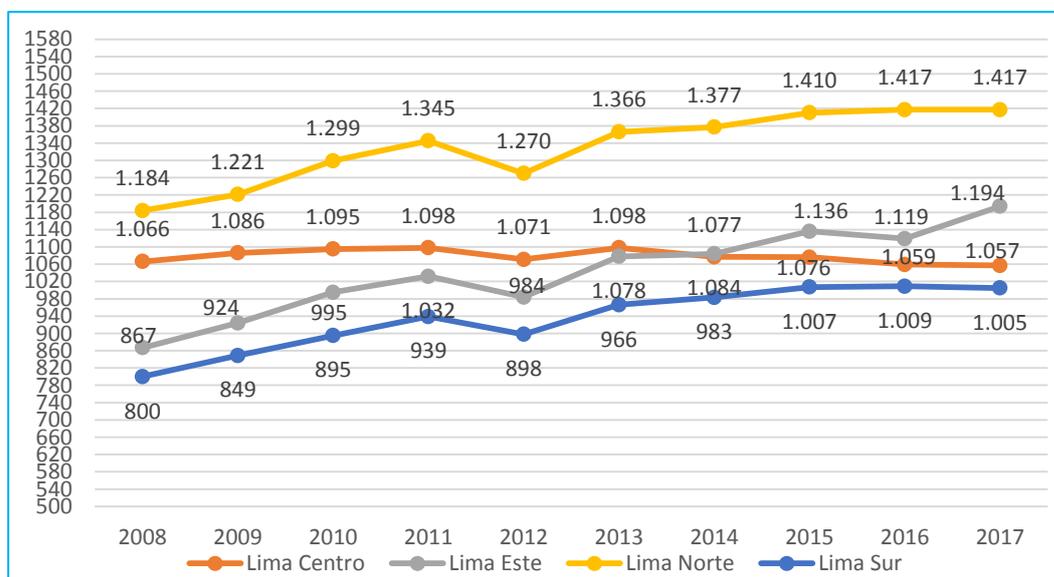


Figura 1. Número de instituciones educativas nivel inicial en Lima Metropolitana 2008 – 2017. Adaptado de “Magnitudes,” por Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE), 2017. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>

Por otro lado, la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública SAC (CPI), presenta año tras año la estadística poblacional y se elaboró el consolidado del cuadro N° 8 “Lima Metropolitana: Población y hogares según distritos” desde el año 2013 al 2018. En Lima Metropolitana existen 2´463,600 hogares al 2017, los distritos donde se concentra mayor porcentaje de hogares son: San Juan de Lurigancho con 11.18%, San Martín de Porres 7.11%, Ate 6.43%, Comas 5.65%, Villa el Salvador 4.69%, Villa María del Triunfo 4.66%, Santiago de Surco 4.39%, San Juan de Miraflores y Los Olivos 4.36%, el detalle se puede observar en el Anexo 1: Porcentaje de hogares por distrito a nivel de Lima Metropolitana.

En la Figura 2, se puede observar el crecimiento de los hogares en Lima Metropolitana por zonas, siendo Lima Norte y Lima Este los que concentran la mayor cantidad de hogares con 27% y 26% respectivamente seguido por Lima Centro con 25% y Lima Sur con 22%.

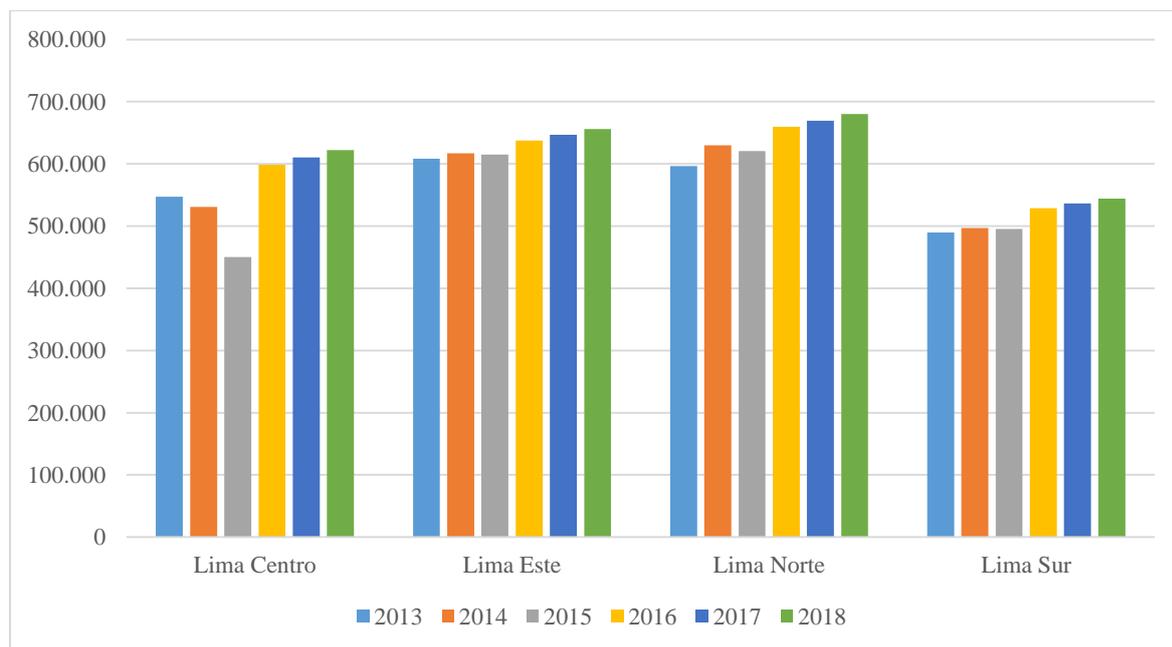


Figura 2. Crecimiento de los hogares en Lima Metropolitana. Adaptado de “Market Report 2013-2018,” por Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública SAC (CPI), 2018. Recuperado de <http://www.cpi.pe/market/estadistica-poblacional.html>

Resulta importante conceptualizar la palabra hogar. La Real Academia Española (2017) define hogar como familia al grupo de personas emparentadas que viven juntas. La Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2017) define hogar, al conjunto de personas que ocupan en su totalidad o en parte una vivienda, comparten las comidas principales y atienden en común otras necesidades vitales. Para el INEI, es la persona o conjunto de personas, sean o no parientes, que ocupan en su totalidad o en parte una vivienda, comparten las comidas principales y/o atienden en común otras necesidades vitales básicas, con cargo a un presupuesto común. Cabe resaltar que el promedio de hijos por hogares en Lima Metropolitana es de 1.87 en el área urbana (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016).

También es importante analizar el comportamiento de los niveles socioeconómicos existentes en la zona. Existe en el Perú una fórmula estándar para clasificar la categoría social al cual pertenece una persona. Se aplica un conjunto de preguntas referidas al principal sostén económico del hogar y respecto a la vivienda. Las respuestas a ellas serán representadas por un puntaje. Asimismo, entre las variables que evalúa la fórmula figuran: grado de instrucción del jefe del hogar, consultas por problemas de salud, posesión de bienes (cocina, teléfono fijo, lavadora, refrigeradora y computadora), hacinamiento (habitaciones para dormir y miembros del hogar) y material predominante de los pisos (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], 2011). Por tanto, el nivel socioeconómico de una persona u hogar no se define a partir de sus ingresos sino en función a las variables definidas por APEIM.

Al igual que los otros indicadores, el NSE presentó un comportamiento cíclico, se llegó a esa conclusión tras consolidar la información de los porcentajes de los NSE A y B desde el año 2012 al 2017, cuya fuente son los documentos que APEIM publica año a año

en su *website*, para el análisis se ha considerado las cuatro zonas de estudio que concentran NSE A y B: Lima Norte (Zona 1 y Zona 2), Lima Centro (Zona 4, Zona 6 y Zona 7), Lima Sur (Zona 8) y Lima Este (Zona 3 y Zona 5). La Zona 2 está conformada por los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres e Independencia, del total de hogares el 2.6% pertenece al NSE A y el 26.4% pertenece al NSE B, para efectos del presente trabajo el perfil de nuestro público objetivo abarcaría ambos niveles socio económicos lo que hace un total de 29%, ver Tabla 4.

Tabla 4

Histórico de los Niveles Socioeconómicos en Lima Metropolitana por Zonas 2011 – 2017

Zona	APEIM	2,012		2,013		2,014		2,015		2,016		2,017	
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Lima Norte	Zona 1	0.9	8.0	0.8	9.4	0.0	9.9	0.9	12.3	1.0	10.7	0.0	13.9
	Zona 2	3.6	20.0	2.5	24.6	2.7	21.8	2.1	20.5	1.9	23.1	2.6	26.4
Lima Este	Zona 3	1.5	9.2	1.2	14.7	2.4	9.1	1.9	10.3	0.0	18.7	1.1	14.9
	Zona 5	2.4	15.4	2.1	14.1	2.7	13.0	1.9	11.9	2.0	12.1	1.4	14.8
Lima Centro	Zona 4	2.4	15.4	1.5	15.4	1.2	18.4	1.8	21.6	3.8	26.7	2.9	29.6
	Zona 6	13.6	36.1	14.8	43.8	15.7	47.1	19.9	48.8	13.6	58.0	13.5	59.7
	Zona 7	32.0	32.3	35.4	35.9	30.4	48.4	29.0	44.9	34.6	45.2	34.0	44.9
Lima Sur	Zona 8	1.2	13.9	2.4	18.2	1.5	16.1	4.8	22.1	4.2	27.8	3.0	31.5

Nota. Adaptado de “Niveles Socioeconómicos 2017,” por Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2107. Recuperado de <http://apeim.com.pe/niveles.php>

Además de presentar cifras es importante que la investigación en torno a la educación inicial, haga referencia a la problemática; rol y participación de los padres de familia; acciones y políticas educativas que ha planteado el gobierno, en los últimos años.

Respecto a los problemas más saltantes se pueden mencionar: La baja calidad educativa, deficiente preparación de los docentes, poco uso de la tecnología como parte de los métodos pedagógicos y los niveles de violencia dentro y fuera de los colegios. Tal como se señala en la investigación de Gallardo y Macedo (2006) dentro de los problemas estructurales de la educación destacan la baja calidad y la desigualdad educativa, la descentralización

educativa y la revaloración del rol del maestro; se deben resolver estos problemas para poder iniciar un cambio total del sistema educativo y conseguir el progreso como país y la inserción a un mundo globalizado.

Asimismo, Gonzales (2016), manifiesta:

Se requiere de una continuidad en los esfuerzos que se están haciendo, tanto en temas de mejora de la calidad de los profesores y de la infraestructura, pero sobre todo en los temas pedagógicos como mayor número de horas en aula. (parr. 1)

El gobierno planteó la inversión en infraestructura educativa y se pronunció a través del Ministro de Educación (2016), quien manifestó que se tiene que trabajar en la reforma de la educación como una política de Estado, invirtiendo cada vez más recursos financieros en la educación, teniendo en cuenta cuatro aspectos estratégicos básicos: Docentes, programas pedagógicos, infraestructura y gestión. Al mediano y sobre todo al largo plazo este hecho traerá repercusiones en las IIEE privadas.

El economista Gonzales (2017) señaló:

Un aumento del sueldo mínimo para los profesores del Estado podría traducirse –en el largo plazo– en un incremento en las pensiones de los colegios privados o, en su defecto, en un menor servicio educativo en dicho sector. En ese sentido, explicó que un incremento salarial podría ejercer presión sobre el sector privado, ya que los profesores buscarían migrar al sector público o adonde valoren más sus servicios. Es así que los colegios privados tendrían que aumentar las remuneraciones de sus profesores para evitar que estos busquen nuevas oportunidades...sin embargo va tomar tiempo para que eso se traslade a los incrementos de pensiones de los colegios privados. (parr. 1-3)

Innumerables investigaciones científicas revelan la importancia de la educación desde los primeros años de vida:

La investigación del comportamiento confirma que los primeros años de vida son fundamentales para potenciar una amplia gama de competencias humanas. El aprendizaje temprano engendra aprendizaje posterior y las habilidades engendran habilidades (Knutsen, Heckman, Cameron, & Shonkoff, 2010) .

Una educación temprana concebida desde un enfoque integral, que se preocupa de las necesidades de los niños y niñas en relación con la salud, nutrición, educación, afecto y experiencias sociales, resulta crucial para su vida presente y futura. El adecuado desarrollo y aprendizaje, según cada edad, dependen de las posibilidades de recibir desde el nacimiento aquello que los niños y niñas necesitan (Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe [UNESCO], 1999).

Los padres de familia tienen muchas expectativas, esperan que los hijos desarrollen sus habilidades, aptitudes y formen sus actitudes, dentro de un ambiente seguro, moderno y limpio, acorde con la tecnología.

El Ministerio de educación (2013), dice:

Los padres muestran cada vez mayor interés por que sus hijos asistan a educación inicial y tienen diferentes expectativas en relación con lo que los niños deben aprender. Algunos valoran el juego y la oportunidad de que sus hijos amplíen sus relaciones sociales y desarrollen su lenguaje; otros están más preocupados por adelantar los aprendizajes académicos que corresponden a la educación primaria, como lectura, escritura, suma, resta. (p. 13)

1.2. Determinación de la Oportunidad

A pesar de la importancia de la educación inicial aún no se ha logrado la cobertura al 100%. Además, como se mencionó en el ítem precedente, la calidad educativa, la

infraestructura, la metodología aplicada y el tipo de servicio en general no es el esperado por los padres de familia, existiendo una necesidad insatisfecha.

IPSOS Investigación de Mercados (2017) señala que en Lima Norte el 44% de los hogares son nucleares con hijos, el 67% de adultos jóvenes se encuentran trabajando y el 72% tiene conexión a internet en el hogar.

Por otro lado, el gasto de los hogares en educación ha venido en aumento, los padres más que gasto, consideran que es una inversión a largo plazo. Las familias en Perú de clase media invierten más de S/171 (miles) en educación en cada uno de sus hijos, este monto toma en cuenta desde el nido hasta la carrera universitaria; en lo que respecta a los gastos destinados por los padres por matricular a sus hijos en el nido, cuna o guardaría, el costo promedio en los segmentos A, B y C es de S/.700, S/.300 y S/.180, respectivamente, mientras que en jardín, donde los preparan para el inicio de la primaria, los costos promedios llegan a los S/.1,000 (A), S/.500 (B) y S/.200 (C) (Educación al Futuro, 2012).

La existencia de muchas IIEE cuya infraestructura no es adecuada, pues funcionan en casas acondicionadas de manera vertical (América Televisión, 2017) o ambientes pequeños que no cumplen los requisitos mínimos establecidos en la Norma Técnica para el diseño de locales de Educación Básica Regular Nivel Inicial del 2014, tales como, funcionar solo en primer piso, salvo exista una rampa que pueda conducir a los niños al segundo piso con las medidas de seguridad establecidas, aula diseñado para 25 alumnos como máximo, área libre mínima es el 30% del terreno, entre tantos otros más.

Cabe reconocer la existencia de una brecha entre cantidad total de niños de tres a cinco años y el número de niños de tres a cinco años matriculados en IIEE, en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres que concentran la mayor cantidad de hogares de los

NSE A y B, ver Tabla 5. E inclusive se busca captar la atención de aquellos padres de familia que no logran cubrir sus expectativas respecto a las IIEE existentes.

Tabla 5

Brecha Existente entre Población Total de Niños y Matrículas de Niños entre Tres y Cinco años

Año	Población		Matrículas		Brecha	
	Los Olivos	SMP	Los Olivos	SMP	Los Olivos	SMP
2011	17,028	21,522	8,648	14,300	8,380	7,222
2012	17,023	21,623	8,668	14,567	8,355	7,056
2013	17,002	32,570	9,663	16,150	7,339	16,420
2014	16,975	21,782	10,406	18,035	6,569	3,747
2015	16,954	32,800	11,366	18,077	5,588	14,723
2016	16,704	32,812	11,025	17,906	5,679	14,906
2017	16,762	32,750	10,874	17,377	5,888	15,373

Nota. Adaptado de “Magnitudes,” por Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE), 2017. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>

Lima Norte está en pleno crecimiento, tal como lo señala IPSOS (2017) Lima va a crecer más hacia el norte que hacia el sur.

Bajo este contexto, surge la idea de proponer la creación de la I.E.I.P., dirigido a niños de tres a cinco años que forman parte de hogares de los NSE A y B en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres, con la finalidad de cubrir las expectativas de los padres de familia que permita al niño afrontar la siguiente etapa de estudios con éxito.

1.3. Justificación del Proyecto

Una mala educación condena a muchos jóvenes a una situación de atraso, en la actualidad vivimos en un mundo donde prima el conocimiento y para lograr ser ciudadanos muy competitivos, necesitamos preparar bien a los niños porque ellos son el presente y el futuro de la sociedad.

La I.E.I.P., se crea con el objetivo de aprovechar la brecha existente y la insatisfacción de los padres de familia de niños de tres a cinco años de edad.

La I.E.I.P., busca ingresar al sector ofreciendo un servicio educativo diferenciado y personalizado teniendo en cuenta que la educación temprana marca la personalidad y habilidades futuras, por lo que se pretende:

- Ofrecer una nueva alternativa de educación integral a niños de tres a cinco años de edad, mediante técnicas de estimulación y metodologías de enseñanza de acuerdo a su edad, involucrando a los docentes, auxiliares y padres de familia, logrando con ello una preparación adecuada para el siguiente nivel de enseñanza.
- Ofrecer los medios tecnológicos y uso de aplicativos necesarios para que el padre de familia pueda monitorear las actividades que realiza el niño o niña durante su permanencia en la Institución Educativa Inicial.
- Ofrecer un novedoso servicio educativo el cual va a garantizar un adecuado proceso de enseñanza – aprendizaje integrador.

Por otro lado, los investigadores han tomado la decisión de centrar su atención en Lima Norte por diferentes criterios evaluados y comentados anteriormente, además de lo que a continuación se describe. En la Figura 3, podemos identificar a Lima Norte como la zona de color naranja.

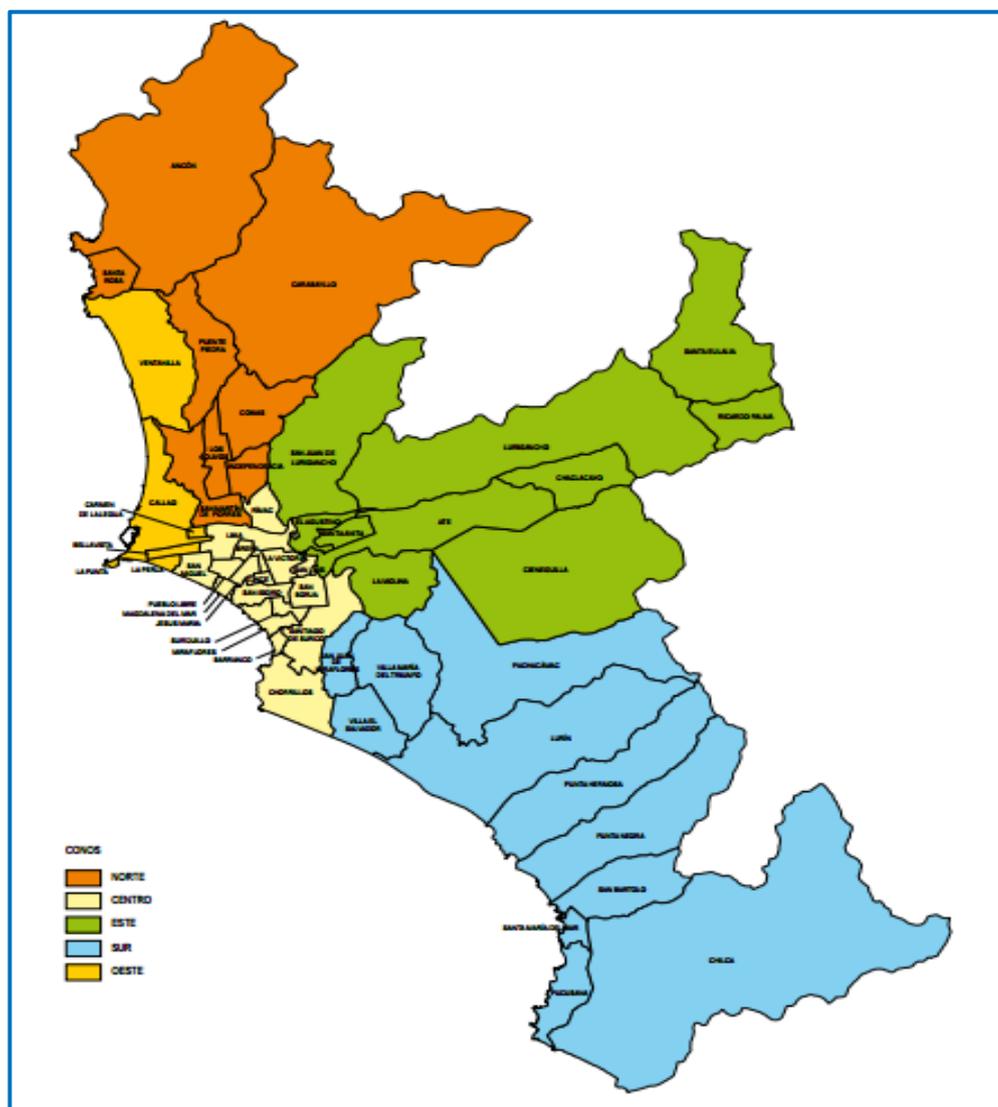


Figura 3. Distribución de Lima Metropolitana por zonas. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011. Recuperado de <https://limamalalima.wordpress.com/2011/08/04/las-limas-y-los-conos/>

El detalle de los distritos que conforman Lima Metropolitana, se podrá observar en el Anexo 2: Distritos de Lima Metropolitana por zonas.

Los distritos que conforman Lima Norte se describen en la Figura 4.



Figura 4. Distritos que conforman Lima Norte. Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de <https://erasmusu.com/es/erasmus-lima/blog-erasmus/lima-norte-8-distritos-pujantes-de-la-capital-para-conocer-443801>

Geográficamente los distritos de Los Olivos y San Martín tienen una ubicación estratégica dentro del plano de Lima Norte, además de concentrar la mayor cantidad de hogares de los Niveles Socio Económicos (NSE) A y B. al 2018.

En Lima Norte de las 1,403 Instituciones Educativas de nivel inicial, el 99% opera como Jardín, es decir se ofrece el servicio educativo solo a niños y niñas de tres a cinco años, siendo el distrito de San Martín de Porres el que concentra el mayor número de IIEE privadas, con el 32%, seguido por Comas 19%, Los Olivos 17%, Carabayllo y Puente Piedra con 12%, ver Tabla 6.

Tabla 6

Distribución de Instituciones Educativas Nivel Inicial Privado en Lima Norte - 2017

Distritos	Inicial Cuna	Inicial Cuna jardín	Inicial Jardín	Total	% Jardines
San Martín de Porres	1	5	444	450	32%
Comas			263	263	19%
Los Olivos		4	237	241	17%
Carabayllo		1	173	174	12%
Puente Piedra			166	166	12%
Independencia		2	72	74	5%
Ancón			25	25	2%
Santa Rosa			10	10	1%
Total Lima Norte	1	12	1,390	1,403	100%
Peso	0.1%	0.9%	99%	100%	

Nota. Adaptado de “Identicole,” por el Ministerio de Educación (MINEDU), 2017. Recuperado de <http://identicole.minedu.gob.pe/encuentracolegio/#/>

Otra de las razones por las cuales el proyecto se limitaría a Lima Norte es por la densidad empresarial existente, según el INEI (2013) alcanza el 69.1%, lo que significa que existe 69 empresas por cada 1,000 habitantes, seguido por Lima Este 65.8%, Lima Sur 58.2% y si se hace referencia a los distritos de Lima Norte, Los Olivos destaca por tener la mayor densidad empresarial con 91.2%, seguido por San Martín de Porres con 76.6%, Comas 68.9%, Independencia 68.5%, Carabayllo 50.3 % y Puente Piedra 49.6%. Lo que hace suponer que existe mayor número de padres de familia con los recursos necesarios para invertir en la educación de sus hijos, sean estos empleados o dueños de las empresas.

Además, es claro el crecimiento de la densidad demográfica, en esta parte de Lima Metropolitana, entre los años 2005 al 2015. Siendo los distritos de San Martín de Porres y Los Olivos los de mayor densidad poblacional, como se puede observar en el resumen de la Tabla 7.

Tabla 7

Lima Norte: Superficie y Densidad según Distritos - 2017

Distritos	Superficie territorial		Población		Densidad poblacional (Habitantes por Km2)	
	Km2	%	2005	2017	2005	2017
Carabaylo	346.88	65	201,149	310,100	580	894
Comas	48.75	9	498,304	541,200	10,222	11,102
Independencia	14.56	3	214,711	223,600	14,747	15,357
Los Olivos	18.25	3	317,895	382,800	17,419	20,975
Puente Piedra	71.18	13	215,799	362,100	3,032	5,087
San Martín	36.91	7	569,815	722,300	15,438	19,569
Total Lima Norte	536.53	100	2,017,673	2,542,100	3,761	4,738

Nota. Adaptado “Lima Metropolitana: población y hogares según distritos 2017,” por Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión pública SAC, 2017. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf

La elaboración de este proyecto permitirá además aplicar los conocimientos adquiridos durante la etapa de estudios de post grado, posterior sustentación y aprobación para obtener el grado de Magister.

1.4. Objetivo General y Específicos

1.4.1. Objetivo general.

Desarrollar un plan de negocio que permita plantear, analizar y establecer la factibilidad y viabilidad de desarrollar una Institución Educativa Inicial Privada fundamentado en el desarrollo integral del niño¹, en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres, para los años 2018 al 2027.

¹ Desarrollo integral del niño, es decir una estimulación temprana sobre su desarrollo físico, psicológico y social.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Elaborar el análisis del macro y micro entorno para identificar las amenazas y oportunidades que coadyuve al planteamiento de las mejores estrategias.
- Analizar el sector y la participación de mercado que tienen los competidores más importantes, según el tamaño, antigüedad, número de alumnos por aula, etc.
- Realizar el estudio de mercado que permita identificar las características de los clientes potenciales y clientes reales, para definir el mercado objetivo a quienes se ofrecerá el servicio de educación inicial y conocer a la competencia, evaluando además los aspectos legales, técnicos, económicos y financieros para determinar la viabilidad del proyecto.
- Posicionar a la I.E.I.P. como una organización educativa de nivel inicial orientada a una educación de avanzada que se adapte a los cambios teniendo en cuenta los valores y la integración familiar.

1.5. Alcances y Limitaciones de la Investigación

El alcance de este Plan de Negocio, es la creación de una Institución Educativa Inicial Privada en el 2018, dirigido a los padres de familia de 20 a 44 años de edad, con hijos de tres a cinco años, de los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres, pertenecientes a los NSE A y B.

El horizonte del proyecto será a 10 años debido a la magnitud de la inversión, al financiamiento y al tipo de negocio. Como bien refiere Weinberger (2009):

El horizonte de las proyecciones dependerá de caso en particular. Sin embargo, existen algunos principios:

- Si el proyecto será financiado, la proyección deberá ser al menos por el periodo de financiamiento.
- Si se trata de una empresa con alto nivel de inversión, la proyección será al menos a cinco años.
- Si se trata de un negocio de rápido crecimiento, en una industria muy competitiva, una proyección a 3 años podría ser suficiente.
- Si se trata de proyectos con altos niveles de innovación el periodo de evaluación no será mayor a cinco años. (p. 107)

La limitación que se pueden encontrar para esta investigación es la poca disponibilidad de información que brindan las instituciones educativas de gestión privada, respecto a su organización administrativa y académica, situadas en el ámbito de estudio.

Faltan estadísticas y estudios sobre la familia: Censos y Encuestas trabajan el “hogar” y el individuo y no la familia como unidad estadística para el análisis. Hogar y Familia no son lo mismo pues: Un hogar puede albergar varias familias, Una familia puede habitar más de un hogar (Aramburu, 2017).

Motivo por el cual nos limitamos a utilizar el término hogares para referirnos a la familia con hijos.

Capítulo II: Estructura Económica del Sector

En el siguiente capítulo se realiza un análisis del sector educación, se identifica a la competencia, la participación de mercado, se analiza los entornos micro y macroeconómico, determinándose las oportunidades y amenazas del sector.

2.1. Descripción del Estado Actual

El Sector Educación en el Perú está bajo la jurisdicción del Ministerio de Educación (2003), tal como se establece en la Ley General de Educación N°28044 y su Reglamento. Es responsable de proponer el Diseño Curricular Nacional (Ministerio de Educación, 2016) en donde se sintetiza las intenciones educativas así como las competencias a lo largo de cada uno de los ciclos para la Educación Básica Regular (EBR) de nivel inicial.

Según información ofrecida por el Ministerio de educación (2017), en el aplicativo IDENTICOLE, en Lima Metropolitana existirían 7,646 IIEE de nivel inicial, de los cuales el 60% son instituciones privadas y el 40% son instituciones públicas. En Lima Norte, los distritos que concentran la mayor cantidad de IIEE con pensiones mayores a S/400.00 son Los Olivos y San Martín de Porres.

Respecto a la cobertura del servicio educativo nivel inicial, aumentó en 12% entre los años 2011 y 2016. De esa manera, 1'132,047 niños y niñas de tres a cinco años de edad aprenden jugando en las IIEE del Perú. La cobertura educativa pasó del 74% en el 2011 a 86% en el 2016 sumándose así 417,965 niños y niñas más al sistema educativo escolarizado en los últimos cinco años (Ministerio de Educación, 2017).

La sociedad peruana tiene en la educación uno de los soportes para superar con éxito los desafíos. Es condición necesaria para alcanzar un mayor nivel de bienestar colectivo y

desarrollo humano, para la consolidación del Estado de Derecho, el despliegue del potencial cultural y la innovación e integración con el mundo globalizado. En las actuales circunstancias del país, la educación es además urgencia impostergable para atender los problemas de atraso, violencia, corrupción y para hacer posible una apuesta común por un país próspero, libre y democrático. El ex ministro de Educación Vexler (2004) sostuvo:

En el Perú afrontamos actualmente un serio problema a nivel de infraestructura educativa. Existen en total 41,000 locales educativos públicos. De ellos, sólo la mitad está en buenas condiciones. Hay 5,517 locales en estado de colapso estructural, que representan el 13% y constituyen una seria amenaza a la vida y salud de 650,000 estudiantes. (p. 6)

La nueva Ley General de Educación dada por el Ministerio de Educación (2003) constituye un norte normativo de la reforma y reconversión del sistema que está conectado y sustentado en importantes consensos nacionales construidos en los últimos años y que constituyen una visión compartida de futuro de la educación en el país.

Ochoa (2015) menciona que:

El acelerado crecimiento de los servicios de Educación Inicial para el II Ciclo (de 3 a 5 años) no contempló las necesidades de docentes calificados en este nivel para lograr la meta de cobertura con calidad, siendo este uno de los desafíos más importantes para el siguiente periodo. (p. 2)

2.1.1. Segmentación del sector.

La Educación Básica Regular en el Perú, según la Ley General de Educación (Ministerio de Educación, 2003) y la Resolución de Secretaría General N° 295-2014-MINEDU (2014), se encuentra segmentada por ciclos, niveles, tipo de atención, tipo de gestión.

1. según ciclos.

Ciclo I.- Organizado de acuerdo a edades cronológicas, comprende a niños de cero a dos años.

Ciclo II.- Comprende a niños de tres a cinco años.

2. según niveles.

Cuna. - Servicio de educación temprana, que busca favorecer el desarrollo integral del niño, dirigido de forma prioritaria para casos en los que ambos miembros de la familia trabajen y no cuentan con el apoyo para el cuidado y educación de los niños. El servicio se ofrece durante un tiempo no menor a cinco días a la semana, en horarios de ocho horas como máximo.

Jardín. - Servicio educativo que propicia el aprendizaje y desarrollo de los niños en todas las dimensiones de su personalidad (bio-psicomotor, cognitivo, socio afectivo) También se ofrecen cuando ofrecen servicios complementarios y compensatorios de salud y nutrición por convenio intersectorial.

La atención de los niños se realiza organizada por edades o de manera integrada conformando grupo multiedad. Está bajo responsabilidad de profesionales de educación inicial con el apoyo de auxiliares de educación.

Cuna jardín. - Son instituciones educativas que atienden a las dos etapas, con administración unitaria.

3. según gestión.

Pública de gestión directa. - Donde el principal inversionista es el Estado, según el Art. 17° de la Constitución Política del Perú, la educación es obligatoria y gratuita, en tanto el Estado provea de la infraestructura.

Pública de gestión privada. - Por convenio, con entidades sin fines de lucro que prestan servicios educativos gratuitos.

Gestión Privada. - Está constituida por accionistas o inversionistas privados. El Estado en concordancia con la libertad de enseñanza y la promoción de la pluralidad de la oferta educativa, reconoce, valora y supervisa la educación privada.

4. según el tipo de atención.

Escolarizada. - Se encuentran a cargo de profesores y auxiliares de educación dentro de una infraestructura normada.

No escolarizada. - Constituye una alternativa de atención más flexible en horarios y aplicación de estrategias.

A nivel de Lima Metropolitana se presenta la Tabla 8, según variables de segmentación.

Tabla 8

Distribución de Instituciones Educativas Nivel Inicial, Zonas según el Tipo de Gestión en Lima Metropolitana – 2017

Zonas Lima Metropolitana	Nivel	Tipo de gestión			Total general	%
		Privada	Pública de gestión directa	Pública de gestión privada		
Lima Centro	Cuna		1		1	0%
	Cuna-Jardín	238	42		280	4%
	Jardín	814	137		951	12%
	No escolarizado		246		246	3%
Lima Este	Cuna			1	1	0%
	Cuna-Jardín	30	30	1	61	1%
	Jardín	1,085	306	10	1,401	18%
	No escolarizado	2	606	2	610	8%
Lima Norte	Cuna	1			1	0%
	Cuna-Jardín	12	42		54	1%
	Jardín	1,390	281	7	1,678	22%
	No escolarizado		533		533	7%
Lima Sur	Cuna	1			1	0%
	Cuna-Jardín	131	42		173	2%
	Jardín	874	248	6	1,128	15%
	No escolarizado		527		527	7%

Total general	4,578	3,041	27	7,646	100%
---------------	-------	-------	----	-------	------

Nota. Adaptado de “Identicole,” por el Ministerio de Educación (MINEDU), 2017. Recuperado de <http://identicole.minedu.gob.pe/encuentracolegio/#/>

En tanto que, la segmentación del sector educación en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres es tal como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9

Segmentación del Sector Educación en Los Olivos y San Martín de Porres

Distrito	Ciclos	Nivel inicial	Tipo de Gestión			Total	%
			Privada	Pública de gestión directa	Pública de gestión privada		
S.M.P.	Ciclo I	Cuna	1	-	-	1	0.1%
	Ciclo II	Cuna-Jardín	5	12	-	17	1.8%
		Jardín	444	59	1	504	52.4%
		No escolarizado	-	97	-	97	10.1%
Los Olivos	Ciclo II	Cuna-Jardín	4	3	-	7	0.7%
		Jardín	237	34	1	272	28.3%
		No escolarizado	-	64	-	64	6.7%
Total			691	269	2	962	100%

Nota. Adaptado de “Identicole,” por el Ministerio de Educación (MINEDU), 2017. Recuperado de <http://identicole.minedu.gob.pe/encuentracolegio/#/>

2.1.2. Empresas que la conforman.

Para poder identificar las empresas que conforman el sector se tomó en cuenta la información elaborada por el Ministerio de Educación, que habilitó una plataforma web, denominado IDENTICOLE², para que los padres de familia verifiquen si las IIEE cuentan con autorización y licencia de funcionamiento, además de permitir la descarga de todas las IIEE según criterios de búsqueda específico.

A continuación, se presenta el plano de ubicación de las principales IIEE de nivel inicial que funcionan en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres, las mismas que han sido seleccionadas por su reconocido prestigio, infraestructura y experiencia en el sector.

² Es una plataforma web, elaborada por el Ministerio de Educación, que tiene información que te ayudará a elegir mejor el colegio para tus hijos

De la Figura 5, se puede concluir que existe alta concentración de IIEE que ofrecen el servicio educativo cuyas pensiones son mayores a S/400.00.



Figura 5. Ubicación de las principales IIEE

En la Tabla 10 se observa la lista de las principales IIEE de los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres. Los detalles en el Anexo 3: Listado de las 21 IIEE que compiten con la propuesta del negocio.

Tabla 10

Principales Instituciones Educativas de Nivel Inicial en Los Olivos y San Martín de Porres

Distrito	Nombre del colegio	Pensiones (S/)		
		Inicial	Primaria	Secundaria
Los Olivos	Avante 3	415.00		
	Belén Kid'S House	490.00		
	Bilingue Kinderking	480.00		
	Déjalo Ser	450.00		
	Innova Schools - Los Olivos	575.00	480.00	480.00
	El Buen Pastor	520.00	490.00	490.00
	Le Monde Des Enfants	700.00		
	Los Olivos College	540.00	580.00	
	Mater Christie	410.00		
	Padre Champagnat	400.00	400.00	
	Pasitos Seguros	500.00		
	Robert Letourneau	500.00		
	Saco Oliveros de Los Olivos	415.00	445.00	845.00
	San Pio X - Los Olivos	510.00	510.00	510.00
	Sonrisas Y Colores	460.00		
SMP	Innova Schools - Canta Callao	440.00	415.00	415.00
	Innova Schools - San Martín de Porres	425.00	425.00	425.00
	María Montessori Stoppani	780.00		
	San Ramón Nonato	420.00	420.00	
	Trilce Los Olivos	500.00	535.00	535.00
	Visionarios Colegio	750.00	750.00	

Nota. Adaptado de “Identicole,” por el Ministerio de Educación (MINEDU), 2017. Recuperado de <http://identicole.minedu.gob.pe/encuentracolegio/#/>

2.2. Tendencias del Sector

Simonstein (2007) en la revista colombiana “Tendencias mundiales de la educación infantil” comenta que las tendencias educativas se dan dentro del marco de la globalización, que, a pesar de su carácter universal, tiene consecuencias diversas en las realidades de cada región y nación. La toma de conciencia de que las naciones, para su crecimiento y desarrollo, deben optimizar sus sistemas educativos en cobertura y calidad, ha obligado a plantear políticas acordes con esa realidad. Los niños y niñas, de cero a seis años constituyen un grupo etario que vive una etapa clave del crecimiento humano, dado que durante esta etapa se

produce un desarrollo sustancial de las funciones cerebrales y de sus conexiones neuronales, en estrecha relación con el aprendizaje. Un niño o una niña, en un ambiente educativo enriquecido con experiencias de aprendizaje, tiene una potencialidad mayor de desarrollo cerebral. Tener acceso a dicho conocimiento nos obliga a una acción consecuente. Esta certeza, aportada por la ciencia, compromete a la humanidad entera. La educación de los niños, en sus primeros años de vida, pasa a ser una responsabilidad prioritaria de toda la organización, desde la familia hasta el Estado. Dar prioridad a la educación preescolar no constituye un lujo sino una inversión en los valores humanos y en la economía de un país.

La integración de las familias y la comunidad al proceso educativo, en ésta etapa los niños y niñas han de ampliar sus ámbitos de experiencia y realizar determinados aprendizajes que les permitan resolver las situaciones de la vida cotidiana de manera autónoma. Por ello, es importante fortalecer la articulación entre los ambientes y contextos en los que se desarrolla el niño (familia, comunidad y escuela), con el objeto de fortalecer, apoyar y contextualizar los aprendizajes. La participación de los padres no sólo favorece una mayor coherencia entre el hogar y la institución o programa educativo, sino que mejora la calidad de las relaciones con sus hijos y les permite tener un mayor conocimiento de los mismos. El trabajo colaborativo con los padres requiere que las educadoras y profesionales reconozcan y valoren los conocimientos de las familias, puesto que los padres conocen muy bien a sus hijos y pueden aportar dicho conocimiento para optimizar los procesos educativos.

Por otro lado Gerver (2013), analiza:

La transición de una sociedad tradicional e industrial a una sociedad creativa e innovadora. Analiza el educar, enseñar y aprender ante un futuro mercado laboral en constante transformación. Existe una necesidad imperante de crear puentes entre la educación y la sociedad definiendo estrategias adaptadas a los nuevos tiempos.

Finalmente, se defiende una educación en competencias a lo largo de toda la vida y se menciona la necesidad de ser competente en una sociedad globalizada y eclipsada por los avances de las TIC. Se nace siendo creativo, es parte de nuestra inteligencia natural y es lo que diferencia a los seres humanos de las demás especies. El 80% de los aprendizajes se producen antes de los 5 años, después de esta edad a los niños se les empieza a dirigir ordenándoles qué deben hacer, cómo hacerlo y en qué plazos. Esto termina por obstruir las vías de creatividad que estos jóvenes poseen. (p. 20)

Piscitelli (2013) “En esta nueva sociedad el cambio educativo debe producirse a nivel de actitudes y no sólo de aptitudes” (p. 13).

Castiglioni (2013) menciona que:

La cuestión es entender que ser usuario de las TIC no significa aprender, pero sí que a través de ellas podemos generar conocimientos y compartir información, ellas nos ayudarán a que el contenido sea más interesante, actual, motivador para los alumnos, pero siempre deben estar incluidas en nuestras prácticas de manera planificada, conociendo el contenido o disciplina que estamos impartiendo, y utilizando herramientas TIC que les ayuden a producir conocimiento sobre el tema abordado y luego puedan difundirlo y compartirlo. (p. 14)

Se espera que para el 2021 la tasa de cobertura de la población de tres a cinco años (nivel inicial) alcance el 98% (Ministerio de Educación, 2010).

El Huidobro y Ramos (2015) publicó el libro “Rutas del aprendizaje”, en donde manifiesta que:

El juego es una necesidad de la vida, en cualquier edad, en cualquier momento, bajo cualquier circunstancia, tanto en los aspectos grupales como individuales. El juego es indispensable en las funciones de mecánica biológica, en el vaivén de las emociones,

en la investigación intelectual, o en la expansión mística. En pedagogía, afirmamos que no se trata de educar jugando o enseñar jugando. No es educación por el juego, sino educación para el juego. (p. 183)

2.3. Análisis Estructural de Sector

Para el desarrollo de las cinco fuerzas de Porter (2013) utilizamos la metodología de análisis estructural de las industrias (Hax & Majluf, 1996.), considerando la siguiente escala: 1 muy poco atractivo, 2 poco atractivo, 3 neutro, 4 atractivo y 5 muy atractivo. Dichas fuerzas están representadas en la Figura 6.

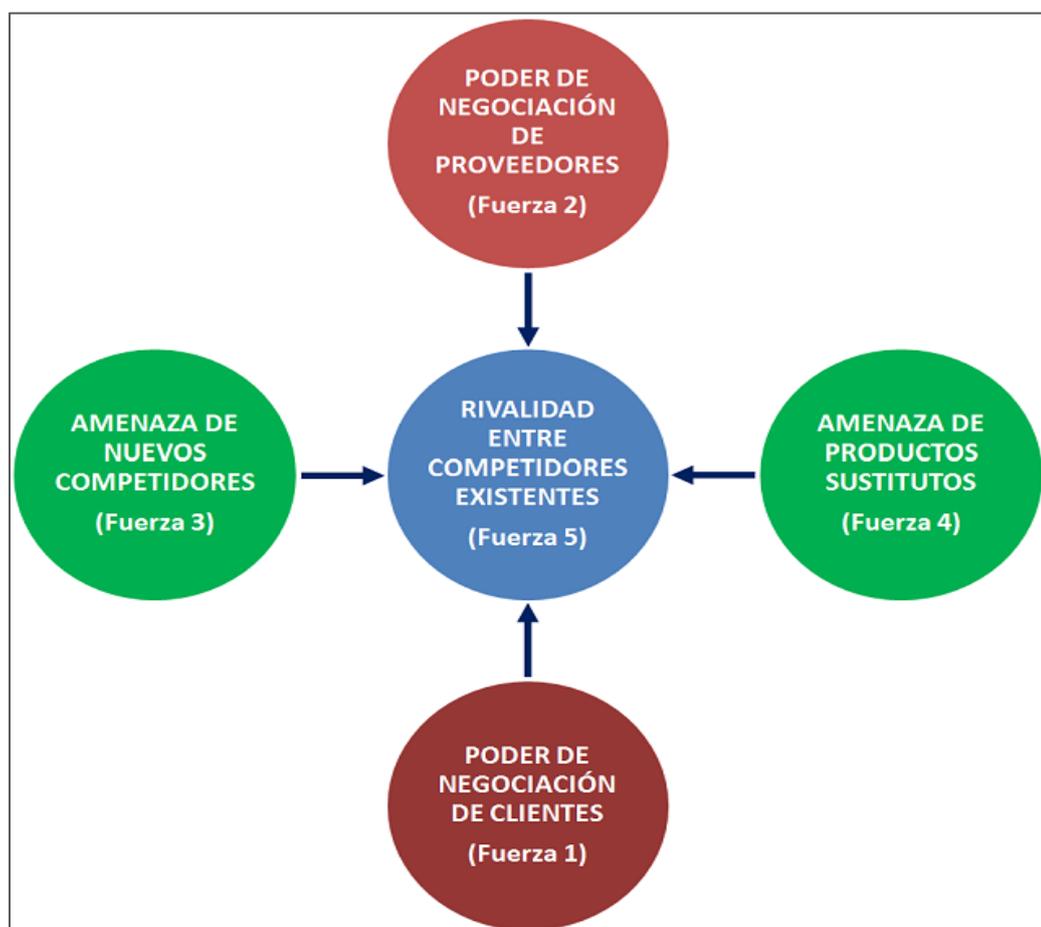


Figura 6. Las Cinco Fuerzas de Porter. Tomado de “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores,” por Porter, M., 2013, Madrid: Pirámide.

2.3.1. Poder de negociación de los clientes (fuerza 1).

Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Los clientes para las IIEE son aquellos padres de familia, tutores legales o apoderados que están a cargo de un menor de tres a cinco años de edad. Los padres de familia de hoy en día tienen acceso a una gran cantidad de información a través de redes sociales, páginas de internet, recomendaciones y comentarios. Las tendencias a analizar en esta fuerza son:

1. *número de clientes importantes.*

Según APEIM (2017), el 99% de los negocios en los distritos de Los Olivos y San Martín, son micro y pequeñas empresas. Cerca del 39% de la actividad económica de Lima Metropolitana proviene de Lima Norte y absorben el 75% de la población económicamente activa. Los Olivos y San Martín concentran el 29% de hogares del NSE A y B.

2. *poder adquisitivo.*

Según la consultora Arellano Marketing (2013), comenta que esta nueva generación tiene un mayor poder adquisitivo que le permite acceder a nuevos productos y servicios; este avance se observa principalmente en Lima Norte, el 60% de su población pertenece a la clase media, esta nueva clase media se fue generando a partir de negocios propios y sus principales gastos son en vivienda, alimentación y educación que es 12% del total de gastos. No existe poder de negociación de los clientes, puesto que se presenta un nivel de atraktividad de 3.47, ver tabla 11.

Tabla 11

Análisis del Poder de Negociación con los Clientes.

Peso	Poder de los clientes	Muy poco atractiva	1	2	3	4	5	Muy atractiv	Valor
24%	Número de clientes importantes	Pocos				4		Muchos	0.96
21%	Costo de cambio	Bajo				4		Alto	0.84
20%	Acceso a la información	Mucho			3			Poco	0.60
12%	Poder adquisitivo de los clientes	Bajo			3			Alto	0.36
10%	Disponibilidad de sustitutos	Muchos			3			Pocos	0.30
8%	Sensibilidad al precio	Alto		2				Bajo	0.16
5%	Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	Alto					5	Bajo	0.25
100%		Total							3.47

Nota. Adaptado de The Strategy Concept and Process A Pragmatic Approach, por Hax & Majluf, 1996, United States of America: Prentice Hall.

2.3.2. Poder de negociación de los proveedores (fuerza 2).

Los principales proveedores del servicio son los docentes, además de los proveedores de construcción, inmobiliario, equipos, muebles, servicios informáticos, servicios generales, seguros, comunicaciones, etc.

1. cantidad de proveedores.

Para el presente proyecto consideraremos que existen gran cantidad de docentes, el mercado ofrece una gran diversidad de docentes con mayor o menor nivel académico y experiencia, al 2017 existen 862 docentes en Los Olivos y 1,326 docentes en San Martín de Porres (Ministerio de Educación, 2017). Dada la oferta laboral, se puede recurrir a un buen programa de selección de personal.

Para la implementación de una I.E.I.P. se evaluó el poder de los proveedores y se concluye que es bajo, puesto que los productos o servicios que ofrecen no son únicos.

2. *costo de cambio.*

Si los docentes reciben mejores ofertas laborales, optarán por el cambio. El costo de cambiar o reemplazar docentes es elevado, por la inversión que realiza el empleador durante la capacitación y/o entrenamiento. Sin embargo, el costo de cambio de los demás proveedores es reducido.

3. *amenaza de integración hacia adelante.*

Algunos docentes podrían optar por renunciar al plantel para iniciar su propio negocio relacionado a la educación del nivel inicial. Aprovechando el *know how* adquirido que le permita captar ex alumnos, valiéndose de información restringida, no existiendo un componente ético.

En la Tabla 12 vemos el resumen de las variables que definen el poder negociador de los proveedores, lo que arroja un grado de atraktividad de 3.21, por tanto, tiene un grado de poder bajo.

Tabla 12

Análisis del Poder de Negociación con los Proveedores

Peso	Poder de los proveedores	Muy poco atractiva	1	2	3	4	5	Muy atractiva	Valor
25%	Cantidad de proveedores	Poco					5	Mucho	1.25
20%	Contribución de los proveedores a la calidad	Alto		2				Bajo	0.40
22%	Costos de cambio	Alto			3			Bajo	0.66
17%	Amenaza de integrarse hacia adelante	Alto		2				Bajo	0.34
8%	Contribución a los costos por parte de los proveedores	Alto			3			Bajo	0.24
8%	Disponibilidad. de sustitutos para los productos que ofrece	Bajo				4		Alto	0.32
100%		Total							3.21

Nota. Adaptado de The Strategy Concept and Process A Pragmatic Approach, por Hax & Majluf, 1996, United States of America: Prentice Hall.

2.3.3. Amenaza de nuevos competidores (fuerza 3).

Este tipo de negocio es muy atractivo, debido al creciente interés de los padres en encontrar una I.E.I.P. que brinde un servicio educativo de calidad que abarque aspectos como: Infraestructura, metodología de enseñanza, seguridad, innovación, comunicación e integración. El ingreso de nuevos competidores puede llevar a una sobre oferta, es decir, afectaría de manera inversa el costo de la pensión, tendiendo a la baja lo cual repercutiría sobre los ingresos futuros.

1. barrera de entrada.

diferenciación del servicio.

La calidad debe sostenerse en el tiempo y eso implica una revisión constante de todos los procesos, por lo que todo el servicio debe estar orientado a mantener la ventaja lograda. En Los Olivos y San Martín de Porres la calidad y el servicio que ofrecen las IIEE es diversa y no existe institución educativa de prestigio que ofrezcan exclusivamente el nivel inicial y respete la normativa vigente en cuanto a infraestructura y malla curricular dispuesta por el Ministerio de Educación.

requerimiento de capital.

Se requiere de una gran inversión de capital inicial, para la adquisición del terreno y/o construcción, adquisición del mobiliario, licencias y demás. Además del capital de trabajo que permitirá el pago de sueldos del personal docente y administrativo.

fidelidad de los proveedores.

Los principales proveedores son los docentes, dado que el nivel salarial en las IIEE privadas es menor, no se puede exigir fidelidad. En Lima Norte los sueldos en el sector privado oscilan alrededor de S/1,300.00 mensuales, además de trabajar más horas en

comparación al número de horas de trabajo de los docentes que laboran en el sector público; esas razones y más motivan a la búsqueda incesante de mejoras remunerativas y laborales.

experiencia en el sector.

Se necesita el *Know how* para poder tomar buenas decisiones, eso permite aprovechar, administrar y distribuir mejor los recursos.

2. barrera de salida.

Para salir del mercado (situación hipotética), se deberá vender el mobiliario en el mercado de segunda mano y el edificio podría ser arrendado o vendido. Sin dejar de lado la liquidación de todo el personal contratado, lo cual representa un elevado costo al momento de la liquidación de la empresa.

Podemos concluir que las barreras de entrada para esta fuerza tienen un grado de atractividad media de 2.77, tal como se ve en la Tabla 13.

Tabla 13

Análisis de la Amenaza de Competidores Potenciales.

Peso	Amenaza de los nuevos competidores	Muy poco atractiva	1	2	3	4	5	Muy atractiva	Valor
22%	Diferenciación de producto o servicio	Pequeño			3			Grande	0.66
18%	Costo de cambio de los clientes	Bajo				4		Alto	0.72
15%	Requerimientos de capital	Alto		2				Bajo	0.30
13%	Fidelidad de los proveedores (docentes)	Bajo	1					Alto	0.13
12%	Experiencia en el sector educación	Bajo			3			Alto	0.36
12%	Fidelidad de los clientes - compradores	Bajo			3			Alto	0.36
8%	Nivel de acceso a tecnología de punta	Bajo			3			Alto	0.24
100%		Total							2.77

Nota. Adaptado de The Strategy Concept and Process A Pragmatic Approach, por Hax & Majluf, 1996, United States of America: Prentice Hall.

2.3.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos (Fuerza 4).

La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites al precio se equiparán con la ganancia máxima y con una competencia más intensa entre rivales.

Las tendencias a analizar son:

1. *disponibilidad de sustitutos cercanos.*

En el sector educación estos sustitutos mencionados existen de manera dispersa, pero no son escasos. Respecto a los servicios que podrían reemplazar a las IIEE, son de algún modo los Centros de Estimulación Temprana para niños de tres años de edad, así como las IIEE de nivel inicial del sector público, estos sustitutos ofrecen parcialmente los servicios a un precio menor, afectando la demanda en la medida que el cliente no perciba la propuesta de valor que se plantea en este proyecto.

2. *Costo de Cambio.*

La sustitución lleva implícito un costo adicional. Mientras mayor sea el costo más difícil será que cambie a un producto o servicio sustituto. Es por eso que una buena manera de reducir la amenaza de cambio por un sustituto es buscar la fidelización de los clientes.

3. *Valor / precio de sustituto.*

Los sustitutos serán valiosos si a la percepción del padre de familia el sustituto baja de precio o mejora sus condiciones.

Es importante considerar que las IIEE están conformadas por personas calificadas con formación pedagógica y el lugar es adecuado para motivar el desarrollo emocional y social del niño, a diferencia del servicio sustituto.

La matriz de atractividad da como resultado 3.02, lo que quiere decir, que el nivel de influencia de los productos sustitutos es medianamente atractivo, ver Tabla 14

Tabla 14

Análisis de la Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

Peso	Disponibilidad de sustitutos	Muy poco atractiva	1	2	3	4	5	Muy atractiva	Valor
32%	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Muchos		2				Pocos	0.64
24%	Costo de cambio	Bajo				4		Alto	0.96
20%	Valor / precio del sustituto	Bajo			3			Alto	0.60
14%	Agresividad y rentabilidad de sustitutos	Alto			3			Bajo	0.42
10%	Propensión a probar sustitutos	Alto				4		Bajo	0.40
100%		Total							3.02

Nota. Adaptado de The Strategy Concept and Process A Pragmatic Approach, por Hax & Majluf, 1996, United States of America: Prentice Hall.

2.3.5. Rivalidad entre los competidores (fuerza 5).

Muchos competidores mejoran su situación aplicando acciones y/o estrategias contra la competencia para no perder su posicionamiento, por eso surge la necesidad de analizar esta fuerza. Los competidores son todas aquellas empresas que se dedican a brindar el servicio de formación educativa nivel inicial gestión privada en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres.

1. Número de competidores iguales.

Los competidores directos son todas las IIEE de prestigio dirigidas a los NSE A y B, el 33% de ellos ofrecen los 3 niveles de EBR: Inicial, Primaria y Secundaria; el 19% ofrece los niveles de inicial y primaria y el 48% ofrece exclusivamente el nivel inicial, pero ninguna cumple con la Norma Técnica (Ministerio de Educación, 2014), se está considerando aquellas IIEE cuya pensión es mayor igual a S/500.00, la relación de estos competidores se encuentran contenidos en la Tabla 10. Después de haber identificado a los competidores directos, trayectoria y posicionamiento, empezaremos a dimensionar algunas variables como lo ingresos anuales. En la Figura 7, se muestra el comportamiento de los ingresos registrados en

el 2017 por la principales IIEE de Los Olivos y San Martín de Porres, lo que permite perfilar de mejor manera a la competencia.

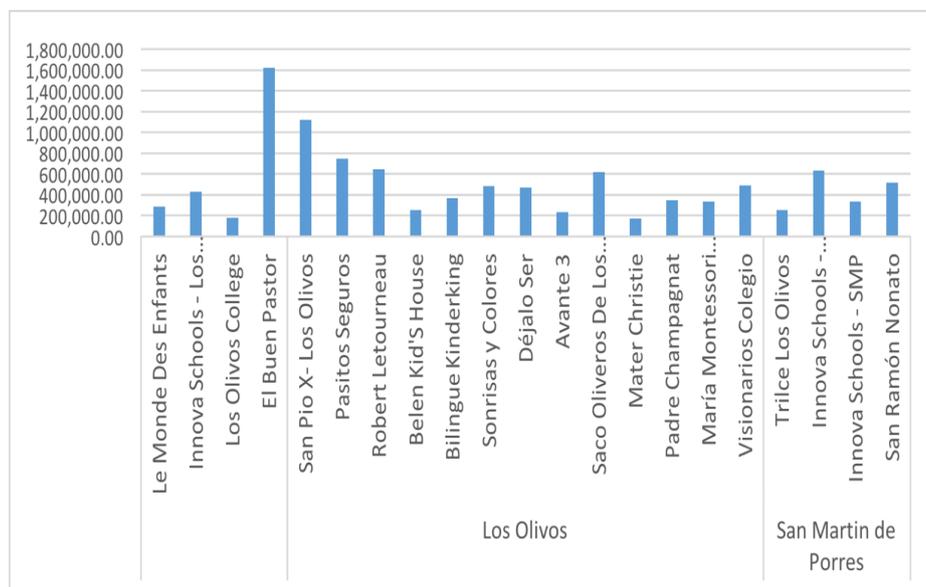


Figura 7. Ingresos anuales de los principales competidores. Adaptado de Portal Identicole, por el Ministerio de educación, 2017. Recuperado de <http://identicole.minedu.gob.pe>

La pregunta sería ¿Cuántos de ellos cumplen con la Norma Técnica, es decir que la infraestructura para el funcionamiento del nivel inicial sea en el primer nivel, salvo existan rampas de acceso al nivel superior? La respuesta sería casi ninguno y aquellos que si cuentan con la infraestructura adecuada son colegios que prestan el servicio educativo hasta el nivel secundario. Ésta afirmación es el resultado del relevo visual y visita virtual realizada. Ver algunos ejemplos en la Figura 8 y 9.



Figura 8. Fachada de la I.E.I.P. Le Monde Des Enfants.

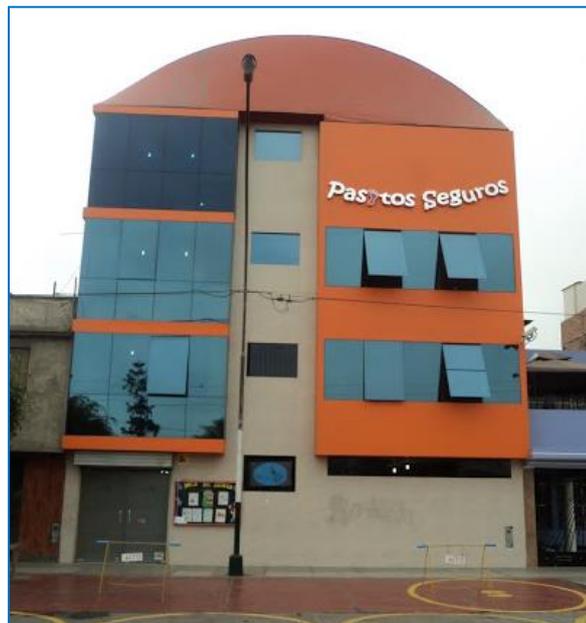


Figura 9. Fachada de la I.E.I.P. Pasitos Seguros.

2. *Crecimiento del sector.*

Destaca la mayor preferencia de los padres por la educación inicial en el sector privado, en la que se observa un crecimiento de 31% en alumnos matriculados Lima Metropolitana (Inmark Peru, 2015) .

Del análisis de esta fuerza se desprende que el nivel de atractividad es 3.91, calificada como media alta, eso quiere decir, que por el momento cada empresa aprovecha el nicho de mercado sin recurrir a la competencia agresiva, ver Tabla 15.

Tabla 15

Análisis de la Rivalidad entre Competidores.

Peso	Rivalidad entre competidores	Muy poco atractiva	1	2	3	4	5	Muy atractiva	Valor
27%	Diferenciación del producto	Bajo				4		Alto	1.08
23%	Número de competidores iguales	Muchos				4		Pocos	0.92
17%	Crecimiento del sector	Lento				4		Rápido	0.68
14%	Diversidad de competidores	Alto			3			Bajo	0.42
7%	Compromisos estratégicos	Alto					5	Bajo	0.35
7%	Sobrecapacidad	Grande			3			Pequeño	0.21
5%	Costos fijos o de almacenamiento	Alto					5	Bajo	0.25
100%		Total							3.91

Nota. Adaptado de The Strategy Concept and Process A Pragmatic Approach, por Hax & Majluf, 1996, United States of America: Prentice Hall.

2.3.6. Análisis estructural del sector.

Se evaluó las Cinco Fuerzas que participan en la industria o el sector y se consolidó la información en la Tabla 16.

Obteniendo un resultado 3.38, lo que significa que el sector es medianamente atractivo, aspecto que se deberá tomar en cuenta para la formulación de los objetivos, las estrategias, uso de recursos por tanto servirá para la toma de decisiones, ver Tabla 16.

Tabla 16

Evaluación de las Fuerzas Competitivas de Porter según su Fuerza e importancia del Sector.

Peso	Evaluación global	Poder	Nivel de atractividad	Nivel de atractividad ponderado
35%	Poder de los clientes	Medio	3.47	1.21
25%	Poder de los proveedores	Medio	3.21	0.80
20%	Rivalidad entre competidores	Medio	3.91	0.78
10%	Amenaza de nuevos competidores	Bajo	2.77	0.28
10%	Disponibilidad de sustitutos	Medio	3.02	0.30
	Evaluación global	Medio		3.38

2.4. Análisis de la Competencia

En Los Olivos y San Martín de Porres, existen IIEE que brindan el servicio educativo de nivel inicial, según el portal Identicole (Ministerio de Educación, 2017), existen 237 IIEE particulares de nivel inicial en Los Olivos con 10 237 niños matriculados y 444 IIEE particulares de nivel inicial en el distrito de San Martín de Porres con 17,415 niños matriculados.

2.4.1. Empresas que ofrecen el mismo servicio.

Se consideró competencia directa a las IIEE particulares que ofrecen el servicio educativo nivel inicial a niños de tres a cinco años de edad y se encuentran ubicados en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres. A continuación, se presenta a las 10 IIEE que competirían directamente con la I.E.I.P. que se propone en el Plan de Negocio, ver Tabla 17.

Tabla 17

Principales competidores de Nivel Inicial en Los Olivos y San Martín de Porres

Nombre del colegio	Distrito	Alumnos prom. por aula	Vacantes regulares	Costo pensión mensual	Costo de matrícula	Cuota de ingreso
Innova Schools - Los Olivos	Los Olivos	22	114	575.00	575.00	780.00
El Buen Pastor	Los Olivos	25	101	520.00	520.00	650.00
Le Monde Des Enfants	Los Olivos	12	41	700.00	500.00	-
Los Olivos College	Los Olivos	10	28	540.00	540.00	-
Pasitos Seguros	Los Olivos	22	207	500.00	500.00	100.00
Robert Letourneau	Los Olivos	19	44	500.00	500.00	-
San Pio X - Los Olivos	Los Olivos	24	197	510.00	510.00	-
Maria Montessori Stoppani	SMP	13	11	780.00	780.00	-
Trilce Los Olivos	SMP	15	50	500.00	500.00	-
Visionarios Colegio	SMP	14	54	750.00	750.00	1,800.00

Nota. Adaptado del “Portal Identicole,” por el Ministerio de Educación (MINEDU), 2017. Recuperado de <http://identicole.minedu.gob.pe>.

Por otro lado, las zonas en donde se concentran los hogares de los niveles socioeconómicos A y B, se puede apreciar páginas adelante, en la Figura 10, donde se ha identificado la ubicación de las IIEE más reconocidas en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres.

Producto de la investigación se pudo identificar zonas de NSE medio alto donde no existe IIEE que puedan ser consideradas competencia directa, lo que podría representar una oportunidad o criterio que permita definir el lugar de ubicación de la empresa.

El monto de la pensión oscila entre los S/500.00 a S/780.00 (10 pagos al año), con una capacidad promedio de 18 niños por aula. Solo el 36% de las 10 IIEE cobran la cuota de ingreso cuyo monto oscila entre S/100.00 y S/1,800.00, en tanto que la matrícula se encuentra dentro del rango de S/500.00 a S/780.00. En las visitas realizadas a las 10 IIEE del nivel Inicial que compiten con la propuesta del Plan de negocio, se pudo identificar semejanzas y diferencias.

Las semejanzas:

- Algunas operan en casas viviendas, infraestructura que ha sido adaptada y acondicionada a la necesidad, solo algunos cumplen la Norma Técnica para el diseño de locales de Educación Básica Regular nivel inicial. Aquellas IIEE que cuentan con los tres niveles educativos: Inicial, primaria y secundaria si ofrecen espacios más grandes y apropiados para el nivel inicial.
- Cada institución propone talleres adicionales, dependiendo la demanda.
- Cuentan por aula con un docente calificado en pedagogía, acompañado del auxiliar.
- Ofrecen los mobiliarios necesarios para la comodidad de los niños.

Las diferencias:

- Los horarios son de cinco horas pedagógicas e inician de 8:00 a 9:00 a.m.
- La metodología de enseñanza varía de una institución a otra, por citar algunas: Optimist, Montessori e Inteligencias Múltiples.
- El costo de la matrícula, pensión y cuota de ingreso es variable. Ver Tabla 17.
- La comunicación con los padres puede ser del tipo personal, a través del cuaderno de control o vía internet. Los materiales o útiles escolares incluyendo los libros requeridos por cada IIEE difieren enormemente.

2.4.2. Participación de mercado de cada uno de ellos.

En la Tabla 18 se presenta el detalle de las 10 IIEE del nivel inicial de gestión privada que cuentan con cierto prestigio en la zona, con un monto de pensión superior o igual a S/500.00 en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres, el nivel de participación oscila del 3% al 28%.

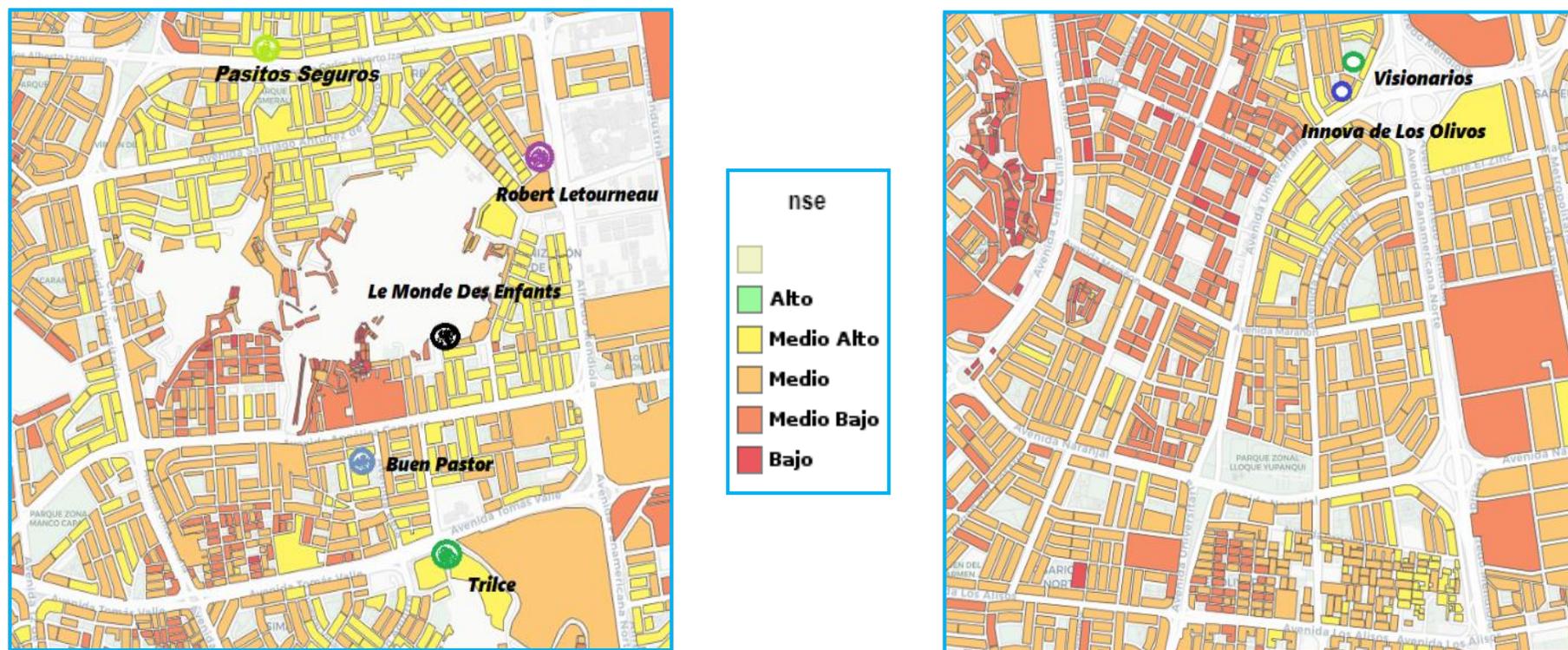


Figura 10. Ubicación de las IIEE más reconocidas en Los Olivos y San Martín de Porres. Tomado de Instituto Nacional de Informática y Estadística (INEI), Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/buscador/1/?tbusqueda=enaho>

Tabla 18

Participación de Mercado de las IIEE Nivel inicial

Ítem	Nombre del colegio	Cuota de ingreso	Costo de matrícula	Pensión mensual	N° de alumnos	Participación
1	El Buen Pastor	650.00	520.00	520.00	283	28%
2	San Pio X- Los Olivos	0.00	510.00	510.00	199	19%
3	Pasitos Seguros	100.00	500.00	500.00	136	13%
4	Robert Letourneau	0.00	500.00	500.00	117	11%
5	Innova Schools – Los Olivos	780.00	575.00	575.00	68	7%
6	Visionarios Colegio	1800.00	750.00	750.00	59	6%
7	Trilce Los Olivos	0.00	500.00	500.00	46	5%
8	María Montessori Stoppani	0.00	780.00	780.00	39	4%
9	Le Monde Des Enfants	0.00	500.00	700.00	38	4%
10	Los Olivos College	0.00	540.00	540.00	30	3%
	Total general				1,015	100%

Nota. Adaptado del “Portal Identicole,” por el Ministerio de Educación (MINEDU), 2017. Recuperado de <http://identicole.minedu.gob.pe>.

Analizando a la competencia directa:

1. Centro Educativo Diocesano El Buen Pastor.

Es un colegio diocesano que lidera el mercado en Los Olivos; tiene más de 50 años de creación y pertenece a la Congregación de la Diócesis de Carabayllo, congregación religiosa de trayectoria en el distrito, lo que le brinda una imagen sólida en formación en valores, se encuentra muy bien ubicado y accesible cerca de instituciones importantes como la municipalidad, comisaría y centros comerciales.

Cuenta con 2 sedes y una gran infraestructura, piscina, mini zoológico, cancha de fútbol, auditorio y una concha acústica; brinda una oferta educacional completa para los tres niveles (inicial, primaria y secundaria); adicionalmente, tiene bajo su administración al Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado El Buen Pastor, el Centro Técnico Productivo Parroquial Diocesano El Buen Pastor y convenios con la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

La plana docente cuenta con profesionales calificados y con amplia experiencia educativa, los cuales son capacitados y asesorados permanentemente en pedagogía.

Su metodología se basa en el enfoque del desarrollo de las inteligencias múltiples, sus talleres de vacaciones son: teatro infantil, pequeños artistas, dibujo y pintura, mini chef; danzas: marinera y pre ballet; música: banda, flauta y canto; deportes: natación básquet, fulbito, vóley, Tae Kwon Do, gimnasio y psicomotricidad.

2. **San Pio X.**

Es una institución educativa católica privada con más de 30 años en el mercado, tiene tres locales en Los Olivos, uno para nivel inicial y otro para primaria y secundaria, un complejo deportivo (3 canchas de fulbito de grass artificial y 2 losas deportivas) y en el distrito de San Martín de Porres cuenta con un local para inicial, primaria y secundaria.

La infraestructura construida especialmente para el nivel inicial cuenta con: una sala de cómputo, patio de juegos con grass artificial, aula de psicomotricidad, juegos Little tikes, y acceso directo al complejo deportivo.

Su horario de clases es de lunes a viernes de 8:30 a.m. a 1:30 p.m. en la que desarrollan su propuesta curricular que está orientada a una formación integral y al logro de los objetivos que preparen al niño para la posterior vida escolar exitosa.

Sus docentes se encuentran calificados y certificados en pedagogía.

Los talleres que desarrollan son diversos; entre ellos, talleres artísticos y deportivos como: psicomotricidad, Mini Cheff, computación, música, danzas folklóricas, mini vóley, mini fútbol, mini básquet, dibujo y pintura, chiqui clown, pequeños científicos.

3. **Pasitos Seguros.**

Es una institución educativa privada con 12 años en el mercado.

Cuenta con 2 locales en Los Olivos, uno para educación inicial y otro para primaria y secundaria, su infraestructura es vertical.

Su proyecto educativo desde el 2009 se encuentra orientado a la formación integral del niño asesorado por el Proyecto Optimist y desde el año 2014 con el Proyecto PEICE. Estos proyectos brindan asesoramiento a las IIEE, así como establece la capacitación periódica a los docentes con lo cual también tienen acceso a material innovador, a la Institución a través de la Escuela de Capacitación Pedagógica, también supervisa periódicamente el proceso para garantizar su adaptación y resultados. Los horarios de entrada y salida para esta etapa inicial son de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 1:00p.m.



Figura 11. Principales competidores

2.4.3. Matriz de Perfil Competitivo.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) según David (2013), identifica a los principales competidores para asignarles la siguiente calificación: 01 Debilidad grave, 02 Debilidad menor, 03 Fortaleza menor y 04 Fortaleza importante.

La MPC es una herramienta que permitirá analizar las fortalezas y debilidades más importantes de la competencia frente a los Factores Críticos de Éxito (FCE) del sector. Los FCE son las áreas que se deben priorizar para lograr el éxito.

Para poder identificar los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el Sector educación nivel inicial, se analizaron los factores externos sobre los cuales no se tiene el control, las cinco fuerzas que afectan a la industria (sector) y se solicitó la opinión de personas que tienen un amplio conocimiento tanto teórico como práctico, con más de 15 años de experiencia como educadores del nivel inicial, identificando los factores decisivos de éxito de la industria, definiendo además, aquellas áreas claves en términos de rendimiento para que la empresa logre sus fines. Ver Anexo 6: Entrevista a expertos.

Los expertos ponderaron cada FCE, que oscila entre cero (importancia baja) y uno (importancia alta).

Tal como se puede ver en la Tabla 19, los factores más críticos para lograr el éxito dentro del sector educación nivel inicial son: calidad del servicio y metodología adecuada cada uno con 20%.

Tabla 19

Matriz de Perfil Competitivo y Ponderación de los FCE de Éxito de las IIEE Líderes.

Factores Críticos de Éxito (FCE)	Ponderación	Colegios líderes					
		Buen Pastor		Pasitos Seguros		San Pio X	
		Calific.	Puntaje	Calific.	Puntaje	Calific.	Puntaje
Calidad de servicio	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
Precios	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Infraestructura adecuada	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40
Ubicación	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Servicio diferenciado	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
Metodología adecuada	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60
Seguridad	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20
Uso de tecnología	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15
Prestigio	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
Total	1.00		2.90		2.10		2.65

Nota: El número 1 indica Debilidad principal, el número 2 Debilidad menor, el número 3 indica Fortaleza menor y 04 Fortaleza principal

Por otro lado, el colegio El Buen Pastor resulta el más competitivo con un promedio ponderado de 2.90, muy de cerca se encuentra el colegio San Pio X con 2.65 y Pasitos Seguros con 2.10. Lo que significa que los gestores de negocio deben plantear las estrategias en base a los resultados obtenidos de la matriz.

2.5. Análisis del Contexto Actual y Esperado

Se analizarán diversos factores externos que afectan el macro entorno que podrían incidir o influir en las decisiones de los clientes, proveedores. El conocimiento del macro entorno permitirá tomar decisiones de manera oportuna.

2.5.1. Análisis político – gubernamental.

La política peruana se basa en un mecanismo de concertación encabezada por el poder ejecutivo, mediante objetivos y metas contenidas en el Acuerdo Nacional (2014), si bien no forma parte de la Constitución Política del Perú, se encuentra incorporada a través de una ley al sistema político peruano con el fin de definir un rumbo para el desarrollo sostenible del país y afirmar su gobernabilidad democrática.

El Banco Mundial (2017) publicó el Doing Business 2018, el mismo que mide la facilidad para hacer negocios e inversiones. De acuerdo a este ranking, el Perú se ubica en el puesto 58 de 190 países y ocupa la tercera posición en América Latina por debajo de México (49) y Chile (55). Respecto del 2017, Perú redujo dos posiciones en el ranking global. De esta manera, aún permanece en el tercio superior de las economías más atractivas para hacer negocios a pesar de haber tenido situaciones adversas, como el Fenómeno El Niño Costero, que afectaron en la primera parte del año los índices de confianza de los agentes económicos.

Desde el 2017 el gobierno ha realizado una serie de reformas orientadas a reducir la tramitología y los costos tributarios de las empresas. No obstante, estos esfuerzos no habrían

sido suficientes para revertir la caída de dos posiciones del Perú en el Doing Business, pues el país continuó la tendencia decreciente que inició en el 2013.

Al respecto el Ministerio de Economía y Finanzas (2017), afirma:

El desempeño del Perú es destacable ya que, pese al retroceso, nuestro país permanece en el tercio superior de las economías más atractivas para hacer negocios. La presente administración reitera que su estrategia de crecimiento está orientada hacia una mayor formalización empresarial, a través de una reducción significativa de sobre costos y barreras a la entrada a la formalidad en el ámbito: (a) financiero: reducción de costos de financiamiento y mayor oferta de fondos prestables para pequeñas empresas; (b) permisos y procedimientos para invertir; y (c) tributario: menor costo de cumplimiento, uso de factura electrónica, registro de transacciones y rentas no declaradas anteriormente, entre otros. Justamente, estas son las áreas en las que el Doing Business plantea los desafíos para la economía peruana, y se espera una mejora en estos indicadores, en la medida que se despliegue la estrategia de crecimiento. (parr. 3-5)

Según el Informe Global de Competitividad 2017-2018 que evalúa los factores que impulsan la productividad y crecimiento en 137 países. El Perú se ubica en el puesto 72, lo cual representa un retroceso de 5 posiciones respecto al Informe del año 2016 y 11 posiciones respecto al puesto 61 que ocupó el año 2013. Se ha tenido mejoras en 4 de 12 pilares: Infraestructura (89 a 86), Salud y educación básica (98 a 93), Preparación tecnológica (88 a 86) e Innovación (119 a 113). En Latinoamérica y el Caribe, este año se ubican delante de Perú: Chile (33), Costa Rica (47), Panamá (50) entre otros. (Foro Económico Mundial [World Economic Forum - WEF], 2017)

Según el informe de World Economic Forum (WEF) la corrupción es el factor más problemático para hacer negocios en el Perú, según cifras obtenidas en la encuesta, barreras

para hacer negocios. Los efectos que tuvo el escándalo del caso Lava Jato y su incidencia en la paralización de grandes proyectos de infraestructura explicaría este resultado. Además, la ineficiencia de la burocracia del Estado continúa como otro de los principales problemas, seguida de las tasas de impuestos.

Se espera que el Estado a través del MEF reitere su estrategia de crecimiento orientada hacia una mayor formalización empresarial, mediante una reducción significativa de sobrecostos y barreras a la entrada a la formalidad y de esta manera mejore el clima para hacer negocios en el país, lo que a su vez impulsa el consumo y el poder adquisitivo.

El detalle de las variables, el análisis de cada tendencia y los impactos positivos en el plan de negocio (Efecto en la empresa) lo podemos apreciar en la Tabla 20, identificando oportunidades y amenazas.

Tabla 20

Análisis Político Gubernamental

Tendencias	Proveedores	Clientes	Efecto en la empresa	Oportunidad o amenaza
Políticas gubernamentales restrictivas (corrupción, burocracia, sobrecostos) según WEF	Afecta su rentabilidad por sobre costos	Exigir el cumplimiento de la normatividad	Demora en trámites de permisos diversos.	Amenaza
Perú, país atractivo en la Región (inversión). Según Doing Business.		Mayores oportunidades de trabajo, incremento del poder adquisitivo	Incremento de re-inversión	Oportunidad

2.5.2. Análisis económico

El factor económico juega un rol importante, pues determina el crecimiento de una nación, afectando la capacidad de negocio, por ello se realizará un análisis en base a una de

las herramientas más eficaces para medir los estándares de vida de los países, el Producto Bruto Interno (PBI).

El Banco Mundial en Perú (2017), menciona que:

Las acertadas políticas macroeconómicas y estructurales del Perú, combinadas con condiciones externas propicias, han generado un crecimiento importante... El país creció a un ritmo cercano al 6% durante la última década y, entre el 2004 y 2015, nueve millones de peruanos salieron de la pobreza. (p. 6)

Respecto de la proyección del PBI, el Banco Mundial (2018), en la última presentación de Perspectivas 2018 en América Latina, señala que de acuerdo a las cifras del Consensus Forecat, el PBI del Perú crecerá 2.7% en 2017 y 3.8% en 2018. Tomando en cuenta los esfuerzos de recuperación tras las inundaciones, y las inversiones realizadas a principios de 2017, esto debería impulsar el crecimiento en Perú. Según el estudio realizado por el Banco Mundial, muestra una variación propia del comportamiento cíclico de la economía, alcanzando su valor porcentual máximo en el 2020 del 4.0%. Asimismo, se prevé un PBI del 3.80% para el 2019.

El incremento del PBI respecto a años anteriores, significaría un posible aumento en el consumo, lo que implica una oportunidad para el proyecto.

En cuanto a la Inflación, el Banco Central de Reserva del Perú (2018) toma acciones de política monetaria de forma anticipada en respuesta a la proyección de inflación, la cual es elaborada a partir de la información macroeconómica disponible. Se espera que la inflación del año 2018 se ubique por debajo de 2,0 por ciento durante la primera mitad del 2018, esto como resultado de la reversión de los choques de oferta asociados a fenómenos climatológicos ocurridos a comienzos de 2017 (Fenómeno El Niño Costero) y por una brecha de producto negativo.

Se prevé que las expectativas de inflación a 12 meses continúen reduciéndose durante el horizonte de proyección hasta llegar a 2,0 por ciento al 2019.

Mantener la inflación en valores aceptables incentiva la inversión. Las decisiones económicas importantes que toman los inversionistas normalmente son decisiones de largo plazo, como la decisión de constituir una empresa. Esta decisión depende crucialmente del grado de incertidumbre sobre el futuro. Una inflación estable es un indicador de estabilidad macroeconómica que contribuye a que las empresas tomen decisiones de inversión con confianza. En la Tabla 21 mostramos el efecto de cada tendencia en el plan de negocios (Efecto en la empresa).

Tabla 21

Análisis Económico

Tendencias	Proveedores	Clientes	Efecto en la empresa	Oportunidad o amenaza
El crecimiento del PBI y la inflación estable incentiva la inversión.	Posibilidad de mejores ingresos.	Estabilidad económica e incremento del poder adquisitivo.	Aumentar cartera de clientes.	Oportunidad.

2.5.3. Análisis legal

El Estado a través del Ministerio de Educación (2016) rige las normas en cuanto a la gestión pedagógica donde nos indica que en Educación Inicial la jornada diaria es cinco horas pedagógicas. La jornada semanal en los centros escolarizados es de 25 horas y en el año lectivo debe cumplirse como mínimo 900 horas pedagógicas.

Existen Normas Técnicas determinadas por el Ministerio de Educación (2014), las cuales ha sido elaboradas tomando en consideración los fundamentos pedagógicos y se encuentran contenidos en el Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular, los que han servido como base para elaborar los criterios técnicos que la Oficina de

Infraestructura Educativa (OINFE) ha utilizado para sustentar la determinación de los espacios educativos requeridos para el Nivel de Educación Inicial. Asimismo, mencionamos que para el funcionamiento de todas las instituciones educativas privadas se deben cumplir ciertas normas para obtener la autorización de funcionamiento y está regida por la Ley de los Centros Educativos Privados Nro. 26549 (Ministerio de Educación, 1995). Según el Ministerio de Educación (2017) en el Artículo 26°, del Capítulo V de la Organización de las Instituciones Educativas, del Reglamento de las Instituciones Privadas de Educación Básica y Educación Técnico Productiva, se señala que la organización y funcionamiento integral de la Institución Educativa, constará en su respectivo Reglamento Interno, estará en función a nivel y la modalidad educativa que atiende, en concordancia con lo establecido por la Ley N°28044, Ley General de Educación y sus Reglamentos en lo que corresponde, la Ley N°26549, Ley de los Centros Educativos Privados, el Decreto Legislativo N°882, Ley de Promoción de la Inversión en la Educación y sus respectivos Reglamentos, así como de acuerdo a sus fines y objetivos institucionales, sin más limitaciones que las que pudieran determinar las leyes.

En el Artículo 27° el capítulo VI De las Relaciones de las Instituciones Educativas con el Ministerio de Educación del Reglamento de las Instituciones Privadas de Educación Básica y Educación Técnico Productiva”, indica que el Ministerio de Educación a través de las Direcciones Regionales de Educación y la Unidades de Gestión Educativa Local, supervisa el funcionamiento de las Instituciones Educativas, con la finalidad de asegurar la calidad y eficiencia del servicio educativo y el cumplimiento de las disposiciones legales que la rigen. Ver en la Tabla 22 el resumen del impacto que existe sobre el plan de negocio (Efecto en la empresa).

Tabla 22

Análisis Legal

Tendencias	Proveedores	Clientes	Efecto en la empresa	Oportunidad o amenaza
Normas técnicas, elaboradas tomando en consideración los fundamentos pedagógicos contenidos en el Diseño Curricular de Educación Básica Regular Inicial.		Harán uso de espacios pedagógicos adecuados.	Conocer las normas para el adecuado diseño de la IIEE.	Oportunidad
El Ministerio de Educación rige las normas a la gestión Pedagógica.		Seguridad de contar con un organismo regulador.	Adecuarse a las normas vigentes existentes.	Amenaza

2.5.4. Análisis cultural - social

De acuerdo a los estudios realizados por APEIM (2017) en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres, el NSE C representa el 52%, seguido por los NSE B y A con 26.4% y 2.6% respectivamente, al respecto véase la Tabla 4 en la cual se considera la evolución de los NSE A y B desde el año 2012 al año 2017, observando una tendencia creciente. Esa información también se puede observar en la Figura 12.

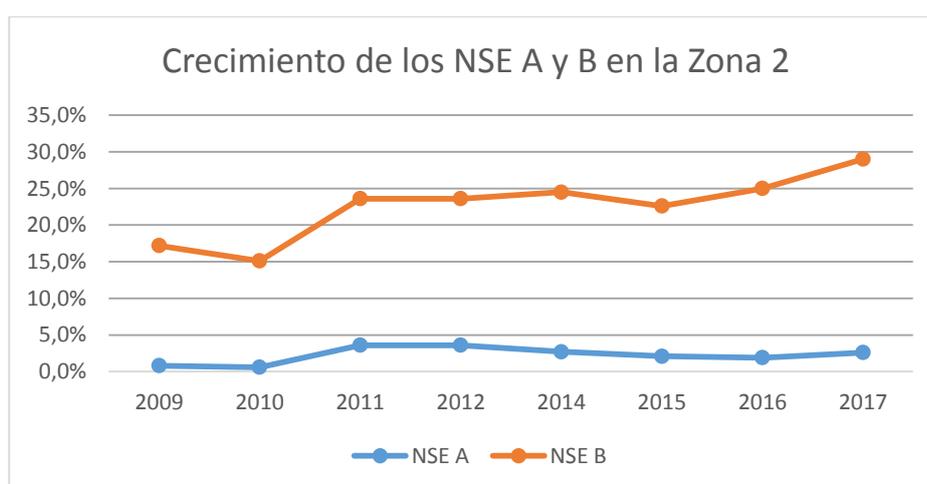


Figura 12. Comportamiento de los NSE A y B del 2009 al 2017. Adaptado de Asociación Peruana de Investigación de Mercados (APEIM), 2017. Recuperado de <http://apeim.com.pe/niveles.php>

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016), en el marco de la promoción y la difusión de estudios especializados, pone a disposición de autoridades, instituciones públicas y privadas y usuarios en general, el documento “Planos Estratificados de Lima Metropolitana a Nivel de Manzanas según Ingreso Per Cápita del Hogar”.

Los planos presentan la estratificación de las manzanas censales de cada distrito según los niveles estimados del ingreso per cápita cuyas estimaciones fueron realizadas en base a la información del Empadronamiento Distrital de Población y Vivienda 2012-2013, las encuestas permanentes de hogares y otras fuentes de datos.

Otro punto importante a considerar es el número promedio anual de nacimientos proyectados en el departamento de Lima quinquenio tras quinquenio. Mientras que para el quinquenio 2010 – 2015 se estimó 160,431 nacimientos, para los siguientes cinco años (2015 – 2020), se estima en 163,089 nacimientos. Y según estas proyecciones tienden a subir para los siguientes cinco años (2020 – 2025) a 166,088 nacimientos.

Si analizamos la Tasa Global de Fecundidad, que es el número promedio de hijos que tendría una mujer durante su vida reproductiva (15- 49 años). Entre el 2005 y el 2010 esta tasa era de 2.06 hijos por cada mujer, para los años 2010 al 2015 está se ubicó en 1.95 hijos y para el quinquenio 2015 – 2020, esta tasa retrocedió a 1.87 hijos por cada mujer en edad reproductiva, ya para el 2020 al 2025 se espera que llegué a los 1.82 hijos, (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016).

Una situación totalmente distinta al panorama de hace 50 años cuando las mujeres tenían hasta seis hijos en promedio. Estas estadísticas reflejan que las mujeres en edad reproductiva estarían postergando la maternidad con el fin de obtener estabilidad en la vida de pareja, desarrollo profesional y prosperidad económica son los principales factores que están incidiendo en la postergación de la maternidad.

Según IPSOS (2015) afirma que:

Hay unos 8 millones 200 mil hogares en todo el país. De acuerdo con el INEI, nada menos que el 28 % de dichos hogares tienen como jefe a una mujer. Se trata de una gran cifra: 2 millones 250 mil hogares. En todos ellos, las decisiones las toma el ama de casa. Una cifra muy de considerar para cualquier estrategia de venta. (p. 1)

El aumento de la inseguridad y el crimen organizado en el que está sumergido el país hace que muchos padres de familia prioricen la seguridad de sus hijos y a partir de este punto exigen más instituciones educativas con infraestructura segura, tecnología de punta y vigilancia.

Al respecto el Estado a través de la Presidencia del Consejo de Ministros (2013), afirma que:

La mejora constante de los niveles de seguridad es una de las prioridades del Estado. Solo en un clima de paz generan las condiciones sociales, económicas y políticas necesarias para alcanzar el desarrollo y la prosperidad del país. Por el contrario, la inseguridad ciudadana y la percepción de inseguridad ciudadana generan ansiedad, y afectan la productividad individual y colectiva, lo que va en desmedro de la economía de las personas y de su calidad de vida. Desde esta perspectiva, la seguridad ciudadana tiene carácter intersectorial, intergubernamental e interinstitucional. Por lo tanto, ella debe ser asumida no solo por el Gobierno, sino que exige la acción conjunta del Estado y la ciudadanía. En el ámbito de los Gobiernos Regionales y Locales, la seguridad ciudadana debe articularse con la Policía Nacional del Perú. (parr. 5-6)

Tal como se puede observar en la Tabla 23, se puede identificar oportunidades y amenazas, por ende, los efectos en la empresa o para este plan de negocio.

Tabla 23

Análisis Cultural- Social

Tendencias	Proveedores	Clientes	Efecto en la empresa	Oportunidad o amenaza
Número de nacimientos va en aumento hacia el 2025.			Aumento de posibles clientes.	Oportunidad
28% de mujeres son jefas de hogar y deciden la compra.		Mejor nivel de ingresos	Aumento de posibles clientes	Oportunidad
Aumento de la inseguridad ciudadana y crimen organizado.		Incremento de desconfianza.	Mayor gasto en seguridad	Amenaza

2.5.5. Análisis tecnológico

Según IPSOS (2016), tener un mayor acceso a Internet crea una serie de diferencias sustanciales en el tipo de consumo, comprensibles porque hablamos de un 69% de usuarios con Smartphone que en un 95% de los casos tienen acceso a sus redes sociales desde el teléfono y no solo chatean, sino que hacen video llamadas, comparten fotos e intercambian archivos usando Internet. En definitiva, estos cambios y uso de tecnología es una oportunidad para todo tipo de negocio. Ver Tabla 24.

Tabla 24

Análisis Tecnológico

Tendencias	Proveedores	Clientes	Efecto en la empresa	Oportunidad o amenaza
Se incentiva el uso de la tecnología que permita a los padres interactuar con los hijos a pesar de las distancias (Monitoreo en línea).	Aumento y diversidad de la oferta.		Creación y adaptación de los aplicativos a los cambios tecnológicos.	Oportunidad
Incremento de programas y/o juegos informáticos que captan la atención de los niños o niñas.	Oportunidades de negocio.	Preocupación de los padres por la ludopatía	Ofrecer alternativas de aprendizaje por medio de los juegos, para que el niño aprenda jugando.	Amenaza

2.5.6. Análisis Ecológico

Se debe tener en cuenta el Plan Nacional de Educación Ambiental 2015-2021, para articular los esfuerzos del Ministerio de Educación y del Ministerio del Ambiente (MINAM) y de otros actores del sector público y privado, a fin de establecer acciones específicas, responsabilidades y metas.

Además, de acuerdo con el enfoque ambiental señalado por el Ministerio de Educación (2017):

Los procesos educativos se orientan hacia la formación de personas con conciencia crítica y colectiva sobre la problemática ambiental y la condición del cambio climático a nivel local y global, así como sobre su relación con la pobreza y la desigualdad social. Además, implica desarrollar prácticas relacionadas con la conservación de la biodiversidad, del suelo y el aire, el uso sostenible de la energía y el agua, la valoración de los servicios que nos brinda la naturaleza y los ecosistemas terrestres y marinos, la promoción de patrones de producción y consumo responsables y el manejo adecuado de los residuos sólidos, la promoción de la salud y el bienestar, la adaptación al cambio climático y la gestión del riesgo de desastres y, finalmente, desarrollar estilos de vida saludables y sostenibles. (p. 24)

Actualmente se busca el bienestar integral que conlleve al incremento de la calidad de vida, eso implica proveer instalaciones con áreas verdes, que en su conjunto no dañen el medio ambiente, se motive reciclaje y selección de residuos sólidos. Ver Tabla 25.

Tabla 25

Análisis Ecológico

Tendencias	Proveedores	Clientes	Efecto en la empresa	Oportunidad o amenaza
Mantener áreas verdes, para favorecer el conocimiento de especies botánicas y desarrollar buenos hábitos desde pequeños.	Oportunidad de generar ofertas de trabajo	Beneficios en la salud	Mayor inversión en el cuidado y mantenimiento de áreas verdes.	Oportunidad

2.6. Oportunidades y Amenazas.

La evaluación de las Oportunidades y Amenazas se va a desarrollar mediante la matriz EFE (evaluación de los factores externos). En la Tabla 26 podemos observar las oportunidades y amenazas que existen en el Sector. Se le asignó una ponderación según la industria a cada factor. El rango a considerar en esta evaluación se encuentra entre 0 y 1, siendo cero no es importante y uno muy importante; al sumar todos los pesos asignados a los factores este debe dar como resultado 100%.

Con la finalidad de indicar si las estrategias presentes responden con eficacia al factor, se calificó en una escala del uno al cuatro a cada factor determinante de éxito. Como se aprecia en la Tabla 26 el total ponderado nos arroja como resultado 2.91 por lo cual se determina que la apertura de la I.E.I.P. se ubica por encima del promedio; se deben seguir estrategias que incrementen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Tabla 26

Matriz EFE

Detalle de oportunidades y amenazas	Ponderación	Calificación	Total
Oportunidades			
Perú, país atractivo en la Región para hacer negocios. Según Doing Business.	0.08	3	0.24
El crecimiento del PBI y la inflación estable, incentiva la inversión.	0.15	3	0.45
Normas técnicas, elaboradas tomando en consideración los fundamentos pedagógicos.	0.08	4	0.32
Número de nacimientos va en aumento hacia el 2025	0.05	2	0.1
28% de mujeres son jefas de hogar y deciden la compra.	0.12	3	0.36
Se incentiva el uso de la tecnología que permita a los padres interactuar con los hijos a pesar de las distancias (Monitoreo en línea).	0.05	3	0.15
Amenazas			
Políticas gubernamentales restrictivas según WEF	0.12	2	0.24
El Ministerio de Educación rige actualización de normas a la gestión Pedagógica	0.12	3	0.36
Aumento de la inseguridad ciudadana y crimen organizado.	0.15	3	0.45
Incremento de programas y/o juegos informáticos que captan la atención de los niños o niñas	0.08	3	0.24
Total	1		2.91

Nota: El Nro. 1 significa una respuesta mala, el 2 una respuesta media y el 3 una respuesta superior a la media y el 4 una respuesta superior

Capítulo III: Estudio de Mercado

En este capítulo se mostrarán los resultados obtenidos en la investigación de mercado, a través del estudio cualitativo y cuantitativo se obtendrá los atributos que más interesan a los padres de familia, así como el grado de aceptación que tendrá la creación del I.E.I.P. a fin de determinar la rentabilidad del proyecto.

El Dr. Malhotra (2008) señala que la investigación de mercado es la función que conecta al consumidor y/o cliente con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades, problemas del marketing; para generar perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño y mejorar su comprensión como un proceso. En la Tabla 27, se presenta la Ficha Técnica a manera de resumen.

Tabla 27

Ficha Técnica de Investigación de Mercado

Puntos clave	Descripción
Propósito de la investigación	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la aceptación o rechazo para la creación de una I.E.I.P. Determinar el perfil del público objetivo Determinar el comportamiento de los padres y madres de familia Identificar los atributos más valorados. Conocer y evaluar a la competencia. Analizar la demanda potencial del proyecto
Objetivo general	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la aceptación o rechazo para la creación de una I.E.I.P. en el distrito de Los Olivos o San Martín de Porres.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> Conocer el perfil del público objetivo. Conocer y evaluar el comportamiento de los padres y madres de familia, es decir, cuanto valoran la propuesta. Conocer los atributos más valorados, evaluando los niveles de percepción. Conocer y evaluar a la competencia. Conocer y analizar la demanda potencial del proyecto
Perfil del público objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Edad 20 a 44 años Padres y madres de familia con hijos de tres a cinco años NSE A y B

3.1. Descripción del Servicio

El servicio educativo ofrecido para el nivel inicial está basado en tres pilares: La persona, el ambiente y la familia, logrando la formación integral del niño o niña desde la temprana edad.

La persona.

La educación orientada al desarrollo del ser humano con derechos, con capacidad para elegir, adoptar intereses y formar deseos, entender las consecuencias del propio comportamiento y asumir las responsabilidades que de él se derivan, lo cual se relaciona directamente con la adquisición de cierto grado de desarrollo físico, cognitivo, lingüístico y moral, con el valor de la autodeterminación personal en el marco de una determinada configuración social (Lozano R., 2016).

Los primeros años de vida forman parte de una etapa primordial en el desarrollo de la persona. Entre los tres y cinco años, los niños y niñas comienzan a integrarse con los demás y a explorar el mundo que los rodea, de manera que se vuelven más independientes, autónomos y activos (Ministerio de Educación, 2018).

El ambiente.

Es importante ofrecer instalaciones modernas y ecológicas, totalmente seguras que se adecuen a las edades de los niños y niñas, permitiendo y/o favoreciendo el desarrollo físico y emocional.

El Ministerio de Educación (2014), señala que:

El diseño arquitectónico debe favorecer a la estabilidad física, emocional y afectiva de los niños, por lo que es necesario proporcionar ambientes cálidos, colores suaves y no recargados, ... Los espacios para los niños de estas edades tienen que tener estrecha

relación con la expresividad motriz. Tanto los espacios exteriores como los interiores deben posibilitar la acción del niño en toda su dimensión psicomotriz. (p. 7)

Con docentes con una sólida formación y experiencia laboral. Considerando en este punto un clima laboral que coadyuve a la formación de valores y mejore la condición de vida de los niños y padres de familia, mediante la aplicación de normas y políticas claras de conducta que incluya a todo el personal que se encuentre dentro de la Institución Educativa.

La familia.

Es considerada la primera y más importante institución socializadora; se trata del primer contacto del niño con el entorno social y cultural que servirá de referencia para su vida. Además, la familia da gran parte de continuidad al proceso socializador del infante (Quintero, 2006).

La familia, por tanto, es una pequeña cultura donde, derivado de sus creencias, mitos, tradiciones, reglas y valores, se incorpora el qué (contenidos culturales) y el cómo, es decir modos de hacer, proceder y aprender (Baeza, 2000).

Es importante la participación activa de la familia, empleando los recursos tecnológicos, web, intranet, monitoreo en línea o monitoreo por cámaras IP desde teléfonos móviles y tabletas. Talleres de integración de fin de semana para padres, hijos,-padres e hijos, permitiendo en todo momento la comunicación fluida y la seguridad del niño o niña.

La I.E.I.P. pretende brindar un servicio educativo integral para propiciar el desarrollo del niño(a), en un adecuado ambiente y participación plena del padre de familia.

3.2. Selección del Segmento de Mercado

Para segmentar el mercado se tomará en cuenta lo siguiente:

- Segmentación geográfica: Comprenderá los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres, ubicados en Lima Norte.
- Segmentación socioeconómica: Comprende los NSE A y B. Teniendo en cuenta que la población de ambos distritos en el 2017 está conformada por 1'105,100 habitantes y 282,600 hogares (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI], 2017); de estos el 2.6% corresponde al NSE A y el 26.4% al NSE B (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], 2017).

Sin embargo, para elaborar el presente Plan de negocios se está considerando el informe del INEI: “Planos estratificados de Lima Metropolitana a nivel de manzana 2016”. Lo que se pretende es identificar y demostrar la cantidad de hogares por estratos (zonas) y la forma como se encuentran distribuidos o concentrados los hogares en ambos distritos. Por tanto, en la Figura 13 se presenta la información cuantitativa y en el Anexo 4: Plano de ubicación de las manzanas formadas por población perteneciente a los NSE A y B o nivel medio alto en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres, el resumen se puede apreciar en la Tabla 28. Para que resulte más ilustrativo se ha identificado cinco sectores donde se concentran los hogares de estrato medio alto, cuatro sectores ubicados en el distrito de Los Olivos y un sector en el distrito de San Martín de Porres.

LOS OLIVOS**POBLACIÓN Y MANZANAS (UNIDADES)**

ESTRATO	INGRESO PER CÁPITA POR HOGARES (Nuevos soles)	PERSONAS	HOGARES	MANZANAS
Alto	2 192,20 a más	0	0	0
Medio alto	1 330,10 - 2 192,19	69 135	19 463	464
Medio	899,00 - 1 330,09	121 508	33 116	820
Medio bajo	575,70 - 898,99	75 377	18 753	658
Bajo	Menor de 575,69	3 026	739	37
TOTAL		269 046	72 071	1 979

POBLACIÓN Y MANZANAS (PORCENTAJE)

ESTRATO	INGRESO PER CÁPITA POR HOGARES (Nuevos soles)	PERSONAS (%)	HOGARES (%)	MANZANAS (%)
Alto	2 192,20 a más	0,0	0,0	0,0
Medio alto	1 330,10 - 2 192,19	25,7	27,0	23,4
Medio	899,00 - 1 330,09	45,2	45,9	41,4
Medio bajo	575,70 - 898,99	28,0	26,0	33,2
Bajo	Menor de 575,69	1,1	1,0	1,9
TOTAL		100,0	100,0	100,0

SAN MARTIN DE PORRES**POBLACIÓN Y MANZANAS (UNIDADES)**

ESTRATO	INGRESO PER CÁPITA POR HOGARES (Nuevos soles)	PERSONAS	HOGARES	MANZANAS
Alto	2 192,20 a más	0	0	0
Medio alto	1 330,10 - 2 192,19	30 321	8 851	189
Medio	899,00 - 1 330,09	244 001	67 276	1 600
Medio bajo	575,70 - 898,99	177 724	45 569	1 757
Bajo	Menor de 575,69	24 780	6 079	659
TOTAL		478 826	127 775	4 205

POBLACIÓN Y MANZANAS (PORCENTAJE)

ESTRATO	INGRESO PER CÁPITA POR HOGARES (Nuevos soles)	PERSONAS (%)	HOGARES (%)	MANZANAS (%)
Alto	2 192,20 a más	0,0	0,0	0,0
Medio alto	1 330,10 - 2 192,19	6,3	6,9	4,5
Medio	899,00 - 1 330,09	51,4	52,7	38,0
Medio bajo	575,70 - 898,99	37,1	35,7	41,8
Bajo	Menor de 575,69	5,2	4,8	15,7
TOTAL		100,0	100,0	100,0

Figura 13. Población y manzanas de los NSE A y B en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres. Adaptado de “Planos Estratificados de Lima Metropolitana a Nivel de Manzanas según Ingreso Per Cápita del Hogar,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1403/libro.pdf

Tabla 28

Número de Hogares por Distrito al 2016

Distrito	Nro. de hogares	Nro. de manzanas
San Martín de Porres	8,851	189
Los Olivos	19,463	464
Total hogares	28,314	653

Nota. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1403/libro.pdf

- Segmentación demográfica: El mercado objetivo está dirigido a hogares compuestos por padres de familia cuyas edades fluctúan entre los 20 y 44 años con hijos de tres a cinco años que tengan características psicográficas similares.

Para saber la cantidad de padres de familia que pertenecen a los distritos de Los Olivos o San Martín de Porres de los NSE A y B, de 20 a 44 años de edad y con hijos entre los tres y

cinco años (perfil del público objetivo), se tuvo que elaborar 385 encuestas debido a la falta de data estadística, por lo que se describen los tres pasos que se siguieron para lograr tal cometido:

Primer paso: Se trabajó en base al informe del INEI “Planos estratificados de Lima Metropolitana a nivel de manzana 2016”, dividiendo a la población en estratos homogéneos únicos donde se concentran los hogares de estrato medio alto, obteniendo cuatro sectores ubicados en el distrito de Los Olivos y un sector en el distrito de San Martín de Porres, el detalle se puede ver en el Anexo 4: Plano de ubicación de las manzanas formadas por población perteneciente a los NSE A y B en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres.

Segundo paso: Se enumeraron las manzanas y luego se procedió al sorteo o aplicación del método al azar, existiendo la posibilidad de usar la función “ALEATORIO.ENTRE” u otros programas estadísticos. Cabe mencionar que se utilizó el muestreo estratificado.

Según Berenson y Levine (2014) afirma lo siguiente:

El muestreo estratificado se comienza por subdividir los N elementos (marco conceptual) en subpoblaciones o estratos separados. Un estrato se define por alguna característica común. Se elige una muestra aleatoria simple dentro de cada estrato y se combinan los resultados de las muestras aleatorias simples separadas. Con este tipo de muestreo se asegura la representación de los elementos que conforman el total de la población. La homogeneidad de elementos dentro de cada estrato brinda mayor precisión en las estimaciones de los parámetros poblacionales. (p. 231)

Tercer paso: El equipo de investigadores, después de conocer la cantidad de manzanas (cuota) por cada zona y tras culminar la etapa exploratoria, ponderaron las calificaciones que se otorgaron a los hogares, de acuerdo a los criterios establecidos. Procediéndose a la

seleccionar aquellos que lograron los mayores puntajes, considerando el tamaño de la muestra que se visualiza en la Tabla 29. Por tanto, se utilizó el muestreo no probabilístico por cuotas para seleccionar los hogares.

Tabla 29

Tamaño de la Muestra

Zonas	Nro. de manzanas				Muestreo de manzanas		Nro. de hogares		Muestra de hogares	
	Los Olivos	%	San Martín de Porres	%	Los Olivos	San Martín de Porres	Los Olivos	San Martín de Porres	Los Olivos	San Martín de Porres
Zona I	26	6%	189	100%	10	70	1,091	8,851	15	120
Zona II	36	8%			13		1,510		21	
Zona III	120	26%			45		5,034		68	
Zona IV	282	61%			104		11,829		161	
Total	464	100%	189	100%	172	70	19,463	8851	265	120

Sin embargo se sabe que para proceder a la inferencia poblacional es necesario realizar un muestreo probabilístico como lo sustenta Naresh K. Malhotra (2008), en su libro *Investigación de mercados*:

En el muestreo probabilístico las unidades del muestreo se seleccionan al azar. Es posible especificar de antemano cada muestra potencial de un determinado tamaño que puede extraerse de la población, así como la probabilidad de seleccionar cada muestra. No es necesario que cada muestra potencial tenga la misma probabilidad de quedar seleccionada; aunque es posible especificar la probabilidad de seleccionar cualquier muestra particular de un tamaño dado. Esto requiere no sólo una definición precisa de la población meta, sino también una especificación general del marco de muestreo. Como los elementos del muestreo se seleccionan al azar, es posible determinar la precisión de las estimaciones de las características de interés de la muestra. Pueden calcularse los intervalos de confianza, los cuales contienen el

verdadero valor de la población con un nivel dado de certeza. Esto permite al investigador hacer inferencias o extrapolaciones acerca de la población meta de donde se extrajo la muestra. Las técnicas de muestreo probabilístico se clasifican con base en: Muestreo por elemento o por conglomerados, probabilidad igual de la unidad o probabilidades desiguales, selección no estratificada o estratificada, selección aleatoria o sistemática y técnicas de una sola etapa o de etapas múltiples. (p. 341)

Por tanto, según lo descrito anteriormente las manzanas se seleccionaron utilizando el muestreo probabilístico, pero los hogares se seleccionaron utilizando el muestreo no probabilístico, por el menor costo y tiempo empleado para el relevo de información, pero, por fines netamente académicos se utilizaron los resultados del muestreo no probabilístico para inferir los resultados a la población, tal como se puede ver en la Tabla 30.

Tabla 30

Resultado del Cuestionario para determinar la Cantidad Niños entre Tres y Cinco años cuyos Padres tienen entre 20 y 44 años y son NSE A y B

Distrito x zonas / Edades de los hijos	Edad de los padres				Total general	%
	De 20 a 25 años	De 26 a 30 años	De 31 a 44 años	Más de 44 años		
Los Olivos	8	51	120	86	266	100%
Zona I	-	2	5	5	14	
De 0 a 2 años	-	-	1	-	2	0.8%
De 3 a 5 años	-	2	1	1	4	1.5%
De 6 a 11 años	-	-	2	2	5	1.9%
De 12 a 16 años	-	-	1	-	1	0.4%
Más de 16 años	-	-	-	2	2	0.8%
Zona II	1	5	9	7	21	
De 0 a 2 años	1	1	2	-	3	1.1%
De 3 a 5 años	-	3	2	1	6	2.3%
De 6 a 11 años	-	1	3	3	7	2.6%
De 12 a 16 años	-	-	2	-	2	0.8%
Más de 16 años	-	-	-	3	3	1.1%
Zona III	2	13	32	22	69	
De 0 a 2 años	2	2	7	-	11	4.1%
De 3 a 5 años	-	9	7	4	20	7.5%
De 6 a 11 años	-	2	11	9	22	8.3%
De 12 a 16 años	-	-	7	-	7	2.6%
Más de 16 años	-	-	-	9	9	3.4%
Zona IV	5	31	74	52	162	
De 0 a 2 años	5	5	16	-	26	9.8%
De 3 a 5 años	-	21	16	10	47	17.7%
De 6 a 11 años	-	5	26	21	52	19.5%
De 12 a 16 años	-	-	16	-	16	6.0%
Más de 16 años	-	-	-	21	21	7.9%
San Martín de Porres	9	9	59	45	120	100%
De 0 a 2 años	3	6	3	9	20	16.7%
De 3 a 5 años	6	3	18	15	41	34.2%
De 6 a 11 años	-	-	32	9	41	34.2%
De 12 a 16 años	-	-	6	6	12	10.0%
Más de 16 años	-	-	-	6	6	5.0%
Total	17	60	179	131	386	

En conclusión, el resultado del cuestionario coadyuvó a determinar el porcentaje de hogares compuestos por padres de familia cuyas edades fluctúan entre los 20 y 44 años, con hijos de tres a cinco años de los NSE A y B. o medio alto en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres. Estos factores del perfil del público objetivo o porcentajes fueron 29% para Los Olivos y 34% para San Martín de Porres. Por lo que, a partir de la inferencia estadística (conjunto de métodos y técnicas que permiten inducir, a partir de la información empírica proporcionada por una muestra), podemos decir, que la cantidad de hogares que cumplen los filtros del perfil objetivo (mercado potencial) son 5,644 en Los Olivos y 3,009 en San Martín de Porres.

Se eligió a este segmento por los siguientes factores:

- Los distritos de los Olivos y San Martín de Porres son los distritos que concentran alto porcentaje de NSE A y B.
- Los padres de familia están convencidos que destinar recursos en la educación de sus hijos es una inversión y no un gasto, hecho que caracteriza más a los padres de familia de los NSE A y B, quienes disponen de los medios para matricular a sus hijos en IIEE privadas y cuya pensión está por encima del mercado, según APEIM (2017).

Es importante mencionar que a pesar de que el plan de negocios se enfocará en atraer clientes del nivel socioeconómico A y B, no se descarta la posibilidad de contar con clientes de otros segmentos. Sin embargo, representa un flujo marginal no relevante.

Según Arellano Marketing (2011), los pobladores de Lima Norte cuentan con la mayor infraestructura y sus pobladores, quieren mejorar sus negocios, invertir en educación, entretenimiento y en el hogar. Les gusta probar productos nuevos y empiezan a valorar los productos de marca, se sabe también que los pobladores de Lima Norte están adquiriendo una

estabilidad económica que les permite buscar más servicios modernos y gastar un poco más en educación y diversión.

3.3. Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa es muy importante en la etapa exploratoria, es del tipo preparatorio, cuyo rol del investigador es tomar distancia de su objeto de estudio aseveró Moreno (2005). Además, según el Dr. Malhotra (2011) afirma que con ayuda de la investigación cualitativa se logra obtener mayor comprensión del objeto de la investigación, así como obtener información sustancial para conocerlo y enriquecer el estudio cuantitativo, basado en muestras pequeñas que proporcionan conocimientos.

Objetivo general.

Conocer las preferencias del público objetivo.

Para la investigación cualitativa se utilizaron fuentes primarias, eligiendo la técnica de entrevistas en profundidad y el focus group que permitió conocer los hábitos y perspectivas de los padres de familia.

3.3.1. Entrevista en profundidad.

Tal como señala Malhotra (2011), una entrevista en profundidad es una entrevista no estructurada, directa y personal en la que un entrevistador altamente capacitado interroga a una sola persona, con la finalidad de indagar sus motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes acerca de un tema.

Los objetivos de la entrevista en profundidad se muestran en la Tabla 31.

Tabla 31

Objetivos de la Entrevista en Profundidad.

Nº	Objetivo Específico
OE 1	Explorar el grado de satisfacción o logros, tendencias preferencias y dificultades que pueden tener los padres.
OE 2	Conocer la imagen y posicionamiento de las principales Instituciones Educativas nivel inicial en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres.
OE 3	Conocer la opinión de los entrevistados respecto a los atributos que debe tener una Institución educativa en estos distritos.

3.3.2. Proceso de muestreo de la entrevista en profundidad.***Definición de la población.***

Para las entrevistas en profundidad se solicitó la colaboración a profesionales con el siguiente perfil:

- Directores y/o Docentes de IIEE Inicial.
- Con experiencia en el sector mayor a 15 años.
- Expertos en pedagogía infantil y Gestión administrativa escolar.
- Experiencia en la docencia a nivel inicial.

Muestra.

Se realizaron tres entrevistas en profundidad a los siguientes profesionales:

- Hna. Asha Joseph (30 años de experiencia) – Rep. Dirección General del CEPD El Buen Pastor – Los Olivos
- Fanny Gutiérrez Sulca (25 años de experiencia) Directora I.E.P. Mariano Melgar – Los Olivos, Trabajo como Supervisora y Coordinadora en la UGEL RIMAC que abarca los distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres.
- Diana Emérita Cerna, (15 años de experiencia) profesional con experiencia en pedagogía infantil (lenguaje, psicomotricidad y arte). Magister en Psicología con

mención en problemas de aprendizaje. Coordinadora y docente de inicial en el I.E.I.P. Santa Ana.

Selección de elementos de la muestra.

Se revisó el perfil y trayectoria de los entrevistados y tras realizar las gestiones debidas, se pudo concretar la entrevista con expertos del sector.

3.3.3. Diseño de instrumento de la entrevista en profundidad.

Para el desarrollo de las entrevistas en profundidad se elaboró una guía de pautas única (Ver Anexo 5) que permitió extraer información valiosa de los profesionales consultados.

La guía permitió abordar los siguientes temas: (a) situación actual de la educación inicial, (b) participación de los padres, (c) tendencias pedagógicas y metodológicas, (d) problemática educativa, (e) aspectos que valoran los padres de la I.E.I., (f) opinión sobre la competencia.

Las entrevistas se realizaron de manera presencial y vía online debido a la recargada agenda laboral de los profesionales, luego estas fueron transcritas a manera de resumen y se adjuntan en el Anexo 6: Entrevista a expertos – ideas importantes.

3.3.4. Análisis y procesamiento de datos de la entrevista a profundidad.

Se realizaron 3 entrevistas, que permitió conocer las percepciones, creencias, motivaciones, actitudes que tiene el entrevistado sobre la educación inicial. Las entrevistas se desarrollaron en días diferentes con una duración aproximada de 30 minutos. El procesamiento de los mismos se realizó de la siguiente manera:

- Se realizaron las transcripciones con las respuestas de cada una de las entrevistas.

- Se analizaron las respuestas de datos donde se identificó variables relevantes para la investigación, elaborando la matriz con la síntesis de las respuestas obtenidas en las entrevistas de acuerdo a los objetivos específicos planteados.

Los resultados se muestran en la Tabla 32.

Tabla 32

Matriz de Resultados de la Entrevista en Profundidad

Objetivo específico	Tema abordado	Información relevante
OE 1	Situación actual de la educación inicial	La cobertura educativa para los niños de inicial viene creciendo, sin embargo, no todos los maestros son de educación inicial sino han seguido una especialidad. Educar a los niños es una enorme responsabilidad, pues se tiene que saber lo que ellos necesitan para su desarrollo.
OE 1	Participación de los padres	Los profesores de este nivel son los más importantes de todo el sistema educativo. El trabajo en educación inicial es vital, porque no solo se trabaja con el niño, sino con el padre y madre de familia. Se trabaja mucho con los padres para sensibilizarlos respecto a su gran rol como educadores directos.
OE 1 OE 2 OE 3	Problemática educativa	Sin una educación de calidad, no se puede pretender ampliar más la cobertura. En muchas IIEE los profesores que imparten clases son del nivel primario, lo que no ayuda a desarrollar todo el potencial de los niños de inicial.
OE 1 OE 3	Atributos que valoran más los padres de familia al seleccionar una IE	Una infraestructura segura, uso de tecnología, manejo de otro idioma, entorno seguro, este punto hace referencia a los crecientes casos de bullying lo cual eleva la preocupación de los padres, para eso hemos elaborado un protocolo de actuación.
OE 2	La presencia de los competidores	La competencia está en aumento, cada vez hay más Instituciones Educativas, grandes consorcios que ofrecen el servicio educativo desde el nivel inicial hasta el nivel secundario, pero existen innumerables IIEE que funcionan en casas acondicionadas que no ofrecen las condiciones mínimas que exige el MINEDU. En cuanto a la calidad de educación dependerá de lo que el padre de familia está dispuesto a pagar como pensión y por otro lado de la metodología, infraestructura, etc. que ofrezca cada centro de estudios.

3.3.5. Focus group.

Respecto a los focus group APEIM (1999), elaboró un documento donde detalló los lineamientos básicos para su elaboración, en dicho documento se argumenta que el focus

group corresponde a toda técnica motivacional que apunta a un tipo de información exploratoria. Vale decir, están orientadas a hurgar en las profundidades más íntimas de las motivaciones, percepciones, creencias y actitudes de los consumidores. Aportan datos relevantes para los gestores de marketing y publicidad. Se plantearon los siguientes objetivos de las sesiones de focus group y se muestran en la Tabla 33.

Tabla 33

Objetivos de las Sesiones de Focus Group.

Nº	Objetivo Específico
OE 1	Determinar los aspectos generales e importantes del mercado educativo en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres.
OE 2	Identificar los atributos principales que debe tener el servicio que se pretende brindar
OE 3	Identificar a la competencia.
OE 4	Identificar el nivel de aceptación del Plan de negocios

3.3.6. Proceso de muestreo del focus group.

Definición de la población.

Padres de familia entre 20 a 44 años de edad, con hijos de tres a cinco años, de los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres y pertenezcan a los NSE A y B.

Muestra.

La muestra para el focus group fue seleccionada en base a la segmentación planteada. Se realizaron un total de cuatro sesiones de focus group, formado por seis participantes entre padres y madres de familia que residan en los distritos de Los Olivos o San Martín de Porres. Los integrantes del grupo asumieron la conducción de cada sesión y monitorearon las cuatro sesiones, las cuales se detallan en la Tabla 34.

Tabla 34

Segmentos de los Focus Group

N°	NSE	Condición muestral	
1	B	Padres de familia entre 20 y 44 años, con hijos de 3 a 5 años.	Los Olivos
2	A	Padres de familia entre 20 y 44 años, con hijos de 3 a 5 años	Los Olivos
3	B	Padres de familia entre 20 y 44 años, con hijos de 3 a 5 años.	San Martin de Porres
4	A	Padres de familia entre 20 y 44 años, con hijos de 3 a 5 años	San Martin de Porres

Selección de elementos de la muestra.

Para atraer a los participantes se usó la técnica de bola de nieve que consiste en contactar a personas conocidas que cumplan con el perfil requerido y de zonas escogidas según el perfil y estos refieren a otros participantes potenciales.

3.3.7. Diseño de instrumento del focus group.

Se elaboró la Guía de pautas, considerando las siguientes fases: presentación, calentamiento y el estudio de profundidad (ver Anexo 7) la cual ha sido diseñada teniendo como base el resultado obtenido durante las entrevistas a profundidad y variables del entorno. Para determinar el NSE se desarrolló una ficha de reclutamiento, (ver Anexo 8).

3.3.8. Análisis y procesamiento de datos del focus group.

Se realizaron 4 focus group, la dinámica se desarrolló en días distintos, el tiempo de duración fue aproximadamente 90 minutos. Se utilizó las instalaciones de la USIL Lima Norte (3er. piso) y un ambiente de la empresa de uno de los integrantes del grupo, ubicado en el distrito de San Martín de Porres. Se brindó catering y presentes a los participantes al término de la jornada. El procesamiento de los datos se realizó de la siguiente manera:

- Se realizaron las transcripciones de cada una de las sesiones desarrolladas.
- Se revisaron las respuestas de los participantes en las entrevistas grupales (similitudes y diferencias).

- Se analizaron las respuestas de datos donde se identificó variables relevantes para la investigación.

A continuación, en la Tabla 35, se presenta la información más relevante del Focus group.

Tabla 35

Matriz de Resultados del Focus Group

Objetivos	Información relevante
Determinar los aspectos generales e importantes del mercado educativo en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres	La mayoría de los participantes expresó una opinión positiva sobre la educación inicial y lo ven como una experiencia por la que todo niño debe atravesar, para poder desarrollar sus habilidades y facilitar la adaptación al primer grado, teniendo en cuenta los cambios tecnológicos, sin dejar de lado, los juegos creativos, manuales, activos y sensoriales. Hace unos años elegían la institución educativa que se encontraba más cerca de donde vivían, pero dada la importancia que hoy en día se le da a la educación inicial buscan la alternativa donde sus hijos puedan estar seguros y sobre todo recibir la mejor educación.
Conocer el perfil ideal de los clientes	Padres y madres de familia, algunos son empleados otros empresarios y amas de casa, con hijos entre 3 y 5 años, además hijos mayores que en la actualidad están en el nivel primario, viven en el distrito de Los Olivos y San Martín de Porres, preocupados porque sus hijos reciban una buena educación y lo formen en valores.
Conocer el posicionamiento de las principales IIEE del nivel inicial	Hubo un grupo que mencionó el nombre de las IIEE nivel inicial donde estudiaron sus hijos mayores, pero dado los cambios y el incremento de la oferta de establecimientos cuya infraestructura es grande y moderna, no dudarían en matricular a sus pequeños de 3 a 5 años en otra IE que les ofrezca lo que ellos esperan para sus hijos. Otro grupo de padres que aún no tienen a sus hijos en un centro de estudios no opinaron al respecto.
Identificar los atributos principales que debe tener el servicio que se pretende brindar.	La gran mayoría de participantes señalaron que los atributos más resaltantes que toda I.E.I.P. debe considerar son: Seguridad, buena ubicación, excelentes docentes, cómoda y moderna infraestructura, buen entorno, enseñanza de otro idioma, informen permanentemente el avance y dificultades de sus hijos para poder apoyarlos.
Conocer la opinión de los entrevistados respecto a la viabilidad de un servicio educativo inicial en Lima norte	Tras la presentación de la prueba de concepto, los participantes manifestaron que en Lima Norte no han encontrado una Institución Educativa que brinde los servicios que pretende ofrecer el proyecto, además reconocieron que el costo de la pensión debería ser más alto a lo que hoy vienen pagando, pero si se trata de garantizar una buena educación y seguridad del niño, estarían dispuestos a pagar la pensión en un rango de S/600 a S/800.00

Para la investigación cualitativa también se utilizaron fuentes secundarias, tal como se detalla en la Tabla 36.

Tabla 36

Fuentes de Información Secundaria- Análisis Cualitativo

Modalidad	Descripción
MINEDU	Base de datos de colegios, población estudiantil, capacitación de los docentes, etc.
INEI	Base de datos para determinar de población de hombres y mujeres, niños del nivel inicial

Nota. (1) MINEDU - Ministerio de Educación; (2) INEI - Instituto Nacional de Estadística

Los resultados obtenidos en el estudio cualitativo fueron la base para la elaboración de las encuestas para la investigación cuantitativa.

3.4. Investigación Cuantitativa.

La investigación cuantitativa se realizó con los hallazgos obtenidos en la investigación cualitativa. Hace referencia a la metodología de investigación que se utiliza para obtener y cuantificar los datos, lo que permite conocer características generales y comunes del mercado, mediante el análisis estadístico, tal como lo señala Malhotra (2008).

El tipo de diseño empleado fue una investigación concluyente, descriptiva y transversal simple. Es concluyente porque los datos obtenidos en el análisis cuantitativo se utilizan como información para la toma de decisiones. Es descriptivo porque el principal objetivo es describir las características de una población, así como determinar la percepción del servicio que se pretende ofrecer. Es transversal simple, cuando se extrae información de la población

objetivo una sola vez, como en este caso se extrajo información de los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres. El objetivo general es conocer las preferencias del público objetivo, en tanto que los objetivos específicos se describen en la Tabla 37.

Tabla 37

Matriz del Estudio Cuantitativo

Objetivo específico	Temas abordados
OE 1 Identificar las características o atributos más valorados por los padres y madres de familia para elegir el lugar donde desean que sus hijos estudien.	Características del producto
OE 2 Identificar a los principales competidores, para el planteamiento de estrategias.	Competidores más conocidos
OE 3 Conocer la opinión de los clientes respecto a la creación de la Institución Educativa Inicial para niños de 3 a 5 años “Sonajas & Crayolas”.	Opinión del servicio que se pretende ofrecer
OE 4 Conocer el precio que el mercado objetivo está dispuesto a pagar por el servicio prestado.	Precio
OE 5 Identificar los medios de comunicación que serían los más indicados para persuadir al cliente a adquirir el servicio.	Promoción

3.4.1. Proceso de muestreo.***Definición de la población.***

El alcance del plan de negocios comprende todas las zonas que concentran hogares compuestos por padres entre 20 y 44 años de edad, con hijos de tres a cinco años de NSE A y B en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres. Donde existen 28,314 hogares que forman parte de esos segmentos (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016).

Muestra.

El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico. Se estableció aplicar el mayor número de cuestionarios en base al presupuesto disponible, considerando 365 encuestas.

El muestreo por cuotas se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas mediante la inclusión en la muestra de grupos a los que se tiene fácil acceso (Mateu, E. & Casal, J., 2003)

Por otro lado Pope (1984), menciona que el muestreo por cuotas deja la selección de los informantes a los investigadores, en la mayoría de este tipo de estudio que no se hacen a escala nacional, se tienen que usar muestreos no probabilísticos. No obstante, se pueden tomar medidas encaminadas en que las muestras no probabilísticas sean tan representativas como sea posible y a minimizar los errores no muestrales, incluyendo instrucciones y procedimientos de muestreo para minimizar los errores del entrevistador.

La razón principal por la que los investigadores realizaron un muestreo no probabilístico por cuotas, fue porque permitió hacer el muestreo de un subgrupo que es de gran interés para el estudio. No se realizó un muestreo probabilístico porque no se cuenta con el marco muestral o lista completa de los padres de familia de 20 a 44 años, con hijos de 3 a 5 años de NSE A y B en Los Olivos y San Martín de Porres, que han matriculado a sus hijos en IIEE o que piensan hacerlo. Por fines netamente académicos se utilizaron los resultados del muestreo no probabilístico (porcentajes) para realizar las proyecciones del mercado, tal como se detallará en el Capítulo IV: Proyección del Mercado Objetivo.

Selección de elementos de la muestra.

Los lugares de muestreo se determinaron de acuerdo a la tasa de incidencia de los sujetos que pertenecen a la población meta. Para lo cual se tiene la relación de las diez (10) IIEE (Ver tabla 17) que compiten directamente con el servicio que se pretende ofrecer y se detalla en el plan de negocio.

En el Anexo 10 se puede ver la Ficha técnica y el cuestionario. El sistema de muestreo se realizó de la siguiente manera: Se encuestó a padres de familia que se encontraban muy

cerca a las instalaciones de las diez principales IIEE de ambos distritos, previa consulta de los filtros establecidos en el propio cuestionario.

Los cuestionarios fueron administrados de forma asistida, eso sirvió para evitar errores de respuesta ya que ésta contaba con saltos según las respuestas del encuestado. Los cuestionarios se aplicaron cerca a la puerta de los colegios emblemáticos, el tiempo promedio de cada cuestionario fue de seis minutos aproximadamente, para añadir variabilidad a la muestra, se optó por aplicar una selección del tipo aleatorio, es decir, después de la 1ra encuesta, se relevó información cada 3 elementos hasta llegar a las 365 encuestas.

3.4.2. Diseño de instrumento.

Para el diseño del instrumento cuantitativo se utilizaron fuentes de datos primarios obtenidos de la investigación cualitativa. El instrumento a utilizar es el cuestionario estructurado, se utilizó la técnica de encuestas personales.

En el instrumento se consideraron temas relacionados a los objetivos específicos y se elaboró una encuesta piloto previo (ver Anexo 6.1), vía on line con el objetivo de revisar, verificar y analizar los errores del instrumento.

3.4.3. Análisis y procesamiento de datos de la investigación cuantitativa.

Presentamos a continuación los resultados del estudio cuantitativo, se obtuvieron en relación a los objetivos del estudio de mercado.

Se encuestó a 365 personas quienes respondieron que definitivamente si matricularían a su hijo en una I.E.I.P., los padres de familia de hoy en día reconocen la importancia y los beneficios de la educación en el nivel inicial; sobre todo porque en esa etapa se gestan los procesos de aprendizaje que permiten el desarrollo de las capacidades y habilidades blandas y preparan al niño o niña para su desempeño en el nivel Primario. Al ser consultados sobre si

actualmente sus hijos se encuentran matriculados, los porcentajes fueron los que se detallan en la Tabla 38.

Tabla 38

Decisión de Matrícula en alguna Institución Educativa Inicial Particular

Respuestas	Encuestados	%
Si	311	85%
No	54	15%
Total	365	100%

Para conocer cuál es el nivel de satisfacción respecto a la I.E.I.P. en el que se ha matriculado al hijo, se consultó a los padres y estos respondieron de la siguiente manera:

Tabla 39

Nivel de Satisfacción de los Padres de Familia

Nivel de satisfacción	Encuestados	%
Satisfecho	194	62%
Muy satisfecho	48	15%
Indiferente	61	20%
Insatisfecho	8	3%
Total	311	100%

El 77% están satisfechos con el servicio contratado, pero el 23% señala que el servicio es deficiente por el cambio de profesores, el local es pequeño, no existe un buen servicio de parte de la plana administrativa, los padres no reciben información sobre el progreso de los pequeños, etc.

En cuanto a la percepción que tienen los padres de familia de los colegios donde han matriculado a sus hijos, las respuestas fueron: Buen Pastor reconocido por inculcar los valores, María Montessori por la metodología que integra y exige la participación de los padres de familia, Trilce es reconocido por la enseñanza matemática Visionarios de Los

Olivos destaca por infraestructura e Innova School destaca por brindar un servicio innovador.

El detalle de lo más representativo lo podemos ver en la Tabla 40.

Tabla 40

Percepción de los Padres de Familia sobre el Servicio

Nombre de la IEI	Encuestas
El Buen Pastor	35
Inculcan valores	13
Buena enseñanza	5
Ubicación	4
Metodología	4
Buenos docentes	3
Buen servicio	3
Horarios flexibles	1
Infraestructura	1
Prestigio	1
María Montessori Stoppani	29
Metodología	14
Buena enseñanza	4
Buen servicio	4
Infraestructura	2
Prestigio	2
Ubicación	1
Por los resultados	1
Buena servicio	1
Trilce Los Olivos	24
Enseñanza matemática	8
Buena enseñanza	5
Prestigio	3
Ubicación	3
Infraestructura	3
Buen servicio	1
Metodología	1
Visionarios Colegio	19

Infraestructura	8
Buena enseñanza	2
Buen servicio	2
Inculcan valores	2
Talleres diversos	1
Ubicación	1
Buenos docentes	1
Metodología	1
Prestigio	1
Innova Schools	16
Innovador	8
Infraestructura	4
Uso de tecnología	3
No deja tareas	1

Al preguntar a los encuestados, cuánto paga por el servicio educativo que reciben sus hijos, el 52% destina más de S/500 a la educación. Ver la Tabla 41.

Tabla 41

Precio de la Pensión Mensual

Monto S/	Encuestados	%
Entre S/ 300.00 y S/ 400.00	5	2%
Entre S/ 401.00 y S/ 500.00	143	46%
Entre S/ 501.00 y S/ 600.00	113	36%
Más de S/ 600.00	50	16%
Total	311	100%

Cuando se preguntó al encuestado cual sería el motivo por el cual optaría por cambiar el lugar de estudios de sus hijos, no prevaleció un solo motivo sino muchos de ellos, por ejemplo: El 15 % justificó el cambio ante una mejor infraestructura, seguido por el 13% si la nueva propuesta permite estimular las habilidades del niño y tal como se aprecia en la tabla 42, los motivos son diversos, pero el motivo menos mencionado es el factor económico.

Tabla 42

Motivo de los Padres para cambiar de Institución Educativa.

Motivo de cambio	Encuestados	%
Mejor infraestructura	48	15%
Donde su niño potencialice sus habilidades	39	13%
Docentes calificados con experiencia en inicial	38	12%
Uso de la tecnología	37	12%
La ubicación	34	11%
Referencias de otro padre de familia	33	11%
Mejor educación	32	10%
Innovación constante	32	10%
Recursos económicos	18	6%
Total	311	100%

Tras evaluar los resultados relacionados a las variables determinantes para seleccionar el jardín o Institución Educativa, las respuestas hicieron mención a una infraestructura: Segura, moderna, espaciosa, pero sobre todo que respete la Norma Técnica establecida por el organismo competente como es el Ministerio de Educación. Respecto a la metodología los encuestados prefieren aquella que se adapte a cada niño, y pueda ayudar a potencializar sus habilidades.

En cuanto a los horarios extendidos se entiende que son aquellos fuera del horario de clase, donde el niño o niña permanezca bajo el cuidado de los profesores hasta el que el padre de familia pueda pasar a recogerlo al salir del trabajo. Como se puede apreciar en la Tabla 43, los atributos reciben en promedio el calificativo 8.7.

Tabla 43

Puntuación de los Atributos Valorados por los Padres de Familia

Atributo valorado por los Padres de Familia	Puntuación
Infraestructura	8.95
Metodología	8.87
Horarios extendidos	8.81
Ubicación	8.76
Profesores calificados	8.70
Prestigio	8.68
Calidad en el trato	8.66

Enseñanza de otro idioma	8.64
Atención personalizada	8.64
Uso de tecnología	8.61
Integración padre – docente y alumno	8.60
Servicio de alimentos	8.60
Precio	8.59
Servicio psicólogo	8.54
Talleres varios	8.53
Servicio médico	8.51
Servicio movilidad	8.50

Los atributos que se encuentran sobre el promedio son: Infraestructura, metodología, horarios extendidos, ubicación y profesores calificados.

Respecto al horario de clases, el 92% de los encuestados prefieren el turno mañana y el distrito donde les gustaría que funcione la nueva propuesta es en Los Olivos con 65% de preferencia frente al distrito de San Martín de Porres con solo el 35%, las razones son: Orden, tranquilidad y seguridad percibida por los padres de familia.

Percepción de la propuesta.

Se procesó toda la información que se obtuvo de los padres de familia encuestados, referente a la percepción de una Institución educativa del nivel inicial que ofrece una Infraestructura moderna, ecológica, segura, que incluyan un mini huerto, ubicado estratégicamente, donde se garantice la calidad pedagógica y el desarrollo integral del niño(a) y su entorno, con horarios extendidos y uso intensivo de tecnología que incluye el monitoreo en línea, para que el padre de familia pueda observar las actividades que los niños realizan e inclusive participar de reuniones que convoca la I.E.I.P. vía intranet.

Ante la pregunta, ¿matricularía a su hijo en una I.E.I. que le ofrezca estos atributos?, las respuestas se detallan en la Tabla 44.

Tabla 44

Decisión de Compra

Compraría el servicio	Encuestados	%
(1) Definitivamente si	247	79%
(2) Probablemente si	43	14%
(3) Me es indiferente	15	5%
(4) Probablemente no	6	2%
Total	311	100%

El 79% de los encuestados que han matriculado a sus hijos en IIEE definitivamente si comprarían el servicio o matricularían a sus hijos en un lugar donde les ofrezcan todos los servicios planteados, aplicando el criterio de Pope (1984), debido a que como indica el autor “no todos los encuestados que dicen *definitivamente compraría*, en realidad lo harán”.

Referente al precio el 43.32% de los encuestados están dispuestos a pagar desde S/550.00 hasta S/650.00, rango que contiene el precio fijado en el plan de negocio y el 19.03% los encuestados están dispuestos a pagar más de S/650.00 y S/750.00, se toma este criterio conservador para no alejarnos mucho de los precios que actualmente pagan los padres de familia por la educación de los hijos, los resultados se pueden ver en la Tabla 45.

Tabla 45

Monto de la Pensión que los Padres están Dispuestos a Pagar

Rango de pensión	Encuestados	%
Entre S/ 450.00 y S/ 550.00	93	37.65%
Más de S/ 550.00 y S/ 650.00	107	43.32%
Más de S/ 650.00 y S/ 750.00	47	19.03%
Total general	247	100.00%

A estas mismas personas se les preguntó acerca de los nombres propuestos para la Institución Educativa Inicial y cerca del 91% prefirió el nombre Sonajas & Crayolas, porque lo relacionaban al mundo de los niños, ver Tabla 46.

Tabla 46

Percepción del Nombre de la I.E.I.P.

Nombre sugerido	Encuestados	%
Sonajas & Crayolas	224	91%
Caritas felices	12	5%
Play Kinder	8	3%
Luz del saber	2	1%
Niños felices	1	0%
Total	247	100%

Respecto a los medios de comunicación que serían los más indicados para persuadir al cliente a adquirir el servicio son: las redes sociales con 31%, seguido por la página de internet con 21%, volantes 19.43%, periódico 16.6% y radio 11.74%.

3.5. Conclusiones y Recomendaciones del estudio Cualitativo y Cuantitativo.

Culminado los estudios cualitativo y cuantitativo se determinan las siguientes conclusiones respecto a los objetivos trazados, siendo el objetivo general, conocer las preferencias del público objetivo.

Investigación Cualitativa.

OE 1 Determinar los aspectos generales e importantes del mercado educativo en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres.

Resultado. Los expertos afirmaron que la educación inicial a temprana edad es fundamental para el desarrollo del niño, con la participación activa de los padres y comunidad educativa.

OE 2 Identificar los atributos principales que debe tener el servicio que se pretende brindar.

Resultado. Los atributos más valorados por los padres de familia son: Infraestructura, seguridad, calidad educativa, ubicación y metodología.

OE 3 Identificar a la competencia.

Resultado. Las IIEE más reconocidas fueron: Buen Pastor, San Pio X, María Montessori, Trilce, Visionarios, Innova Schools, entre otros.

OR 4 Identificar el nivel de aceptación del Plan de negocios.

Resultado. En los Focus group realizados, se determinó un 90% de aceptación de la propuesta de negocio.

Investigación Cuantitativa.

OE 1 Identificar las características o atributos más valorados por los padres y madres de familia para elegir el lugar donde desean que sus hijos estudien.

Resultado. Los atributos más valorados por los padres de familia son: Infraestructura, metodología, horarios extendidos, ubicación y profesores calificados.

OE 2 Identificar a los principales competidores, para el planteamiento de estrategias.

Resultado. Son las IIEE Buen Pastor, San Pio X, María Montessori, Trilce, Visionarios, Innova Schools.

OE 3 Conocer la opinión de los clientes respecto a la creación de la Institución Educativa Inicial para niños de 3 a 5 años “Sonajas & Crayolas”.

Resultado. El 79% de los hogares encuestados que han matriculado a sus hijos en IIEE definitivamente si comprarían el servicio o matricularían a sus hijos en un lugar donde les ofrezcan todos los servicios planteados.

OE 4 Conocer el precio que el mercado objetivo está dispuesto a pagar por el servicio prestado.

Resultado. Referente al precio el 43.32% de los encuestados están dispuestos a pagar desde S/550.00 hasta S/650.00, rango que contiene el precio fijado en el plan de

negocio y el 19.03% de los encuestados están dispuestos a pagar más de S/650.00 y S/750.00

OE 5 Identificar los medios de comunicación que serían los más indicados para persuadir al cliente a adquirir el servicio.

Resultado. Respecto a los medios de comunicación que serían los más indicados para persuadir al cliente a adquirir el servicio son: las redes sociales con 31%, seguido por la página de internet con 21%, volantes 19.43%, periódico 16.6% y radio 11.74%

Entre las recomendaciones para el plan de negocio se señalaron:

- Darle mayor importancia a impartir clases en otro idioma.
- Incluir dentro de la propuesta un buzón de comunicación online
- Que se capacite al personal administrativo para que pueda trasladar el buen servicio y trato los 365 días del año y no solo en temporada de inscripción o procesos de admisión.
- Que se promocióne la apertura de la I.E.I.P. Sonajas & Crayolas (I.E.I.P. S&C) por redes sociales y organicen clases modelo donde participen padres e hijos para ampliar los detalles y los objetivos que tiene la Organización Educativa.

3.6 Perfil del Consumidor.

Dentro del perfil del cliente se observa que de los 365 encuestados, el 81% son mujeres y el 19% pertenecen al sexo masculino, tienen de 20 a 44 años, con hijos de 3 a 5 años, pertenecen al NSE A y B, de todo tipo de estado civil que radican o trabajan en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres.

Ante la pregunta de si vivía en el distrito de Los Olivos el 62% contestó que sí, en tanto que un 28% señaló que trabaja en el distrito y el 10% restante reside y trabaja en Los Olivos.

A diferencia de San Martín de Porres, el 80% reside en el distrito, 15% trabaja y el 5% restante reside y trabaja en el distrito.

Capítulo IV: Proyección del Mercado Objetivo

En el presente capítulo se determinó la proyección de la demanda que tendrá la I.E.I.P. Sonajas & Crayolas, así como el pronóstico de ventas para los próximos 10 años que dura el Plan de Negocio.

Se busca sobre manera adoptar una técnica que brinde cierta precisión, estabilidad y objetividad para garantizar la asertividad de la proyección. Teniendo en cuenta que cualquier cambio en las variables que no fueron parte del contexto pasado podría influir en los pronósticos realizados.

4.1. El Ámbito de la Proyección

La proyección de la demanda tiene relación con los resultados obtenidos en el estudio de mercado. Como se mencionó en el Capítulo anterior, por fines netamente académicos se utilizaron los resultados del muestreo no probabilístico (porcentajes) para realizar las proyecciones del mercado, tal como se detallará más adelante. Al respecto, existen estudios que justifican el uso del muestreo no probabilístico para investigaciones de mercado, como es el caso de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco (2000), que dice:

El Muestreo de Cuotas es un tipo de muestreo ampliamente utilizado en encuestas sobre opinión electoral, investigación de mercado o similares. Los encuestadores reciben la orden de obtener cierto número de entrevistas (cuotas), a partir de las cuales se construye una muestra relativamente proporcional a la población. Este esquema se ve como una alternativa del muestreo probabilístico, en el que se busca seleccionar una muestra representativa de la población estableciendo proporciones de los diferentes

segmentos que la componen. La técnica consiste en determinar, al seleccionar la muestra, la cuota de entrevistas que se debe cubrir de cada grupo de la población y por cada enumerador. El supuesto básico de esto es que con la conjunción de todas las cuotas se obtiene una imagen de la totalidad. Aunque en este tipo de muestreo el juicio y controles de selección de la muestra dependen del que diseña la encuesta, el encuestador es quien finalmente determina libremente cuáles son los elementos representativos de la población al momento de seleccionarlos, dentro de la cuota que le fue asignada. Además de la selección por cuotas se debe mantener la selección aleatoria, no es suficiente con la selección concienzuda de las cuotas, es necesario asegurar empíricamente que cada miembro de la población tenga la misma probabilidad de ser parte de la muestra. En este caso, la selección de la muestra por parte del entrevistador es muy importante en la eliminación de aspectos subjetivos. Los diferentes tipos de muestreo no probabilístico mencionados varían ampliamente en grado y área de justificación, pero cada una de sus técnicas tienen en común la generalidad de los supuestos que sustentan la distribución de las variables en la población.

De las técnicas de muestreo no probabilístico mencionadas, la que más se aproxima a las probabilísticas es la del muestreo de cuotas, la cual es defendida como probabilística por algunas personas dedicadas a la investigación de mercados y a las encuestas de opinión política, sosteniendo que la instrucción sobre las cuotas contribuye a producir prácticamente una selección al azar, además de obtener una distribución correcta de los grupos que integran la población. En otras palabras, consideran que la muestra es representativa si se tienen las mismas proporciones de elementos tanto en la población como en las cuotas de la muestra, de las principales variables que identifican a la

población; por ejemplo, sexo, edad, profesión, etcétera. Con esto se sostiene que se puede generalizar el comportamiento de cualquier grupo de la población. En el muestreo por cuotas se considera representativo el ámbito determinado por la cuota y se rechaza la pretensión de representatividad de las realidades no relacionadas estrechamente con las características de la cuota. De una aplicación correcta de lo antes descrito depende el carácter representativo de la muestra. Sobre esto especialistas del tema como Kish (1972: 651) sostiene que existen muchas aplicaciones del muestreo de cuotas en las que se describen sus procedimientos como muestreo probabilístico de cuotas o algún otro título en el que se incluya la prestigiada palabra probabilidad. El muestreo de cuotas no es un método científico definido. Más bien da la impresión de que cada muestra es un producto artístico, difícil de describir. No se puede hacer una crítica general y la crítica específica a un procedimiento puede no ser aplicable a otro. Sobre el muestreo de cuotas el mismo autor establece que debemos de dejar de ser ingenuos al usar los controles de cuotas tales como el sexo, edad y área geográfica como pruebas de la bondad de la muestra ...la correlación entre la conducta electoral y variables como el ingreso, la educación y la ocupación es mucho más alta que la que existe con variables como sexo, edad y región, pero es más difícil obtener las cuotas que con procedimientos ordinarios (Ibidem: 650-653). Finalmente es importante mencionar que, a pesar de existir evidencia empírica sobre las bondades del muestreo por cuotas, no se ha probado teóricamente, hasta ahora, que mediante una selección de cuotas correctamente realizada puedan generalizarse los resultados dentro de los márgenes de error de una encuesta probabilística. En una selección de este tipo no se pueden calcular los errores de estimación, aunque se pueden establecer reglas empíricas sobre ellos. (p. 266-243)

Por otro lado, en trabajos de investigación de la Universidad de Sonora de México, el Dr. Francisco Javier Tapia Moreno (2012) conceptualizó el muestreo no probabilístico:

A veces, para estudios exploratorios, el muestreo probabilístico resulta excesivamente costoso y se acude a métodos no probabilísticos, aun siendo conscientes de que no sirven para realizar generalizaciones, pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. En general se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando que la muestra sea representativa. Muestreo por cuotas: También denominado en ocasiones "accidental". Se asienta generalmente sobre la base de un buen conocimiento de los estratos de la población y/o de los individuos más "representativos" o "adecuados" para los fines de la investigación. Mantiene, por tanto, semejanzas con el muestreo aleatorio estratificado, pero no tiene el carácter de aleatoriedad de aquél. En este tipo de muestreo se fijan unas "cuotas" que consisten en un número de individuos que reúnen unas determinadas condiciones.

En resumen, se optó por un muestreo no probabilístico por lo expuesto y por las siguientes razones:

- No contar con la lista de elementos de la población.
- El tiempo y costo para la realización del muestreo es bajo.
- Los encuestadores recibieron la indicación de obtener cierto número de entrevistas (cuotas), a partir de las cuales se construye una muestra relativamente proporcional a la población

4.2. Selección del Método de Proyección

4.2.1. Mercado potencial.

Conjunto de consumidores que podrían necesitar el servicio que se desea ofrecer.

Para la cuantificación del mercado potencial se utilizará la siguiente fórmula:

Mercado Potencial= N° hogares por distrito x % Perfil público objetivo.

En cuanto al factor de perfil del público objetivo se tomará los resultados obtenidos de la encuesta donde se determinó la cantidad de hogares compuestos por padres de familia cuyas edades fluctúan entre los 20 y 44 años, con hijos de tres a cinco años en los NSE A y B. en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres, ver Anexo 9: Ficha Técnica y cuestionario – muestreo probabilístico.

Considerando lo expuesto, el mercado potencial puede observarse en la Tabla 47.

Tabla 47

Determinación del Mercado Potencial

Distritos	Cantidad de hogares	% Perfil público objetivo	Mercado potencial por distrito
Los Olivos	19,463	29%	5,644
San Martín de Porres	8,851	34%	3,009
Total hogares	28,314		8,653

Nota. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1403/libro.pdf

4.2.2. Mercado disponible.

El mercado disponible es una parte del mercado potencial, está representado por todos aquellos hogares conformados por padres de familia que contratan el servicio de educación inicial, como resultado de la pregunta filtro N°1 que se usó en la encuesta, “¿actualmente su(s) hijo(s) está(n) matriculado en algún Jardín Inicial?”, el 85% de los encuestados contestó que su hijo se encuentra matriculado (ver Tabla 48). Lo que significa que la

propensión a matricular a los niños de tres a cinco años es 85% y elige a la I.E.I.P. que logre cubrir sus expectativas.

Tabla 48

Determinación del Mercado Disponible

Distritos	Mercado potencial	Pregunta filtro N°1	Mercado disponible por distrito
Los Olivos	5,644	85%	4,797
San Martín de Porres	3,009	85%	2,558
Total hogares	8,653		7,355

4.2.3. Mercado efectivo.

Es una parte del mercado disponible que además de la necesidad específica tienen la intención de comprar el servicio, por lo tanto, está conformado por las personas que definitivamente si asistirían a la I.E.I.P. Sonajas & Crayolas, como resultado a la pregunta filtro N°2 de la encuesta, “¿Matricularía a su(s) hijo(s) en un Jardín Inicial con Infraestructura moderna, áreas verdes, ubicado estratégicamente, donde se garantice la calidad pedagógica y el desarrollo integral del niño(a) y su entorno?”, solo se seleccionó las respuestas que señalan que definitivamente sí comprarían, cuyo porcentaje representa el 79%.

Adicionalmente se considera como pregunta filtro N°3 que sólo el 43.32% estaría dispuesto a pagar entre S/550.00 y S/650.00 y el 19.03% estaría dispuesto a pagar entre S/650.00 y S/750.00 (ver Tabla 45). A dicho porcentaje se le descuenta el 30%, de acuerdo al criterio de Pope (1984), debido a que como indica el autor “no todos los encuestados que dicen definitivamente compraría, en realidad lo harán” (p. 84). Ver Tabla 49 y 50.

Tabla 49

Porcentaje para el Cálculo del Mercado Efectivo

Filtros	Preguntas	%
Nº2	Dijo que definitivamente si comprarían	79.00%
Nº3	Dijo que estarían dispuestos a pagar entre 550 y 750 soles	62.35%
	Descuento criterio Pope 30%	70.00%
Porcentaje obtenido		34.48%

Tabla 50

Determinación del Mercado Efectivo

Distritos	Mercado disponible	Pregunta filtro Nº2	Mercado efectivo por distrito
Los Olivos	4,797	34.48%	1,654
San Martín de Porres	2,558	34.48%	882
Total hogares	7,355		2,536

4.2.4. Mercado objetivo.

Es una parte del mercado que la empresa espera atender, es decir la parte que se fija como meta. En otras palabras, al realizar los esfuerzos y acciones de marketing se espera captar a esta cantidad de hogares, teniendo en cuenta que cada hogar captado del mercado objetivo se convertirá en por lo menos una matrícula y por ende un niño matriculado en las aulas de Sonajas & Crayolas. Para este cálculo del mercado objetivo, se obtuvo la tasa de crecimiento promedio de las matrículas privadas de nivel inicial que es 4% en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres entre los años 2009 y 2016. Ver Tabla 51.

Tabla 51

Matrículas Privadas de EBR Nivel Inicial de Tres a Cinco años por Distrito y Gestión

Distrito / año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
SMP	13,681	14,477	14,300	14,567	16,150	18,035	18,077	17,906
Los Olivos	8,347	8,546	8,562	8,408	9,413	10,142	11,011	10,665
Total	22,028	23,023	22,862	22,975	25,563	28,177	29,088	28,571
Tasa de crecimiento	5%	-1%	0%	11%	10%	3%	-2%	
Tasa promedio	4%							

Nota. Adaptado de “Magnitudes,” por el Ministerio de Educación, 2017. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>

Teniendo en cuenta un criterio conservador para este cálculo se considerará solo un 2.1% del mercado efectivo, con un tope de la capacidad instalada para la atención de los niños matriculados. Ver Tabla 52.

Tabla 52

Determinación del Mercado Objetivo

Distritos	Mercado efectivo	Pregunta filtro N°3	Mercado efectivo por distrito
Los Olivos	1,654	2.1%	34
San Martín de Porres	882	2.1%	19
Niños matriculados	2,536		53

Lo que ha dado como resultado 53 niños matriculados, esto representa el 0.69% del mercado disponible, porcentaje que se encuentra por debajo del competidor de menor participación de mercado (Los Olivos College 3%).

Capítulo V: Plan de Marketing

En este capítulo se mencionan los objetivos y estrategias para elaborar el plan de marketing y ventas, así como la política de servicios y garantías.

La I.E.I.P. Sonajas & Crayolas desarrollará una Estrategia de Negocio de Diferenciación, como dice Lambin (1995) tiene por objeto dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que se diferencien de las ofertas de los otros competidores, tiende a crear una situación de competencia monopolística donde tiene poder de mercado debido al elemento distintivo (imagen de marca, avance tecnológico reconocido, servicio postventa).

La estrategia de diferenciación implica la existencia de una habilidad en marketing, capacidad de analizar y de anticipar la evolución de las necesidades del mercado, coordinación de los esfuerzos de I &D, producción y marketing.

Riesgos de una estrategia basada en diferenciación:

- La diferencia de precios se hace demasiado elevado en relación a los de la competencia
- Las necesidades de los compradores de un producto diferenciado se disipan
- Las imitaciones reducen el impacto de la diferenciación.

Sonajas & Crayolas pretende desarrollar un producto que cubra las necesidades y expectativas de los clientes, según los resultados de las investigaciones cuantitativas y cualitativas desarrolladas en el plan de negocio.

5.1. Estrategia de Marketing

Según Lehmann (2007), para seleccionar el tipo de estrategia adecuada se debe tomar en cuenta lo que se quiere lograr.

Según Lehmann (2007), para seleccionar el tipo de estrategia adecuada se debe tomar en cuenta lo que se quiere lograr.

Para formular las estrategias se usó la matriz de Ansoff en la que se propone una estrategia de Desarrollo de Producto/Servicios, en donde la meta del negocio es introducir un nuevo producto o servicio en mercados existentes, esta estrategia, en el caso de Sonajas & Crayolas, requiere el desarrollo de la ventaja competitiva en gestión del conocimiento lo cual implica un enfoque en mejora continua en todos los procesos que forman parte de las actividades de la institución, el uso de tecnología permitirá simplificar y hacer amigables los trámites administrativos entre el padre de familia y la institución. Asimismo, permitirá que la comunicación sea más fluida y oportuna con los clientes, es por ello que la I.E.I.P. Sonajas & Crayolas optó por esta estrategia debido a que presenta un formato diferente en comparación a la competencia, siendo el rubro educativo un sector maduro. Alonso (2008), planteó cuatro características distintivas al tratarse del marketing de servicios:

1. Intangibilidad: Antes de comprarlo el servicio no puede someterse al juicio de ninguno de nuestros sentidos. No podemos tocarlos, gustarlos, olerlos escucharlos, almacenarlos, ni ver cómo nos quedan.
2. Inseparabilidad: No podemos escindir al servicio de su prestador. El proveedor cualquier sea su forma, es parte del servicio que brinda.
3. Variabilidad: La calidad del servicio depende en todo momento de sus ejecutores, así como de las condiciones del contexto en cual se presta.

4. Caducidad: Los servicios no se almacenan ni se guardan para después, se extinguen con su prestación.

Se aplicarán las siete “P” de Marketing mix (ver Figura 14), recomendada para empresas que brindan servicios.



Figura 14. Siete "P" de Marketing de Servicios. Tomado de *"Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor,"* por Alonso, G., 2008. Recuperado de http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf

5.1.1. Estrategia de producto o servicio.

La I.E.I.P. Sonajas & Crayolas, está dirigido a niños de tres a cinco años y se convertirá en una de las primeras experiencias de aprendizaje, allí radica la importancia de brindar una educación de calidad y totalmente personalizada.

Para definir los atributos claves que debería tener el servicio, la I.E.I.P. Sonajas & Crayolas realizó el focus group, la entrevista a expertos y se investigó otras realidades, lo que permitió

identificar atributos que contribuyan a tener una **ventaja competitiva** en la gestión del conocimiento utilizando la tecnología para la optimización de procesos y usar estas herramientas en la mejora continua para mantener fidelizado al cliente.

Monitoreo online o uso de cámara IP.

Una Cámara IP o videocámaras especialmente diseñadas para enviar las señales (video, y en algunos casos audio) a través de Internet. Es una de las herramientas tecnológicas con la cual los padres de familia van a tener la opción de observar en tiempo real las diversas actividades que realizan sus hijos durante su permanencia en la I.E.I.P.



Figura 15. Monitoreo Online

Cámara Gesell.

Serviría para observar la conducta de los niños sin ser perturbados. Lugar acondicionado dentro del establecimiento educativo, para que desde allí los padres puedan presenciar las actividades que realizan los pequeños sin interrumpir las actividades escolares programadas.



Figura 16. Cámara Gesell

Horarios extendidos.

Con este servicio se busca dar facilidades a los padres de familia que trabajan de manera dependiente, es una opción para que puedan dejar a sus hijos dentro de la I.E.I.P., hasta que termine su jornada laboral. Se establecerá una lista de actividades que entretengan y ayuden al desarrollo del niño. Por otro lado, de acuerdo a la demanda existente se podría aperturar nuevos horarios por las tardes.

Talleres de integración familiar.

Involucra la participación de los padres de familia en las clases vivenciales que se desarrollarán dentro de los hogares de los propios alumnos, talleres que podrán ser programados los días sábados y domingos, con el fin de integrar a la familia y poner en práctica lo aprendido en clase.



Figura 17. Talleres de integración familiar

Infraestructura moderna.

Futurista y ecológica a la vez, con más de ocho sectores que ayuden a fomentar la creatividad, comunicación, colaboración y juego. Con capacidad de 25 alumnos por aula y con un área estimada de 450 mt², la I.E.I.P. Sonajas & Crayolas pretende brindar un servicio integral sin dejar de lado la seguridad.



Figura 18. Infraestructura moderna y ecológica

Mini-huerto.

Permitirá a los niños conectarse con la naturaleza. Los niños serán responsables de cuidar los jardines, las flores y las plantas durante su permanencia en la I.E.I.P., podrán realizar los trasplantes en casa y se organizarán campañas forestales para motivar el cuidado del medio ambiente.



Figura 19. Mini huerto

Mi primer instrumento musical.

Programa que ayudará a la formación artística, creativa y cultural. Los niños aprenderán a familiarizarse con todos los instrumentos musicales.

Plana docente calificada.

Profesores capacitados que faciliten y promuevan el desarrollo de nuevas habilidades. Asimismo, motiven la participación de los padres en la educación de los niños y la comunicación entre los miembros de la familia.

1. Marca.

El nombre de la empresa es “Sonajas & Crayolas” busca relacionar dos etapas del crecimiento por las cuales atraviesa un niño, las sonajas representan uno de los primeros juguetes que tiene un recién nacido y conforme transcurren los años busca desarrollar su creatividad mediante el uso de las crayolas. Lo que se busca es que el padre de familia perciba el servicio o se identifique con la marca.

El nombre “Sonajas & Crayolas” de acuerdo a la encuesta realizada tuvo mayor aceptación con un 91% en comparación a las otras alternativas (ver Tabla 46).

2. Isólogo.

Una vez establecido el nombre, surge la necesidad de crear un símbolo formado por imágenes y texto que buscan identificar la marca. Tal como se ve en la Figura 20.



Figura 20. Isólogo “Sonajas & Crayolas”

3. Slogan

El slogan es la frase que describe el servicio, marcando la diferencia con los demás competidores. Se consideró una frase de fácil recordación para el público objetivo. El slogan propuesto por los promotores del proyecto es: “Aprendiendo felices y seguros” que son características y principales atributos que buscan los padres de familia.

5.1.2. Estrategia de precio.

El plan de negocio busca un posicionamiento “más por más” lo cual implica ofrecer un precio que el cliente esté dispuesto a pagar. El precio del servicio se determinó tomando en cuenta tres aspectos:

1. Percepción de los consumidores, de acuerdo a la investigación de mercado (ver Tabla 45), el 43% estarían dispuestos a pagar entre S/550.00 y S/650.00 y el 19% estarían dispuestos a pagar entre S/650.00 y S/750.00.
2. Análisis realizado a los precios de la competencia, (ver Tabla 17), los precios de la pensión de la competencia oscilan entre S/500.00 y S/780.00.

3. El costo del servicio es menor al monto de la pensión propuesto durante el horizonte del proyecto.

Por tanto, la estrategia que se utilizó para asignar precios fue la fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado, es una estrategia en la que se fija un precio elevado para un producto nuevo, siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones: a) La imagen y calidad del producto o servicio deben sustentar el precio elevado, b) Debe haber una cantidad suficiente de padres de familia que demandaran el servicio exclusivo.

Además, se contempla que la forma de pago de la pensión es mensual (clases regulares- 10 pagos), la cuota de ingreso es única y la matrícula se cancela anualmente. En el caso de los talleres de integración pueden ser pagos mensuales, bimestrales o trimestrales. Los pagos se realizarán directamente en las cuentas bancarias o a través del aplicativo S&C, en caso de incumplimiento del cronograma de pagos se computará los intereses moratorios.

Es por ello que el precio o costo de la pensión se ha fijado en S/600.00, la cuota de ingreso S/520.00, la matrícula S/600.00, talleres vacacionales S/400.00 y los talleres de integración costarán S/280.00. Los precios son ligeramente más elevados que algunos competidores e inclusive de aquellos que ofrecen todos los niveles de la Educación Básica Regular. El objetivo no es otro que recuperar rápidamente la inversión. A futuro el aumento de precio se justificaría ante un incremento de la demanda, evaluando los posibles efectos sobre la participación de mercado y la aplicación de la mejora continua. Desde el primer momento se informará al padre de familia los servicios que incluyen lo diferentes pagos que realizará, incluyendo los aumentos futuros.

5.1.3. Estrategia de plaza y distribución.

La estrategia de plaza y distribución, será exclusiva y directa, pues se dispondrá de un solo local para ofrecer el servicio educativo, se buscará resaltar las ventajas de la ubicación mencionando cuales son las vías de acceso y medios de transporte que se encuentran disponibles para que puedan asistir los padres y niños a la I.E.I. Para plantear la estrategia es importante preguntar ¿Dónde se encuentran los consumidores o clientes a los que se quiere llegar? Tras la investigación de mercado se tienen seleccionado el lugar donde funcionará I.E.I.P. Sonajas & Crayolas y precisamente es donde se concentran los hogares de los segmentos A y B. Por tanto, se incluirá publicidad en el Mapa de ubicación Google.

El diseño del exterior del local permitirá transmitir el tipo de servicio diferenciado que se pretende ofrecer. Se colocarán banners publicitarios en el lugar para no perder la oportunidad de decir a todos los que pasen por allí, a que se dedica S&C. Es por eso que dentro del plan de marketing se incluyen visitas virtuales a las instalaciones durante 6 meses previos al inicio de operaciones. Cuidando la buena imagen y la calidad.

5.1.4. Estrategia de promoción y publicidad.

Lo que se busca con esta estrategia es dar a conocer el servicio, de alguna manera crear la necesidad e incluso conseguir posicionar la marca, teniendo como objetivo: Aumentar las ventas, atraer la atención de los clientes en un tiempo relativamente corto y mejorar la imagen de la marca.

Dado los resultados aplicaremos la estrategia de fidelización, para mantener cautivo al cliente por un tiempo prolongado, manteniendo una relación estable y duradera con los usuarios del servicio (padres e hijos). Para alcanzar el éxito, las estrategias el producto o servicio deben responder a las exigencias o expectativas del consumidor.

Durante la investigación de mercado se formuló la pregunta: ¿A través de que medio te gustaría recibir información o publicidad sobre el producto (servicio)?, el 31% contestó que, a través de las redes sociales, el 21% a través de internet (correo electrónico o pág. web), a través de volantes el 20%, periódico 14% y radio 14%.

Dado estos resultados, la campaña promocional y publicitaria consistirá en:

redes sociales.

El uso de redes sociales se populariza cada vez más, por lo cual este medio es una manera importante de impactar en una gran cantidad de personas, a través del Fan Page lo que implica un seguimiento y mantenimiento constante del sitio, del cual se puede extraer estadísticas que complementen los resultados de las encuestas. Todo con la finalidad de mejorar las estrategias de marketing.

internet.

Se hará uso de la intranet o extranet para la comunicación, accesibilidad a documentos importantes en tiempo real, además de apoyar a los alumnos y padres de familia a obtener datos como las calificaciones, comunicados, participación en vivo de las reuniones convocadas por la I.E.I., fechas de pago, reporte de avances, entre otros, a través de un usuario y contraseña. E inclusive podría existir un módulo para la comunicación con los proveedores y empresas asociadas El uso de estas plataformas en internet permitirá la implementación de la política “Cero papel” y la comunicación a todo nivel, coadyuvando a la integración total.

Por otro lado, la página web es un aparador para mostrar los atributos más importantes del servicio, destacar los logros, siendo una de las ventajas la búsqueda sencilla de I.E.I.P. Sonajas & Crayolas, siempre y cuando el dominio guarde relación con la marca. Por otro lado, los interesados puedan registrar sus datos y consultas, construyendo una gran base de

datos. Es importante se cumpla la política de mantenimiento de todos los aplicativos y plataformas que hacen uso del internet.

El uso intensivo de tecnología servirá también para que el niño aprenda jugando, todo dentro de la programación curricular.

brochure.

Se diseñará un Brochure resaltando las características principales del I.E.I.P. Sonajas & Crayolas, las cuales se entregarán a las personas que reciban la presentación del servicio, de esta manera tendrán la información a la mano para poder revisarla y comparar con las otras alternativas existentes en el mercado. Asimismo, por medio de esta herramienta de marketing se busca en primer lugar promover el producto y posicionar el logo de Sonajas & Crayolas dentro de la mente del consumidor.

stickers.

Otro de los medios para publicitar la marca es la entrega de “stickers”, para que los padres los puedan colocar en sus vehículos. Además de rotular los automóviles se socios y directivos de la I.E.I. Se planteará pagos adicionales a los docentes que permitan rotular sus autos. La estrategia propuesta debe implementarse e iniciarse en la etapa pre operativa y mantenerse en el tiempo con la finalidad que los padres de familia conozcan la nueva alternativa antes de matricular a sus hijos en alguna Institución Educativa y lograr el posicionamiento de la marca, requiriendo: Personal de ventas calificado con experiencia en la enseñanza en educación inicial. En la Tabla 53 se puede apreciar el costo total de esta campaña publicitaria asciende a S/ 9,410.00 que será considerada dentro de los gastos pre operativos intangibles (ver Tabla 74 Inversiones Pre-operativa - Intangibles).

Tabla 53

Presupuesto de Estrategias

Estrategias	Actividades	Total S/
	Estudio de mercado para identificar preferencias	2,250.00
Producto	Elaboración del logo que identificará al I.E.I.P. Sonajas & Crayolas	250.00
	Registrar la marca del I.E.I.P. Sonajas & Crayolas (INDECOPI)	535.00
Plaza	Diseño de banner publicitarios	380.00
	Diseño de Sie web	3,995.00
	Diseño de redes sociales (facebook, instagram)	500.00
Promoción	Publicidad (Revistas)	850.00
	Diseño y elaboración de brochure y stickers	650.00
Total soles		9,410.00

En la Figura 21, se muestra cuales son las actividades a realizar de acuerdo al plan de marketing para la I.E.I.P Sonajas & Crayolas.

Actividades	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR
Capacitación de personal y docentes								
Instalación de cámaras IP								
Formulación de horarios extendidos								
Elaboración de talleres								
Analizar precios de la competencia								
Colocación de Banners publicitarios								
Instalación de programa para visitas virtuales								
Implementación de las redes sociales								
Implementación de la página web y SieWEB								
Implementación del FB Institucional								
Reparto de brochure / stikers								
Publicidad en revistas								

Figura 21. Gantt de actividades de I.E.I.P. Sonajas & Crayolas

5.1.5. Marketing de personas.

El plan de negocio considera al recurso humano como factor de éxito dentro del mercado en el que se desea posicionarse, por lo tanto, es necesario invertir en la imagen, el lenguaje corporal, verbal y todo cuanto marque el estilo personal de la organización, creando

una impresión positiva para el cliente. El objetivo no es otro que posicionar la imagen de la empresa a través del comportamiento de los trabajadores.

Por lo tanto, preocuparse por el cliente interno garantiza un buen rendimiento y atención de primera al cliente externo.

La organización dotará de toda la información necesaria al trabajador para que pueda identificarse con la cultura organizacional, por ende, pueda estar consciente del rol que juega para alcanzar el éxito.

Se invertirá en capacitación abarcando temas como: Poses corporales, gestuales, oratoria, coaching, etc., el trabajador debe percibir la formación como una oportunidad de mejora personal y como una inversión que la empresa hace en él.

Todo debe estar orientado a lograr que los padres confíen en la nueva propuesta de negocio, para que se active el marketing boca a boca, empleando al mismo consumidor como herramienta de difusión.

5.1.6. Estrategia de procesos.

La ventaja competitiva de Sonajas & Crayolas es la gestión del conocimiento, para lo cual es necesario tener mapeados todos los procesos con el fin de lograr eficiencias en cada una de las actividades que se desarrollen en la institución, para lograr este objetivo se emplearán metodologías reconocidas a nivel mundial como PMBOK y los modelos BPM o BPMN. A partir de los resultados se conocerá la situación actual y a partir de ello se plantearán las mejoras y la automatización de los procesos.

Por otro lado, este enfoque en desarrollar la gestión del conocimiento servirá para identificar los cuellos de botella y tiempos muertos, identificar y entender necesidades presentes y futuras de nuestros clientes, involucrar al personal y obtener el certificado ISO en

Calidad de enseñanza. Todo debe estar orientado a que el padre de familia resulte totalmente satisfecho y vea que Sonajas & Crayolas va mejorando y siempre tiene una propuesta diferente e innovadora. Estas son algunas de las propuestas en procesos que Sonajas & Crayolas desarrollará e impulsará desde el inicio de período.

- Digitalizar los procesos administrativos y de registros, todo el proceso de documentación que deben entregar los padres de familia, se podrá hacer en la plataforma virtual. De esta manera se busca optimizar el proceso de registros y a la par se impulsará la imagen de institución sostenible fomentando el ahorro de papel.
- Compartir por medio de la plataforma virtual las distintas metodologías de enseñanza que se desarrollarán en Sonajas & Crayolas y los que se aplican a los niños de acuerdo a sus habilidades.
- Capacitación a los docentes, a pesar de tratarse de un proceso interno se brindará esta información a los padres de familia y van a poder acceder a visualizar el plan de actualización de cada uno de los profesores. Asimismo, pueden proponer temas para poder llevarlos a cabo.
- Reuniones “en línea” para cubrir las necesidades de los padres de familia que cuenten con poca disponibilidad de tiempo para asistir a las reuniones, de esta manera pueden conectarse vía internet y poder conversar con los docentes.

5.1.7. Estrategia de presencia física.

Ofrecer ambientes agradables tanto para los alumnos como para los padres de familia permitirá que regrese o permanezca más tiempo en las instalaciones, un ambiente adecuado genera un clima de confianza para los padres de familia, la entrega de encartes de colores de material moderno con un toque de material reciclado, fondo musical adecuado, olores

agradables que nos permitan remontarnos a la niñez, exhibición de fotos de juegos infantiles de los 80s, juegos para adultos y niños ubicados en la sala de espera. Todo esto permitirá que el padre de familia se lleve una buena impresión del servicio que se pretende brindar.

Por medio de la estrategia planteada para nuestro Marketing Mix (desarrollo del producto) se buscará captar en su totalidad nuestro mercado objetivo, en esta etapa se dará a conocer cuales son los beneficios con los que cuenta el I.E.I.P "Sonajas & Crayolas" recalcando a los padres de familia cuáles son las características que hace ésta idea de negocio diferente en servicio a lo que el mercado ofrece actualmente. Ver Figura 22 en donde se detallan los objetivos específicos para las 7P.

Marketing Mix	Objetivos
Estrategia de servicio	Desarrollar un servicio personalizado teniendo en cuenta los atributos más relevantes nombrados por los padres de familia en las encuestas y focus group.
Estrategia de precio	Posicionar “más por más” o valor percibido. Los padres de familia deben percibir que el precio va de acuerdo al servicio brindado.
Estrategia de plaza y distribución	Buscar el contacto directo con los clientes potenciales. Desarrollar un sistema de ubicación en línea y mantener siempre contacto con los padres.
Estrategia de promoción y publicidad	Captar la atención de los clientes en corto tiempo. Utilizar los medios electrónicos para informar a los padres de familia sobre la institución educativa para sus hijos, con ingreso en línea para visualización de los espacios y citas en línea.
Marketing de personas	Generar confianza en esta propuesta innovadora a través del personal a los padres de familia. Capacitar a todo el personal sobre atención al cliente, realizar cursos de coaching para todo el personal administrativo y docente para mejorar su calidad de persona y de esta manera puedan transmitir confianza a los padres de familia.
Estrategia de procesos	Flexibilidad y reducción en los procesos del IEI con el cliente externo. Revisión de los procesos trimestralmente, mejorando los cuellos de botellas si se encontraran y tomando las sugerencias de mejora de los padres de familia.
Estrategia de presencia física	Captar la atención de los clientes por medio de la infraestructura, atención de todo el personal, forma de trato de cada integrante de la institución y servicio brindado.

Figura 22. Objetivos específicos “Sonajas & Crayolas”

5.2. Estrategia de Ventas

Según indica Lambin (1995), la planificación y creación de una estrategia de ventas efectiva, requiere mirar a largo plazo las metas de ventas y análisis del ciclo de negocios en las cuatro fases: Introducción, Crecimiento, Maduración y Declive. Enfocaremos nuestra estrategia de ventas para cada una de estas fases:

- **Introducción:** Se buscará captar una mayor cantidad de clientes potenciales debido a que tendremos el factor “novedad”, en esta etapa los padres de familia se acercarán a las instalaciones por curiosidad y obtener información de esta nueva alternativa. Se espera que la estrategia de las 7P del marketing mix cumplan su objetivo.
- **Crecimiento:** En esta etapa “Sonajas & Crayolas” ya debe contar con padres de familia que conozcan perfectamente el servicio brindado y por medio de ellos llegar a nuevos clientes. Con el fin de seguir con el proceso de innovación se les presentará nuevos talleres, aulas renovadas y mostrarles el nuevo plan de capacitación que recibirán los docentes. En esta fase es necesario reforzar la marca para poder captar nuevos clientes a través de las redes sociales y material impreso, es preciso poner en practica la metodología de la mejora continua debido a que la competencia probablemente replique los beneficios que brinda “Sonajas & Crayolas”.
- **Madurez:** En esta etapa se debe haber logrado la fidelización y posicionamiento de la marca.
- **Declive:** En esta fase los consumidores pueden cambiar de preferencias por lo que se debe evaluar realizar una reingeniería de procesos o traspasar el negocio.

5.2.1. Plan de ventas.

La capacidad instalada juega un rol importante y se tomará decisiones conforme crezca el mercado, para los dos primeros años la capacidad máxima es de 75 niños matriculados, por lo que se estaría considerando la construcción de tres aulas adicionales en el año tres, con la finalidad que se encuentren operativas a fines de febrero del mismo año. Este detalle se toma en cuenta para la proyección del mercado objetivo. Ver Tabla 54.

Tabla 54

Proyección de Crecimiento del Año Uno al Año Diez

Inicial	Sección	Años de proyección									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3 años	Obediencia	23	23	25	20	25	25	25	25	25	25
3 años	Respeto			13	25	25	25	25	25	25	25
4 años	Valentía	18	24	25	25	25	25	25	25	25	25
4 años	Honestidad			12	22	25	25	25	25	25	25
5 años	Solidaridad	12	20	25	25	25	25	25	25	25	25
5 años	Veracidad			8	15	25	25	25	25	25	25
Alumnos matriculados		53	67	108	132	150	150	150	150	150	150
Capacidad total		75	75	150	150	150	150	150	150	150	150
% de ocupación		71%	89%	72%	88%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

A partir del año tres la capacidad total será para 150 niños, llegando a coberturar el 100% al 5to año de funcionamiento.

Se consultó con expertos y representantes de la competencia, quienes aseguraron que en el 1er año se logra una cobertura del 70% aproximadamente, el 2do año 90% y a partir del 3ro se alcanza el 100% de la cobertura total.

Así mismo, según el estudio realizado por Inmark Perú (2015), la tasa de crecimiento del sector educación nivel inicial en Lima Metropolitana fue de 31%. En el presente plan de negocio se está considerando una tasa de crecimiento del 25%.

En un plazo de 10 años se pretende llegar a vender S/12,196 307 netos y se proyecta que a partir del 5to año se logre la cobertura del 100% de las aulas.

A continuación, se detallan las ventas anuales en soles, de los productos que se ofrecerán en I.E.I.P. Sonajas & Crayolas, el detalle se puede ver en la Tabla 55.

Tabla 55

Plan de Ventas del Año Uno al Año Diez

Año	Total anual en soles
1	486,560
2	608,748
3	936,932
4	1,149,928
5	1,361,250
6	1,415,835
7	1,470,409
8	1,527,711
9	1,587,879
10	1,651,055

5.2.2. Políticas de servicios y garantías.

Las políticas de servicio se encontrarán descritas en el reglamento interno de la Institución Educativa y manual de conducta que será compartido con los padres de familia.

Sonajas & Crayolas establece sus políticas en relación a la seguridad, calidad, salubridad, modernidad, cuidado del medio ambiente, uso de tecnología y modelamiento de procesos. Las políticas que se implementarán son las siguientes:

- Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos, bienes e infraestructura según el protocolo establecido, garantizando la seguridad de los niños y personal en general.
- Conservar el buen trato a los clientes internos y externos, propiciando un buen clima laboral que fomente y coadyuve a la integración y comunicación.
- Realizar actividades de esparcimiento que ayude a eliminar el estrés, enfermedad que hoy en día no respeta edad, sexo ni condición.
- Monitorear el cumplimiento de la malla curricular y evaluar el desenvolvimiento y aprendizaje de los niños de acuerdo a la edad.
- Propiciar que todo el personal administrativo reciba la capacitación de seguridad, salud e higiene en el trabajo, formando las brigadas de seguridad contra incendios, desastres y primeros auxilios.
- Comprometer a todos con la responsabilidad social, fomentando los valores y principios de la organización.
- Mantener informado a los padres de familia de los cambios y mejoras en el servicio educativo con anticipación: Precios, formas de pago, etc.

Capítulo VI: Pronóstico de Ventas

6.1. Fundamentos y Supuestos

Se estimaron las ventas para los diez años de horizonte del proyecto. Este pronóstico está basado en el estudio de mercado realizado que permitió calcular el mercado objetivo y soportado en el plan de marketing que busca facilitar la comunicación de la idea de negocio con el fin de captar la mayor cantidad de niños y posicionar la marca en el transcurso del tiempo. El pronóstico de ventas permitirá calcular la cantidad de servicios a contratar, cuanto se necesitará de materiales, el número de personal con el cual se debe contar y la utilidad que puede generar el negocio para cada año.

El pronóstico de ventas se encuentra sustentado por los siguientes puntos:

- Para calcular el porcentaje de participación se consideró captar el 100% del mercado objetivo basado en el escenario conservador que los promotores del proyecto han decidido adoptar. Para lograr este objetivo es fundamental la preparación de las personas que formaran parte del equipo de ventas, como se mencionó en la estrategia de marketing es necesario generar confianza desde el primer momento que se inicie el contacto con los padres de familia.
- El Año 1 al año 3, se buscará captar una mayor cantidad de clientes, los dos años siguientes “Sonajas & Crayolas” debe contar con padres de familia que conozcan perfectamente el servicio brindado y por medio de ellos se llegue a nuevos clientes, logrando incrementar la cantidad de alumnos matriculados. A partir del quinto año se debe haber logrado la fidelización y posicionamiento de la marca, es por eso que se plantea realizar un estudio de mercado para decidir si se llevará a cabo la 3ra etapa

del negocio que es invertir en la compra de un terreno para la construcción de un Colegio de EBR nivel primario o aperturar mas secciones de nivel inicial.

- Se tiene en cuenta que los meses de marzo a diciembre el comportamiento de ventas mensuales serán los más elevados; debido a la época escolar. La capacidad total será de 75 alumnos en los dos primeros años y tras la construcción de la 2da etapa la capacidad total será de 150 alumnos.
- El resultado del pronóstico de ventas se observa en la Tabla 56.

6.2. Justificación

Para poder realizar la proyección de ventas se tuvieron en cuenta los siguientes criterios: (a) por medio del estudio de mercado se pudo determinar cuáles son las necesidades actuales de los clientes, conocer cuáles son sus prioridades y exigencias al momento de escoger el centro educativo, (b) por medio de los focus group se pudo tomar nota de experiencias, metodología y recomendaciones en base a las vivencias que los padres de familia tienen de otros I.E.I.P., (c) con la entrevista a expertos se pudo ver desde otro enfoque cuales son las principales debilidades y oportunidades que tienen las IIEE. Tomando en consideración esta información se diseñaron los procesos de todas las actividades que se desarrollaran en “Sonajas & Crayolas” desde la comunicación de las características de la I.E.I para lograr captar a los clientes hasta el desarrollo de las clases, capacitación de los docentes, participación de los padres y metodologías a utilizar dependiendo de cada estudiante. Asimismo, se diseñó la infraestructura adecuada para cubrir todas estas necesidades, este es un punto importante porque esta variable contribuye de manera vital sobre el desarrollo de los niños en sus primeros años de vida y es un criterio importante de evaluación por parte de los padres de familia.

Tabla 56

Presupuesto de Ventas del año Uno al Año Diez.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Incremento anual pensión					5%	5%	5%	5%	5%	5%
Alumnos por año	53	67	108	132	150	150	150	150	150	150
Ingreso por alumno	6,600	6,600	6,600	6,600	6,930	7,277	7,640	8,022	8,423	8,845
Sub Total	349,800	442,200	712,800	871,200	1,039,500	1,091,475	1,146,049	1,203,351	1,263,519	1,326,695
Talleres de integración	109,200	140,000	179,200	218,400	261,660	261,660	261,660	261,660	261,660	261,660
Talleres vacacionales		12,508	15,812	25,488	31,152	35,400	35,400	35,400	35,400	35,400
Cuota de ingreso	27,560	14,040	29,120	34,840	28,938	27,300	27,300	27,300	27,300	27,300
Sub Total	136,760	166,548	224,132	278,728	321,750	324,360	324,360	324,360	324,360	324,360
Total S/	486,560	608,748	936,932	1,149,928	1,361,250	1,415,835	1,470,409	1,527,711	1,587,879	1,651,055

Por otro lado, el plan de marketing permitirá a “Sonajas & Crayolas” en primer lugar comunicar de manera efectiva y con el personal idóneo las ventajas de este proyecto para que los clientes puedan evaluar el costo beneficio de esta propuesta diferente.

A pesar de contar con un estudio de mercado de acuerdo a la necesidad de este proyecto y un plan de marketing sólido, es decisión de los inversionistas manejar un escenario bastante conservador, tomando un porcentaje de participación pequeño dentro del mercado disponible (menor a 1%) traduciéndose en un objetivo alcanzable y teniendo una confiabilidad bastante alta de que las ventas se den de acuerdo a lo proyectado.

6.3. Análisis de Riesgos y aspectos Críticos que Impactan en el Pronóstico

Existen varios factores externos e internos que pueden afectar el pronóstico de ventas

Factores externos.

- Aumento de sueldo a los profesores del sector público, provocaría que muchos docentes del sector privado busquen alcanzar una plaza.
- Disminución de la población estudiantil.
- Integración vertical hacia atrás de los colegios privados en Lima Norte.
- Incremento de las IIEE en Lima Norte que brinden un servicio similar al modelo de negocio de Sonajas & Crayolas.
- La inseguridad que afecta al país, puede mermar el número de alumnos debido a la falta de confianza de los padres de familia.
- Aumento en las exigencias técnicas por parte del MINEDU para el desarrollo de actividades en un centro educativo inicial.

Factores internos.

- Cambios repentinos en los procesos.

- Política de marketing mal diseñada.
- Mal manejo de las finanzas.
- Falta de compromiso y vocación de servicio que coadyuve al logro de los objetivos de la organización.
- Deficiencia organizacional, administrativa, financiera y empresarial.
- Falta de toma de decisiones oportunas a nivel de directivos y conflictos internos.

Capítulo VII: Ingeniería del Proyecto

7.1. Estudio de Ingeniería

En este capítulo se consideró el modelamiento y selección de procesos productivos, la selección del equipamiento, el layout y la distribución de equipos y maquinaria a fin de lograr los objetivos de la organización y cumpliendo la normatividad aprobada por los organismos competentes, para este caso, el Ministerio de Educación y la Municipalidad distrital.

7.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos

Representar los procesos de negocio de la organización Sonajas & Crayolas requiere la trazabilidad de los procesos permitiendo analizar y mejorar las distintas actividades diseñadas para producir el servicio educativo para los niños y la satisfacción de los padres de familia. Implica un fuerte énfasis en *Como* se ejecuta el trabajo, en contraste con el énfasis en el *Qué*, característico de la focalización en el producto.

El modelamiento de procesos para brindar el servicio educativo en la I.E.I.P Sonajas & Crayolas permitirá:

- La efectividad. - Porque se concretará los objetivos trazados
- La eficiencia. - Reutilización y revisión de procesos, aplicando la mejora continua.
- La consistencia. - Detección de tareas repetitivas o no realizables.
- El ahorro. - Asignación de costos (tiempo, espacio, dinero)
- La calidad. - Identificando mejores procesos y las buenas prácticas, puesto que se identificarán errores, tiempos muertos.

En resumen, conllevará a la automatización de procesos que permitan procesos más rápidos y totalmente eficientes.

El conocer claramente los procesos, nos permite tener cierta ventaja en comparación a la competencia, por todo lo descrito en el párrafo anterior: Además de permitir tomar decisiones de manera oportuna, medir y gestionar los resultados.

La metodología que se empleará en la elaboración de los diagramas de procesos es la denominada BPM (Business Process Management) – en español Gestión de Procesos, cumpliendo el ciclo: Modelado, Simulación, Ejecución, Monitorización y Optimización.

Para el modelado se hará uso del BPMN (Business Process Model and Notation) Modelo y notación de Procesos de Negocio, es la notación grafica estandarizada que permite el modelado de procesos y a la vez pueda ser interpretado por analistas internos y externos a la institución.

Debido a que el proyecto Sonajas & Crayolas es una nueva propuesta, se modelaron los procesos bajo diversas ópticas, sin embargo, se presentarán los procesos seleccionados e importantes en su etapa inicial.

Proceso 1 - captación de clientes.

1. *Primer contacto.* - Es importante relevar información al respecto, por lo que agruparan las respuestas en base a:

- Aquellos que se enteraron del negocio por internet
- Aquellos que se enteraron por referencia de otra persona
- Aquellos que se enteraron por publicidad en los medios
- Aquellos que pasaban por las instalaciones
- Aquellos que soliciten información por teléfono

Las respuestas irán alimentando la base de datos que servirán para la toma de decisiones y probables modificaciones de la estrategia de marketing.

El flujo de procesos inicia en la solicitud del padre de familia para solicitar la visita a la institución educativa y culmina en la confirmación de la matrícula del niño(a) (ver Figura 23).

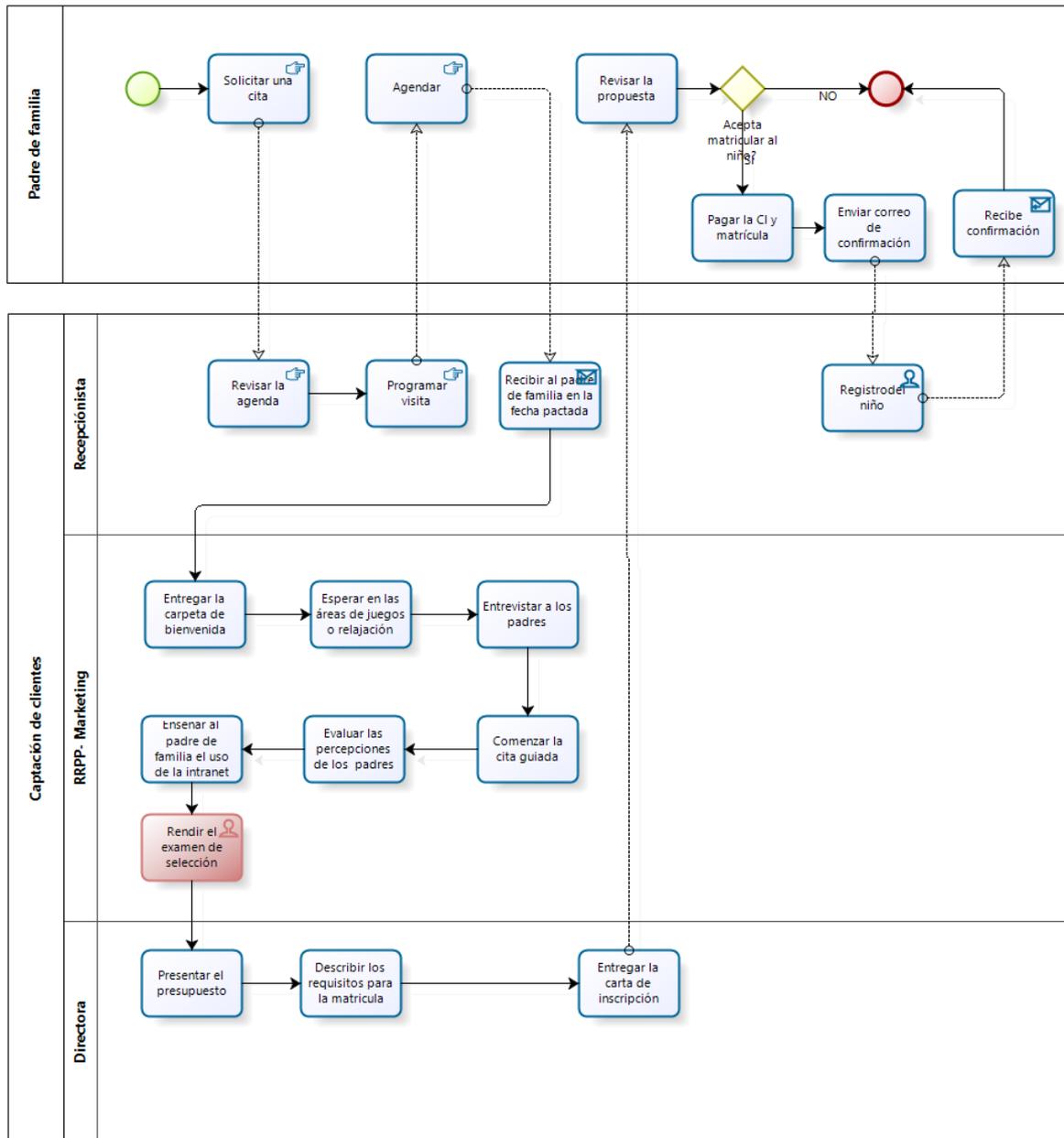


Figura 23. Proceso captación del cliente.

En la I.E.I.P Sonajas & Crayolas se brindará la información necesaria para convencer al padre de familia de contratar el servicio. La visita guiada estará a cargo de los mismos promotores de marketing, especialistas en la venta de intangibles.

- *Examen de selección.* El padre de familia podrá hacer uso de la plataforma de S&C para rendir el examen de selección, requisito indispensable para obtener la vacante y concluir con la matricula. Este Sub Proceso se encuentra dentro del Proceso Captación del cliente.

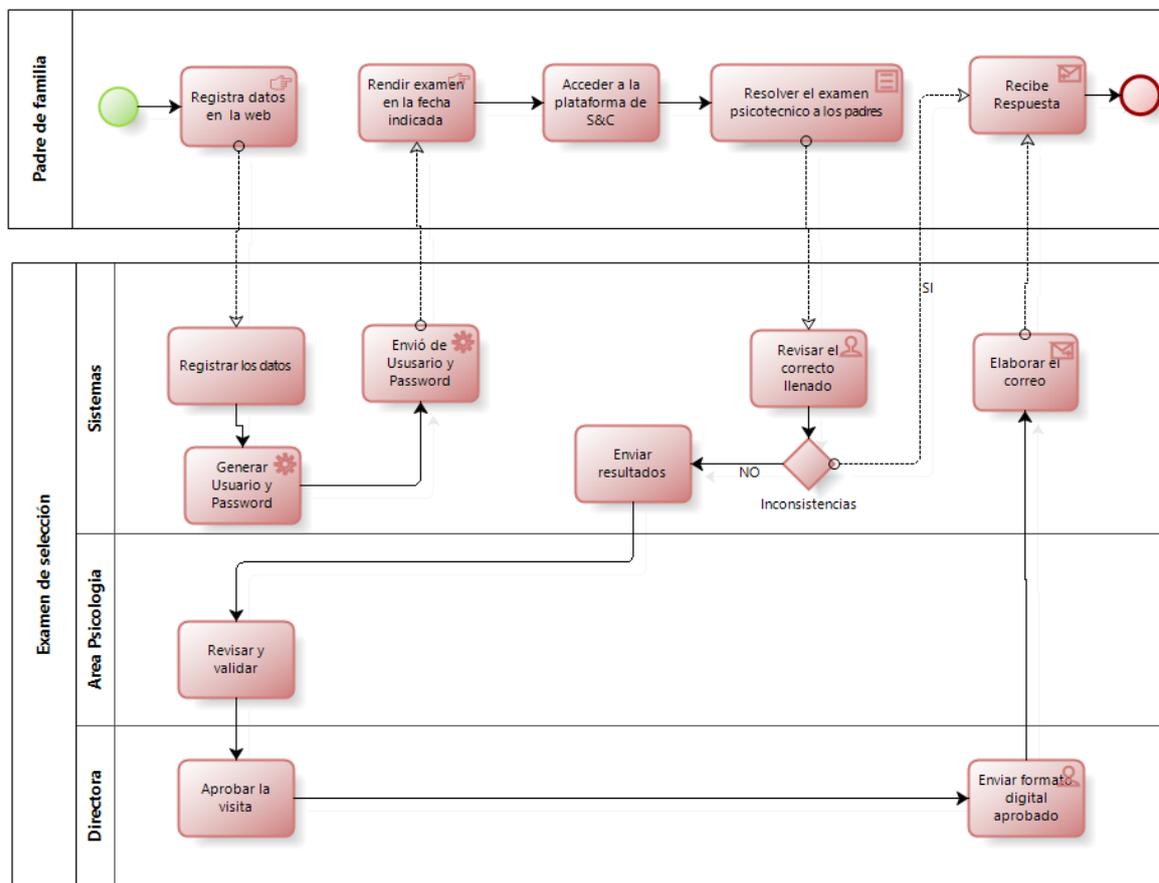


Figura 24. Sub Proceso examen de selección.

Matrícula (sustento documentario). - Proceso posterior a la captación, esta etapa comenzará desde la primera semana de enero finalizando la primera semana de marzo. Las matrículas extemporáneas estarán permitidas durante los dos primeros años con el objetivo de captar a más alumnado. Los documentos requeridos para que los PP.FF. puedan inscribir a sus hijos son:

- Partida de nacimiento original
- Cuatro fotos tamaño carnet a color
- Tarjeta de vacunas al día
- Recibo de algún servicio (luz, agua o teléfono)
- Ficha de información básica debidamente llenada
- Compromiso de padres de familia firmada
- Comprobante de pago matrícula y admisión

Proceso 2 – metodología diaria.

Proceso seleccionado, pues resulta importante que toda la comunidad educativa esté al tanto de la metodología empleada y desarrollada diariamente según el curso o asignatura programada por los docentes (ver Figura 25).

En el ítem 7.2. del presente plan de negocio se ampliará información referente a la metodología educativa aplicada en la I.E.I.P. Sonajas & Crayolas.

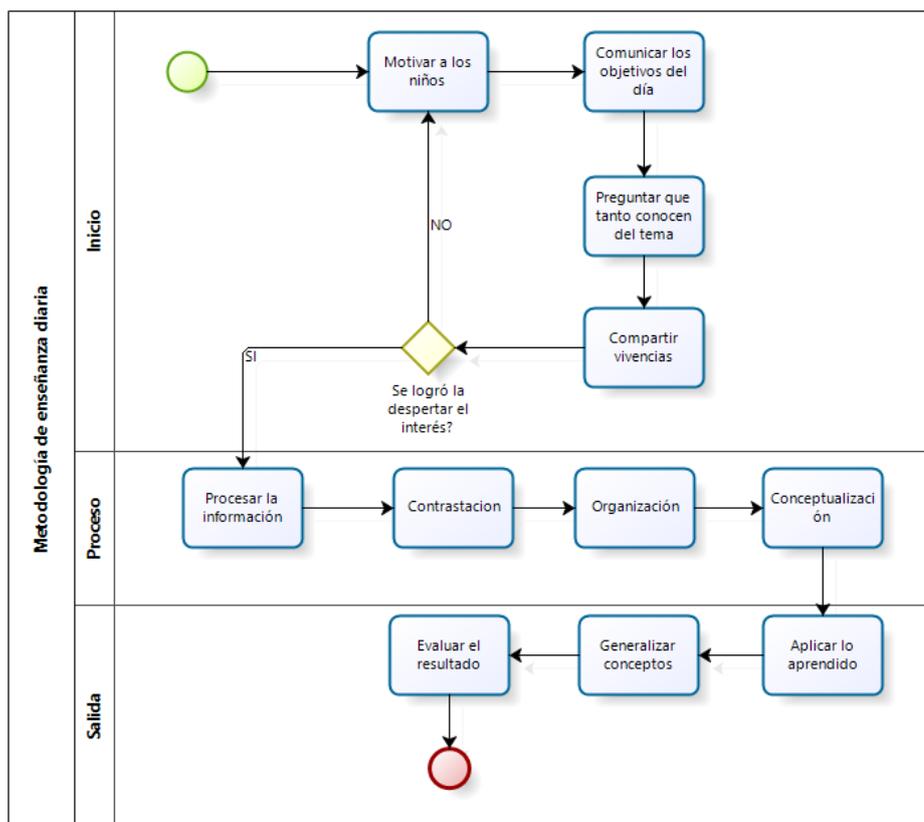


Figura 25. Metodología pedagógica aplicada.

7.1.2. Selección del equipamiento.

La I.E.I.P. Sonajas & Crayolas ofrecerá una estructura educativa de acuerdo a los lineamientos establecidos por especialistas de las direcciones pedagógicas y por la Oficina de Planificación Estratégica y Medición de la Calidad del Ministerio de Educación, tanto en diseño curricular como en diseño arquitectónico, buscando siempre brindar un mejor servicio.

Según lo estipulado en las Normas Técnicas para el diseño de Locales de Educación Básica Regular – Nivel Inicial (Ministerio de Educación, 2014), el ambiente pedagógico para niños con edades igual o mayores a 3 años y menores de 6 años debe estar compuesta de:

- Un ambiente central de reunión, con mesas grupales y sillas para 5 niños, de acuerdo a su tamaño y de preferencia estas mesas serán circulares, lo que permitirá un mejor

contacto visual y ayudará a que los niños interactúen entre ellos. El aula pedagógica para 25 niños, según las Normas Técnicas deben tener como mínimo un área de 47 mt² para 25 niños. El coeficiente de ocupación referencial utilizado es de 1.24 mt² x niño más el área correspondiente a los 4 sectores de 4mt² cada uno.

- Cuatro sectores como mínimo flexibles y funcionales, estos son espacios de encuentro entre los niños, en donde desarrollarán sus proyectos personales de manera espontánea y lúdica; estarán instalados alrededor de la zona central del aula.

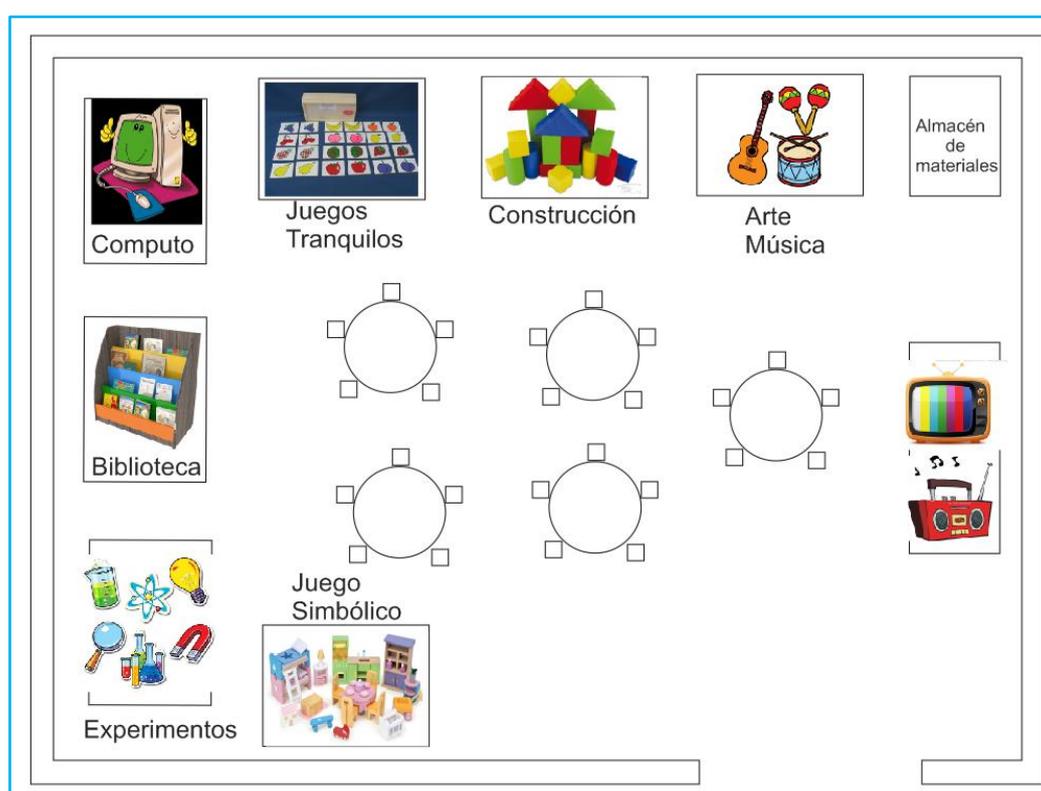


Figura 26. Ambiente Pedagógico para niños de tres a cinco años.

En la Tabla 57 se describen nueve sectores de los cuales cuatro como se mencionó anteriormente son indispensables desde el 2014; el sector de higienización puede estar dentro del aula o incorporado en los servicios higiénicos.

- Dentro del aula también se considerará un pizarrón, superficies de fichaje, lugar para guardar material didáctico, etc.
- Un mueble móvil para TV, video, y equipo musical.

Tabla 57

Sectores para Aula de Inicial

Sectores	Mobiliario	Materiales
Dramatización y Juego simbólico	Sector Hogar, cocina pequeña, una cama.	Utensilios de cocina, accesorios de plástico.
Construcción	Mueble rebatible de dos cuerpos (1.20x0.80cm)	Bloques de madera de diferentes tamaños y formas.
Juegos de atención de concentración (juegos tranquilos)	Mesa o armario abierto	Rompecabezas, ludo, bingo, bloques lógicos.
Biblioteca	Exhibidores de (1.20x0.90x0.30)	Cuentos, revistas, afiches Petate y cojines.
Dibujo y pintura (opcional)	portafolio de acuerdo a la edad	Papel, crayones, pinceles y plumones.
Música	Armario abierto (1.20x0.80)	Instrumentos musicales.
Experimentos	Armario sin puertas (1.20x0.90x0.30)	Pinzas, Lupas, frascos de diversas medidas.
Higienización (opcional dentro del aula)	Armario abierto (1.20x 0.80)	Útiles de aseo
Cómputo	Mueble de cómputo de acuerdo a la altura del niño.	Una computadora.

7.1.3. Layout.

El Layout o distribución de ambientes para la I.E.I.P Sonajas & Crayolas, contempla muchas áreas, las cuales se encuentran normadas por el Ministerio de Educación, esto contempla áreas pedagógicas, administrativas y áreas de recreación.

Los locales adecuados para la Educación Inicial, deben de contar con los siguientes espacios de acuerdo con lo establecido por la Oficina de Infraestructura Educativa:

Espacios interiores.

- Espacios Pedagógicos: Aulas para niños de 3, 4 y 5 años, además de una sala de Psicomotricidad.
- Espacios Administrativos: Dirección, secretaria, sala de espera, sala de profesores, depósito, sala de servicios complementarios.
- Espacios generales y de servicios: Servicios higiénicos para niños y niñas, servicios higiénicos para docentes y administrativos, cuarto de limpieza y de mantenimiento.

Espacios Exteriores.

- Área de juegos
- Patio
- Área verde, huerto o granja.

Queda Expresamente establecido según la Norma Técnica para el Diseño de Locales de EBR Nivel Inicial (Ministerio de Educación, 2014), que las edificaciones serán de un piso, permitiéndose un segundo nivel para actividades pedagógicas solo si se cumplen estrictamente con las medidas de seguridad establecidas en esta norma.

Además, es importante señalar que el proyecto Sonajas & Crayolas dividirá la construcción en dos etapas; en la primera etapa se construirán tres salones con capacidad para 25 alumnos cada uno, oficinas administrativas y espacios de servicios; a partir del año 3 de la puesta en marcha se construirán tres salones adicionales llegando a una capacidad instalada total de 150 alumnos.

A continuación, en la Figura 27 y Figura 28 mostramos los dos niveles que se construirán, desarrollados de acuerdo a lo establecido anteriormente. Se prevé la existencia de una azotea para fines netamente administrativos.

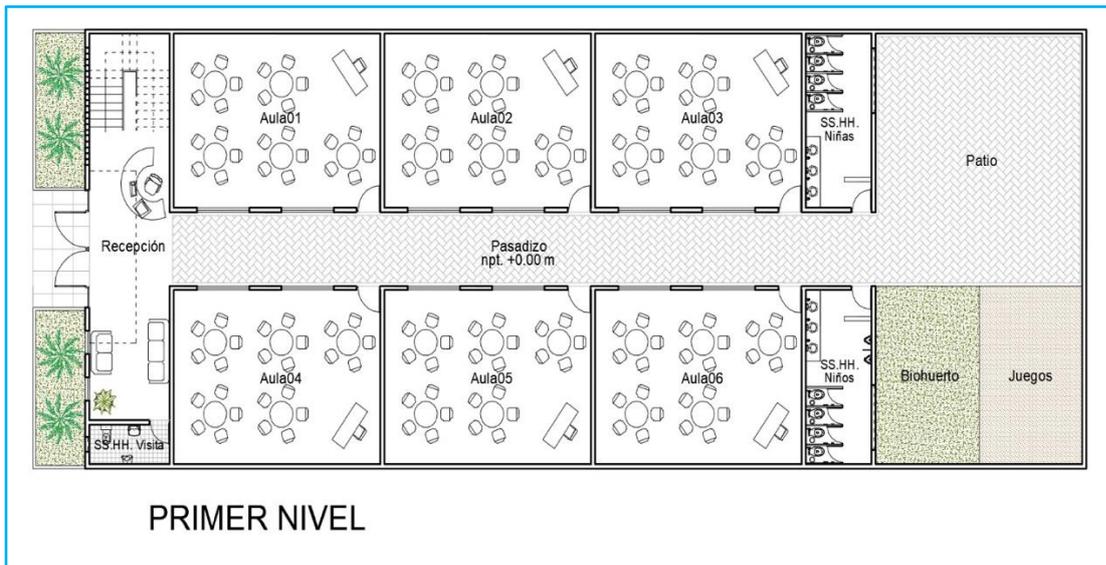


Figura 27. Layout del primer nivel de la I.E.I.P.

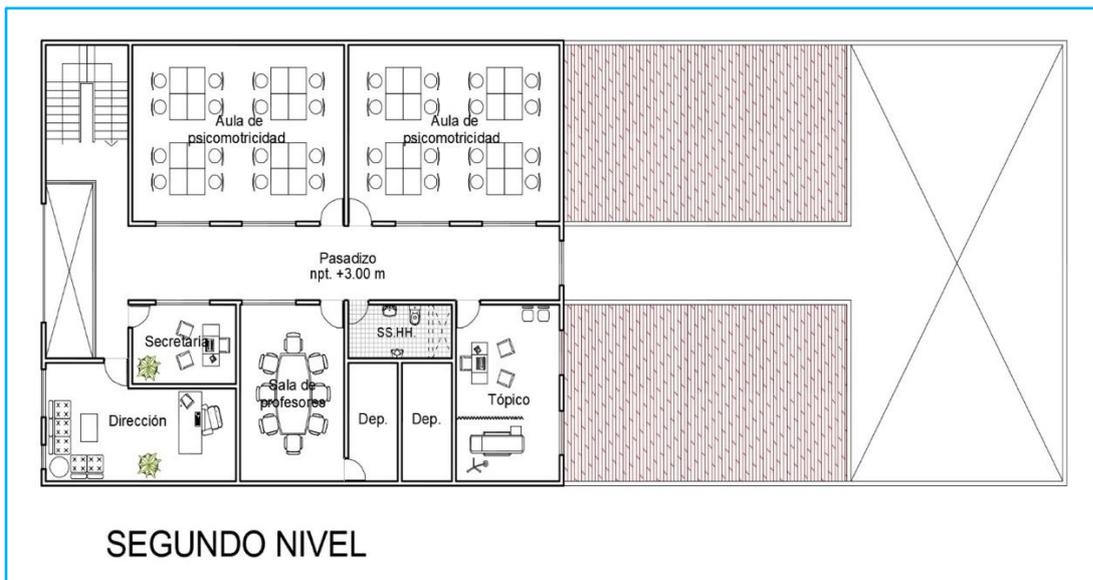


Figura 28. Layout del segundo nivel de la I.E.I.P.



Figura 29. Fachada de la I.E.I.P. Sonajas & Crayolas

7.1.4. Distribución de equipos y maquinarias.

Los equipos necesarios para la I.E.I.P Sonajas & Crayolas se detallan a continuación de acuerdo al área correspondiente. La oficina de dirección y secretaria está destinada a actividades administrativas y de atención al público, por ello debe contar con computadora, impresora, mesa de cómputo y sillas para los visitantes. Ver Tabla 58.

Tabla 58

Equipos y Mobiliario de Oficina de Dirección y Recepción.

Producto	Cantidad	Marca	Características	Imagen
Laptop	2	HP	HP Notebook 15,6" Intel Celeron HD 4 GB 500 GB Windows 10 15,6 pulgadas	
Monitor LED	2	AOC	AOC LED 32" HD Digital LE32M1370 Negro.	
Impresora	2	Canon	MB5110 Multifuncional, inyección a color Entrada USB y WiFi.	
Proyector	1	LG	LG Proyector LED 550 lm HDMI Inalámbrico Res. 1280 x 720	
Teléfono	2	Panasonic	KX-T7625 teléfono digital Panasonic, 24 botones y altavoz	
Blu Ray	1	LG	LG reproductor Blue ray BP255 Smart compatible con LG Music Flow (Multi room TX)	
Ventilador	1	Imaco	Ventilador de pedestal de 16	
Escritorio Principal	1	SM	Escritorio de vidrio Atlanta, material vidrio metal	
Escritorio secundario	1	SM	Escritorio de vidrio Danessa, material vidrio madera	
Sillón	1	Asenti	Sillón giratorio negro Asenti, malla metal nylon, resiste 160 kg.	
Sillas	3	Henglin	Silla fija Estambul negra, material tela y metal, respaldar afelpado	
Estantes	2	SM	Estante Bagan 180 cm, color Nogal, 4 niveles	
Móvil TV	2		Rack TV, soporte pedestal con ruedas, para TV de 32" a 65"	
Basurero	2	Duraplast	Basurero vaivén 22 Litros, material plástico, color plomo.	
Extintor	2	Alffuming Perú	Extintor de polvo químico ABC, 9 Kg., incluye soporte	

La Sala de Profesores es un espacio de trabajo, descanso y reunión. Y debe contar con computadoras, impresoras para desarrollar sus cursos e informes necesarios. Además de mobiliario como mesas y sillas para la atención a los padres familia. Ver Tabla 59.

Tabla 59

Equipos y Mobiliario Sala de Profesores

Producto	Cantidad	Marca	Características	Imagen
Laptop	2	HP	HP Notebook 15,6" Intel Celeron HD 4 GB 500 GB Windows 10 15,6 pulgadas	
Monitor LED	1	AOC	AOC LED 32" HD Digital LE32M1370 Negro.	
Impresora	1	Canon	MB5110 Multifuncional, inyección a color Entrada USB y wifi.	
Escritorio	4	SM	Escritorio Split Gris, material madera, doble cajón.	
Sillas	6	Henglin	Silla fija Estambul negra, material tela y metal, respaldar afelpado	
Estantes	4	SM	Estante Bagan 180 cm, color Nogal, 4 niveles	
Móvil TV	1		Rack TV, soporte pedestal con ruedas, para TV de 32" a 65"	
Basurero	1	Duraplast	Basurero vaivén 22 Litros, material plástico, color plomo.	
Extintor	1	Alffuming Perú	Extintor de polvo químico ABC, 6 Kg., incluye soporte	

En las aulas, los equipos y mobiliario deben ser adaptables y flexibles para el uso de los niños y niñas, es decir; mesas y sillas pequeñas y todo el mobiliario según las características del grupo etario. Así como también se deberá considerar escritorio y sillas para la profesora y auxiliar. Ver Tabla 60.

Tabla 60

Equipos y Mobiliario de Aulas

Producto	Cantidad	Marca	Características	Imagen
Mesas grupales con sillas	30	Arkimuebles	Mesa redonda Kinder, color blanco, material madera metal	
Pizarra	6		Pizarra acrílica con marco de aluminio, 1.80x 1.20	
Juegos recreativos	6	Tz Toys	Cocina grande blanca, material plástico rígido.	
Juegos recreativos	6	Tz Toys	Casita magic House Keter, material plástico rígido.	
Material didáctico	30	Tz Toys	Juguetes de madera pulida, en colores mate	
Perchero	6		Perchero de madera, pintado gloss blanco	
Escritorio	6	SM	Escritorio Split Gris, material madera, doble cajón.	
Estantes	6	SM	Estante Bagan 180 cm, color Nogal, 4 niveles	
Sillas	12	Henglin	Silla fija Estambul negra, material tela y metal, respaldar afelpado	
Basurero	6	Duraplast	Basurero vaivén 22 Litros, material plástico, color plomo.	
Extintor	6	Alffuming Perú	Extintor de polvo químico ABC, 6 Kg., incluye soporte	

La sala de desarrollo psicomotriz, es ambiente específico para el nivel de educación inicial jardín y debe estar diseñadas de acuerdo al grupo etario, procurando elasticidad en los pisos para amortiguar golpes y los impactos de los niños en saltos o caídas. Se debe contar como mínimo con; escaleras, pelotas, cilindros. Ver Tabla 61.

Tabla 61

Mobiliario para el Desarrollo Psicomotriz y Físico

Producto	Cantidad	Marca	Características	Imagen
Desarrollo de equilibrio	2		Colchonetas y rodillos de espuma forrados en plástico, colores variados.	
Pelotas de plástico	50	Viniball	Pelota de plástico, grande, colores variados, para niños de 3 a 6 años.	
Piso micro poroso	2	SM	Piso micro poroso, material goma, colores varios	
Basurero	1	Duraplast	Basurero vaivén 22 Litros, material plástico, color plomo.	
Extintor	1	Alffuming Perú	Extintor de polvo químico ABC, 6 Kg., incluye soporte	

El tópico, es un espacio diseñado para la atención de primeros auxilios y/o ambiente para acompañamiento y atención psicológica para alumnos y padres, debe estar equipado con vitrina, camilla, botiquín básico. Ver Tabla 62.

Tabla 62

Equipos y Mobiliario de Tópico

Producto	Cantidad	Marca	Características	Imagen
Armario	1	Importaciones Ortiz	Vitrina instrumental médico, 4 cajones, material metal, color beige.	
Camilla	1	Importaciones Ortiz	Camilla portátil, reclinable, estructura de aluminio.	
Separador	1	Importaciones Ortiz	Biombo separador médico, estructura de metal con ruedas.	
Mesita	1	Importaciones Ortiz	Mesa para cama, con ruedas, regulable.	
Basurero	1	Duraplast	Basurero vaivén 22 Litros, material plástico, color plomo.	
Extintor	1	Alffuming Perú	Extintor de polvo químico ABC, 6 Kg., incluye soporte	

7.2. Metodología

En cuanto a la metodología aplicada y teniendo en cuenta que el objetivo es preparar a niños de tres, cuatro y cinco años, I.E.I.P. Sonajas & Crayolas trabajará con una combinación de las principales metodologías de la educación inicial. En la Tabla 63 presentamos las principales metodologías usadas en el medio.

Tabla 63

Tipos de Metodologías Aplicadas a la Educación Nivel Inicial

Metodologías	Contenido
Montessori	Se basa en el respeto por el niño y su capacidad de aprender, donde el gran objetivo de la escuela es el cultivar en sus alumnos el deseo natural por aprender. El maestro ejerce una figura de guía, que potencia o propone desafíos, logrando que los alumnos sean participantes activos de su enseñanza y aprendizaje.
Optimist	El Proyecto Optimist es un método de educación personalizada, especialmente diseñado para niños de 2 a 5 años. Fomenta la curiosidad y hace al niño protagonista de su aprendizaje. El proyecto es español, propiedad de la Institución de Fomento de Centros de Enseñanza.
Socio constructivista	Busca que niños disfruten de la investigación, exploración y creación a través de diversas experiencias que favorezcan su potencial individual y grupal de la mano de sus maestras, padres y comunidad. Fomentamos la participación activa de las familias.
Constructiva	Forma individuos con base en la creatividad, comunicación, despierta en ellos el deseo de saber más, busca que el niño construya su propio conocimiento teniendo en cuenta el medio que los rodea y sus intereses.

El Programa de educación inicial que impartirá Sonajas & Crayolas busca “Incentivar en los niños el deseo natural por aprender, investigar, explorar, además de potenciar sus habilidades y prepararlos para los desafíos de la vida, así como también ayudar a involucrar en la enseñanza a los padres y a la comunidad”.

En cuanto al plan de estudios se desarrollará en 30 horas a la semana (horas pedagógicas de 45 minutos), en el siguiente horario. Ver Tabla 64.

Tabla 64

Horarios Establecidos para la I.E.I.P Sonajas y Crayolas

Grupo	Edad	Horario
1	3 años	L-V de 8:30 am a 1:30 pm
2	4 años	L-V de 8:00 am a 1:00 pm
3	5 años	L-V de 8:00 am a 1:00 pm

El proceso de enseñanza en este proyecto se desarrollará de acuerdo con los programas curriculares establecidos en Currículo Nacional de la Educación Básica donde se establece los aprendizajes que se esperan lograr en los estudiantes como resultado de su formación básica, en concordancia con los fines y principios de la educación peruana, el Proyecto Educativo Nacional y los objetivos de la Educación Básica. El Currículo Nacional de la Educación Básica es la base para la elaboración de los programas y herramientas curriculares de Educación Básica (Ministerio de Educación, 2017).

A continuación, se describen las áreas curriculares y las competencias que se deben conseguir con el plan de estudios. Ver Tabla 65.

Tabla 65

Organización de la Educación Básica Regular nivel Inicial y Planes de Estudio

Áreas curriculares	Competencias
Personal Social	Construir su identidad Comprender que es una persona amada por Dios Convivir y participar
Psicomotriz	Desenvolvimiento de manera autónoma a través de su motricidad
Comunicación	Comunicación en lengua materna Crear proyectos artísticos Leer diversos tipos de textos escritos
Matemática	Construir la noción de cantidad Establecer relaciones espaciales
Ciencia y tecnología	Explorar su entorno para conocerlo

Nota. Adaptado de "Currículo Nacional de la Educación básica," Ministerio de Educación, 2017
Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-2017.pdf>

Estas áreas curriculares han sido trabajadas en los Syllabus por docentes especializados en educación inicial, los mismos que se encuentran descritos en el Anexo 11: Syllabus de EBR Nivel Inicial, de acuerdo a ello se trabajará de manera integrada a través del desarrollo de las diferentes actividades descritas durante la jornada diaria, (ver Tabla 66).

Tabla 66

Actividades y Momentos Pedagógicos

Momentos pedagógicos	Actividades
Hora de juego libre en los sectores	Les permite desarrollar sus proyectos de juego e interactuar con los materiales y juguetes.
Rutinas	Deben realizarse todos los días y a la misma hora (15 a 20 minutos) Se consideran rutinas: ingreso, refrigerio, aseo, recreo y salida.
Actividad de la unidad didáctica	Se desarrollara a través de distintas actividades de movimiento, exploración, observación, descripción y se concluye con el uso de los cuadernos de trabajo.
Actividad psicomotriz o expresión corporal	Los niños de 3 a 5 años realizan sus actividades psicomotrices en el patio, en la sala de psicomotricidad dependiendo de la actividad.
Actividad literaria o la hora del cuento	Promueve la atención, la concentración, memoria y comprensión. Estimula el desarrollo del lenguaje oral (cuentos, trabalenguas, otros).
Gráfico- plástica	Desarrolla la imaginación, la creatividad, la representación y la coordinación motora fina.
Musicales	Posibilita al niño y a la niña expresarse con naturalidad y libertad a través del lenguaje musical (desarrolla sensorialidad auditiva).

Nota. Adaptado de "Normas Técnicas para el Diseño de locales de Educación Básica Regular," por el Ministerio de Educación, 2014. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/p/pdf/resolucion-de-secretaria-general-295-2014-minedu.pdf>

Se considera en las actividades y momentos pedagógicos del día a día, los momentos de juego libre en los sectores, actividades permanentes y desarrollo de la unidad didáctica, los que se organizan de acuerdo al ritmo, intereses y potencialidades del grupo de niños y niñas. Algunas de éstas son rutinas porque se realizan diaria y secuencialmente, mantenerlas así favorece el aprendizaje de los niños, con respecto a sus hábitos básicos con los que irá aprendiendo que todo tiene su espacio y su momento, lo cual le ayudará a construir una

disciplina y ganar seguridad. Algunas otras actividades pueden ser dosificadas a lo largo de la semana, con criterio pedagógico. El uso del tiempo será flexible para que cada niño pueda aprender y así respetar su ritmo de aprendizaje individual.

7.3. Determinación del Tamaño

Para la determinación del tamaño de la I.E.I.P “Sonaja & Crayolas” se ha tomado en cuenta la normativa vigente, la información obtenida de los posibles clientes potenciales según las encuestas realizadas y la observación hecha a los competidores directos.

7.3.1. Proyección de crecimiento.

Existen tipologías desarrolladas por las autoridades pedagógicas para instituciones educativas de nivel inicial, estas dependen de la dimensión del servicio que se preste. Para el proyecto “Sonajas & Crayolas” se ha tenido en cuenta la capacidad máxima de atención de alumnos, número de aulas y secciones por turno. En base a la capacidad de atención el Ministerio de Educación ha desarrollado las diferentes tipologías (ver Figura 30).

Tipología de locales de Educación Inicial Escolarizada para zonas urbanas y periurbanas										
Tipología de local		N° de grupos por edades (*)						Total N° grupos Inicial - Cuna: Ciclo I	Total N° grupos Inicial - Jardín: Ciclo II	Total N° de alumnos
		Ciclo I: Cuna			Ciclo II: Jardín					
		90 días a 1 año	1 a 2 años	2 a 3 años	3 años	4 años	5 años			
Cuna	C - U1	1	1	1				3		56
	C - U2	2	2	2				6		112
Jardín	J - U1				1	1	1	0	3	75
	J - U2				2	2	2	0	6	150
	J - U3				3	3	3	0	9	225
	J - U4				4	4	4	0	12	300
	J - U5				5	5	5	0	15	375
	J - U6				6	6	6	0	18	450
Cuna - Jardín	CJ - U1	1	1	1	1	1	1	3	3	131
	CJ - U2	1	1	1	2	2	2	3	6	206
	CJ - U3	1	1	2	3	3	3	4	9	301
	CJ - U4	2	2	2	4	4	4	6	12	412
	CJ - U5 (**)	2	2	3	5	5	5	7	15	507

Figura 30. Tipología de locales de educación inicial

7.3.2. Recursos.

“Sonajas & Crayolas” a fin de brindar un servicio de calidad utilizará los siguientes recursos en la Educación Básica Regular – Nivel Inicial:

- Local de Educación Inicial, con espacios adecuados y de acuerdo a las normas establecidas en medida y diseño. Con una infraestructura moderna, más de 600 mt² área construida y con capacidad para 150 alumnos (al tercer año del proyecto).
- Equipamiento de acuerdo a los sectores de cada aula, en donde los niños desarrollaran sus proyectos personales (ver Tabla 57).
- Profesores especializados de acuerdo a la edad del niño, cada aula para máx. 25 niños contarán con un profesor y un auxiliar.
- Materiales variados y de fácil manipulación que ayudarán a la exploración del niño o niña.
- Aparatos de TV, video y equipo música.
- Equipo de cómputo para uso de los niños, con software acorde a su edad. Se sabe que la informática en estos momentos es de suma importancia porque permite que los niños tengan fácil acceso a tecnologías de información y comunicación, aun así, en esta etapa no se enseña informática en sí, sino más bien se debe utilizar la computadora como un objeto de exploración y experimentación.
- Cámaras de seguridad, las mismas que brindarán visualización permanente de las actividades de los profesores y alumnos.
- Cámara Gesell, a través de la cual los padres podrán observar a sus hijos sin que ellos se perturben con su presencia.

- Intranet, mediante una página web amigable que permitirá a los padres y profesores acceder y publicar toda la información educativa o administrativa desde cualquier computadora.

7.3.3. Selección del tamaño ideal.

Para la selección del tamaño tomaremos como referencia las Normas Técnicas en donde se definen los espacios requeridos para una Institución Educativa – Nivel Inicial.

De acuerdo a la tipología local J-U2, descrita en la Norma Técnica será necesaria un área total construida de 629 Mt2 y contará con dos niveles (pisos) aproximadamente para una población total de 150 alumnos. Ver Tabla 68.

Tabla 68

Determinación del Tamaño Ideal - I.E.I.P. Sonajas & Crayolas

Tipos	Funciones	Nº	Jardín inicial		
			Espacios	mt2	Total mt2
Espacios Interiores	Pedagógicas	6	Aulas por grupos	47	282
		2	Sala de psicomotricidad	50	100
	Complementarias	2	SSHH niñas y niños	12	24
		1	Dirección	20	20
	Administrativas	1	Sala de profesores	20	20
		1	Secretaría	6	6
		1	Sala de monitoreo	12	12
		1	Tópico	20	20
		1	Depósito de materiales	6	6
		1	SSHH administrativos	6	6
		1	SSHH visita	3	3
		1	Área de recepción	6	6
	Servicios generales	1	Depósito de limpieza	4	4
		1	Área de juegos	20	20
Espacios Exteriores	Extensión Educativa	1	Patio	60	60
		1	Jardines	40	40
Área total necesaria					629

Considerando las dos etapas del proyecto, en el primer nivel, se dará prioridad al área pedagógica y se construirá 6 salones, área de recepción y el mayor espacio para la función de

extensión educativa, es decir áreas verdes, de juegos y patio, la descripción en metros cuadrados se encuentra en la Tabla 69.

Tabla 69

Determinación del Tamaño Ideal - I.E.I.P. - Primer Nivel

Tipos	Funciones	Nº	Jardín inicial		
			Espacios	mt2	Total mt2
Espacios interiores	Pedagógicas	6	Aulas por grupos	47	282
	Complementarias	2	SS. HH. niños y niñas	12	24
	Servicios. Generales	1	Área de recepción	6	6
		1	SS. HH. Visita	3	3
Espacios exteriores	Extensión Educativa	1	Área de juegos	20	20
		1	Patio	60	60
		1	Jardines	40	40
Área total necesaria					435

Tabla 70

Determinación del Tamaño Ideal - I.E.I.P. - Segundo Nivel

Tipos	Funciones	Nº	Jardín inicial					
			Espacios	mt2	Total mt2			
Espacios Interiores	Pedagógicos	2	Sala de psicomotricidad	50	100			
		1	Dirección	20	20			
		1	Sala de profesores	20	20			
	Espacios administrativos	Espacios administrativos	1	Secretaría	6	6		
			1	Depósito de materiales	6	6		
			1	Sala de monitoreo	12	12		
			1	Tópico	20	20		
			Espacio de servicios	Espacio de servicios	1	SS. HH. Administ.	6	6
					1	Depósito de limpieza	4	4
	Área total necesaria					194		

El segundo nivel, tendrá más de 190 metros cuadrados construidos, principalmente para los salones de psicomotricidad, espacios administrativos, como la oficina de dirección, sala de profesores, secretaría, entre otros; y servicios generales como depósito de limpieza y servicios higiénicos que será de uso exclusivo para personal docente, administrativo y padres

de familia. El acceso al segundo nivel será mediante una rampa, respetando lo establecido en la Norma Técnica.

7.4. Estudio de Localización.

Para la localización geográfica del proyecto, se debe seleccionar una zona, distrito, provincia, donde se ubicará la Institución Educativa, ésta es entonces una decisión estratégica y una decisión de inversión significativa, por ello hay que tener en cuenta todos los factores posibles que nos ayuden a definir la ubicación.

7.4.1. Definición de factores locacionales.

Para la macro localización se ha considerado una zona geográfica de Lima Metropolitana, específicamente Lima Norte, los distritos que abarca esta zona son: San Martín de Porres, Carabayllo, Los Olivos, Comas, Puente de Piedra, Independencia, Santa Rosa y Ancón, según estudios realizados por la empresa CPI (2017) en la Tabla N° 8: Lima Metropolitana: Población y Hogares según distritos, detalla la cantidad de hogares y Lima Norte concentra el 27.18% del total de hogares de Lima Metropolitana. Siendo Los distritos de Los Olivos y San Martín los que concentran la mayor cantidad de hogares de los NSE A y B, convirtiéndose en una zona atractiva para la generación de oportunidades de negocio.

Según APEIM (2017) en base a la encuesta nacional de hogares que realiza el INEI, nos brinda información sobre los niveles socioeconómicos de los hogares y asigna zona 2 a los distritos de San Martín y Los Olivos ambos contienen el 29% de nivel socioeconómico A y B.

En cuanto a la micro localización, considerando el estudio del mercado: las encuestas y los focus group realizados, dio como resultado que el distrito donde debe ubicarse la I.E.I.P. Sonajas & Crayolas debe ser el distrito de Los Olivos. Ver la Figura 31.

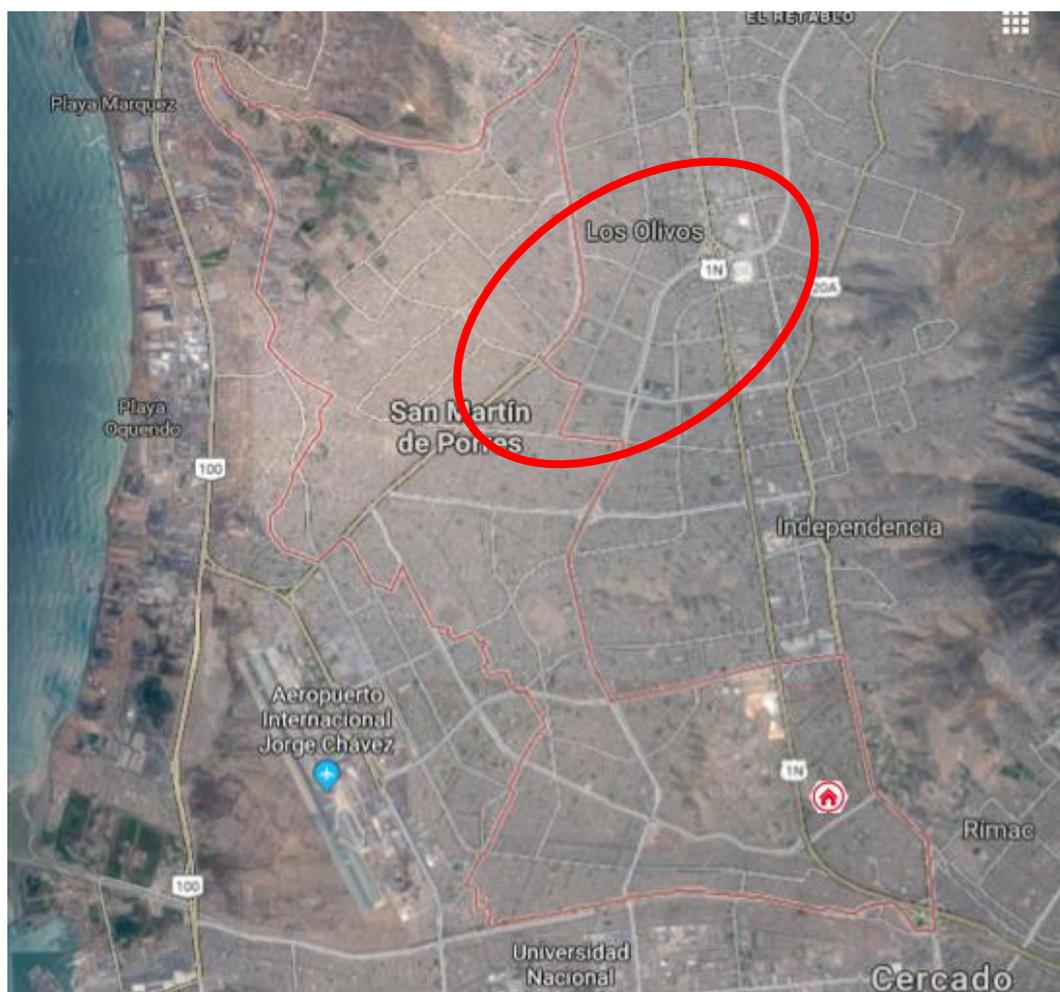


Figura 31. Mapa distrital de Lima Metropolitana. Tomado de Google maps. Recuperado de <https://maps.google.com>

En el Anexo 4: Plano de ubicación de las manzanas calificadas como NSE A y B en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres, se identifican los 4 sectores en Los Olivos y un sector en San Martín de Porres, donde se concentran los hogares de los NSE A y B.

Por otro lado, se tiene en cuenta que la competencia directa se encuentra ubicada solo en los sectores II y IV del distrito de Los Olivos, (ver Figura 5). Existiendo la posibilidad de ubicar el negocio en el sector I o III de Los Olivos y en el sector I del distrito de San Martín de Porres.

Según las encuestas, el proyecto debe ser ubicado en el distrito de Los Olivos porque ofrece mayor seguridad y su ubicación es estratégica al existir muchos centros comerciales o zonas comerciales.

En la Tabla 71, se presenta los factores locacionales, asignándoles un peso de acuerdo la importancia y la calificación según se describe: (1) malo, (2) regular, (3) bueno, (4) excelente; a fin de obtener la mejor alternativa para la localización del proyecto I.E.I.P. “Sonajas & Crayolas.

Tabla 71

Determinación de Factores Locacionales

Factor	Peso	San Martín de Porres		Los Olivos	
		Calificac.	Ponderac.	Calificac.	Ponderac.
Buena percepción del distrito	20%	2	0.4	4	0.8
Cercanía a las zonas importantes	10%	3	0.3	4	0.4
No existe competencia	20%	3	0.6	3	0.6
Aspectos legales favorables	5%	3	0.15	3	0.15
Disponibilidad de terreno	15%	4	0.6	3	0.45
Concentración de público objetivo	20%	4	0.8	4	0.8
Accesibilidad	10%	3	0.3	4	0.4
Totales	100%		3.15		3.6

- Buena percepción del distrito, en este ítem se considera la percepción de las personas sobre los distritos en mención, en cuanto a seguridad y limpieza.
- Cercanía a zonas importantes, sería ideal que el proyecto se encuentre cerca a comisarias, centros comerciales, clínicas, bomberos, es decir debe ser un lugar céntrico.
- El factor “no existe competencia”. Debido a que en el distrito de los Olivos existen dos zonas que concentra público objetivo y no existen competencia directa a la fecha.
- Aspectos legales favorables, aquí se considerará la agilidad administrativa de la municipalidad, SUNAT, Registros Públicos, UGEL, entre otros.

- Disponibilidad de terreno, en la actualidad la oferta inmobiliaria es variable y ofrece precios elevados sobre todo en el distrito de Los Olivos, mientras que en SMP existen algunos terrenos que reúnen las características necesarias para el Proyecto.
- Concentración de la población objetivo, Concentración de hogares que reúne el perfil para formar parte del estudio.

7.4.2. Consideraciones legales.

7.4.2.1. Identificación del marco legal.

Para la apertura y funcionamiento de I.E.I.P. Sonajas & Crayolas, se debe tramitar lo siguiente:

- Licencia Municipal de Funcionamiento- Municipalidad Distrital de Los Olivos, se encuentra descrito como procedimiento N° 2 en la página web de la municipalidad.

Procedimiento 2:
Licencias mayor a 100m² hasta 500m²

Usted deberá presentar en cualquiera de las 4 ventanillas de ésta Subgerencia, los documentos siguientes:

« **Solicitud y Formatos:**
La entrega de los formatos es gratuito en ésta Oficina o puede obtenerla vía página web: www.mdsmp.gob.pe.
Llenar los formatos con el número de RUC, DNI y otros datos necesarios, según los formatos de ejemplo.

- Copia simple de Vigencia de poder en caso de ser persona jurídica.
- Pago del derecho de Licencia en caja de tesorería, según lo siguiente:

Local con área de 101m ² a 500m ²	S/. 121.70
---	------------

Figura 32. Procedimiento para obtención de licencia de funcionamiento

Asimismo, se debe tener en cuenta que la obtención de la Licencia de Funcionamiento se encuentra ligada al cumplimiento de las condiciones técnicas de seguridad establecidas por

INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil), la cual tiene una vigencia del Certificado de Defensa Civil por dos años. (Ver requisitos en el Anexo 12: Licencia de Funcionamiento)

- Autorización UGEL 02: AUTORIZACIÓN DE FUNCIONAMIENTO, descrito en la Ley de Colegios Privados (Ministerio de Educación, 1995), 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:
- Nombre o razón social, e identificación del propietario;
- Información sobre los niveles y modalidades de los servicios educativos que cubrirá el centro educativo;
- Resumen de los principios y metodología pedagógica;
- Número probable de alumnos y de secciones que funcionarán;
- Nombre del Director y de los miembros del Consejo Directivo.
- Proyectos de organización y de Reglamento Interno; y,
- 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.

En el área Tributaria, las IIEE tienen ventajas de carácter tributario, tal es así que están inafectos al Impuesto General a las Ventas por las operaciones de venta de bienes, prestación de servicios y/o importación de bienes que efectúen exclusivamente como consecuencia de la realización de sus fines propios; estando gravadas dichas operaciones cuando se realicen como consecuencia de actividades que no correspondan al desarrollo de sus actividades educativas y culturales.

El régimen tributario al que se acogerá Sonajas & Crayolas es al RMT (Régimen Mype Tributario.) El Reglamento de la referida Ley del Impuesto a la Renta, establece los requisitos para gozar de la exoneración tributaria, dentro de los cuales se estipula que en el caso de los centros educativos deben de estar reconocidos previamente por el Ministerio de Educación. Los detalles se pueden observar en la Figura 33.

BENEFICIOS TRIBUTARIOS APLICABLES A LAS ENTIDADES EDUCATIVAS PARTICULARES		
Impuesto a la Renta	Exoneración	Sólo se encontrarán exoneradas aquellas entidades educativas particulares que se constituyan como asociaciones o fundaciones y cumplan con los requisitos establecidos en el artículo 19º de La LIR.
	Crédito Tributario por Reversión de Rentas	Beneficio otorgado a las instituciones educativas que rénvieran total o parcialmente su renta en sí mismas o en otras instituciones educativas particulares constituidas en el país, el mismo que consiste en un crédito aplicable contra el Impuesto a la Renta equivalente al 30% del monto efectivamente invertido en la ejecución de un Programa de Reversión, según lo indicado en el artículo 13º del D.Leg N° 882.
Impuesto General a las Ventas	Inafectación	Las entidades educativas se encuentran inafectas al pago del IGV y de derechos arancelarios por las operaciones de transferencia o importación de bienes y la prestación de servicios que efectúen para sus fines propios, mediante Decreto Supremo refrendado por los ministros de Economía y Finanzas y de Educación se aprobará la relación de bienes y servicios que gocen de dicha inafectación.
Impuesto a las Transacciones Financieras	Exoneración	Se exoneran de la aplicación del ITF la acreditación o débito en las cuentas de las universidades y centros educativos, siempre que los fondos de las referidas cuentas se destinen a sus fines propios.
Impuesto Temporal a los Activos Netos	Exoneración	Se establece entre los sujetos exceptuados de declarar el ITAN a las instituciones educativas particulares, excluidas las academias de preparación para el ingreso a las Universidades o a otras Instituciones de Formación de Nivel Superior; así como, a las entidades inafectas o exoneradas del Impuesto a la Renta y personas generadoras de rentas de tercera categoría exoneradas o inafectas del impuesto a la renta de manera expresa.
Tributos Municipales	Inafectación	La Ley de Tributación Municipal establece que las entidades educativas no se encontrarán afectas al pago del Impuesto Predial, al Impuesto de Alcabala y al Impuesto al Patrimonio Vehicular.

Figura 33. Cuadro de beneficios tributarios. Tomado de “Análisis jurisprudencial de Instituto de investigación el Pacífico,” por Actualidad Empresarial. Recuperado de http://aempresarial.com/web/revitem/1_758_05677.pdf

El RMT, es un régimen especialmente creado para las micro y pequeñas empresas con el objetivo de promover su crecimiento al brindarles condiciones más simples para

cumplir con sus obligaciones tributarias y comprende a personas naturales y jurídicas, sucesiones indivisas y sociedades conyugales, las asociaciones de hecho de profesionales y similares que obtengan rentas de tercera categoría, domiciliadas en el país cuyos ingresos netos no superen las 1 700 UIT en el ejercicio gravable (para el 2018, S/ 7 055 000).

Sobre el llevado de Libros en el RMT la obligación para el llevado de cada uno se da de acuerdo a los ingresos obtenidos, así, tenemos lo siguiente:

En cuanto a los libros contables en el RMT si los ingresos netos anuales fueran hasta 300 UIT llevará:

- Registro de Ventas
- Registro de Compras
- Libro Diario de Formato Simplificado

Ingresos brutos anuales mayores de 300 UIT y que no superen las 500 UIT

- Registro de Ventas
- Registro de Compras
- Libro Diario
- Libro Mayor

Ingresos brutos anuales mayores a 500 UIT y que no superen las 1700 UIT

- Registro de Compras
- Registro de Ventas
- Libro Diario
- Libro Mayor
- Libro de Inventarios y Balances

En cuanto a la determinación del cálculo del impuesto a la renta, se aplicara una tasa progresiva anual:

- Las primeras 15 UIT 10 %
- El Exceso de 15 UIT 29.50%

Tributario (RMT), que a continuación se describirán los requisitos para ser incluidos y la determinación de pago. Ver Figura 34.

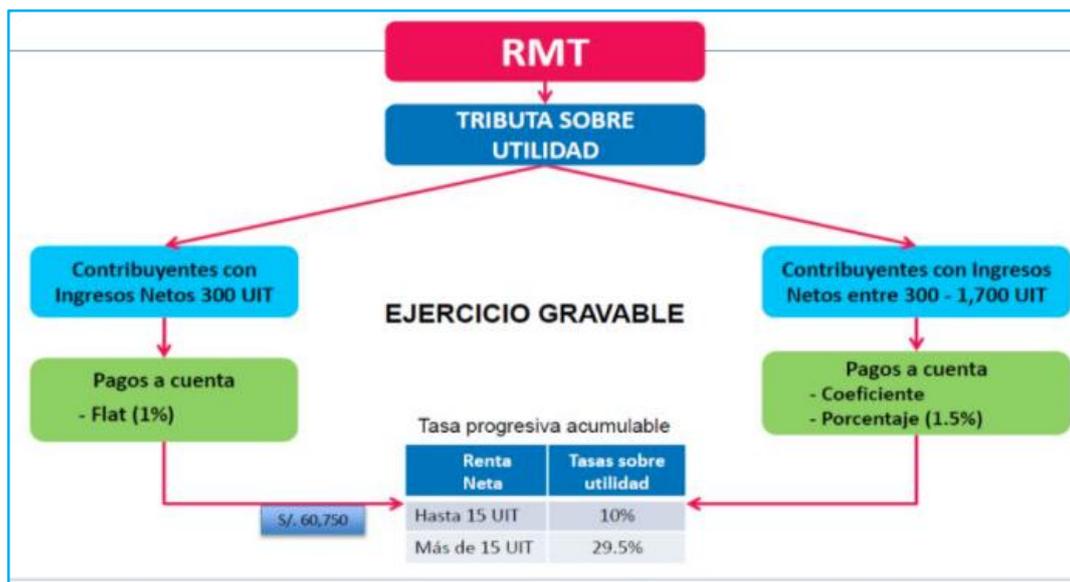


Figura 34. Régimen MYPE Tributario

7.4.2.2. Ordenamiento jurídico de la empresa.

De acuerdo a la Ley General de Sociedades N°26887 (Ministerio de justicia, 1998), podemos definir a la Sociedad como el acuerdo de voluntades de un grupo de personas que se encuentran vinculadas por un interés común para realizar determinadas actividades económicas.

Para constituir la empresa se detalla lo siguiente:

1. Tipo de sociedad: Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.).
2. El nombre de la sociedad: Sonajas & Crayolas S.A.C, para asegurar que la denominación no este utilizada por otra institución se realiza la búsqueda previa en SUNARP, antes de solicitar la reserva de denominación o razón social.

3. Capital social: S/ 1,103 872 suscrito y pagado.
4. Cantidad de socios: Cuatro con un aporte del 25% cada uno.
Rocío Collao. Aporte S/ 275 968.00
Lizbeth Paz . Aporte S/ 275 968.00
Margot Cerna. Aporte S/ 275 968.00
Pedro Polo. Aporte S/ 275 968.00
5. Gerente general y establecer sus facultades: Establecido en el estatuto.
6. Domicilio y duración. "ciudad de Lima" y por duración "indefinida".

Capítulo VIII: Aspectos Organizacionales

En este capítulo se detallan las características de la cultura organizacional como la misión, visión y principios de la empresa. Del mismo modo se diseñó la estructura organizacional, los perfiles de los puestos claves, las remuneraciones, las compensaciones y las políticas de recursos humanos.

8.1. Caracterización de la Cultura Organizacional Deseada

Es muy importante definir la cultura organizacional, siendo ésta el marco de referencia para todos los miembros de la empresa.

Según Navarro (2012), “en muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la organización” (parr. 5).

En la actualidad toda organización con miras a ser competitiva, se preocupa por desarrollar la cultura organizacional, constituida por el conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias. Se necesita definir la razón de ser de la empresa y hacia donde se quiere llegar y que es lo que se requiere para crecer y mantenerse en el tiempo. Gran parte de los valores son predeterminados por la empresa y otros provienen de la experiencia o costumbres de cada individuo conformante de la empresa.

Según el investigador D'Alessio (2013), se puede afirmar que mientras la declaración de la misión responde a la pregunta ¿Quiénes somos?, la declaración de la visión lo hace a ¿qué queremos llegar a ser?. La visión y la misión identifican el futuro que la organización espera conseguir, establecen la dirección de largo plazo y otorgan el panorama general que responde a quiénes somos, qué hacemos, y hacia dónde nos dirigimos. La misión establece

la diferenciación de la organización con otras de la misma industria y la identidad que guiará a la organización en su propósito.

Los estrategas esperan que en S&C se forme una visión compartida entre empleados y directivos creando un vínculo emocional que permita incrementar la productividad.

8.1.1. Visión.

“La Visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (Fleitman, 2000).

Para el planteamiento se tuvo que responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la imagen deseada?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Lo recomendable es elaborar la visión con la participación de los otros miembros de la empresa, eso permitirá la identificación y compromiso con ella

Teniendo esta definición planteamos a continuación la visión:

“Convertirnos en la institución líder en formación integral de niños del nivel inicial, para satisfacción de los padres de familia, a través de un servicio educativo exclusivo, integrador e innovador”.

8.1.2. Misión.

La Misión es la razón de ser de la empresa, describe el rol que desempeña actualmente la organización se debe tener en cuenta ciertas preguntas claves en la formulación de esta: ¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos? ¿Qué hacemos? ¿Dónde lo hacemos? ¿Por qué lo hacemos? ¿Para quién trabajamos? Según David (2013), la misión está conformada por nueve componentes: Clientes, producto o servicio, mercado,

tecnología, preocupación por la sobrevivencia o rentabilidad, filosofía, auto concepto, preocupación por la imagen pública y preocupación por los empleados.

Teniendo en cuenta lo mencionado, presentamos la misión de I.E.I.P. Sonajas & Crayolas:

“Ser una institución en Lima Norte, dedicada al desarrollo integral del niño en la etapa inicial brindándoles un servicio educativo exclusivo, para satisfacción de los padres de familia, contribuyendo a la integración del niño y todo su entorno, permitiendo que nuestro capital humano, nuestros accionistas y la comunidad en la que vivimos y trabajamos prospere”.

8.1.3.Principios.

Según Schmidt (2011), “un principio moral es una norma de comportamiento que una persona debe respetar si desea actuar conforme a las exigencias de determinados valores morales” (p. 65).

Todo principio institucional constituye la base que debe tener en cuenta cada colaborador dentro de la organización en todos los niveles jerárquicos, por lo tanto, estos deben ser comunicados y estar siempre presente en todas las actividades que desarrolla la empresa, llevando estos al ámbito interno como externo (proveedores, clientes, estado etc.)

- Responsabilidad: Se requiere de personal responsable que se esfuerce por hacer muy bien su trabajo, cumpliendo con los objetivos y metas trazadas por la Institución.
- Respeto: La institución contará con personal que se respete mutuamente, el respeto es un sentimiento positivo, es un valor, que permite que el ser humano pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos.

El respeto exige un trato amable y cortés; el respeto es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de cualquier relación interpersonal. El respeto es garantía de transparencia. Y este valor debe ser percibido por el cliente, quien se verá favorecido por una atención de calidad en un ambiente cordial y seguro.

- Integridad y honestidad: Se debe contar con personal que tenga la capacidad de actuar de forma coherente, involucrando el juicio moral y ética. Es actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo, dispuestos a actuar con honestidad hasta en situaciones difíciles.
- Compromiso: Se tendrá como prioridad brindar un servicio educativo de calidad a niños y padres de familia, garantizando el desarrollo integral de los niños, con la participación activa de los docentes, padres de familia y comunidad educativa en general. Los trabajadores deben estar plenamente identificados con la institución y sus metas, además de tener predisposición para hacer más de lo esperado a efecto de lograr los objetivos. Debe desear pertenecer a la I.E.I.P. Sonajas & Crayolas y estar orgulloso de formar parte de ella.
- Comunicación activa (padres, alumnos y miembros de la institución): con este principio se quiere lograr que los padres siempre estén enterados del progreso y actividades que sus hijos desarrollan en “Sonajas & Crayolas”
- Trabajo en equipo, indispensable para que todos los procesos, donde cada quien hace su parte de la mejor manera, beneficie a todos.

8.2. Formulación de Estrategia del Negocio

Cada organización establece la estrategia de negocio diseñada para apoyar la visión, misión y valores, para fomentar el éxito empresarial. En este caso la I.E.I.P Sonajas & Crayolas ha decidido aplicar la DIFERENCIACION como estrategia de negocio.

Según Porter: “La empresa debe enfocarse en ofrecer al mercado algo que sea lo más novedoso y llamativo al consumidor, algo que no haya visto, oído o sentido, algo que despierte su atención por ser precisamente diferente”

El objetivo de Sonajas & Crayolas es ofrecer un servicio único, diferente, personalizado e innovador a niños de tres a cinco años para satisfacción de los padres. Aunque el precio del servicio resulte superior al promedio del mercado, no existe comparación con el tipo de servicio que se ofrecerá, lo que representa la ventaja competitiva del negocio.

Si bien es cierto el problema con ésta estrategia es que podría aparecer un competidor que imite los beneficios que ofrece Sonajas & Crayolas, la estrategia de marketing en cuanto a la fidelización juega un rol importante, además de la constante revisión de los procesos y la aplicación de la mejora continua.

8.3. Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas

Según Porter (2010), indica que la ventaja competitiva crece en razón del valor que una empresa es capaz de generar, el concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar. Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar o el valor que es percibido por el cliente son más elevados que los costos empleados para generar el producto.

Para que estas ventajas resulten competitivas, deben cumplir los siguientes requisitos: Deben permitir el incremento de la rentabilidad, deben ser sostenibles en el tiempo, deben contribuir al mejor desempeño y deben ser difíciles de igualar.

La ventaja competitiva que se plantea es:

Gestionar el conocimiento entendiéndose como el conjunto de procesos y sistemas que contribuyen en aumentar en el capital humano, las capacidades de resolver los problemas de forma eficiente, modelando procesos que respondan a los cambios internos y del entorno, impulsando la aplicación de la mejora continua, logrando que el conocimiento se convierta en patrimonio de la organización.

Complementando con ventajas competitivas críticas, tales como:

- Diseñar y modelar Procesos de negocio dinámicos para responder a los cambios internos y del entorno, impulsando la aplicación de la mejora continua. Identificando lo que se hace (As is), proponiendo constantemente lo que se debe hacer (As to be) para cumplir los objetivos de la organización.
- Contar con un personal altamente calificado y bien remunerado
- Contar con una moderna infraestructura
- Contar con horarios extendidos
- Contar con una ubicación estratégica
- Contar con talleres de integración familiar

En síntesis, ofrecer un servicio innovador e integrador.

8.4. Diseño de la Estructura Organizacional Deseada

La estructura organizacional permitirá dividir todas las actividades relacionadas a la gestión educativa, así como establecer las áreas y personal encargado.

Existen tres tipos básicos de estructuras organizativa: burocrática, plana y sin fronteras. Las estructuras planas tienen menos niveles de gestión, con cada nivel controlando un área o grupo. Las organizaciones planas se centran en el empoderamiento de los empleados en lugar de adherirse a la cadena de mando. Al fomentar la autonomía y la auto-dirección, las estructuras planas intentan aprovechar los talentos de los empleados creativos y resolver problemas mediante la colaboración (Gomez, Balkin, & Cardy, 1998).

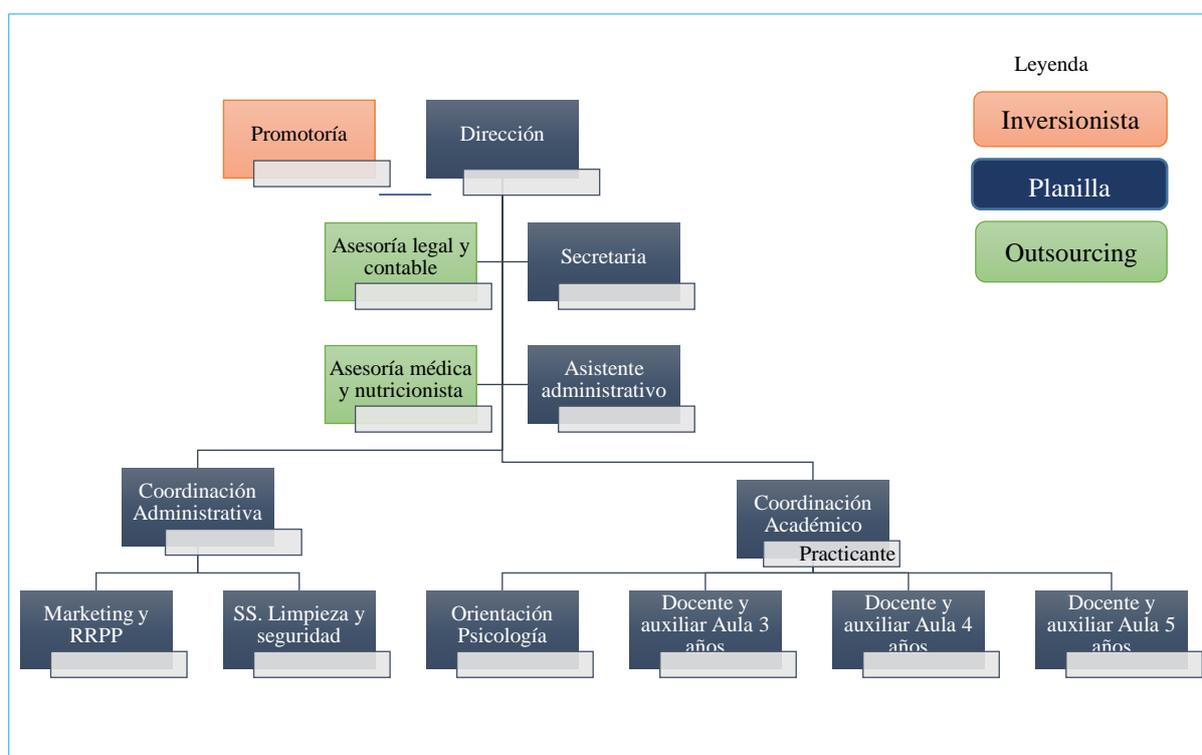


Figura 35: Organigrama Sonajas & Crayolas.

En Sonajas & Crayolas se trabajará con una estructura organizativa plana, de estructura simple y flexible; esta estructura tiene pocos niveles de dirección y utiliza un enfoque de dirección descentralizado, lo que ayudará a alcanzar de forma más efectiva los objetivos trazados involucrando a todos los integrantes de la organización. Ver Figura 35.

8.5. Diseño de los Perfiles de Puestos Clave

Sonajas & Crayolas contará con un Director, Coordinador Administrativo, Coordinador Académico, Docentes, Auxiliares, Personal administrativo, la descripción de los puestos se observa en las tablas siguientes. Del mismo modo se tercerizará los servicios relacionados a: Asesoría contable-legal, Asesoría médica y nutricionista. (Outsourcing).

Director de la I.E.I.P.	
Sexo	Femenino
Edad	40 a 60 años
Estudios	Educación inicial y colegiado, de preferencia con MBA y diplomados en Coaching
Experiencia	10 años en puestos similares, 20 años de experiencia como docente
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Conducir las actividades de la I.E.I.P., tiene la representatividad legal y lidera la participación de la comunidad escolar. - Formular, coordinar y ejecutar el plan de trabajo y currículo básico con participación de todos los colaboradores. - Suscribir las nóminas de matrícula, actas, informes, constancias y libretas de información de evaluación o de notas, certificados de estudios y demás documentos técnico pedagógicos que otorgue la Institución Educativa. - Elaborar, aprobar, ejecutar, evaluar y administrar los instrumentos de gestión: Plan Anual de Trabajo y Proyecto Educativo Institucional (PEI) que comprende el Proyecto Curricular de Centro (PCC) y el Reglamento Interno (RI). - Informar al promotor sobre su gestión pedagógica, administrativa y económica. - Presidir las reuniones del personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la Institución Educativa. - Estimular al personal a su cargo por acciones extraordinarias, sobre todo en aquellas que redunden en beneficio del educando. - Aprobar el cuadro de requerimientos o plan anual de adquisiciones. - Autorizar de acuerdo con las disposiciones vigentes el uso eventual de los ambientes y equipos de la Institución, para fines culturales. - Hacer cumplir el Reglamento interno, aplicando las normas establecidas, y las que emanen los órganos competentes como el MINEDU y el Gobierno Central - Racionalizar el personal que labora en el centro educativo, según las necesidades, actividades o realidad del plantel. - Es responsable del mantenimiento, conservación y mejoramiento de la infraestructura, bienes y servicios del centro educativo; así como el inventario físico valorado. Otras funciones inherentes a su cargo que le sean asignados por el Director de la UGEL y la DRE de corresponder.

Figura 36. Perfil puesto clave – Director de la I.E.I.P.

Coordinador Académico	
Sexo	Femenino/Masculino
Edad	30 a 50 años
Estudios	Educación inicial con diplomados en gestión de RRHH
Experiencia	5 años en puestos similares, 10 años de experiencia como docente
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en la formulación del Plan Anual de Trabajo y el Plan de Supervisión, orientando el trabajo de los docentes. - Planificar, organizar, supervisar y evaluar las actividades técnico pedagógico; y ejecución de las actividades curriculares. - Implementar el plan de capacitación a los docentes. - Controlar la asistencia y puntualidad del personal docente y auxiliar, disponiendo el reemplazo de los ausentes con los tutores docentes disponibles o auxiliares. - Publicar el penúltimo día hábil del mes la relación de inasistencias justificadas e injustificadas al coordinador administrativo. - Informar bimestralmente a la dirección, profesores, alumnos y padres de familia; sobre el desarrollo y progreso de los niños, cumpliendo con las actividades curriculares y del calendario cívico escolar. - Disponer el control permanente del alumnado durante su permanencia en el centro educativo. - Coordinar con soporte técnicos el buen funcionamiento del aplicativo institucional y demás plataformas en internet. - Llevar el control de los requerimientos de los padres de familia via web. - Programar las reuniones con los PPF, considerando el uso de la cámara IP. - Planificar, organizar y verificar el proceso de evaluación del niño. - Demás funciones establecidas por el Director.

Figura 37. Perfil puesto clave – Coordinador Académico de la I.E.I.P.

Docente	
Sexo	Femenino
Edad	25 a 45 años
Estudios	Educación inicial preferencia diplomado en el manejo y terapias del lenguaje, habilidades artísticas
Experiencia	5 años en puestos similares, 8 años de experiencia como docente
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en la elaboración, ejecución y evaluación del Plan de Trabajo Anual de la Institución Educativa. - Programar, desarrollar y evaluar las actividades curriculares, - Evaluar el proceso de enseñanza - aprendizaje. - Elaborar la documentación correspondiente a su sección, en el día y fecha señalada. - Solicitar autorización para cualquier reunión a la dirección del centro educativo por lo menos con un día de anticipación. - Participar en actividades programadas por S&C, actividades pedagógicas internas y externas, recreativas y deportivas, así como culturales. - Coordinar y mantener comunicación permanente con los PPF de asuntos relacionados con el rendimiento académico y del comportamiento de los alumnos, - Cumplir con el turno de la semana en el centro educativo y atender a los alumnos y velar por su integridad física y moral durante el receso, higiene, alimentación y durante su permanencia en S&C. - Entregar a los PPF de su sección las libretas de información debidamente llenadas con las notas de promedio bimestral i/o trimestral. - Velar por el buen estado de conservación de los bienes, instalaciones, infraestructura, mobiliario y material educativo de su salón y de la Institución Educativa. - Cumplir con el Calendario Cívico Escolar, según la fecha designada y programada. - Acompañar a sus alumnos en caso de enfermedad o accidente al centro de salud correspondiente para su atención. - Detectar problemas que afectan el desarrollo del educando y su aprendizaje, tratando de ayudar derivando a los que requieran de tratamiento especializado. - Participar en las capacitaciones organizadas por la institución. - Informar a los PPF el progreso de los niños al módulo del aplicativo S&C, previo permiso del Coordinador Académico. - Las demás que le asigne el coordinador académico.

Figura 38. Perfil puesto clave – Docente

Auxiliares	
Sexo	Femenino
Edad	20 a 30 años
Estudios	Educación inicial preferencia diplomado en el manejo y terapias del lenguaje, habilidades artísticas
Experiencia	2 años en puestos similares, 2 años de experiencia como docente
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar al día: -El cuaderno de anotaciones de ocurrencias del alumnado a su cargo. -Las fichas de seguimiento de los alumnos con problemas de conducta. - La agenda diaria de los alumnos. -El folder de clase conteniendo: parte diario, relación de alumnos, registro de asistencia y el plano de ubicación de los alumnos. - Propiciar el mantenimiento de un clima adecuado para los niños. - Colaborar con el docente de aula y los padres de familia. - Promover el fortalecimiento de la disciplina y el buen comportamiento de los educandos, de conformidad al Reglamento Interno. - Orientar y apoyar a los alumnos en todas las actividades educativas y de servicio comunal que desarrolle la Institución Educativa. - Fomentar hábitos de disciplina, buenas costumbres, puntualidad, higiene y estudio entre los educandos; así como el correcto uso del uniforme escolar, aprovechando para ello la ausencia de profesores y en las formaciones. - Fomentar en coordinación con los docentes, la práctica del deporte, la cultura, artes y folklore nacional e internacional. - Orientar y apoyar a los educandos para que realicen actividades o acciones que permitan la conservación del mobiliario, infraestructura, materiales educativos y otros bienes de S&C. - Evaluar el comportamiento de los alumnos, mediante el control de asistencia, orden, disciplina y aseo. - Controlar a los alumnos en caso de ausencia del profesor la realización de actividades escolares en los salones o en el uso de los sectores. - Colaborar con el llenado de notas, así como entregar y/o recabarlas en forma bimestral o trimestral, debidamente firmadas e informar mediante relación en caso de incumplimiento. - Mantener actualizado los registros de asistencia, las justificaciones y las ocurrencias de indisciplina de los alumnos. - Presentar a la dirección al inicio del año escolar el requerimiento de medicinas y otros implementos del botiquín. - Realizar otras funciones afines a su cargo, según se le asigne.

Figura 39. Perfil puesto clave – Auxiliar

8.6. Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos

El personal administrativo y docente que forme parte de la planilla de Sonajas & Crayolas, se registrará bajo el D.L. 728 y tienen autonomía pedagógica, económica y de régimen laboral general. La frecuencia de pago será mensual. Todos los trabajadores de la empresa contarán con los siguientes beneficios, además de la remuneración:

- Ser asegurados en el Seguro Social (ESSALUD), correspondiéndole al empleador pagar el 9% de la remuneración del trabajador a ESSALUD.
- El trabajador deberá aportar el 10% del sueldo a la AFP a la que se haya afiliado, más 1.47% de comisión y 1.36% por seguro, siempre y cuando esté inscrito en el Sistema Privado de pensiones o 13% si aporta al Sistema Nacional de Pensiones (ONP)
- Indemnización por despido arbitrario, a razón de una remuneración y media por cada año trabajado hasta un máximo de 12 remuneraciones.
- Compensación por tiempo de servicios (CTS), en calidad de beneficio social en los meses de mayo y noviembre.
- Periodo vacacional de 30 días por cada año completo de servicios.
- Dos gratificaciones anuales en los meses de julio y diciembre, equivalentes a una remuneración mensual en cada oportunidad.
- Asignación familiar que es el 10% de SMV

A continuación, se detalla la planilla de los colaboradores para el año 2018, incluyendo el personal outsourcing (ver Tabla 72 y 73)

Tabla 72

Remuneraciones

Cargo	Básico30 días	A. Familiar	Total ingresos	AFP pensión	AFP comisión	AFP seguros	Total descuento	Neto a pagar	ESSALUD	Gasto mensual
				10%	1.47%	1.36%			9%	
Docentes	1,700.00	85	1,785.00	179	26	24	229	1,556	140	1,696
Auxiliares	1,100.00	85	1,185.00	119	17	16	152	1,033	93	1,126
Practicantes	450	85	535.00	54	8	7	69	466	42	508
Mano de Obra Directa	3,250.00	255.00	3,505.00	351	52	48	450	3,055	275	3,330
Director	3,600.00	85	3,685.00	369	54	50	473	3,212	289	3,501
Coordinador académico	2,100.00	85	2,185.00	219	32	30	280	1,905	171	2,076
Psicóloga	1,200.00	85	1,285.00	129	19	17	165	1,120	101	1,221
Secretaria	1000	85	1,085.00	109	16	15	139	946	85	1,031
Coordinador Administrativo	2,100.00	85	2,185.00	219	32	30	280	1,905	171	2,076
Marketing y RRPP	1,500.00	85	1,585.00	159	23	22	203	1,382	124	1,506
Servicio Limpieza	850	85	935.00	94	14	13	120	815	73	888
Servicio vigilancia	900	85	985.00	99	14	13	126	859	77	936
Mano de Obra Indirecta	13,250.00	680.00	13,930.00	1,393.00	204.77	189.45	1,787.22	12,142.78	1,092.85	13,235.63
Total	16,500.00	935.00	17,435.00	1,743.50	256.29	237.12	2,236.91	15,198.09	1,367.83	16,565.92

Nota. Los cálculos de la AFP hacen referencia a Hábitat

Tabla 73
Gastos en Outsourcing

Cargo	Gasto mensual
Asesor contable	300.00
Asesor legal	300.00
Asesor médico	400.00
Nutricionista	200.00
Total	1,200.00

Por otro lado, se contará con incentivos por rendimiento el cual se verá reflejado pasado el tercer año de haber iniciado actividades, como institución además se premiará las iniciativas del personal que logre contribuir con el crecimiento, desarrollo y posicionamiento de la institución educativa.

8.7. Políticas de Recursos Humanos

Se hará referencia a la manera como la organización dirige a sus colaboradores para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, así como cada quien logra sus objetivos personales.

La I.E.I.P. Sonajas & Crayolas aplicará una política de integración que conlleve al progreso, incentivo y satisfacción total del empleado o colaborador, para ello se ha pensado en el siguiente programa:

- ***Política de ingreso.***

Se incorporará como parte de la comunidad educativa a personal de la más alta calidad profesional cuyas competencias se encuentren en concordancia con las exigencias y objetivos organizacionales, a través de procedimientos técnicos y transparentes, no discriminatorios basados en el mérito y la excelencia.

La política de reclutamiento de personal va a permitir a la institución educativa definir bien dónde, cómo y en qué condiciones reclutar al mejor personal; conocer cuáles son los requisitos básicos de la fuerza de trabajo para el óptimo desempeño de cada uno de sus labores. Sonajas & Crayolas reconoce que el principal recurso con el que cuenta es el docente, por lo tanto, se le proporcionará una remuneración adecuada conforme a su experiencia y desenvolvimiento.

Se mantendrá un sistema de comunicación que permita informar a todos los colaboradores la visión, misión, principios y objetivos de la organización y toda información que necesite saber desde su incorporación, mediante un proceso de inducción. Además de cumplir con el horario y todo lo establecido en el Reglamento interno de trabajo que se entrega a cada trabajador ni bien inicie su vinculación.

- ***Política de desarrollo y desempeño de los recursos humanos.***

La I.E.I.P. Sonajas & Crayolas buscará un adecuado equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo profesional junto con el mejoramiento de las condiciones de trabajo. Utilizará la capacitación, el perfeccionamiento y la evaluación del desempeño como herramientas de apoyo fundamentales.

La I.E.I.P. Sonajas & Crayolas para dar cumplimiento a sus objetivos institucionales motivará y orientará el actuar de sus colaboradores a la mejora continua del rendimiento mediante un proceso de evaluación del desempeño, informando los resultados del mismo para que el colaborador pueda adoptar las medidas correctivas y preventivas de corresponder.

- ***Política de capacitación y perfeccionamiento.***

La I.E.I.P. Sonajas & Crayolas capacitará y perfeccionará a sus colaboradores, desarrollando las competencias, capacidades personales y profesionales requeridas para el

cumplimiento de sus funciones, facilitando a la vez su adaptación a la organización, a los cambios culturales y tecnológicos, contribuyendo también a su desarrollo personal.

- ***Política de remuneraciones.***

La I.E.I.P. Sonajas & Crayolas, para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, incorporará personal altamente calificado, para lo cual deberá fijar niveles de remuneraciones que consideren las realidades existentes en la zona y sector. Además, retendrá a dicho personal mediante incentivos económicos y no económicos ligados al desempeño individual y colectivo.

- ***Política de calidad de vida laboral o clima laboral.***

La I.E.I.P. Sonajas & Crayolas propiciará actividades que fomente un buen clima laboral, desarrollando y facilitando acciones que promuevan ambientes de trabajo armónicos; estilos de vida saludable y condiciones seguras de trabajo. Mantener las relaciones laborales armónicas acorde con los objetivos de la empresa. Por eso se pretende realizar dos eventos de integración con la finalidad de compartir experiencias y unir lazos de confraternidad incentivando la unión y el respeto entre las personas que conforman la organización.

- ***Política de desvinculación.***

La I.E.I.P. Sonajas & Crayolas velará por una adecuada renovación del personal, implementando un modelo de desvinculación que se aplique a partir de los 65 años de edad, sin perjuicio de las demás causales contenidas en los Estatutos.

Capítulo IX: Planificación Financiera.

El capítulo de Planificación Financiera tiene por finalidad identificar y calcular la inversión, determinar el financiamiento, sus condiciones y dar a conocer los presupuestos de ingresos y gastos necesarios para iniciar el proyecto I.E.I.P Sonajas & Crayolas.

Y en la parte final del presente capítulo se mostrarán los principales Estados financieros y un flujo de caja proyectado.

9.1. La Inversión

La mayoría de las inversiones de un proyecto se concentra en aquellas que se deben realizar antes del inicio de la operación, aunque es importante considerar también las que se deben realizar durante la operación del proyecto, tanto por la necesidad de reemplazar activos como para enfrentar la ampliación proyectada del nivel de actividad. (Sapag, N., 2011, pág. 180).

Para dimensionar la inversión se ha considerado la información existente en el mercado, cuantificando la inversión en: gastos pre operativos y/o de constitución al tratarse de una empresa nueva, adquisición de activos y capital de trabajo, para lo que se ha considerado un horizonte de proyecto de 10 años.

9.1.1. Inversión Pre-operativa

Se considera inversión Pre-operativa a aquellas inversiones que se realizan antes que el proyecto empiece a funcionar. En la Tabla 74 se detalla la inversión intangible que se tendrá

que incurrir antes que la I.E.I.P. Sonajas & Crayolas inicie sus actividades. Los gastos pre-operativos intangibles representan un total de S/40,563.00.

Tabla 74

Inversión Intangible

Gastos pre-operativos	Descripción	Precio en S/
Licencias y derechos	Elaboración Minuta de Constitución	350
	Escritura Pública	280
	Inscripción en Registros Públicos	275
	Licencia Municipal	415
	Certificado de Defensa Civil	180
	Autorización UGEL	250
	Certificado de registro marca - INDECOPI	538
	Ante proyecto	15,400
	Total licencias y derechos	17,688
Publicidad y promoción	Diseño Web, SieWEB	4,875
	Estudio de mercado	2,500
	Brochure, folletos y stickers	650
	Publicidad - Revistas	850
	Total publicidad y promoción	8,875
RRHH	Sueldos	6,500
	Capacitación al personal	3,900
	Total RRHH	10,400
Otros	Servicios generales	2,000
	Predial y Arbitrios	2,600
	Total otros	4,600
Total gastos pre-operativos		41,563

Para implementar la I.E.I.P. Sonajas & Crayolas con todos los atributos mencionados en el Capítulo 7, se considera adquirir un terreno de 450mt². En esta área se construirá en una primera etapa, tres aulas pedagógicas y un salón de Psicomotricidad además de oficinas administrativas y áreas verdes. La segunda etapa de construcción se llevará a cabo a partir del tercer año del proyecto.

En la Tabla 75 detallamos la inversión Tangible, el monto de esta inversión asciende a S/ 1,467,811.00 y está compuesta principalmente por la compra de un terreno en el distrito de Los Olivos, el detalle de la inversión tangible se encuentra en el Anexo 14.

Tabla 75

Inversión Tangible

Gastos pre-operativos	Total en soles
Terreno	1,074,938
Edificaciones construcción	349,800
Equipo de cómputo	4,476
Otros bienes del activo fijo	9,237
Muebles y enseres	29,360
Total gastos pre-operativos inversión tangible	1,467,811

9.1.2. Inversión en capital de trabajo

Una inversión fundamental para el éxito o el fracaso de un negocio es la que se debe hacer en capital de trabajo. El proyecto puede considerar la inversión en todos los activos fijos necesarios para poder funcionar adecuadamente, pero si no contempla la inversión en el capital necesario para financiar los desfases de caja durante su operación, probablemente fracase (Sapag, N., 2011, pág. 183).

Por tanto, es necesario que el proyecto considere el financiamiento de capital de trabajo inicial, que no es otra cosa que la diferencia entre los activos corrientes y pasivos corrientes. Esta inversión adicional es necesaria sobre todo cuando se trata de negocios nuevos como es el caso.

De acuerdo a las proyecciones en un escenario moderado será necesario cubrir los gastos y costos operativos durante el 1er año, sobre todo para el pago de sueldos, beneficios, materiales educativos, permitiendo que la Institución Educativa opere sin inconvenientes, hasta lograr superar el punto de equilibrio y se generen utilidades.

Para determinar el capital de trabajo se calculó el flujo de caja el 1er año y a través del método máximo déficit acumulado mensual, se identificó el mayor importe o diferencia en el mes de febrero por el importe de S/ 21,178.00, el detalle se encuentra en el Anexo 15: Capital de Trabajo.

9.1.3. Costo del proyecto.

El costo del proyecto está dividido en 3 grupos:

- Inversión en activos Tangibles, ver Tabla 75.
- Inversión en activos intangibles, ver Tabla 74.
- Inversión en capital de trabajo, ver Anexo 15.

Siendo el costo total del proyecto S/1'529,552.00.

Tabla 76

Costo Total

Inversión	Total en soles
Activos intangibles	40,563
Activos tangibles	1,467,811
Capital de Trabajo	21,178
Total inversión	1,529,552

9.1.4. Inversiones futuras.

El presente proyecto tiene inversiones futuras en el tercer año de su puesta en marcha.

En la Tabla 77 se encuentran descritos los montos de esta inversión, que principalmente es la construcción de tres aulas pedagógicas, compra de computadoras, mesas, pizarras acrílicas entre otros enseres, todo ello hace un total de S/237,773.00. (Ver Anexo 16: Inversión Futura).

Tabla 77

Inversión Tangible Futura

Inversión futura	Total en soles
Edificaciones construcción	210,100
Equipo de cómputo	2,238
Otros bienes del activo fijo	1,777
Muebles y enseres	23,658
Total gastos pre-operativos inversión futura	237,773

9.2. Financiamiento

9.2.1. Endeudamiento y condiciones.

Tras evaluar varias opciones, desde conversar con parientes, amigos y otros empresarios incluyendo los recursos propios de los investigadores, se llegó a la conclusión que sólo se necesita financiar S/425,680.00 para completar el monto total de la inversión. En la Tabla 78 se detalla el financiamiento requerido, siendo el financiamiento bancario S/425.680.00 el cual corresponde al 27.83% y el aporte de los accionistas S/1´103,872.00 con el 72.17%.

Tabla 78

Forma de Financiamiento

Financiamiento	Total soles	%
Financiamiento bancario	425,680	27.83%
Aporte de accionistas	1,103,872	72.17%
Total financiamiento	1,529,552	100.00%

El financiamiento del 27.83% se hará a través de un crédito hipotecario con Mi Banco en un plazo de 10 años, ver la estructura del financiamiento en la Tabla 79.

Tabla 79

Estructura del Financiamiento

Financiamiento	Importes y valores
Monto a financiar	425,680
Entidad bancaria	MI BANCO
Tasa de interés anual	15.36%
Nº de cuotas	120
Cuota mensual fija en soles	6,706

La cuota mensual del crédito según el cronograma es de S/. 6,706.00, incluye el seguro de desgravamen e ITF. (Ver Anexo 17: Cronograma Crédito Hipotecario).

En algunos casos, las entidades financieras exigen garantías para el otorgamiento del crédito a una nueva empresa jurídica. Esto significa que, en caso de insolvencia por parte del tomador del préstamo, el banco será resarcido. Por lo que se ha visto por conveniente que los socios avalen el crédito otorgado con una propiedad, según detalle:

- Margot Cerna Prolongación Huánuco 1580 Int. 62-63 La Victoria, Lima
- Rocío Collao, Envases Lima SAC, Pasaje Santa Rosa 219 Ate Lima

Y la hipoteca, la empresa compromete el inmueble donde funcionará Sonajas & Crayolas para garantizar que pagará la deuda. En caso de insolvencia, al finalizar el período estipulado el inmueble puede ser tomado por la entidad financiera.

9.2.2. Capital y costo de oportunidad.

Según la teoría, la mejor forma para determinar el costo de oportunidad de una inversión es el CAPM - Capital Asset Pricing Model (Sharpe, W., 1966) que es traducido como modelo de valoración de activos financieros. El modelo CAPM es una herramienta para conocer el costo de oportunidad de una inversión, mide el rendimiento esperado y el riesgo de un activo, este modelo es aplicable del mismo modo en los países emergentes, ver Tabla 80.

Tabla 80

Estimación del CAPM

Datos	Valores
Tasa libre de riesgo - Bono del tesoro 10 años	2.38%
Prima de riesgo	6.24%
Beta apalancado	1.34
Deuda / Patrimonio	38.56%
Prima de negocio nuevo	8.00%
Tasa impositiva Pyme	29.50%

Riesgo país	1.42
Perú Long-Term Inflation	2.30%
USA Long-Term Inflation	2.04%
Costo del patrimonio (nominal US\$)	10.71%
Costo del patrimonio (real US\$)	8.50%
Costo del patrimonio (real en PEN)	20.63%

Para la tasa libre de riesgo (rf) se ha utilizado Rendimiento del bono del tesoro de USA a 10 años. En cuanto al Beta unlevered, se ha recurrido a la publicación en línea de Damodarán y el Riesgo país de Perú, se han obtenido a través de BCR. El cálculo del costo de oportunidad se encuentra en el Anexo 18.

Costo de patrimonio nominal EEUU resultó 10.71% Este rendimiento lo exigirá un accionista americano que invierta su dinero en un proyecto en EEUU, hay que tener en cuenta que el proyecto será ejecutado en el Perú, por lo que el rendimiento hay que ajustarlo al riesgo de invertir en el país, es decir; adicionar una prima por negocio nuevo, riesgo país y la inflación.

Según los cálculos obtenidos, el COK del proyecto es de 20.63%, en tanto que el WACC resulta 17.90%. Los datos para hallar el WACC se encuentran en la Tabla 81.

Tabla 81

Costo de Capital Promedio Ponderado

WACC	Valores	Peso	Rentabilidad
Inversión	1,529,552	100.00%	
Capital	1,103,872	72.17%	20.63%
Deuda	425,680	27.83%	15.36%
Tasa de Impuesto	29.50%		
WACC	17.90%		

9.3. Presupuestos Base

9.3.1. Presupuesto de ventas.

Un presupuesto de ventas es un plan financiero de ventas que delinea la forma de asignar los recursos y las actividades de ventas con el fin de cumplir con su pronóstico. Los pronósticos y los presupuestos de ventas son herramientas de planeación interdependientes que requieren una estrecha coordinación con otras actividades de marketing”. (Hair, Anderson, Mehta, & Babin, 2010, p. 137)

El total de ingreso por alumno se encuentra descrito en la Tabla 82 por un monto de S/. 6,600.00, este comprende la pensión mensual de S/ 600.00 a 10 cuotas anuales por niño(a) matriculado y un pago único al año por concepto de matrícula por el monto de S/600.00 que representa una cuota anual por niño matriculado.

Tabla 82

Presupuesto de Ventas

Detalle de ingresos	Nº de pagos al año	P. Unitario	Ingreso anual por alumno
Matrícula	1	600.00	600.00
Pensión mensual	10	600.00	6,000.00
Cuota de ingreso	Pago único	520.00	
Talleres de integración	Opcional	280.00	
Talleres vacacionales	Opcional	400.00	
Total S/			6,600.00

También se considera la cuota de ingreso, que es un pago único por alumno, además de la opción de participar de los diversos talleres por las tardes. Como parte de los ingresos también se incluyó talleres de verano, que se pondrá en marcha a partir del segundo año.

En el Anexo 19, presentamos el presupuesto de ventas del año 1 al año 10; tal como se detalla tendremos un incremento anual de la pensión en un 5% a partir del año 5 debido al

posicionamiento de la marca. El ingreso por talleres está determinado por 74% de padres de familia que si desean que sus hijos reciban talleres por las tardes.

En el Plan de Ventas se detalla la cantidad de alumnos a lo largo del horizonte del proyecto, para el año 1 se iniciará con 53 alumnos, la capacidad instalada al año 10 será de 150 alumnos, todo lo mencionado se explica en detalle en el plan de ventas.

En la Tabla 83 se presenta el resumen del presupuesto de ventas del año 1 al 10.

Tabla 83

Presupuesto de Ventas del Año Uno al Año Diez

Año	Total anual en soles
1	486,560
2	608,748
3	936,932
4	1,149,928
5	1,361,250
6	1,415,835
7	1,470,409
8	1,527,711
9	1,587,879
10	1,651,055

9.3.2. Presupuesto de compras.

El presupuesto de compras está compuesto por materiales a utilizar en las actividades realizadas por los niños y todo lo necesario para una atención personalizada dentro de la institución. En la Tabla 84 se detalla los elementos que componen este presupuesto de compras.

Tabla 84

Presupuesto de Compras

Detalle	Cantidad	Medida	Precio unitario	Total anual S/
Cd interactivos	15	Unid.	2.50	38
Plastilina	75	Pote x 7	3.80	285
Plumones	75	Caja x 12	14.60	1,095
Papelería	10	Millar	19.80	198

Rompecabezas y juegos	75	Unid.	11.80	885
Tijeras	75	Unid.	7.00	525
Colores	25	Caja x 12	4.10	103
Temperas	20	Frasco x 250	4.40	88
Pegamento y otros	75	Barra	2.80	210
Juegos didácticos	75	Caja x 30	17.70	1,328
Lápices	20	Estuchex3	2.80	56
Papel toalla	50	Pack x3	4.90	245
Toallas Húmedas	30	Caja x 25 unid.	3.50	105
Jabón líquido antibacterial	20	Frasco x 260	3.50	70
Masking tape de colores	20	Unid.	2.50	50
Total S/				5,280

El presupuesto de compras del año 1 al año 10, se encuentra en el Anexo 20, la compra de materiales se considera gastos directos para la prestación de servicios, estos gastos tienen una frecuencia de adquisición mensual y anual según requerimiento por la cantidad de alumnos y actividades programadas en el aprendizaje.

En la Tabla 85, podremos apreciar los montos del presupuesto del año 1 al año 10.

Tabla 85

Presupuesto de Compras del Año Uno al Año Diez

Año	Total anual en soles
1	5,280
2	5,280
3	9,730
4	9,730
5	9,730
6	9,730
7	9,730
8	9,730
9	9,730
10	9,730

9.3.3. Presupuesto de costo de ventas.

En una empresa de servicios como es la I.E.I.P. Sonajas & Crayolas, no existe costo de ventas; lo que existe es el llamado "costo del servicio"; el cual está conformado por todo lo vinculado directamente para la prestación del servicio.

Materiales: se refiere al costo de los materiales utilizados directamente en el producto final, para el proyecto es el valor de compra de los insumos para enseñanza como: tizas, marcadores, tableros, papelería en general, entre otros (descrito en la Tabla 84).

Mano de obra directa: Es el elemento directo del proceso de prestación del servicio que está constituido por las remuneraciones que se paga a los profesores y auxiliares, así como todos los beneficios de acuerdo a ley.

En el primer y segundo año solo se contratarán 3 profesores y 3 auxiliares, ya en el tercer año con la apertura de nuevos salones, se contratarán 6 profesores y 6 auxiliares. En la Tabla 86 se muestra las remuneraciones del personal de servicios directos.

Tabla 86

Personal - Capacidad por Cubrir y Remuneraciones

Planilla	Cantidad	Remuneración bruta S/
Docentes	6	1,700
Auxiliares	6	1,100
Practicante	3	450
Total S/		3,250

Adicionalmente también se están considerando la contratación de profesores y auxiliares para el periodo vacacional (enero y febrero), para el segundo año de proyecto.

El monto que corresponde para este elemento asciende a S/. 166,514.00 en el primer año. El presupuesto del costo de ventas del año 1 al año 10 se muestra en el Anexo 21.

Tabla 87

Presupuesto de Costo de Ventas del Año Uno al Año Diez

Año	Total anual en soles
1	166,514
2	178,469
3	327,051
4	327,051

5	327,051
6	342,806
7	342,806
8	359,946
9	359,946
10	359,946

9.3.4. Presupuesto de gastos administrativos.

Para el Presupuesto de Gastos Administrativos se ha tomado en cuenta todos aquellos gastos generales que de alguna manera no se vinculan directamente con la prestación del servicio.

Los elementos que conforman estos gastos administrativos son: servicios básicos, seguros, útiles de oficina, sueldo de asistente, gastos de mantenimiento, material de limpieza y servicios outsourcing. Así como también, los gastos por el pago del impuesto predial y arbitrios. Se debe tener en cuenta que en el distrito de Los Olivos se otorgan licencias de funcionamiento indefinidos por lo que no habrá la necesidad de realizar pagos anuales por este concepto. En el caso del permiso de Defensa Civil si habrá una renovación cada 2 años. En el año 3 del proyecto se hará los trámites correspondientes, así como el pago respectivo ante MINEDU (UGEL) por la ampliación de aulas de 3 a 6. Los gastos administrativos se detallan en la Tabla 88.

Tabla 88

Gastos Administrativos

Gastos de administración	Total anual en S/
Servicios básicos (luz, agua)	14,400
Teléfono, internet, TV	3,360
Seguros multiriesgo	4,020
Impuesto predial y arbitrios	2,600
Asistencia legal	3,600
Asesoría contable	3,600
Nutricionista	2,400
Médico Pediatra	4,800

Útiles de oficina	456
Material de limpieza	300
Menaje -Vajilla	216
Utensilios	144
Bidón de agua	504
Café, azúcar	288
Total S/	40,688

En la Tabla 89 se muestra la planilla de personal administrativo, el cual asciende a S/ 200,685.00 el monto incluye los beneficios de acuerdo a Ley.

Tabla 89

Planilla Personal Administrativo

Planilla	Total anual en S/
Director	61,487
Coordinador académico	35,867
Coordinador administrativo	35,867
Psicóloga	20,496
Secretaria	17,080
Limpieza	14,518
Vigilancia	15,372
Total S/	200,685

En la Tabla 90 se encuentran descritos los montos anuales del presupuesto de gastos administrativos. (Ver Anexo 22). Para los años 6 y 8 en el horizonte del proyecto, según las políticas se incluye un incremento de sueldos equivalentes al 5%.

Tabla 90

Presupuesto de Gastos Administrativos del Año Uno al Año Diez

Año	Monto en soles anual
1	241,359
2	241,359
3	241,789
4	241,359
5	241,539
6	251,393
7	251,573

8	261,928
9	262,108
10	261,928

9.3.5. Presupuesto de marketing y ventas.

Los gastos del Presupuesto de marketing y ventas se ven reflejados en mantenimiento de página web, de monitoreo en línea, publicidad, folletería, gastos de representación y volanteo.

También se incluye en Marketing y RRPP (Relaciones Públicas) la contratación de personal calificado para encargarse de promover y prestigiar la imagen pública de Sonajas & Crayolas, así como el trato personal con los padres de familia o entidades.

ver Tabla 91.

Tabla 91

Gastos de Marketing y Ventas

Gastos de ventas	Total anual en S/
Mantenimiento de página web	3,600
Hosting y Dominio	570
Marketing y RRPP	25,618
Mantenimiento de monitoreo	4,200
Publicidad en revistas	2,549
Material gráfico	1,440
Gastos de representación	3,540
Total S/	41,516

Los elementos como la página web, el monitoreo en línea son muy importantes para la institución educativa Inicial Sonajas & Crayolas, estos van a permitir mantener la diferenciación del proyecto.

En el Anexo 23: Presupuesto de gasto de ventas, se encuentra la proyección del año 1 al año 10.

Tabla 92

Presupuesto de Marketing y Ventas del Año Uno al Año Diez

Año	Monto en soles anual
1	41,516
2	41,516
3	41,516
4	41,516
5	41,516
6	41,516
7	41,516
8	41,516
9	41,516
10	41,516

9.3.6. Presupuesto de gastos financieros.

Para el presente proyecto se contará con un financiamiento para la inversión en el proyecto; los intereses y gastos de desgravamen conforman estos gastos financieros. En la Tabla 93 mostramos el detalle global de estos gastos financieros proyectado por cada año en el horizonte del tiempo dado. (Ver detalle Anexo 24: Presupuesto de Gastos Financieros)

Tabla 93

Presupuesto Gastos Financieros del año 1 al año 10

Año	Escudo Fiscal	Amortización
1	59,871	20,599
2	56,707	23,763
3	53,056	27,413
4	48,845	31,624
5	43,988	36,482
6	38,383	42,086
7	31,918	48,551
8	24,460	56,009
9	15,856	64,613
10	5,931	74,539
Total S/	379,016	425,680

9.4. Presupuestos de Resultados

El presupuesto de resultados se verá reflejado en el estado de ganancias y pérdidas proyectado, el balance proyectado y el flujo de caja proyectado cuyo horizonte de trabajo para este estudio será de 10 años.

Según la Norma Internacional de Contabilidad 1 - NIC 1, desarrollada conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), en donde se establece las bases para la presentación de los estados financieros de propósito general, para asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad correspondientes a periodos anteriores, como con los de otras entidades. Esta Norma establece requerimientos generales para la presentación de los estados financieros, guías para determinar su estructura y requisitos mínimos sobre su contenido.

Los estados financieros bajo NIIF comprenden:

- El Estado de Situación Financiera (antes «Balance General»)
- El Estado de Resultados (antes «Estado de Ganancias y Pérdidas»)

Por lo cual en el presente proyecto tomaremos estas nuevas denominaciones en adelante.

9.4.1. Estado de resultados proyectado.

El Estado de Resultados proyectado va a reflejar el resultado de la gestión de cada periodo durante el horizonte del proyecto.

Para el primer año el Estado de Resultados nos arroja negativo, y a partir del segundo año se obtiene utilidad neta de S/ 51,742.00.

En la Tabla 94 se muestra en detalle el Estado de Resultados proyectado a 10 años. Ver el Anexo 25: Cálculo de la Depreciación y amortización.

Tabla 94

Estado de Resultados Proyectado del Año Uno al Año Diez (expresado en soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos										
Ventas	349,800	442,200	712,800	871,200	1,039,500	1,091,475	1,146,049	1,203,351	1,263,519	1,326,695
Otros ingresos	136,760	166,548	224,132	278,728	321,750	324,360	324,360	324,360	324,360	324,360
Total ingresos	486,560	608,748	936,932	1,149,928	1,361,250	1,415,835	1,470,409	1,527,711	1,587,879	1,651,055
Costo de venta	171,806	183,734	336,777	336,777	336,777	336,777	336,777	336,777	336,777	336,777
Utilidad bruta	314,754	425,014	600,155	813,151	1,024,473	1,079,058	1,133,632	1,190,934	1,251,102	1,314,278
Gastos Operativos										
Gastos administrativos	238,773	238,773	238,773	238,773	238,773	238,773	238,773	238,773	238,773	238,773
Depreciación y amortización	30,581	30,581	44,189	44,189	43,070	34,958	34,398	34,398	34,398	34,398
Gastos de ventas	41,459	41,459	41,459	41,459	41,459	41,459	41,459	41,459	41,459	41,459
Utilidad operativa (EBIT)	3,941	114,200	275,734	488,729	701,170	763,868	819,001	876,304	936,471	999,647
Gastos financieros										
Gastos financieros	59,873	56,709	53,059	48,847	43,990	38,385	31,920	24,462	15,858	5,933
Utilidad antes de impuestos	-55,932	57,491	222,675	439,882	657,181	725,483	787,081	851,841	920,613	993,714
Primer tramo	10.00%	5,749	6,225	6,225	6,225	6,225	6,225	6,225	6,225	6,225
Segundo tramo	29.50%		47,325	111,401	175,505	195,654	213,825	232,929	253,217	274,782
Impuestos a la renta	0	5,749	53,550	117,626	181,730	201,879	220,050	239,154	259,442	281,007
Utilidad (o pérdida neta)	-55,932	51,742	169,125	322,255	475,451	523,604	567,031	612,687	661,171	712,707
EBITDA (EBIT+ depreciación y amortización)	34,522	144,782	319,923	532,919	744,241	798,826	853,399	910,702	970,869	1,034,045

9.4.2. Estado de situación financiera proyectado.

El Estado de Situación proyectado refleja la situación de los activos, pasivos y patrimonio que obtendrá la I.E.I.P. Sonajas & Crayolas en el horizonte proyectado. En la tabla 86 se aprecia el Estado de Situación proyectado en el horizonte del tiempo del proyecto.

Es importante señalar que la deuda a corto plazo son los pagos de servicios pendientes de pago a fin de año, dado que todo se paga al contado. La única deuda a largo plazo es el pago del préstamo realizado al inicio de operaciones. A continuación, se presenta el balance general proyectado (ver Tabla 95).

Tabla 95
Estado de Situación Financiera Proyectado del Año Uno al Año Diez
(expresado en soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
ACTIVO										
Activo Corriente										
Caja y bancos	-26,463	31,759	18,320	405,717	938,247	1,460,713	2,017,058	2,611,961	3,247,326	3,924,947
Cuentas por cobrar	4,866	10,953	20,322	31,822	45,434	59,593	74,297	89,574	105,453	121,963
Materiales y suministros										
Total Activo Corriente	-21,597	42,713	38,642	437,539	983,681	1,520,306	2,091,355	2,701,535	3,352,779	4,046,910
Activo No Corriente										
Intereses por devengar	319,163	262,455	209,396	160,548	116,559	78,174	46,253	21,791	5,933	0
Terrenos	1,074,938	1,074,938	1,074,938	1,074,938	1,074,938	1,074,938	1,074,938	1,074,938	1,074,938	1,074,938
Inmuebles maquinaria y equipo	392,873	392,873	630,646	630,646	626,170	626,170	623,932	623,932	623,932	623,932
Intangibles	40,563	40,563	40,563	40,563	40,563	0	0	0	0	0
Depreciación y Amortización Acum.	-30,581	-61,163	-105,352	-149,541	-188,136	-182,530	-214,690	-249,089	-283,487	-317,885
Total Activo No Corriente	1,796,956	1,709,666	1,850,191	1,757,154	1,670,094	1,596,751	1,530,432	1,471,572	1,421,315	1,380,984
Total Activo	1,775,358	1,752,378	1,888,833	2,194,692	2,653,775	3,117,057	3,621,787	4,173,107	4,774,094	5,427,894
PASIVO										
Pasivo Corriente										
Otras cuentas por pagar	3,174	3,174	3,174	3,174	3,174	3,174	3,174	3,174	3,174	3,174
Tributos por pagar	0	5,749	53,550	117,626	181,730	201,879	220,050	239,154	259,442	281,007
Total Pasivo Corriente	3,174	8,923	56,724	120,800	184,904	205,053	223,224	242,328	262,616	284,181
Pasivo no Corriente										
Obligaciones finan. por pagar- no Cte.	724,245	643,773	563,301	482,830	402,358	321,887	241,415	160,943	80,472	0
Total Pasivo No Corriente	724,245	643,773	563,301	482,830	402,358	321,887	241,415	160,943	80,472	0
Total Pasivo	727,419	652,696	620,026	603,630	587,262	526,939	464,639	403,272	343,088	284,181
PATRIMONIO										
Capital aporte socios	1,103,872	1,103,872	1,103,872	1,103,872	1,103,872	1,103,872	1,103,872	1,103,872	1,103,872	1,103,872
Resultado del ejercicio	-55,932	51,742	169,125	322,255	475,451	523,604	567,031	612,687	661,171	712,707
Resultados acumulados		-55,932	-4,190	164,935	487,191	962,642	1,486,246	2,053,276	2,665,963	3,327,134
Total Patrimonio	1,047,940	1,099,682	1,268,807	1,591,062	2,066,513	2,590,117	3,157,148	3,769,835	4,431,006	5,143,713
Total Pasivo y Patrimonio	1,775,358	1,752,378	1,888,833	2,194,692	2,653,775	3,117,057	3,621,787	4,173,107	4,774,094	5,427,894

9.4.3. Flujo de caja proyectado.

El Flujo de caja refleja los ingresos y desembolsos que incurrirá el negocio a lo largo de los años.

La proyección del flujo de caja, se trabajó bajo los siguientes supuestos:

- El periodo de evaluación del plan de negocio es de 10 años y en moneda soles.
- El inicio de las actividades pre operativas serán 12 meses antes, con la contratación de la directora; las operaciones inician en enero de 2019.
- Para fines del análisis, la inflación se considera despreciable.
- Para la determinación del cálculo del impuesto a la renta anual se utilizará una tasa progresiva de acuerdo a lo establecido en la Ley RMT, es de 10% (primeras 15 UIT) y el exceso 29.5%. Ver Anexo 26: Determinación del Impuesto a la Renta.
- Se optó por valorar el proyecto como una unidad económica funcionando.
- No se incluirá la recuperación del capital de trabajo al final del horizonte de evaluación porque es necesario disponer de este para generar los flujos futuros.

En la Tabla 96 mostramos el flujo de caja proyectado en el horizonte de 10 años.

Tabla 96

Flujo de caja Económico y Financiero Proyectado del Año Uno al Año Diez (expresado en soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas y cobros		349,800	442,200	712,800	871,200	1,039,500	1,091,475	1,146,049	1,203,351	1,263,519	1,326,695
Otros Ingresos		136,760	166,548	224,132	278,728	321,750	324,360	324,360	324,360	324,360	324,360
Ingresos Totales		486,560	608,748	936,932	1,149,928	1,361,250	1,415,835	1,470,409	1,527,711	1,587,879	1,651,055
Costo de Ventas		171,794	183,749	336,781	336,781	336,781	352,536	352,536	369,676	369,676	369,676
Gastos Administrativos		241,359	241,359	241,789	241,359	241,539	251,393	251,573	261,928	262,108	261,928
Depreciación		30,781	61,563	105,952	150,341	189,136	182,530	214,690	249,089	283,487	317,885
Gastos de Marketing y ventas		41,516	41,516	41,516	41,516	41,516	41,516	41,516	41,516	41,516	41,516
Egresos Totales		485,451	528,187	726,039	769,997	808,972	827,975	860,315	922,209	956,787	991,005
Utilidad antes de Impuestos		1,109	80,561	210,893	379,931	552,278	587,860	610,093	605,502	631,092	660,050
Primer tramo	10.00%	111	6,225	6,225	6,225	6,225	6,225	6,225	6,225	6,225	6,225
Segundo tramo	29.50%		5,402	43,850	93,716	144,558	155,055	161,614	160,259	167,808	176,351
Impuestos		111	11,627	50,075	99,941	150,783	161,280	167,839	166,484	174,033	182,576
Utilidad Neta		998	68,934	160,819	279,990	401,495	426,580	442,255	439,018	457,059	477,474
(+) Depreciación y amortiz.		30,781	61,563	105,952	150,341	189,136	182,530	214,690	249,089	283,487	317,885
Flujo de Caja Operativo		31,780	130,497	266,771	430,331	590,631	609,110	656,945	688,107	740,545	795,359
Activos fijos	-1,467,811										
Activos Intangibles	-41,563										
Capital de Trabajo KW	-21,178	-339	-538	-662	-795	-823	-852	-882	-912	-944	
Valor de desecho o rescate											
Recuperación de cap. Trabajo											
Flujo de caja de inversión	-1,530,552	-339	-538	-662	-795	-823	-852	-882	-912	-944	0
Flujo de caja económico	-1,530,552	31,441	129,959	266,109	429,536	589,808	608,258	656,064	687,194	739,601	795,359
Préstamo	425,680										
Costo de financiamiento		-59,873	-56,709	-53,059	-48,847	-43,990	-38,385	-31,920	-24,462	-15,858	-5,933
Amortización de préstamo		-20,599	-23,763	-27,413	-31,624	-36,482	-42,086	-48,551	-56,009	-64,613	-74,539
Escudo fiscal		17,663	16,729	15,652	14,410	12,977	11,324	9,417	7,216	4,678	1,750
Flujo de caja Financiero	-1,104,872	-31,368	66,216	201,290	363,474	522,313	539,111	585,008	613,939	663,808	716,637

Valor de deshecho económico o perpetuidad.

Según Sapag (2011) expresa:

El proyecto podrá tener un valor equivalente a lo que será capaz de generar a futuro.

Cuando usualmente el proyecto se evalúa en un horizonte de 10 años, lo más probable es que al término de este periodo ya se encuentre en un nivel de operación estabilizado.

Por lo tanto, sería posible suponer que la situación del noveno o del décimo año es representativa de lo que podría suceder a perpetuidad en los años siguientes.

El valor de un proyecto en funcionamiento se podrá calcular en el último momento de su periodo de evaluación, como el valor actual de un flujo promedio de caja a perpetuidad. (p. 235)

$$VA = \frac{\text{Flujo} - RR}{\text{Tasa}}$$

En donde:

VA, Valor actual de una perpetuidad

Flujo, promedio anual futuro

Tasa, rentabilidad exigida

RR, Reserva para la reposición (promedio de depreciación anual).

Para el presente proyecto se consideró que a partir del año 10 en adelante los flujos son constantes, por tanto, se tomó el flujo del décimo año ya que no hay situaciones excepcionales por un monto de 795,359 al cual se le restará el promedio de la depreciación anual, considerando que representa el monto de reinvertir anualmente para mantener la capacidad productiva de la empresa. Este monto promedio se dividió por la tasa de 20.63% exigida al proyecto. En la Tabla 97 se muestra el cálculo.

Tabla 97

Estimación del Flujo a Perpetuidad

Valor de Desecho Económico	Soles
Flujo Año 10	795,359
(-) Promedio de depreciación	32,460
	762,899
Tasa de rentabilidad exigida al negocio	20.63%
Flujo año 11 a perpetuidad	3,698,490

Se reemplazó el monto en el FC económico. Estos nuevos flujos serán utilizados para hacer los cálculos de evaluación económica financiera.

Capítulo X: Evaluación Económica Financiera

El análisis económico financiero facilita a las empresas la estimación de los principales criterios que ayuden a medir y maximizar su utilidad. En el presente capítulo se estimará el cálculo de la TIR y el VAN, así como los principales indicadores de rentabilidad. El análisis parte los flujos obtenidos en el capítulo anterior, así se determinará la conveniencia de invertir en el proyecto.

Adicionalmente, se realizó un análisis de riesgo, que incluye la estimación de del punto de equilibrio y un análisis de sensibilidad de los posibles escenarios que puedan ocurrir a lo largo del proyecto.

10.1. Evaluación Financiera

10.1.1. TIR.

La tasa interna de retorno (TIR), mide la rentabilidad como porcentaje. La máxima tasa exigible será aquella que haga que el VAN sea 0.

En la proyección del flujo económico encontramos que la TIRE nos arroja un resultado de 24.97%, y la TIRF 27.73% comparando con el COK 20.63%, vemos que ésta es mayor. Ante este resultado podemos mencionar que el proyecto es viable. En la Tabla 98 se muestra el cálculo de la TIRE y TIRF.

10.1.2. VAN.

Según Sapag (2011) expresa:

El valor actual neto es el método más conocido, mejor y más generalmente aceptado por los evaluadores de proyectos. Mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada o exigida y después de recuperar toda la inversión.

Para ello, se calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer periodo de operación, y se le resta la inversión total expresada en el momento 0. (p. 300)

El valor presente de los flujos futuros del proyecto tiene como resultado el importe de VANE S/ 776,349.00 y el VANF S/ 577,472.00 el cual establece que, si es mayor a cero, el proyecto es viable y se recomienda invertir.

En la Tabla 98 se muestra la estimación del VAN, el cálculo se encuentra en el Anexo 27: Estimación del TIR y el VAN.

Tabla 98

Estimación de la TIR y el VAN

Evaluación financiera	Valores
TIRE	24.97%
VANE	S/.776,349
TIRF	27.73%
VANF	S/.577,472

Nota. TIRE Tasa interna de retorno del flujo económico. TIRF Tasa interna de retorno del flujo financiero.

10.1.3. ROE.

El ROE es un indicador que nos permite valorar la rentabilidad del capital, con el vamos a determinar cuál es el rendimiento que los accionistas van a obtener por su inversión en el I.E.I.P. Sonajas & Crayolas.

El ROE se calcula dividiendo la Utilidad neta entre el Patrimonio, con los resultados obtenidos podemos mencionar que los accionistas en el primer año tendrán una rentabilidad negativa de -5.62%, de ahí en adelante mejora a lo largo del tiempo. En la Tabla 99 se describe a detalle los resultados obtenidos para este indicador.

Tabla 99

Análisis ROE del Año Uno al Año Diez.

Año	Año 1
1	-5.62%
2	4.49%
3	13.22%
4	20.24%
5	23.03%
6	19.68%
7	17.61%
8	15.58%
9	14.45%
10	13.53%

10.1.4. Ratios.

Las ratios que se analizarán son los de rentabilidad y solvencia. En la Tabla 100 detallamos los resultados.

Tabla 100

Cálculos de Principales Ratios del Año Uno al Año Diez

Año	ROA	Margen operativo	Margen neto	Apalancamiento
1	-3.31%	0.23%	-12.08%	70%
2	2.81%	18.29%	8.08%	60%
3	8.87%	29.08%	17.80%	49%
4	14.66%	42.25%	27.85%	38%
5	17.91%	51.29%	34.77%	29%
6	16.36%	51.94%	35.57%	20%
7	15.35%	53.75%	37.19%	15%
8	14.10%	53.69%	37.52%	11%
9	13.43%	55.43%	39.14%	8%
10	12.84%	57.15%	40.77%	5%

El ROA. Es un indicador de rendimiento, con estos resultados podemos indicar cuál es la capacidad que tiene la institución de generar utilidades a partir de la totalidad de sus

recursos con los que cuenta, la institución en el primer año tiene un resultado negativo - 3.15% y para el año 2 en adelante la situación se va mejorando, teniendo los indicadores en positivo.

Se podría decir que cuando una empresa tiene un ROA negativo, significa que la empresa está invirtiendo una gran cantidad de capital en la producción y al mismo tiempo recibe pocos ingresos, un ROA negativo va acompañado de altos niveles de deuda, como es el caso del proyecto.

Margen Operativo. Es un índice de rentabilidad, los resultados muestran que la institución educativa tiene la capacidad de generar utilidad a partir de los ingresos que se generan. Los resultados obtenidos van en incremento cada año lo cual es muy favorable para la institución.

Margen Neto. El valor de este índice está en relación directa al control de los gastos, pues en el primer año los gastos son superiores a los ingresos, por lo que el resultado se verá reducido por el exceso de gastos incurridos en el período. Para el año 2 en adelante la situación es favorable para la institución. También se aprecia que a pesar de una nueva inversión en el año tres el porcentaje se mantiene en positivo.

Apalancamiento. Este índice de solvencia nos permite diagnosticar la estructura, cantidad y calidad de la deuda que tiene la institución educativa. Con los resultados obtenidos en la Tabla 100 veremos cuál es el punto donde la I.E.I.P Sonajas & Crayolas obtiene su beneficio para soportar el costo financiero de su deuda.

En el Anexo 28 se muestran las tablas de cálculo de las principales ratios.

10.1.5. Periodo de recuperación de capital.

De acuerdo con Sapag (2011) “el periodo de recuperación de la inversión es uno de los criterios más usados para evaluar un proyecto y tiene por objeto medir en cuanto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo de capital involucrado” (p. 307).

El plazo de recuperación de la inversión inicial del accionista se obtiene mediante los flujos de caja, el factor resultante es de 5.97 es decir; cinco años, once meses y 19 días como se puede ver en la Tabla 101.

Tabla 101

Determinación de la Recuperación de la Inversión del Accionista

Año anterior a la recuperación				5
Factor por recuperar				0.97
PRC				5.97
Años	n°	factor		5 años
Meses	12	0.97	11.64	11 meses
Días	30	0.64	19.2	19 días

Mientras que, si se hace un análisis más riguroso, en la Tabla 102 se determina el periodo de recuperación descontado, que muestra la recuperación en nueve años, diez meses y veinte días.

Tabla 102

Determinación de la Recuperación de Capital Descontado

Año anterior a la recuperación				9
Factor por recuperar				0.89
PRC				9.89
Años	n°	factor		9 años
Meses	12	0.89	10.68	10 meses
Días	30	0.68	20.4	20 días

10.2. Análisis de Riesgo

El riesgo en un negocio está vinculado al grado de información con el que se cuenta. El grado de información depende de limitaciones técnicas y factores económicos, puesto que no tendría sentido invertir en recopilar información si ésta no valora el gasto (Kafka, 1992).

Por eso es necesario considerar los riesgos como parte de la evaluación del proyecto. En adelante se ha determinado el punto de equilibrio y el análisis de sensibilidad de en 3 escenarios para la I.E.I.P. Sonajas & Crayolas.

10.2.1. Análisis de punto de equilibrio.

El punto de equilibrio muestra el momento en el que el negocio no gana ni pierde o lo que es lo mismo decir, los ingresos son iguales a los egresos. Para este cálculo se ha clasificado a los costos en variables y fijos. Cuanto más bajo sea el punto de equilibrio aumenta la probabilidad de recibir mayores utilidades. Como se observa en la Tabla 103, el punto de equilibrio para el primer año y segundo año se encuentra por encima de lo determinado en el plan de ventas, debido a que como institución educativa tomará tiempo posicionarse en el mercado, ya para el año 3, la cantidad de alumnos proyectado es superior al punto de equilibrio, ver Anexo 29: Punto de equilibrio.

Tabla 103

Punto de Equilibrio del Año Uno al Año Diez

Año	En alumnos	En soles
1	73	577,396
2	75	574,583
3	96	690,526
4	95	681,720
5	91	685,868
6	86	684,183
7	85	709,901
8	87	761,187
9	86	785,946
10	84	808,226

10.2.2. Análisis de sensibilidad.

El avance tecnológico permite realizar, hoy en día, análisis de sensibilidad de manera rápida. Para eso alteraremos una a una las variables identificadas como relevantes. Como se

sabe este tipo de análisis se basa en variables fundamentales que son: la variable precio, la variable costos (ver Tabla 104 y 105).

Tabla 104

Análisis de Sensibilidad por Costo

Costo de ventas	TIRF	VANF
-9%	29.05%	682,617
-6%	28.61%	647,569
-3%	28.17%	612,520
0	27.73%	577,472
3%	27.29%	542,424
6%	26.85%	507,376
9%	26.41%	472,327

Tabla 105

Análisis de Sensibilidad por Ventas

Ventas	TIRF	VANF
-9%	22.35%	134986
-6%	24.19%	282,482
-3%	25.98%	429,977
0	27.73%	577,472
3%	29.44%	724,967
6%	31.13%	872,463
9%	32.78%	1019,958

10.2.3. Análisis de escenarios

En vez de alterar variables una a una, como se ha dicho anteriormente, ahora se cambiará más de una en forma simultáneamente, construyéndose de ese modo diversos escenarios, pesimista, esperado y optimista con respecto a lo esperado y planteado en nuestra proyección de ventas.

Tabla 106

Análisis de Escenarios

Indicador	Pesimista	Esperado	Optimista
Ventas	-5%	0%	10%
Costos	10%	0%	-5%
TIRF	23.31%	27.73%	34.05%
VANF	214,819	577,472	1127,537

En la Tabla 106 se muestran dos escenarios:

Escenario 1.

Pesimista: Incremento de costos en 10% y reducción de las ventas en 5%, el TIRF es de 23.31% y el VANF es de 241,819.

Escenario 2.

Optimista: Se incrementa las ventas en un 10% y se reducen los costos en un 5%, los resultados son favorables, la TIRF 34.05% y el VANF en S/ 1127,537.

Mitigación de riesgos.

Los riesgos están asociados a factores externos por lo que es imposible que un negocio nuevo y puesto en marcha los controle al 100%.

Se podrían implementar algunas acciones que ayuden a mitigar el efecto que estos podrían causar. En la Tabla 107 se detallan por categorías los riesgos identificados, así como las acciones de mitigación.

Tabla 107

Análisis de Riesgos Identificados por Categoría

Categoría de Riesgo	Descripción del Riesgo	Tipo de impacto	Probabilidad	Impacto	Calificación	Acciones de mitigación
Fraude	Posibilidad de fraudes o uso indebido de fondos de caja	Negativo	Alta	Medio	0.40	Diariamente se realice la verificación junto con el encargado sobre los ingresos obtenidos. Además se debe incluir la compra de póliza de seguros 3D.
	Posibilidad de desastres naturales y desastres provocados (incendio, inundación)	Negativo	Media	Alto	0.40	Compra de póliza de seguros contra todo riesgo.
Competencia	Instituciones con reconocida trayectoria incursionen en educación inicial en estos distritos.	Negativo	Media	Medio	0.25	Implementar estrategia de fidelización de alumnos acompañado de un proceso de Benchmarking con la finalidad de tener información acerca de los cambios y mejoras de la competencia.
	Quedar desplazado por la competencia por falta de nuevas propuestas en el servicio	Negativo	Media	Alto	0.40	
Legales	Cambio regulatorio. Incremento de requisitos para brindar el servicio de nivel inicial.	Negativo	Media	Alto	0.40	Asumir sobrecostos. Se sugieren asesorías externas con regularidad con la finalidad de analizar los posibles cambios de regulación que influya en el proyecto.
	El Estado mejore las condiciones laborales en la educación estatal. Esto dificultaría poder atraer a personal idóneo.	Negativo	Baja	Medio	0.13	Implementar estrategia de fidelización de docentes. Por ejemplo premios a los profesores antiguos y a los de mejor rendimiento.
Mercado	No conseguir el número mínimo de alumnos matriculados el primer año.	Negativo	Media	Alto	0.40	Identificar un programa de entrevistas diarias para ampliar una proyección de matrículas e identificar el plan de publicidad según el plan de marketing.
	Construcción de establecimientos que perjudiquen el entorno tranquilo de la IEIP (como grifos)	Negativo	Baja	Alto	0.20	Verificar con los arquitectos y autoridades de municipio la zonificación de la urbanización donde se construirá la IEIP
Clientes	Reclamos por mala atención o incumplimiento de compromisos.	Negativo	Baja	Medio	0.13	Se sugiere la revisión periódica de las incidencias y reclamaciones, Realizar un proceso de feedback con los clientes para conocer qué aspectos mejorar.
	Impuntualidad en el pago de pensiones.	Negativo	Media	Medio	0.25	Intensificar avisos de pagos vencidos, dar mayores alternativas de pago.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Para el Plan de Negocios: Propuesta para la creación de una Institución Educativa Inicial Particular Sonajas & Crayolas fundamentado en el desarrollo integral del niño y su entorno en Lima Norte, se concluye lo siguiente:

1. El estudio y análisis de mercado efectuado para el presente Plan de Negocio, permitió identificar los atributos más valorados por los clientes o mercado objetivo, el cual está conformado por padres de familia de 20 a 44 años, que tienen hijos de tres a cinco años, de los NSE A y B en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres.
2. La infraestructura e implementación planteada para el funcionamiento de la I.E.I.P Sonajas & Crayolas revelan la aceptación del plan de negocio por parte del público objetivo al encontrarlo innovador, moderno y ecológico.
3. Sonajas & Crayolas desarrollará la estrategia de diferenciación, puesto que tiene por objeto dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que se diferencien de las ofertas de los otros competidores. La estrategia de marketing y las ventajas competitivas del plan de negocio proporcionará la captación de nuevos clientes, la retención y sobre todo la fidelización de los mismos. Logrando el posicionamiento de la marca en el mediano plazo.
4. Los indicadores de rentabilidad (VAN y TIR), señalan que el proyecto es viable y factible.

Recomendaciones

1. Poner en marcha el presente proyecto. Dado que resultó financieramente viable y factible.
2. Tener presente la aplicación de la mejora continua en los procesos claves del negocio, fortaleciendo alianzas estratégicas con empresas con las cuales se podría intercambiar publicidad. Ayudando al posicionamiento de la marca.
3. Realizar encuestas de satisfacción por el servicio prestado por Sonajas & Crayolas, atendiendo las sugerencias y reclamos que pudieran realizar los padres de familia.

Referencias

- Acuerdo Nacional. (2014). *Políticas de Estado del Acuerdo Nacional*. Recuperado de <https://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/definicion/>
- Alonso, G. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Recuperado de http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf
- América Televisión. (2017). *Colegios privados de Lima no tienen la infraestructura adecuada*. Recuperado de <http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/70-colegios-privados-lima-no-tiene-infraestructura-adecuada-n260570>
- Aramburu, C. (2017). *Hogares y familias en el Perú: Cambios y retos*.
- Arellano Marketing. (mayo de 2011). *Los Nuevos Limeños. Obtenido de Progresar: La página del empresario que crece*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/los-nuevos-limenos-la-pagina-del-empresario-que-crece-progresar-nro-19-26-05-2011/>
- Arellano Marketing. (2013). *Clase media en el Perú aumentó en más de 60%*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/clase-media-en-el-peru-aumento-en-mas-de-60/>
- Arellano, R. (2011). *La página del Empresario que Crece: Los Nuevos Limeños*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/los-nuevos-limenos-la-pagina-del-empresario-que-crece-progresar-nro-19-26-05-2011/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (1999). *La Investigación cualitativa mediante la técnica del focus group*. Recuperado de

<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/codigos/Manual-investigativa.pdf>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2011). *¿Cómo se define que una persona pertenezca a un determinado nivel socioeconómico?*

Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/personal/como-se-define-que-persona-pertenezca-determinado-nivel-socioeconomico-noticia-1322839>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2017). *Niveles Socioeconómicos 2017 - ENAHO 2016*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>

Baeza, S. (2000). *El rol de la familia en la educación de los hijos*. Recuperado de <http://psico.usal.edu.ar/psico/acerca-estudios-superiores>.

Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Reporte de Inflación marzo 2018: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf>

Banco Mundial. (2017). *Marco de la Alianza con el Perú 2017 - 2021*. Recuperado de <http://pubdocs.worldbank.org/en/930901499189370191/pdf/Marco-de-Alianza-con-el-Peru-2017-2021.pdf>

Banco Mundial. (2017). *Ranking Doing Business 2018*.

Banco Mundial. (2018). *Perspectivas Económicas Mundiales: en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/region/lac/brief/global-economic-prospects-latin-america-and-the-caribbean>

Berenson, M. & Levine, D. (2014). *Estadística para Administración*. México, D.F. México: Pearson México.

- Castiglioni, C. (2013). *20 Claves Educativas para el 2020: Didácticas metodologías y currículo bajo un nuevo paradigma digital*. Encuentro Internacional de educación-Fundación Telefónica. Recuperado de http://www.redage.org/sites/default/files/adjuntos/20_encuentrointernacionaleduccion_1.pdf
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de Inversión*. Chile: Pearson Educación.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI]. (2017). *Market Report Población y hogares según distritos 2017*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf
- D'Alessio, F. (2013). *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson Educación.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Educación al Futuro. (2012). *Familias de clase media invierten más de US\$60 mil en educación*. Recuperado de <https://educacionalfuturo.com/articulos/familias-de-clase-media-invierten-mas-de-us60-mil/>
- Elvir, A., & Asensio, C. (2007). *La atención y educación de la primera infancia*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001474/147488s.pdf>
- Eming, M. (1993). *Desarrollo Integral del Niño en la Primera Infancia: Desafíos y Oportunidades*. Recuperado de http://www.ifejant.org.pe/Aulavirtual/aulavirtual2/uploaddata/19/Unidad1/Tema2/desarrollo_integral_del_nino_en_la_primera_infancia.pdf
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.

Foro Económico Mundial [World Economic Forum - WEF]. (26 de Setiembre de 2017).

Informe Global de Competitividad 2017-2018. Sociedad Nacional de Industrias: Centro de desarrollo industrial. Recuperado de

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

Franco Concha, P. (2015). *Planes de Negocio: Una metodología alternativa*. Lima, Perú: Universidad del Pacifico.

Gallardo, L., & Macedo, J. (2006). *Problemas que aquejan al sistema educativo peruano*.

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/3801>

Gerver, R. (2013). *20 Claves Educativas para el 2020: Educación integral en la era digital*.

Encuentro Internacional de educación- Fundación Telefónica. Recuperado de

http://www.redage.org/sites/default/files/adjuntos/20_encuentrointernacionaleduccion_1.pdf

Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (1998). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pretince Hall.

Gonzales, E. (2016). *Problemas Urgentes de la Educación en el Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/descentralizacion/2016/04/06/problemas-urgentes-de-la-educacion-en-el-peru/>

Gonzales, J. (18 de Agosto de 2017). *Pensiones de colegios privados podrían incrementar ante huelga*. Diario Perú 21. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/pensiones-colegios-privados-incrementar-huelga-372009>

Hair, J. F., Anderson, R. E., Mehta, R., & Babin, B. J. (2010). *Administración de Ventas*. México: Cengage Learning Editores S.A.

Hax, A., & Majluf, N. (1996.). *The Strategy Concept and Process A Pragmatic Approach*.

United States of America: Prentice Hall.

Huidobro, J., & Ramos, M. (2015). *Rutas del aprendizaje*. Ministerio de Educación.

Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/rutas-del-aprendizaje/documentos/Inicial/PersonalSocial-II.pdf>

Inmark Perú. (01 de abril de 2015). *Matrícula escolar del Sector Privado creció 18% en los últimos 5 años*. Diario Perú 21. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/matricula-escolar-sector-privado-crecio-18-ultimos-cinco-anos-174216>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Análisis de la Densidad Empresarial*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1178/ca-p05.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Planos Estratificados de Lima Metropolitana a Nivel de Manzana 2016*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1403/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Perú: Encuesta demográfica y de Salud familiar 2016*. Publicaciones digitales. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1433/index.html

IPSOS Investigación de Mercados. (2015). *El ama de casa: cada vez más jefa de hogar*.

Punto de Vista. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/AmasDeCasaJefeHogar.pdf>

IPSOS Investigación de Mercados. (2016). *Perfil de internauta*. Marketing data. Recuperado de http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/perfil-del-internauta-2016.pdf

- IPSOS Investigación de Mercados. (2017). *Lima crece hacia arriba y a sus anchas*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/228362-ipsos-peru-lima-va-a-crecer-mas-hacia-el-norte-que-hacia-el-sur/>
- IPSOS Investigación de Mercados. (2017). *Perfiles Zonales Lima Metropolitana 2017*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-lima-detalle>
- Kafka, F. (1992). *Evaluación estratégica de proyectos de inversión*. Lima. Universidad del Pacífico.
- Knutsen, E., Hckman, J., Cameron, J., & Shonkoff, J. (10 de mayo de 2010). *Economic, neurobiological, and behavioral perspectives on building America's future workforce*. Recuperado de <http://www.pnas.org/content/103/27/10155.full.pdf>
- Lambin, J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid, España: Mc Graw-Hill.
- Lozano R., A. (octubre de 2016). *El niño como persona y su relación con los derechos del niño*. Obtenido de <https://polipapers.upv.es/index.php/reinad/article/download/3867/6793>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México D.F.: Pearson - Education.
- Malhotra, N. (2011). *Investigación de mercados* (5ta ed.). México: Pearson - Education.
- Mateu, E., & Casal, J. (2003). *Tipos de muestreo*. Revista EPIDEM. Recuperado de [http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20\(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta\)/TiposMuestreo1.pdf](http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta)/TiposMuestreo1.pdf)
- Mejía, L. G., D. B., & R. C. (2011). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Doing Business 2018: Perú mejora posición dentro de América Latina desplazando a Colombia a nivel global*. Notas de Prensa.

Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5538>

Ministerio de Educación. (1972). *La Ley General de Educación N° 19326*. Lima, Perú.

Ministerio de Educación. (1995). *Ley de los Centros Educativos Privados N° 26549*.

Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley_26549.php

Ministerio de Educación. (2003). *Ley General de Educación - Ley N°28044*. Recuperado de

http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf

Ministerio de Educación. (2010). *Propuesta de metas educativas e indicadores al 2021*.

Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/pdf/propuesta-de-metas-educativas-indicadores-2021.pdf>

Ministerio de Educación. (2012). *Prevención e Intervención Educativa frente al Acoso entre*

Estudiantes. Recuperado de <http://tutoria.minedu.gob.pe/assets/prevencion-e-intervencion-educativa-frente-al-acoso-entre-estudiantes.pdf>

Ministerio de Educación. (2013). *Estudio de Educación Inicial: Un acercamiento a los*

aprendizajes de las niñas y los niños de cinco años de edad. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/archivo-final.pdf>

Ministerio de Educación. (2013). *Guía para el trabajo con padres y madres de familia de*

educación inicial II ciclo 3, 4 y 5 años. Lima, Perú.

Ministerio de Educación. (2014). *Norma Técnica para el Diseño de Locales de EBR de Nivel*

Inicial. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/p/pdf/resolucion-de-secretaria-general-295-2014-minedu.pdf>

Ministerio de Educación. (2016). *Solicita flexibilidad de ingreso de niños a las aulas*.

Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/edad-matricula-escolar/pdf/oficio-2738.pdf>

- Ministerio de Educación. (2016). *CADE - Plan 2016 - 2021 en el sector educación*. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=DasZ20eateg&feature=em-share_video_user
- Ministerio de Educación. (2016). *Currículo Nacional de Educación Inicial*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/programa-curricular-educacion-inicial.pdf>
- Ministerio de Educación. (2017). *Currículo Nacional de la Educación Básica Regular*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/>
- Ministerio de Educación. (2017). *Magnitudes: Estadística de la Calidad Educativa - ESCALE*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe>
- Ministerio de Educación. (2017). *Portal Identicole: encuentra un colegio para tus hijos*. Recuperado de <http://identicole.minedu.gob.pe>
- Ministerio de Educación. (17 de Julio de 2017). *Ministerio de Educación: lanzan campaña preventiva contra el bullying en colegios*. Diario El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/minedu-lanzan-campana-preventiva-bullying-444157>
- Ministerio de Educación. (2017). *MINEDU incrementa cobertura de educación inicial y secundaria*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/n/noticia.php?id=42210>
- Ministerio de Educación. (2018). *Ir a inicial desde los 3 años es ideal*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/educacion-inicial/inicial-3.php#minedu>
- Ministerio de justicia. (1998). *Ley General De Sociedades N°26887*. Lima, Perú: Colección Jurídica. Obtenido de Ley 26887: <http://www.smv.gob.pe/sil/LEY0000199726887001.pdf>
- Moreno, M. (2005). *La investigación cualitativa en marketing: el camino hacia una percepción social del mercado*. Revista Colombiana de Marketing, 4(6), 68-85. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/109/10900607.pdf>

- Navarro, M. (2012). *La importancia de la cultura organizacional en las empresas*. Negocios & Management: Revista Digital para el Ámbito Empresarial con alcance internacional. Recuperado de <http://negociosymanagement.com.ar/?p=311>
- Lehman, D. (2007). *Administración del Producto*. México, D.F, México: MacGraw- Hill.
- Ochoa, C. (2015). *Muestreo no probabilístico: muestreo por conveniencia*. Recuperado de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia>
- Ochoa, S. (2015). *Informe Nacional sobre Docentes para la Educación de la Primera Infancia: Perú*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe [UNESCO] (1999). *El desarrollo del niño en la primera infancia: echar los cimientos del aprendizaje*. Recuperado de UNESCO:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116350so.pdf>
- Piscitelli, A. (2013). *20 Claves Educativas para el 2020: Didácticas metodologías y currículo bajo un nuevo paradigma digital*. Encuentro Internacional de educación Fundación Telefónica. Recuperado de http://www.redage.org/sites/default/files/adjuntos/20_encuentrointernacionaleduccion_1.pdf
- Pope, J. (1984). *Investigación de Mercado* (1ra ed.). Norma.
- Porter, M. (2013). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid, España: Pirámide.
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2013). *Seguridad para todos y todas*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/seguridadciudadana/?p=13>

Quintero, M. P. (enero de 2006). *El papel de la familia en la Educación. Educación Infantil.*

Revista Digital Investigación y Educación (21), 2.

Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española.* Recuperado de

[phttp://www.rae.es](http://www.rae.es)

Sapag, N. (2011). *Proyectos de Inversión.* En N. Sapag. Santiago de Chile: Pearson.

Schmidt, E. (2011). *Ética y Negocios para América Latina.* En E. Schmidt. Lima:

Universidad del Pacífico.

Simonstein, S. (2007). *Tendencias mundiales de la educación infantil.* Revista Colombiana

de Educación. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4136/413635247002.pdf>

Spring, J. (2009). *American Education.* Columbus OH: Mc Graw & Hill.

Vexler, I. (1 de Julio de 2004). *Informe sobre la Educación Peruana: Situación y*

Perspectivas. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la

Cultura. Recuperado de

<http://www.ibe.unesco.org/International/ICE47/English/Natreps/reports/peru.pdf>

Vexler, Idel. (14 de enero de 2018). *Implementarán 250 centros de educación inicial en*

Lima. Diario El Peruano. Recuperado de [http://elperuano.pe/noticia-implementaran-](http://elperuano.pe/noticia-implementaran-250-centros-educacion-inicial-lima-63011.aspx)

[250-centros-educacion-inicial-lima-63011.aspx](http://elperuano.pe/noticia-implementaran-250-centros-educacion-inicial-lima-63011.aspx)

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un*

negocio. Universidad Sedes Sapiente Lima, Perú, Recuperado de

http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf

Anexos

Anexo 1: Porcentaje de hogares por distrito a nivel de Lima Metropolitana

Zonas/Distritos	% Hogares 2017
Lima Centro	24.78%
Santiago De Surco	4.38%
Lima	3.75%
La Victoria	2.29%
Rimac	2.05%
La Molina	1.95%
San Miguel	1.82%
San Borja	1.53%
Miraflores	1.37%
Pueblo Libre	1.12%
Breña	1.07%
Jesús María	0.97%
Magdalena Del Mar	0.77%
San Isidro	0.94%
Lince	0.77%
Lima Este	26.26%
San Juan De Lurigancho	11.20%
Ate	6.44%
Santa Anita	2.43%
Lurigancho	2.27%
El Agustino	2.11%
San Luis	0.79%
Chaclacayo	0.54%
Cieneguilla	0.48%
Lima Norte	27.18%
San Martin De Porres	7.11%
Comas	5.64%
Los Olivos	4.36%
Puente Piedra	3.58%
Carabayllo	3.05%
Independencia	2.75%
Ancón	0.49%
Santa Rosa	0.19%
Lima Sur	21.77%
Villa El Salvador	4.70%
Villa María Del Triunfo	4.66%

San Juan De Miraflores	4.36%
Chorrillos	3.63%
Surquillo	1.34%
Pachacamac	1.32%
Lurín	0.87%
Barranco	0.44%
Pucusana	0.17%
Punta Hermosa	0.09%
San Bartolo	0.09%
Punta Negra	0.09%
Santa María Del Mar	0.02%

<http://www.cpi.pe/market/estadistica-poblacional.html>

Anexo 2: Distritos de Lima Metropolitana por zonas

N°	ÁMBITO GEOGRÁFICO Y DISTRITO	N°	ÁMBITO GEOGRÁFICO Y DISTRITO	N°	ÁMBITO GEOGRÁFICO Y DISTRITO
I	LIMA NORTE	III	LIMA OESTE	V	LIMA CENTRO
1	Los Olivos	1	La Perla	1	Surquillo
2	San Martín De Porres	2	Carmen de la Legua Reynoso	2	Breña
3	Independencia	3	Bellavista	3	La Victoria
4	Comas	4	Callao	4	Lince
5	Puente Piedra	5	La Punta	5	Pueblo Libre
6	Carabaylo	6	Ventanilla	6	San Luis
7	Santa Rosa			7	Rímac
8	Ancón			8	Jesús María
II	LIMA ESTE	IV	LIMA SUR	9	Magdalena del Mar
1	Santa Anita	1	San Juan de Miraflores	10	Lima Cercado
2	El Agustino	2	Villa El Salvador	11	San Miguel
3	San Juan de Lurigancho	3	Villa María del Triunfo	12	San Borja
4	Ate	4	Pachacamac	13	Barranco
5	La Molina	5	Lurín	14	Miraflores
6	Chaclacayo	6	Pucusana	15	Santiago de Surco
7	Lurigancho	7	San Bartolo	16	Chorrillos
8	Ricardo Palma	8	Punta Hermosa	17	San Isidro
9	Cieneguilla	9	Punta Negra		
10	Santa Eulalia	10	Santa María del Mar		
		11	Chilca		

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

Anexo 3: Listado de las 21 IIEE que compiten con la propuesta del negocio

Distrito	Nombre del colegio	Dirección de IE	Costo de matrícula	Costo pensión mensual	N° de alumnos
Los Olivos	Le Monde Des Enfants	Calle Mama Oclo 572	500.00	700.00	38
	Innova Schools - Los Olivos	Calle Justo Arias Mz G Lote 23	575.00	575.00	68
	Los Olivos College	Calle 5 8366 Mz H Lote 15 Etapa III	540.00	540.00	30
	El Buen Pastor	Calle Cajahuaman S/N	520.00	520.00	283
	San Pio X- Los Olivos	Avenida Manuel Gonzales Prada 287-A	510.00	510.00	199
	Pasitos Seguros	Avenida Carlos Izaguirre S/N Mz A Lote 18	500.00	500.00	136
	Robert Letourneau	Avenida Alfredo Mendiola 3435	500.00	500.00	117
	Belen Kid'S House	Calle Geminis 801	490.00	490.00	47
	Bilingue Kinderking	Avenida Beta 2108 Mz C Lote 16	350.00	480.00	72
	Sonrisas y Colores	Avenida Manuel Gonzales Prada 657	460.00	460.00	95
	Déjalo Ser	Jr. La Hiedra 764	450.00	450.00	95
	Avante 3	Mz B Lote 06	415.00	415.00	51
	Saco Oliveros De Los Olivos	Jr. Aurelio García S/N Mz B Lote 20	415.00	415.00	136
	Mater Christie	Jr. Las Estrellas 7202	410.00	410.00	38
	Padre Champagnat	Jr. José Manuel Pereyra 300	400.00	400.00	79
San Martin De Porres	María Montessori Stoppani	Jr. Rimac 979	780.00	780.00	39
	Visionarios Colegio	Mz D Lote 17 Etapa I	750.00	750.00	59
	Trilce Los Olivos	Avenida Tomas Valle 841-843-845	500.00	500.00	46
	Innova Schools - Canta Callao	Calle Yurumayo S/N Mz E Lote 2	440.00	440.00	130
	Innova Schools - San Martin de Porres	Jr. El Chaco Y Jr. Sao Paulo S/N Mz 9B Lote 13-14	425.00	425.00	72
	San Ramón Nonato	Jr. Arequipa 3469	420.00	420.00	112

Anexo 4: Plano de ubicación de las manzanas calificadas como NSE A y B en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres³

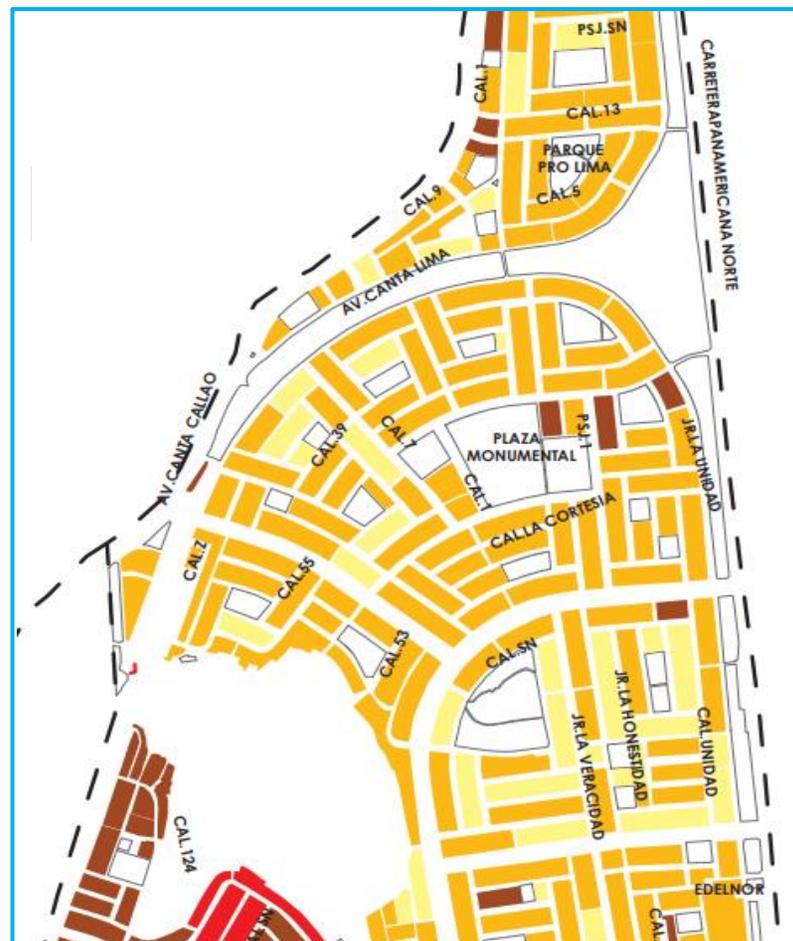
Anexo 4.1: Plano de ubicación de las manzanas calificadas como NSE A y B en el distrito de Los Olivos – Sector I PRO

POBLACIÓN Y MANZANAS (UNIDADES)

ESTRATO	INGRESO PER CÁPITA POR HOGARES (Nuevos soles)	PERSONAS	HOGARES	MANZANAS
Alto	2 192,20 a más	0	0	0
Medio alto	1 330,10 - 2 192,19	69 135	19 463	464
Medio	899,00 - 1 330,09	121 508	33 116	820
Medio bajo	575,70 - 898,99	75 377	18 753	658
Bajo	Menor de 575,69	3 026	739	37
TOTAL		269 046	72 071	1 979

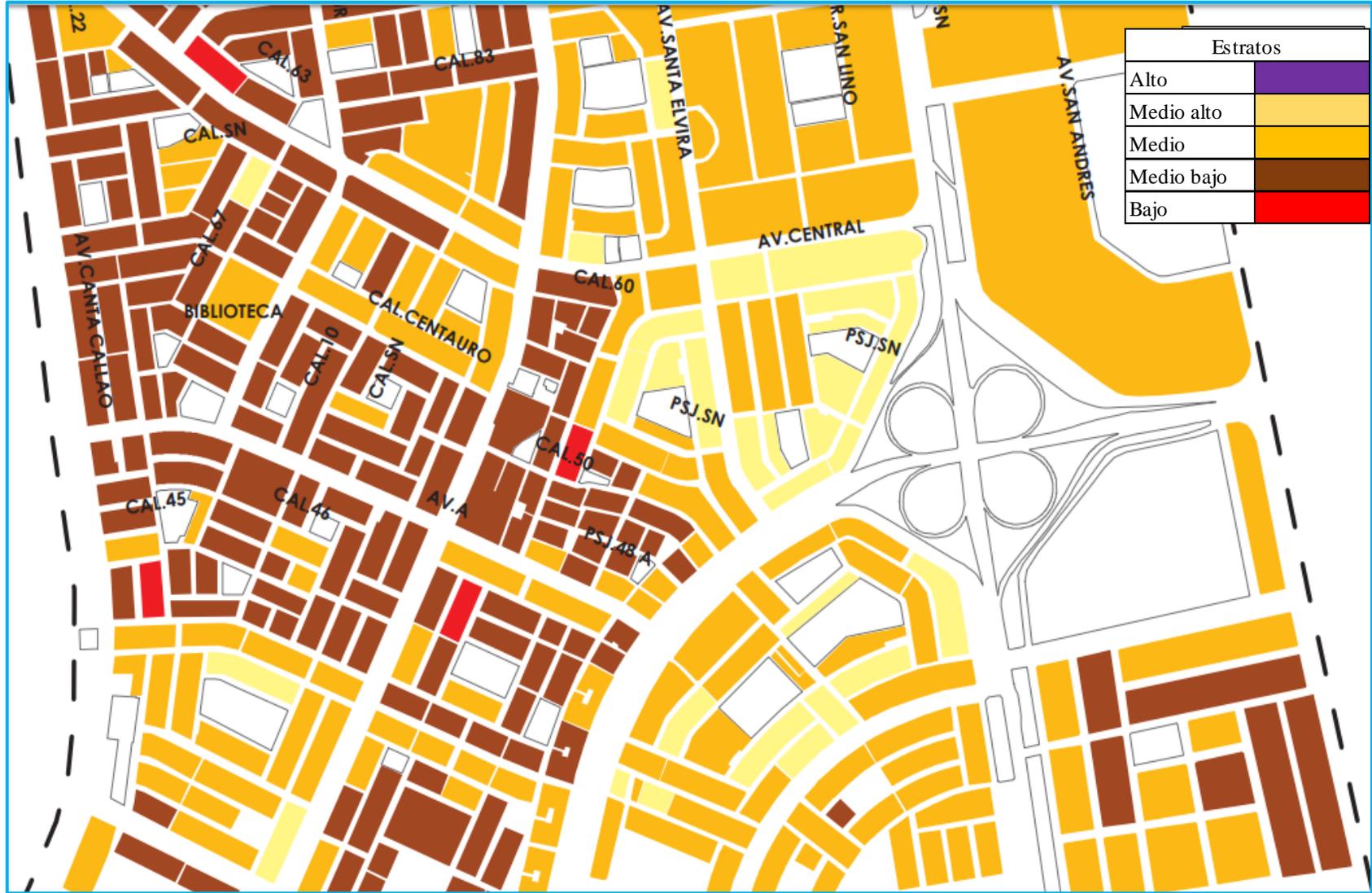
POBLACIÓN Y MANZANAS (PORCENTAJE)

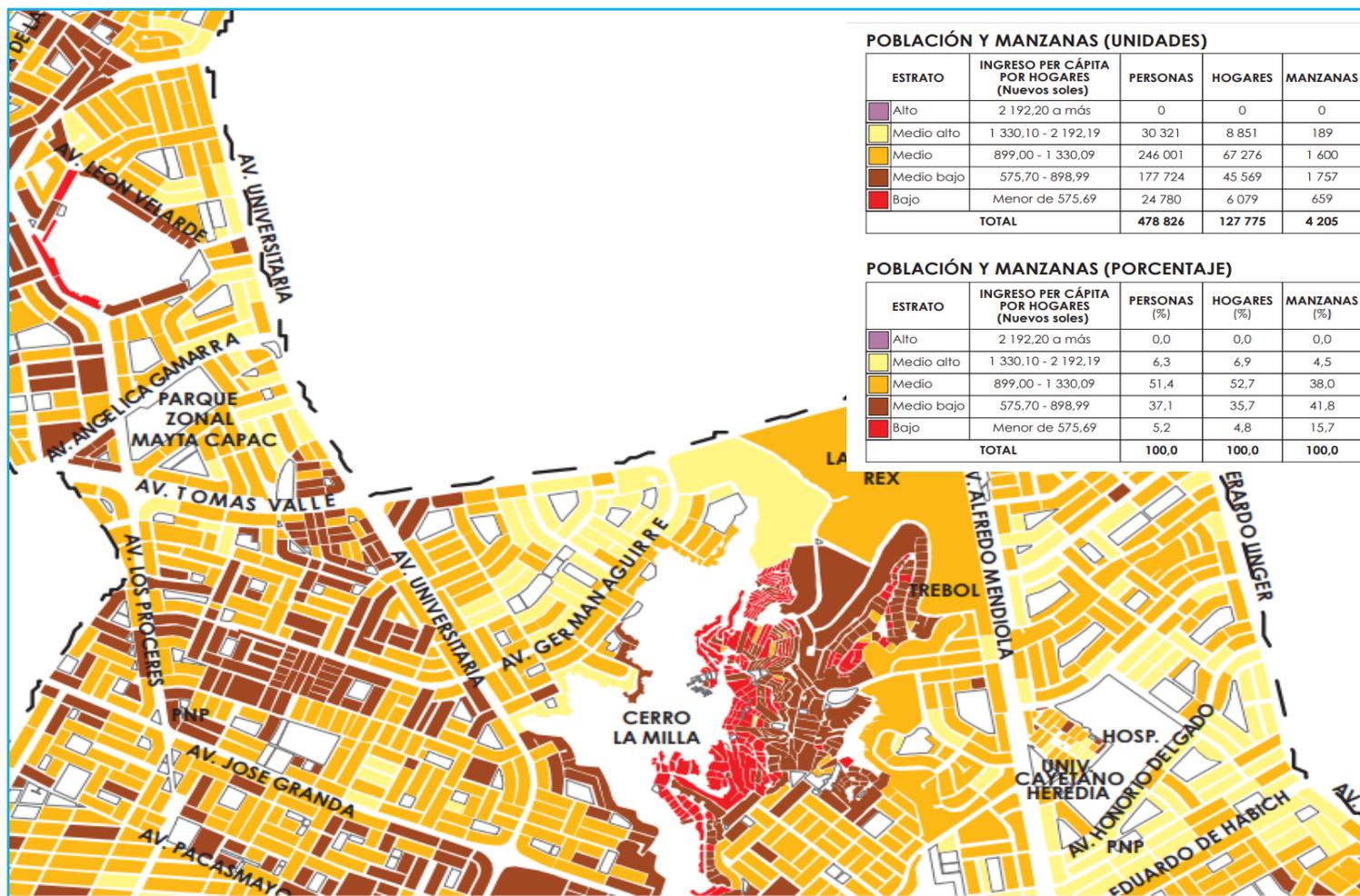
ESTRATO	INGRESO PER CÁPITA POR HOGARES (Nuevos soles)	PERSONAS (%)	HOGARES (%)	MANZANAS (%)
Alto	2 192,20 a más	0,0	0,0	0,0
Medio alto	1 330,10 - 2 192,19	25,7	27,0	23,4
Medio	899,00 - 1 330,09	45,2	45,9	41,4
Medio bajo	575,70 - 898,99	28,0	26,0	33,2
Bajo	Menor de 575,69	1,1	1,0	1,9
TOTAL		100,0	100,0	100,0



³ https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1403/libro.pdf

Anexo 4.2: Plano de ubicación de las manzanas calificadas como NSE A y B en el distrito de Los Olivos – Sector II Villasol



Anexo 4.5: Plano de ubicación de las manzanas calificadas como NSE A y B en el distrito de San Martín de Porres – Sector I ⁴

⁴ Solo se consideró una sola zona por la menor cantidad de manzanas que concentra hogares de los NSE A y B

Anexo 5: Guía de Pauta – Entrevista a profundidad

FICHA TECNICA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD: EXPERTOS DEL SECTOR

1. Objetivo de la investigación

- Explorar el grado de satisfacción o logros, tendencias preferencias y dificultades que pueden tener los padres.
- Conocer la imagen y posicionamiento de las principales Instituciones Educativas nivel inicial en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres.
- Conocer la opinión de los entrevistados respecto a los atributos que debe tener una Institución educativa en estos distritos.

2. Temas:

- Situación actual: Problemática y Diferencias entre las IIEE Privadas y IIEE Públicas, Rol de Estado en la educación de los niños
- Método de enseñanza (Tendencias)
- Rol de los padres en la educación de los niños
- Motivación de los alumnos
- Competencia y precios
- El prestigio de la Institución
- Demanda insatisfecha en Lima Norte
- Aporte a la sociedad

3. Perfil del Participante

- Directores y/o Docentes de IIEE Inicial
- Con experiencia en el sector mayor a 15 años
- Expertos en pedagogía infantil y gestión administración educativa.
- Experiencia en la docencia a nivel inicial.

4. Guía de preguntas

1. ¿Puede decirnos su nombre, especialidad?
2. ¿Cuánto tiempo lleva en funcionamiento este establecimiento? y/o ¿Cuántos años de experiencia en la docencia?
3. ¿Qué diferencias existen entre la IIEE Privadas y las IIEE Públicas del nivel inicial? (en cuanto a sistema de enseñanza)
4. ¿Cuáles son los problemas a los cuales se enfrenta un educador en una Institución Educativa Inicial?
5. ¿Cuál es el método de enseñanza que imparten en la I.E.I.?, ¿Por qué lo aplica?
6. ¿Qué rol tienen los padres en la educación de los niños?

7. Los padres suelen acudir a todas las reuniones y/o actividades organizadas por el colegio. Considerando que muchos tienen horarios de trabajo diversos y lugares de trabajo unos más alejados que otros. ¿Qué acciones adopta la I.E.I. al respecto?
8. Podría ordenar del más al menos importante PARA LA I.E.I., asignando 1 al más importante y 5 al que considera menos importante:

La seguridad del niño o niña	
Que el niño o niña aprenda	
Que desarrolle sus habilidades	
Integración padre, maestro y cuna y/o jardín	
Costo de la pensión y matrícula	

9. Podría ordenar del más al menos importante PARA EL PADRE DE FAMILIA, asignando 1 al más importante y 5 al que considera menos importante:

La seguridad del niño o niña	
Que el niño o niña aprenda	
Que desarrolle sus habilidades	
Integración padre, maestro y cuna y/o jardín	
Costo de la pensión y matrícula	

De ser necesario adicione otro(s) aspecto(s) no considerado(s) en la lista:

10. ¿Cuál considera que es el rol del Estado, respecto a
- Plan Curricular
 - Infraestructura escolar (Normas técnicas)
 - Supervisión del MINEDU
11. ¿Qué considera usted importante para mantener motivados a los alumnos?
12. ¿Qué opina de la competencia y los precios de mercado?
13. ¿Qué aspectos le han permitido ganar el prestigio que posee?
14. Considera que existen padres insatisfechos con la calidad educativa.
15. ¿Cuál es su aporte a la sociedad, como Institución Educativa?
15. ¿Considera importante que los niños de 3 a 5 años estén en contacto con la tecnología, su institución lo aplica actualmente?
16. Es requisito indispensable que un niño haya cursado inicial de 3, 4 y 5 años para matricularse en primer grado.

ASPECTOS A CONSIDERAR PARA REALIZAR LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

A. Preparación de la entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elección del lugar: ✓ Nombre de la I.E.I. ✓ Dirección ✓ Fecha de la cita y nombre del contacto
B. Desarrollo de la entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fase de presentación: Explicar los motivos por los cuales se realiza la entrevista ✓ Fase inicial: Temas que ayuden a romper el hielo ✓ Fase intermedia: temas más complicados y vinculados los objetivos de la investigación ✓ Fase final: recapitulación. Procurar que la entrevista termine con sensación de bienestar. ✓ Después de la entrevista: Información adicional, comentarios.
C. Registro	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grabación del audio ✓ Anotaciones a lo largo de la entrevista
D. Ficha de la entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información técnica ✓ Datos de localización ✓ Datos contextuales ✓ Resumen de la entrevista
E. Transcripción de la entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Literal ✓ Parcial

Anexo 6: Entrevista a expertos – Ideas o comentarios más importantes

Hna. Asha Joseph (30 años de experiencia)

Rep. Dirección General del CEPD El Buen Pastor – Los Olivos

Actualmente, la educación inicial en el país está tomando cada vez mayor importancia los padres de familia tienen el deseo de que sus hijos descubran y fortalezcan sus habilidades a edad temprana y sus relaciones interpersonales se desarrollen desde niños, porque esta será de suma importancia en su crecimiento personal y profesional. Asimismo, los padres de familia son cada vez más exigentes con los servicios que brindan las IIEE, por ejemplo: priorizan la calidad, metodología, seguridad, docentes capacitados en forma constante, marcando la diferencia con otras IIEE.

Si bien es cierto existe una cantidad importante de IIEE en Lima Norte no todos cuentan con la infraestructura y diseño de procesos para cubrir las nuevas necesidades que exige el mercado, en su mayoría adecuan casas para poder abrir este tipo de negocio, pero se puede observar que el número de niños matriculados supera la capacidad del local y ésta es una falta grave a lo dispuesto por el MINEDU, porque pone en riesgo la seguridad y el aprendizaje de los alumnos.

En muchas de las IIEE utilizan metodologías de enseñanza actuales enfocadas en el desarrollo de las habilidades del niño, para lo cual la infraestructura es clave para lograr este objetivo. Por ejemplo: las aulas de educación inicial de años pasados estaban acondicionadas a la altura y comodidad del docente, sin embargo, las aulas modernas se encuentran al alcance y libre utilización de los alumnos, puesto que ellos son los actores principales, en tanto que el docente solo tiene que incentivar y guiar el desarrollo de las actividades programadas. Otro de los cambios que traen estas nuevas metodologías es la participación activa de los padres en la educación de sus hijos, lamentablemente este es un punto que se tiene que mejorar con el tiempo, en estos momentos existe un ausentismo considerable por parte de los padres de familia. Las IIEE para motivar la participación de los PPF emplean mecanismos y estrategias educativas, pero aún no se tienen los resultados esperados.

En conclusión, para iniciar y tener éxito con IIEE es necesario la capacitación constante al personal en metodologías de enseñanza, en brindar un servicio de calidad; inversión en infraestructura, utilizar herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación con los padres de familia, seguridad en el interior y exterior del centro educativo. Buscando la diferenciación y el posicionamiento de la marca. A través de los años se ha podido comprobar que, si se brindan los servicios que los PPF requieren para sus hijos, el factor económico queda totalmente de lado.

Fanny Gutiérrez Sulca (25 años de experiencia)

Directora I.E.P. Mariano Melgar – Los Olivos

Trabajó como Supervisora y Coordinadora en la UGEL RIMAC que abarca los distritos de Independencia, Los Olivos y SMP.

Las instituciones particulares o privadas se encuentran en aumento debido a que existe una necesidad en los padres de familia en brindar una educación de calidad a sus hijos desde la temprana edad. Considero que un centro de educación inicial particular brinda un servicio de mayor calidad comparado a una institución educativa estatal, a pesar de que estos últimos están mejorando. Una I.E. nivel inicial del sector público, aplica la metodología impuesta por el MINEDU, utilizando los escasos recursos que le asigna el sector y cuenta con infraestructura que resulta insuficiente para la demanda existente. Respecto a la competencia, si nos ponemos a observar detenidamente la cantidad de IIEE han aumentado, sin embargo, son casas acondicionadas y la supervisión del ente fiscalizador es limitada.

En éste colegio se tienen 25 niños como máximo por aula; en las aulas de niños de tres años se trabaja la sociabilización y la independencia, en el aula de cuatro años profundizan más el paso de lo abstracto a lo concreto, agudizan más en el vocabulario, obedece órdenes, mientras que en el aula de cinco años el niño cuestiona y se aprovecha para narrar cuentos, utilizan más su creatividad, sus emociones. El método que utilizan se basa en las rutas de aprendizaje proporcionado por el Ministerio de Educación.

Por otro lado, algo que está tomando muchísima importancia en las IIEE privadas es la integración de los padres de familia con la Institución Educativa. Pero el ausentismo por parte de los padres de familia es evidente, las razones son muchas: probablemente por el trabajo que cada vez es más absorbente y disponen de poco tiempo para involucrarse en las actividades de sus niños, por la falta de compromiso de los padres con sus hijos y la institución educativa, entre otras razones más. Es por eso que se toman medidas para incentivar y facilitar la participación de los padres de familia, como: flexibilizar los horarios de reuniones, talleres, escuela de padres.

En estos años de trabajo lo que he podido rescatar respecto a las prioridades de los padres de familia al buscar una I.E., en primer lugar, es la calidad de enseñanza, la metodología, la seguridad, que los padres perciban la diferencia en el servicio, la infraestructura la cual tiene que ir acompañada de ambientes seguros, internos y externos. El tema económico pasa a un segundo plano.

Diana Emérita Cerna

Docente – Educación Básica Regular – Nivel Inicial

Magister en Psicología con mención en problemas de aprendizaje

Coordinadora y docente en IEP Santa Ana (Urb. Ingeniería – SMP)

Diana Cerna es una profesional con experiencia en pedagogía, lenguaje, psicomotricidad y arte, con un buen nivel de creatividad y afectividad para diseñar e implementar espacios educativos para niños y niñas de uno a cinco años de edad. Cuenta con ocho años de experiencia como maestra de nivel inicial.

Diana inicia la conversación recalcando las diferencias que existe entre la educación privada y la educación pública considerando el nivel inicial, recalca que las IIEE particulares se enfocan en que los alumnos cumplan con la currícula en los tiempos adecuados y buscan en desarrollar sus habilidades, este es un factor importante a temprana edad. Por otro lado, el estado utiliza métodos de enseñanza tradicionales, dejando de lado en algunas oportunidades el desarrollo de las habilidades de los niños, además de no incentivar la participación de los padres en la educación de los hijos.

La experta comenta que en sus inicios tuvo que adaptarse al ritmo de enseñanza de la institución, debido a que pudo observar que cada docente quiere avanzar de acuerdo a su experiencia y lograr ciertos objetivos con sus alumnos y en muchos casos se pierde el enfoque en el desarrollo de habilidades. Sin embargo, con el paso de los años se logró estandarizar y actualizar las metodologías de enseñanza siempre yendo de la mano y teniendo como guía la currícula nacional. Asimismo, es importante tener en cuenta que cada niño es diferente, por lo tanto, es necesario aplicar diferentes metodologías para captar su atención.

¿Es importante el rol de los padres en la educación de sus hijos? El primer educador de un niño son sus padres sobretodo tienen que transmitir valores a sus hijos y eso implica que cumplan un rol muy importante, pues los niños son el reflejo de ellos y lograr avances en ellos dependerá del trato, la estimulación y la motivación que los padres le brinden. Asimismo, es necesario que estén presentes lo más que puedan en las actividades que realice la I.E. porque fortalecerán la seguridad en sus hijos. Lamentablemente, existe un porcentaje elevado de ausentismo por parte de los padres, son pocos los que participan

activamente en la educación de sus hijos, las IIEE buscan mejorar este aspecto mediante calificaciones a los padres, pero todavía es una tarea por cumplir.

Por otro lado, cuando se tienen reuniones con los padres de familia para dar retroalimentación del avance de los niños y también conocer cuáles son las oportunidades de mejora en la institución, los PPF recalcen que la metodología es el factor más importante, lo que permitirá que el niño logre desarrollar sus habilidades, además de ofrecer un servicio de calidad y diferenciado, por otro lado, el ambiente de las IIEE donde los niños desarrollan sus habilidades debe ser totalmente seguro.

Como I.E. buscamos innovar y aplicar algunos procesos o esquemas metodológicos como el de la I.E.P Innova Schools que cuenta con un respaldo financiero importante por lo que ha podido invertir en una buena infraestructura cumpliendo con la normativa de MINEDU y es una referencia cuando los padres buscan opciones de IIEE para matricular a sus niños, cada vez el factor precio va dejando de ser una variable clave en la elección de un centro educativo, concluyó.

Respecto a las ponderaciones se trabajó de la siguiente manera: Se extrajo las ideas más importantes de las entrevistas y se armó la matriz con el detalle de los factores críticos de éxito. Posteriormente se asignó el peso a cada FCE y el resultado se detalla a continuación.

Factores de importancia	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Promedio
Calidad de servicio	0.200	0.250	0.150	0.20
Metodología adecuada	0.200	0.150	0.250	0.20
Servicio diferenciado	0.150	0.120	0.170	0.15
Infraestructura adecuada	0.100	0.100	0.100	0.10
Seguridad	0.080	0.110	0.100	0.10
Prestigio	0.100	0.100	0.100	0.10
Precios	0.050	0.060	0.040	0.05
Ubicación	0.050	0.060	0.040	0.05
Uso de tecnología	0.070	0.050	0.050	0.05
Total	1.000	1.000	1.000	1.000

Ficha Técnica – Encuesta Piloto
--

Anexo 6.1: Encuesta Piloto.

Finalidad	Determinar la validez del cuestionario además de relevar información de importancia para el desarrollo del plan de negocios
Responsables de la encuesta	Grupo PGA
Universo	Padres de familia de 20 a 44 años, pertenecientes a los NSE Ay B, residentes en Los Olivos y San Martín de Porres
Marco muestral	Listado de familiares y amigos de los NSE A y B en Los Olivos y San Martín de Porres
Tamaño de la muestra	100 hogares entrevistados
Forma de contacto	Encuesta
Sistema de muestreo	El método de muestreo de bola de nieve (o muestreo por referidos) es un método de muestreo no probabilístico.
Técnica de recolección de datos	Entrevistas online
Fecha de recolección de datos	10 al 17 de Mayo 2017

ENCUESTA PILOTO

Estimados señores el presente cuestionario tiene por objetivo conocer la importancia de la creación de una I.E.I en el distrito de Los Olivos y San Martín de Porres; su opinión será de gran utilidad, por lo que agradecemos responder con la mayor sinceridad posible. Marque con una X en el cuadro correspondiente.

1. Género
 - a) Femenino ()
 - b) Masculino ()
2. Edad

a) 20-25 ()	b) 26-30 ()
c) 31-35 ()	
d) 36-40 ()	e) 40 a más ()
3. De qué distrito proviene:

4. ¿Cuál es su estado civil?
 - a) Soltero(a) ()
 - b) Casado(a) ()
 - c) Divorciado(a) ()
5. ¿Cuánto es el gasto promedio semanal en alimentación?
 - a) Menor a 150 ()
 - b) De 151 a 300 ()
 - c) De 301 a 450 ()
 - d) De 451 a 600 ()
 - e) Mas de 601 ()
6. ¿Material predominante en los pisos de su vivienda?
 - a) Losetas, mayólicas ()
 - b) Laminado ()
 - c) Parquet, madera ()
7. ¿Cuántos hijos tiene?

8. ¿Tiene hijos menores de 6 años?

a) Si ()	No ()
-----------	--------
9. Edades de sus hijos
 - a) Menor de 2 años ()
 - b) de 3 a 5 años ()
10. ¿Tipo de trabajo?
 - a) Dependiente ()
 - b) Independiente ()
 - c) Ama de Casa ()
11. ¿En qué horario trabaja?
 - a) Horario Completo ()
 - b) Medio Tiempo ()
 - c) Horario flexible ()
12. ¿Está conforme con el cuidado de sus hijos?

a) Si ()	b) No ()
-----------	-----------
13. En caso de haber respondido "No" en la pregunta anterior.
¿Por qué no está conforme con el cuidado de sus hijos?
 - a) Siento que no aprende cosas nuevas ()
 - b) No interactúa con otros niños ()
 - c) No sé cómo los tratan ()
 - d) Otros.....()
14. ¿Al momento de elegir una I.E.I. para sus hijos, que aspectos tiene en cuenta? (Puede marcar más de una opción)
 - a) Seguridad ()
 - b) Calidad de servicio ()
 - c) Metodología ()
 - d) Precio ()
 - e) Ubicación ()
 - f) Infraestructura ()
 - g) Otros.....()
15. ¿Le gustaría que la I.E.I. cuente con un sistema web que les permita ver a sus hijos en tiempo real desde su celular o una computadora?

a) Si ()	b) No ()
-----------	-----------
16. ¿Si existiera una I.E.I. que cuente con una infraestructura moderna, con cámaras de video para visualizar las actividades de sus hijos; maestros especializados en brindar una educación de aprendizaje basada en juegos y que brinde seguridad Ud. cambiaría a su niño a este nuevo centro educativo?

a) Si ()	b) No ()
-----------	-----------
17. ¿Si contara con todos los servicios de la pregunta 16 para el servicio de I.E.I, estaría dispuesto a pagar el monto de S/. 650.00 mensuales?

a) Si ()	b) No ()
-----------	-----------
18. ¿Si su respuesta fue "No" cuanto estaría Ud. dispuesto a pagar?

Anexo 7: Guía de pautas – Focus group

I. Introducción

Presentación y establecimiento de las normas

Buenos días (buenas tardes) mi nombre es Lizbeth /Rocío, veo que cada uno tiene puesto su nombre, eso nos permitirá conocernos. Lo que si me gustaría saber su edad y dónde viven...

¿Quisiera saber si saben para qué estamos reunidos?

En realidad, estamos acá para hablar de un tema que ustedes conocen bien, por esta razón me gustaría decirles que sean totalmente sinceros y que no se dejen influenciar por nadie...

Además, me interesa que sepan que no existen respuestas correctas ni incorrectas, todas sus respuestas son totalmente válidas.

También quisiera solicitarles su autorización para grabar esta sesión ya que sus opiniones son tan importantes y mi memoria es frágil y podría olvidarme información útil para el proyecto. Tengo que pedirles por favor que apaguen sus celulares para empezar.

Gracias.

II. Calentamiento

¿Me gustaría saber qué es lo que primero se le viene a la mente si les mencionó que se trata de un lugar donde sus hijos pueden desarrollar todas sus habilidades y además puedan estar muy seguros?

¿Qué opina de la educación inicial en el distrito de Los Olivos y San Martín de Porres?

¿Creen que sus hijos están seguros fuera de casa, sobre todo cuando van al “jardín/kinder”)?

¿Quién se encarga de llevarlos y recogerlos del “jardín/kinder”)?

¿Cuáles son los factores más importantes para seleccionar una institución educativa del nivel inicial?

¿Los horarios de estudios y reuniones de padres de familia le favorecen?

¿Por qué matriculo a su hijo o piensa matricular a su hijo en la IEI (que mencionen)?

¿Cuál es la IEI más reconocida en el distrito de Los Olivos y San Martín de Porres?

Ventajas y desventajas vez entre un establecimiento y otro

¿Sus hijos participan en talleres artísticos o de estimulación temprana?

¿Cuál es el motivo?

¿Conoce la metodología educativa que imparten hoy en día en las IIEE?

¿Considera que existen alternativas a la enseñanza recibida en las IIEE?

¿Pueden hacer un ranking de las IIEE que conozca? Y ¿por qué?

¿Qué atributos valora más en una IE nivel inicial?

¿Por qué razones cambiaría de IEI?

Para ustedes ¿Cómo sería, que debería tener el jardín IDEAL para niños?

III. Estudio en profundidad

Test de concepto / Presentación del proyecto

Se desarrollará una Institución educativa inicial la cual consiste en una infraestructura moderna, ecológica y

segura que respete las normas técnicas, con aulas temáticas y docentes que puedan adecuar la metodología al nivel de desarrollo del niño, que utilice los medios tecnológicos para acercar a padres y docentes, haciéndolo participe de las actividades que diariamente realizan los hijos, a través de cámaras on line u observatorios in situ para que los padres observen el desenvolvimiento de sus hijos y los docentes. Además, existirá un mini huerto que permita incentivar el cuidado del medio ambiente y motive la alimentación sana y nutritiva en los niños. ¿Qué les parece la idea? ¿Por qué?

¿Alguna vez han escuchado sobre una IEI que fomente además de la educación y desarrollo del niño el de su entorno familiar?

Evaluación del proyecto:

Profundizar más detalladamente a cerca del negocio con la finalidad de recoger reacciones espontáneas.

¿Qué les parece la idea de que en Los Olivos o San Martín de Porres se pueda desarrollar este tipo de concepto? ¿por qué?

¿Ustedes que opinan de la posible decoración? ¿Por qué?

¿Qué opina de una decoración temática no por fechas representativas del calendario sino por el tema que desarrollará el docente?

Se está pensando en ponerle como nombre IEI Sonajas & Crayolas” ¿qué les parece este nombre? ¿Qué otra sugerencia nos da con respecto al nombre?

¿Qué les parece estos slogans? “aprendiendo felices y seguros”, “educamos para la vida”, “educación y armonía” alguna otra sugerencia ¿qué otra sugerencia nos da con respecto al nombre?

¿Les gustaría que se amplíen los horarios de talleres? (para los padres que trabajan de forma dependiente)

¿Qué ventajas le ven a este proyecto?

¿Qué desventajas le ven a este proyecto?

¿Asistirían a una IEI que reúna todos los atributos del “jardín ideal para niños”?

Evaluación de medios de comunicación

- ¿Por qué medios de comunicación desearían enterarse de la existencia de esta IEI?

¿Qué información les gustaría ver y/o escuchar en los medios que menciona?

¿Les gustaría encontrar promociones?

¿De qué tipo? ¿Se les ocurre alguna?

(presentar el video).

Evaluación del precio

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en una IEI como ésta?

¿La recomendarían?

IV. Cierre

Recomendaciones y sugerencias de los participantes. Hacer un resumen de la I.E.I.

¿Qué tan interesados se encuentran en asistir a este “jardín de niños”? ¿Por qué?

¿Qué no les gusto del proyecto? *Conocer los puntos débiles del proyecto.*

Desean compartir una opinión como conclusión. ¿Alguna sugerencia?

Anexo 8: Ficha de Reclutamiento

Presentación

Estamos realizando un estudio de mercado a través de focus group, para ello solicitamos la participación de personas que tengan cierto perfil. Es por ello que se le invita a la sesión de grupo que se realizará el día _____ de _____, desde las _____ a _____ aprox. En la siguiente dirección _____

Toda la información cosechada en este cuestionario o en la sesión de grupo futura serán confidenciales. Solo se usarán con fines profesionales en el contexto de una investigación de mercado precisa.

Filtro #1 (Socio - económico)

¿Tiene hijos entre 3 y 5 años?

Si () NO ()

Si su respuesta fue no finalice el cuestionario, si su respuesta fue sí continúe el cuestionario.

¿Cuál es el máximo grado de instrucción alcanzado por el jefe del hogar?

- () Ninguna
 () Secundaria Completa
 () Técnica completa/ Universitaria incompleta
 () Universitaria completa
 () Post grado/ Maestría

¿Usted ha asistido al cine en el último mes?

Si () ¿Cuál? _____

No () ¿Por qué? _____

¿A dónde acude la familia para atención médica cuando tiene algún problema de salud?

- () Posta médica / farmacia / naturista
 () Hospital del Ministerio de Salud
 () Hospital de la Solidaridad
 () Clínica

¿Cuánto es el gasto promedio semanal en alimentación?

- () Menos de S/150
 () De S/151 a S/450
 () De S/451 a S/600
 () De S/601 a mas

¿En su familia tienen automóvil para uso personal?

- () Si
 () No

¿Cuál es la marca y el año?

Tipo de vivienda:

- () Departamento
 () Casa propia
 () Condominio
 () Casa alquilada
 () Departamento alquilado

¿Cuántos baños tiene su casa?

- () 1 () 2 () 3 () 4 a mas

Anexo 8.1: Focus Group

Objetivos	Información relevante
Determinar los aspectos generales e importantes del mercado educativo en el distrito de San Martín de Porres y Los Olivos	Sostienen que como empresarias(os) y Gerentes ven la necesidad que sus hijos pequeños asistan a un centro educativo de nivel inicial con la finalidad de ser más independientes y aprender a relacionarse con otros niños de su edad. En Los Olivos existen muchos colegios de este nivel pero no cuentan con la infraestructura y seguridad que ellos desean para sus hijos; no solo buscan calidad, para ellos la enseñanza debe ir vinculada con los espacios y seguridad para sus niños.
Conocer el perfil ideal de los clientes	Se entrevistó a 24 padres de familia de 20 a 44 años de edad. Empresarios y Gerentes todos ellos de nivel socio económico A, B según la clasificación que APEIM considera para este segmento. Encontramos a padres y/o madres de familia con niños de 3 a 5 años de edad.
Conocer el posicionamiento de las principales IIEE de nivel inicial ubicados en San Martín de Porres y Los Olivos	Las IIEE están situados en zonas donde existen mucho congestionamiento vehicular, además el nivel inicial funciona en el 1er y 2do piso y no existe una rampa para el desplazamiento de los niños. Reconocen que las mejores IIEE se encuentran en Los Olivos, por lo que contratan movilidad escolar para el traslado de los pequeños.
Identificar los atributos principales que debe tener el servicio que se pretende brindar	Los participantes manifestaron que lo primordial es la seguridad, acompañado de una infraestructura adecuada, los otros manifestaron que es la metodología utilizada y el buen servicio. Todos coincidieron en que otro factor determinante es la ubicación, la I.E. debe estar en un lugar accesible para que las movilidades escolares no representen un peligro para los niños.
Conocer la opinión de los entrevistados respecto a la viabilidad del proyecto o servicio educativo inicial en Lima Norte	Se mostraron muy interesados en el proyecto después de la presentación; manifestaron que por todo lo que se va a ofrecer, ellos estarían dispuestos a pagar de S/ 800 a S/ 1000 mensuales. Recomendaron las clases de inglés.

Anexo 9: Estudio Cuantitativo No Probabilístico.

Ficha Técnica	
Finalidad	Conocer la cantidad de hogares formados por padres de familia de 20 a 44 años y que tienen hijos de 3 a 5 años
Responsables de la encuesta	Grupo PGA
Universo	Hogares NSE A y B Los Olivos y San Martín de Porres
Marco muestral	Es del tipo de áreas. La información básica proviene de la cartografía e información estadística del Empadronamiento Distrital de Población y Vivienda 2012-2013, informe elaborado por INEI en el 2016, permitiendo identificar las manzanas calificadas como NSE A y B en Los Olivos y San Martín de Porres
Tamaño de la muestra	385 hogares
Forma de contacto	Encuesta
Sistema de muestreo	Muestreo estratificado empleado para la selección de manzanas y muestreo por cuotas para la selección de hogares según la zona o estrato.
Error	Los márgenes de error dentro de los límites de confianza de un 95% (para el muestreo probabilístico)
Técnica de recolección de datos	Entrevistas personales cara a cara en los hogares
Fecha de recolección de datos	14 y 15 de setiembre 2017

CUESTIONARIO PARA CONOCER LA CANTIDAD DE HOGARES CON HIJOS DE 3 A 5 AÑOS EN LOS DISTRITOS DE LOS OLIVOS Y SAN MARTIN DE PORRES

Entrevistador (a): Buenos días/tardes, nos encontramos realizando un estudio sobre diversos temas relacionados a la composición de su hogar. Le agradeceré nos conceda unos minutos de su tiempo para contestar una encuesta. Muchas gracias.

Instrucciones: Marque con X una sola alternativa o encierre en un círculo la letra que corresponda a cada pregunta.

Día _____ de _____ de _____, desde las _____ a _____ aprox.
Dirección _____ Manzana _____ Sector _____

- | | |
|---|---|
| <p>1. ¿Tiene hijos?
Si () NO ()</p> <p>2. ¿Qué edades tienen sus hijos?
(a) De 0 a 2 años
(b) De 3 a 5 años
(c) De 6 a 11 años
(d) De 12 a 16 años
(e) Más de 16 años</p> <p>3. Género: (1) Masculino (2) Femenino</p> <p>4. Estado civil
(a) Soltero/a (b) Casado/a (c) Divorciado
(d) Viudo/a</p> <p>5. Edad
(a) De 20 a 25 años (b) De 26 a 30 años
(c) De 31 a 44 años (d) Más de 44 años</p> <p>6. Ocupación
(a) Trabajo dependiente
(b) Trabajo Independiente
(c) Ama de casa
(d) Empresario</p> <p>7. La vivienda que ocupa es:
(a) Propia comprándola a plazos
(b) Propia totalmente pagada
(c) Alquilada</p> <p>8. ¿Cuál es el máximo grado de instrucción alcanzado por el jefe del hogar?
(a) Secundaria Completa
(b) Técnica completa/ Univer. incompleta
(c) Universitaria completa
(d) Post grado/ Maestría</p> | <p>9. ¿A dónde acude la familia para atención médica cuando tiene algún problema de salud?
(a) Posta médica / farmacia / naturista
(b) Hospital del Ministerio de Salud
(c) Hospital de la Solidaridad
(d) Clínica</p> <p>10. ¿Cuánto es el gasto promedio semanal en alimentación?
(a) Menos de S/150
(b) De S/151 a S/450
(c) De S/451 a S/600
(d) De S/601 a mas</p> <p>11. ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda?
(1)Tierra/Arena/Tablones sin pulir
(2)Cemento sin pulir o pulido/madera/Tapizón
(3)Losetas/ mayólicas, cerámicos, similares
(4)Laminado tipo madera/similares
(5)Parquet, madera, alfombra, marmol</p> <p>12. ¿Cuál es el medio de transporte que utiliza?
(a) Transporte público
(b) Taxi
(c) Auto propio</p> <p>Nombre del encuestado.....
Correo electrónico.....
Encuestador.....
Celular.....
Observaciones.....</p> |
|---|---|

Anexo 10: Estudio Cuantitativo No probabilístico

Ficha Técnica	
Finalidad	Conocer y cuantificar si existen en el mercado las condiciones que sean favorables para el desarrollo de un servicio educativo, además de identificar los atributos más valorados por los padres de familia para elegir un I.E.I.
Responsables de la encuesta	Grupo PGA
Universo	Hogares NSE A y B, con hijo de 3 a 5 años en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres.
Marco muestral	Se tiene la relación de las 10 IIEE que compiten directamente con el servicio que se pretende ofrecer , contenidos en los planos estratificados del INEI en Los Olivos y San Martín de Porres.
Tamaño de la muestra	365 hogares
Forma de contacto	Encuesta
Sistema de muestreo	Muestreo no probabilístico por cuotas: Se encuestó a padres de familia que se encontraban muy cerca a las instalaciones de las 10 IIEE, previa consulta de los filtros establecidos en el propio cuestionario. Los cuestionarios fueron administrados de forma asistida, eso sirvió para evitar errores de respuesta ya que ésta contaba con saltos según las respuestas del encuestado. Los cuestionarios se aplicaron cerca a la puerta de los colegios emblemáticos, el tiempo promedio de cada encuesta fue de seis minutos aproximadamente, para añadir variabilidad a la muestra, se optó por captar cada 3 personas hasta llegar a las 365 encuestas distribuidas, de acuerdo a la participación de mercado de las 10 principales IIEE de prestigio de ambos distritos
Técnica de recolección de datos	Entrevistas personales
Fecha de recolección de datos	5 al 9 de Octubre 2017

Fecha...../...../.....

Número de encuesta

--	--	--

**CUESTIONARIO DE OPINION SOBRE
IMPLEMENTACION DE UN JARDIN
INICIAL**

Entrevistador (a): Buenos días/tardes, señor, señora, nos encontramos realizando un estudio sobre diversos temas relacionados a un Jardín Inicial (Nido, Kinder, C.E. Inicial). Quisiéramos conocer su opinión al respecto. Le agradeceré me conceda unos minutos de su tiempo para contestar una encuesta. Muchas gracias.

Instrucciones: Marque con X una sola alternativa o encierre en un círculo el número que corresponda a cada pregunta.

I. ESTUDIO DE MERCADO

1. ¿Usted tiene hijos?
(1) Si (2) No
2. ¿Entre que edades se encuentra(n) su(s) hijo(s)?
(1) Menores de 1 año (2) De 1 año a 2 años
(3) De 3 años a 5 años (4) Mayores de 5 años

SI ES MAYOR DE 5 AÑOS CONCLUYA LA ENCUESTA, SI EL ENCUESTADO TIENE HIJOS(AS) DE 3 A 5 AÑOS PREGUNTAR
3. ¿Usted inscribiría a su(s) hijo(s) en un Jardín Inicial?
(1) Definitivamente si (2) Probablemente si
(3) Indiferente (4) Probablemente no
(5) Definitivamente no
4. ¿Actualmente su(s) hijo(s) está(n) matriculado en algún Jardín Inicial?
(1) Si (2) No

SI EL ENCUESTADO RESPONDIO NO, PASAR A LA PREGUNTA 10, CASO CONTRAIO CONTINUE.
5. ¿Cuál es el nombre del Jardín Inicial donde lo ha matriculado o piensa matricular a su hijo?
.....
6. ¿Está satisfecho con el servicio educativo que le brinda la IEI?
(1) Muy satisfecho (2) Satisfecho
(3) Regular (4) Insatisfecho
(5) Muy insatisfecho
7. ¿Por qué?
.....

8. ¿Cuánto cuesta la pensión mensual del Jardín donde matriculó o piensa matricular a su(s) hijo(s)?
(1) Entre S/. 300.00 y S/. 400.00
(2) Entre S/. 401.00 y S/. 500.00
(3) Entre S/. 501.00 y S/. 600.00
(4) Más de S/. 600.00
9. ¿Que lo motivaría a cambiarlo de Jardín Inicial o I.E.?
.....
10. ¿Por qué no desea inscribirlo?
.....
11. ¿Quién se encarga del cuidado de su(s) hijo(s), mientras Ud. trabaja o sale de casa?
(1) Familiar (2) Nana Otros.....
12. Listado de variables determinantes para seleccionar el Jardín inicial donde estudia o estudiará su hijo. Califique del 1 al 10, donde 1 es poco importante y 10 es muy importante

1	Infraestructura moderna y segura (áreas verdes)	
2	Metodología de enseñanza acorde al niño	
3	Ubicación adecuada	
4	Calidad del servicio, buen trato	
5	Actividades de integración de padres e hijos	
6	Uso de tecnología: para facilitar la comunicación con los padres y para que el niño aprenda jugando	
7	Costo de la pensión	
8	Prestigio de la Institución	
9	Profesores calificados y evaluados	
10	Atención personalizada	
11	Talleres varios para motivar el desarrollo del niño	
12	Enseñanza de otro idioma	
13	Servicio Psicólogo para guiar al niño	
14	Alimentación adecuada brindada por nutricionista	
15	Servicio de movilidad para el traslado de los niños	
16	Atención y servicios médicos	
17	Horarios flexibles, en caso los padres trabajen	

13. De acuerdo a sus compromisos laborales y personales ¿Cuál es la jornada que más le favorecería para que estudie(n) su(s) hijo (s) en el Jardín Inicial?
(1) Mañana de 8:30 a.m. a 1:00p.m.
(2) Tarde de 1:00 p.m. a 5.30 p.m.
(3) Jornada completa 8:00 a.m. a 6 p.m.

14. ¿En qué distrito de Lima norte le gustaría que se ubique el Jardín Inicial?

- (1) Los Olivos (2) Independencia (3) San Martín de Porres (4) Otros.....

15. ¿Por qué prefiere ese distrito?

.....

DESCRIPCION DEL PRODUCTO

Se ofrece un Jardín Inicial que cuente con Infraestructura moderna, áreas verdes, ubicado estratégicamente, donde se garantice la calidad pedagógica y el desarrollo integral del niño(a) y su entorno, con horarios flexibles y además se ofrezca el monitoreo en línea, para que el padre de familia pueda supervisar desde donde se encuentre.

16. ¿Matricularía a su(s) hijo(s) en el Jardín Inicial?

- (1) Definitivamente si (2) Probablemente si
(3) Indiferente (4) Probablemente no
(5) Definitivamente no

17. ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por este servicio (Solo pensión escolar)?

- (1) Entre S/.450.00 y S/.550.00
(2) Más de S/.550.00 y S/.650.00
(3) Más de S/.650.00 y S/.750.00
(4) Otros.....

18. ¿Preferiría que se adicione al precio de la pensión los siguientes servicios?

Seleccione una casilla por cada servicio adicional. Desde muy de acuerdo hasta Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Talleres extracurriculares para padres, niños, ambos					
Servicios de alimentación					
Servicio de movilidad					

19. ¿Cuánto más pagaría por los servicios adicionales?

- (1) Entre S/.100.00 y S/.200.00
(2) Más de S/.200.00 y S/.300.00
(3) Más de S/.300.00 y S/.400.00
(4) Otros.....

20. ¿Qué nombre le resulta apropiado para un Jardín Inicial?

- (1) Sonajas & Crayolas (2) Play kínder
(3) Luz del saber (4) Caritas felices
(5) Otro.....

21. A través de que medio te gustaría recibir información sobre este producto. **PUEDE SELECCIONAR MÁS DE UNA ALTERNATIVA**

- (1) Periódico (2) Revistas (3) Radio
(4) Internet (5) Redes sociales (6) Volantes

22. ¿Qué radio escucha Ud. con más frecuencia?

.....

23. ¿En qué horario escucha Ud. con más frecuencia?

- () De 6 a 9 a.m. () De 9 a 12 m
() De 12 a 2 p.m. () De 2 a 6 p.m.
() De 6 a 10 p.m. () De 10 p.m. a más

24. ¿Qué periódicos lee Ud. con más frecuencia?

.....

25. ¿Con que frecuencia Ud. Lee diarios?

- () Todos los días
() Interdiario
() Fines de semana

II. DATOS DE CONTROL

A. Género

- (1) Masculino (2) Femenino

B. Estado civil

- (1) Soltero/a (2) Casado/a (3) Divorciado/a
(4) Viudo/a (5) Otros.....

C. Edad

- (1) De 20 a 25 años (2) De 26 a 30 años
(3) De 31 a 40 años (4) Más de 40 años

D. Ocupación

- (1) Trabajo dependiente (2) Trabajo Indep
(3) Ama de casa (4) Empresario (a)
(5) Otros.....

E. Distrito de residencia:

- (1) Los Olivos (2) San Martín de Porres
(3) Otro distrito

F. Lugar de trabajo

- (1) Los Olivos (2) San Martín de Porres

(2) Otro distrito

G. ¿A qué establecimiento acude Ud. y familia cuando se enferman?

- (1) Centro de Salud (2) ESSALUD
(3) Clínica (4) Consultorio

H. ¿Cuánto es el gasto promedio semanal en alimentación?

- (1) Menos de S/150 (2) De S/151 a S/300
(3) De S/301 a S/450 (4) De S/451 a S/600
(5) De S/601 a más

I. ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda?

- (1) Tierra/Arena/Tablones sin pulir
(2) Cemento sin pulir o pulido/madera/Tapizó
(3) Losetas/ mayólicas, cerámicos, similares
(4) Laminado tipo madera/similares
(5) Parquet/Madera /Alfombra/Mármol/Porcel

Nombre Ecuestado.....

Correo electrónico.....

Encuestador.....

Celular.....

Observaciones.....

Anexo 11: Syllabus de EBR Nivel Inicial

SYLLABUS

I.- DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1 Área : COMUNICACIÓN
 1.2. Grado : 3 años
 1.3. Número de horas semanales: 11 horas

II.-SUMILLA DEL ÁREA O ASIGNATURA:

Desarrollar la expresión oral a través de juegos verbales, canciones, trabalenguas, rimas, etc. Estimular la comprensión de textos a través de escucha activa y de medios audiovisuales.

III.-ORGANIZADORES Y COMPETENCIA:

- 3.1.- Se comunica oralmente en su lengua materna.
 3.2.-Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna.
 3.3.- Escribe diversos tipos de texto en lengua materna.

IV.-TEMAS TRANSVERSALES:

- 4.1.- Educación para la convivencia, la paz y la ciudadanía.
 4.2.- Educación en y para los derechos humanos.
 4.3.- Educación en valores o formación ética.
 4.4.- Educación para la gestión de riesgos y la conciencia ambiental.
 4.5.- Educación para la equidad de género.
 4.6.- Educación tecnológica para mejorar el aprendizaje

V.- METODOLOGÍA:

Se trabajará con la metodología activa donde el niño es el eje principal del aprendizaje, donde el niño aprenderá a través de movimientos corporales, actividades lúdicas, musicales, experiencias vivenciales como dramatizaciones y cuentos.

VI. TEMPORALIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES ESPERADOS:

BIM.		CONOCIMIENTOS CONTEXTUALIZADOS POR SEMANA	APRENDIZAJES ESPERADOS
PRIMER BIMESTRE	1°	➤ Actividades de adaptación e integración	➤ Se integra y participa en las actividades de adaptación.
	2°	➤ Evaluación de lista de cotejo	➤ Escucha indicaciones sencillas y resuelve según sus saberes previos.
	3°	➤ Reconocimiento y expresión de emociones ➤ Descripción de personas.	➤ Expresa espontáneamente sus emociones. ➤ Utiliza palabras sencillas para describir a las personas.
	4°	➤ Objetos que producen sonidos ➤ Atención y memoria auditiva ➤ Series verbales	➤ Identifica sonidos onomatopéyicos de su entorno. ➤ Menciona las palabras escuchadas.
	5°	➤ Semejanzas de figuras ➤ Diferencia de figuras ➤ Diferencia de imágenes	➤ Reconoce las semejanzas y diferencias en las figuras y/o imágenes.
	6°	➤ Figuras incompletas ➤ Figuras escondidas ➤ Figura - fondo	➤ Reconoce y describe las figuras de las escenas. ➤ Discrimina la figura sobre un fondo.
	7°	➤ Identificación de objetos ➤ Absurdos ➤ Memoria visual	➤ Nombra características de objetos. ➤ Reconoce las imágenes absurdas
	8°	➤ Logotipos ➤ Lectura de imágenes ➤ Secuencia de imágenes	➤ Identifica logotipos comerciales. ➤ Describe en forma ordenada las imágenes de una historia corta.
	9°	➤ Vocabulario ➤ Refuerzo de lo aprendido	➤ Incrementa palabras nuevas a su vocabulario
	10°	EVALUACIÓN BIMESTRAL	



SEGUNDO BIMESTRE	1°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Integración perceptiva ➤ Constancia perceptual ➤ Constancia perceptual: posición ➤ Coloreado de figuras sencillas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica y describe las características de las imágenes. ➤ Reconoce objetos a partir de modelos. ➤ Colorea figuras sencillas.
	2°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Descripción de seres vivos ➤ Descripción de acontecimientos ➤ Trazos verticales y horizontales ➤ Sonidos de animales y de la casa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Describe seres vivos y algunos acontecimientos con sus propias palabras. ➤ Imita sonidos onomatopéyicos.
	3°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprensión de consignas orales ➤ Construcción de frases cortas ➤ Analogías 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprende indicaciones sencillas. ➤ Crea frases cortas. ➤ Resuelve analogías con imágenes.
	4°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trazo inclinado ➤ Vocal A (identificación – decoración y sonido inicial) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconoce y decora la vocal A. ➤ Discrimina el sonido inicial A.
	5°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trazo aspa ➤ Vocal A (trazos) ➤ Códigos no lingüísticos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realiza trazos de la vocal A. ➤ Identifica códigos e iconos no lingüísticos.
	6°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo de la imaginación infantil ➤ Textos e imágenes ➤ Análisis y síntesis 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lee e interpreta imágenes. ➤ Reconoce y organiza las partes que forman una figura.
	7°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anticipación a partir de la imagen y lectura del título ➤ Vocal E (identificación – decoración y sonido inicial) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hipótesis a partir de imágenes y/o títulos de historias o cuentos. ➤ Reconoce y decora la vocal E. ➤ Discrimina el sonido inicial E.
	8°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vocal E (trazos) ➤ Ritmo gramas ➤ Pictogramas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realiza trazos de la vocal E. ➤ Utiliza su cuerpo para practicar los ritmos gramas. ➤ Lee pictogramas con imágenes.
	9°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relación de causa o consecuencia ➤ Ordenamiento de figuras ➤ Poesía 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establece relaciones de causa –consecuencia ➤ Ordena la secuencia de imágenes de un cuento corto (hasta de 3 escenas) ➤ Practica poesía con mímicas
	10°	EVALUACIÓN BIMESTRAL	
11°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poesía ➤ Refuerzo de lo aprendido 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Practica poesía con mímicas 	

TERCER BIMESTRE	1°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Animación a la lectura ➤ Cuento ➤ Creación de historias ➤ Comprensión y narración de cuentos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crea historias cortas a partir de imágenes. ➤ Comprende cuentos e historias.
	2°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fábula ➤ Leyenda ➤ Repaso de las vocales A-E 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconoce la idea principal del texto. ➤ Identifica las vocales A – E.
	3°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Canción ➤ Coloreado de figuras complejas ➤ Vocal I (identificación – decoración y sonido inicial) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colorea figuras con precisión. ➤ Reconoce y decora la vocal I. ➤ Discrimina el sonido inicial I.
	4°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adivinanzas ➤ Texto instructivo ➤ Vocal I (trazos) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Infiere la respuesta de adivinanzas sencillas. ➤ Lee un texto instructivo siguiendo la secuencia de imágenes. Realiza trazos de la vocal I.
	5°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trazos curvo ➤ Vocal O (identificación – decoración y sonido inicial) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realiza trazos curvo ➤ Reconoce y decora la vocal O. ➤ Discrimina el sonido inicial O.

	6°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trazos circulares ➤ Vocal O (trazos) ➤ Trazos consecutivos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realiza trazos circulares y consecutivos ➤ Realiza trazos de la vocal O.
	7°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trazos y grafismos ➤ Nombre propio (identificación - juego) ➤ Recorte líneas rectas horizontales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica su nombre. ➤ Recorta líneas rectas horizontales.
	8°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trazos y grafismos ➤ Nombre propio (transcripción y reproducción) ➤ Recorte líneas rectas verticales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transcribe su nombre. ➤ Recorta líneas rectas verticales.
	9°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Refuerzo de lo aprendido 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Practicando el recorte de líneas recta (horizontales y verticales)
	10°	EVALUACIÓN BIMESTRAL	
CUARTO BIMESTRE	1°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rimas ➤ Dibujo figurado ➤ Repaso de las vocales A-E-I-O 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifican palabras que riman. ➤ Reconoce las vocales A-E-I-O
	2°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vocal U (identificación – decoración y sonido inicial) ➤ Recorte de líneas ondeadas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconoce y decora la vocal U. ➤ Discrimina el sonido inicial U. ➤ Recorta líneas ondeadas
	3°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vocal U (trazos) ➤ Repaso de las 5 vocales ➤ Recorte de líneas ondeadas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realiza trazos de la vocal U. ➤ Reconoce las 5 vocales ➤ Recorta líneas ondeadas
	4°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sonidos iniciales ➤ Nombre propio (transcripción y reproducción) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconoce el sonido inicial de las palabras. ➤ Reproduce su nombre.
	5°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sonidos finales ➤ Nombre propio (transcripción y reproducción) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconoce sonidos finales de las palabras. ➤ Reproduce su nombre.
	6°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabalenguas ➤ Recorte de líneas quebradas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escucha con atención trabalenguas y las repite, leyendo las imágenes. ➤ Recorta líneas quebradas.
	7°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Refuerzo (trazos de las vocales A – E – I – O – U) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Delinea las vocales.
	8°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escritura espontánea y reproducción ➤ Delineado de figuras grandes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reproduce vocales. ➤ Delinea figuras grandes.
	9°	EVALUACIÓN BIMESTRAL	
CLAUSURA DEL AÑO ESCOLAR			

VII. EVALUACIÓN:

En esta área se evaluará las siguientes competencias: comunicación oral, lectura y escritura de textos en su lengua materna.

7.1 FORMAS DE EVALUACIÓN:

- Fichas de evaluación
- Participación en clase
- Hoja de aplicación
- Exposiciones
- Evaluaciones bimestrales

VIII. BIBLIOGRAFIA PARA EL ESTUDIANTE

SYLLABUS



I.- DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. Área : MATEMÁTICA
 1.2. Grado : 3 años
 1.3. Número de horas semanales : 10 horas

II.-SUMILLA DEL ÁREA O ASIGNATURA:

Desarrollar el pensamiento matemático a través de actividades concretas e incentivarlos a la resolución de problemas propios para su edad.

III.-ORGANIZADORES Y COMPETENCIA:

- 3.1.- Resuelve problemas de cantidad.
 3.2.- Resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio.
 3.3.- Resuelve problemas de forma, movimiento y localización.

IV.-TEMAS TRANSVERSALES:

- 4.1.- Educación para la convivencia, la paz y la ciudadanía.
 4.2.- Educación en y para los derechos humanos.
 4.3.- Educación en valores o formación ética.
 4.4.- Educación para la gestión de riesgos y la conciencia ambiental.
 4.5.- Educación para la equidad de género.
 4.6.- Educación tecnológica para mejorar el aprendizaje

V.- METODOLOGÍA:

Se trabajará con la metodología activa donde el niño es el eje principal del aprendizaje, donde el niño aprenderá a través del Método Inductivo (de lo particular a lo general), Método Deductivo (de lo general a lo particular) y la resolución de problemas.

VI. TEMPORALIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES ESPERADOS:

BI M.	CONOCIMIENTOS CONTEXTUALIZADOS POR SEMANA	APRENDIZAJES ESPERADOS	
PRIMER BIMESTRE	1°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actividades de adaptación e integración 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se integra y participa en las actividades de adaptación.
	2°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación de lista de cotejo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escucha indicaciones sencillas y resuelve según sus saberes previos.
	3°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Color rojo ➤ El círculo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica objetos de su entorno según color y forma.
	4°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Color azul ➤ El cuadrado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica objetos de su entorno según color y forma.
	5°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Color amarillo ➤ El triángulo ➤ Muchos- pocos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica objetos de su entorno según color y forma. ➤ Reconoce en material concreto si hay muchos o pocos
	6°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arriba – abajo ➤ Dentro - fuera 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diferencia la noción arriba y abajo / dentro – fuera en sí mismo y en material concreto
	7°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encima de- debajo de ➤ Cerca- lejos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diferencia la noción encima de – debajo de / cerca- lejos, en sí mismo y en material concreto
	8°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alto - bajo ➤ Delante de - detrás de 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombra las características físicas de las personas: alto - bajo ➤ Diferencia la noción Delante de - detrás de, en sí mismo y en material concreto
	9°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Secuencia por: ➤ Color ➤ Forma 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Completa la secuencia ordenando por color y forma
	10°	EVALUACIÓN BIMESTRAL	
SEGUNDO BIMESTRE	1°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nociones de tamaño: Grande - pequeño ➤ Nociones de longitud: Largo - corto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compara objetos de sus entorno según su dimensión: largo corto / grande pequeño
	2°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Secuencia por tamaño 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Agrupa personas u objetos de manera libre

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clasificación libre 	
3°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clasificación por un criterio: ➤ Color ➤ Forma 	➤ Agrupa objetos de su entorno según color y forma.
4°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El rectángulo ➤ Color verde ➤ Experimento del color verde 	➤ Identifica objetos de su entorno según color y forma.
5°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Figuras geométricas ➤ Color anaranjado ➤ Experimento del color anaranjado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica las figuras geométricas en material concreto y gráfico. ➤ Identifica objetos de su entorno según color.
6°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rápido - lento ➤ Blando - duro ➤ Clasificación por uso 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica elementos y los agrupa según su utilidad ➤ Identifica la consistencia blanda o dura de un objeto
7°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Numeral 1 (Identificación, cantidad y trazo) 	➤ Identifica el número 1, tanto en cantidad como en representación gráfica.
8°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Numeral 2 (Identificación, cantidad y trazo) 	➤ Identifica el número 2, tanto en cantidad como en representación gráfica.
9°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Numeral 3 (identificación, cantidad y trazo) 	➤ Identifica el número 3, en una colección de elementos
10°	EVALUACIÓN BIMESTRAL	
11°	➤ Repaso de los números 1,2 y 3	➤ Cuenta elementos del 1 al 3 y los representa simbólicamente.

TERCER BIMESTRE	1°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aun lado – al otro lado ➤ Juntos - separados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica las nociones de juntos y separados en objetos. ➤ Diferencia las direccionalidades: A un lado – al otro lado al desplazarse en el espacio
	2°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Color morado ➤ Uno - ninguno ➤ Antes de - después de 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica objetos de su entorno según color ➤ Diferencia los cuantificadores uno- ninguno en material concreto. ➤ Reconoce la noción antes y después en acontecimientos de su vida diaria.
	3°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seriación: Tamaño Forma Longitud 	➤ Identifica y completa una serie según: tamaño forma y longitud.
	4°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Numeral 4 (Identificación, cantidad y reproduce) 	➤ Identifica el número 4, tanto en cantidad como en representación gráfica.
	5°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Numeral 5 (Identificación, cantidad y reproduce) 	➤ Identifica el número 5, tanto en cantidad como en representación gráfica.
	6°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Números 1 al 5 ➤ Desplazamientos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuenta y relaciona la cantidad de elementos con el numeral. ➤ Reconoce el camino correcto de un laberinto partir de una intención.
	7°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mas - menos ➤ Pertenencia y no pertenencia 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconoce elementos que pertenecen y no pertenecen en un determinado conjunto. ➤ Identifica y utiliza los cuantificadores más – menos en situaciones cotidianas.

	8°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Derecha - Izquierda ➤ Correspondencia unívoca 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ establece correspondencia y relaciones entre objetos. ➤ Diferencia en el espacio la noción hacia la derecha – hacia la izquierda en relación a otro objeto.
	9°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Numeral 6 (Identificación, cantidad y reproduce) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica el número 6, tanto en cantidad como en representación gráfica.
	10°	EVALUACIÓN BIMESTRAL	
CUARTO BIMESTRE	1°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clasificación por dos criterios: ➤ Forma y color ➤ Medidas arbitrarias de longitud 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clasifica objetos a partir de dos semejanzas y/o diferencias. ➤ Utiliza las medidas arbitrarias (manos, pies, etc.) para medir objetos de su entorno.
	2°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Primero - último ➤ Ubicación a cuadrícula 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica personas u objetos que se encuentren primero o último en una fila o columna. ➤ Determina la ubicación de objetos en una cuadrícula.
	3°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Numeral 7 (Identificación, cantidad y reproduce) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica el número 7, tanto en cantidad como en representación gráfica.
	4°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Numeral 8 (Identificación, cantidad y reproduce) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica el número 8, tanto en cantidad como en representación gráfica.
	5°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Numeral 9 (Identificación, cantidad y reproduce) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica el número 9, tanto en cantidad como en representación gráfica.
	6°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Numeral 10 (Identificación, cantidad y reproduce) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica el número 10, tanto en cantidad como en representación gráfica.
	7°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ conteo del 1 al 10 ➤ Problemas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuenta hasta 10 elementos y escribe el número que le corresponde. ➤ Resuelve situaciones problemáticas
	8°	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Repaso general 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Repaso de los números del 1 al 10
	9°	EVALUACIÓN BIMESTRAL	
CLAUSURA DEL AÑO ESCOLAR			

VII. EVALUACIÓN:

En esta área se evaluará las siguientes competencias: Resolución de problemas de cantidad, equivalencia, formas y localización.

7.1 FORMAS DE EVALUACIÓN:

- Fichas de evaluación
- Participación en clase
- Hoja de aplicación
- Exposiciones
- Evaluaciones bimestrales

VIII. BIBLIOGRAFIA PARA EL ESTUDIANTE

Anexo 12: Licencia de Funcionamiento



MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE
LOS OLIVOS

GERENCIA DE DESARROLLO URBANO
SUBGERENCIA DE AUTORIZACIONES MUNICIPALES

	REQUISITOS	DERECHO DE TRAMITE EN (SOLES)
E	<p>1 Formato de solicitud de licencia de funcionamiento (de distribución gratuita o de libre reproducción), con carácter de declaración jurada, que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Número de RUC y DNI o Carné de Extranjería del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales según corresponda. * Número de DNI o Carné de Extranjería del representante legal, en caso de persona jurídica u otros colectivos; o, tratándose de personas naturales que actúen mediante representación. <p>2 Copia de la vigencia de poder de representante legal en caso de personas jurídicas u entes colectivos. Tratándose de representación de personas naturales, se requiere de carta poder con firma legalizada.</p> <p>3 Número del Certificado de Seguridad en Edificaciones de Detalle o Multidisciplinaria, según corresponda.</p> <p>4 Indicación del número de comprobante de pago por derecho de trámite</p> <p>5 De ser el caso, serán exigibles los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> 5.1. Copia simple del título profesional en el caso de servicios relacionados con la salud. 5.2. Informar en el formato de solicitud de declaración jurada sobre el número de estacionamientos de acuerdo a la normativa vigente. 5.3. Copia simple de la autorización sectorial contenida en el Decreto Supremo N° 006-2013-PCM o norma que lo sustituya o reemplace 5.4. Copia simple de la autorización expedida por el Ministerio de Cultura, conforme a la Ley N° 28296 Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación. Excepto en los casos en que el Ministerio de Cultura haya participado en las etapas de remodelación y monitoreo de ejecución de obras previas inmediatas a la solicitud de la licencia del local por el cual se solicita la licencia. <p>Notas:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) De acuerdo al numeral 40.1.3 del artículo 40 de la Ley N° 27444, está prohibida la exigencia de presentación de más de dos ejemplares de la documentación vinculada al trámite administrativo. (b) De acuerdo con el segundo párrafo del artículo 11 de la Ley N° 28976, podrán otorgarse licencias de funcionamiento de vigencia temporal cuando así sea requerido expresamente por el solicitante. De ser el caso, el trámite a seguir deberá considerar los mismos requisitos, derecho de trámite y evaluación, aplicables al presente caso. (c) De acuerdo con el artículo 7 de la Ley N° 28976, en los casos que no existan observaciones en el informe de inspección y la Municipalidad no emita el certificado correspondiente en el plazo de tres (03) días hábiles de finalizada la diligencia de inspección, el administrado se encuentra facultado para solicitar la licencia de funcionamiento, reemplazando el certificado con la presentación del informe. Es obligación del funcionario competente de la Municipalidad continuar el trámite bajo responsabilidad. 	<p>62.00</p>

Anexo 13: Diseño de Perfiles.

Secretaria	
Sexo	Femenino
Edad	24 a 40 años
Estudios	Secretariado, dominio Office a nivel intermedio (mínimo)
Experiencia	5 años en puestos similares
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Recepcionar, clasificar y distribuir la documentación que ingresa al centro educativo. - Preparar la documentación para el despacho con el director. - Controlar y orientar el adecuado funcionamiento del trámite documentario y del archivo. - Controlar y supervisar el abastecimiento de útiles de oficina y materiales de enseñanza. - Llevar el registro de control de requerimientos de la documentación que emite S&C. - Elaborar y expedir certificados de estudio y otros documentos afines. - Revisar las nóminas de matrícula, comparándolas con los DNI's. - Atender y orientar al público. - Elaborar las actas de reuniones y sesiones que convoque el director. - Mantener en reserva y bajo extrema seguridad toda la documentación debidamente clasificada. - Ayudar a la actualización continua del inventario de bienes y enseres del centro educativo. - Velar por la conservación de los equipos, muebles, útiles de su oficina y otros bienes. - Redactar documentación variada y de acuerdo a las indicaciones del director y/o coordinadores, - Realizar otras tareas afines a su cargo.

Personal de vigilancia - guardianía	
Sexo	Masculino
Edad	24 a 45
Estudios	Egresado de las fuerzas armadas, estudios técnicos (mínimo)
Experiencia	5 años en puestos similares, (con referencias)
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Controla el ingreso y salida de los alumnos de acuerdo al horario establecido de ingreso y salida del plantel. - Controlar el ingreso de los usuarios a la I.E.I.P. Sonajas & Crayolas, solicitando sus documentos de identificación, de lo contrario se consultará a la dirección. - Resguardar los bienes materiales, inclusive los días no laborables. - No permitir la salida de ningún alumno antes de la hora correspondiente excepto cuando tiene permiso de emergencia, en cuyo caso presentan su papeleta de salida. - Controlar que los muebles y enseres del centro educativo no salgan sin la debida autorización de la dirección. - Brindar un trato respetuoso y cordial al personal docente, alumnos y padres de familia. - No abandonar su puesto de trabajo, ni encargar a otra persona sus funciones. - Al comenzar su labor verificará que estén completos y en buen estado las carpetas, mesas, sillas, puertas, vidrios; además de los servicios de agua y luz; infraestructura y demás bienes del plantel; registrando en el cuaderno de ocurrencias y comunicando de inmediato al director por escrito. - Controlar el funcionamiento y seguridad de los servicios de agua y desagüe, informando sobre los deterioros y contribuir en su arreglo.; de igual manera utilizar racionalmente el agua sin ocasionar desperdicio. - En caso de no asistir a laborar al centro educativo por motivos de fuerza

	mayor o caso fortuito, comunicará a la dirección con un día de anticipación
Personal de limpieza	
Sexo	Femenino/Masculino
Edad	25 a 35
Estudios	Secundaria completa y conocimiento de Office nivel básico
Experiencia	5 años en puestos similares, (referencias)
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar la limpieza de las aulas, oficinas, laboratorios, patios, baños y otros ambientes del centro educativo. - Realizar la limpieza en forma anticipada y cumpliendo su horario respectivo. - Velar por la seguridad y conservación del mobiliario y enseres del centro educativo, infraestructura en general y áreas verdes. - Realizar trabajos de almacenamiento, embalaje y distribución de materiales. - Realizar labores de consejería, previa coordinación con guardianía en días específicos determinados por la Dirección. - Las demás que asigne el Director.

Anexo 14: Inversión Pre-operativa

Inversión Tangible - Primera Etapa

Gastos pre-operativos	Detalle	mt2	Precio	Sub Total	Total en S/
Terreno	Ubicado en SMP	450	2,389	1,074,938	1,074,938
Primera Etapa - Edificaciones Construcción	3 aulas pedagógicas 47 mt2 c/u	141	1,100	155,100	
	1 aulas psicomotricidad	50	1,100	55,000	
	SSHH niños y niñas	24	1,100	26,400	
	Área de recepción	6	1,100	6,600	
	SSHH visita y administrativos	9	1,100	9,900	
	Dirección y oficinas administrativas	78	1,100	85,800	
	Depósitos de materiales y limpieza	10	1,100	11,000	
	Total edificaciones construcción				349,800
Equipo de cómputo					4,476
Otros bienes del activo fijo					9,237
Muebles y enseres					29,360
Total en gastos pre-operativos					1,467,811

Inversión tangible - Equipos de Cómputo - Primera Etapa

Producto	Cantidad	Marca	Características	Imagen	Precio unitario	Precio total en S/
Laptop	4	HP	HP Notebook 15,6" Intel Celeron HD 4 GB 500 GB Windows 10 -15,6 pulgadas		1119	S/.4,476.00

Inversión Tangible - Otros Bienes del Activo Fijo - Primera Etapa

Producto	Cantidad	Marca	Características	Imagen	Precio unitario	Precio total en S/
Monitor LED	3	AOC	AOC LED 32" HD Digital LE32M1370 Negro.		599.00	S/.1,797.00
Impresora	3	Canon	MB5110 Multifuncional inyección Tinta y color. Entrada USB y wifi.		579.00	S/.1,737.00
Proyector	1	LG	LG Proyector LED 550 lm HDMI Inalámbrico Res. 1280 x 720		1399.00	S/.1,399.00
Teléfono	2	Panasonic	KX-T7625 Teléfono digital Panasonic, 24 botones y altavoz		399.00	S/.798.00
Cámara de vigilancia	8	House Safe	Almacenamiento hasta 32 GB. Control remoto multi-funcional. Certificaciones CE, FCC		369.00	S/.2,952.00
Blu-ray	1	LG	LG Reproductor Blu-ray BP255 Smart Compatible con LG Music Flow (Multi room TX)		199.00	S/.199.00
Dispensador de agua	1	Mabe	Dispensador de agua fría y caliente		285.00	S/.285.00
Ventilador	1	Imaco	Ventilador de pedestal de 16		69.90	S/.69.90
Total en Soles						S/.9,236.90

Inversión tangible - Muebles y Enseres - Primera Etapa (Ira parte)

Producto	Q	Marca	Características	Imagen	Precio unitario	Precio total en S/
Escritorio Principal	1	SM	Escritorio de vidrio Atlanta, material vidrio metal		359.00	S/.359.00
Escritorio secundario	1	SM	Escritorio de vidrio Danessa, material vidrio madera		269.00	S/.269.00
Sillón	1	Asenti	Sillón giratorio negro Asenti, malla metal nylon, resiste 160 kg.		199.00	S/.199.00
Escritorio	7	SM	Escritorio Split Gris, material madera, doble cajón.		149.00	S/.1,043.00
Sillas	12	Henglin	Silla fija Estambul negra, material tela y metal, respaldar afelpado		59.00	S/.708.00
Estantes	9	SM	Estante Bagan 180 cm, color Nogal, 4 niveles		159.00	S/.1,431.00
Mesas grupales con sillas	15	Arkimuebles	Mesa redonda Kinder, color blanco, material madera metal		1150.00	S/.17,250.00
Pizarra	3		Pizarra acrílica con marco de aluminio, 1.80x 1.20		150.00	S/.450.00
Juegos recreativos	3	Tz Toys	Cocina Grande blanca, material plástico rígido.		399.00	S/.1,197.00
Juegos recreativos	3	Tz Toys	Casita magic House Keter, material plástico rígido.		469.00	S/.1,407.00
Material didáctico	15	Tz Toys	Juguetes de madera pulida, en colores mate		60.00	S/.900.00
Perchero	15		Perchero de madera, pintado gloss blanco		60.00	S/.900.00

Continúa...

...Viene

Producto	Q	Marca	Características	Imagen	Precio unitario	Precio total en S/
Escritorio	3	SM	Escritorio Split Gris, material madera, doble cajón.		149.00	S/.447.00
Desarrollo de equilibrio	1		Colchonetas y rodillos de espuma forrados en plástico, colores variados.		90.00	S/.90.00
Pelotas de plástico	25	Viniball	Pelota de plástico grande, colores variados, para niños de 3 a 6 años.		15.00	S/.375.00
Piso micro poroso	1	SM	Piso micro poroso, material goma, colores varios.		350.00	S/.350.00
Armario	1	Importaciones Ortiz	Vitrina Instrumental médico, 4 cajones, material metal, color beige.		290.00	S/.290.00
Camilla	1	Importaciones Ortiz	Camilla portátil, reclinable, estructura de aluminio.		180.00	S/.180.00
Separador	1	Importaciones Ortiz	Biombo separador médico, estructura de metal con ruedas.		220.00	S/.220.00
Mesita	1	Importaciones Ortiz	Mesa para cama, con ruedas, regulable.		159.00	S/.159.00
Movil TV	3		Rack TV, soporte pedestal con ruedas, para TV de 32" a 65"		159.00	S/.477.00
Basurero	12	Duraplast	Basurero vaivén 22 Litros, material plástico, color plomo.		15.00	S/.180.00
Botiquín	2		Botiquín de primeros auxilios, material madera		15.00	S/.30.00
Extintor	1	Alffuming Perú	Extintor polvo químico ABC, 9 Kg., incluye soporte		99.90	S/.99.90
Extintor	5	Alffuming Perú	Extintor polvo químico ABC, 6 Kg., incluye soporte		69.90	S/.349.50
Total en Soles						S/.29,360.40

Anexo 16: Inversión Futura.

Inversión Tangible - Segunda Etapa

Gastos pre-operativos	Detalle	mt2	Precio	Sub Total	Total S/
Edificaciones Construcción	3 aulas pedagógicas	47	1,100	155,100	
	1 aulas psicomotricidad	50	1,100	55,000	
	Total edificaciones construcción				210,100
Equipo de cómputo					2,238
Otros bienes del activo fijo					1,777
Muebles y enseres					23,658
Total en gastos pre-operativos					237,773

Inversión Tangible - Equipos de cómputo - Segunda Etapa

Producto	Cantidad	Marca	Características	Imagen	Precio unitario	Precio total en S/
Laptop	2	HP	HP Notebook 15,6" Intel Celeron HD 4 GB 500 GB Windows 10 - 15,6 pulgadas		1119.00	S/.2,238.00

Inversión Tangible - Otros Bienes del Activo Fijo - Segunda Etapa

Producto	Cantidad	Marca	Características	Imagen	Precio unitario	Precio total en S/
Monitor LED	2	AOC	AOC LED 32" HD Digital LE32M1370 Negro.		599.00	S/.1,198.00
Impresora	1	Canon	MB5110 Multifuncional inyección Tinta y color. Entrada USB y wifi.		579.00	S/.579.00
Total en Soles						S/.1,777.00

Inversión Tangible - Muebles y Enseres - Segunda Etapa

Producto	Cantidad	Marca	Características	Imagen	Precio	Precio
Escritorio	3	SM	Escritorio Split Gris, material madera, doble cajón.		149.00	S/.447.00
Sillas	3	Henglin	Silla fija Estambul negra, material tela y metal, respaldar afelpado		59.00	S/.177.00
Estantes	3	SM	Estante Bagan 180 cm, color Nogal, 4 niveles		159.00	S/.477.00
Mesas grupales con sillas	15	Arkimuebles	Mesa redonda Kinder, color blanco, material madera metal		1150.00	S/.17,250.00
Pizarra	3		Pizarra acrílica con marco de aluminio, 1.80x 1.20		150.00	S/.450.00
Juegos recreativos	3	Tz Toys	Cocina Grande blanca, material plástico rígido.		399.00	S/.1,197.00
Juegos recreativos	3	Tz Toys	Casita magic House Keter, material plástico rígido.		469.00	S/.1,407.00
Material didáctico	15	Tz Toys	Juguetes de madera pulida, en colores mate		60.00	S/.900.00
Perchero	3		Perchero de madera, pintado gloss blanco		60.00	S/.180.00
Desarrollo de equilibrio	1		Colchonetas y rodillos de espuma forrados en plástico, colores variados.		90.00	S/.90.00
Pelotas de plástico	25	Viniball	Pelota de plástico grande, colores variados, para niños de 3 a 6 años.		15.00	S/.375.00
Piso micro poroso	1	SM	Piso micro poroso, material goma, colores varios.		350.00	S/ 350.00
Móvil TV	2		Rack TV, soporte pedestal con ruedas, para TV de 32" a 65"		159.00	S/.318.00
Basurero	6	Duraplast	Basurero vaivén 22 Litros, material plástico, color plomo.		15.00	S/.90.00
Extintor	3	Alffuming Perú	Extintor de polvo químico ABC, 6 Kg., incluye soporte		99.90	S/.299.70
Total en Soles						S/.23,657.70

Anexo 17: Cronograma Crédito Hipotecario.



CREDITO HIPOTECARIO

MONTO SOLICITADO		400,000
FECHA DESEMBOLSO		43,125
PLAZO DE CUOTAS		120
SEGURO DE DESGRAVAMEN	6.42%	25,680
ITF	0.01%	20
MONTO PRESTADO		425,680
TASA EFECTIVA MENSUAL		1.20%
TCEA		15.36%
TOTAL CUOTA		6,706

N°	SALDO	CAPITAL	INTERES	CUOTA SIN ITF	ITF	CUOTA TOTAL
	425,680					
1	424,074	1,606	5,099	6,706	0	6,706
2	422,448	1,626	5,080	6,706	0	6,706
3	420,803	1,645	5,061	6,706	0	6,706
4	419,138	1,665	5,041	6,706	0	6,706
5	417,453	1,685	5,021	6,706	0	6,706
6	415,748	1,705	5,001	6,706	0	6,706
7	414,023	1,725	4,980	6,706	0	6,706
8	412,277	1,746	4,960	6,706	0	6,706
9	410,510	1,767	4,939	6,706	0	6,706
10	408,722	1,788	4,918	6,706	0	6,706
11	406,913	1,810	4,896	6,706	0	6,706
12	405,081	1,831	4,875	6,706	0	6,706
13	403,228	1,853	4,853	6,706	0	6,706
14	401,353	1,875	4,830	6,706	0	6,706
15	399,455	1,898	4,808	6,706	0	6,706
16	397,535	1,921	4,785	6,706	0	6,706
17	395,591	1,944	4,762	6,706	0	6,706
18	393,624	1,967	4,739	6,706	0	6,706
19	391,634	1,990	4,715	6,706	0	6,706
20	389,620	2,014	4,692	6,706	0	6,706
21	387,581	2,038	4,667	6,706	0	6,706
22	385,519	2,063	4,643	6,706	0	6,706
23	383,431	2,087	4,618	6,706	0	6,706
24	381,319	2,112	4,593	6,706	0	6,706
25	379,181	2,138	4,568	6,706	0	6,706
26	377,017	2,163	4,542	6,706	0	6,706
27	374,828	2,189	4,516	6,706	0	6,706
28	372,613	2,216	4,490	6,706	0	6,706

29	370,370	2,242	4,464	6,706	0	6,706
30	368,102	2,269	4,437	6,706	0	6,706
31	365,805	2,296	4,410	6,706	0	6,706
32	363,482	2,324	4,382	6,706	0	6,706
33	361,130	2,351	4,354	6,706	0	6,706
34	358,751	2,380	4,326	6,706	0	6,706
35	356,342	2,408	4,298	6,706	0	6,706
36	353,906	2,437	4,269	6,706	0	6,706
37	351,439	2,466	4,240	6,706	0	6,706
38	348,944	2,496	4,210	6,706	0	6,706
39	346,418	2,526	4,180	6,706	0	6,706
40	343,862	2,556	4,150	6,706	0	6,706
41	341,276	2,587	4,119	6,706	0	6,706
42	338,658	2,617	4,088	6,706	0	6,706
43	336,009	2,649	4,057	6,706	0	6,706
44	333,329	2,681	4,025	6,706	0	6,706
45	330,616	2,713	3,993	6,706	0	6,706
46	327,871	2,745	3,961	6,706	0	6,706
47	325,093	2,778	3,928	6,706	0	6,706
48	322,281	2,811	3,894	6,706	0	6,706
49	319,436	2,845	3,861	6,706	0	6,706
50	316,557	2,879	3,827	6,706	0	6,706
51	313,644	2,914	3,792	6,706	0	6,706
52	310,695	2,949	3,757	6,706	0	6,706
53	307,711	2,984	3,722	6,706	0	6,706
54	304,692	3,020	3,686	6,706	0	6,706
55	301,636	3,056	3,650	6,706	0	6,706
56	298,544	3,092	3,613	6,706	0	6,706
57	295,414	3,129	3,576	6,706	0	6,706
58	292,247	3,167	3,539	6,706	0	6,706
59	289,042	3,205	3,501	6,706	0	6,706
60	285,799	3,243	3,463	6,706	0	6,706
61	282,517	3,282	3,424	6,706	0	6,706
62	279,196	3,321	3,384	6,706	0	6,706
63	275,835	3,361	3,345	6,706	0	6,706
64	272,433	3,401	3,304	6,706	0	6,706
65	268,991	3,442	3,264	6,706	0	6,706
66	265,508	3,483	3,222	6,706	0	6,706
67	261,982	3,525	3,181	6,706	0	6,706
68	258,415	3,567	3,138	6,706	0	6,706
69	254,805	3,610	3,096	6,706	0	6,706
70	251,152	3,653	3,052	6,706	0	6,706
71	247,454	3,697	3,009	6,706	0	6,706
72	243,713	3,741	2,964	6,706	0	6,706
73	239,927	3,786	2,920	6,706	0	6,706
74	236,095	3,832	2,874	6,706	0	6,706
75	232,218	3,877	2,828	6,706	0	6,706
76	228,294	3,924	2,782	6,706	0	6,706

77	224,323	3,971	2,735	6,706	0	6,706
78	220,304	4,019	2,687	6,706	0	6,706
79	216,238	4,067	2,639	6,706	0	6,706
80	212,122	4,115	2,590	6,706	0	6,706
81	207,958	4,165	2,541	6,706	0	6,706
82	203,743	4,215	2,491	6,706	0	6,706
83	199,478	4,265	2,441	6,706	0	6,706
84	195,162	4,316	2,390	6,706	0	6,706
85	190,794	4,368	2,338	6,706	0	6,706
86	186,374	4,420	2,286	6,706	0	6,706
87	181,901	4,473	2,233	6,706	0	6,706
88	177,374	4,527	2,179	6,706	0	6,706
89	172,793	4,581	2,125	6,706	0	6,706
90	168,157	4,636	2,070	6,706	0	6,706
91	163,466	4,691	2,014	6,706	0	6,706
92	158,718	4,748	1,958	6,706	0	6,706
93	153,914	4,804	1,901	6,706	0	6,706
94	149,052	4,862	1,844	6,706	0	6,706
95	144,131	4,920	1,786	6,706	0	6,706
96	139,152	4,979	1,727	6,706	0	6,706
97	134,113	5,039	1,667	6,706	0	6,706
98	129,014	5,099	1,607	6,706	0	6,706
99	123,854	5,160	1,546	6,706	0	6,706
100	118,632	5,222	1,484	6,706	0	6,706
101	113,347	5,285	1,421	6,706	0	6,706
102	107,999	5,348	1,358	6,706	0	6,706
103	102,587	5,412	1,294	6,706	0	6,706
104	97,110	5,477	1,229	6,706	0	6,706
105	91,568	5,542	1,163	6,706	0	6,706
106	85,959	5,609	1,097	6,706	0	6,706
107	80,283	5,676	1,030	6,706	0	6,706
108	74,539	5,744	962	6,706	0	6,706
109	68,726	5,813	893	6,706	0	6,706
110	62,844	5,882	823	6,706	0	6,706
111	56,891	5,953	753	6,706	0	6,706
112	50,866	6,024	682	6,706	0	6,706
113	44,770	6,096	609	6,706	0	6,706
114	38,601	6,169	536	6,706	0	6,706
115	32,357	6,243	462	6,706	0	6,706
116	26,039	6,318	388	6,706	0	6,706
117	19,645	6,394	312	6,706	0	6,706
118	13,175	6,470	235	6,706	0	6,706
119	6,627	6,548	158	6,706	0	6,706
120	0	6,626	79	6,706	0	6,706
		425,680	379,016	804,696	20	804,716

Anexo 18: Cálculo del Costo de Oportunidad.

Primero incluiremos el efecto del apalancamiento en el proyecto, es decir, “apalancaremos” el β desapalancado ($\beta\mu$) con la estructura D/E y la tasa de impuesto a la renta del proyecto I.E.I.P. Sonajas & Crayolas.

01. Obteniendo β apalancada.

$$\beta_{\text{apalancada}} = \beta (1 + (1 - \text{TAX}) (D/E))$$

β desapalancada	1.05
TAX Pyme	29.50%
Deuda / Patrimonio	38.56%
β apalancada	1.335

Reemplazando las variables a utilizar para la obtención del COK son las siguientes:

Bonos del Tesoro Americano 10 años,	Extraído de:	https://www.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield
Prima de Mercado,	Extraído de:	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Inflación de EEUU	Extraído de:	http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx

02. Cálculo Costo de Capital en USA

$$k_e \text{ USA} = R_f + \beta_{\text{apalancada}} (R_m - R_f)$$

Rf -Tasa libre de riesgo	2.378%
β apalancada	1.335
(Rm-Rf) Prima de riesgo	6.24%
k_e USA	10.71%

03. Cálculo de transformación a tasa real en USA

$$k_e \text{ Real USA} = [(1 + k_e \text{ USA}) / (1 + \text{Inf})] - 1$$

k_e USA	10.71%
Inflación USA	2.041%
k_e RealUSA	8.50%

04. Cálculo del Costo de Capital en Perú

$ke \text{ Perú} = ke \text{ real USA} + \text{Riesgo País} + \text{Prima de negocio nuevo}$

ke RealUSA	8.50%
Riesgo País	1.42%
Prima de negocio nuevo	8%
ke proyecto Perú	17.92%

05. Cálculo del Costo de Capital Real en Perú.

$ke \text{ Real Perú} = [(1 + ke \text{ Perú})(1 + Inf)] - 1$

ke proyecto Perú	17.92%
Inflación Perú	2.30%
ke Real Perú	20.63%

Anexo 19: Presupuesto de Ventas.

Presupuesto de Ventas del Año Uno al Año Diez

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Incremento anual pensión					5%	5%	5%	5%	5%	5%
Alumnos por año	53	67	108	132	150	150	150	150	150	150
Ingreso por alumno	6,600	6,600	6,600	6,600	6,930	7,277	7,640	8,022	8,423	8,845
Sub Total	349,800	442,200	712,800	871,200	1,039,500	1,091,475	1,146,049	1,203,351	1,263,519	1,326,695
Talleres de integración	109,200	140,000	179,200	218,400	261,660	261,660	261,660	261,660	261,660	261,660
Talleres vacacionales		12,508	15,812	25,488	31,152	35,400	35,400	35,400	35,400	35,400
Cuota de ingreso	27,560	14,040	29,120	34,840	28,938	27,300	27,300	27,300	27,300	27,300
Sub Total	136,760	166,548	224,132	278,728	321,750	324,360	324,360	324,360	324,360	324,360
Total S/	486,560	608,748	936,932	1,149,928	1,361,250	1,415,835	1,470,409	1,527,711	1,587,879	1,651,055

Anexo 21: Presupuesto de Costo de Ventas.

Personal - Servicios Directos (del año 1 al año 2)

Planilla	N ^a	Sueldo	Sub Total	Beneficios sociales				Total beneficios	Total mensual	Total anual S/
				Gratificación 16.66%	Vacaciones 8.33%	CTS 8.33%	ESSALUD 9%			
Docentes	3	1,700	5,100	850	425	425	459	2,158	7,258	87,100
Auxiliares	3	1,100	3,300	550	275	275	297	1,397	4,697	56,359
Practicante	3	450	1,350	225	112	112	122	571	1,921	23,056
Total S/			9,750					4,126	13,876	166,514

Personal - Servicios Directos (del año 3 al año 10)

Planilla	N ^a	Sueldo	Sub Total	Beneficios sociales				Total beneficios	Total mensual	Total anual S/
				Gratificación 16.66%	Vacaciones 8.33%	CTS 8.33%	ESSALUD 9%			
Docentes	6	1,700	10,200	1,699	850	850	918	4,317	14,517	174,200
Auxiliares	6	1,100	6,600	1,100	550	550	594	2,793	9,393	112,717
Practicantes	3	550	1,650	275	137	137	149	698	2,348	28,179
Total S/			18,450					7,808	26,258	315,096

Personal - Servicios Directos (verano del año 2 al año 10)

Planilla	N ^a	Sueldo	Sub Total	Beneficios sociales				Total beneficios	Total mensual	Total anual S/
				Gratificación 16.66%	Vacaciones 8.33%	CTS 8.33%	ESSALUD 9%			
Docentes	3	1,400	4,200	700	350	350	378	1,777	5,977	11,955
Total S/			4,200					1,777	5,977	11,955

Presupuesto de Costo de Ventas del año 1 al año 10

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Incremento anual						5%		5%		
Personal Servicios Directos	166,514	178,469	327,051	327,051	327,051	342,806	342,806	359,946	359,946	359,946
Total S/	166,514	178,469	327,051	327,051	327,051	342,806	342,806	359,946	359,946	359,946

Anexo 22: Presupuesto Gastos Administrativos.

Gastos de administración

Gastos de administración	Gasto mensual	Total anual S/
Servicios básicos (luz, agua)	1,200	14,400
Teléfono, internet, TV	280	3,360
Seguros multiriesgo	335	4,020
Impuesto predial y arbitrios		2,600
Asistencia legal	300	3,600
Asesoría contable	300	3,600
Nutricionista	200	2,400
Médico Pediatra	400	4,800
Útiles de oficina	38	456
Material de limpieza	25	300
Menaje -Vajilla	18	216
Utensilios	12	144
Bidón de agua	42	504
Café, azúcar	24	288
Total S/	3,174	40,688

Planilla Personal Administrativo.

Planilla	Sueldo	Beneficios sociales				Total beneficios	Total mensual	Total anual S/
		Gratificación 16.66%	Vacaciones 8.33%	CTS 8.33%	ESSALUD 9%			
Director	3,600	600	300	300	324	1,524	5,124	61,482
Coordinador académico	2,100	350	175	175	189	889	2,989	35,865
Coordinador administrativo	2,100	350	175	175	189	889	2,989	35,865
Psicóloga	1,200	200	100	100	108	508	1,708	20,494
Secretaria	1,000	167	83	83	90	423	1,423	17,078
Limpieza	850	142	71	71	77	360	1,210	14,517
Vigilancia	900	150	75	75	81	381	1,281	15,371
Total S/	11,750					4,973	16,723	200,671

Presupuesto de Gastos Administrativos del año 1 al año 10

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Incremento anual						5%		5%		
Gastos administración	40,688	40,688	41,118	40,688	40,868	40,688	40,868	40,688	40,868	40,688
Planilla Personal Adm.	200,671	200,671	200,671	200,671	200,671	210,705	210,705	221,240	221,240	221,240
Total S/	241,359	241,359	241,789	241,359	241,539	251,393	251,573	261,928	262,108	261,928

Anexo 24: Presupuesto de Gastos Financieros.

Resumen de totales - Crédito Hipotecario

Nº de año	Saldo	Capital	Intereses	Cuota	ITF	Cuota Total
	425,680					
1	405,081	20,599	59,871	80,470	2	80,472
2	381,319	23,763	56,707	80,470	2	80,472
3	353,906	27,413	53,056	80,470	2	80,472
4	322,281	31,624	48,845	80,470	2	80,472
5	285,799	36,482	43,988	80,470	2	80,472
6	243,713	42,086	38,383	80,470	2	80,472
7	195,162	48,551	31,918	80,470	2	80,472
8	139,152	56,009	24,460	80,470	2	80,472
9	74,539	64,613	15,856	80,470	2	80,472
10	0	74,539	5,931	80,470	2	80,472
		425,680	379,016	804,696	20	804,716

Presupuesto de Gasto Financieros del año Uno al Año Diez

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Intereses	59,871	56,707	53,056	48,845	43,988	38,383	31,918	24,460	15,856	5,931
ITF	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total S/	59,873	56,709	53,059	48,847	43,990	38,385	31,920	24,462	15,858	5,933

Amortización del préstamo del año Uno al Año Diez

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Amortización de Capital	20,599	23,763	27,413	31,624	36,482	42,086	48,551	56,009	64,613	74,539
Total	20,599	23,763	27,413	31,624	36,482	42,086	48,551	56,009	64,613	74,539

Anexo 25: Depreciación y Amortización.

Tabla de Amortización Intangibles
Inversión Intangible - Gastos Pre- Operativos

Detalle de activos	Monto Total	Vida útil en años	Tasa de depreciación	Depreciación anual en S/.	Depreciación acumulada (año 10)	Valor en Libros (año 10)
Licencias y derechos	18,163	5	20%	3,633	18,163	0
Publicidad y promoción	8,875	5	20%	1,775	8,875	0
RRHH	10,400	5	20%	2,080	10,400	0
Otros	3,125	5	20%	625	3,125	0
Total S/.	40,563			8,113	40,563	0

Tabla de Depreciación Activo Fijo
Inversión Tangible - Gastos Pre- Operativos

Detalle de activos	Monto Total	Vida útil en años	Tasa de depreciación	Depreciación anual en S/.	Depreciación acumulada (año 10)	Valor en Libros (año 10)
Terreno	1,074,938			0	0	1,074,938
Edificaciones	349,800	20	5%	17,490	174,900	174,900
Equipo de cómputo	4,476	4	25%	1,119	4,476	0
Otros bienes del activo fijo	9,237	10	10%	924	9,237	0
Muebles y enseres	29,360	10	10%	2,936	29,360	0
Total S/.	1,467,811			22,469	217,973	1,249,838

*Tabla de Depreciación Activo Fijo
Inversión Tangible - Gastos Futuros año 3*

Detalle de activos	Monto Total	Vida útil en años	Tasa de depreciación	Depreciación anual en S/.	Depreciación acumulada (año 10)	Valor en Libros (año 10)
Edificaciones	210,100	20	5%	10,505	84,040	126,060
Equipo de cómputo	2,238	4	25%	560	2,238	0
Otros bienes del activo fijo	1,777	10	10%	178	1,422	355
Muebles y enseres	23,658	10	10%	2,366	18,926	4,732
Total S/.	237,773			13,608	106,626	131,147

Anexo 26: Determinación del Impuesto a la Renta

UIT 2018 = 4150 soles

Para el año 1 - Base imponible	1,109		
Calculo del impuesto:			
Las primeras 15 UIT (hasta S/ 62,250)	1109	10%	111
Total impuesto a la Renta			111
Para el año 2 - Base imponible	80,561		
Calculo del impuesto:			
Las primeras 15 UIT	62,250	10%	6,225
El exceso	18,311	29.5%	5,402
Total impuesto a la Renta			11,627
Para el año 3 - Base imponible	210,893		
Calculo del impuesto:			
Las primeras 15 UIT	62,250	10%	6,225
El exceso	148,643	29.5%	43,850
Total impuesto a la Renta			50,075
Para el año 4 - Base imponible	379,931		
Calculo del impuesto:			
Las primeras 15 UIT	62,250	10%	6,225
El exceso	317,681	29.5%	93,716
Total impuesto a la Renta			99,941

Para el año 5 - Base imponible	552,278		
Calculo del impuesto:			
Las primeras 15 UIT	62,250	10%	6,225
El exceso	490,028	29.5%	144,558
Total impuesto a la Renta			150,783
Para el año 6 - Base imponible	587,860		
Calculo del impuesto:			
Las primeras 15 UIT	62,250	10%	6,225
El exceso	525,610	29.5%	155,055
Total impuesto a la Renta			161,280
Para el año 7 - Base imponible	610,093		
Calculo del impuesto:			
Las primeras 15 UIT	62,250	10%	6,225
El exceso	547,843	29.5%	161,614
Total impuesto a la Renta			167,839
Para el año 8 - Base imponible	605,502		
Calculo del impuesto:			
Las primeras 15 UIT	62,250	10%	6,225
El exceso	543,252	29.5%	160,259
Total impuesto a la Renta			166,484

Para el año 9 - Base imponible	631,092		
Calculo del impuesto:			
Las primeras 15 UIT	62,250	10%	6,225
El exceso	568,842	29.5%	167,808
Total impuesto a la Renta			174,033

Para el año 10 - Base imponible	660,050		
Calculo del impuesto:			
Las primeras 15 UIT	62,250	10%	6,225
El exceso	597,800	29.5%	176,351
Total impuesto a la Renta			182,576

Anexo 27: Estimación del TIR y el VAN.

Flujo Económico y Financiero del Año 1 al Año 11

Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
Flujo Económico	-1,530,552	31,441	129,959	266,109	429,536	589,808	608,258	656,064	687,194	739,601	795,359	3,698,490
Flujo Financiero	-1,104,872	-31,368	66,216	201,290	363,474	522,313	539,111	585,008	613,939	663,808	716,637	3,698,490

Resultado

TIRE	24.97%
TIRF	27.73%

Comparando TIR :

WACC	17.90%	<	24.97%	TIRE del proyecto
COK	20.63%	<	27.73%	TIRF del proyecto

Resultado

VANE	776,349
VANF	577,472

Anexo 28: Principales Ratios *del año Uno al año Diez.**ROA - del año 1 al año 10*

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad Neta	-58,764	49,170	166,814	320,249	473,317	503,557	546,857	573,129	621,486	673,149
Total Activo	1,773,527	1,747,688	1,881,151	2,185,131	2,642,027	3,077,765	3,562,269	4,065,919	4,627,168	5,241,464
ROA	-3.31%	2.81%	8.87%	14.66%	17.91%	16.36%	15.35%	14.10%	13.43%	12.84%

Margen Operativo - del año 1 al año 10

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad Operativa	1,109	111,342	272,456	485,883	698,144	735,432	790,386	820,193	880,181	943,536
Ingresos Netos	486,560	608,748	936,932	1,149,928	1,361,250	1,415,835	1,470,409	1,527,711	1,587,879	1,651,055
Margen Operativo	0.23%	18.29%	29.08%	42.25%	51.29%	51.94%	53.75%	53.69%	55.43%	57.15%

Margen Neto - del año 1 al año 10

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad Neta	-58,764	49,170	166,814	320,249	473,317	503,557	546,857	573,129	621,486	673,149
Ingresos Netos	486,560	608,748	936,932	1,149,928	1,361,250	1,415,835	1,470,409	1,527,711	1,587,879	1,651,055
Margen Neto	-12.08%	8.08%	17.80%	27.85%	34.77%	35.57%	37.19%	37.52%	39.14%	40.77%

Apalancamiento - del año 1 al año 10

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Patrimonio	1,046,108	1,095,278	1,262,092	1,582,340	2,055,658	2,559,215	3,106,071	3,679,200	4,300,686	4,973,836
Pasivo Total	727,419	652,410	619,059	602,790	586,369	518,551	456,197	386,719	326,482	267,628
Razón de apalancamiento	70%	60%	49%	38%	29%	20%	15%	11%	8%	5%

Anexo 29: Punto de Equilibrio.

Punto de Equilibrio del Año 1 al Año 10

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Pensión	600	600	600	600	630	662	695	729	766	804
Ingresos	349,800	442,200	712,800	871,200	1,039,500	1,091,475	1,146,049	1,203,351	1,263,519	1,326,695
Otros ingresos	136,760	166,548	224,132	278,728	321,750	324,360	324,360	324,360	324,360	324,360
Total Ingresos	486,560	608,748	936,932	1,149,928	1,361,250	1,415,835	1,470,409	1,527,711	1,587,879	1,651,055
Costos variables	171,794	183,749	336,781	336,781	336,781	352,536	352,536	369,676	369,676	369,676
Sub total	171,794	183,749	336,781	336,781	336,781	352,536	352,536	369,676	369,676	369,676
Costos fijos										
Gastos Administrativos	241,359	241,359	241,789	241,359	241,539	251,393	251,573	261,928	262,108	261,928
Depreciación y amortización	30,781	61,563	105,952	150,341	189,136	182,530	214,690	249,089	283,487	317,885
Gastos de ventas	41,516	41,516	41,516	41,516	41,516	41,516	41,516	41,516	41,516	41,516
Gastos financieros	59,873	56,709	53,059	48,847	43,990	38,385	31,920	24,462	15,858	5,933
Total	373,530	401,147	442,316	482,064	516,180	513,825	539,700	576,995	602,969	627,262
Costo total	545,324	584,896	779,097	818,845	852,961	866,361	892,236	946,671	972,645	996,938
Punto de equilibrio (# alumnos)	73	75	96	95	91	86	85	87	86	84
Punto de equilibrio (valores) S/	577,396	574,583	690,526	681,720	685,868	684,183	709,901	761,187	785,946	808,226