



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA  
CUNA INFANTIL BABY EDUCARE SAC”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por:**

**Srta. Sofía María Tamayo Mattos**

**Srta. Virginia Tinco Curi**

**Asesor: Profesora Gina Pipoli de Butrón**

**2013**

Dedicamos el presente trabajo a todos los niños,  
quienes son nuestra fuente de inspiración y de  
quienes dependerá el desarrollo de nuestro país.

Agradecemos a todas aquellas personas que, de una u otra manera, han contribuido a la realización del presente trabajo, a nuestra familia, profesores, profesionales expertos del sector, amigos, por brindarnos su apoyo, conocimiento, dedicación y, en especial, a la profesora Gina Pipoli de Butrón por su orientación, asesoramiento y dedicación.

## **Resumen Ejecutivo**

El presente plan de negocios identifica la necesidad de los padres de familia de contar con servicios seguros y confiables para el cuidado y desarrollo de sus hijos menores de tres años; es así que se propone la constitución de la empresa Baby Educare bajo la modalidad de Sociedad Anónima Cerrada, cuya actividad principal será el servicio de cuidado y desarrollo para niños y niñas entre 6 meses a 3 años de edad, con horarios flexibles.

El análisis del macroentorno muestra condiciones favorables para la inversión en el sector que se definen como “Educación Inicial Ciclo I”. Por otro lado, el análisis del microentorno determina que el sector es atractivo.

Se desarrolló el estudio de mercado siguiendo dos procesos de investigación, una exploratoria cualitativa y otra concluyente cuantitativa. Se concluyó que una zona geográfica adecuada para la instalación de una cuna infantil es el distrito de Los Olivos; la demanda se centra en los NSE B. Dicha investigación permitió establecer que el 76% de los hogares que tienen hijos menores de tres años estarían dispuestos a adquirir el servicio representado por 3.242 hogares, los que cuentan con 811 niños como mercado objetivo.

La ventaja competitiva de la empresa será la aplicación de una metodología especializada que involucra todos los aspectos del desarrollo físico, sexual, cognitivo, social, moral, lenguaje y emocional. Las fortalezas de la empresa radican en contar con docentes calificados y una infraestructura adecuada.

A largo plazo, la empresa pretende lograr una participación en el mercado del 13%; la estrategia de producción de los servicios se basará en cubrir la capacidad instalada en forma progresiva, de tal modo que, al quinto año, se alcance cubrir un 95% de la cuna infantil. Para iniciar sus operaciones, Baby Educare requerirá una inversión inicial de S/.147.326, de los cuales el 70% serán aportados por los socios de la empresa y el 30% serán financiados.

Según las proyecciones financieras, se espera que, al finalizar el quinto año de funcionamiento, las utilidades después de impuestos ascienden a S/.390.387, considerando un escenario normal VAN (e) de 444.157 y una TIR (e) de 68,56%.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	ix
<b>Índice de gráficos</b> .....	x
<b>Índice de anexos</b> .....	xi
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo II. Análisis del entorno de la empresa</b> .....	2
1 Análisis del macroentorno (PESTEG) .....	2
1.1 Entorno político y legal .....	2
1.2 Entorno económico .....	3
1.3 Entorno social, cultural y demográfico .....	4
1.4 Entorno tecnológico .....	5
1.5 Entorno ecológico .....	5
1.6 Entorno global .....	6
1.7 Análisis de las variables –PESTEG .....	6
1.8 Evaluación de factores externos (EFE) .....	6
2 Análisis del microentorno .....	8
2.1 Identificación, características y evolución del sector .....	8
2.2 Identificación del modelo del negocio .....	9
2.2.1 Desarrollo del modelo de negocio .....	9
2.2.1.1 Asociaciones claves. ....	9
2.2.1.2 Actividades claves.....	9
2.2.1.3 Recursos Claves.....	9
2.2.1.4 Propuesta de valor.....	9
2.2.1.5 Relación con los clientes. ....	10
2.2.1.6 Canales. ....	10
2.2.1.7 Segmento de mercado. ....	10
2.2.1.8 Estructura de costos. ....	10
2.2.1.9 Ingresos. ....	10
2.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	10
2.3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	11
2.3.2 El poder de negociación de los clientes.....	11
2.3.3 Amenaza de nuevos competidores .....	12

2.3.4 Amenaza de servicios sustitutos .....	13
2.3.5 Rivalidad entre los competidores existentes .....	14
2.3.6 Grado de atracción de la industria o sector.....	15
2.4 Matriz del perfil competitivo .....	16
<b>Capítulo III Análisis interno .....</b>	<b>18</b>
1 Cadena de valor .....	18
2 Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO .....	19
3 Determinación de la ventaja competitiva .....	19
4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	19
<b>Capítulo IV. Estudio de mercado .....</b>	<b>21</b>
1 Objetivos generales .....	21
2 Objetivos específicos .....	21
3 Metodología.....	21
4 Selección de mercados .....	22
4.1 Plan de muestreo .....	22
4.1.1 Unidad de muestra .....	22
4.1.2 Diseño de la muestra .....	22
4.1.3 Tamaño de la muestra .....	23
4.1.4 Determinación de la muestra .....	23
5 Resultados de la investigación.....	23
5.1 Resultados de la investigación exploratoria cualitativa.....	23
5.2 Resultados de la investigación concluyente .....	25
6 Estimación de la Demanda .....	26
<b>Capítulo V. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>28</b>
1 Análisis FODA .....	28
2 Visión .....	30
3 Misión .....	30
4 Objetivos estratégicos .....	31
4.1 Objetivos de Rentabilidad: .....	31
4.2 Objetivos de Crecimiento:.....	31
4.3 Objetivos de Supervivencia:.....	31
5 Estrategia competitiva.....	31

<b>Capítulo VI. Plan de marketing</b> .....	33
1 Descripción del servicio .....	33
2 Objetivos del plan de marketing .....	33
3 Formulación estratégica de marketing .....	34
3.1 Estrategia de segmentación .....	34
3.2 Estrategia de posicionamiento .....	34
3.2.1 Diferenciación del servicio .....	35
3.2.2 Diferenciación por la marca .....	35
4 Estrategias de la mezcla de marketing .....	36
4.1 Servicio .....	36
4.2 Precio .....	38
4.3 Distribución y plaza .....	39
4.4 Promoción .....	39
4.5 Personas.....	41
4.6 Procesos.....	41
4.7 Proactividad (evidencia física) .....	41
5 Cronograma de actividades y presupuesto de marketing .....	41
<b>Capítulo VII. Plan de operaciones</b> .....	44
1 Objetivos y estrategia de operaciones .....	44
1.1 Objetivos .....	44
1.2 Estrategias .....	44
2 Diseño del servicio.....	45
3 Diseño de los procesos .....	47
3.1 Mapeo de procesos de la empresa.....	47
3.2 Procesos estratégicos.....	48
3.3 Procesos operativos.....	49
4 Diseño de las instalaciones .....	50
5 Programación de las operaciones de la empresa.....	51
6 Presupuesto de inversión y capital de trabajo.....	51
<b>Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos</b> .....	52
1 Estructura organizacional .....	52
1.1 Organigrama de la empresa .....	52
1.2 Cargos y funciones.....	52

2	Objetivos del talento humano, requerimientos y perfiles .....	53
2.1	Objetivos del talento humano .....	53
2.2	Requerimiento y perfiles .....	53
3	Estrategias de administración de recursos humanos .....	53
3.1	Reclutamiento y selección del talento humano.....	53
3.2	Entrenamiento y evaluación del desempeño.....	53
3.3	Motivación del talento humano .....	53
	<b>Capítulo IX. Plan financiero .....</b>	<b>54</b>
1	Supuestos y políticas.....	54
2	Presupuesto, análisis del punto de equilibrio y estados financieros.....	54
2.1	Presupuesto.....	54
2.2	Análisis del punto de equilibrio .....	55
2.3	Estados financieros: .....	55
2.3.1	Estados de ganancias y pérdidas .....	55
2.3.2	Balance general.....	55
2.3.3	Flujo de caja .....	55
2.3.4	Estructura de financiamiento .....	55
2.3.5	Análisis de sensibilidad .....	56
3	Plan de Contingencia .....	57
	<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>58</b>
1	Conclusiones.....	58
2	Recomendaciones .....	59
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>60</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>63</b>
	<b>Nota biográfica.....</b>	<b>83</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz de impacto clientes, proveedores: tendencias políticas y legales .....	3
Tabla 2.	Matriz de impacto clientes, proveedores: Tendencias económicas .....	3
Tabla 3.	Matriz de impacto clientes, proveedores: tendencia social, cultural y demográfica .....	4
Tabla 4.	Matriz de impacto clientes, proveedores: tendencias tecnológicas.....	5
Tabla 5.	Matriz de impacto clientes, proveedores: tendencias ecológicas .....	5
Tabla 6.	Matriz de impacto clientes, proveedores: tendencia global.....	6
Tabla 7.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	7
Tabla 8.	Poder de negociación de los proveedores .....	11
Tabla 9.	Poder de negociación de los clientes .....	12
Tabla 10.	Amenaza de nuevos competidores.....	12
Tabla 11.	Amenaza de servicios sustitutos .....	13
Tabla 12.	Rivalidad entre los competidores existentes .....	14
Tabla 13.	Grado de atracción del sector .....	15
Tabla 14.	Matriz del perfil competitivo.....	16
Tabla 15.	Matriz VRIO .....	19
Tabla 16.	Matriz EFI .....	20
Tabla 17.	Estimación de la demanda.....	27
Tabla 18.	Análisis FODA .....	29
Tabla 19.	Matriz para la definición de la visión .....	30
Tabla 20.	Matriz para la definición de la misión .....	30
Tabla 21.	Objetivos del plan de marketing.....	33
Tabla 22.	Cuna infantil integral y parcial .....	36
Tabla 23.	Estimulación temprana.....	36
Tabla 24.	Precio de los servicios.....	38
Tabla 25.	Cronograma de actividades de marketing .....	42
Tabla 26.	Presupuesto de marketing .....	43
Tabla 27.	Objetivos operacionales .....	44
Tabla 28.	Estrategias del plan de operaciones .....	45
Tabla 29.	Presupuesto de inversión y capital de trabajo.....	51
Tabla 30.	Estructura organizacional.....	52
Tabla 31.	Estructura de capital.....	56
Tabla 32.	Esquema financiero .....	56

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Matriz McKinsey .....	18
Gráfico 2.	Matriz Ansoff .....	32
Gráfico 3.	Marca .....	35
Gráfico 4.	Flor del servicio Baby Educare SAC .....	37
Gráfico 5.	Canal de distribución .....	39
Gráfico 6.	Mapa de ubicación.....	39
Gráfico 7.	Mapa de procesos de la empresa .....	48

## Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz PESTEG .....	64
Anexo 2.	Modelo de Abell .....	65
Anexo 3.	Entrevista a expertos .....	66
Anexo 4.	Relación de expertos del sector.....	67
Anexo 5.	Cuestionario para la encuesta .....	68
Anexo 6.	Resultados de la encuesta .....	69
Anexo 7.	Proceso de admisión y matrícula .....	70
Anexo 8.	Prestación del servicio.....	71
Anexo 9.	Proceso de atención, quejas y reclamos.....	72
Anexo 10.	Diseño de instalaciones: primer y segundo piso .....	73
Anexo 11.	Programación de las operaciones de la empresa .....	74
Anexo 12.	Organigrama .....	75
Anexo 13.	Descripción de puestos y perfiles.....	76
Anexo 14.	Estado de ganancias y pérdidas.....	77
Anexo 15.	Balance general (Nuevos Soles) .....	78
Anexo 16.	Punto de equilibrio .....	79
Anexo 17.	Flujo de caja.....	80
Anexo 18.	Análisis de sensibilidad .....	81
Anexo 19.	Determinación del costo de oportunidad de capital (COK).....	82

## **Capítulo I. Introducción**

En las últimas décadas, la participación de la mujer ha crecido notablemente en el mercado laboral y ha cambiado su estilo de vida a uno más moderno. Ello ha generado que, en la actualidad, la familia se desenvuelva en intensas jornadas de trabajo que superan largamente el horario promedio. Por ello, surge la preocupación de cómo educar a sus hijos en su ausencia.

Por otro lado, en los últimos años, la proporción (tasa de cobertura neta) de niños y niñas que asisten a una institución educativa de nivel inicial y guarderías ha ido creciendo, y ha llegado al 60% a nivel nacional. Ello ha reflejado, también, un incremento de 4% anual de centros educativos particulares de educación inicial escolar y preescolar.

Es así que surge la idea de desarrollar una propuesta de negocio que tiene como objetivo general ser una alternativa de solución a la necesidad de contar con servicios de cuidado y desarrollo para los niños y las niñas menores de tres años, cuyos padres de familia trabajan fuera de casa.

Los objetivos específicos del presente trabajo de investigación son los siguientes:

- i) Evaluar las variables del entorno político, legal, económico, social, cultural, demográfico, tecnológico, ecológico y entorno global que afectarían al proyecto.
- ii) Medir el grado de atracción del sector de educación inicial ciclo I.
- iii) Estimar la demanda potencial, así como conocer los atributos de mayor valor para el cliente de los servicios de una cuna infantil.
- iv) Proponer el planeamiento estratégico de la empresa teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas, así como sus fortalezas y debilidades.
- v) Proponer el plan de marketing, el plan de operaciones de la empresa y la gestión del talento humano que permita el logro de los objetivos estratégicos.
- vi) Desarrollar el plan de inversión y financiamiento de la empresa.

El plan de negocio presenta la propuesta para la instalación de una cuna infantil en la ciudad de Lima, gestionada por una empresa privada que brinde cuidado y desarrollo especializado a niños y niñas de 6 meses a 3 años de edad.

## **Capítulo II. Análisis del entorno de la empresa**

### **1 Análisis del macroentorno (PESTEG)**

El presente capítulo tratará sobre las tendencias de las principales variables del macroentorno; luego, se analizarán los cambios de la relación cliente-proveedor, sus efectos probables y la oportunidad o amenaza que estos representan para el sector.

#### **1.1 Entorno político y legal**

Actualmente, el Gobierno promueve las inversiones y posee el mejor ambiente macroeconómico de América Latina. Un estudio del semanario *Latin Business Chronicle* ratificó al Perú como el tercer mejor país en América Latina para hacer negocios, precedido por Chile y Panamá. También, resultó que el Perú es el cuarto mejor país en ambiente corporativo y nivel tecnológico<sup>1</sup>.

El Gobierno ha priorizado los programas de inclusión social como Cuna Más, mediante los centros infantiles de atención integral.

Los fundamentos legales de la educación inicial están expresados en diferentes instrumentos:

- La constitución vigente señala lo siguiente: «Toda persona tiene derecho a la vida, a su identidad, su integridad moral, psíquica y física y a su libre desarrollo y bienestar»<sup>2</sup>.
- La Ley General de Educación N°. 28044 vigente, promulgada en el año 2003, señala en el artículo 36: «La Educación Inicial constituye el primer nivel de la Educación Básica regular, y comprende a niños menores de 6 años y se desarrolla en forma escolarizada y no escolarizada» (Ministerio de Educación 2013:18).
- El Reglamento de Educación Básica Regular (DS N°. 013-2004-ED), en el artículo 43 señala los objetivos de la educación inicial. (Ministerio de Educación 2013:18).

Las variables analizadas indican una situación favorable y de estabilidad para futuras inversiones en el sector.

---

<sup>1</sup> Gestión, (2013)

<sup>2</sup> Constitución Política del Perú, Título I, Cap.I, Art. 2

**Tabla 1. Matriz de impacto clientes, proveedores: tendencias políticas y legales**

Tendencia	Cambios en la relación clientes/proveedores	Efecto probable	Conclusión
Mayor promoción de la inversión por el Gobierno.	Incremento de oferta de servicios del sector.	Incremento de la demanda de calidad.	Oportunidad
Priorización de programas de inclusión social.	Proveedor: Incrementó de la oferta de bienes y servicios educativos Cliente: Incremento de la demanda de servicios educativos públicos.	Disminución de la demanda de bienes y servicios.	Amenaza
Existencia de reglamentación en educación inicial escolarizada y no escolarizada.	Incremento de servicios especializados	Incremento de servicios educativos diferenciados.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2013

## 1.2 Entorno económico

Se estima que, para el 2014 – 2016, el crecimiento anual del PBI se ubicará entre 6,0% - 6,5%, debido a una recuperación de la economía mundial, bajos costos de financiamiento, expectativas que se mantienen elevadas y un clima favorable para la inversión privada<sup>3</sup>. Asimismo, el consumo privado continuará expandiéndose a una tasa promedio de 5.5%. Los ingresos de los trabajadores seguirán mostrando una tendencia positiva, mientras que el subempleo continuará reduciéndose. El tipo de cambio descenderá a 2,5<sup>4</sup>. El crecimiento económico del país genera oportunidades de inversión en el sector.

**Tabla 2. Matriz de impacto clientes, proveedores: Tendencias económicas**

Tendencia	Cambios en la relación clientes/proveedores	Efecto probable	Conclusión
Crecimiento del PBI	Incremento del empleo y mayor consumo privado.	Mayor consumo privado.	Oportunidad
El consumo privado continuará expandiéndose	Aumento de la demanda de servicios y productos relacionados al sector.	Exigencia de servicios y productos de calidad.	Oportunidad
Disminución del tipo de cambio	Incremento de productos relacionados al sector.	Oferta de bienes	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2013

<sup>3</sup> Marco Macroeconómico Multianual (Agosto 2013)

<sup>4</sup> Marco Macroeconómico Multianual (Agosto 2013)

### 1.3 Entorno social, cultural y demográfico

En los últimos años, la incorporación de la mujer a la actividad laboral se ha incrementado, y ha originado la necesidad del cuidado de sus hijos menores. Asimismo, los padres de familia que laboran fuera de casa reciben el apoyo de familiares, nanas o diversos centros donde cuidan a sus hijos a pesar de la preocupación que tienen estos padres sobre el bienestar y la salud de sus hijos, ya que al no conseguir servicios de calidad estos toman la oferta existente; sin embargo preferirían a las cunas guarderías que brinden no solo un eficiente cuidado sino también un óptimo desarrollo en el aprendizaje de sus hijos.

La población nacional, en el año 2013, asciende a 30.475.144 habitantes<sup>5</sup> y al 2016 ascenderá a 31.488.625 habitantes; la población de niños entre 0-4 años de edad es de 708.670 y, en el 2015, ascenderá a 712.599<sup>6</sup>. Asimismo, la población estimada del distrito de Los Olivos en el año 2013 es 360.532 habitantes y ascenderá al 2016 a 371.299; el número de hogares estimado en el 2013 es de 88.140<sup>7</sup>. Se estima que, para el 2015, el total de niños menores de 4 años en el distrito de Los Olivos será de 28.897<sup>8</sup>.

La distribución de hogares según el nivel socioeconómico B en la zona 2 a la que pertenece el distrito de Los Olivos se ha incrementado en un 2% en el año 2013 respecto del año anterior<sup>9</sup>.

El entorno social, cultural y demográfico del país muestra condiciones favorables para el desarrollo del sector.

**Tabla 3. Matriz de impacto clientes, proveedores: tendencia social, cultural y demográfica**

Tendencia	Cambios en la relación clientes/proveedores	Efecto probable	Conclusión
Mayor participación de la mujer a la actividad laboral.	Incremento de ingresos, disminución de permanencia de la mujer en el hogar.	Incremento de servicios dirigidos a ese sector.	Oportunidad
Incremento de problemas de salud en niños menores de 3 años.	Disminución de la asistencia del usuario.	Disminución de la demanda por el servicio.	Amenaza
Incremento del Nivel socioeconómico B en la Zona 2.	Incremento del poder adquisitivo de la zona.	Incremento de gastos de servicios dirigidos a este sector.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2013

<sup>5</sup> INEI: Estimaciones y proyecciones al 30 de Junio del 2013, pág. 54

<sup>6</sup> INEI: Cuadro N 9 Población total al 30 de Junio 2013 y 2015, por grupos quinquenales de edad, según departamento y provincia, pág. 102

<sup>7</sup> IPSOS Apoyo: Estadística Poblacional 2013, pág. 51

<sup>8</sup> INEI: Estimaciones y proyecciones al 30 de Junio del 2013, boletín N 21 Cuadro N 11.

<sup>9</sup> Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM).

#### 1.4 Entorno tecnológico

La formación de competencias digitales es cada vez más importante en el ámbito educativo. Las tecnologías de información y comunicación son un potente recurso para el aprendizaje de los niños, por lo que el sistema escolar ha sido la principal herramienta para reducir la brecha tecnológica. Asimismo, en el sector, también existen diversos modelos pedagógicos, entre ellos se distinguen Froebel, María Montessori, Decroly, Reggio Emilia, etc.

**Tabla 4. Matriz de impacto clientes, proveedores: tendencias tecnológicas**

Tendencia	Cambios en la relación clientes/proveedores	Efecto probable	Conclusión
Innovación y mejora de tecnología en el sistema educativo inicial.	Incremento de oferta de bienes y servicios con tecnología moderna.	Incremento de oferta de servicios educativos diferenciados.	Oportunidad
Mayor desarrollo de metodologías especializadas.	Demanda de servicios especializados.	Incremento de la demanda de servicios del sector.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2013

#### 1.5 Entorno ecológico

La preocupación de los padres por los efectos del cambio climático va en aumento, ya que prefieren evitar daños debido a las irradiaciones solares así como a las bajas temperaturas en épocas de invierno y a las enfermedades ocasionadas por la contaminación ambiental.

Por otro lado, las empresas educativas realizan trabajos sociales con la comunidad involucrando a los trabajadores, los clientes y otros grupos de interés para lograr mejores resultados para la comunidad y para la misma empresa.

**Tabla 5. Matriz de impacto clientes, proveedores: tendencias ecológicas**

Tendencia	Cambios en la relación clientes/proveedores	Efecto probable	Conclusión
Mayor Preocupación por el cuidado del medio ambiente	Proveedores Mayor oferta de servicios y productos que no dañen el medio ambiente.	Mayor acceso de servicios y productos que no dañen el medio ambiente	Oportunidad
Las empresas tienen mayor interés por realizar prácticas de responsabilidad social empresarial.	Mayor información de las políticas de responsabilidad social empresarial.	Mayor confianza en las empresas del sector.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2013

## 1.6 Entorno global

Una de las tendencias en educación inicial en el mundo moderno es el logro de la formación integral del niño<sup>10</sup>. “La educación inicial prepara mejor a los niños para la escuela y para la vida; en tal sentido, se ha encontrado que los niños que participan en programas preescolares demuestran una mejor preparación física y mental para la escuela. Ello se refleja en menor ausentismo, menos deserción y repetición, más rendimiento y mejores calificaciones”<sup>11</sup>. Así mismo, este sector se ha visto beneficiado por el uso de nuevas metodologías.

**Tabla 6. Matriz de impacto clientes, proveedores: tendencia global**

Tendencia	Cambios en la relación clientes/proveedores	Efecto probable	Conclusión
Priorización de la educación inicial.	Mayor oferta de servicios de educación inicial.	Mejoramiento de la calidad educativa de un país.	Oportunidad
Uso de nuevas metodologías en el sector educación inicial.	Mayor exigencia del servicio especializado.	Incremento de la demanda de servicio especializado.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2013

## 1.7 Análisis de las variables –PESTEG

Se analizaron las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y globales más importantes del macroentorno, las cuales podrían afectar al sector con la finalidad de establecer estrategias para el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el entorno y también contrarrestar las amenazas que se presentarían (ver anexo 1).

## 1.8 Evaluación de factores externos (EFE)

La Evaluación de los Factores Externos (EFE)<sup>12</sup> permite identificar las oportunidades y amenazas del entorno externo que impacta a la organización evaluando la información del análisis PESTEG.

<sup>10</sup> Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI.

<sup>11</sup> Hernando Gómez Buendía, 1998 Informe de Naciones Unidas “Educación en América Latina y el Caribe: la Agenda del siglo XXI”

<sup>12</sup> David Fred, 2013. “Conceptos de Administración estratégica”, XIV Edición

**Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Factor clave	Ponderación de factores	Evaluación de factores	Evaluación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
Crecimiento del PBI	0,13	3	0,39
Mayor participación de la mujer a la actividad laboral.	0,13	3	0,39
Consumo privado continuara expandiendose	0,09	4	0,36
Incremento del Nivel socioeconomico B en la Zona 2	0,13	4	0,52
Uso de nuevas metodologías en el sector educación inicial	0,07	4	0,28
Innovación y mejora de tecnología en el sistema educativo inicial	0,08	4	0,32
Existencia de reglamentación en educación inicial escolarizada y no escolarizada.	0,10	4	0,40
Mayor preocupación por el cuidado del medio ambiente	0,07	3	0,21
<b>Amenaza</b>			
Priorización de programas de inclusión social.	0,13	4	0,52
Incremento de problemas de salud en niños menores de 3 años	0,07	3	0,21
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,60</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la entrevistas a expertos, 2013

En la Matriz de Factores Externos (EFE), se observa cómo cada uno de los factores del entorno afecta al sector y el nivel de respuesta de la empresa; por lo tanto, el crecimiento del PBI representa el factor clave más importante para el sector, ya que la población, al contar con mayor poder adquisitivo, incrementaría la demanda por los servicios del sector.

Asimismo, la innovación y mejora de tecnología en el sistema educativo es medianamente importante por el sector; sin embargo, la empresa tendrá una respuesta superior ante este factor clave, ya que aprovechará estas tecnologías en la aplicación de metodologías especializadas que agregarán valor a los servicios que brindará.

Respecto de los factores claves considerados como amenazas, el sector considera como muy importante la priorización de programas de inclusión social para la primera infancia que los últimos gobiernos han intensificado lo que ha permitido la expansión de estos programas a la población de la clase media; sin embargo, la empresa tendrá una respuesta superior ante esta amenaza, ya que los servicios que ofertará serán altamente diferenciados en el sector.

Luego del desarrollo de la matriz de factores externos del entorno general (EFE), se obtuvo una evaluación ponderada total de 3.60, por lo que se concluye que la empresa responderá de manera adecuada a las oportunidades y minimizará los posibles efectos adversos de las amenazas.

## **2 Análisis del microentorno**

### **2.1 Identificación, características y evolución del sector**

La Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) establece dentro del sector educación preescolar la codificación 8011, por lo que se ha identificado al sector como “**Educación Inicial ciclo I**”, integradas por empresas que brindan cuidado y enseñanza a niños y niñas menores de 3 años de edad. La educación inicial es el primer nivel educativo de la Educación Básica Regular (EBR), dirigido a prestar los servicios educativos a los niños entre 0 a 5 años en forma escolarizada y no escolarizada, a través de diversos programas que funcionan con participación de familias, agentes comunitarios y autoridades de los gobiernos locales así como empresas privadas que brindan dicho servicio.

#### **a). Servicios educativos escolarizados**

- Ciclo I –Cunas.- comprende niños y niñas de 90 días a menores de 3 años
- Ciclo II –Jardín.- comprende a niños y niñas de 3 años a menores de 6 años
- Ciclo I y II Cuna - Jardín.- comprende a niños y niñas de 90 días a menores de 6 años

#### **b). Servicios educativos no escolarizados**

Servicios dirigidos directamente a los niños: La Sala de Educación Temprana es un programa que atiende a los niños sin la presencia de la madre o padre debido a su ocupación laboral

Servicios dirigidos a los niños y sus familias como Programa Integral de Atención Temprana con Base en la Familia (PIETBAF) y Programa Integral de Atención Temprana (PIET O *Wawa Pukllana* y Ludotecas Itinerantes)

Por otro lado, en el sector de educación inicial ciclo I, se encuentran empresas que han incursionado en la atención a niños y niñas menores de 3 años con propuestas metodológicas como el *Optimist*, *Montessori* instalados mayormente en los NSE A y B de la ciudad de Lima.

## **2.2 Identificación del modelo del negocio**

La identificación del modelo de negocio se realizó mediante la aplicación del modelo de Abell (ver Anexo 2), donde se identificó los grupos de clientes a los que las empresas competidoras dirigen sus servicios, así como las funciones que cumplen los competidores con sus servicios de cuna infantil. También, se definió la tecnología necesaria para trasladar los servicios al cliente.

### **2.2.1 Desarrollo del modelo de negocio**

Para definir el desarrollo del modelo de negocio de la cuna infantil se utilizó el modelo Canvas (Osterwalder, 2010), para lo cual es necesario describir las bases del modelo de negocio:

#### **2.2.1.1 Asociaciones claves.**

Se contará con proveedores de materiales educativos didácticos, con quienes se tendrá acuerdos previos para facilitar las compras. Además se contará con aliados como entidades públicas: Ministerio de Educación y también con entidades privadas como centros educativos especializados en el sector para la capacitación del personal.

#### **2.2.1.2 Actividades claves.**

La cuna infantil Baby Educare considera como actividades claves a la captación de clientes a través del desarrollo de un plan de marketing que permita cubrir la capacidad instalada de acuerdo a los objetivos establecidos y la Prestación del servicio que comprende diversas actividades que se desarrollarán en la cuna infantil.

#### **2.2.1.3 Recursos Claves.**

El personal especializado en la metodología de inteligencias múltiples se convierte en un recurso clave para la empresa, así como la infraestructura acondicionada y adecuada para la atención de niños menores de 3 años.

#### **2.2.1.4 Propuesta de valor.**

La propuesta de valor del Plan de Negocio se basa en el cuidado especializado durante el día de niños menores de 3 años, así como el aprendizaje del niño por etapas aplicando la Metodología de inteligencias múltiples.

#### **2.2.1.5 Relación con los clientes.**

Baby Educare buscará que sus clientes mantengan un vínculo directo con la empresa, a través de la matrícula permanente de sus hijos, es decir que sus niños tengan la cobertura en la Cuna Infantil año tras año.

#### **2.2.1.6 Canales.**

A través de la encuesta se determinó que el 25% de los clientes preferiría enterarse de la cuna infantil a través de volantes publicitarios, por ello se considera este medio como canal principal, asimismo el 20% de los encuestados manifestó su preferencia por la página web y redes sociales, por lo que son considerados canales de venta importante.

#### **2.2.1.7 Segmento de mercado.**

La empresa dirigirá sus servicios a un segmento de mercado definido como padres de familia que trabajan o realizan una actividad fuera de casa, así mismo estos padres tienen interés en el cuidado y desarrollo de sus hijos de 6 meses a 3 años, residen en el distrito de los Olivos y pertenecen al NSE B.

#### **2.2.1.8 Estructura de costos.**

Los sueldos del personal fijo (docente, auxiliar y personal de apoyo), y los honorarios del personal externo (nutricionista y psicólogo), son considerados dentro de la estructura de costos como aspectos relevantes; así como la capacitación especializada del personal estable.

También la inversión inicial que involucra la infraestructura y el acondicionamiento de la cuna infantil son costos importantes para la empresa.

#### **2.2.1.9 Ingresos.**

Los ingresos más importantes que buscará obtener Baby Educare se generaran por los cobros de la pensión mensual de los servicios de cuna infantil parcial, integral y estimulación temprana.

### **2.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

El análisis de las 5 fuerzas define la estructura del sector. Para cada una de las fuerzas, se identificaron los factores más relevantes que impactan en la empresa y se pidió la valoración a

los expertos en un rango de 0 a 5; posteriormente, se promediaron las puntuaciones parciales de cada fuerza y, finalmente, se realizó una evaluación global a fin de identificar el grado de atracción de la empresa.

### 2.3.1 Poder de negociación de los proveedores

A continuación, se presentan los principales factores que determinan el poder de negociación de los proveedores en el sector (ver tabla 8).

**Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores**

Poder de negociación de los proveedores	Menor	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Mayor
Número de proveedores importantes	Pocos				4,0		Muchos
Costo de cambio de proveedor	Alto				4,0		Bajo
Amenaza de integración hacia adelante	Alta				4,0		Baja
Contribución de proveedores a la calidad del servicio	Baja			3,0			Alta
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedor	Alta			3,0			Baja
<b>Puntuación Promedio</b>					<b>3,6</b>		

Fuente: Elaboración propia basada en Arnoldo y Nicolás, 2004.

El sector cuenta con un amplio número de proveedores importantes que ofertan tecnología educativa preescolar, mobiliarios, materiales y equipos didácticos. Por otro lado, las empresas del sector asumen bajos costos de cambio de proveedores y tienen muy pocas posibilidades de iniciar negocios relacionados con la instalación de cuna infantiles, por lo que la amenaza de los proveedores de integración hacia adelante es baja, no cuentan con infraestructura adecuada conocimiento y experiencia. Los diversos bienes y servicios que las empresas del sector adquieren de los proveedores contribuyen con la calidad del servicio que brindan, pero no son los únicos, ya que son necesarios otros elementos para determinar la calidad como el personal especializado. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es bajo, es el sector atractivo.

### 2.3.2 El poder de negociación de los clientes

Las variables principales que determinan el poder de negociación de los clientes se presenta a continuación (ver la tabla 9).

**Tabla 9. Poder de negociación de los clientes**

Poder de negociacion de los clientes	Menor	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Mayor
Número de clientes importantes	Pocos				4,0		Muchos
Costo de cambiar de servicio	Bajo				4,0		Alto
Amenaza de la industria de integracion hacia adelante	Alta		2,0				Baja
Posicionamiento de marca	Alta				4,0		Baja
Condicionamiento por parte de los clientes	Alto				4,0		Bajo
<b>Puntuación Promedio</b>					<b>3,6</b>		

Fuente: Elaboración propia basada en Arnoldo y Nicolás, 2004.

El sector tiene como clientes a los padres de familia que pertenecen al NSE B que residen en el distrito de Los Olivos que trabajan y tienen interés en el cuidado y aprendizaje de sus hijos. El número de clientes importantes son muchos debido al crecimiento actual de la PEA. Los clientes asumirían altos costos al cambiar de una cuna infantil a otra, debido al proceso de adaptación del niño y los gastos por duplicidad de pensión y matrícula. Asimismo, la amenaza de integración hacia adelante de los clientes es baja, ya que hay poca probabilidad de esta incursión en el sector, por no contar con la experiencia y tener altos costos de inversión. No existe una marca posicionada; estas han desarrollado deficientes estrategias, por lo que el poder de negociación de los clientes es bajo y es el sector atractivo.

### 2.3.3 Amenaza de nuevos competidores

Para determinar el nivel de amenaza de los nuevos competidores, se presenta los siguientes factores (ver la tabla 10).

**Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores**

Amenaza de nuevos competidores	Menor	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Mayor
Numero de competidores iguales	Muchos				4,0		Pocos
Capacidad de diferenciar el servicio	Alta				4,0		Baja
Crecimiento del sector	Bajo				4,0		Alto
Incremento de capacidad	Alto			3,0			Bajo
Costo Fijo	Bajo			3,0			Alto
<b>Puntuación Promedio</b>					<b>3,6</b>		

Fuente: Elaboración propia basada en Arnoldo y Nicolás, 2004.

En el sector, se encuentran como nuevos competidores principalmente a los centros educativos del nivel ciclo II (Jardín). Estos no cuentan con experiencia; sin embargo, podrían tener flexibilidad en ofrecer el servicio. Por otro lado, requieren cumplir con normas legales, técnicas y de capital para ingresar al sector.

Los posibles nuevos competidores tendrían baja capacidad de diferenciar el servicio, ya que requerirían contar con profesionales especializadas en metodologías de enseñanza para niños menores de 3 años. El sector tendría un alto crecimiento debido al incremento de la demanda que, en los últimos años, se ha intensificado por los cambios de estilo de vida de la mujer y su necesidad en el cuidado y desarrollo de sus hijos menores de 3 años.

Los costos fijos de los nuevos competidores serían altos, ya que incurrirían en gastos de contratación de personal especializado entre otros costos que serían necesarios cumplir a fin de obtener la licencia de funcionamiento, por lo que los nuevos competidores tendrían altas barreras de ingreso lo que hace atractivo el sector.

#### 2.3.4 Amenaza de servicios sustitutos

En el cuadro siguiente, se muestran los factores más importantes que determinarán el nivel de amenaza de los sustitutos (ver la tabla 11).

**Tabla 11. Amenaza de servicios sustitutos**

Amenaza de servicios sustitutos	Menor	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Mayor
Número de servicios sustitutos	Pocos				4,0		Muchos
Acceso a servicios sustitutos	Alto			3,0			Bajo
Costo de cambiar el servicio para el cliente	Bajo				4,0		Alto
Grado de diferenciación valorado por el cliente	Alto				4,0		Bajo
<b>Puntuación Promedio</b>					<b>3,8</b>		

Fuente: Elaboración propia basada en Arnoldo y Nicolás, 2004.

Los servicios sustitutos son aquellos servicios similares ofrecidos por familiares, trabajadoras independientes “nanas” y los servicios de cunas guarderías informales, pero no todas cubren las expectativas del cliente, quienes calificarían a estos servicios como regulares por lo que la amenaza de servicios sustitutos sería débil.

En el sector el acceso a estos servicios sustitutos, es bajo, ya que cada vez es más difícil para el cliente identificar y acceder a los servicios adecuados de un familiar, de una trabajadora independiente “nana” que le brinde seguridad y calidad del mismo, y el acceso a las guarderías informales con servicios óptimos es bajo.

El cliente determinaría con un grado de diferenciación bajo a los servicios sustitutos, ya que estos no cubren sus expectativas que serían principalmente cuidado y desarrollo integral de sus hijos menores de 3 años por lo que se determinaría una baja amenaza de los servicios sustitutos, lo que hace atractivo al sector.

### 2.3.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Los principales factores evaluados para la determinación de la rivalidad entre los competidores existentes se muestran a continuación (ver tabla 12).

**Tabla 12. Rivalidad entre los competidores existentes**

Rivalidad entre los competidores existentes	Menor	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Mayor
Número de competidores iguales	Muchos			3,0			Pocos
crecimiento del sector	Bajo					5,0	Alto
Flexibilidad de ofrecer servicio ad hoc	Alto				4,0		Bajo
Incremento de capacidad	Alto				4,0		Bajo
Costo fijo	Bajo			3,0			Alto
Barreras de salida	Bajo			3,0			Alto
Fidelización	Alto				4,0		Bajo
<b>Puntuación Promedio</b>					<b>3,7</b>		

Fuente: Elaboración propia basada en Arnoldo y Nicolás, 2004

En el sector y en el espacio geográfico definido (distritos de Los Olivos) donde se encuentran los hogares del NSE B, se han identificado los siguientes competidores:

- Guardería Petitones S.A.C. brinda el servicio de cuidado y aprendizaje a niños y niñas menores de 3 años. Este es un centro que ofrece dos turnos en los horarios de 8:00 am a 1:00 pm y 8:00 am a 5:00 pm. Esta empresa presenta como debilidad su infraestructura, ya que tiene espacios reducidos para niños y niñas. Asimismo, tienen limitados profesionales en pedagogía infantil.
- Cuna- Jardín María Mazzarello ofrece servicios de cuidado y aprendizaje a niños y niñas de 1 a 5 años; cuenta con servicios de comedor; el horario de atención es de 8:00 am a

6:00 p.m. Esta empresa tiene experiencia en el sector: sin embargo, no cuenta con una metodología integral en educación infantil.

Los competidores existentes cuentan con servicios tradicionales de cuidado y desarrollo de niños menores de 3 años, usando metodologías conocidas en el sector. Aún no han logrado desarrollar sus propias metodologías, lo que hace que la flexibilidad de ofrecer servicio *ad hoc* sea bajo. Asimismo, el incremento de la capacidad de los competidores existentes es limitado, ya que tienen debilidades en su infraestructura; por otro lado, los competidores existentes tendrían altos costos fijos que estarían reflejados, principalmente, en sus instalaciones y su personal. Estos competidores tendrían altas barreras de salida debido a sus altos costos fijos.

Los competidores existentes muestran bajos niveles de fidelización del cliente debido a sus débiles estrategias.

Por lo tanto, la rivalidad entre los competidores existentes es baja, lo que haría que el nivel de atractividad del sector sea alta.

### 2.3.6 Grado de atracción de la industria o sector.

La resultante del promedio de las cinco fuerzas de Porter indica que el sector es atractivo (ver tabla 13).

**Tabla 13. Grado de atracción del sector**

Grado de atracción de la industria	Menor	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Mayor
Poder de negociación de los proveedores	Alto				3,6		Bajo
Poder de negociación de los clientes	Alto				3,6		Bajo
Amenaza de nuevos competidores	Alta				3,6		Baja
Amenaza de servicios sustitutos	Alta				3,8		Baja
Rivalidad entre los competidores existentes	Alta				3,7		Baja
<b>Puntuación Promedio</b>					<b>3,7</b>		

Fuente: Elaboración propia basada en Arnoldo y Nicolás, 2004

En el sector definido como “Educación Inicial Ciclo I”, se contaría con una amplia gama de proveedores y con sustitutos disponibles para los servicios que ofrecen, así como los costos de cambio de proveedor serían bajo, lo que determinaría un bajo poder de negociación. Por otro lado, el poder de negociación de los clientes sería bajo, ya que, en el sector, existen pocas

empresas que brinden servicios de cuidado y desarrollo integral de niños menores de 3 años. Asimismo, el cliente asumiría altos costos de cambiar de servicio y existe un bajo posicionamiento de marca.

En el sector, la amenaza de nuevos competidores es baja, existirían pocos nuevos competidores iguales y, debido a los altos costos fijos para incursionar en el sector, las barreras de ingreso serían altas; asimismo, la amenaza de servicios sustitutos es baja, principalmente, porque no brindan servicios requeridos por el cliente.

La rivalidad entre los competidores existentes es baja debido a la existencia de pocos competidores iguales. Asimismo, tendrían débil incremento de su capacidad y altos costos fijos; por lo que el sector sería atractivo.

#### 2.4 Matriz del perfil competitivo

Se utilizó la Matriz del perfil competitivo (MPC)<sup>13</sup> para identificar las fortalezas y debilidades de los principales competidores en función de sus posiciones estratégicas y definir su nivel de competitividad (ver tabla 14).

**Tabla 14. Matriz del perfil competitivo**

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Baby Educare SAC		Petitones SAC		Maria Mazzarello	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Calidad de los servicios	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,60
Competitividad de precios	0,20	4	0,80	3	0,60	2	0,40
Expansion global	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10
Administración	0,20	4	0,80	2	0,40	3	0,60
Lealtad del cliente	0,20	3	0,60	2	0,40	2	0,40
Publicidad	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Participación de mercado	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,45</b>		<b>2,40</b>		<b>2,45</b>

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2013

<sup>13</sup> Procedimiento del MPC 1) listar los factores críticos para el éxito incluyendo fortalezas y debilidades asignando una calificación de 1 a 4 donde 4= fortaleza principal, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor y 1=debilidad principal. 2) asignar un peso relativo (ponderación) a cada factor crítico para el éxito, de 0= no es importante a 1= muy importante. La suma de todos los pesos asignados a los factores deben ser = 1., 3) multiplicar la ponderación por la calificación para obtener la calificación ponderada y 4) sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable para obtener la puntuación ponderada total.

En el cuadro, el factor más importante para alcanzar el éxito en el sector es la calidad de los servicios, ya que los clientes buscarían cunas infantiles que les brinden un cuidado adecuado y enseñanza especializada para sus hijos e hijas menores de 3 años además de la seguridad. Otro factor crítico que permitiría alcanzar el éxito en el sector es la administración; por otro lado, se observa que la cuna infantil Baby Educare SAC contaría con las fortalezas para competir en el mercado y lograría una puntuación total de 3,45 respecto de sus competidores, ya que brindaría un servicio de calidad en comparación con los otros competidores, con precios diferenciados y contaría con una buena administración. La empresa Guardería Petiones SAC tendría una fortaleza menor en calidad de los servicios, administración y participación de mercado, y lograría una puntuación total de 2,45, mientras que la empresa María Mazzarello tendría fortaleza menor en calidad del servicio y competitividad de precios, y lograría una puntuación total de 2,40.

## Capítulo III Análisis interno

El análisis interno de la empresa se basa en la evaluación del desempeño de sus áreas funcionales a través del modelo de la Cadena de Valor de McKinsey. Asimismo, se realizó el análisis de la matriz VRIO a fin de identificar las capacidades y recursos que tiene la empresa para generar su ventaja competitiva y, a través de las fortalezas y debilidades que tendría la empresa, se evalúa su posición estratégica interna.

### 1 Cadena de valor

La cadena de valor de la empresa muestra que las funciones principales son tecnología, diseño y mejora del servicio, desarrollo del servicio, marketing y atención y servicio postventa. Asimismo, en cada una de estas funciones, se han identificado las actividades principales que darán valor al sistema de negocio tales como la adquisición y uso de materiales didácticos preescolares, la administración de un sistema dinámico virtual a través de la página web que facilite la comunicación con los clientes y también el uso de sistemas de seguridad como las cámaras de video ubicadas en lugares estratégicos de la cuna infantil. Así mismo, se diseñarán programas educativos basados en metodologías especializadas que mejorarán el servicio. Para el mejor desarrollo del servicio, se integrará a todas las áreas de la empresa para una labor más eficiente y también se ofertará programas educativos diferenciados en horarios y en la diversidad de programas como la estimulación temprana. La empresa desarrollará actividades de micromarketing y marketing promocional que permitan generar la cobertura de alumnos deseados. También, contará con servicios de postventa, con una adecuada atención a los reclamos y el monitoreo a los principales clientes (ver gráfico 1).

**Gráfico 1. Matriz McKinsey**



Fuente: Elaboración propia basada, 2013 basada en Mckinsey "Business Sytem"

## 2 Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO

El análisis VRIO (propuesta por Barney, J.B. y Hesterly, W.2010) se engloba dentro de la teoría de recursos y muestra si se cumple con cuatro características básicas para generar una ventaja competitiva: Valioso, Raro, Inimitable, Organización (ver tabla 15).

**Tabla 15. Matriz VRIO**

Recursos y Capacidades	Tipo	V	R	I	O	Implicancias Competitivas
Materiales didácticos adecuados a la edad	Tecnológico	Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva temporal
Diseño de programas de educación preescolar	Tecnológico	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Generar cursos de capacitación al personal	Gestión	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Diseño de metodología especializada	Tecnológico	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Infraestructura ubicada en zona estratégica y diseñada adecuadamente	Físico	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Personal especializado en metodología de Inteligencias Múltiples integral	Humano	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Sistema de monitoreo	Tecnológico	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia basado en William y Jay, 2010

De la matriz VRIO, se identifican los recursos que generan una ventaja competitiva sostenible a la empresa, las cuales son: Diseño de metodología y personal especializado mientras que los otros recursos generan una ventaja competitiva temporal.

## 3 Determinación de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva de la empresa será la metodología basada en el método de inteligencias múltiples y el personal especializado que logre integrar aspectos educativos de desarrollo físico, sexual, cognitivo, moral, lenguaje y emocional de los niños menores de 3 años.

## 4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Las principales fortalezas y debilidades de la empresa se pondera el valor relativo de cada factor, según su importancia para alcanzar el éxito en el sector y se asigna una calificación entre

1 y 4 a cada uno de los factores para indicar si el factor representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fuerza menor (3) o una fuerza mayor (4).

En la matriz EFI de la empresa, se muestra que esta tiene una posición estratégica interna sólida en el mercado (ver tabla 16).

**Tabla 16. Matriz EFI**

Factor clave	Ponderación	Evaluación de factores	Evaluación Ponderada
<b>Fortalezas</b>			
Metodología especializada en educación inicial.	0,17	4	0,68
Infraestructura adecuada, segura y ubicada estratégicamente.	0,17	4	0,68
Profesionales altamente calificados para el cuidado y desarrollo del niño	0,17	4	0,68
Horarios de atención flexibles: horarios integral y horario parcial.	0,16	3	0,48
<b>Debilidades</b>			
Ser una empresa nueva en el Sector.	0,13	3	0,39
Altos costos de operación.	0,12	3	0,36
No se cuenta con una cartera de clientes que permita referenciar a otros de la calidad del servicio.	0,08	2	0,16
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,43</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la entrevistas a expertos, 2013

## **Capítulo IV. Estudio de mercado**

### **1 Objetivos generales**

El presente estudio tiene por objetivo conocer el grado de aceptación del servicio y cuantificar la demanda potencial en el distrito de Los Olivos.

### **2 Objetivos específicos**

- Conocer las fortalezas y debilidades del sector de educación inicial ciclo I en la ciudad de Lima
- Identificar la mejor ubicación geográfica donde se pueda establecer la cuna infantil
- Conocer las características y los requerimientos del servicio a brindar en relación con edades de usuarios, horarios, precios y servicios complementarios de la cuna infantil
- Conocer los atributos del servicio a brindar qué más valorarían los clientes
- Conocer el tipo de cliente y estimar la demanda potencial para la cuna infantil
- Obtener fundamentos para desarrollar una adecuada estrategia de marketing de promoción y publicidad

### **3 Metodología**

Se realizaron dos fases de investigación, una exploratoria cualitativa y otra concluyente cuantitativa. Primero se efectuaron entrevistas en profundidad a 10 expertos del sector educación inicial: dos directoras, tres profesoras de educación inicial, una psicóloga, dos funcionarias de Ministerio de Educación y una auxiliar técnica. La relación de personas entrevistadas se encuentra en el Anexo 4. Asimismo, se presenta la guía de preguntas utilizadas a expertos (ver anexo 3).

Asimismo, para la investigación exploratoria cualitativa, se identificaron fuentes de información secundaria como estudios realizados por organismos gubernamentales, artículos periodísticos, estudios, textos, estudios realizados por empresas analistas de mercados, tales como

- Guías y manuales del Ministerio de Educación sobre niños de 0-3 años
- Plano Estratificado de Lima Metropolitana
- Estructura de los NSE en el Perú de apoyo opinión y mercados

- Revistas especializadas del sector
- Estudios de mercado de la Asociación Peruana de Investigación de Mercados

En la investigación concluyente, se aplicó la técnica de encuestas (ver anexo 5), a través de un cuestionario estructurado y estandarizado de preguntas cerradas y abiertas dirigidas a clientes potenciales ubicados en el distrito de Los Olivos, de las urbanizaciones: El Trébol I, Trébol II, Sol de Oro, Mercurio, Panamericana Norte, Villa los Ángeles, Palmeras y Villasol.

## **4 Selección de mercados**

### **4.1 Plan de muestreo**

#### **4.1.1 Unidad de muestra**

Para llevar a cabo la investigación concluyente, fue necesario determinar las siguientes variables:

- **Universo y marco muestral:** El universo serán padres de familia de hogares con hijos menores de tres años, pertenecientes al NSE B, residentes en el distrito de Los Olivos; y el marco muestral es un listado de hogares con potenciales entrevistados, obtenidos del plano estratificado de Lima Metropolitana, a partir del cual se seleccionará a los participantes.
- **Elementos de muestreo y unidades de investigación:** Los elementos de muestreo son hogares de NSE B en la zona elegida y las unidades de investigación son padres de familias con hijos menores de 3 años que pertenecen al NSE B, que trabajan o realizan actividades fuera de casa.
- **Técnica de muestreo:** Se desarrollará un muestreo probabilístico sistemático estratificado a partir del marco muestral referido.

#### **4.1.2 Diseño de la muestra**

La muestra es el número de personas que fueron encuestadas, las mismas respondieron a ciertas características que, dentro de la investigación, se han definido cuidadosamente. Para determinar la muestra, se tomó en cuenta el plano estratificado a nivel de manzanas por ingreso per cápita

del hogar del INEI del distrito de Los Olivos y se delimitaron las zonas ubicadas en el estrato medio alto, encuestando a los hogares que se encontraban ubicados dentro de esta delimitación.

#### 4.1.3 Tamaño de la muestra

Se calculó con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de  $\pm 5\%$ .

#### 4.1.4 Determinación de la muestra

$z$  = Variable normalizada ( $z$  del nivel de confianza) = 1,962

$p$  = Probabilidad de éxito = 0,5

$q$  = Probabilidad de fracaso =  $1-p = 0,5$

$e$  = Margen de error =  $\pm 0,05$

$n$  = Muestra

$N$  = Universo

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

$$n = ((1,962) * (1,962)) * 0,5 * (0,5 / (0,05 * 0,05))$$

$n = 384$

## 5 Resultados de la investigación

### 5.1 Resultados de la investigación exploratoria cualitativa

Luego del análisis de las entrevistas en profundidad a expertos del sector de educación inicial ciclo I, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Que los centros de educación inicial, en su mayoría, brindan servicios de programas escolarizados a niños y niñas de 3 a 5 años, debido al crecimiento la demanda y la experiencia de los docentes; sin embargo, los expertos manifestaron que existe demanda insatisfecha para los servicios de educación inicial ciclo I de niños y niñas de 0 a 3 años, ya que los padres, hoy en día, laboran o realizan alguna actividad fuera de casa y se encuentran más interesados en el aprendizaje temprano de sus hijos.
- Asimismo, los expertos indicaron que, en los distritos de mayor poder adquisitivo como Miraflores, La Molina, Surco, San Isidro, San Borja entre otros, se cuenta con servicios de educación inicial para el ciclo I y II (cunas – jardín); sin embargo, en distritos donde se evidencia el crecimiento económico de los hogares y donde la PEA

activa va en aumento, se siente la necesidad de contar con estos servicios y la oferta es limitada, por lo que indicaron que un distrito adecuado para la instalación de una cuna infantil sería el distrito de Los Olivos. Además, los expertos indicaron que los padres de familia que trabajan del NSE B del distrito de Los Olivos serían los clientes potenciales quienes trabajan o realizan una actividad fuera de casa.

- Respecto de la infraestructura, los expertos indicaron que, para una cuna infantil, el área mínima a contar sería de 260 m<sup>2</sup> y un área adecuada de 400 m<sup>2</sup> incluyendo jardín, debería estar ubicada en una zona urbanizada y residencial, debería contar con ambientes de atención a bebés, área de alimentación, área de estimulación, área de pernocte, área de aseado y aéreas verdes.
- También, los expertos indicaron que la mejor metodología a utilizar sería la denominada “Inteligencias múltiples”,<sup>14</sup> basada en el desarrollo automotriz, social y psicológico de los niños y niñas en edad preescolar y, actualmente, existen centros educativos en Lima que brindan capacitación en esta metodología.
- Los horarios más adecuados de atención serían de lunes a viernes de 8 a.m. a 6 p.m. y sería oportuno considerar el servicio complementario de horas adicionales de atención; asimismo, la cuna infantil debería contar con servicios de alimentación.
- Los expertos manifestaron que el personal necesario en una cuna infantil estaría conformado por educadoras especialistas en educación inicial preescolar, psicólogo (a) en educación infantil, nutricionista infantil y auxiliares con conocimiento y experiencia en cuidados de menores y primeros auxilios; recomendaron que el personal debería tener la vocación en el cuidado y desarrollo integral de niños menores de 3 años.
- Los expertos indicaron que sería importante incorporar como servicios complementarios talleres de estimulación temprana y las cunas infantiles deberían contar con una ludoteca.

Luego de la investigación exploratoria, se concluye que la instalación de una cuna infantil en el distrito de Los Olivos tendría demanda en los hogares de los NSE B y los servicios a brindar

---

<sup>14</sup> «El ser humano está dotado de inteligencias múltiples que incluyen las dimensiones lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, cinestésica-corporal, naturalista, intrapersonal e interpersonal». (Celso 2001: 11).

deberían contar con una adecuada infraestructura, personal capacitado y una metodología especializada así como la incorporación de servicios complementarios.

## **5.2 Resultados de la investigación concluyente**

Los resultados de la investigación concluyente a través de 384 encuestas se mencionan a continuación (ver anexo 6).

- Del total de los encuestados, el 80% son mujeres y un 20% son varones, y la edad promedio es de 30 años.
- De las familias encuestadas, se obtuvo que el 86% tiene un hijo menor de 3 años y 14% tienen 2 hijos menores de 3 años; la mayor población de niños se encuentra en la edad comprendida entre 30-36 meses los que representan el 26% y la menor población es de 0-6 meses con un 7%.
- En la mayoría de hogares de Los Olivos, ambos padres son los que contribuyen al ingreso familiar; el 37% tiene ingresos entre S/ 2.500 a S/ 6.000.
- Del total de encuestados, el 50% ingresa a trabajar a su centro de labores entre 8 a 9 am, y el 36% tiene como horario de salida entre 5 y 6 pm; además, el 15% tienen horarios flexibles.
- El 31% manifestó que quien cuida a sus hijos menores de 3 años es un familiar, solo un 18% asiste a guarderías.
- El 16% de los encuestados indicó que el precio que pagan por el servicio de cuidado de sus hijos se encuentra entre S/.400 - S/.500, mientras que un 23% indicó que son cuidados por un familiar o la propia madre. Asimismo, el 38% calificó como regular el cuidado de sus hijos.
- De los encuestados, el 76% estaría dispuesto en adquirir el servicio de cuna infantil para el cuidado y desarrollo especializado de sus hijos menores de 3 años y los atributos más valorados por el cliente de acuerdo con el orden de importancia son el personal calificado, seguido de seguridad y flexibilidad de horario.

- El 25% de los encuestados manifestó que estarían dispuestos a pagar entre S/.700-S/.900 por un servicio integral de turno completo; además, el 11% estaría dispuesto a pagar entre S/.400- S/.500 mensuales por el servicio de medio turno.
- El 31% de encuestados manifestó que el horario de ingreso a la cuna infantil sería entre las 8:00 a.m. y 9:00 a.m. y un 25% indicó que el horario de salida sería entre 5:00 p.m. y 6:00 pm.
- El 25% de los encuestados manifestó que prefiere enterarse del servicio a través de volantes.
- El 21% de los encuestados manifestó que requiere servicios complementarios de nutrición; el 19% requiere servicios de nutrición y asesoría a padres, y el 11% prefiere servicios de estimulación temprana.
- En relación con la promoción, el 39% de los encuestados manifestó que prefiere descuento de matrícula al 2<sup>do</sup> año y 16% de descuento de matrícula por el 2<sup>do</sup> hijo. Por otro lado, el 44% de los encuestados manifestó que desearía como ubicación de la cuna infantil la Av. Angélica Gamarra.

Luego del análisis de los resultados de la investigación concluyente, se determina que la edad promedio de los padres de familias es de 30 años de edad, un 62% ambos padres trabajan o realizan actividades fuera de casa y el contar con una cuna infantil se vuelve una necesidad. Los atributos más valorados son el personal calificado, la seguridad y la flexibilidad de horarios. Por ello, existe una demanda potencial, ya que el 25% de encuestados estaría dispuesto a utilizar y pagar el servicio de la empresa.

## **6 Estimación de la Demanda**

La demanda estimada de la cuna infantil es de 811 niños menores de 3 años, para lo cual se ha considerado inicialmente el número total de hogares existentes en el distrito de Los Olivos en el año 2013 que asciende a 88.140<sup>15</sup>. El 22% de los hogares pertenece al NSB; asimismo, se observa que el 22% de dichos hogares tienen niños menores de 3 años, de los cuales el 76% aceptaría el servicio de cuna infantil. Asimismo, se identificó que solo el 25% estaría dispuesto a pagar por el servicio. Además, se ha considerando que, por cada hogar, el promedio de niños

---

<sup>15</sup> Ipsos Apoyo,2013

menores de 3 años es de 1. Por lo tanto, el número de niños que demandarían el servicio de cuna infantil se muestra en la tabla 17:

**Tabla 17. Estimación de la demanda**

Estimación de la demanda	2013
Nº. total de hogares en el distrito de Los Olivos	88.140
% de hogares pertenecen al NSE B	22%
Nº total de hogares pertenecen al NSE B en el distrito de Los Olivos	19.391
% de hogares con niños menores de 3 años	22%
Nº total de hogares con niños menores de 3 años	4.266
% de aceptación en servicios de cuna infantil de la empresa	76%
Nº de hogares que utilizarían el servicio de cuna guardería	3.242
% de hogares con que estarían dispuestos a pagar por nuestro servicio	25%
Nº de hogares con capacidad de pago y dispuestos a pagar el servicio	811
Promedio de niños por hogar	1
<b>Número de niños que demandarían el servicio de cuna infantil</b>	<b>811</b>

Fuente: Elaboración propia basada en el Censo de Población y Vivienda del INEI 2007, APEIM 2013 Distribución de los Niveles Socioeconómicos y Resultado de la Encuesta.

## **Capítulo V. Planeamiento estratégico**

### **1 Análisis FODA**

Para el análisis de este capítulo, se utilizó la Matriz FODA Cruzado, con el fin de identificar las acciones estratégicas, las cuales, junto a las estrategias genéricas y competitivas de la empresa, serán el marco para definir el Plan Estratégico y el Plan Operativo.

La matriz se elaboró luego de analizar las principales variables del macroentorno y su identificación de las oportunidades y amenazas que afectarían al sector. Por ende, luego del análisis, se concluyó que la empresa tiene estrategias empresariales para lograr una posición competitiva fuerte en el mercado (ver tabla 18).

**Tabla 18. Análisis FODA**

FODA CRUZADO	OPORTUNIDADES					AMENAZAS	
	Crecimiento del PBI Per capita (O1)	Incremento de La PEA femenina al mercado laboral 2,8% (O2)	Escaso número de competidores en el distrito de Los Olivos(O3)	Incremento del NSE B en 2% (O4)	Innovación y mejora tecnológica (O5)	Priorización de Prog.sociales en Educación Inicial (A1)	Incremento de Problemas de salud en niños menores dec3 años(A2)
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>1. Metodología especializada en Educacion Inicial. ( F1)</p> <p>2. Infraestructura adecuada,segura y ubicada estrategicamente.(F2)</p> <p>3. Profesionales altamente calificados para el cuidado y desarrollo del niño. (F3)</p> <p>4. Horarios de atención flexibles (horario integral y horario parcial). (F4)</p>	<p>1. Establecer procesos eficientes que permitan generar servicios de calidad que cuente con atributos que el cliente valora y lograr una alta rentabilidad (O1,O2,O4,F1,F2,F3)</p> <p>2. Aplicación de sistemas de seguridad y monitoreo a través de camaras interiores y acondicionamiento de ambiente estrictamente supervisado ( O5, F3)</p> <p>3. Aplicacion de metodologias especializadas de inteligencias multiple en programa academico (O5,F1)</p> <p>Generación de una estrategia de crecimiento en el Distrito (O3,F3)</p>					<p>1. Realizar seguimiento a las acciones y normatividad del Estado a través de personal especializado (A1,F1,F3)</p> <p>2. Establecer planes operacionales flexibles y adecuados considerando estacionalidad (A2,F2,F3,F4)</p>	
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>1. Ser una empresa nueva en el Sector. (D1)</p> <p>2. Alto costo del servicio, (D2)</p> <p>3. No se cuenta con una cartera de clientes que permita referenciar a otros (D3)</p>	<p>1. Ingresar al mercado con servicios diferenciados a través de la aplicación de una metodología especializada, personal capacitado, seguridad y horarios flexibles (O2,O4,D1)</p> <p>2. Considerar el crecimiento de la demanda en la elección del local y la capacidad instalada (O2,O3,O4,D2)</p> <p>3. Trasmistir la propuesta de valor de los servicios a los nuevos clientes y generar acciones para un relacionamiento directo con ellos (O2,O4,D3)</p>					<p>1. Contar con planes de reconversion de servicios (A1,D1,D3)</p> <p>2. conocer los procedimientos necesarios para transferir la empresa a otro inversionista (A1,A2,D1,D2,D3)</p>	

Fuente: Elaboración Propia (2013)

## 2 Visión

**Visión:** Ser el líder en servicios de cuidado y desarrollo integral de niños y niñas entre 6 meses y 3 años, en el distrito de Los Olivos, siendo responsables con el medio ambiente y la sociedad.

**Tabla 19. Matriz para la definición de la visión**

Organización	Marco competitivo	Objetivos fundamentales	Ventajas competitivas
Vision: “Cuna infantil Baby Educare SAC	Servicio especializado en el cuidado y desarrollo integral de niños y niñas entre 6 meses y 3 años	Ser líder en el sector	Nuestro <i>Know How</i> en la especialización de metodologías y personal calificados

Fuente: Elaboración propia, 2013

## 3 Misión

**Misión:** Somos una empresa peruana que ofrece servicios especializados en el cuidado y desarrollo integral de niños y niñas entre 6 meses y 3 años, aplicando metodologías especializadas y personal calificado, siendo responsables con el medio ambiente y la sociedad.

**Tabla 20. Matriz para la definición de la misión**

Elementos de la Misión	Situación Actual	Situación Futura
Servicio	Cuidado y desarrollo especializado en niños y niñas entre 6 meses y 3 años	Ampliar el nicho de mercado brindando servicio de cuidado y desarrollo integral de niños y niñas hasta 5 años
Mercado	Distrito de Los Olivos	Distrito de los Olivos
Clientes	Padres de familia del distrito de Los Olivos, del NSE B	Padres de familia del mismo distrito del NSE B
Competencias	Metodología especializada y personal calificado	Ser reconocidos por contar con metodología especializada y personal calificado
Imagen pública	Ser una cuna infantil que brinda servicios de calidad, siendo responsables con el medio ambiente y la sociedad	Ser reconocida como una cuna infantil que brinda servicios de calidad, siendo responsables con el medio ambiente y la sociedad

Fuente: Elaboración propia, 2013

## **4 Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos señalan los resultados que busca obtener la empresa en el largo plazo son los siguientes:

### **4.1 Objetivos de Rentabilidad:**

- Lograr una rentabilidad superior al 25% en el periodo 2016-2018
- Incrementar las ventas en 20% anual en el periodo 2016-2018

### **4.2 Objetivos de Crecimiento:**

- Incrementar la participación de mercado al 2018 en 13%
- Ser reconocidos como una empresa que brinda servicios especializado con un índice de satisfacción de los cliente del 95% al 2018

### **4.3 Objetivos de Supervivencia:**

- Lograr cubrir la capacidad instalada de la empresa en 95% al 2018
- Lograr un 90% de satisfacción del talento humano de la empresa
- Se reconocidas como una empresa socialmente responsable

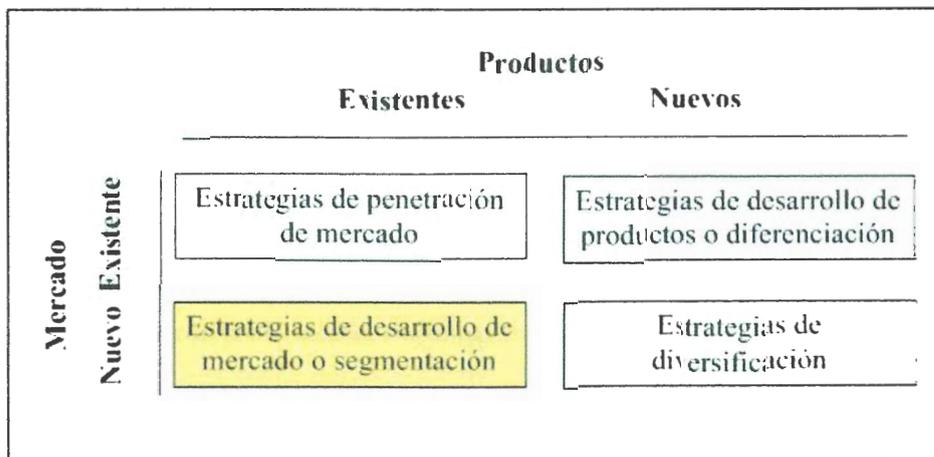
## **5 Estrategia competitiva**

Teniendo en cuenta el análisis del sector, la empresa adoptará la estrategia competitiva de “enfoque”, dirigida a un nicho específico de mercado: padres de familia de niños menores de tres años que trabajan, residen en el distrito de Los Olivos y pertenecen al nivel socioeconómico B, ya que la empresa se diferenciará de sus competidores mediante los mayores atributos a los servicios como la aplicación de una metodología especializada, el personal entrenado en dicha metodología, seguridad , el diseño e infraestructura adecuada, la propuesta integral de manejo ambiental y su ubicación, entre otros.

## **6 Estrategia de crecimiento**

Para determinar la estrategia de crecimiento, se utilizó la Matriz de ANSOFF conocida como Matriz Producto/Mercado, el cual sirve para identificar oportunidades de crecimiento de una empresa (ver gráfico 2).

**Gráfico 2. Matriz Ansoff**



Fuente: Estrategia de crecimiento. Igor Ansoff, 1965

La empresa asumirá una estrategia de crecimiento a través del “Desarrollo de Mercados”, identificando nuevos nichos de mercado en otros Distritos que demanden el mismo servicio.

## Capítulo VI. Plan de marketing

### 1 Descripción del servicio

La cuna infantil brindará servicios diferenciados en el mercado, ofreciendo a los padres de familia el servicio de cuidado y desarrollo integral que incluye las áreas cognitiva, motora y socio-afectiva para sus hijos de 6 meses a 3 años de edad, aplicando una metodología especializada con profesionales capacitados. Los servicios son los siguientes:

- **Cuna infantil integral.-** para niños y niñas entre 6 meses a 3 años, en turno completo de 8:00 a.m. a 6.00 p.m.
- **Cuna infantil parcial.-** con horarios flexibles, programas de medio turno (mañana o tarde) según la necesidad de los clientes
- **Estimulación temprana:** programa para niños de 3 meses a 3 años

### 2 Objetivos del plan de marketing

Los objetivos del plan de marketing se presentan en la tabla 21.

Tabla 21. Objetivos del plan de marketing

Objetivos	Indicador	Corto Plazo ( 1er. año)	Mediano Plazo ( al 3er. año)	Largo Plazo (al 5to. año)
Nivel de ventas	Volumen de ventas	396.675	902.854	1.420.622
Participación de mercado	% de participación de mercado	5%	8%	13%
Captación de clientes / usuarios	No de clientes/usuarios captados	42	68	106
Satisfacción del cliente	No de clientes satisfechos	55%	75%	95%
Lograr que la imagen de marca se encuentre posicionada en el mercado	% de incremento en ventas	Trasmitir el valor de los servicios de la empresa	Trasmitir la imagen de marca como símbolo de calidad	Lograr el posicionamiento de la marca

Fuente: Elaboración propia, 2013

### 3 Formulación estratégica de marketing

Las estrategias de marketing se dirigirán a los padres de familia del NSE B.

#### 3.1 Estrategia de segmentación

- **Factores geográficos:** Los clientes residen en el distrito de los Olivos.
- **Factores demográficos:** Padres de familia que trabajan o realizan actividades fuera de casa y tienen hijos entre 6 meses a 3 años de edad
- **Factores psicográficos:** Los clientes pertenecen al NSE B.
- **Factores conductuales:** Buscan servicios de cuidado y desarrollo en la formación de sus hijos entre 6 meses y 3 años donde el personal capacitado, seguridad y flexibilidad en horarios son los atributos que más valora.
- **Factores de comportamientos de uso:** Los clientes requieren de manera permanente el servicio, es decir, durante todo el año.

#### 3.2 Estrategia de posicionamiento

La empresa basará su estrategia de posicionamiento brindando al cliente una propuesta de valor<sup>16</sup> “más por más”<sup>17</sup>, ya que ofrecerá mayores ventajas en el servicio debido a los siguientes elementos:

**Personalización:** El servicio se adaptará a las necesidades específicas de algunos clientes, tales como la atención de niños en horarios flexibles, la alimentación especial que requieren algunos niños debido a orden médica y otros aspectos que solicite el cliente.

**Diseño:** La Cuna Infantil ofrecerá una infraestructura y ambientación diseñada especialmente para brindar seguridad y bienestar a los niños; así mismo los materiales didácticos educativos serán diseñados por especialistas en la metodología de inteligencias múltiples integral.

**Marca:** La empresa desarrollará una marca “Baby Educare” con la cual transmitirá su propuesta de valor.

**Reducción de costes:** Se ayudará a los clientes a reducir costes contando con la atención de asesorías psicológicas y nutricionales para sus niños, ya que los padres no perderán tiempo ni dinero en otros centros.

---

<sup>16</sup> «La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes» (Alexander 2012:22).

<sup>17</sup> Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. *Fundamentos de marketing*. 6 ed. Mexico DF: Pearson Education.

**Reducción de riesgos:** La Cuna Infantil contará con una enfermería para urgencias menores y también contará con seguros médicos en clínicas aledañas, reduciendo con ello los riesgos en los niños.

**Accesibilidad:** Los servicios que brindará la Cuna Infantil tendrán acceso a los niños con capacidades especiales ya que contará con los ambientes y profesionales adecuados.

**Comodidad/utilidad:** La empresa brindará ventajas a los clientes facilitando diversos medios de pago, así mismo contará con un sistema virtual que facilite la comunicación de los padres de familia quienes tendrán acceso a videos sobre el desarrollo de sus hijos en la Cuna Infantil de manera oportuna, entre otros servicios.

La estrategia de posicionamiento se basará en los siguientes aspectos:

### **3.2.1 Diferenciación del servicio**

La empresa brindará servicios de mejor calidad que los competidores sobre la base de horarios más flexibles (turno completo y medio turno), infraestructura más adecuada y segura, mayor seguimiento del cuidado de sus hijos a través del portal de Internet, mejor desarrollo de sus hijos a través de la aplicación de metodología personalizada de inteligencias múltiples, capacitación a todo el personal sobre servicio al cliente, instalación de sistema de seguridad y uso de materiales didácticos de garantía no tóxicos.

### **3.2.2 Diferenciación por la marca**

Se creará un nombre a la empresa que responderá a la definición de marca, describirá lo que hace la empresa y se construirá la identidad de marca basada en los atributos de personal capacitado, seguridad y flexibilidad de horarios. La marca se consolidará con el uso de distintivos, usos de *merchandising* y será transmitido por los empleados desde el primer contacto.

### **Gráfico 3. Marca**



Fuente: Elaboración propia, 2013

La marca de Baby Educare está conformada por el símbolo de una mano en forma de corazón que representa el afecto y confianza, valores que el niño irá reforzando desde la primera etapa. El logotipo Baby Educare representa el cuidado y la educación inicial que los niños recibirán desde temprana edad aprendiendo con alegría y conociendo nuevas vivencias que van a repercutir en su crecimiento y desarrollo interpersonal.

#### 4 Estrategias de la mezcla de marketing

##### 4.1 Servicio

La empresa brindará servicio de cuidado y desarrollo integral a niños y niñas entre 6 meses y 3 años por medio de la aplicación de la metodología de inteligencias múltiples impartida por profesionales en educación inicial.

La empresa optará por lanzar las siguientes líneas de servicios:

- **Cuna infantil integral.-** este servicio es exclusivo para padres que trabajan todo el día y tienen la opción de dejar a sus niños desde las 8:00 a.m. hasta las 6:00 p.m., en un ambiente seguro, acogedor y educativo. Atiende a niños de 6 meses a 3 años, los cuales estarán divididos por edad (ver tabla 22).
- **Cuna infantil Parcial.-** se atenderá a niños entre 6 meses y 3 años, quienes podrán asistir en 2 turnos, de 8:00 a.m. -1:00 p.m. y de 1:00 p.m. a 6:00 p.m., las aulas estarán divididas por edades tal como se muestra (ver tabla 22).

**Tabla 22. Cuna infantil integral y parcial**

Edad	Grupo
6-12 meses	Caminantes
13-24 meses	Exploradores
25- 36 meses	Independientes

Fuente: Elaboración propia, 2013

**Tabla 23. Estimulación temprana**

Edad	Grupo
3 -18 meses	Caminantes y exploradores
19- 36 meses	Independientes

Fuente: Elaboración propia, 2013

- **Estimulación temprana.-** Es un servicio externo en donde se atenderá a niños y niñas a partir de los 3 meses, con el fin de proporcionar al niño las experiencias que este necesita para potenciar las capacidades y habilidades infantiles y desarrollar al máximo su potencial biopsicosocial. (ver tabla 23).

A continuación, se presenta el modelo de la “Flor de servicios” (Lovelock, 1997) donde se identifica cuáles son los servicios de facilitación para la prestación del servicio y los servicios de mejora que son los que añaden valor a los clientes de la cuna infantil Baby Educare SAC.

**Gráfico 4. Flor del servicio Baby Educare SAC**



Fuente: Elaboración propia, basada en Christopher y Jochen (2009)

En el gráfico anterior, se puede apreciar que los servicios que brindan valor a los clientes son los siguientes:

- **Servicios de facilitación:** Se brindará información clara y completa de los servicios que brinda la cuna infantil, la admisión del niño o niña será ágil y flexible, y tomará en cuenta los casos especiales que se presenten; para que los padres o apoderados aprovechen mejor su tiempo, los pagos de las pensiones podrán realizarse vía transferencia bancaria y la facturación será remitida a su domicilio.
- **Servicios de mejora:** La cuna infantil brindará servicios de alimentación y refrigerio a los niños y serán supervisados por la nutricionista. Asimismo, se contará con psicólogos quienes brindarán orientación a los padres. También, los padres y apoderados podrán realizar el seguimiento virtual de su niño y niña durante las horas de permanencia en la cuna a través del servicio de Intranet institucional.

Para administrar la calidad del servicio, los procedimientos de la cuna infantil Baby Educare SAC apuntarán hacia la estandarización; así mismo, se motivará a los empleados en la realización de sus funciones con el fin de satisfacer a los clientes. También, se contará con un sistema informático para la programación de todos los servicios y con sistemas de evaluación de los servicios donde los clientes tendrán participación con el fin de conocer sus opiniones y recomendaciones.

Se buscará que en cada contacto con el cliente este gane una experiencia personal con la marca “Baby Educare”, desde la primera visita o llamada a la empresa hasta la atención posventa. Por otro lado, se implementarán campañas de publicidad para sensibilizar a los clientes en cuanto a la marca y será el personal de educación inicial quienes tendrán mayor contacto con el cliente, se aprovechará todos los puntos visuales para posicionar la marca, tales como el uniforme de los empleados y la página web.

#### 4.2 Precio

La demanda de la cuna infantil Baby Educare en el mercado meta en función a los precios es no elástica, porque un cambio en el precio tiene poco efecto sobre las ventas, ya que, para los padres de familia, este tipo de servicio es menos sensible al precio y están dispuestos a pagar más por un servicio de calidad (ver tabla 24).

**Tabla 24. Precio de los servicios**

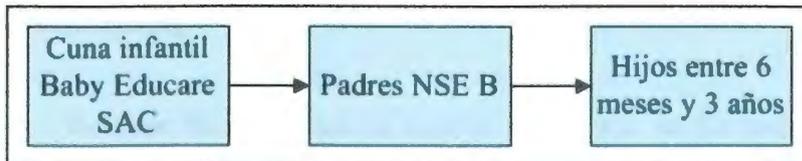
Servicios	Precio S/. Mensual
<b>Cuna infantil integral</b>	
Caminantes (06-12 meses)	800
Exploradores (13-24 meses)	800
Independientes (25-36 meses)	800
<b>Cuna Infantil parcial</b>	
Caminantes (06-12 meses)	400
Exploradores (13-24 meses)	400
Independientes (25-36 meses)	400
<b>Matricula</b>	600
<b>Estimulación temprana</b>	
Caminantes y exploradores(3-18 meses)	280
Independientes (19-36 meses)	360

Fuente: Elaboración propia, 2013

### 4.3 Distribución y plaza

El canal de distribución es directo; es decir, desde la empresa al usuario final (ver gráfico 5).

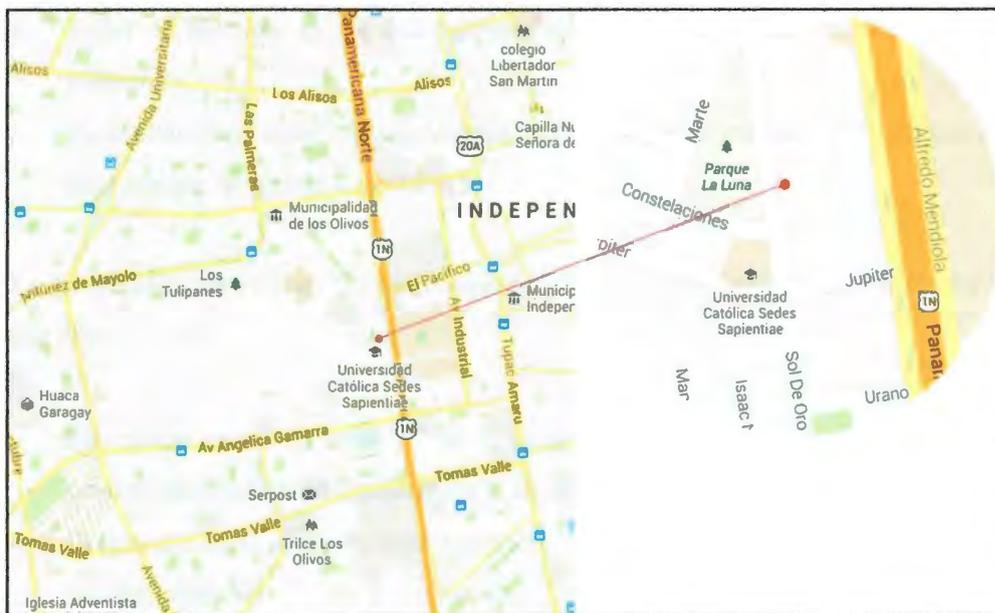
**Gráfico 5 . Canal de distribución**



Fuente: Elaboración propia, 2013

La ubicación del local es estratégica y tendrá de fácil acceso, cerca de centros de salud y a centros comerciales como el C.C. Mega Plaza y Lima Plaza Norte. Asimismo, cerca de colegios y universidades de prestigio. Estará ubicado en la Urb. Sol de Oro N°. 7524 en el distrito de Los Olivos. También, a través de la página web, los clientes potenciales podrán acceder a la información completa de los servicios que se ofrece durante todo el año (ver gráfico 6).

**Gráfico 6. Mapa de ubicación**



Fuente: Elaboración propia, 2013 basado en *Google Maps*.

### 4.4 Promoción

La empresa utilizará como mezcla promocional venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, la propaganda y las relaciones públicas.

**Campana de venta personal:** Se realizarán visitas personalizadas a los domicilios de los clientes captados a través de Internet (página web), por vía telefónica, y, en general, a aquellas personas que fueron referidas por los clientes.

**Publicidad:** Se buscará hacer llegar la publicidad a través de revistas, volantes y *merchandising*.

- Revistas: Se contratará un espacio publicitario en las revistas locales (El *Shooper* y la revista Impacto) durante todo el año.
- Volantes: Se distribuirá volantes coloridos e informativos y se distribuirá en avenidas estratégicas y de puerta a puerta.
- Publicidad Virtual: Mediante avisos llamativos a través la pág. Web y otras redes sociales como *Facebook* y *Twitter*.
- Show de apertura: Previa a la apertura se realizará un show infantil en las instalaciones de la entidad, donde se distribuirá volantes con información sobre los servicios y la entidad. También, se invitará a participar en clases modelo y se obsequiará vales para dos horas gratuitas de Ludoteca, y se distribuirá *merchandising* como lapiceros y llaveros.
- Taller de apertura: en los dos primeros meses de inicio de la operación a través de clases modelos
- Pasacalles: Con apoyo de una unidad móvil vestida de manera colorida, uso de perifoneo y distribución de globos y volanteo.

**La promoción de ventas:** Se realizarán a través de los descuentos por la mayor frecuencia de uso del servicio.

- Descuento matricula en el 2<sup>do</sup>. año; los padres de familia que matriculen a su niño en un primer año tendrán un descuento a la matricula del 50%.
- Descuento en el segundo hijo; los padres de familia que matriculen a un segundo tendrán un descuento del 50% de la matrícula.
- Descuento a los padres de familia que logren que un referido matricule a su niño, tendrán un 20% a la matricula.

**Relaciones públicas:** Se motivará a todo el personal a informar sobre los servicios de educación inicial que brinda nuestra empresa y se utilizará el *Telemarketing*: A través de la página web, correo directo y redes sociales.

#### **4.5 Personas**

La empresa contará con el personal administrativo, docente y de servicios, los cuales serán entrenados y empoderados en la importancia de la relación con ellos y los clientes, es decir estos en sus diferentes cargos trasladarán al cliente la propuesta de valor. Para ello, serán seleccionados, evaluados y capacitados. Se distinguirán en el trato amable y se presentarán correctamente uniformados, se identificarán a los mejores empleados y se implantará un programa de monitoreo y evaluación. Este punto será desarrollado en el Capítulo VIII: Estructura organizacional y plan de recursos humanos.

#### **4.6 Procesos**

De acuerdo con un plan de producción de servicios anual, se desarrollarán los procesos operativos eficientes a fin de generar servicios de calidad. Este punto será desarrollado en el Capítulo VII: Plan de Operaciones

#### **4.7 Proactividad (evidencia física)**

Los servicios serán brindados en el interior de la cuna infantil, por lo que se tendrán especial cuidado de mostrar un ambiente cálido y seguro, se utilizarán colores de paredes claros e iluminados; así mismo, se evitará sonidos fuertes, los ambientes serán diseñados acorde a las edades de los niños, con el principio de seguridad como lo más importante. Asimismo, el personal que está en contacto con los niños usará uniformes casuales (overol jean celeste y polo color blanco) con el bordado de la marca; nuestros colaboradores tendrán un carnet de identificación, material impreso usado en publicidad (folletos, trípticos, cartas, y otros impresos) y los documentos contables (facturas, recibo, notas de créditos, entre otros) contarán con la marca del centro. Este punto también será desarrollado en el Capítulo VII: Plan de Operaciones

### **5 Cronograma de actividades y presupuesto de marketing**

A continuación, se presentan el cronograma de actividades y el presupuesto de marketing que la cuna infantil Baby Educare SAC llevará a cabo el primer año (ver tabla 25 y 26).

**Tabla 25. Cronograma de actividades de marketing**

CONCEPTO	Año 1											
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Promoción a través de Tarjetas personales	Yellow						Yellow					
Se realizará la publicidad en la revista local : Shopper , Impacto 4 veces al año	Blue			Blue			Blue			Blue		
Se entregará brouchure de la empresa	Red			Red			Red			Red		
Distribución de Folletos (Dipticos)	Purple			Purple			Purple			Purple		
Evento de presentación de la empresa a través de un show de Apertura de ciclo	Green											
Distribución de volantes	Light Green											
Desarrollo de la página WEB ( hosting, Dominio)	Light Blue											
Descuentos												Orange
Charlas gratuitas a padres del centro	Orange						Orange					
Se realizará el Taller de Apertura al iniciar el ano	Light Blue	Light Blue										
Se distribuirá merchandising	Blue						Blue					
Visita a empresas	Pink						Pink					
Visita a referidos	Green						Green					
Publicidad permanente por facebook	Red	Red										
Publicidad addwords	Light Blue	Light Blue										
Marketing mobil ad/mob de Google	Grey	Grey										

Fuente: Elaboracion propia, 2013

**Tabla 26. Presupuesto de marketing**

CONCEPTO	PERIODO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
<b>VENTA PERSONAL</b>		135	0	0	0	0	0	135	0	0	0	0	0	270
Tarjetas Personales	2/Año	135						135						270
<b>PUBLICIDAD</b>		3.690	0	60	900	60	0	960	0	60	900	60	0	6.690
Revista local : Shopper , Impacto	4/Año	300			300			300			300			1.200
Brouchure	4 Año	400			400			400			400			1.600
Folletos (Dipticos)	4 Año	200			200			200			200			800
Show de Apertura de ciclo	1/Año	2.330												2.330
Volantes	6/Año	60		60			60	60		60		60		360
Pagina WEB ( hosting , Dominio)	1 Año	400												400
<b>PROMOCION DE VENTAS</b>		1.860	800	0	0	0	0	1.060	0	0	0	0	342	4.062
Descuentos	1 Año												342	342
Charlas gratuitas a padres del centro	2/Año	600						600						1.200
Taller de Apertura	2/Año	800	800											1.600
Merchandising	2/Año	460						460						920
<b>RELACIONES PUBLICAS</b>		500	0	0	0	0	0	500	0	0	0	0	0	1.000
Alimentacion	2/Año	100						100						200
Movilidad	2/Año	100						100						200
Pago por servicio	2/Año	300						300						600
<b>SERVICIOS CONTRATADOS</b>		285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	3.420
Facebook	c/mes	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Addwords	c/mes	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Marketing mobil ad/mob de Google	c mes	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1.020
<b>TOTAL GENERAL S/.</b>		6.470	1.085	345	1.185	345	285	2.940	285	345	1.185	345	627	15.442

Fuente: Elaboración propia, 2013

## Capítulo VII. Plan de operaciones

### 1 Objetivos y estrategia de operaciones

#### 1.1 Objetivos

El plan de operaciones de la empresa tendrá los siguientes objetivos (ver tabla 27).

**Tabla 27. Objetivos operacionales**

Objetivos Operacionales	Corto Plazo	Mediano Plazo	Larzo Plazo	Indicador
1. Alcanzar la máxima capacidad instalada	38%	61%	95%	Índice de utilización de la infantil
2. Establecer procedimientos que permitan brindar servicio de calidad	55% clientes satisfechos	75% clientes satisfechos	95% clientes satisfechos	Encuestas de satisfacción de clientes (semestral)
3. Alcanzar un nivel de eficiencia (usuarios/especialistas) <sup>18</sup>	84%	85%	93%	Indicador de eficiencia (100%)

Fuente: Elaboración Propia, 2013

#### 1.2 Estrategias

Las estrategias que la empresa implementará para alcanzar los objetivos propuestos del plan de operaciones tienen relación con el desarrollo de mejores servicios, el desarrollo de nuevos servicios, el diseño de procesos y capacidad de la empresa, la selección de la localización, los recursos humanos y el diseño del trabajo, el diseño de distribución de instalaciones. Cada una de las estrategias se analizan en las dimensiones de calidad, entrega flexibilidad e innovación y, de acuerdo a su importancia, se marcan cuál o cuáles tienen concordancia (ver tabla 28).

<sup>18</sup> Eficiencia: Usuarios son niños de 6 meses a 3 años y los especialistas son profesores y auxiliares

**Tabla 28. Estrategias del plan de operaciones**

ESTRATEGIA	CALIDAD	ENTREGA	FLEXIBILIDAD	INNOVACIÓN
Desarrollo de mejores servicios: Atención permanente en los requerimientos de los clientes	X	X	X	
Desarrollo de nuevos servicios: Revisión de los avances e innovación educativa y atención en propuestas de empleados.	X		X	X
Diseño de procesos y capacidad: Supervisión constante a actividades operativas y administrativas	X	X	X	X
Selección de localización: Ubicación estratégica del Centro educativo inicial, tanto para clientes y empleados		X	X	
Recursos Humanos y diseño del trabajo: Política de retención de empleados, manejo de clima laboral	X	X	X	X
Diseño de distribución instalaciones: Revisión continua a la innovación tecnológica en educación inicial	X	X		X
Calidad: Apoyo externo legal, contable, psicólogo y nutricional; personal docente seleccionado y evaluado		X	X	

Fuente: Elaboración propia basado en Jay y Barry, 2009

## 2 Diseño del servicio.

Para establecer cómo deberían diseñarse los servicios de cuidado y desarrollo integral de niños y niñas entre 6 meses y 3 años aplicando la metodología de inteligencias múltiples se tomo en cuenta a los clientes (padres de familia) a través de la encuesta, los cuales dieron a conocer cómo preferirían que fueran los servicios en términos de atributos de mayor valor para ellos. También, respecto de los turnos y horarios, la infraestructura, el personal; asimismo dieron a conocer sus preferencias en cuanto a los servicios complementarios, por lo que el cliente tiene una mediana participación en el diseño de los servicios y en la entrega de estos.

La empresa contará con las siguientes líneas de servicios: Cuna infantil integral, Cuna infantil parcial y Estimulación temprana.

- **Cuna infantil integral:** Módulo de servicios que atenderá de 8 a.m. a 6 p.m.

**Caminantes** (niños entre 6 meses y 12 meses): Módulo educativo de estimulación sensorial (táctil, visual y auditiva), desarrollo motor, desarrollo cognitivo, el lenguaje infantil, desarrollo personal y social, higiene y salud y primeros hábitos alimenticios.

Así mismo, contará con los servicios de alimentación y refrigerio (refrigerio media mañana, almuerzo, refrigerio media tarde y cena), estimulación temprana, asesoría nutricional y psicológica.

**Exploradores** (niños entre 13 y 24 meses): Módulo educativo de desarrollo motor, desarrollo cognitivo, el lenguaje infantil, desarrollo personal y social, desarrollo personal y social, higiene y salud, y primeros pasos para una alimentación autónoma.

Se incorporarán servicios de alimentación y refrigerio (refrigerio media mañana, almuerzo, refrigerio media tarde y cena), estimulación temprana, ludoteca, asesoría nutricional y psicológica.

**Independientes** (niños entre 25 y 36 meses): Módulo educativo que consta del desarrollo motor, desarrollo cognitivo, el lenguaje infantil, desarrollo personal y social, el hábito de la higiene, programa orientativo para el control de esfínteres diurno, programa orientativo para el control de esfínteres nocturno, consejos prácticos para una correcta alimentación infantil y los servicios de alimentación y refrigerio (refrigerio media mañana, almuerzo, refrigerio media tarde y cena), estimulación temprana, ludoteca, asesoría nutricional y psicológica.

Así mismo, este módulo contará con el desarrollo del taller de inglés, del taller de reciclaje y de *dancing kid's*.

- **Cuna infantil parcial:** Módulo de servicios que atenderá en 2 turnos: de 8:00 a.m. a 1:00 p.m. y de 1:00 p.m. a 6:00 p.m., los cuales estarán agrupados de la misma manera que la cuna integral así como los servicios que se brinden serán de acuerdo con la permanencia del niño en la cuna infantil.
- **Estimulación temprana:** Talleres para público externo. Se atenderá a niños y niñas entre 3 meses a 3 años. Está basado en el modelo sistémico, cuyo objetivo es trabajar en la estimulación del niño y lograr el desarrollo de un proceso de intercambio mutuo entre el niño los padres, y los cuidadores, buscando mejorar la calidad de vida y aprovechar el potencial existente en el sistema nervioso central del niño. Estos talleres serán:

**Taller de caminantes y exploradores (niños de 3 meses a 18 meses):** Módulo mensual de 12 sesiones, donde los niños asistirán tres veces por semana en horarios a elegir de 9 a.m. a 11 a.m., 11:15 a.m. a 1:15 p.m., 2:15 p.m. a 4:15 p.m. y 4:30 p.m. a 6:15 p.m., en compañía de sus padres a sesiones grupales de 12 niños como máximo; se empleará el aula de psicomotricidad y salas de estimulación; cada sesión será de 120 minutos en los cuales se incluye el momento de adaptación, la sesión propiamente dicha y el servicio complementario de ludoteca, y las visitas guiadas a la cuna infantil.

**Taller de Independientes (19 meses a 36 meses):** Módulo mensual de 8 sesiones dos veces por semana; los niños asistirán en horarios a elegir de 9 a.m. a 11 a.m., 11:15 a.m. a 1:15 p.m., 2:15 p.m. a 4:15 p.m. y 4:30 p.m. a 6:15 p.m., en compañía de sus padres a sesiones grupales de 12 niños como máximo; se empleará el aula de psicomotricidad y salas de estimulación; cada sesión será de 120 minutos en los cuales se incluye lo siguiente: momento de adaptación, sesión propiamente dicha y servicio complementario de ludoteca, y visitas guiadas a la cuna infantil.

### **3 Diseño de los procesos**

En el diseño de los procesos, la herramienta del mapa y procesos<sup>19</sup> permite identificar tanto los procesos operativos, como los de apoyo y los estratégicos, que deben ser considerados para el diseño de la estructura funcional y organizacional de la empresa.

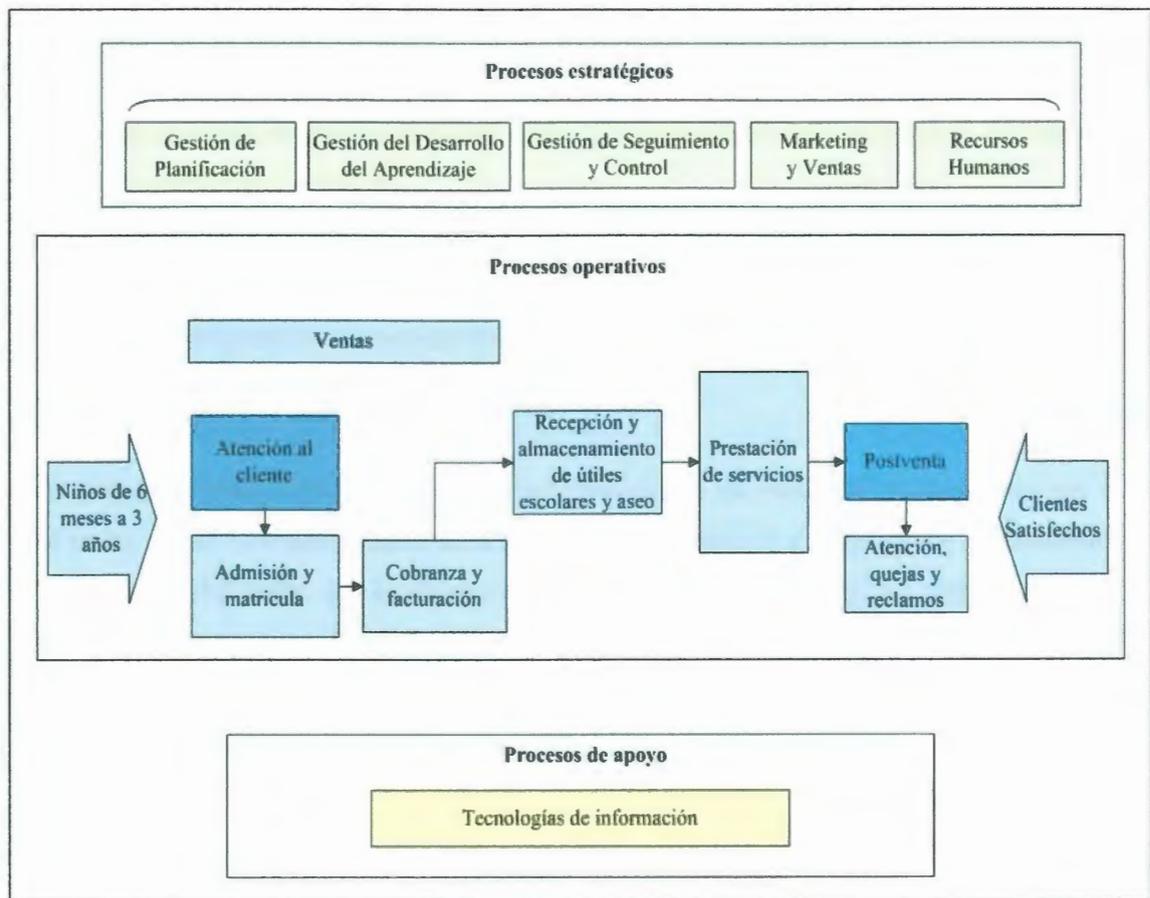
#### **3.1 Mapeo de procesos de la empresa**

Los procesos que se generarán en la empresa y permitirán crear valor a los servicios se presentan en el gráfico (ver gráfico 7).

---

<sup>19</sup> José Antonio Pérez Fernández Velasco (2007) Gestión de procesos

**Gráfico 7. Mapa de procesos de la empresa**



Fuente: Elaboración propia, 2013

### 3.2 Procesos estratégicos

Uno de los procesos estratégicos de la empresa es la gestión del desarrollo del aprendizaje y debido a su importancia se ampliará su explicación:

**Gestión del desarrollo del aprendizaje:** Será el proceso donde se determinarán los objetivos que permita el aprendizaje significativo en los niños menores de tres años aplicando la metodología de inteligencias múltiples.

Los objetivos de aprendizaje, en las diferentes etapas de los niños, que se espera alcanzar son los siguientes:

- Lograr en ellos un adecuado desarrollo interpersonal e intrapersonal, (Autoconocimiento y relación social, administración de las emociones, automotivación y comunicación interpersonal).

- Lograr desarrollar en los niños la inteligencia lingüística o verbal. (Vocabulario, fluidez verbal, alfabetización, memoria verbal).
- Lograr las capacidades lógico matemático. (Conceptos matemáticos simples, ordenación de objetos mayores y menores).
- Lograr el adecuado desarrollo cinestésica corporal de los niños. (Motricidad y coordinación manual, coordinación visual-motora y táctil, percepción de formas, percepción de peso y tamaños).

Estos objetivos serán logrados a través de actividades que estimulen las inteligencias que cada niño posee en las diferentes etapas de crecimiento, los cuales si son aplicados adecuadamente, desarrollaran habilidades que conllevaran a aprendizajes significativos; así como la utilización de la infraestructura acondicionada de la cuna infantil y los módulos educativos desarrollados por el personal especializado. También se buscará involucrar a los padres de familia a través de la toma de conciencia, lo que conllevará a desarrollar el trabajo conjunto con sus niños.

### **3.3 Procesos operativos**

**Procesos de venta:** Los procesos de venta de la empresa estará conformada por el proceso de atención al cliente, el proceso de admisión y matrícula, y el proceso de cobranza (facturación).

**Proceso de atención al cliente.-** La asistente administrativa realizará las actividades de atención a los clientes que soliciten información vía web, por teléfono o personalmente, y les proporcionarán los requisitos para la admisión. Además, absolverán todas las consultas que realicen los clientes; así mismo, realizarán el llenado de datos de los clientes interesados como nombre, teléfono, correo y tema de interés; la asistente administrativa realizará el seguimiento a los clientes potenciales a fin de motivar la compra de los servicios.

**Proceso de admisión y matrícula.-** Los clientes interesados en matricular a sus hijos menores de 3 años presentarán los documentos solicitados y estos serán evaluados por la coordinación académica; si no existiera alguna limitación, el cliente realizará el llenado de la ficha de matrícula y realizará la cancelación de los derechos de matrícula y pensión, culminado el proceso de pago se procederá a la entrega de la lista de útiles (ver anexo 7).

**Proceso de cobranza y facturación.-** El cliente realizará el pago de la matrícula y pensión en fechas señaladas y también realizará los pagos mensuales de pensión en efectivo o vía depósito en cuenta corriente; luego, se procederá a la verificación del *voucher* y, por último, se entregará la factura o boleta cancelada.

**Recepción y almacenamiento de útiles escolares y aseo.-** La coordinadora académica recibirá y organizará el almacenamiento de los útiles escolares y de aseo solicitados al inicio del año o al ingreso de un niño nuevo a la cuna infantil.

**Proceso de prestación de servicios:** Se inicia desde que el niño o niña ingresa a la cuna infantil, y recibe el cuidado y talleres de desarrollo hasta su retiro del centro. Este proceso es el que genera mayor contacto entre el personal y los usuarios finales (niños y niñas menores de 3 años) así como con los padres o apoderados, por lo que es considerado el proceso más importante de la empresa (ver anexo 8).

**Proceso de postventa.-** Se realizarán actividades de interrelación y comunicación con los padres de familia o apoderados, a través de comunicados que serán transmitidos al cliente vía escrita y vía *online* y así mismo se absolverán las consultas de los padres y apoderados sobre los comunicados entregados. Este proceso permitirá generar un nivel de relacionamiento directo y permanente con los clientes.

**Proceso de atención quejas y reclamos.-** Ante una queja o reclamo de algún padre de familia o apoderado, la empresa tomará atención inmediata para resolver el problema y, si es necesario, intervendrá la dirección para determinar las acciones correctivas necesarias. El flujograma de dicho proceso se presenta en el anexo 9.

#### **4 Diseño de las instalaciones**

La cuna infantil Baby Educare SAC contará con un área de 400 m<sup>2</sup> distribuidos en los siguientes ambientes (ver anexo 10).

##### **Primer Piso**

- Un aula para niños de 6 a 12 meses con una capacidad máxima de 16 niños contará con sala de cunas, sala de higienización y sala de lactancia.

- Dos aulas para niños de 13 a 24 meses con una capacidad por aula de 20 niños contará con una zona de gateo, zona de descanso, lactario, sillas de comer.
- Tres aulas para niños de 25 a 36 meses con una capacidad por aula de 20 niños contará con zonas de descanso (colchonetas) mesas de juego, juegos simbólicos, de construcción, cuentos.
- Un área de ludoteca, un área de cocina y un área destinada a comedor
- Un área de espera para recibir a los padres de familia
- Dos baños destinados para el uso exclusivo de los niños y niñas. (ocho urinarios y lavaderos) y un baño para el personal administrativo
- Un aula de psicomotricidad, un patio de juegos como área de recreación y un biohuerto

### Segundo Piso

- Dos salas de estimulación temprana
- Una sala para la administración y reuniones, una sala de material didáctico y un baño para el personal administrativo

## 5 Programación de las operaciones de la empresa

La programación de las operaciones de la empresa se describe en el anexo 11.

## 6 Presupuesto de inversión y capital de trabajo

A continuación, se muestra el presupuesto de inversión y capital de trabajo (ver tabla 29).

**Tabla 29. Presupuesto de inversión y capital de trabajo**

Concepto	Valor de compra	IGV	Inversión
Remodelación de infraestructura	25.424	4.576	30.000
Equipos de computos, equipos diversos	13.834	2.49	16.324
Muebles y enseres	18.027	3.267	21.294
Intangibles	5.271	0.949	6.220
Gastos pre-operativos	12.827	2.309	15.136
Capital de trabajo	49.722	8.95	58.672
<b>Total</b>	<b>125.105</b>	<b>22.541</b>	<b>147.326</b>

Elaboración propia, 2013

## Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

### 1 Estructura organizacional

La empresa será constituida formalmente bajo la siguiente modalidad (ver tabla 30).

**Tabla 30. Estructura organizacional**

Aspecto	Tipo de Empresa	Características
Actividad	Educación inicial	Servicio de cuidado y aprendizaje de niños y niñas menores de 3 años
Dimensión	Pequeña empresa	Accionistas privados
Propiedad del capital	Privada	
Ámbito de actuación	Distrital	
Destino de beneficios	Fines de lucro	
Forma Jurídica	Sociedad Anónima Cerrada	El capital social está regido por acciones. La Junta General de Accionistas es el órgano supremo de la sociedad.

Fuente: Elaboración propia, 2013

#### 1.1 Organigrama de la empresa

La estructura organizativa de la empresa adoptará una configuración que permita el desarrollo de acciones estratégicas y operativas eficientes (ver anexo 12).

#### 1.2 Cargos y funciones

Los cargos que la empresa contará son el gerente general/director académico, asistente administrativo, enfermera, profesores y auxiliares en educación inicial.

Las funciones se describen en el anexo 13.

## **2 Objetivos del talento humano, requerimientos y perfiles**

### **2.1 Objetivos del talento humano**

Captar profesionales como candidatos potenciales que poseen competencias requeridas por la organización

Mantener y motivar a los empleados para que se comprometan con la visión, misión y los objetivos organizacionales de la empresa

### **2.2 Requerimiento y perfiles**

Los requerimientos de personal y perfiles se presentan en el anexo 13.

## **3 Estrategias de administración de recursos humanos**

### **3.1 Reclutamiento y selección del talento humano**

La empresa realizará el reclutamiento del talento humano utilizando fuentes internas y externas; se realizará el reclutamiento de un puesto determinando los requisitos del puesto y el perfil; se contará con una base de datos de posibles postulantes. La selección del talento humano se llevará a cabo mediante la calificación documentaria, prueba de conocimientos, prueba psicotécnica y entrevista personal.

### **3.2 Entrenamiento y evaluación del desempeño**

La empresa aplicará las fases de planeación, *coaching*, evaluación y desarrollo para el mejor entrenamiento de los empleados y planificará la evaluación de desempeño de sus empleados; la evaluación del desempeño estará a cargo de la directora, quién evaluará a las docentes y estas, a su vez, evaluarán a las auxiliares. Así mismo, se contará con la apreciación de los padres de familia y se realizará una breve encuesta dos veces al año.

### **3.3 Motivación del talento humano**

A fin de alinear a los empleados en los objetivos empresariales, se les motivará ofreciéndoles un sueldo competitivo, capacitaciones especializadas y de desarrollo personal.

## **Capítulo IX. Plan financiero**

El desarrollo del plan financiero permitirá calcular el requerimiento de inversiones y evaluar la rentabilidad del negocio, considerando un periodo de tiempo de cinco años.

### **1 Supuestos y políticas**

El plan financiero considera los siguientes supuestos y políticas que influirán en la determinación de la rentabilidad de la empresa:

- El proyecto se desarrolla para un periodo de cinco años debido a la naturaleza del mismo, así como la vida útil del capital fijo.
- Para la inversión del proyecto, se considera como financiamiento un aporte propio del 70% y el 30% como préstamo de uno de los inversionistas.
- Se considera por efecto inflacionario un ajuste del 2.83%<sup>20</sup> en los precios y en los costos.
- Se brindará servicio durante todo el año.
- Se estima que la venta de los servicios se realiza a partir del tercer mes de apertura de la cuna infantil, debido al proceso de introducción de la empresa al mercado objetivo.
- Los ingresos generados por el servicio de cuna infantil están exonerados del IGV.
- En función al estudio de mercado, se considera que la demanda de los servicios de cuna infantil integral y parcial asciende al 76% y la de estimulación temprana a un 11%, por lo que se asume como servicio representativo a la cuna infantil integral y parcial.
- En función al estudio de mercado, se estableció el precio, así como un 10% más de los competidores.
- La política de cobranza es al contado y a inicios de cada mes, de acuerdo con el comportamiento de este sector.
- El principal factor que influye en los costos son las remuneraciones del personal.

### **2 Presupuesto, análisis del punto de equilibrio y estados financieros**

#### **2.1 Presupuesto**

Para la operación de la empresa, la inversión en activos fijos está constituida por los muebles, equipos, enseres y maquinaria, y la inversión en intangibles asciende a S/.5.271; los principales

---

<sup>20</sup> <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>, 2013

rubros son el diseño de la página web, el software del sistema, y tramites diversos para la constitución y funcionamiento del negocio. Por otro lado, la empresa necesitará de un capital de trabajo para la operación normal y, tomando en cuenta el mayor déficit acumulado entre los ingresos y egresos del primer año, se consideró el monto de S/.58.672 así como una inversión de S/.12.827 en gastos preoperativos, lo que hace un total de inversión de S/.125.105 (ver tabla 29)

## **2.2 Análisis del punto de equilibrio**

El análisis del punto de equilibrio indica que la cuna infantil Baby Educare SAC debe registrar ingresos mínimos para poder cubrir los costos fijos y variables por el importe de S/.312.454 para el primer año ( ver anexo 16)

## **2.3 Estados financieros:**

### **2.3.1 Estados de ganancias y pérdidas**

En el estado de ganancias y pérdidas proyectado, resumen la estimación de todos los ingresos y gastos que se han generado en los 5 años del proyecto, se puede observar que, en el primer año del ejercicio, existe una pérdida neta de S/.-22.682; en el segundo año, la utilidad neta asciende a S/.61.968; y, al final del quinto año, se obtiene una utilidad de S/.390.387 (ver anexo 14).

### **2.3.2 Balance general**

Los bienes, derechos y deberes son mostrados en el balance general de la empresa durante el periodo que duraría el proyecto (ver anexo 15).

### **2.3.3 Flujo de caja**

El flujo de caja muestra las entradas y salidas efectivas de dinero para el periodo de cinco años, lo que permite determinar la rentabilidad de la inversión (ver anexo 17)

### **2.3.4 Estructura de financiamiento**

La estructura de capital que la empresa utilizará está conformada por aporte de los accionistas y por préstamos contraídos por uno de los inversionistas con una tasa competitiva del mercado

financiero,<sup>21</sup> lo cual se detalla en la (tabla 31) y en la (tabla 32) se muestra el esquema financiero del préstamo.

**Tabla 31. Estructura de capital**

Estructura de capital en S/.				
Inversiones	Total	Participación %	Capital	Préstamo
Muebles	20.974	14,2%	20.974	
Maquinaria y equipos	46.324	31,4%	46.324	
Intangibles	6.220	4,2%	6.220	
Gastos preoperativos	15.136	10,3%	15.136	
Capital de trabajo	58.672	39,8%	14.472	44.200
<b>Total</b>	<b>147.326</b>	<b>100,0%</b>	<b>103.126</b>	<b>44.200</b>
<b>Estructura de capital</b>	<b>100%</b>		<b>70%</b>	<b>30%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013

**Tabla 32. Esquema financiero**

Estructura del préstamo		
<b>Préstamo %</b>	30%	Respecto a la inversión total
<b>Préstamo</b>	44.200	Soles
<b>Costo de la deuda</b>	17%	Anual
	1,32%	Mensual
<b>Periodo</b>	3	Años
	36	Meses
<b>Cuota mensual</b>	1.550	Soles

Fuente: Elaboración propia, 2013

### 2.3.5 Análisis de sensibilidad

Se considera necesario evaluar las variables de precio y demanda por ser las más importantes, ya que afectarían a los ingresos. Para ello, se simularán tres posibles escenarios: el escenario normal, el escenario pesimista y el optimista; cada uno de ellos tendrá diferentes VPN y el TIR en cada uno (ver anexo 18), para lo cual se considera los siguiente supuestos.

1. Para los escenarios, se asume una variación de la demanda en 7% (según estadística a un nivel de confianza de 95%).
2. Para el escenario, se asume una variación del precio en 10% (según estadística a un nivel de confianza de 95%).

<sup>21</sup> Banco Continental

### **3 Plan de Contingencia**

Si ocurriera una disminución de la demanda que afectaría el precio del servicio de tal forma que el escenario fuera adverso para la empresa, se llevaría a cabo las siguientes acciones de contingencia:

- La empresa utilizaría la infraestructura para generar ingresos adicionales mediante su alquiler para actividades diversas relacionadas al rubro educación infantil.
- La empresa buscaría alianzas con otras empresas del sector a fin de generar sociedades empresariales que permitan dar frente a la coyuntura.
- Disminución de los gastos de personal y gastos operativos, a través de reemplazos con personal técnico del sector educación

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **1 Conclusiones**

- El plan de negocio de la empresa Baby Educare SAC identificó la necesidad de cuidado y desarrollo de niños y niñas menores de 3 años, por lo que propone brindar servicios especializados a través de la instalación de una cuna infantil.
- El sector de educación inicial ciclo I presenta condiciones favorables para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas que se presenten en el entorno. Asimismo, en el mercado, el grado de atracción es alta.
- A través del estudio de mercado, se definió como clientes a los padres de familias con hijos menores de 3 años que residen en el distrito de Los Olivos y que pertenecen al NSE B. Asimismo, los atributos de mayor valor para el servicio de cuna infantil son los siguientes: personal especializado, seguridad y flexibilidad en los horarios.
- Las líneas de servicios de cuna infantil integral, cuna infantil parcial y estimulación temprana que brindará la empresa se han adaptado a las necesidades actuales de los clientes. La capacidad instalada de la cuna infantil será de 95% al quinto año, lo cual significa una cobertura de 106 niños.
- El potencial de crecimiento de la empresa en este sector es amplia, ya que, al año 5, se llegará al 13% del mercado objetivo; el largo plazo será muy atractivo para los inversionistas.
- El modelo de negocio de cuna infantil involucra acciones relacionadas al cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social.
- El proyecto es viable económica y financieramente según los resultados de los indicadores. Aún en un escenario pesimista, con una reducción en los ingresos, debido a la baja de la demanda y precios el proyecto sería viable.

## **2 Recomendaciones**

- Se recomienda ampliar en el largo plazo los servicios de la cuna infantil, en horarios nocturnos, debido a que existe una considerable demanda.
- Se recomienda generar alianzas estratégicas con empresas privadas a fin de brindar servicios de cuna infantil para su personal a precios competitivos.
- Se recomienda buscar alianzas con centros educativos de otras zonas a fin de lograr un intercambio del talento humano para capacitarlos en innovaciones educativas.
- Se recomienda la adquisición de un terreno en la misma zona para la construcción de una infraestructura propia y el posterior traslado de la cuna infantil.

## Bibliografía

Antunes, Celso. (2001). *Estimular las inteligencias multiple*. 2ª ed. Madrid: Narcea. S.A.

Arlete, Beltran y Cueva, Hanny. (2000). *Ejercicios de evaluación privada de proyectos*. 3ª ed. Centro de investigación de la Universidad Pacífico, Lima, Perú.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM) 2013. "Niveles Socioeconómicos 2013 Total Perú y Lima Metropolitana". En: *APEIM*. Junio del 2013.

Fecha de consulta: 09/06/2013.

<<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>>.

Barney, Jay B. y Hesterly, William. S. (2010). *VRIO Framework. In Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson Education.

Bohlander, George y Scott Snell (2008). *Administración de recursos humanos*. 14ª ed. México D.F: Cengage Learning.

Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. 8ª ed. Madrid: Mc Graw Hill.

Fred, David (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14ª ed. México: Pearson Educación.

Garcia, Emilio (2010). *Investigación de mercados para Pymes y empresas que recién empiezan* 1ª ed. Lima, Perú.

Garcia, Emilio (2009). *Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: Presentación y aplicaciones*. Journal of Business Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

Garcia, Emilio. *Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones*. Journal of Business Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

Garralda Ruiz, Joaquín (2013). *La Cadena de Valor*. Madrid, España: IE Business Publishing.

Gestión (2013). *Perú es el tercer mejor país para hacer negocios en la región*. Fecha de publicación: 22/11/2013. Fecha de consulta 25/11/2013. Disponible en:  
< <http://gestion.pe/noticia/283455/peru-tercer-mejor-pais-hacer-negocios-region>>

Gimbert, Xavier (2010). *Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones*. 68ª ed. Madrid: Deusto.

Grant, Robert (2006). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. 1ª ed. Navarra: Thomson Civitas/Arazandi.

Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. 1ª ed. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.

Heizer, Jay y Barry, Render (2009). *Administración de operaciones*. 7ª ed. Madrid, España: Prentice Hall.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

(2013). *Estimaciones y Proyecciones de Población por Grupos quinquenales de Edad, según Departamento, Provincia y Distrito, 2005-2015*. Boletín Especial N° 21, Lima.

(2012). *Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito 2012-2015*. Boletín Especial N° 18, Lima.

IPSOS – APOYO

(2013). “Perfiles socioeconómicos 2013”. En: *IPSOS*. Diciembre 2013. Fecha de consulta 03/07/2013. <[http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing\\_data/Mkt%20Data%20PS%202013%20%5BS%C3%B3lo%20lectura%5D.pdf](http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Mkt%20Data%20PS%202013%20%5BS%C3%B3lo%20lectura%5D.pdf)>.

(2012). “Perfiles zonales de la Gran Lima 2012”. En: *IPSOS*. Febrero del 2012. Fecha de consulta 03/07/2013. <[http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing\\_data/Marketing%20Data%20PZ%202012.pdf](http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Marketing%20Data%20PZ%202012.pdf)>.

(2011). “Niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2011”. En: *IPSOS*. Diciembre del 2011. Fecha de consulta 03/07/2013.

<[http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing\\_data/MKT\\_Data\\_NSE\\_Gran\\_Lima\\_2011.pdf](http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/MKT_Data_NSE_Gran_Lima_2011.pdf)>.

Ivancevich, Jhon Konopaske, Robert y Matteson, Michael (2006). *Comportamiento Organizacional*. 7ª ed. México DF.

Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. *Fundamentos de marketing*. 6ª ed. México DF: Pearson Education.

LEY 28015. (2003). *Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa*. Congreso de la República.

Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2009). *Marketing de Servicios de servicios: Personal, Tecnología y estrategia*. 6ª ed. México DF: Pearson Education.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) 2013. “Marco macroeconómico multianual 2014-2016” Perú. En: *Banco Central de Reserva del Perú*. Agosto del 2013. Fecha de consulta: 10/09/2013. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2014-2016-agosto.pdf>.

Ministerio de Educación (MINEDU) 2012. *Normas y Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2013 en la Educación Básica*. DIRECTIVA N°. 014-2012, Lima

Ministerio de Educación (MINEDU). “Materiales Educativos para los niños y niñas de 0-3 años”. En: *Ministerio de Educación*. 2012. Fecha de consulta: 05/07/2013. [http://ebr.minedu.gob.pe/dei/pdfs/guia\\_materiales\\_0\\_a\\_3.pdf](http://ebr.minedu.gob.pe/dei/pdfs/guia_materiales_0_a_3.pdf)

Osterwalder, Alexander & Yves, Pigneur (2012). *Generación de modelos de negocio*. 4ª ed. España: EGEDSA.

Pipoli, Gina (2003). *Marketing y sus aplicaciones a la realidad peruana*. 2ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Porter, Michael E. (2002). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2da ed. México D.F.: Patria SA de CV.

**Anexos**

## Anexo 1. Matriz PESTEG

<b>Variables Políticas</b>	<b>Variables Económicas</b>
Priorización de programas de inclusión social.	Crecimiento del PBI.
Existencia de reglamentación en educación inicial escolarizada y no escolarizada.	Consumo privado continuara expandiéndose
<b>Variables Sociales</b>	<b>Variables Tecnológicas</b>
Incremento de problemas de salud en niños menores de 3 años	Innovación y mejora de tecnología en el sistema educativo inicial
Mayor participación de la mujer a la actividad laboral.	
Incremento del Nivel socioeconómico B en la Zona 2	
<b>Variables Ecológicas</b>	<b>Variables Global</b>
Mayor Preocupación por el cuidado del medio ambiente	Uso de nuevas metodologías en el sector educación inicial

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2013

## Anexo 2. Modelo de Abell

### Funciones

- Servicios de cuidado y desarrollo integral de niños y niñas de 6 meses a 3 años de edad.
- Seguridad y flexibilidad.



### Tecnología

- A través de personal especializado mediante aplicación de metodologías innovadoras

### Cientes

- Padres de familia.
- NSE B.
- Distrito de los Olivos
- Padres que trabajan o realizan actividades fuera de casa
- Interés en el cuidado y desarrollo de sus hijos de 6 meses a 3 años de edad.

Fuente: Elaboración propia, 2013

### Anexo 3. Entrevista a expertos

#### **Entrevista a funcionarios, directora, profesores, auxiliares y psicólogos de una cuna infantil.**

Buenos días, somos alumnas de la Universidad del Pacífico de la escuela de Post Grado, que estamos realizando un estudio de investigación para la implementación de una cuna infantil para padres de familia que trabajan y tienen hijos menores o igual a 3 años.

**Nombre**.....

**Experiencia en el sector:**.....

**Cargo**.....**Institución donde trabaja**.....

**Distrito**.....

1. ¿Cuál es su opinión acerca del sector del sector Educación Inicial Ciclo I?
2. ¿Qué características debería tener la infraestructura de una cuna infantil?
3. ¿Con que mobiliario y equipos debería contar la cuna infantil?
4. ¿Cuál sería la mejor ubicación geográfica (distrito) de la cuna infantil?
5. ¿Qué metodología se utiliza o cual considera que se debería aplicar en una cuna infantil?
6. ¿Con que personal debería contar la cuna infantil y cuáles son los criterios de selección?
7. ¿Cuál es la frecuencia de demanda del servicio (horas, días, semanal, mensual)?
8. ¿Qué horarios de atención son los adecuados en este servicio?
9. ¿Con que servicios debería contar una cuna infantil y con que otros servicios adicionales?
10. ¿Cuál es la característica de los usuarios de este servicio?
11. ¿Cuáles son los atributos que más valora el cliente?
12. ¿Cuáles son los precios que el cliente está dispuesto a pagar?
13. ¿Cuál sería sus recomendaciones para instalar una cuna infantil?

Fuente: Elaboración propia, 2013

#### Anexo 4. Relación de expertos del sector

No	Cargos	Nombres	Institución	Distrito
1	Directora	María Sandoval	<b>Guardería Petitones SAC</b>	Los Olivos
1	Directora	Ana Canchari	<b>Centro Educativo Inicial Estela Maris</b>	Santa Anita
1	Directora	Judith Zaragoza	<b>Centro Educativo Inicial María Mazzarello</b>	Los Olivos
1	Profesoras de Educación inicial	Sonia Fernández	<b>Centro Educativo Inicial 140</b>	La Molina
1	Profesoras de Educación inicial	Rosario Donayre Sánchez	<b>Centro Educativo Inicial Jesús Maestro</b>	Chorrillos
1	Profesoras de Educación inicial	Blanca Sandoval	<b>Cuna Guardería Personitas</b>	Los Olivos
1	Psicóloga	Gladys Moreno	<b>Centro Educativo Inicial Mi Casita</b>	Callao
1	Coordinadora de Implementación del PELA (Programa estratégico logros de aprendizaje)	Yolanda Cerdán Rueda	<b>Ministerio de Educación</b>	San Borja
1	Coordinadora de la Dirección de Educación Inicial Ciclo I	Lorena Fabiola Ruiz López	<b>Ministerio de Educación</b>	San Borja
1	Auxiliar técnica en Educación	Rosalva Fernández	<b>Centro Educativo Nido Little Stars</b>	La Molina

Fuente: Elaboración propia, 2013

**Anexo 5. Cuestionario para la encuesta**

Buenos días, somos alumnas de la Universidad del Pacífico de la escuela de Posgrado, que estamos realizando un estudio de investigación para la implementación de una cuna infantil para padres de familia que trabajan y tienen hijos menores o igual a 3 años.

**Dirección:**

**Sexo :**

**Edad:**

**Estado civil:**

**1. ¿Cuántos hijos tiene y de qué edades son? (Sólo niños menores o iguales a 3 años)**

Nº. Hijos	Edades (meses)					
	De 0-6	De 6-12	< 12 -18	<18-24	<24-30	<30-36
1						
2						
3						
4						

**2. ¿Quiénes trabajan en el hogar?**

- a) Solo mamá.  b) Solo papá.  c) Los dos padres.  d) Otros

**3. Marque la opción que contenga el nivel de ingreso familiar mensual de su hogar (en nuevos soles S/.)**

- a) Menos de 1000  d) 2001- 2500  g) 3501-4000  j) Otros   
 b) 1001-1500  e) 2501- 3000  h) 4001-5000  Especifique  
 c) 1501-2000  f) 3001- 3500  i) 5001- 6000

**4. Indique cual es su horario de ingreso y salida de su centro de labores**

- | Ingreso                                    | Salida   |
|--|--|
| a) 7:00- 8:00 am <input type="checkbox"/>  | a) 4:00-5:00 pm <input type="checkbox"/>       |
| b) 8:01 -9:00 am <input type="checkbox"/>  | b) 5:01-6:00 pm <input type="checkbox"/>       |
| c) 9:01-10:00 am <input type="checkbox"/>  | c) 6:01-7:00 pm <input type="checkbox"/>       |
| d)10:01-11:00 a.m <input type="checkbox"/> | d) 7:01-8:00 pm <input type="checkbox"/>       |
| e) Otros: <input type="checkbox"/>         | e) Otros <input type="checkbox"/> Especifique: |

**5. ¿Quién cuida a sus hijos mientras usted está trabajando o realizando otra actividad?**

- a) Niñera  d) La madre   
 b) Un Familiar  e) Otros  Especifique:  
 c) Guardería- Cuna  h) No responde

**6. ¿Cuánto paga mensualmente por el cuidado de sus niños (en soles)?**

- a) Menos de S/ 300  d) 601-700   
 b) 301-400  e) 701-800   
 c) 401-500  h) Otros  Especifique:  
 d) 501-600  h) No responde

**7. ¿Cómo calificaría el cuidado actual de sus hijos menores a 3 años? Explique**

- a) Muy bueno  d) deficiente   
 b) Bueno  e) Otros  Especifique:  
 c) Regular

**8. ¿Estaría interesada (o) en un servicio de "Cuna-infantil" para el cuidado especializado y aprendizaje integral de su niño y niña menores de 3 años?**

- a) Si  b) No  Si su respuesta es Si pasar a la siguiente pregunta

Enumere del 1 al 7 según el nivel de importancia los aspectos que más le interesen al momento de gir una Cuna-infantil para sus hijos (siendo 1 el más importante y 7 el menos importante)

Flexibilidad de horarios	<input type="text"/>
Ubicación	<input type="text"/>
Precio de la Mensualidad	<input type="text"/>
Personal capacitado	<input type="text"/>
Infraestructura	<input type="text"/>
Seguridad	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por mes en una Cuna-infantil que cumpla con sus expectativas?

Menos de S 300	<input type="checkbox"/>	e) 601-700	<input type="checkbox"/>	Especifique:
301-400	<input type="checkbox"/>	f) 701-800	<input type="checkbox"/>	
401-500	<input type="checkbox"/>	g) 801-900	<input type="checkbox"/>	
501-600	<input type="checkbox"/>	h) Otros	<input type="checkbox"/>	

Indique el horario de ingreso y salida de a la Cuna-infantil que más se acomode a sus necesidades

Ingreso		Salida	
6:00 - 7:00 am	<input type="checkbox"/>	a) 4:00 - 5:00 pm	<input type="checkbox"/>
7:01 - 8:00 am	<input type="checkbox"/>	b) 5:01- 6:00 pm	<input type="checkbox"/>
8:01 - 9:00 am	<input type="checkbox"/>	c) 6:01- 7:00 pm	<input type="checkbox"/>
9:01-10:00 am	<input type="checkbox"/>	d) 7:01- 8:00 pm	<input type="checkbox"/>
10:01-11:00 am	<input type="checkbox"/>	e) 8:01- 9:00 pm	<input type="checkbox"/>
11:01-12:00 am	<input type="checkbox"/>	f) 9:01-10:00 pm	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	g) Otros	<input type="checkbox"/>

Especifique:

Indique por qué medio le gustaría enterarse de la Cuna-infantil

Radio	<input type="checkbox"/>	d) Internet	<input type="checkbox"/>	g) Volantes	<input type="checkbox"/>	Especifique
Prensa	<input type="checkbox"/>	e) E-mail	<input type="checkbox"/>	h) Paneles	<input type="checkbox"/>	
Televisión	<input type="checkbox"/>	f) Redes sociales	<input type="checkbox"/>	i) Otros	<input type="checkbox"/>	

¿Qué servicios complementarios le gustaría recibir de la Cuna-infantil?

Asesoría para padres	<input type="checkbox"/>	d) Convenios con clínicas	<input type="checkbox"/>	Especifique:
Asesoría de nutrición	<input type="checkbox"/>	e) Estimulación temprana	<input type="checkbox"/>	
Asesoría psicológica	<input type="checkbox"/>	f) Otros	<input type="checkbox"/>	

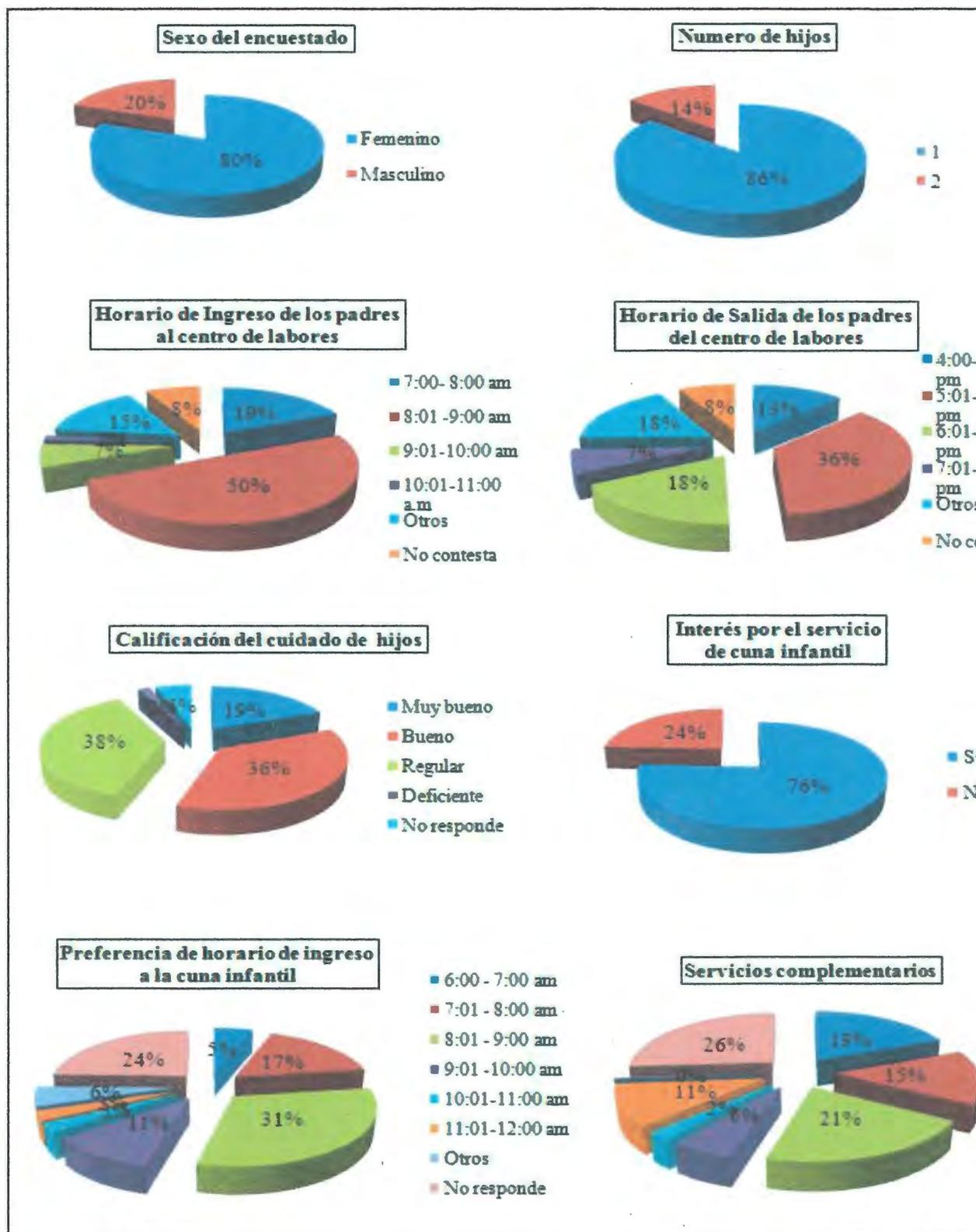
¿Qué actividades de promoción le gustaría recibir de la Cuna-infantil?

Descuento de matrícula al 2do. Año	<input type="checkbox"/>	d) Paseos familiares	<input type="checkbox"/>
Descuento de matrícula por el 2do. Hijo	<input type="checkbox"/>	e) Otros	<input type="checkbox"/>
Visitas guiadas en el centro sin costo	<input type="checkbox"/>	Especifique:	<input type="checkbox"/>

Indique donde le gustaría que esté ubicado la cuna-infantil

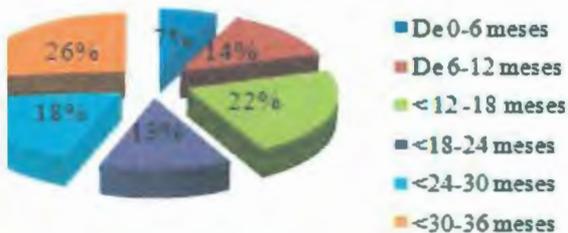
Av. Los Alisos	<input type="checkbox"/>	d) Av. Tomás Valle	<input type="checkbox"/>	Especifique:
Av. Carlos Alberto Izaguirre	<input type="checkbox"/>	e) Otros	<input type="checkbox"/>	
Av. Angélica Gamarra	<input type="checkbox"/>			

## Anexo 6. Resultados de la encuesta



Fuente: Elaboración propia, 2013

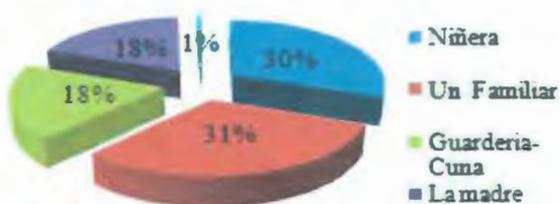
### Rango de edades de hijos



### Personas que trabajan en el hogar



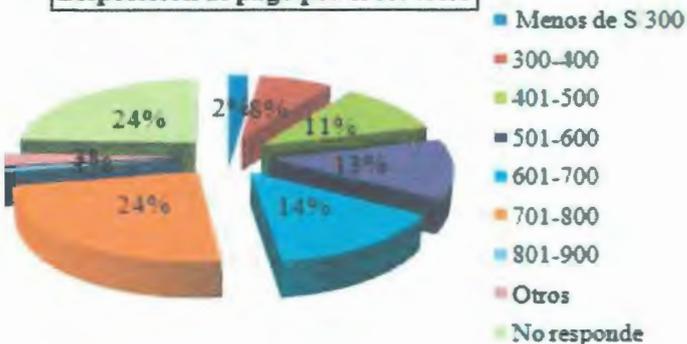
### Cuidado de hijos



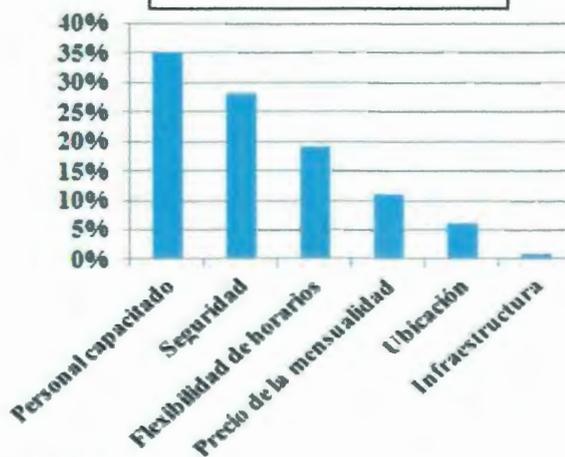
### Personas que trabajan en el hogar



### Disposición de pago por el servicio

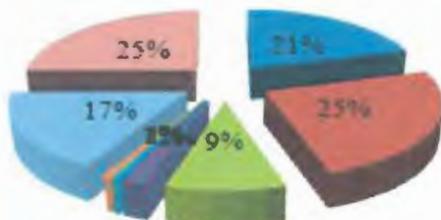


### Atributos de mayor valor



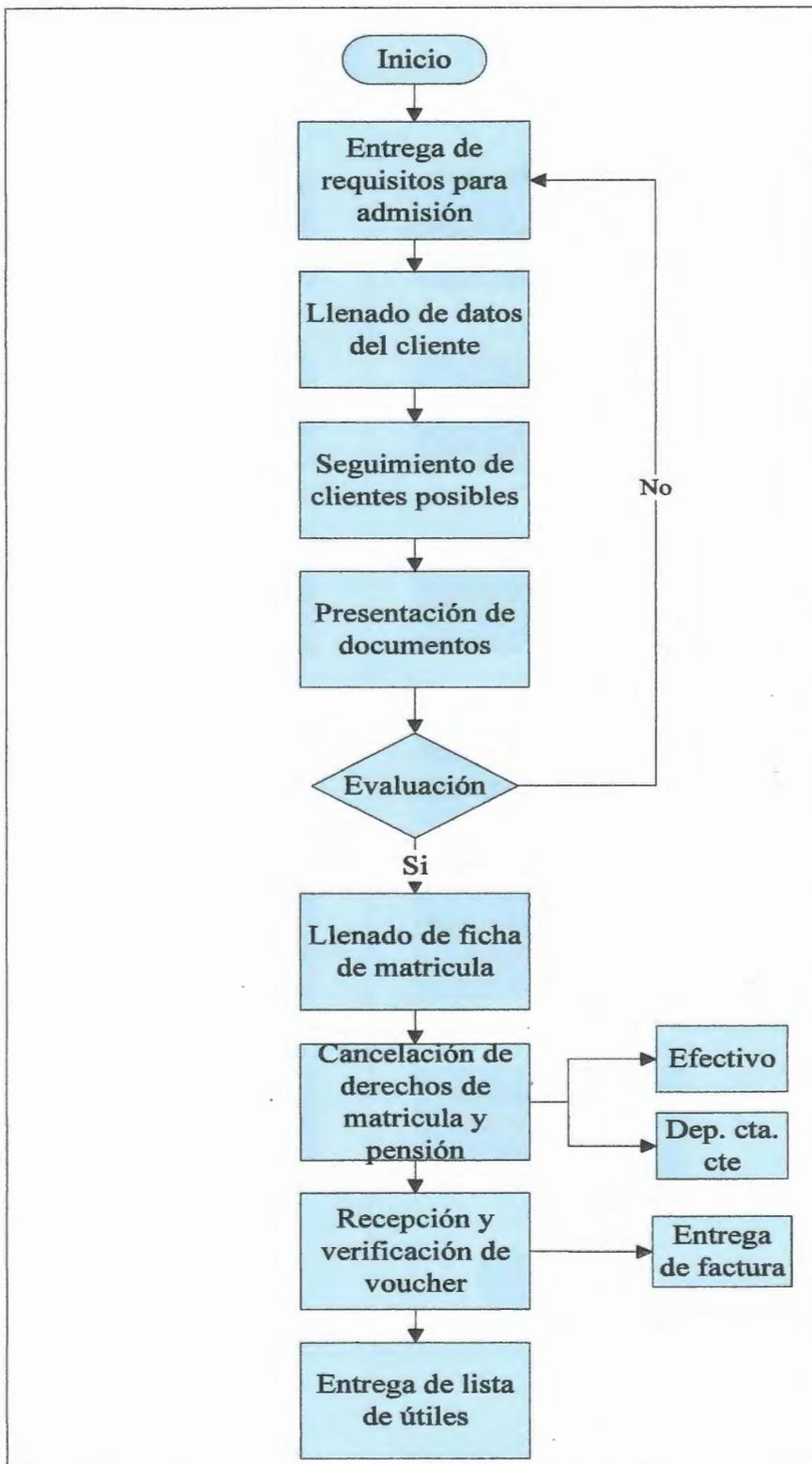
ia para padres y  
 a de nutrición  
 ia para padres  
 ia de nutrición  
 ia psicologica  
 nios con clinicas  
 lación  
 ma

### Preferencia de horario de salida de la cuna infantil



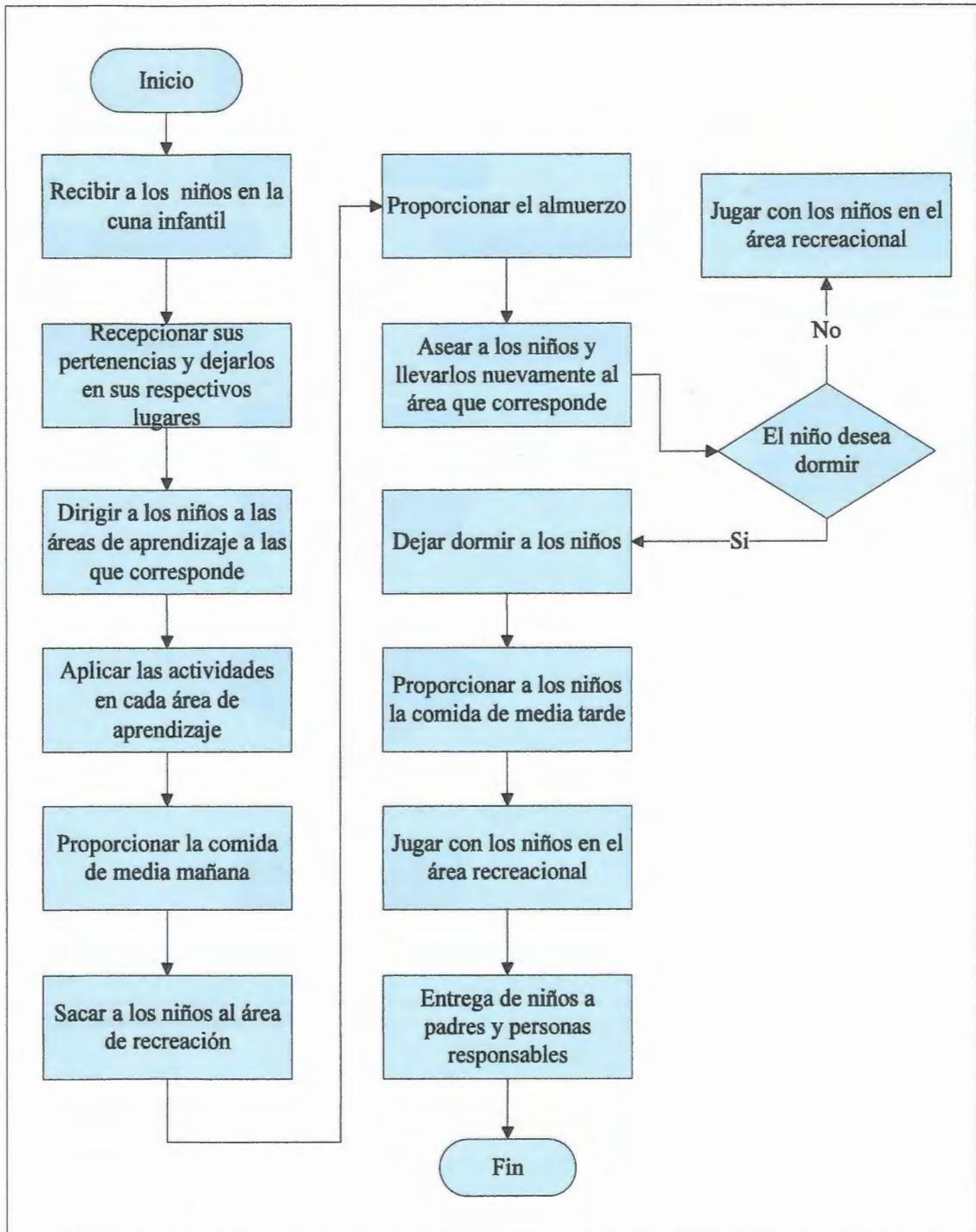
4:00 - 5:00 pm  
 5:01 - 6:00 pm  
 6:01 - 7:00 pm  
 7:01 - 8:00 pm  
 8:01 - 9:00 pm  
 9:01 - 10:00 pm  
 Otros  
 No responde

### Anexo 7. Proceso de admisión y matrícula



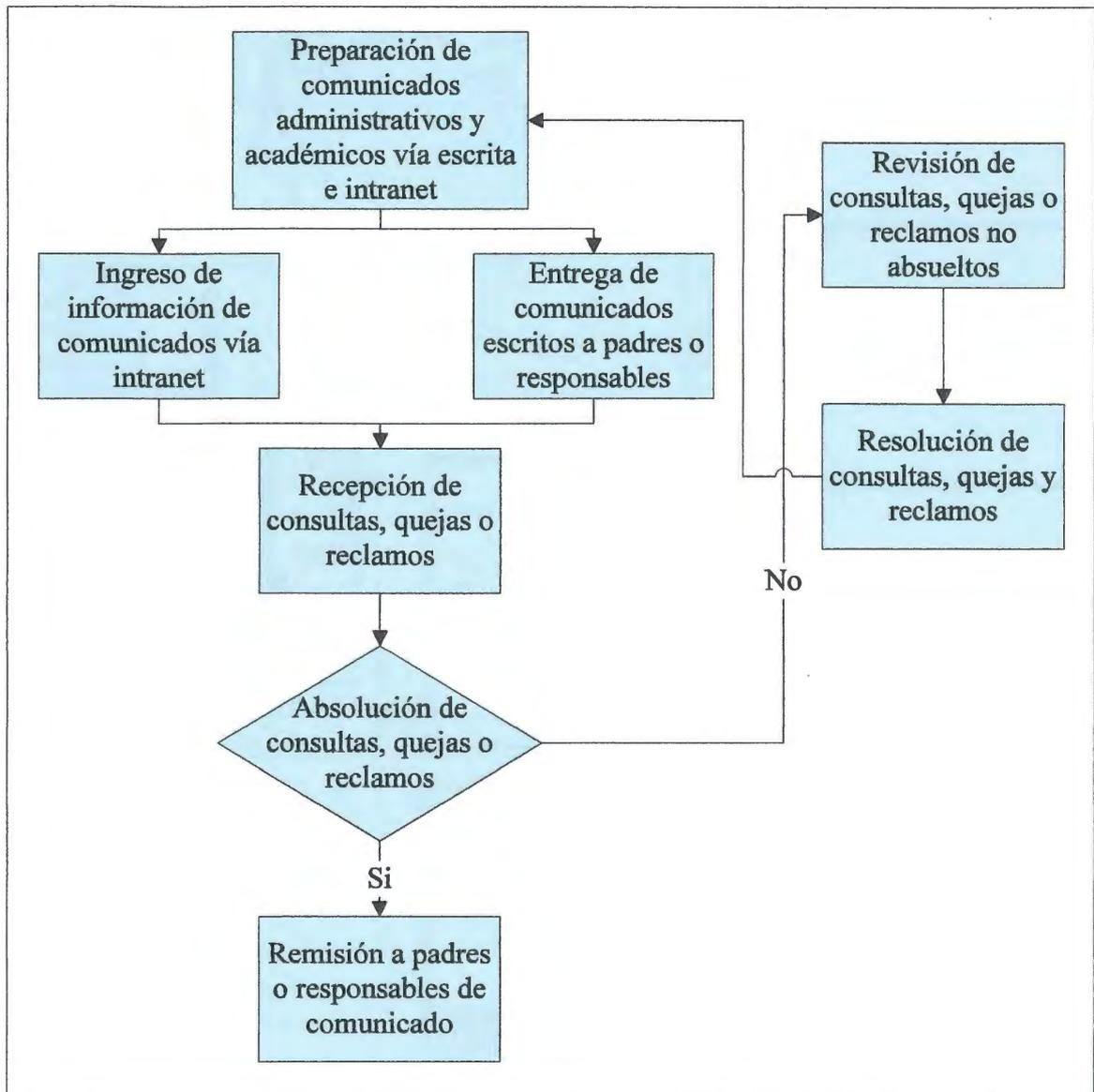
Fuente: Elaboración propia, 2013

## Anexo 8. Prestación del servicio



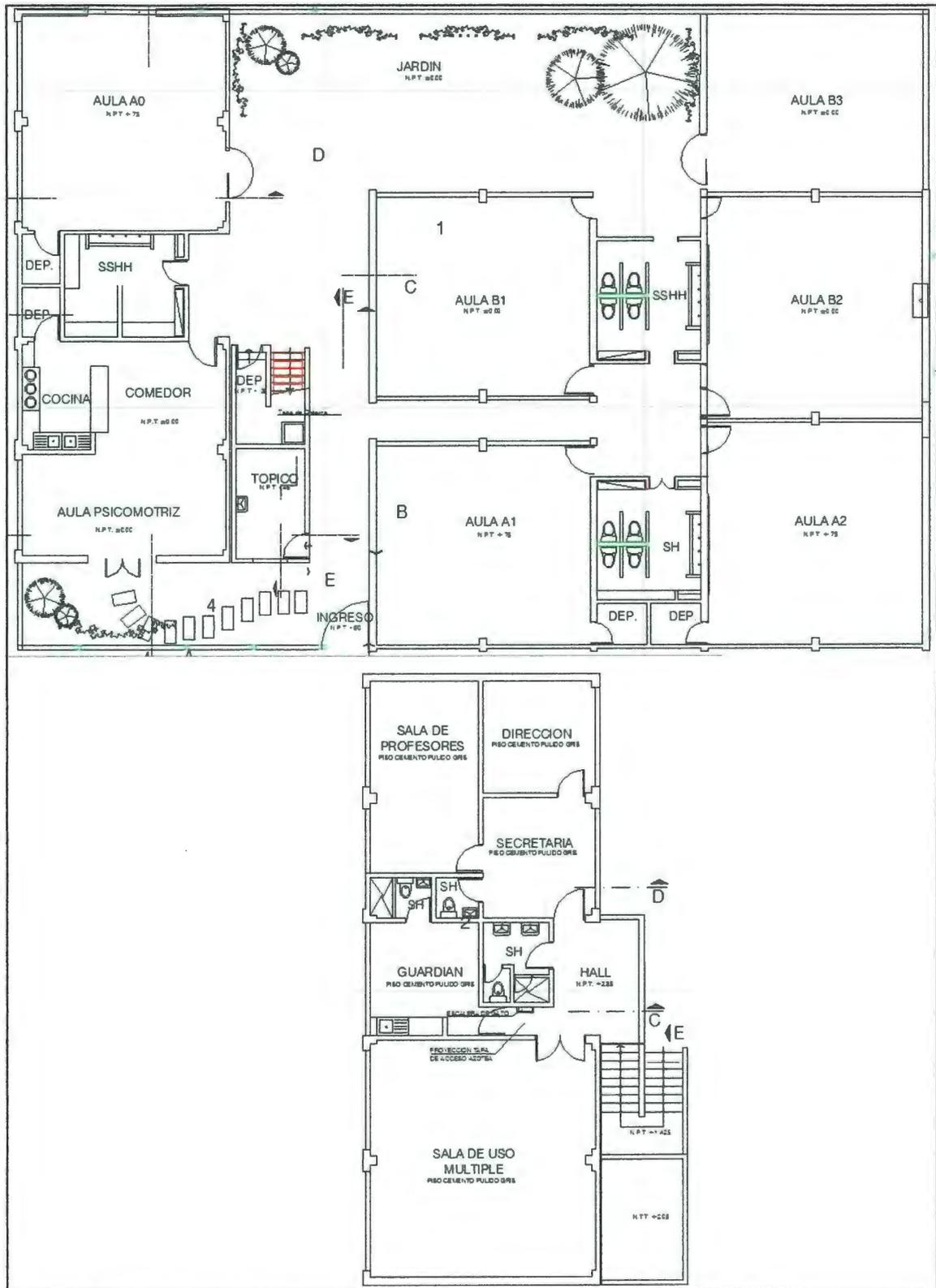
Fuente: Elaboración propia, 2013

### Anexo 9. Proceso de atención, quejas y reclamos



Fuente: Elaboración propia, 2013

**Anexo 10. Diseño de instalaciones: primer y segundo piso**



Fuente: Elaboración propia, 2013

**Anexo 11. Programación de las operaciones de la empresa**

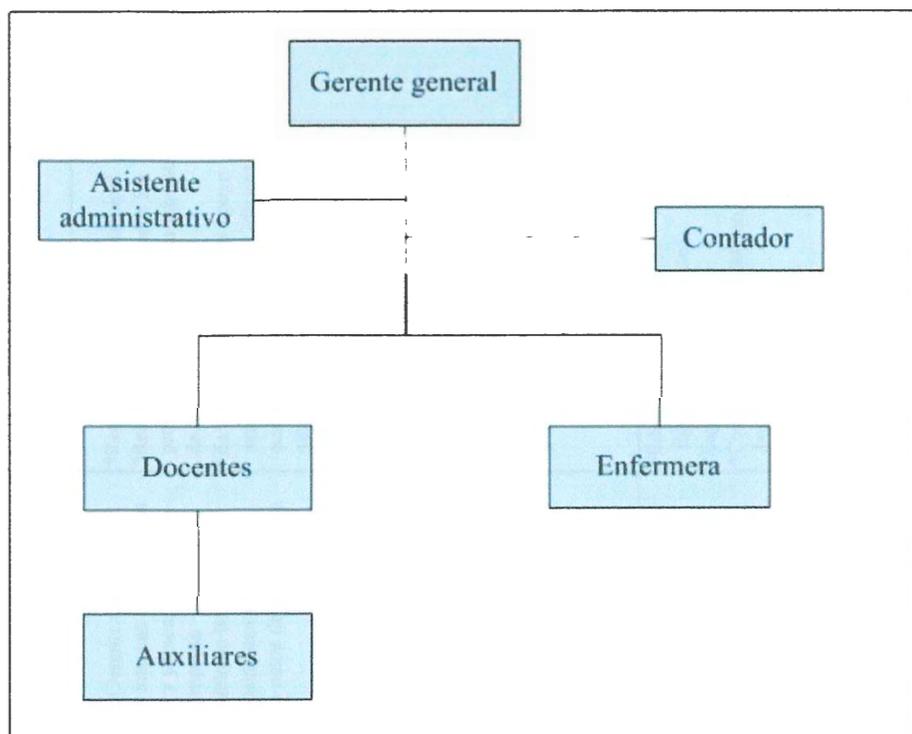
SERVICIOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Cuna Infantil</b>												
<b>Cuna Infantil integral*</b>												
Cuna Infantil etapa I			2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
Cuna Infantil etapa II			5	5	5	5	5	7	7	7	8	8
Cuna Infantil etapa III			7	7	7	7	7	9	9	9	10	10
<b>Sub Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>21</b>
<b>Cuna Infantil parcial**</b>												
Cuna Infantil etapa I			2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
Cuna Infantil etapa II			5	5	5	5	5	7	7	7	8	8
Cuna Infantil etapa III			7	7	7	7	7	9	9	9	10	10
<b>Sub Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>21</b>
<b>Total niños</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>42</b>	<b>42</b>
<b>Taller de Estimulación temprana</b>												
Taller de E.T (03-18 meses)	0	0	12	12	12	12	12	15	15	15	15	15
Taller de E.T (19-36 meses)	0	0	16	16	16	16	16	21	21	21	21	21
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013

\*Cuna infantil integral: número de niños que utilizan el servicio en turno completo

\*\*Cuna infantil parcial: número de niños que utilizan el servicio en 2 turno de 8.00 am-1:00pm y 1:00pm-6:00 pm

## Anexo 12. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2013

### Anexo 13. Descripción de puestos y perfiles

Puesto	Gerente General	Asistente Administrativo	Profesoras	Auxiliar
Principales funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Reporta a la junta de accionistas</li> <li>*Supervisa al personal de la empresa</li> <li>*Evalua y aprueba el presupuesto</li> <li>*Organiza y dirige las actividades académicas en función al plan curricular</li> <li>*Realiza labores administrativas ante las entidades del sector educación</li> <li>*Dirige el plan de marketing anual y la supervisión de gastos</li> <li>*Realiza las evaluaciones de rendimiento y personal de apoyo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reporta al Gerente General</li> <li>*Realizar la compra y asignación de materiales</li> <li>*Recepcionar y clasificar la documentación contable.</li> <li>*Efectuar el control y asistencia y pago de remuneraciones del personal .</li> <li>*Informar a los clientes sobre los servicios que ofrece la cuna infantil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Reporta al Gerente General</li> <li>*Relaciones internas con todos los profesores y personal administrativo de la empresa</li> <li>*Es responsable de brindar una eficiente enseñanza educativa inicial a los niños de la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Reporta al profesor (a) principal</li> <li>*Relaciones interna con todos los profesores y personal administrativo de la empresa.</li> <li>*Es responsable de brindar apoyo necesario para lograr una eficiente enseñanza educativa inicial a los niños de la institución</li> <li>*Responsabilizarse del grupo de niños a su cargo en ausencia de la profesora.</li> </ul>
Principales competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Capacidad para trabajar en equipo</li> <li>*Capacidad de Liderazgo</li> <li>*Gestión de cambio y desarrollo de la empresa.</li> <li>*Ser Proactivo, intuitivo.</li> <li>*Buen manejo de grupos de interes</li> <li>*Inteligencia emocional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ejecucion operativa</li> <li>*Planeación y administración</li> <li>*Manejo de comunicación efectiva</li> <li>*Proactivo</li> <li>*Amable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Autonomia personal y profesional.</li> <li>*Capacidad de innovación y creatividad.</li> <li>*Dinámica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Capacidad de aprendizaje</li> <li>*Manejo de relaciones publicas</li> <li>*Dinamismo</li> <li>* Proactiva, didáctica, empática.</li> </ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Edad entre 35 y 50 años</li> <li>*Licenciado en Administración de empresas con especialización en centros educativos</li> <li>*5 años de Experiencia</li> <li>*Dispuesto a trabajar bajo presión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Edad entre 30 y 50 años</li> <li>* Conocimiento y experiencia en manejo administrativo y operativo en cuna infantil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Edad entre 30 y 50 años</li> <li>* Licenciada en Educación Inicial con 4 años de experiencia</li> <li>* Conocimiento y experiencia en manejo administrativo</li> <li>*Conocimiento Inglés intermedio.</li> <li>* Manejo Office</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Edad entre 25 y 40 años</li> <li>* Egresada de universidad</li> <li>*Experiencia 2 años</li> <li>*Conocimiento Inglés Básico, danzas.</li> </ul>
Remuneración	S/. 2.500,00	S/. 1.200,00	S/. 1.700,00	S/. 1.000,00
Número de personal	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 er año = 4 profesoras</li> <li>2 do año = 5 profesoras</li> <li>3 er año = 6 profesoras</li> <li>4 to año = 7 profesoras</li> <li>5 to año = 7 profesoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 er año = 4 auxiliares</li> <li>2 do año = 4 auxiliares</li> <li>3 er año = 6 auxiliares</li> <li>4 to año = 8 auxiliares</li> <li>5 to año = 10 auxiliares</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2013

**Anexo 14. Estado de ganancias y pérdidas**

	<b>Total Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos	396.675	633.054	902.854	1.212.446	1.420.622
Costo de Ventas	-218.582	-319.471	-419.338	-530.180	-598.081
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>178.093</b>	<b>313.583</b>	<b>483.516</b>	<b>682.266</b>	<b>822.540</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>-194.669</b>	<b>-221.075</b>	<b>-239.691</b>	<b>-249.570</b>	<b>-264.845</b>
Cargas de Personal	-81.675	-103.062	-112.955	-123.328	-134.201
Gastos Operativos	-101.894	-106.625	-114.853	-113.924	-118.001
Depreciación y Amort.	-11.100	-11.388	-11.883	-12.318	-12.643
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-16.576</b>	<b>92.508</b>	<b>243.825</b>	<b>432.696</b>	<b>557.695</b>
Gastos Financieros	-6.106,13	-3.982,87	-1499	0	0
<b>Utilidad antes de IR</b>	<b>-22.682</b>	<b>88.525</b>	<b>242.326</b>	<b>432.696</b>	<b>557.695</b>
Impuesto a la renta	-	-26.558	-72.698	-129.809	-167.309
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-22.682</b>	<b>61.968</b>	<b>169.628</b>	<b>302.887</b>	<b>390.387</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013

**Anexo 15. Balance general (Nuevos Soles)**

	<b>Total Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVO</b>					
Caja	26.774	103.407	302.360	662.481	1.093.182
Crédito Fiscal	24.811	31.202	38.729	47.501	54.676
Gastos Preoperativos intangible	12.827	12.827	12.827	12.827	12.827
Activo Fijo	5.271	5.271	5.271	5.271	5.271
Dep. y Amort. Acum	57.032	59.907	64.858	69.204	72.461
	-11.100	-22.488	-34.371	-46.689	-59.332
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>115.615</b>	<b>190.126</b>	<b>389.674</b>	<b>750.596</b>	<b>1.179.085</b>
<b>PASIVO</b>					
CTS por pagar	3.461	4.060	4.937	5.861	6.463
Gratificaciones por pagar	0	0	0	0	0
Tributos por Pagar	0	26.558	72.698	129.809	167.309
Deuda	31.710	17.097	0		
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>35.171</b>	<b>47.715</b>	<b>77.635</b>	<b>135.669</b>	<b>173.772</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>					
Capital Social	103.126	103.126	103.126	103.126	103.126
Utilidades Retenidas	-22.682	39.285	208.914	511.801	902.187
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>80.444</b>	<b>142.412</b>	<b>312.040</b>	<b>614.927</b>	<b>1.005.314</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>115.615</b>	<b>190.126</b>	<b>389.674</b>	<b>750.596</b>	<b>1.179.085</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013

### Anexo 16. Punto de equilibrio

<b>Costos variables</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo venta p17	38.297	60.259	90.569	128.627	151.184
Costos venta planilla					
<b>Total CV</b>	<b>38.297</b>	<b>60.259</b>	<b>90.569</b>	<b>128.627</b>	<b>151.184</b>
<b>Q niños anual</b>	<b>340</b>	<b>576</b>	<b>816</b>	<b>1.104</b>	<b>1.272</b>
Q niños mensual	34	48	68	92	106
CVU	113	105	111	117	119
<b>Costos fijos</b>					
Gastos operativo	79.168	80.763	90.274	92.506	95.766
Gastos personal	63.458	78.064	88.782	100.142	108.914
Costos venta planilla	131.532	181.724	239.027	301.877	334.203
<b>Costos fijos total</b>	<b>274.158</b>	<b>340.551</b>	<b>418.083</b>	<b>494.525</b>	<b>538.883</b>
<b>Precio por niño 1_/</b>	<b>906</b>	<b>832</b>	<b>870</b>	<b>892</b>	<b>906</b>
<b>MCU</b>	<b>794</b>	<b>728</b>	<b>759</b>	<b>775</b>	<b>788</b>
<b>QE anual</b>	<b>345</b>	<b>468</b>	<b>551</b>	<b>638</b>	<b>684</b>
QE mensual	35	39	46	53	57
Q/QE	1	1	1	2	2
Costo total	312.454	400.810	508.652	623.151	690.067
CUT	919	696	623	564	543
Precio	906	832	870	892	906
Precio -CUT	-13	137	246	327	364

Fuente: Elaboración propia, 2013

## Anexo 17. Flujo de caja

	Total Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
<b>Ingresos</b>		-	-	56.720	31.520	31.520	31.520
<b>Gastos</b>							
Compras de MP	-	-728	-	-5.558	-4.566	-5.295	-4.566
Planillas		-2.725	-2.725	-19.402	-19.402	-23.349	-19.402
Gastos Operativos	-15.136	-17.234	-8.549	-7.809	-8.649	-7.809	-8.233
Pago de IGV		-	-	-	-	-	-
Impuesto a la Renta		-	-	-	-5.526	-	-
<b>Inversiones</b>							
Edificios							
Maquinaria y equipos	-46.324						
Muebles	-20.974						
Intangibles	-6.220						
Gastos Preoperativos	-15.136						
Capital de Trabajo	-58.672						
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-147.326</b>	<b>-20.688</b>	<b>-11.274</b>	<b>23.951</b>	<b>-6.624</b>	<b>-4.933</b>	<b>-682</b>
<b>Aporte de Capital</b>							
Aporte de Financiero							
Deuda	44.200						
Amortización de deuda		-968	-980	-993	-1.006	-1.020	-1.033
Intereses		-582	-569	-556	-543	-530	-517
Escudo Fiscal							
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-103.126</b>	<b>-22.237</b>	<b>-12.824</b>	<b>22.401</b>	<b>-8.173</b>	<b>-6.483</b>	<b>-2.231</b>
Saldo maximo acumulado		-22.237	-35.061	-12.660	-20.833	-27.316	-29.548
Saldo Inicial de Caja	0	58.672	36.435	23.611	46.012	37.839	31.356
<b>Saldo Final de Caja</b>	<b>58.672</b>	<b>36.435</b>	<b>23.611</b>	<b>46.012</b>	<b>37.839</b>	<b>31.356</b>	<b>29.124</b>

**Capital de Trabajo** **58.672** (saldo maximo acumulado + caja minima (10,000))

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FCE</b>	-147.326	-13.303	95.229	217.549	360.121	430.700
<b>FCE TOTAL</b>	-147.326	-13.303	95.229	217.549	360.121	430.700
Factor Descuento	1	0,85	0,73	0,63	0,54	0,47
<b>VP Flujo de Caja Economico</b>	-147.326	-11.358	69.469	136.514	195.200	201.659

**VANE** **444.157,35**  
**TIRE** **68,56%**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FCF</b>	-103.126	-31.898	76.633	198.953	360.121	430.700
<b>FCF TOTAL</b>	-103.126	-31.898	76.633	198.953	360.121	430.700
Factor Descuento	1	0,83781063	0,70362594	0,60255355	0,52048232	0,44958965
<b>VP Flujo de Caja Financiero</b>	-103.126	-26.725	53.921	119.880	187.437	193.638

**Periodo de recuperacion descontado**

**VAN F** **425.025,38**  
**TIR F** **77,29%**

Fuente: Elaboración propia, 2013

Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
51.160	42.160	42.160	48.960	45.360	412.600	660.693	937.633	1.253.476	1.468.805
-6.587	-6.725	-5.997	-6.740	-6.834	-58.163	-93.875	-135.970	-186.922	-219.817
-19.402	-19.402	-19.402	-29.785	-38.804	-247.505	-342.380	-416.187	-494.176	-545.395
-7.749	-7.809	-8.649	-7.809	-19.108	-120.235	-125.817	-135.527	-134.430	-139.241
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-3.511	-765	-741	-2.810	-	-	-26.558	-72.698	-129.809
						-3.392	-5.842	-5.129	-3.843
<b>17.422</b>	<b>4.712</b>	<b>7.347</b>	<b>3.885</b>	<b>-22.195</b>	<b>-13.303</b>	<b>95.229</b>	<b>217.549</b>	<b>360.121</b>	<b>430.700</b>
-1.060	-1.074	-1.088	-1.103	-1.117	-12.490	-14.613	-17.097		
-489	-475	-461	-447	-432	-6.106	-3.983	-1.499	-	-
<b>15.872</b>	<b>3.163</b>	<b>5.797</b>	<b>2.335</b>	<b>-23.745</b>	<b>-31.898</b>	<b>76.633</b>	<b>198.953</b>	<b>360.121</b>	<b>430.700</b>
-32.800	-29.637	-23.840	-21.505	-45.250					
10.000	25.872	29.035	34.832	37.167	58.672	26.774	103.407	302.360	662.481
<b>25.872</b>	<b>29.035</b>	<b>34.832</b>	<b>37.167</b>	<b>13.422</b>	<b>26.774</b>	<b>103.407</b>	<b>302.360</b>	<b>662.481</b>	<b>1.093.182</b>

### Anexo 18. Análisis de sensibilidad

Análisis de escenarios			
Var % Demanda (niños)	-7%	0%	7%
Var % Precio	-10%	0%	10%
Escenarios	Pesimista	Normal	Optimista
VAN E	30.752	444.157	743.164
TIR E	20,40%	68,56%	106%
VAN F	27.031	425.025	715.386
TIR F	21,09%	77%	126%
Cambio % VAN E	-93%		67%

Fuente: Elaboración propia, 2013

### Anexo 19. Determinación del costo de oportunidad de capital (COK)

Industry Name	Number of Firms	Unlevered Beta cfc	Correlation with market	Total Beta (Unlevered)		
<b>Educational Services</b>	<b>33</b>	<b>1,09</b>	<b>53,41%</b>	<b>2,04</b>		
<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
T	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Beta Desapalancado	2,04	2,04	2,04	2,04	2,04	2,04
Deuda	44.200	31.710	17.097	0	0	0
Patrimonio	103.126	80.444	142.412	312.040	614.927	1.005.314
D+E	147.326	112.154	159.509	312.040	614.927	1.005.314
D/E	0,43	0,39	0,12	0,00	0,00	0,00
Beta Apalancado	2,65	2,60	2,21	2,04	2,04	2,04
Rf	1,69%	1,69%	1,69%	1,69%	1,69%	1,69%
Prima Riesgo de Mercado	5,88%	5,88%	5,88%	5,88%	5,88%	5,88%
Riesgo Pais	2,11%	2,11%	2,11%	2,11%	2,11%	2,11%
<b>COK ( tasa mínima del accionista)</b>	<b>19,4%</b>	<b>19,1%</b>	<b>16,8%</b>	<b>15,8%</b>	<b>15,8%</b>	<b>15,8%</b>
Rd	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%
Rd*(1-t)	11,90%	11,90%	11,90%	11,90%	11,90%	11,90%
D/ (D+E)	30,00%	28,27%	10,72%	0,00%	0,00%	0,00%
E/(D+E)	70,00%	71,73%	89,28%	100,00%	100,00%	100,00%
T	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Rd *(1-t)	11,90%	11,90%	11,90%	11,90%	11,90%	11,90%
WACC (tasa mínima para la empresa)	17,12%	17,04%	16,25%	15,77%	15,77%	15,77%
<b>Factores de Descuento Re</b>	<b>0,837810628</b>	<b>0,703625937</b>	<b>0,602553546</b>	<b>0,520482315</b>	<b>0,449589654</b>	<b>0,463533125</b>
<b>Factores de Descuento Wacc</b>	<b>0,853817911</b>	<b>0,729490197</b>	<b>0,627509917</b>	<b>0,542039486</b>	<b>0,468210616</b>	<b>0,473681394</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013

## **Nota biográfica**

### **Sofía María Tamayo Mattos**

Nació en Lima, en Febrero de 1972, Contadora Publica Colegiada, titulada en Ciencias Contables por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, cuenta con 20 años de experiencia en la gestión de áreas contables en empresas de producción avícola, cooperativa de servicios, calzado, fabricación de material médico quirúrgico descartable. En la actualidad se desempeña como Jefe de Tesorería y Finanzas en la empresa Denti Lab del Perú SRL.

### **Virginia Tinco Curi**

Nació en Lima, en Noviembre de 1978. Ingeniera en Gestión Empresarial por la Universidad Nacional Agraria La Molina, con más 7 años de experiencia en el sector financiero. Trabajo como Asesor Ejecutivo Sénior en Mibanco y como Funcionaria de Negocios en Financiera Crediscotia. Actualmente, labora en Edpyme Raíz como Funcionaria de Negocios.