



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
DE NIVEL INICIAL “MONTESSORI KIDS” EN LA ZONA NORTE DE LIMA, 2019.

Trabajo de investigación para optar el grado académico de  
Bachiller en Administración de Empresas

Presentado por:

GONZALES MARTINEZ, Elva Jesus

LAPA YAULI, Elizabeth

NEYRA RAMOS, Ricardo Pelayo

Lima – Perú

2019



**ANEXO 6**

**RESULTADO DEL INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER**

Fecha: 06 / 03 / 2019

<b>Facultad</b>	Ciencias Empresariales		
<b>Carreras de CPE</b>			
Ingeniería de Sistemas de Información y Gestión	<input type="checkbox"/>		
Administración de Empresas	<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>Integrantes:</b>			
<b>Código</b>	<b>Alumno</b>	<b>Correo electrónico</b>	<b>Teléfono</b>
	GONZALES MARTINEZ, Elva Jesus		
	LAPA YAULI, Elizabeth		
	NEYRA RAMOS, Ricardo Pelayo		

**Título del trabajo de investigación:**

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NIVEL INICIAL “MONTESSORI KIDS” EN LA ZONA NORTE DE LIMA, 2019.

El Jurado revisor concluye que el **Trabajo de Investigación** para optar el Grado de Bachiller es:

Aprobado (13 – 15)	<input checked="" type="checkbox"/>
Aprobado – Muy Buena (16 – 18)	<input type="checkbox"/>
Aprobado – Sobresaliente (19 – 20)	<input type="checkbox"/>
Desaprobado (0 – 12)	<input type="checkbox"/>

Calificándola con nota de:  15  en letras (  quince  )

**Comentario/sugerencias/recomendaciones/observaciones:**

**Trabajo aprobado. Buena idea de negocio sostenible con fuerte utilidad social.**  
Sin embargo, tomar en cuenta los puntos siguientes:

- 1- Corregir errores menores visibles en rojo en el documento adjunto.
- 2- Una reflexión: la pedagogía Montessori es una propuesta original educativa de calidad. En su proyecto presenta una política de precios menores a los del mercado. En una visión filantrópica asociativa, parece relevante porque sería permitir a hijos de familias de bajo nivel cultural y socio económico de beneficiar de una educación de calidad. Pero en una visión empresarial, perjudicaría su proyecto de dos maneras:
  - Los padres que buscan una educación de calidad sospecharán de la calidad real de la institución y no querrán matricular sus hijos en una institución cómoda. Tomar en cuenta la noción de precio psicológico.
  - Estos precios pueden poner en peligro la rentabilidad y a largo plazo a la capitalización de la empresa necesaria para su desarrollo empresarial tanto en cualidad como por el crecimiento del número de alumnos recibidos.

Atentamente,

**Profesor del curso**  
Mg. Frederic Henri Pradal Sapin

\*Este documento puede ser enviado por correo electrónico

### **Dedicatoria**

A nuestros padres por habernos brindado su apoyo incondicional, desde nuestros primeros años de formación académica hasta hoy en que nos realizamos profesionalmente.

### **Agradecimiento**

Primero a Dios y a la Divina Providencia, por cada instante de vida, por las bendiciones recibidas.

Nuestra eterna gratitud también a nuestros maestros, a cada uno de aquellos que guiaron nuestros pasos para alcanzar este objetivo, tan anhelado por cada uno de nosotros.

A esta casa superior de estudios en la cual hemos transcurrido parte de nuestra vida, aprendiendo con rigor y vehemencia el arte de administrar una empresa.

**INDICE DE CONTENIDO**

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice de contenido	v
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vii
Índice de ecuaciones	viii
Resumen ejecutivo	xi
Abstract	xi
<b>CAPÍTULO I. IDEA DE NEGOCIO</b>	
1.1 Formulación de la idea de negocio	12
1.2 Análisis de la oportunidad	13
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	
2.1 Análisis de la industria, del mercado y estimación de la demanda	18
2.1.1 Análisis de la industria	18
2.1.2 Análisis del mercado	18
2.1.3 Estimación de la demanda	22
<b>CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	
3.1 Análisis FODA	24
3.2 Misión	25
3.3 Visión	25
3.4 Objetivos estratégicos	25
3.5 Estrategias genéricas	25
3.5.1 Estrategias de ventas	25
3.5.2 Estrategia de desarrollo del producto	26
3.5.3 Estrategias de diferenciación	26
3.6 Fuentes de ventajas competitivas	29
3.7 Alianzas estratégicas	30
<b>CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING</b>	
4.1 Estrategia generales de marketing	32
4.2 Políticas de precios	32
<b>CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES</b>	
5.1 Procesos y Operaciones	32
5.2 Estrategias de crecimiento	39
5.3 Alcance de las operaciones	40
<b>CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
6.1 Diseño de la estructura	41
6.2 Plan de Recursos Humanos	43
<b>CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS</b>	46
<b>CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	52
<b>CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	56
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	59

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Organización de la Educación Básica Regular	12
Tabla 2. Cuna Jardín de Gestión Privada	18
Tabla 3. Insumos y Proveedores	20
Tabla 4. Población de la Primera Infancia	20
Tabla 5. Matriz FODA	22
Tabla 6. Áreas curriculares que se priorizan	26
Tabla 7. Precios ofertados al público por categorías y conceptos	31
Tabla 8. Personal calificado estimado por año	39
Tabla 9. Actividades para el inicio de las operaciones	44
Tabla 10. Materiales e insumos	45
Tabla 11. Ingresos por servicios brindados	45
Tabla 12. Distribución de sueldos a los Recursos Humanos	46
Tabla 13. Sueldos proyectados en los primeros cuatro años	47
Tabla 14. Estado de resultado proyectado a 4 años	48
Tabla 15. Flujo de caja proyectado	48
Tabla 16. Balance general	49
Tabla 27. Consideraciones Generales	50
Tabla 18. Cálculo Flujo de Caja Proyectado	51

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Representación gráfica del local y sus ambientes	25
Figura 2. Proceso de comercialización	34
Figura 3. Proceso de servicio educativo por día	36
Figura 4. Organigrama estructural y funcional	40

## ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Valor Neto Actual (VAN)	50
Ecuación 2. Rentabilidad sobre el Patrimonio	51
Ecuación 3 Rentabilidad Sobre Ventas	52
Ecuación 4 Punto de Equilibrio	52
Ecuación 5 Formula de Tasa Interna de Retorno	53

## RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de este plan de negocios tiene como objetivo principal determinar la viabilidad y rentabilidad que se alcanzará con la implementación de una institución educativa de nivel inicial, cuya razón social será “Montessori Kids” en razón a una nueva filosofía pedagógica basada en la atención a niños en riesgo social de distritos de la zona norte de Lima: San Martín de Porres y Los Olivos.

La propuesta surgió también como respuesta a la desconfianza que en la actualidad muestran los progenitores al momento de elegir lo más adecuado y seguro para el desarrollo de sus hijos, esto debido a la información que se tiene de instituciones donde se maltrata y pone en riesgo la integridad física e intelectual de los niños y también por las reducidas infraestructuras que tienen.

Se tiene proyectado atender una población de 56 niños como promedio para iniciar con nuestra atención a la comunidad, las cuales estarán organizadas en dos categorías:

**Sala Cuna:** 8 niñas y niños desde los 6 meses hasta los 12 meses. Los cuales estarán a cargo de 1 profesional de la educación y dos auxiliares de párvulo. Luego otro grupo de 12 niños en edades desde los 12 meses hasta los 24 meses.

**Jardín Infantil:** No más de 36 niños separados en tres grupos etarios: el primero que recibirá a niños de 3 años y el segundo desde los 4 y el otro grupo de niños de 5 años. Cada grupo a cargo de una maestra y una auxiliar.

Los beneficios que esta empresa educativa trae son los costos acorde a la demanda del mercado: pensiones rebajadas en un 15% hasta 20% en comparación a las actuales y con horarios acorde a los requerimientos laborales de los padres, esto con el objetivo de posicionarnos y diferenciarnos del resto. La variable que se analizó para poder proyectar este costo/beneficio fueron los gastos por mensualidades que en promedio asumen los padres al dejar a sus hijos menores de dos años en cunas – guarderías los cuales oscilaban entre S/. 380.00 hasta S/. 450.00 nuevos soles o de S/. 250.00 hasta S/. 350.00 nuevos soles en jardines infantiles si son mayores a 2 años. También se pudo conocer que la tasa de matrícula infantil va en incremento y las instituciones estatales no tienen cobertura, por ello se ha generado mayor demanda de instituciones privadas.

En este caso la segmentación geográfica se ha realizado tomando como distritos a Los Olivos (donde se ubicará la institución educativa) y San Martín de Porres, por ser colindante e interactuar económicamente. Las proyecciones financieras nos permiten proyectar costos de pensiones descontadas a una tasa del 15% señalan un VAN positivo de MM S/820.00 con una TIR de 56% y recuperación de la inversión en cuatro años.

## ABSTRACT

The development of this business plan aims to determine the viability and profitability to be achieved with the implementation of an educational institution of initial level, whose name will be 'Montessori Kids' because of a new philosophy teaching based on attention to children at social risk of districts in the northern part of Lima: San Martín de Porres and Los Olivos.

The proposal arose also in response to the mistrust that currently parents show when choosing the most suitable and safe for the development of their children, this is due to the information that institutions where they abused and put in risk the physical and intellectual integrity of children and also for small infrastructures that have.

It has projected to serve a population of 56 children as average to start with our attention to the community, which will be organized into two categories:

Room cot: 8 girls and children from 6 months up to 12 months. Which will be in charge of 1 professional education and two assistants of pabulum. Then another group of 12 children ages dede in the 12 months up to 24 months.

Kindergarten: Not more than 36 children separated in three age groups: the first that will receive children of 3 years and the second from 4 and the other group of children 5 years old. Each group in charge of a teacher and an Assistant.

The benefits of this education company are the costs according to the market demand: pension reduced by 15% to 20% in comparison to current and schedules chord to the labour requirements of parents, this in order to position ourselves and distinguish us from the rest. The variable that was analyzed to be able to project this cost-benefit were charges monthly fees that, on average, take parents to let children younger than 2 years in cot - nursery which ranged from S /. 380.00 up to S /. 450.00 soles or S /. 250.00 up to S /. 350.00 soles in kindergartens if they are older than 2 years. You could also be known that child enrolment will increase and the State institutions are not covered, therefore it has generated increased demand for private institutions.

In this case the geographical segmentation has been taking as districts to Los Olivos (where the educational institution is located) and San Martín de Porres, by be adjacent and interact economically. Financial projections allow us to project costs of pensions deducted to a rate of 15% indicate a MM S/820.00 go positive with an IRR of 56% and return on investment in four years.

## CAPÍTULO I. IDEA DE NEGOCIO

### 1.1 Formulación de la idea de negocio

El sector educativo, viene registrando en los últimos años, mayores tasas de crecimiento, relacionado con la buena coyuntura económica del país. Este crecimiento económico está relacionado con la necesidad de que más familias pasen más horas trabajando con el propósito de mejorar sus ingresos familiares.

El centro de investigaciones estadísticas Apoyo (2017) dio a conocer que el 48 % de la población total de hogares en Lima Metropolitana, tiene a sus progenitores trabajando, lo cual pone en evidencia que esta población objetiva necesita de un centro de estimulación y cuidado de sus hijos menores.

Por otro lado en muchos hogares de la capital, por motivos de desconfianza, desconocimiento de ofertas educativas o por falta de recursos económicos, los padres de familia dejan de llevar a sus niños a una cuna jardín donde se desarrolle formalmente las habilidades y destrezas de sus hijos, por eso terminan dejándolos bajo el cuidado de sus abuelos o de un familiar más cercano.

Al realizar un estudio de mercado sobre informaciones estadísticas del Censo Nacional de población y vivienda del año del año 2017 llevado a cabo por el INEI, se pudo conocer que el 82% de las familias tienen hijos entre 0 y 5 años, de este porcentaje se estimó que el 78%, llegarían a ser nuestros clientes potenciales.

Por ello, consideramos como buena alternativa la creación de una institución educativa de nivel inicial, la cual tendrá como razón social “Montessori Kids” para brindar servicios educativos con profesionales especializados en niños, docentes, psicólogos y administrativos que brinden experiencias pedagógicas de calidad en instalaciones cómodas, adaptadas al desarrollo físico y mental a costos accesibles.

### 1.1.2 Descripción de la necesidad insatisfecha:

La propuesta surgió como respuesta a la desconfianza que en la actualidad muestran los progenitores al momento de elegir lo más adecuado y seguro para el desarrollo de sus hijos, esto debido a la información que se tiene de instituciones donde se maltrata y pone en riesgo la integridad física e intelectual de los niños y también por las reducidas infraestructuras que tienen algunas cunas o jardines, la cual no garantiza un óptimo desarrollo y estimulación del educando en sus primeros años de vida.

Otro aspecto a tomar en cuenta es que, los procesos de matrícula en instituciones públicas de nivel inicial, generalmente antes de finalizar su año académico (mes de diciembre) sin haber pasado al inicio del siguiente año escolar, ya exhiben en sus puertas que sus vacantes están agotadas, por eso vemos a muchos padres haciendo largas colas en estas fechas y más de uno se queda sin poder matricular a sus niños, porque no hay cobertura para más de 30 estudiantes por aula, en el caso de jardines (3-5 años). Y es más grave todavía en el caso de cuna jardín (0-2 años) ya que no todos los jardines estatales cuentan con este servicio integrado y solo atienden a niños mayores de tres, por eso muchos padres de familia recurren inmediatamente a buscar una institución privada, que esté al alcance de su economía.

En la Ley General de Educación N° 28044, artículo 36 se señala: “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”. Sin embargo, muy a pesar de lo citado, el sistema estatal no tienen capacidad de atención ante tanta demanda de matrícula para el nivel inicial y esto fomenta la necesidad de aperturar más cunas y jardines privados que puedan atender a esta población infantil que corre el riesgo de no estudiar.

Tabla 1. Organización de la Educación Básica Regular

Niveles	Inicial		Primaria					Secundaria					
Ciclos	I	II	III	IV	V	VI	VII						
	años	años											
Grados	0-2	3-5	1°	2°	3°	4°	5°	6°	1°	2°	3°	4°	5°

Fuente: Diseño Curricular Nacional (2014)

Asimismo, al realizar un breve análisis de los costos de matrícula y pensiones para el nivel inicial, se ha evidenciado que son muy elevadas en las instituciones privadas que ya están posicionadas en el mercado, lo cual dificulta el acceso a los niños que provienen de sectores de ingresos medios.

Este plan de negocios enfocado en la creación de una empresa educativa de nivel inicial cuya sede será el distrito de Los Olivos, precisa los requisitos y costos de los trámites, la inversión en los bienes e infraestructura así como el plan de marketing que se emplearán para captar a los potenciales clientes, hasta posicionarnos como una alternativa diferente.

### 1.1.2 Producto a ofrecer:

La institución educativa de nivel inicial “Montessori Kids” constituye un centro de formación integral, estimulación, y cuidados básicos para niños entre 0 y 5 años, orientado al segmento medio de la zona norte de Lima: San Martín de Porres y Los Olivos. Brindando servicios de sala cuna y jardín.

Lo novedoso y particular que diferenciará el servicio educativo que brindaremos, es la inserción y aplicación de la metodología Montessori, la cual trabaja con experiencias directa enfocadas en la temprana edad pero en especial en la atención a niños en riesgo social (tímidos, con problemas de comunicación, inseguros que provienen de hogares desintegrados). Se sustenta en tres componentes:

Primero: Programas pedagógicos que fortalecen la autonomía e inserción del niño en la vida escolar a través del juego libre y los cuidados de calidad.

Segundo: El ajuste de los horarios de atención y cuidado al niño según las necesidades laborales de los padres.

Tercero: El diseño de un ambiente ordenado, estético, simple y real donde los niños trabajan con materiales concretos científicamente diseñados por profesionales que estimulan el desarrollo de habilidades cognitivas.

### **Mercado objetivo:**

En este caso se ha empleado la segmentación geográfica para determinar nuestro mercado objetivo, determinando como resultado a distritos a Los Olivos (donde se ubicará la institución educativa) y San Martín de Porres, por ser colindante e interactuar económicamente.

De acuerdo con las cifras del INEI (2017), en el país hay aproximadamente 6,3 millones de niños y niñas menores de 5 años y de ellos el 42% (proveniente de hogares pobres) no recibe ningún tipo de atención relacionada con el cuidado, protección y educación a temprana edad. De ese 42% a nivel nacional, la ciudad de Lima concentra el mayor porcentaje, 1,8 millones. Y esto es muy alarmante, ya que en los barrios jóvenes de Lima, ubicados en distritos populosos entre ellos San Martín de Porres, las familias son de limitados recursos a diferencia de Los Olivos que sí podría asumir gastos onerosos para estudios de sus niños.

Por lo tanto, ellos vendrían a ser a la vez nuestra población beneficiaria, la cual estaría constituida por las familias de los dos distritos de Lima Norte, ya que se le brindarán servicios educativos de calidad y acordes al poder adquisitivo que tienen, acompañándolos y guiándolos permanentemente en las prácticas de crianza y en el proceso de aprendizaje de sus hijos.

## **1.2 Análisis de la oportunidad**

Actualmente, la estimulación temprana es una técnica orientada a aprovechar la capacidad de adaptabilidad y aprendizaje del cerebro humano, durante los primeros años de vida, ya que es en esta edad donde ocurre el mayor crecimiento intelectual

del niño: desarrollo del lenguaje, de sus capacidades motoras finas y gruesas, de su capacidad de integración social, etc. los cuales son necesarios para un buen aprendizaje autónomo a futuro.

Por eso, en este contexto de competitividad creciente, desde los años cincuenta y sesenta, la psicología infantil la ha denominado estimulación precoz y sus alcances se fueron ampliando, ya que ahora se puede detectar y prevenir situaciones de riesgo que pudieran incidir negativamente en el desarrollo de los niños, especialmente en la primera infancia.

Y esta información es de conocimiento de los padres de familia, por eso, padres jóvenes y adultos apuestan por la educación de sus hijos desde sus primeros años de vida, generando con ello la demanda de más instituciones educativas de nivel inicial que brinden servicios educativos de calidad a precios acordes a poder adquisitivo.

### **1.3 Presentación del modelo de negocio:**

“Las experiencias directas de la primera infancia tienen un impacto profundo sobre el desarrollo del cerebro, de la misma manera que las emociones, actitudes, capacidad y habilidades sociales se desarrollan durante los primeros años de vida” (Ministerio de Educación, 2014, p.14).

Entonces, tomando en cuenta que los primeros años de vida constituyen la etapa de formación del carácter y la personalidad del niño, la intención es promover y estimular su desarrollo integral en un ambiente seguro, protegido y saludable tomando en cuenta las características físicas, psicológicas y sociales propias.

En ese sentido se tiene proyectado brindar servicios educativos en dos categorías:

**Sala Cuna:** niñas y niños desde los 6 meses hasta los 2 años.

Los cuales estarán a cargo de un profesional de la educación y dos auxiliares de párvulo. Separados en dos niveles de atención: el primero desde los 6 meses hasta los 12 meses y el segundo desde los 12 meses a los 24 meses.

Ambos niveles desarrollarán programas curriculares tomados desde la normativa vigente del Ministerio de Educación, partiendo de la estimulación a través de los sentidos y el descubrimiento del medio que habitan. Se tiene previsto atender a 10 niños como máximo por aula, a fin de garantizar una atención personalizada y segura.

**Jardín Infantil:** niñas y niños desde los 3 hasta los 5 años, separados en tres grupos etarios: el primero que recibirá a niños de 3 años (estimulación temprana) y el segundo desde los 4 hasta y finalmente el de los 5 años (jardín). Se atenderá a 23 niños como máximo por aula. Cada grupo estará a cargo de una maestra y una auxiliar.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1. Análisis de la industria

Teniendo en cuenta la información que nos brinda “Escale”, un órgano de control de la calidad educativa, que es parte del Ministerio de Educación, hemos podido informarnos acerca de reclamos y observaciones que hace esta institución al funcionamiento de cunas jardines del sector privado. Interesados en conocer nuestro mercado potencial, hemos hallado 221 jardines y solo 5 cuna - jardín en Los Olivos, mientras que en el distrito de San Martín de Porres tenemos 435 jardines y solo 6 cuna jardín. Y como nuestra institución educativa brinda servicios de sala cuna (0-2 años) y jardín (3-5 años), se puede deducir que tenemos poca competencia, ya que más tenemos jardines, que cunas jardín.

A esta información, se debe adicionar la que se ha encontrado en el último censo realizado por el INEI en el año 2017, donde se dio a conocer que San Martín de Porres es el distrito con mayor población de niños en edades de 0-5 años, lo cual año tras año va en crecimiento, a las vez por la posición geográfica que tenemos somos una alternativa para Los Olivos y para San Martín de Porres por lo tanto se puede apreciar que va en incremento la demanda de jardines y nidos en esta parte de Lima Norte, pero no de bajos niveles, sino cumpliendo los estándares que exige el Ministerio de Educación, partiendo de dos elementos básicos: adecuada infraestructura, programas curriculares innovadores y personal capacitado en formación inicial, como es el caso nuestro.

### 2.2. Análisis del mercado

Se ha realizado el análisis del mercado teniendo en cuenta a tres elementos importantes: los clientes, los competidores y los proveedores. A partir de ello se ha podido realizar nuestras proyecciones de servicios y costos por brindar en el mercado.

- a) **Respecto a los clientes:** Se tiene proyectado atender a las familias de los distritos de San Martín de Porres y Los Olivos, de los cuales se han podido extraer información, teniendo en cuenta las bases de datos del último censo de población y vivienda (Fuente: INEI, 2017).

Se pudo conocer que el ingreso mensual, promedio, de las familias del distrito de San Martín de Porres oscila entre S/. 1200.00 soles hasta S/. 2.000.00 soles, mientras que en Los Olivos es de S/. 2.000 hasta S/. 3.500 soles a más, ellos forman parte de la población económicamente activa (PEA) de estos dos distritos de la zona norte de Lima.

Por otro lado, partiendo de los resultados del último censo, se pudo saber que la tasa de empleo y desempleo en Lima ha variado últimamente, ya que el 43% trabaja de manera fija en una empresa, mientras que el 31% lo hace de manera eventual o mediante contratos, el 15% tiene un negocio propio y el 11% se encuentra en busca de empleo (Fuente: INEI, 2017), de los profesionales que laboran en la capital, se encuentran subempleados para elevar sus ingresos y con ello mejorar las condiciones de vida de sus familia.

Se sabe asimismo que entre sus prioridades invierten más en la alimentación, educación y salud, dejando otras necesidades sin cubrir. Esto significa que existe una preocupación constante por brindar una educación de calidad a sus hijos y que para alcanzarlo realizan todo tipo de esfuerzos, trabajando horas extras restando horas de permanencia en sus hogares. Es ahí cuando ellos, optan por dejar a sus hijos desde sus primeros años de vida a cargo de algún profesional que les brinde un adecuado servicio educativo.

- b) **Respecto a los competidores:** Según el SINEACE (2016) en su informe sobre “estándares para alcanzar la calidad educativa”, dio a conocer que en ese año el crecimiento de instituciones educativas privadas ha sido detenida, ya que para hacerlo ahora tienen que aprobar una matriz de estándares que acrediten un

adecuado servicio, en orden de prioridad, estos tienen que ver con la infraestructura, la propuesta curricular, la plana docente y la programación de cuotas fijas (pensiones y matrículas), entre otros, que no afecten el adecuado desenvolvimiento de sus estudiantes.

La variable que se analizó para poder proyectar este costo/beneficio fueron los gastos por mensualidades que en promedio asumen los padres al dejar a sus hijos menores de dos años en las cunas jardines de la competencia:

- a) En salas – cunas, ofertan servicios de guardería para niños de 0- 2 años, por la atención a su niño, gastan entre S/. 380.00 hasta S/. 450.00 soles
  
- b) Y en el jardín, servicio educativo para niños de 3 a 5 años, las pensiones oscilan entre S/. 250.00 hasta S/. 350.00 soles. También se pudo conocer que la tasa de matrícula infantil va en incremento y las instituciones estatales no tienen cobertura, por ello se ha generado mayor demanda de instituciones privadas.

En este contexto, se comprende que los beneficios que esta empresa educativa trae son los costos acorde a la demanda del mercado: pensiones rebajadas en un 15% hasta 20% en comparación a las actuales y con horarios acorde a los requerimientos laborales de los padres, esto con el objetivo de posicionarnos y diferenciarnos del resto.

Tabla 2. Cuna Jardín de Gestión Privada

Institución Educativa	Código	Dirección	Lugar	Cuna	Jardín
Albert Einstein	695222	Mz. E Lote 41 – Santa Elisa	Los Olivos	S/.450.00	S/.320.00
Clements Markham	312412	Calle Abel Zela - Mz. T Lote 4- Villa Sol	Los Olivos	S/.450.00	S/.350.00
Mariano Melgar	311808	Av. Santa 5928- Villa Sol	Los Olivos	S/.400.00	S/.270.00
Nuestra Señora de las Mercedes	312676	Calle José Sato - MZ U Lote 16- Villa Sol	Los Olivos	S/.420.00	S/.280.00
Alma Mater Franciscana	334659	Jr. Celendín 292- Mesa Redonda	Los Olivos	S/.430.00	S/.250.00
Dulce comenzar	553581	Jr. San Lucas 200- Palao	S.M.P	S/.400.00	S/.300.00
El Nazareno	313435	Mz. U Lote 20-21- Naranjal	S.M.P	S/.380.00	S/.280.00
Juan Landázuri Ricketts	337002	Mz. B Lote 06-07 – Vista Hermosa	S.M.P	S/.400.00	S/.250.00
María y Jesús	334287	Jr. Bello Horizonte 2903 - Perú Etapa 1	S.M.P	S/.420.00	S/.260.00
Neil Armstrong College	544308	Av. Prolg. Pacasmayo Mz. G Lote 19 - Filadelfia	S.M.P	S/.450.00	S/.320.00
Toribio Rodríguez de Mendoza	334975	Mz. U1 Lote 1 - Malaspina	S.M.P	S/.380.00	S/.260.00
Wolfgang Amadeo Mozart	598056	Calle Virgen del Sol Mz. B Lote 18 - Virgen del Sol	S.M.P	S/.400.00	S/.280.00

Fuente: Escale-MINEDU, 2018.

En el distrito de los Olivos tenemos registrado 221 jardines y 5 cuna- jardín, mientras que en el distrito de San Martín de Porres tenemos 435 jardines y 6 cuna jardín. Y como nuestra institución educativa

**c) Respecto a los proveedores:** Habiendo realizado un análisis de los precios que nos brindan las diferentes tiendas de materiales educativos, supermercados de la zona, así como las librerías y editoriales, por los costos y beneficios a obtener se ha podido seleccionar a los siguientes:

Tabla 3. Insumos y Proveedores

Proveedores Insumos	Distribuidora "Navarrete"	"Edukids Bits" Materiales didáctico:	"Evaflex" Juegos didácticos	Makro	Editorial "Santillana"
Material educativo (Psicomotricidad)		X	X		
Material de oficina	X				
Útiles de limpieza				X	
Alimentos				X	
Libros infantiles	X				X

### 2.3. Estimación de la demanda

La demanda viene a ser la cantidad con que se suele solicitar el servicio educativo en el nivel inicial, así como en las cunas o guarderías, lo cual va en incremento ya que para ingresar al nivel primario, hoy en día es un requisito obligatorio el haber cursado en nivel inicial, tal como se ha visto en la tabla 1, en la que hemos analizado la organización de la educación básica regular en el Perú.

Por otro lado, tomando en cuenta el incremento de la población económicamente activa (PEA) a partir del último censo 2017, se ha podido ver que los padres pasan más horas en el trabajo, empleados de manera fija en una sola empresa, o sub empleados en dos o más, por ello requieren los servicios de cunas jardines donde puedan dejar a sus hijos con confianza y seguridad.

Tabla 4. Población de la Primera Infancia

Niños 0-5 años	Distritos de Lima Norte							
	Puente Piedra	Carabaylo	Santa Rosa	Ancón	Comas	Independencia	Los Olivos	San Martín de Porres
	11,7	11,5	11,0	10,4	9,9	9,7	9,4	11,8

Fuente: INEI, 2017. Porcentaje del total de la población de cada distrito o ámbito geográfico.

Esta es la estimación de niños en porcentajes del total de la población que se tienen en cada distrito. Se dio a conocer que de cada 100 habitantes, 10 son niñas y niños de 0 a 5 años de edad. Por otro lado se precisa en este censo que solo Lima Norte concentra el 10,1% de los niños y niñas que en total se tiene en Lima Metropolitana.

Esta información permite conocer que San Martín de Porres es el distrito con mayor población de niños en edades de 0-5 años, lo cual año tras año va en crecimiento, a la vez por la posición geográfica que tenemos somos una alternativa para Los Olivos y para San Martín de Porres por lo tanto se puede apreciar que va en incremento la demanda de jardines y nidos en esta parte de Lima Norte, pero no de bajos niveles, sino cumpliendo los estándares que exige el Ministerio de Educación, partiendo de dos elementos básicos: adecuada infraestructura, programas curriculares innovadores y personal capacitado en formación inicial, como es el caso nuestro.

## CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

### 3.1 Análisis FODA

Se ha podido identificar mayores fortalezas que debilidades a este proyecto empresarial, la cual se ha esquematizado de la siguiente manera:

Tabla 5. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuestra programación curricular está basada en la metodología Montessori</li> <li>2. Nuestra ubicación estratégica</li> <li>3. Los precios de matrícula y pensiones rebajadas hasta en un 20% al que ofrece la competencia</li> <li>4. Infraestructura propia y espaciosa</li> <li>5. Profesionales de la educación titulados y con estudios de postgrado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicio educativo para un solo ciclo</li> <li>2. Limitado conocimiento de nuestros servicios por parte del público.</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que brindamos servicios de “sala cuna” integrado al jardín, lo cual es muy reducido en la zona, existiendo más jardines.</li> <li>2. Crecimiento de la población en edades de 0-5 años.</li> <li>3. Ubicación estratégica, en una avenida comercial, ideal para el desplazamiento de la población.</li> <li>4. Uso de la tecnología en nuestra institución, webcam para que los padres puedan mantenerse informados sobre actividades de sus hijos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fluctuación de precios en los insumos y materiales educativos en el año</li> <li>2. Nuevos competidores que pudieran surgir</li> <li>3. La competencia del mismo servicio que ya está posicionada y están ubicadas cerca al entorno de “Montessori Kids”.</li> <li>4. Innovaciones que podrían tener los competidores en los servicios adicionales que ofertan.</li> </ol>

### **3.2 Misión:**

Somos una institución educativa dedicada al servicio educativo de niños de 0 a 5 años, impartiendo un aprendizaje significativo sustentado en el amor al prójimo, la creatividad, los valores que contribuyan a su desarrollo emocional e intelectual, dentro de un ambiente seguro y de motivación.

### **3.3 Visión:**

Ser líder en el mercado de servicio educativo para niños de 0 a 5 años en la zona norte de Lima.

### **3.4 Objetivos estratégicos:**

- Posicionarnos en el mercado como una institución educativa del nivel inicial de calidad y diferente de la competencia, mediante la identificación de nuestros principales atributos; infraestructura moderna y programa curricular innovador.
- Alcanzar una buena imagen de calidad en el servicio educativo, a nivel local y regional al llegar al cuarto año de funcionamiento.
- Al llegar al cuarto año, debemos haber alcanzado un nivel mayor al 90% en la satisfacción de nuestros clientes.
- Lograr una utilidad neta antes de impuestos, mayor al 25% sobre las ventas, a partir del cuarto año.

### **3.5 Estrategias genéricas:**

Las estrategias previstas son tres: de ventas, de desarrollo del producto y de diferenciación.

#### **a) Estrategias de ventas**

Para dar a conocer las bondades de nuestro servicio se utilizará el marketing promocional, para lo cual se empleará avisos publicitarios en radio, en televisión y también una página web para contactar a clientes virtuales.

Si en promedio, el precio por niño en una cuna jardín estándar asciende a S/ 400.00 soles durante un horario de 8:30 am hasta las 2:30 pm haciendo un total de 6 horas,

entonces nuestra cuna jardín ofertará un horario más amplio, en un intervalo que va desde las 7:30 am hasta las 7:30 pm, del cual el padre puede escoger un paquete de ocho horas cronológicas, para la atención a su niño, dentro de ese intervalo de atención, según mejor se acomode con su niño.

### **b) Estrategia de desarrollo del producto**

“Montessori Kids” atenderá a sus clientes de manera especializada, pues contaremos con una base de datos, ya que hoy importante mantenernos informados, pues atenderá a sus clientes de forma personalizada, pues contaremos con una base de datos, dado que son el corazón de cualquier programa de marketing relacional y una pieza clave que conduce a la fidelización del cliente.

El servicio que ofrecerá Cuna Jardín “Líder Kids” será integral, desde la infraestructura hasta la educación y alimentación de los niños, pues contaremos con instalaciones cómodas y adecuadas para el cuidado de menores. Asimismo, desde el momento en que se ha proyectado este plan de negocios, hemos podido realizar una selección de personal calificado en la especialidad que se le requiera, pasando por evaluaciones psicológicas y de desempeño laboral.

### **c) Estrategias de diferenciación:**

**Ubicación:** Queda exactamente en la Calle 29, Mz. A, lote 39 – Urbanización El Trébol, a la altura de la cuadra 10 de la Av. Angélica Gamarra, en el distrito de Los Olivos. Es un local propio, de una de las responsables del proyecto, quien participa como promotor. Tiene 320 metros cuadrados y está acondicionada para su próximo funcionamiento. Su distribución es como a continuación se detalla:



Figura 1. Representación gráfica del local y sus ambientes.

**Horario de atención:** se cuenta con un horario flexible acorde a las necesidades de los padres. En el caso de los niños que asisten al jardín, ellos ingresan a las 8:30 y salen a las 12:45 del día, el refrigerio es de media hora de 10:45 hasta las 11:15 de la mañana.

Para la “sala cuna”, se reciben a los niños de lunes a viernes, desde las 7:30 a.m. hasta las 7:30 p.m. pudiendo permanecer el niño hasta 8 horas cronológicas bajo el cuidado de una profesional y su auxiliar. Los padres elegir los horarios, pero no pueden excederse de 8 horas cronológicas, este servicio es permanente, durante los 12 meses del año. Tenemos personal para cada turno (mañana y tarde) para así brindar mejor atención, brindando seguridad al niño.

**Servicio de alimentación:** Incluye el servicio de alimentación para infantes, ya que contamos con una profesional en nutrición, dirigido básicamente a preparar los alimentos de los bebés que se quedan en la “sala cuna”. Ya que en el caso de los

niños que asisten al jardín, ellos traen sus loncheras y no permanecen más de 5 horas pedagógicas.

**Valores:** nuestra institución tiene como fortaleza una escala de valores que deberán ser transmitido a los niños a través de conductas modeladas, estos valores son: el respeto, la tolerancia, el amor, la justicia, la paz, la sinceridad y el amor a la naturaleza.

**Calidad en la enseñanza:** porque se toma en cuenta la normatividad del Ministerio de Educación (2015) donde se busca favorecer el juego libre y juego libre de los niños y niñas de 0 a 3 años, para articular experiencias de aprendizaje significativas, de la mano con la metodología de Montessori. Tenemos personal para cada turno (mañana y tarde) y especializados en cada edad del niño, brindando atención personalizada y seguridad al niño.

**Áreas curriculares del programa:** Se trabajará con sesiones de aprendizaje que desarrollarán las competencias que están previstas para cada una de las áreas curriculares que establece el Ministerio de Educación. Las horas de clases por día serán de 5 horas para los niños de jardín de 3-5 años, haciendo un total de 25 horas semanales.

Tabla 6. Áreas curriculares que se priorizan

Áreas	Ciclos	Áreas	Ciclos
1. Personal social	<b>I CICLO (0 -2 años)</b> Se desarrollan 4 áreas y 7 competencias.	1. Personal social	<b>II CICLO (3-5 años)</b> Se desarrollan 6 áreas y 14 competencias.
2. Psicomotriz		2. Psicomotricidad	
3. Comunicación		3. Matemáticas	
4. Descubrimiento del mundo		4. Ciencia y ambiente	
	5. Comunicación		
	6. Castellano como segunda lengua		

Fuente: Ministerio de Educación, 2016.

El enfoque pedagógico con el cual se trabajará será el de María Montessori. La doctora Montessori (1870-1952) sustentó un nuevo método educativo basado en la estimulación, el respeto y en la capacidad de aprender de un niño lejos de la imitación de moldes impuestos por los padres y maestros. Se basó en la observación directa de la conducta de los niños, los cuales debían de desarrollarse en ambiente preparado y

la observación científica. Por ser una profesional con estudios de medicina, psicología y antropología, se encontraba preparada para defender su enfoque:

Principio 1: La libertad de aprender dentro de los límites del tutor o guía.

Principio 2: La adecuación de entornos cuidadosamente preparados donde el niño interactúa con materiales y experiencias directas.

Principio 3: El aprendizaje por error y descubrimiento, el cual otorga libertad al niño para que asuma su aprendizaje como un curioso investigador, que tiene iniciativas y no teme equivocarse.

A estos principios se le sumaba las características de autonomía, independencia, iniciativa y disciplina, todas estas debían ser orientadas y fortalecidas por la institutriz o maestra.

### **3.6 Fuentes de ventajas competitivas**

La ventaja competitiva de nuestra empresa educativa se sustenta en dos principios: la calidad en el servicio educativo y los costos acorde a la demanda del mercado.

**Calidad en el servicio:** Nuestra calidad en el servicio que brindamos se sustenta en las siguientes ventajas competitivas:

- a) Flexibilidad en los horarios: especialmente en la atención a niños menores de 2 años (sala cuna), ya que tienen la posibilidad de dejarlos durante el día bajo el cuidado de personas expertas.
- b) Cercanía al lugar de trabajo: ya que se encuentra ubicada en la cuadra diez de la Av. Angélica Gamarra, una zona estratégica para el comercio y desplazamiento en la ciudad ahorrando tiempo.
- c) Adecuada infraestructura: con zonas de estimulación adaptadas a las áreas de desarrollo curricular.
- d) Currícula innovadora: basada en la metodología Montessori.
- e) Innovación tecnológica: ya que los padres podrán ver a sus hijos con una cámara web a través del portal de internet del jardín en cualquier momento del día, para ello se les brindará una clave de acceso.

- f) Talento humano capacitado: ya que se cuenta con personal capacitado en el área de educación, psicología y nutrición infantil.
- g) Servicio personalizado: ya que se identificarán las necesidades de cada niño, así como de los padres, brindando terapias de aprendizaje con la participación de los padres, orientándolos en el cuidado de sus hijos para alcanzar mejores resultados en la formación integral de cada niño.
- h) Se brindará alimentación bajo la supervisión de la nutricionista: cuidando una alimentación saludable.

**Costos acorde a la demanda del mercado:** Las pensiones están rebajadas desde un 10% hasta 15% en comparación a las que ofrece el mercado con el objetivo de posicionarnos y diferenciarnos del resto. La variable que se analizó para poder proyectar este costo/beneficio fueron los gastos por mensualidades que en promedio asumen los padres al dejar a sus hijos menores de dos años en cunas – guarderías los cuales oscilaban entre S/. 380.00 hasta S/. 450.00 nuevos soles o de S/. 250.00 hasta S/. 350.00 nuevos soles en jardines infantiles si son mayores a 2 años.

También se pudo conocer que la tasa de matrícula infantil va en incremento y las instituciones estatales no tienen cobertura, por ello se ha generado mayor demanda de creación de instituciones privadas.

Las proyecciones financieras nos permiten proyectar costos de pensiones descontadas a una tasa del 15% señalan un VAN positivo de MM S/820.00 con una TIR de 46% y recuperación de la inversión en cuatro años.

### **3.6 Alianzas estratégicas**

Se ha considerado contactar con el servicio médico: psicólogos, pediatras y nutricionistas del centro materno infantil “Primavera” ubicada en la Urb. El Trébol distrito de Los Olivos, por ser la más cercana a nuestra institución, para poder atender casos relacionados a accidentes escolares o problemas de salud, terapias psicológicas a niños y padres, entre otros que requieran una atención especializada.

## **CAPITULO IV. PLAN DE MARKETING**

### **4.1 Estrategias generales de marketing**

Para el caso nuestro emplearemos dos estrategias de marketing, el promocional y el directo.

El marketing promocional, porque utilizaremos la publicidad en folletos los cuales serán entregados casa por casa para poder difundir nuestros servicios, en internet porque a través de ella se puede interactuar más rápido con clientes potenciales, profesionales que pueden estar buscando opciones de jardines y cunas donde llevar a sus niños con confianza, en la radio local porque puede llegar a mayor número de oyentes que podrían interesarse en nuestros servicios.

El marketing directo: porque a través de ella llegaremos a nuestros clientes de forma personalizada, en este caso serán los padres de nuestros niños, quienes al sentirse satisfechos con el servicio, transmiten a otros las bondades que tenemos como institución. Además, porque también podemos fidelizar a nuestro clientes a través de esta estrategia.

### **4.2 Políticas de precios**

La variable que se analizó para poder proyectar estos precios fueron los gastos por mensualidades que en promedio asumen los padres al dejar a sus hijos menores de dos años en las cunas jardines de la competencia:

En salas – cunas, ofertan servicios de guardería para niños de 0- 2 años, por un tiempo de guardería de siete horas, cuestan entre S/. 380.00 hasta S/. 450.00 soles

Y en los jardines, de servicio educativo para niños de 3 a 5 años, las pensiones oscilan entre S/. 250.00 hasta S/. 350.00 soles. También se pudo conocer que la tasa de matrícula infantil va en incremento y las instituciones estatales no tienen cobertura, por ello se ha generado mayor demanda de instituciones privadas.

En este contexto, se comprende que los beneficios que esta empresa educativa trae son los costos acorde a la demanda del mercado: pensiones rebajadas en un 15% hasta 20% en comparación a las actuales y con horarios acorde a los requerimientos laborales de los padres, esto con el objetivo de posicionarnos y diferenciarnos del resto.

Tabla 7. Precios ofertados al público por categorías y conceptos

<b>Categoría</b>	<b>Concepto</b>	<b>Nuevos soles</b>
<b>Sala cuna</b>	Alimentación	S/. 150.00
	Matrícula anual	S/. 100.00
	Pensión	S/. 350.00
<b>Jardín</b>	Matrícula anual	S/. 120.00
	Pensión	S/. 230.00

Fuente: Precios de lanzamiento al mercado

La posibilidad de aplicar una discriminación de precios para cada segmento también es factible, ya que se podrá categorizar a las personas que cuenten con pocos recursos. Y los padres o personas que tengan más de dos hijos en nuestra institución podrán contar con un descuento en sus pensiones. Esto es variable y dependerá de las circunstancias en que puedan presentar.

## CAPITULO V. PLAN DE OPERACIONES

### 5.1 Procesos y Operaciones

Los procesos y operaciones que se ha previsto llevar a cabo es como a continuación se detalla:

**Operación N° 1/ Año 1:** En esta primera etapa se tiene que realizar la creación y el registro de nuestra institución educativa, lo que dure llevar a cabo todo el trámite de registro, ante las instancias correspondientes. En esta primera etapa se dialogará con los profesionales que nos acompañaran en el momento de su apertura, para esto se ha acudido a invitar a profesionales con estudios de postgrado en educación, salud y psicología.

Por otro lado, se ambientará y adaptará las aulas y zonas de trabajo de los niños, así como los ambientes de dirección y secretaría.

**Operación N° 2/ Año 1:** En esta segunda etapa se apertura nuestra institución y se cumple con las estrategias de marketing para difundir nuestros servicios al público, en el casos de que asistan a nuestra institución, tendrá un personal especializado en marketing para atraer al público.

En esta misma etapa se establecerán las alianzas estratégicas con los profesionales de la salud del centro materno infantil “Primavera”, con las comisarías y otros proveedores de insumos alimenticios y/o materiales de escritorio que se requieran para iniciar. Otro aspecto a considerar es el equipamiento de las aulas, con las sillas, mesas y materiales de trabajo que deberán proveernos para iniciar con las labores educativas.

**Operación N° 3/ Año 1:** En esta tercera etapa se inicia con los procesos de matrícula en la oficina de la secretaria y la dirección, asimismo, se coordina con el personal docente para llevar a cabo reuniones de coordinación con participación del director general, analizando la misión y visión de la institución, actualizando los documentos de gestión institucional: PEI, PAT, programaciones anuales y unidades, reglamento

interno, etc. bajo el enfoque de Montessori, además se conforman las comisiones de trabajo para el año académico.

Finalmente, se da inicio al año escolar con la mejor voluntad de mostrar un servicio diferenciado en la calidad de la enseñanza y en el trato humano, siendo maestros y maestras que aman su trabajo y a los niños.

Y todo este ciclo de tres fases se volverá a repetir años tras año, bajo un trabajo coordinado y comprometido con los ideales y metas que tiene trazada la institución como nueva empresa de servicios educativos.

### **5.1.1 Proceso de comercialización**

El proceso de comercialización inicia desde que el cliente (padre/madre) llega a nuestra institución y el personal administrativo le brinda información acerca de los servicios que brindamos y otros como precios de matrícula y pensiones, requisitos de ingreso, edades límites, plana docente, materiales a traer, etc. En seguida los padres pasan a observar los ambientes de la institución así como sus instalaciones, evaluando la seguridad de sus hijos.

Con toda la información obtenida el cliente evalúa y toma la decisión de matricular a su hijo y continúa el proceso: formularios por llenar, lugares de pago y materiales que debe traer. Pero si decide que no, entonces la comercialización habrá terminado. Se debe tener en cuenta que si un padre llega a nuestras instalaciones aunque fuere solo una curiosidad, ninguno de los trabajadores de la empresa debería permitir que se vaya desanimado.

Por ello, el personal administrativo, deberá estar capacitado para atender con amabilidad y detenimiento a cada padre que concurra a recabar información, de tal manera que pueda sentirse cómodo desde el trato que le brindamos, reconociendo que sí contamos con personal calificado, que brinda un trato muy humano, que es lo que hoy les falta a la mayoría de los administrativos.

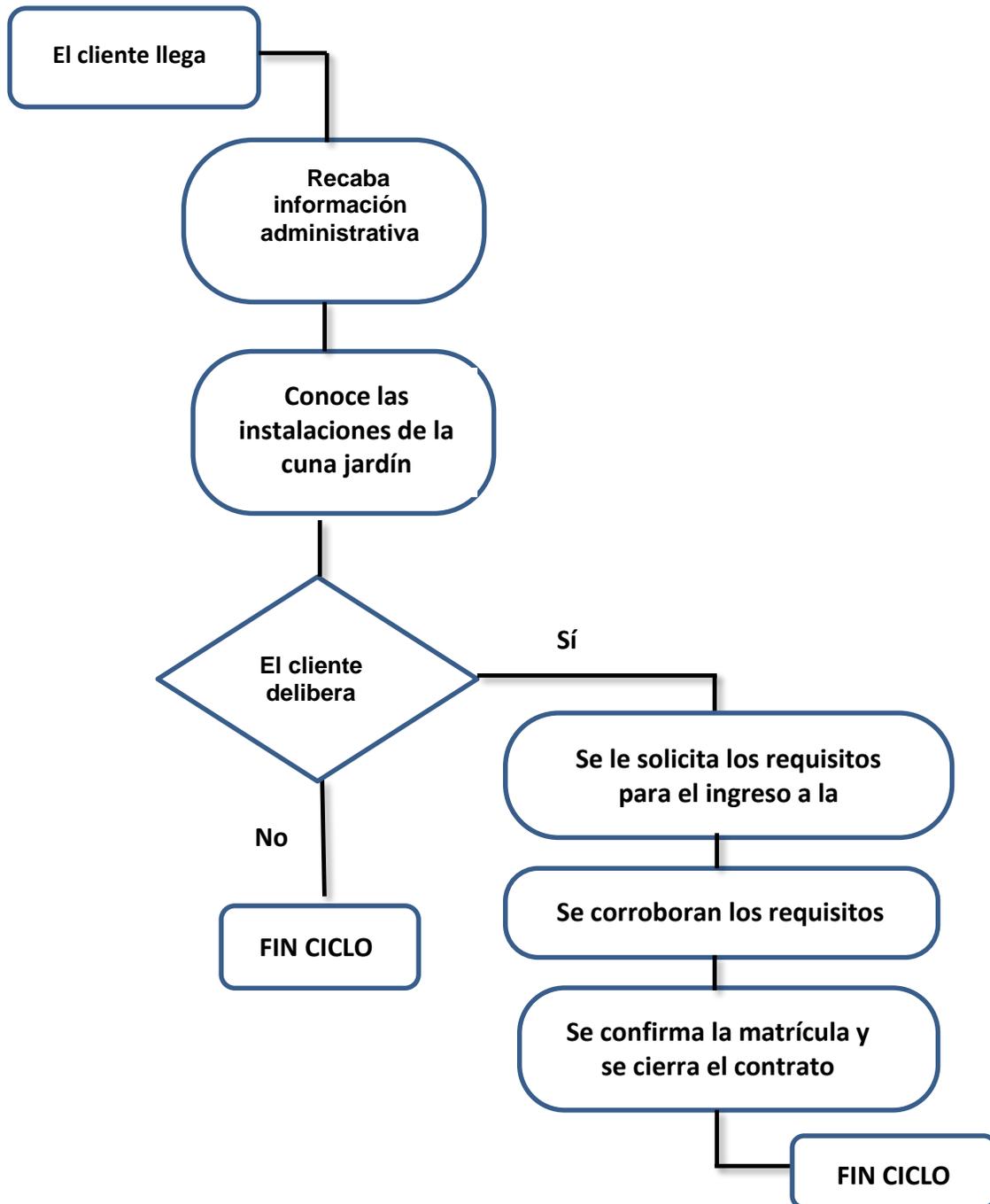


Figura 2. Proceso de comercialización

### 5.1.2 Proceso del Servicio

El proceso relacionado a cómo brindamos nuestro servicio educativo, pasa por cuatro momentos:

**La llegada del niño a nuestra institución:** aquí recibimos a nuestros niños matriculados, la puerta está abierta desde las 8:00 de la mañana para atender a los padres de familia que vienen a dejar a sus niños, las maestras de cada aula junto a las auxiliares reciben a los niños desde las 8:15 am y luego a las 8:30 am se cierra la puerta y se les hace pasar a las aulas ya que a las 8:30 inician las clases. .

Se trata de habituar a los niños en el valor de la puntualidad y la disciplina. Sin embargo, los niños que llegan un poco más tarde son conducidos por las auxiliares para que no pierdan clases, siempre reiterándoles a los padres la hora de ingreso.

**La recepción y traslado:** Como ya se precisó, los niños son trasladados por sus maestras y auxiliares hasta las aulas, lo mismo sucede con todos los niños hasta formar los grupos de trabajo de cada mañana.

**Las actividades durante el día:** los niños son instruidos por las profesoras y auxiliares en cada una de las áreas curriculares que exige el Ministerio de educación, para esto hay un horario de clases, donde se indican los cursos que desarrollará cada día y las actividades complementarias (artística, físicas o de relajación). El espacio para tomar su refrigerio y recrearse es a las 10:45 hasta las 11:15 de la mañana, aquí los niños todos reunidos cada grupo alrededor de su mesa, acompañado y vigilado por su maestra y auxiliar, comen sus alimentos, luego los minutos restantes los usan para jugar unos minutos en el patio o para ir a los servicios higiénicos hasta que todos retornen a sus aulas. Así continúan con sus horas de clases, hasta terminar con la sesión del día.

**La entrega a los padres:** A partir de las 12:45 los se acercan a recoger a sus niños presentando la acreditación respectiva, para esto tenemos una sala de espera. Para iniciar como empresa, solo tendremos un turno (mañana) en jardín de 3-5 años niños, pero a medida que nos vayamos posicionando, programaremos sesiones para el turno tarde.

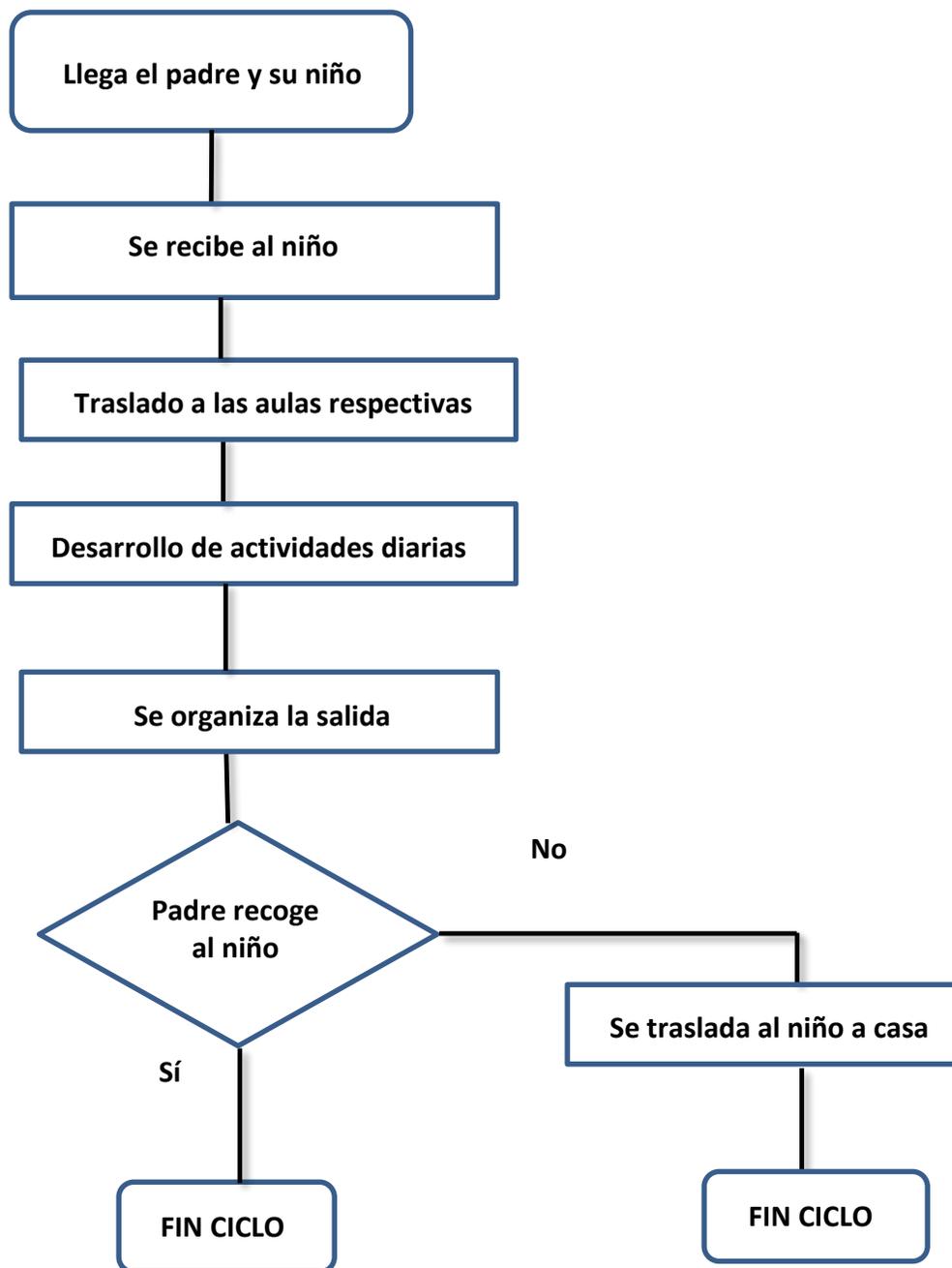


Figura 3. Proceso de servicio educativo por día

## 5.2 Estrategias de crecimiento:

Para garantizar nuestra expansión en el mercado y posicionarnos como una institución educativa de calidad, se tiene previsto aplicar las siguientes estrategias, en orden de prioridad y de manera permanente:

**Estrategias pedagógicas innovadoras:** La metodología de Montessori, está sustentada en el aprendizaje a través de experiencias directas para el desarrollo de los 5 sentidos, contacto con el entorno natural, el aprendizaje por error y descubrimiento, el educar con amor al niño y el modelamiento en valores.

**Precios rebajados:** Iniciaremos con precios rebajados en comparación al resto del mercado, es decir, menos un 15% en matrículas y 20% en mensualidades. Además se ofrecerá a los padres la opción de refrigerios, con una alimentación especial para los bebés de nuestra cuna y loncheras nutritivas para niños de los jardines, esto a precios cómodos, en un 20% menor al de la competencia.

**Publicidad:** Se empleará en todo momento la publicidad en un portal virtual para que los padres puedan apreciar las experiencias de sus hijos en la red, además se elaborarán folletos y materiales recordatorios: lapiceros, llaveros, almanaques, anuarios, gorros, etc.

Además, se diseñará el uniforme de diario y el buzo de deportes para los niños, donde se aprecie el logotipo del colegio acompañado de su slogan.

**Ofertas:** En el caso de los padres que acudan con dos niños o más familiares, se les otorgará un descuento en el costo de sus pensiones, por ello se buscará brindar servicios de calidad para que los clientes potenciales, que son los amigos o familiares de los padres de nuestros niños matriculados, se sientan atraídos por los comentarios que hagan nuestros clientes fidelizados.

**Aplicación de encuestas de opinión:** Para conocer los niveles de satisfacción de nuestros clientes, se aplicarán encuestas al finalizar cada semestre, esto permitirá tomar decisiones para mejorar el servicio educativo. Asimismo se aplicarán encuestas al público para conocer los requerimientos de los clientes potenciales, que se encuentran en otras instituciones.

### 5.3 Alcance de las operaciones

Por nuestra ubicación geográfica, la cual tiene como centro de operaciones el distrito de Los Olivos, proyectaremos nuestros servicios en primer lugar a la población de este distrito, luego a los distritos aledaños con mayor demanda, como es el caso del distrito de San Martín de Porres, que colinda con nuestro distrito, sin embargo, se espera llegar a toda la población de Lima Norte, la cual viene a ser una de nuestras metas a largo plazo, hasta posicionarnos en la capital y poder ampliar el número de locales y sedes.

Y como ya se ha expuesto en los capítulos anteriores, en estos dos distritos analizados, se cuenta con un buen número de jardines, pero existen pocas cuna-jardín, como es el caso nuestro.

## CAPÍTULO VI.

### DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

#### 6.1 Diseño de la estructura:

Se espera iniciar con 5 docentes del nivel inicial y 5 auxiliares, las cuales serán responsables de las siguientes aulas:

1 sala cuna: a cargo de una maestra y una auxiliar que atenderán a niños de 6 meses hasta 12 meses.

1 sala cuna: a cargo de una maestra y una auxiliar que atenderán a niños de 1 a 2 años.

1 aula de jardín de 3 años: una maestra y una auxiliar.

1 aula de jardín de 4 años: una maestra y una auxiliar.

1 aula de jardín de 5 años: una maestra y una auxiliar.

También contaremos con una psicóloga y una nutricionista de manera permanente, las cuales tienen funciones establecidas que son diferenciadas por las características que presentan cada uno de los grupos.

Tabla 8. Personal calificado estimado por año

Puestos	Proyecciones por años de funcionamiento			
	2019 N° de personas	2020 N° de personas	2021 N° de personas	2022 N° de personas
Director general	1	1	1	1
Director académico	1	1	1	1
Asistente administrativo	1	1	1	1
Docentes	5	6	7	8
Psicóloga	1	1	2	2
Nutricionista	1	1	1	1
Auxiliares	5	6	7	8
Contador	1	1	1	1
Cocineras	1	1	2	2
Seguridad	1	1	1	1
Limpieza	1	2	2	2
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>28</b>

Fuente: obtenido de las proyecciones de planificación estratégica

Nuestra empresa iniciará sus funciones teniendo en cuenta las funciones y la capacidad de toma de decisiones que tiene el personal al interior de la organización teniendo, sobre la base de trabajadores considerados en la tabla anterior (Tabla 8). El diseño de la organización corresponde a una estructura simple donde es directa, la parte clave es la cumbre estratégica que es principalmente centralizada y con una estructura orgánica.

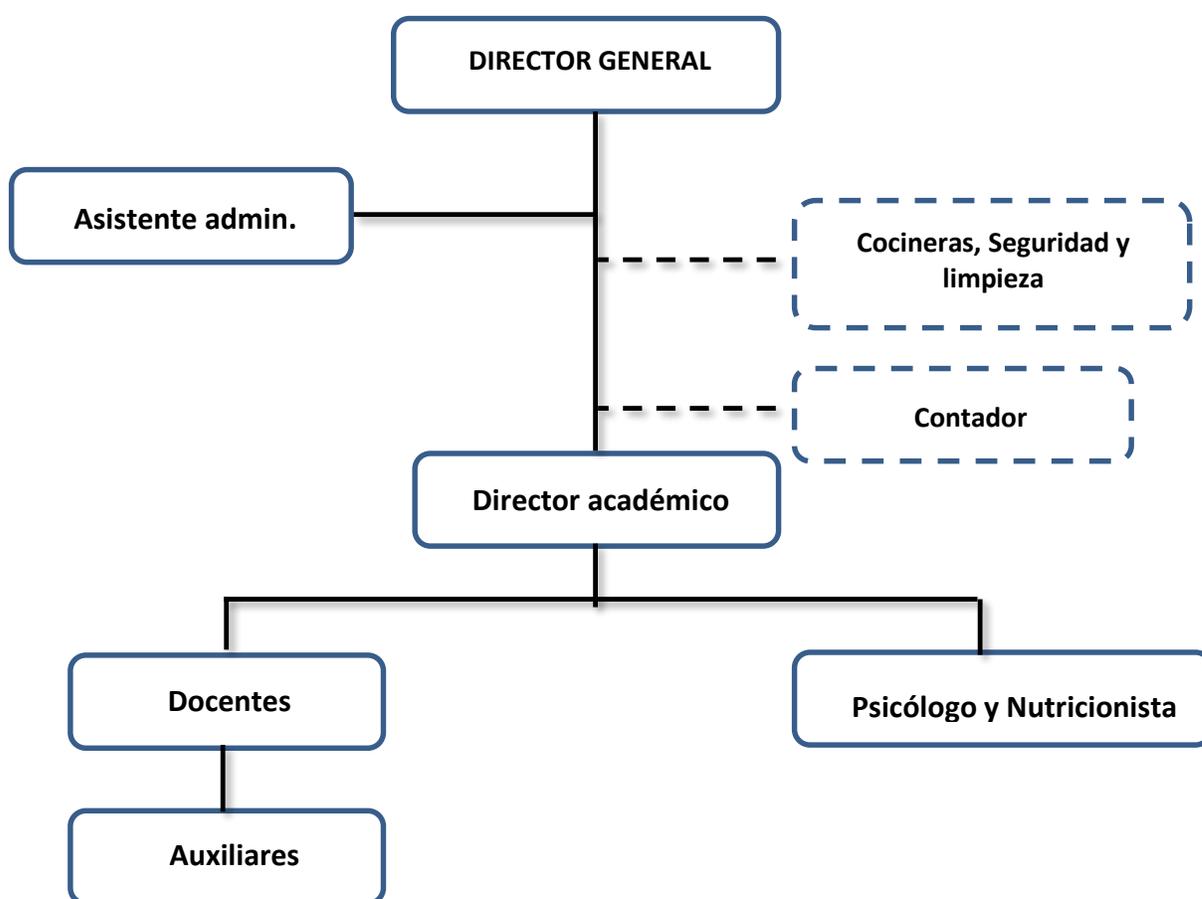


Figura 4. Organigrama estructural y funcional

## 6.2 Plan de Recursos Humanos

El equipo de profesionales que trabajará con nosotros deberá alinearse a los siguientes criterios:

**Régimen laboral:** será por contratos según las leyes laborales vigentes del régimen de la actividad privada, respetando sus derechos y en cumplimiento de sus deberes dentro del área que se le asigne. Se aplicarán fichas de desempeño para evaluar su trabajo, estas fichas serán resueltas por los padres de familia y otras por los mismos niños, en especial los de 5 años con instrumentos acordes a su edad.

**El proceso de selección:** la selección del personal calificado para el puesto será muy rigurosa, con la aplicación de instrumentos de evaluación estandarizados, teniendo en cuenta sus niveles de capacitación o profesionalismo y su experiencia en el puesto que se oferta.

**Evaluación y remuneración:** La evaluación del recurso humano y su trabajo desplegado será a través de fichas de monitoreo y por evidencias concretas, que pueden ser los desempeños satisfactorios de sus niños a cargo, se aplicarán bonos de desempeño a los mejores trabajadores

**Horario de trabajo:** Se tendrá en cuenta un horario de trabajo de ocho horas diarias, de lunes a viernes, considerando un lapso de 30 minutos para el refrigerio. En el caso de los docentes, ellos deberán estar desde las 8:00 am. Hasta la 1:00 p.m. para atender a sus estudiantes, sin embargo deberán quedarse hasta las 4:00pm al igual que las auxiliares, para avanzar sus materiales educativos en cumplimiento estricto de los horarios establecidos en el contrato.

**Beneficios sociales:** Cada trabajador goza de sus beneficios sociales que por ley le son inherentes, seguro social, vacaciones, licencia por maternidad o paternidad, entre otros que la ley faculta. Las funciones que desempeñará cada uno de los trabajadores

que forman parte de los recursos humanos se detalla a continuación de manera precisa:

- *Director general:* es el que hace las veces de gerente general de la empresa educativa, entre sus funciones se debe resaltar tres elementales: la gestión institucional, la gestión pedagógica y la gestión de los recursos humanos. La primera está enfocada en el mantenimiento de la infraestructura, sus ambientes de trabajo, mejoras y adaptaciones al patrimonio institucional, para brindar comodidad a los clientes (alumnos y padres de familia). En la pedagógica se encarga de toda la malla curricular de la institución, programaciones desarrolladas y envía la documentación al día a la unidad de gestión educativa. Finalmente en la administración de los recursos humanos, deberá velar por el buen clima institucional y por el cumplimiento de sus deberes, así como de sus evaluaciones de desempeño a sus colegas, monitoreando toda labor realizada.
- *Director académico:* se encarga de la parte pedagógica, es el que coordina todas las actividades curriculares y extracurriculares a fin de que se cumpla con todo lo previsto en las normas educativas que emana el Ministerio de Educación.
- *Asistente administrativo:* está encargado de las labores de la oficina y depende directamente del director, porque trabaja de la mano con él, hace las veces de secretario académico, actualizando todo archivo y documentación que requiera la institución, la cual es necesaria organizar por cada aula y estudiante.
- *Docentes:* son los responsables de planificar experiencias de aprendizajes significativos para los niños, son los artífices del modelamiento de conductas, de la explicación minuciosa y de la interacción diaria y empática con cada niño. Son profesionales preparados para encaminar a los niños al mundo del saber, pero con amor y paciencia.
- *Psicóloga:* analiza las conductas de los niños para diagnosticar las conductas de las familias, ya que el niño refleja lo que vive en sus hogar es y se pueden prevenir problemas de aprendizajes en terapias con la participación de los padres.
- *Nutricionista:* es la profesional de la alimentación sana y balanceada, de los beneficios que se encuentran en los alimentos y de los tipos de dietas que requieren los estudiantes.

- *Auxiliares:* acompañan a las maestras en las aulas y brindan el apoyo necesario para que los niños puedan aprender con guía o atención personalizada.
- *Contador:* se encargará de la parte financiera de la institución, del registro contable, del libro de caja y de las normas tributarias, previniendo posibles pérdidas y asegurando mayores ganancias, orientando hacia el éxito económico a nuestra institución.
- *Cocineras:* son especialistas en el arte culinario, son las artistas de la comida, preparando con limpieza los alimentos y presentándolos oportunamente en los horarios establecidos.
- *Seguridad:* la vigilancia y protección a los niños así como al patrimonio institucional, atento a salvaguardar todos los implementos y materiales de trabajo que se encuentran en las aulas.
- *Personal de limpieza:* se encarga de mantener la institución limpia, previniendo la integridad de los niños, para que se desarrollen dentro de un ambiente seguro y saludable, libre de enfermedades por falta de aseo.

## CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

### 7.1 Plazos y gastos de puesta en marcha:

Para iniciar con todo lo previsto se requiere de una inversión de 36.500.00 soles, ya que solo la puesta en marcha del proyecto, iniciando por el registro mercantil de la empresa, la adquisición de recursos: pizarras, carpetas, mesas de trabajo para niños y materiales educativos como juegos de plástico para implementar las zonas de recreación, etc, se realizarán en el primer mes, luego en el segundo mes de funcionamiento se contratará al administrativo y al personal docente, con lo cual se espera iniciar las actividades en el año. Luego en los siguientes meses y años se continuará implementando para brindar servicios de calidad hasta alcanzar los objetivos propuestos.

A continuación se detallan los gastos a realizar en cada una de las actividades para el inicio de las operaciones de la instalación de la empresa:

Tabla 9. Actividades para el inicio de las operaciones

<b>INVERSIÓN INTANGIBLE</b>	
<b>Ítems</b>	<b>Precios</b>
Búsqueda de nombre	S/. 12.00
Reserva de nombre	S/. 18.00
Elaboración de la minuta	S/. 185.00
Elevar la minuta a los Registros Públicos	S/. 150.00
Elevar la escritura a la SUNARP	S/. 90.00
Autorización de la UGEL 02	S/. 150.00
Licencia municipal de funcionamiento	S/. 800.00
Diseño de portal web	S/. 200 .00
Elaboración del expediente educativo	S/. 1.700 .00
Elaboración de los planos de distribución	S/. 400 .00
<b>Total</b>	<b>S/. 3.670.00</b>

Fuente: Proyecciones de gastos del proyecto estratégico.

Asimismo, se presenta la tabla 10 donde se dan a conocer los gastos en inversión tangible, aquellos que se requieren realizar para implementar la institución educativa:

Tabla 10. Materiales e insumos

INVERSIÓN TANGIBLE	
Ítems	Precios
Materiales de oficina	S/. 1.500.00
Materiales didácticos	S/. 800 .00
Juegos de recreación	S/. 6.800 .00
Mejoras al local	S/. 2.500.00
<b>Total</b>	<b>S/. 11.600.00</b>

## 1.2 Estados financieros proyectados:

### 1.2.1 Ingresos proyectados

En este punto se da a conocer los ingresos que se espera obtener, para ello se presentan las proyecciones que se esperan alcanzar. Y esto está relacionado con los conceptos fijados en la institución y la capacidad de atención que se tiene para grupo: sala cuna, los cuales son dos grupos y también los jardines, los cuales son 3.

Tabla 11. Ingresos por servicios brindados

Categorías	Proyecciones de crecimiento económico							
	2019		2020		2021		2022	
	N° de Matric.	Total ingresos	N° de Matric.	Total ingresos	N° de Matric.	Total ingresos	N° de Matric.	Total ingresos
Sala Cuna 6-12 meses	8	40.800	10	51.000	12	61.200	15	76.500
Sala Cuna 12-24 meses	12	61.200	15	76.500	18	91.800	20	102.00
Jardín 3 años	12	29.040	15	36.300	20	48.400	22	53.240
Jardín 4 años	12	29.040	15	36.300	20	48.400	25	60.500
Jardín 5 años	12	29.000	15	36.300	18	43.560	20	48.400
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>189.080</b>	<b>70</b>	<b>236.400</b>	<b>88</b>	<b>293.360</b>	<b>102</b>	<b>340.640</b>

Fuente: Proyecciones de gastos del proyecto estratégico

Tomando en cuenta que la pensión cuesta S/. 230.00 soles, al año se tendría recaudado S/. 2.300 soles en diez pensiones, más una matrícula de S/. 120.00, lo cual

asciende a S/. 2.420 soles en total por cada estudiante que participa en un año escolar.

Mientras que para los niños de sala cuna, los costos son mayores, debido al mayor número de horas que se les brinda atención y cuidado, generando esto más profesionales a cargo de ellos. Por eso, la pensión se ha fijado en S/. 350.00 soles, más una matrícula de S/. 100.00, sumándose también los gastos de alimentación S/ 150.00 soles, lo cual asciende a un total de S/. 5.100.00 soles como ingreso anual, por cada niño asistente.

### 7.2.2 Costos de venta proyectados:

Partiendo del presupuesto de ingresos proyectados por los servicios educativos que brindamos a la comunidad, a continuación se realiza la estimación de sueldos a recibir por cada trabajador en función a la jornada laboral que asume cada uno. La proyección de los sueldos es mensual, anual y por el total de trabajadores que se espera tener para iniciar con nuestra empresa.

Tabla 12. Distribución de sueldos a los Recursos Humanos

Puestos	Distribución de sueldos para el personal			
	N° de Personal	Sueldo mensual	Sueldo Anual	total de trabajadores
Director general	1	1.800	18.000	18.000
Director académico	1	1.500	15.000	15.000
Asistente administrativo	1	1.100	11.000	11.000
Docentes	5	1.200	12.000	60.000
Psicóloga	1	1.200	12.000	12.000
Nutricionista	1	1.200	12.000	12.000
Auxiliares	1	800.00	8.000	4.000
Contador	1	1.400	14.000	14.000
Cocineras	1	1.000	10.000	10.000
Seguridad	1	1.200	12.000	12.000
Limpieza	1	800.00	8.000	8.000
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>16.130</b>	<b>155.000</b>	<b>176.000</b>

Fuente: Proyecciones de gastos del proyecto estratégico

Asimismo a continuación se presentan las proyecciones de sueldos p previstos por un periodo de cuatro años.

Tabla 13. Sueldos proyectados en los primeros cuatro años

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Director general	18.00	19.00	20.00	21.00
Director académico	15.00	16.00	17.00	18.00
Asistente administrativo	11.00	12.00	12.00	13.00
Docentes	60.00	65.00	70.00	75.00
Psicóloga	12.00	13.00	14.00	15.00
Nutricionista	12.00	13.00	14.00	15.00
Auxiliares	4.00	5.00	6.00	7.00
Contador	14.00	14.00	15.00	16.00
Cocineras	10.00	11.00	12.00	12.00
Seguridad	12.00	12.00	12.00	12.00
Limpieza	8.00	8.00	10.00	10.00
<b>Total</b>	<b>176.00</b>	<b>188.00</b>	<b>202.00</b>	<b>214.00</b>

Fuente: Proyecciones de gastos del proyecto estratégico.

Los profesionales que hemos proyectado contratar en el presente año deberán tener la suficiencia profesional el servicio, caso contrario no podrá participar en nuestro proyecto.

### 1.2.2 Estado de resultado proyectado

El estado de resultados que a continuación se presenta nos muestra que desde el primer año de funcionamiento, la institución educativa de nivel inicial “Montessori Kids”, generaría ganancias de 2.938, mientras que en los años sucesivos sería 26.620 y 57.292, siendo el 4to año el de mayores ingresos 81.440, porque se espera que ya esté posicionado en el mercado y que pueda captar mayor acogida en los clientes potenciales, los padres de familia.

Tabla 14. Estado de resultado proyectado a 4 años

	<b>1er año</b>	<b>2do año</b>	<b>3er año</b>	<b>4to año</b>
<b>Ingresos</b>	<b>189.080</b>	<b>236.400</b>	<b>293.360</b>	<b>340.640</b>
Ventas ( servicios educativos)	189.080	236.400	293.360	340.640
<b>Egresos</b>	<b>176.00</b>	<b>188.00</b>	<b>202.00</b>	<b>214.00</b>
Costo del servicio (sueldos)	176.00	188.00	202.00	214.00
<b>Utilidad bruta</b>	<b>13.080</b>	<b>48.400</b>	<b>91.360</b>	<b>126.640</b>
<b>Gastos de operación</b>	<b>3.000</b>	<b>8.500</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>
Marketing y medios digitales	2.500	5.800	6.100	5.500
Depreciación de mobiliarios	500	2.700	2.900	3.500
<b>Gastos de Administración</b>	<b>5.800</b>	<b>3.300</b>	<b>3.300</b>	<b>3.300</b>
Gastos de puesta en marcha	3.670	--	--	--
Materiales de oficina	1.500	2.100	2.100	2.100
Servicios públicos (agua, luz, internet)	630	1.200	1.200	1.200
<b>Total (Gastos de operación y administ.)</b>	<b>8.800</b>	<b>11.800</b>	<b>12.300</b>	<b>12.300</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>4.280</b>	<b>36.600</b>	<b>79.060</b>	<b>114.340</b>
Impuesto a la renta	1.342	9.980	21.768	32.900
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>2.938</b>	<b>26.620</b>	<b>57.292</b>	<b>81.440</b>

### 7.3 Flujo caja

Mediante el flujo de caja proyectado se evidencia que esta empresa de servicios educativos, contará con la liquidez necesaria para cubrir sus operaciones durante los cuatro años en que se ha proyectado, no necesitando financiamientos bancarios para ello, sin embargo la inversión será recuperad en mayor medida a partir del segundo año de funcionamiento.

Tabla 15. Flujo de caja proyectado

	<b>Año 0</b>	<b>1er año</b>	<b>2do año</b>	<b>3er año</b>	<b>4to año</b>
Ventas ( servicios educativos)		189.080	236.400	293.360	340.640
Cuentas por cobrar					
Aporte puesta en marcha					
Otros					
<b>Total de Ingresos</b>		<b>189.080</b>	<b>236.400</b>	<b>293.360</b>	<b>340.640</b>
Sueldos		176.000	188.000	202.000	214.000
Marketing y medios digitales		2.500	5.800	6.100	5.500
Depreciación de mobiliarios		500	2.700	2.900	3.500
Gastos de puesta en marcha		3.670	--	--	--
Materiales de oficina		1.500	2.100	2.100	2.100
Servicios públicos (agua, luz, internet)		630	1.200	1.200	1.200
<b>Total de Egresos</b>		<b>184.800</b>	<b>197.700</b>	<b>214.300</b>	<b>226.300</b>

Inversión	36.500				
<b>Flujo de caja neto</b>	<b>36.500</b>	<b>4.280</b>	<b>38.700</b>	<b>79.060</b>	<b>114.340</b>
<b>Flujo de caja acumulado</b>	<b>36.500</b>	<b>32.220</b>	<b>-6.480</b>	<b>85.540</b>	<b>199.88</b>

#### 7.4 Balance general:

Es el balance general de la empresa correspondiente al primer año de funcionamiento, muestra que el porcentaje inicial que se invirtió, así como el destino que se detuvo de ese dinero, pero como es

Tabla 36. Balance general

<b>ACTIVO</b>	
<b>Activo corriente</b>	
Inventarios	
Cuentas por cobrar	
<b>Total activos corrientes</b>	
<b>Activos fijos</b>	
Marketing y medios digitales	2.500
Depreciación acumulada	-4,410.42
Gastos de puesta en marcha	3.670
Materiales de oficina	1.500
<b>Total activos fijos</b>	<b>12.820</b>
<b>Total activos</b>	<b>12,820.00</b>
<b>PASIVOS</b>	
<b>Pasivos corrientes</b>	
Cuentas por pagar	
<b>Total pasivos no corrientes</b>	
<b>Préstamos bancarios</b>	
TOTAL PASIVOS	
<b>CAPITAL</b>	
Capital neto	
Aporte capital social	12.820
<b>Total capital neto</b>	<b>12.820</b>
<b>Total Pasivo + capital</b>	<b>12,820.00</b>

## CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para iniciar con todo lo previsto se requiere de una inversión de 36.500.00 soles, ya que solo la puesta en marcha del proyecto, iniciando por el registro mercantil de la empresa, la adquisición de recursos: pizarras, carpetas, mesas de trabajo para niños y materiales educativos como juegos de plástico para implementar las zonas de recreación, etc, se realizarán en el primer mes, luego en el segundo mes de funcionamiento se contratará al administrativo y al personal docente, con lo cual se espera iniciar las actividades en el año. Luego en los siguientes meses y años se continuará implementando para brindar servicios de calidad hasta alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla 47. Consideraciones Generales

Descripción	Estimación	Fuente de información
<b>Supuestos generales</b>		
IPC	1.60%	SUNAT (2018)
Periodo de depreciación de los equipos	60 meses lineal	Principio contable
Periodo de depreciación de mobiliarios	60 meses lineal	Principio contable
<b>Supuestos de producción y operaciones</b>		
Estimación de días de trabajo en el mes	26	Legislación peruana

### 8.1 Valor Neto Actual

Teniendo en cuenta que el VAN calcula la deseabilidad de un plan en términos absolutos, computa la suma total en que se ha elevado el capital como resultado del proyecto. Para otros autores el Valor Presente Neto es un indicador que confronta el valor presente de los flujos netos de ingreso de efectivo con el precio del costo inicial, de un plan de gasto de capital. Y teniendo en cuenta estos criterios se realizarán el cálculo del Valor neto actual bajo los criterios de la Ecuación 1.

Ecuación 2. Valor Neto Actual (VAN)

$$VAN \text{ o } VPN = -C_0 + \frac{C_1}{(1+r)^1} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{C_n}{(1+r)^n} \quad (1)$$

Donde:

C0 = Inversión inicial

C1...Cn = Flujos netos de caja

r = tasa de descuento  
 n = tiempo (años)

Para llevar a cabo esta fórmula tomaremos en cuenta los valores obtenidos en el flujo de caja, para ver qué resultados se tienen.

Tabla 18. Cálculo Flujo de Caja Proyectado

	<b>1er año</b>	<b>2do año</b>	<b>3er año</b>	<b>4to año</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>4.280</b>	<b>38.700</b>	<b>79.060</b>	<b>114.340</b>
Interés (1+i)	1.06	1.09	1.12	1.16
<b>Flujo de caja proyectado</b>	<b>4.033</b>	<b>35.548</b>	<b>71.089</b>	<b>99.428</b>

$$\text{VAN} = \text{Flujo de caja esperado} - \text{Inv. Inicial} \quad 210,098 \quad -36,500 = \quad 173,598$$

Como resultado del VAN se ha podido encontrar un resultado positivo lo que indica que es factible invertir el capital que se ha previsto para esta empresa, ya que es seguro y garantizado que se recuperará en el transcurso de los años proyectados.

## 8.2 Rentabilidad

“La rentabilidad es un propósito financiero a corto plazo que las compañías deben conseguir, en otros términos vendría a ser el beneficio para el buen funcionamiento de la organización empresarial” (Jordan, 2013, p.).

Partiendo de lo antes expuesto, se pueden aplicar las formulas señaladas en la Ecuación 3 y Ecuación 4, donde el primer caso el índice de retorno sobre el patrimonio mide rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee mientras que la rentabilidad sobre las ventas mide la rentabilidad de una empresa con respecto a las ventas que genera.

Ecuación 2 Rentabilidad sobre el Patrimonio

$$\text{EL Índice de retorno sobre patrimonio} = (\text{Utilidades} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

Ecuación 3 Rentabilidad Sobre Ventas

$$\text{Rentabilidad sobre Ventas} = (\text{Utilidades} / \text{Ventas}) \times 100$$

$$\text{IR} = 2,938.00 / 12,820.00 * 100 = 22.91\%$$

$$\text{RV} = 2,938.00 / 189,080.00 * 100 = 1,55 \%$$

Al aplicar las fórmulas de rentabilidad sobre el estado de resultado proyectado se observa que para el primer año la rentabilidad de las ventas fue de un 1,55% de las utilidades, después de impuestos sobre las ventas del período, de igual manera el índice de retorno sobre el patrimonio indicó que el 22,91 4% de los activos son utilizados para generar renta; ambos resultados demuestran que el proyecto es viable y rentable para los inversionistas.

### 8.3 Punto de Equilibrio

“Es una herramienta estratégica clave a la hora de determinar la solvencia de un negocio y su nivel de rentabilidad. La determinación del punto de equilibrio es de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio, nos permite determinar el nivel de ventas necesarias para cubrir los costos totales.

“Se utiliza para designar un nivel de operaciones en el cual el proyecto no deja ni pérdida ni ganancia y se realiza para determinar los niveles más bajos de ventas en los cuales puede funcionar un proyecto sin poner en peligro la viabilidad financiera” (Jordan, 2013, p.76). Para calcularlo se deberá descomponer los costos fijos y variables, para ello hay que trabajar con datos anuales

Ahora procederemos a hallar el punto de equilibrio con cada uno de nuestros servicios e interpretaremos los resultados obtenidos.

Ecuación 4. Punto de Equilibrio

$$\text{Pe} = \text{CD} / (\text{PVU} - \text{CVU})$$

Donde:

Pe= Punto de Equilibrio

CF= Costos Fijos

PVU= Precio de Venta Unitario

CVU= Costo de Venta Unitario

El punto de equilibrio para el servicio de educación inicial es 26 alumnos matriculados que generará 64 751.00 soles al año, lo cual indica que con esa cantidad de estudiantes no obtendremos ni ganancia ni pérdida en este servicio.

#### **8.4 Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Para Flores (2014) sostiene: “La tasa interna de retorno también se define como el valor de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, para un proyecto de inversión dado” (p.92). La tasa interna de retorno (TIR) nos da una media relativa de la rentabilidad, es decir, va a venir expresada en tanto por ciento.

Ecuación 5 Formula de Tasa Interna de Retorno

$$0 = -A + \frac{Q1}{(1 + k)^1} + \frac{Q2}{(1 + k)^2} + \dots + \frac{Qn}{(1 + k)^n}$$

Al aplicar la formula a los datos de la empresa se obtiene un resultado del 56% lo que indica que es recomendable realizar la inversión porque la tasa de retorno es superior al índice de inflación del país y mayor que la tasa de descuento. Y el periodo de recuperación es menor a 3 años.

## CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES:

**Primero:** La explosión demográfica que presenta nuestro país va en crecimiento por ello se sigue aperturando más instituciones educativas en todos los niveles, sin embargo. Las cifras del INEI (2017), dieron a conocer que en el país hay aproximadamente 6,3 millones de niños y niñas menores de 5 años y de ellos el 42% (proveniente de hogares pobres) no recibe ningún tipo de atención relacionada con el cuidado, protección y educación a temprana edad. De ese 42% a nivel nacional, la ciudad de Lima concentra el mayor porcentaje, 1,8 millones. Y esto es muy alarmante, ya que la mayoría se encuentra en los barrios jóvenes de Lima, ubicados en distritos populosos; entre ellos San Martín de Porres que posee en su interior familias donde hay analfabetismo y pobreza, a parte de los limitados recursos que poseen a diferencia de Los Olivos que sí podría asumir gastos onerosos para estudios de sus niños. De ese 42% a nivel nacional, la ciudad de Lima concentra el mayor porcentaje, 1,8 millones. Y esto es muy alarmante, ya que en los barrios jóvenes de Lima, ubicados en distritos populosos entre ellos San Martín de Porres, donde las familias son de limitados recursos a diferencia de Los Olivos que sí podría asumir gastos onerosos para estudios de sus niños, por lo tanto se concluye que se necesita crear mayores centros de estimulación temprana para niños de esta zona.

**Segundo:** la demanda y oferta han sido proyectadas a partir de datos existentes en el MINEDU, INEI y la unidad de gestión educativa, UGEL 02 que regula los trámites educativos para las instituciones de esta parte de Lima, tanto del sector público como privado, lo cual ha permitido ubicar a los centros de formación inicial de la competencia y se pudo notar que más del 50% de ellos se encuentran observados por no poseer adecuada infraestructura, ni programas curriculares innovadores, por lo tanto nuestra institución tiene mayores posibilidades de posicionarse más rápido porque sí cumple con esos tres factores de calidad.

**Tercero:** La ubicación es muy accesible a todos los que viven en la zona norte de Lima y los precios son rebajados al alcance de su capacidad económica.

**Cuarto:** Se ha planificado la creación de “Montessori Kids” respetando todas las normas que la regula el sector económico, por lo tanto su vigencia puede superar las metas propuestas y se apertura en un futuro inmediato el turno tarde.

**Quinto:** Al aplicar la formula a los datos de la empresa se obtiene un resultado del 65% lo que indica que es recomendable realizar la inversión porque la tasa de retorno es superior al índice de inflación del país y mayor que la tasa de descuento. Y el periodo de recuperación es menor a 3 años. Además, el punto de equilibrio para el servicio de educación inicial es 26 alumnos matriculados que generará 64 751.00 soles al año, lo cual indica que con esa cantidad de estudiantes no obtendremos ni ganancia ni pérdida en este servicio.

Al aplicar las fórmulas de rentabilidad sobre el estado de resultado proyectado se observa que para el primer año la rentabilidad de las ventas fue de un 1,55% de las utilidades, después de impuestos sobre las ventas del período, de igual manera el índice de retorno sobre el patrimonio indicó que el 22,91 4% de los activos son utilizados para generar renta; ambos r Al aplicar las fórmulas de rentabilidad sobre el estado de resultado proyectado se observa que para el primer año la rentabilidad de las ventas fue de un 1,55% de las utilidades, después de impuestos sobre las ventas del período, de igual manera el índice de retorno sobre el patrimonio indicó que el 22,91 4% de los activos son utilizados para generar renta; ambos resultados demuestran que el proyecto es viable y rentable para los inversionistas.

## **RECOMENDACIONES:**

**Primero:** Utilizar los precios de lanzamiento al mercado relativamente menores al de la competencia de tal manera que sea más accesible para el padre de familia.

**Segundo:** Se recomienda evaluar periódicamente la satisfacción del cliente para tener una apreciación del nivel de satisfacción con nuestros servicios.

**Tercero:** Se recomienda evaluar siempre el mercado y la competencia a fin de estar a la vanguardia y no perder clientes fidelizados no potenciales.

**Cuarto:** Se recomienda mantener una política de marketing que esté orientada a difundir los beneficios del servicio brindado, tales como el logotipo, el eslogan, entre otros.

**Quinto:** Evaluar periódicamente trabajo realizado para asumir políticas salariales de incentivos y ascenso (rotación interna) entre el personal estable.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, J. (2003). *Entre cero y cien: Socialización y desarrollo en la niñez temprana en el Perú*. Lima; Ministerio de Educación.
- Flores, H. O. (2014). *Estados Financieros Teoría*. En H. O. Flores, *Estados Financieros Basicos* (pág. 15). Lima: Grafital.
- Hoffmann, M. (2002) *Los árboles no crecen tirando de las hojas: el desarrollo humano durante el primer año de vida*. Buenos Aires: Del Nuevo Extremo.
- INEI (2017) censo de población y vivienda en el peru. Lima: Ediciones San Marcos.
- Jordan, R. W. (2013). *Fundamentos de Finanzas corporativas*. Madrid: Mc Graw-Hill Interamericana
- Minedu (2013). *Materiales educativos para los niños y niñas de 0 a 3 años*.
- Minedu (2015). *Favoreciendo la actividad autónoma y juego libre de los niños y niñas de 0 a 3 años*. Dirección de Educación Inicial del Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación (2014) *El valor educativo de los cuidados infantiles*. Documento de Trabajo. Lima.
- Ministerio de Educación (2013) *Normas Técnicas para el diseño de locales de Educación Básica Regular Nivel Inicial*  
[http://www.minedu.gob.pe/files/107\\_201109011135.pdf](http://www.minedu.gob.pe/files/107_201109011135.pdf)