



Plan de negocios para determinar la viabilidad legal, comercial, operativa y económica de una cuna guardería en Lima Moderna

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Finanzas y Derecho Corporativo

por:

Víctor Hugo Céspedes Ortiz
Diego Ernesto Herrera Alegre
Zoila Emperatriz Sanabria Bustamante

Programa de la Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo

Lima, 14 de marzo del 2019

Esta tesis

**Plan de negocios para determinar la viabilidad legal, comercial, operativa
y económica de una cuna guardería en Lima Moderna**

ha sido aprobada.

.....
Paulo Comitre Berry (Jurado)

.....
Luis Ángel Piazzon Gallo (Jurado)

.....
Alfredo Melchor Mendiola Cabrera (Asesor)

.....
Carlos Aguirre Gamarra (Asesor)

Universidad ESAN

2019

Dedico este trabajo a mis padres por su apoyo constante, ejemplo y comprensión y a mi hijo, Facundo, por su paciencia e infinito amor.

Zoila Sanabria

A mis padres, que gracias a sus consejos y palabras de aliento me han ayudado a crecer como persona y a luchar por lo que quiero.

Diego Herrera

Al Gran Arquitecto del Universo por su luz, a mis padres por su ejemplo, a mi esposa por su apoyo incondicional, a mis hijos por ser mi motivación permanente y a la vida por permitirme soñar.

Víctor Hugo Céspedes.

INDICE

CAPÍTULO I: Introducción	1
1. Antecedentes	1
2. Idea de Negocio.....	2
3. Objetivos	3
4. Alcances y Limitaciones	3
5. Principales Conclusiones.....	4
CAPÍTULO II: Marco Metodológico	8
1. Modalidades de Investigación.....	8
1.1. Investigación Cualitativa	8
1.2. Investigación Cuantitativa	9
2. Tipo de Investigación.....	9
3. Estructura General de Trabajo.....	9
4. Fuentes	11
4.1. Fuentes primarias	11
4.2. Fuentes secundarias	13
5. Herramientas utilizadas	14
CAPÍTULO III: Marco Conceptual	15
1. Educación.....	15
2. Aprendizaje desde el nacimiento.....	16
3. Estimulación temprana.....	16
4. Diferencia entre cuna, guardería y jardín	17
5. Modelos pedagógicos.....	17
5.1. Modelo pedagógico tradicional	18
5.2. Modelos pedagógicos alternativos	18
5.3. Modelo de María Montessori	24
CAPÍTULO IV: MARCO CONTEXTUAL	28
1. Contexto Nacional.....	28
2. Población objetivo.....	29
3. Ingresos y Gastos promedio en Lima Moderna.....	30
4. Características requeridas de nidos / guarderías.....	31

5. Análisis del Sector	32
5.1. Estructura del Sector	32
5.2 Costo de la propiedad del inmueble	32
5.3. Costo de guarderías en Lima	33
5.4. Lista de guarderías en Lima por costo y distrito	34
CAPÍTULO V: Marco Legal	37
1. De la Creación y Autorización de Funcionamiento de las Cunas	37
1.1. Funcionamiento de las Cunas	38
1.2. Infraestructura de las Cunas	40
1.3. Organización de las Cunas	45
1.4. Normas de aplicación a las Cunas de gestión privada	45
2. Conclusiones	47
CAPÍTULO VI: Estudio de Mercado	48
1. Investigación Cualitativa.....	48
1.1. Entrevista a profundidad	48
1.2. Objetivos de la entrevista	48
1.3. Conclusiones	49
2. Focus Group	51
2.1. Objetivos generales del <i>Focus Group</i>	51
2.2. Objetivos específicos del Focus Group	51
2.3. Ficha Técnica	51
2.4. Resultados del Focus Group	52
2.5. Conclusiones	54
3. Investigación Cuantitativa.....	55
3.1. Encuestas	55
3.2. Conclusiones	58
CAPÍTULO VII: Análisis del entorno y Modelo de Negocio	60
1. El análisis SEPTE.....	60
2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter:.....	64
2.1. Conclusiones Fuerzas de Porter	65
3. Matriz EFE	65
4. Análisis del modelo de negocios CANVAS.....	67

5. Acciones estratégicas:	69
6. Misión, Visión y Valores	70
7. Conclusiones	70
CAPÍTULO VIII: Plan Comercial	71
1. Segmentación del mercado.....	71
2. Definición del público objetivo.....	71
3. Estimación de la demanda.....	71
4. Estrategias de Marketing.....	74
4.1. Estrategia de Marca y Logotipo.....	74
4.2. Estrategia de posicionamiento	75
4.3. Estrategia de servicio	76
4.4. Flor de servicio	79
4.5. Estrategia de Plaza.....	80
4.6. Estrategia de Precio	81
4.7. Estrategia de Promoción	82
4.8. Procesos.....	84
4.9. Personal.....	85
5. Conceptos para el presupuesto	86
6. Indicadores de control	87
7. Conclusiones	88
CAPÍTULO IX: Plan Operativo	89
1. La Empresa.....	89
2. Pequeña Empresa	89
3. Sociedad Anónima Cerrada.....	90
4. Cadena de valor.....	91
5. Diseño de los procesos de servicio.....	92
6. Localización y distribución	96
7. Turnos y horarios de atención	100
8. Capacidad Instalada.....	101
9. Indicadores	101
10. Presupuesto De Operaciones.....	106
11. Conclusiones	108

CÁPITULO XI: Evaluación Económica y Financiera.....	110
1. Supuestos y Consideraciones Generales	110
2. Proyección de ingresos.....	110
3. Proyección de Egresos:	111
4. Estimación de la inversión	113
5. Proyección de la depreciación:.....	115
6. Estado de Resultados:.....	115
7. Evaluación Económica.....	117
8. Análisis de Sensibilidad	119
9. Escenarios	121
10. Conclusiones:	122
CAPITULO XI: RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	126

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Estructura General de Trabajo.....	10
Tabla N° 2 Análisis comparativo de los modelos pedagógicos alternativos.....	20
Tabla N° 3 Modelos Pedagógicos Alternativos	22
Tabla N° 4 Información país Perú.....	28
Tabla N° 5 Número de habitantes por distrito	29
Tabla N° 6 Estructura Socioeconómica en Lima Metropolitana	30
Tabla N° 7 Gasto promedio mensual en Lima Moderna.....	31
Tabla N° 8 Costo de Alquiler de Vivienda	33
Tabla N° 9 Principales guarderías en Miraflores	34
Tabla N° 10 Principales guarderías en Santiago de Surco.....	35
Tabla N° 11 Principales guarderías en San Isidro.....	35
Tabla N° 12 Principales guarderías en San Borja	35
Tabla N° 13 Cuna unidocente por número de niños matriculados.....	39
Tabla N° 14 Cuna polidocente por número de niños matriculados.....	39
Tabla N° 15 Ambientes mínimos de la cuna.....	40
Tabla N° 16 Áreas de las instituciones educativas de nivel inicial.....	41
Tabla N° 17 Caracterización del espacio educativo por tipos de desplazamiento motriz.....	42
Tabla N° 18 Capacidad máxima de atención por tipo de aula y zona.....	43
Tabla N° 19 Mobiliario mínimo de las cunas	44
Tabla N° 20 Datos de las entrevistadas.....	48
Tabla N° 21 Objetivos de Entrevista a Profundidad	49
Tabla N° 22 Resultados de la Entrevista.....	49
Tabla N° 23 Conclusiones	50
Tabla N° 24 Objetivos del Focus Group.....	51
Tabla N° 25 Detalle de Participantes del focus group	52
Tabla N° 26 Características Adicionales del focus group.....	52
Tabla N° 27 Resultados	52
Tabla N° 28 Conclusiones	54
Tabla N° 29 Ficha técnica.....	55
Tabla N° 30 Distribución de la muestra.....	56
Tabla N° 31 Objetivos de la encuesta	56

Tabla N° 32 Resultados	57
Tabla N° 33 Conclusiones	58
Tabla N° 34 Análisis SEPTE	61
Tabla N° 35 Análisis de las Fuerzas de Porter	64
Tabla N° 36 Matriz EFE	66
Tabla N° 37 Business Model CANVAS	67
Tabla N° 38 Acciones Estratégicas.....	69
Tabla N° 39 Información histórica de la población	72
Tabla N° 40 Crecimiento Poblacional del 2010 al 2015.....	72
Tabla N° 41 Niveles Socioeconómicos de Lima Moderna	73
Tabla N° 42 Información de Matrículas en el Nivel Inicial.....	73
Tabla N° 43 Determinación de la Demanda Potencial.....	74
Tabla N° 44 Atributos que generan valor	75
Tabla N° 45 Talleres requeridos por los padres	76
Tabla N° 46 Actividades de Psicomotricidad Fina	77
Tabla N° 47 Actividades de Psicomotricidad Gruesa.....	78
Tabla N° 48 Horarios de la Cuna guardería.....	78
Tabla N° 49 Servicios Complementarios.....	79
Tabla N° 50 Precio según tipo de servicio	82
Tabla N° 51 Mezcla de comunicación de marketing de servicios	83
Tabla N° 52 Equipo de trabajo.....	85
Tabla N° 53 Presupuesto de Marketing	86
Tabla N° 54 Indicadores de medios de comunicación	87
Tabla N° 55 Indicadores de satisfacción de los clientes	87
Tabla N° 56 Población por grupo de edades.....	90
Tabla N° 57 Características del local	97
Tabla N° 58 Layout de la Cuna guardería.....	97
Tabla N° 59 Población por grupo de edades.....	99
Tabla N° 60 Población y manzanas (unidades)	100
Tabla N° 61 Población y manzanas (porcentaje)	100
Tabla N° 62 Horarios de la Cuna guardería.....	101
Tabla N° 63 Indicadores Financieros.....	102

Tabla N° 64 Indicadores de Clientes.....	103
Tabla N° 65 Indicadores de Procesos	104
Tabla N° 66 Indicadores de Personal	105
Tabla N° 67 Inversión en infraestructura.....	106
Tabla N° 68 Inversión en equipos.....	107
Tabla N° 69 Otros gastos	107
Tabla N° 70 Materiales	107
Tabla N° 71 Remuneraciones	108
Tabla N° 72 Otros Gastos	108
Tabla N° 73 Proyección de precios de acuerdo al tipo de servicio	111
Tabla N° 74 Proyección de ingresos para el horizonte del proyecto	111
Tabla N° 75 Gasto de Marketing para todo el proyecto.....	111
Tabla N° 76 Proyección de las remuneraciones netas	112
Tabla N° 77 Gastos Generales	112
Tabla N° 78 Costos	113
Tabla N° 79 Detalle de la inversión.....	114
Tabla N° 80 Capital de Trabajo	115
Tabla N° 81 Cálculo de la depreciación.....	115
Tabla N° 82 Estado de Resultados proyectado	116
Tabla N° 83 Flujo de Caja Proyectado.....	118
Tabla N° 84 Resultado del análisis unidimensional.....	119
Tabla N° 85 Resultado del análisis bidimensional.....	121
Tabla N° 86 Escenarios.....	121
Tabla N° 87 Resultado de la sensibilización de escenarios	121
Tabla N° 88: Detalle de cambios en gastos.....	123
Tabla N° 89 Precios según tipo de servicio	124
Tabla N° 90 Flujo de Caja	124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Propuesta de Valor CANVAS.....	68
Gráfico N° 2 Isologo.....	74
Gráfico N° 3 Descripción del servicio.....	80
Gráfico N° 4 Organigrama.....	86
Gráfico N° 5 Cadena de valor.....	91
Gráfico N° 6 Proceso Administrativo.....	93
Gráfico N° 7 Proceso Operativo.....	95
Gráfico N° 8 Mapa de ubicación.....	96
Gráfico N° 9 Layout primera planta.....	98
Gráfico N° 10 Layout segunda planta.....	98
Gráfico N° 11 Población por grupo de edades.....	99
Gráfico N° 12 Análisis Unidimensional.....	120

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°1 Tipos de Investigación	128
Anexo N° 2 Modelos pedagógicos alternativos	129
Anexo N° 3 Componentes de la metodología de María Montessori.....	133
Anexo N° 4 Principio de la educación peruana	136
Anexo N° 5 Entrevistas a especialistas	137
Anexo N° 6 Estudio cualitativo de demanda 2018	144
Anexo N° 7 Estudio cuantitativo de demanda 2018	1595

Agradecimientos

Agradecemos a los asesores de la presente tesis por su dedicación, paciencia y por incentivarnos a la mejora constante y el cumplimiento satisfactorio de nuestros objetivos. Asimismo, a las personas que destinaron su tiempo para ser entrevistadas: Juana Rosa Bustamante Tirado y María del Pilar Vicente Gallo.

Víctor Hugo Céspedes Ortiz

Auditor, Resolutor y Supervisor, especialista en Tributación y Fiscalizaciones Tributarias, Recursos Impugnatorios ante la SUNAT y Recursos Administrativos ante el Poder Judicial, con 17 años de experiencia en la SUNAT.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Falabella Corporativo Perú S.A.

Empresa chilena dedicada al rubro retail.

Subgerente de Fiscalización

Setiembre 2018 - Actualidad

Encargado de atender las estrategias de fiscalización del grupo económico frente a SUNAT y Aduanas.

SUNAT

Gerencia de Fiscalización - IPCN

Abril 1999 - Febrero 2017

- Supervisión de impuestos del sector Hidrocarburos.
- Revisión de Convenios de Estabilidad Tributaria, Convenios de No Doble Imposición, Operaciones entre Vinculadas y Paraísos Fiscales y de Instrumentos Financieros Derivados con incidencia fiscal.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2019

Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO 2014

Diplomado en Valoración de Instrumentos de Inversión

UNIVERSIDAD DE LIMA 2013

Especialización en Derecho Empresarial

UNIVERSIDAD DE LIMA 2012

Diplomado en Auditoría Financiera

UNIVERSIDAD INCA GARCILAZO DE LA VEGA 2010 - 2014

Titulado En Derecho

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA 1990 - 1995

Titulado en contabilidad

OTROS ESTUDIOS

IDIOMAS: *Inglés (intermedio), Portugués (avanzado)*

Diego Ernesto Herrera Alegre

Titulado en Contabilidad por la Universidad Nacional del Callao, quinto superior. Con ocho años de experiencia en áreas de Finanzas y Control de Gestión.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CHAZKI

Startup peruana de logística de última milla.

Senior de Control de Gestión **Marzo 2018 - Actualidad**

- Líder del área de Control de Gestión para las oficinas en Perú, México y Argentina
- Elaboración del presupuesto anual.
- Preparación y análisis de business case para la evaluación de nuevos negocios.
- Elaboración de presentaciones para los fondos de inversión.
- Redacción de normas y procedimientos para el control financiero.

DIVEMOTOR

Representante de Mercedes Benz

Analista de Control de Gestión **Abril 2016 - setiembre 2017**

- Presentación mensual del P&L regional y por línea de negocio. Explicación de las desviaciones contra el presupuesto (análisis de volumen, márgenes, gastos variables y operacionales)
- Soporte para las áreas corporativas y gerencias regionales en el proceso de presupuesto anual.
- Soporte para el área de Planeamiento Estratégico en la preparación de información para la evaluación de negocios y proyectos.
- Facilitador para los usuarios de áreas interesadas en el uso de la herramienta Business Intelligence (BI)

SKC MAQUINARIAS

Representante de Volvo CE

Analista de Control de Gestión **Febrero 2014 - abril 2016**

- Soporte en la elaboración del presupuesto anual de la empresa y en las proyecciones mensuales.
- Preparación de información para los reportes trimestrales al Directorio y despliegue mensual de resultados en la empresa.
- Seguimiento a los KPI de cada unidad de negocio.
- Análisis de información de mercado, preparación del dashboard para el área comercial, seguimiento a información de CRM y despliegue de alertas de antigüedad de equipos en stock.

PRODUCTOS TISSUE DEL PERÚ

Producción de papel Elite

Analista de Tesorería **Noviembre 2012 - febrero 2014**

- Presentación semanal del Flujo de Caja ejecutado y proyectado.

- Seguimiento de información financiera a cargo del área, de acuerdo a los covenants bancarios.
- Preparación de reportes de control presupuestal de proyectos en leasing (desviaciones y estimaciones de cierre)
- Revisión mensual de custodia de garantías en la bóveda.

SEGANPORT SA

Agencia de servicios navieros

Asistente de Contabilidad

Mayo 2011 - octubre 2012

- Participación en elaboración de los EEEFF mensuales y reportes a la matriz.
- Análisis de cuentas de gastos y evaluación presupuestal.
- Preparación de reporte mensual de rentabilidad por línea de servicio.
- Conciliación de saldos de cuentas por cobrar. Emisión de reportes de acreencias por nave y por armador.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2019

Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ 2012

Especialización en Finanzas

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO 2007 - 2011

Titulado en contabilidad

OTROS ESTUDIOS

IDIOMAS: *Inglés (intermedio), Italiano (básico)*

Zoila Emperatriz Sanabria Bustamante

Titulada de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Lima con conocimiento en tributación, precios de transferencia y normas internacionales de contabilidad. Excelentes habilidades técnicas y gestión de equipos, responsable, con capacidad de lograr objetivos en equipo buscando soluciones innovadoras alineadas a la visión empresarial.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Scotiabank Perú S.A.A.

Senior Manager Internal Audit

Febrero 2019 - Actualidad

- Liderar proyectos de auditoría interna a las unidades de oficinas ejecutivas del grupo Scotiabank.

Tax Manager

Octubre 2014 - enero 2019

- Asesoría y consultoría tributaria a las compañías vinculadas locales: Crediscotia, AFP Profuturo, Servicios de Cobranzas e Inversiones, Scotia Bolsa, Scotia Fondos, Scotia Tituladora, Scotia Perú Holding y revisión tributaria de Fideicomisos.
- Evaluación de los precios de transferencia del Grupo Scotiabank.
- Supervisión, asesoría y análisis de la tasa efectiva del IR del Grupo Scotiabank.
- Elaboración de reportes fiscales del Grupo Scotiabank a la gerencia y casa matriz.
- Evaluación tributaria de los procesos de fusiones y adquisiciones del Grupo Scotiabank.
- Asesoría tributaria a las compañías vinculadas locales en las auditorías realizadas por Sunat.
- Análisis tributario de las operaciones intercompany del Grupo Scotiabank.

Contralora y Estructuradora Tributaria Febrero 2013 – setiembre 2014

- Identificar y analizar tributariamente los servicios del exterior mediante la revisión de contratos y comprobantes.
- Liderar e implementar mejorar en la atención a las fiscalizaciones del impuesto a la renta, no domiciliados e ITAN de Scotiabank Perú.
- Apoyar en la determinación del impuesto a la renta anual e impuesto a la renta de no domiciliados de Scotiabank Perú.
- Análisis tributario de las operaciones intercompany del Grupo Scotiabank.

PriceWaterhouseCoopers S.C.R.L.

Senior Associate

Agosto 2009 - enero 2013

- Auditoría de las principales obligaciones tributarias del impuesto a la renta e impuesto general a las ventas.
- Due diligence tributarios, Post Acquisition Review, Purchase Price Equation y Control contable tributario de Goodwill por Adquisiciones y Fusiones de Empresas (M&A), así como aplicación de Indemnity Agreements.
- Asesoramiento en procesos de fiscalización tributaria.
- Aplicación práctica de Foreign Tax Credit y Convenio para evitar la Doble Imposición.

FORMACIÓN PROFESIONAL	
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo	2016 - 2019
UNIVERSIDAD DE LIMA XXXIX Programa de Postgrado en Tributación	2013
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Diplomado en especialización en IFRS/NIIF	2012
UNIVERSIDAD DE LIMA Titulada en Contabilidad (Quinto superior)	2005 - 2011
OTROS ESTUDIOS	
IDIOMAS: <i>Inglés (avanzado, uso laboral desde 2014)</i>	

Grado: Maestro en Finanzas y Derecho Corporativo

Título de la tesis: Plan de negocio para determinar la viabilidad legal, comercial, operativa y económica de una cuna guardería en Lima Moderna.

Autor(es): Céspedes Ortiz, Víctor Hugo
Herrera Alegre, Diego Ernesto
Sanabria Bustamante, Zoila Emperatriz

Resumen:

En la actualidad el Perú mantiene una mejora sostenida en las condiciones de la población, más de la mitad de hogares ubicados en las ciudades más importantes se encuentran dentro de la clase media y alta. Además, de acuerdo a la distribución de niveles socioeconómicos el ingreso promedio mensual es de S/. 6,437 en los distritos de La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco, también conocida como Lima Moderna, según INEI – (ENAHO 2015).

El Ministerio de Educación (2017) señala que en el Perú el número de cunas guarderías es insuficiente para atender la demanda de padres que necesitan trabajar y no tienen otra alternativa para el cuidado de sus hijos, en ese sentido, se desarrolló un estudio de mercado que contempló la investigación cualitativa y cuantitativa, a través de entrevistas a expertos, focus group y una encuesta a personas entre los 26 a 43 años de edad con niños menores de 3 años de los niveles socioeconómicos A y B, cuyo centro de trabajo se ubique en Lima Moderna.

Los resultados permitieron determinar un nivel de demanda insatisfecha, así el 67.7% de padres y madres encuestados están interesados en inscribir a sus hijos en la idea de negocio propuesta de cuna guardería. Además, se determinó que el 41.5% de los padres interesados prefieren que se encuentre ubicado en el distrito de Santiago de Surco, cerca de su centro de trabajo a fin de efectuar una visita de presentarse algún inconveniente. Sin perjuicio de lo anterior, la ubicación del local tiene influencia en los distritos colindantes de San Borja, San Isidro y Miraflores.

Según datos extraídos de CPI al 2017, el distrito de Santiago de Surco cuenta con 357,600 habitantes y 107,800 hogares; ubicándose dentro de los 20 distritos más poblados de Lima, en ese sentido, se logró determinar una demanda potencial de 14,723 niños menores de 3 años de los sectores socioeconómicos A y B en el distrito de Santiago de Surco.

Los resultados del estudio de mercado son auspiciosos, en tanto los clientes potenciales se muestran interesados en la idea de negocio, el cual considera brindar un servicio diferenciado cuya propuesta de valor consiste en optimizar el uso del tiempo de los padres de familia, puesto que la ubicación de la cuna guardería será cerca al

centro laboral, con horarios flexibles acordes a la jornada laboral de los padres, la diferenciación en el servicio de cuidado y alimentación de los niños con personal especializado, la aplicación del método María Montessori, cámaras de seguridad y monitoreo en tiempo real e infraestructura adecuada, con servicios de psicología y nutrición.

Al respecto, se plantea una estrategia de precio basada en la diferenciación, manteniendo el precio alto por un servicio de calidad alto, considerando el valor que le otorgan los clientes al servicio según los resultados de la investigación cuantitativa.

Adicionalmente el resultado del análisis de las cinco fuerzas de Porter determinó que las fuerzas más importantes en magnitud son la Rivalidad Competitiva y el Poder del Proveedor. Además, mediante la Matriz EFE se han ponderado los factores externos de acuerdo al grado de importancia obteniéndose el promedio ponderado de 2.85 por encima del promedio en el esfuerzo de la empresa por capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas.

Por otro lado se desarrolló la estrategia de mix de marketing, determinándose producto, plaza, precio, promoción, procesos, productividad, personal y presupuesto.

Desde la perspectiva societaria se constituirá una sociedad anónima cerrada como pequeña empresa, acogiendo a los beneficios laborales y tributarios de este régimen, debiendo cumplir con todos los requerimientos sectoriales, municipales y legales para su funcionamiento.

Finalmente, debemos señalar que se ha determinado la viabilidad legal, comercial y operativa, para la implementación de una cuna guardería en Lima Moderna para niños entre los 4 meses y los 2 años con 11 meses, orientada al segmento socioeconómico A y B en los distritos de Lima Moderna; sin embargo, se ha determinado la inviabilidad económica de la idea del negocio, pues se obtiene un valor actual neto (VAN) negativo de S/ -1,042,360 y dado que los flujos del proyecto en el horizonte analizado han sido todos negativos, no se ha podido determinar una TIR, siendo la tasa esperada por los accionistas de 20%.

Resumen elaborado por los autores.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes

El desarrollo neurológico y psicomotor de los niños, principalmente en el periodo de 0 a 3 años, es vital para la evolución del infante y las familias buscan satisfacer sus necesidades. Sin embargo, este requerimiento representa un reto para los padres y madres quienes deben compaginar su vida laboral, personal y familiar. Esta condición se relaciona con los continuos cambios sociales, económicos, culturales, tecnológicos y laborales que la sociedad demanda (Alva et al., 2018).

Por otro lado, la posibilidad que la madre participe activamente en el cuidado del infante se ha reducido, dada su mayor participación en la vida laboral del país. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) la proporción de mujeres que laboran ha incrementado de 55.4% en el año 2001 a 61.6% en el año 2016. Esta situación obliga a muchas madres a tener que decidir con quién dejar al infante; sin embargo, al no encontrar una solución satisfactoria se ven obligadas a postergar su desarrollo profesional ("PERU Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI", 2018).

Debe anotarse que de acuerdo con la Ley N° 30367 las madres con relación laboral de dependencia tienen el derecho a una licencia por maternidad con goce de haberes de 98 días calendarios; de manera similar la Ley N° 30807 establece que los padres tienen 10 días calendarios de licencia. Vencido el plazo de licencia, los padres tienen que buscar alternativas para el cuidado de sus hijos. Debe anotarse que los trabajadores independientes – madres y padres - no cuentan con licencia por maternidad o paternidad. Por lo tanto, deben decidir con quién o dónde dejar a sus hijos, salvo los casos que puedan ejercer su actividad desde su hogar.

Entre las opciones más comunes que tienen los padres se encuentran: (i) mantener a sus hijos bajo cuidado de nanas y/o familiares cercanos, y/o (ii) tomar los servicios de una cuna o guardería. Esta decisión dependerá, en parte, de la capacidad económica de los padres para pagar servicios de terceros (nanas y cunas), de la confianza en ellos y de la disponibilidad de tiempo de familiares cercanos.

El diario Gestión en su edición del 30 de octubre de 2015 indica que un factor importante a tomar en cuenta para tomar la decisión antes referida es la evolución que ha tenido la educación como consecuencia de cambios culturales, de la era digital, de la mayor capacidad de asimilación y adaptabilidad de los infantes a los cambios y

desafíos. Es así que actualmente se valora la estimulación de los niños desde el periodo de gestación, en vista que los padres tienen mayor interés en que los niños sean competitivos y se desarrollen desde una edad más temprana. Es así que existen centros de estimulación temprana enfocados en educar a los bebés inclusive desde la etapa prenatal y los padres han incorporado esta alternativa como un aspecto prioritario al seleccionar una opción para el cuidado de sus hijos. Sin embargo, muchas de estas instituciones carecen de facilidades que permitan el seguimiento de los infantes en tiempo real, tomando en cuenta aspectos de seguridad, debido a cuidados y ambientes adecuados o que resultan ser muy costosas para el presupuesto de los padres o tutores (Gestión, 2015).

Los padres de familia también valoran aspectos relativos a salud y alimentación de los niños, debido a que la edad preescolar es vital para la promoción de la salud física y mental de los niños. En ese sentido, las cunas ofrecen servicios de estimulación temprana que ayudan al desarrollo del menor en el aspecto emocional, social y cognitivo, puesto que desde pequeños interactúan con otras personas, afianzando la confianza en sí mismos, venciendo sus temores, desarrollando el lenguaje y procurando su adaptabilidad a los cambios constantes que se presentan. Sin embargo, una limitante de la gran mayoría de las guarderías disponibles en el mercado es el horario de atención, que no resulta acorde con el horario laboral de los padres y la ubicación de las mismas respecto de los centros laborales.

2. Idea de Negocio

Implementar una cuna guardería para niños entre los 4 meses y los 2 años 11 meses, orientada al segmento socioeconómico A y B, debiendo definir su localización específica en el área de influencia de los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja y Santiago de Surco.

En la cuna guardería se brindará un servicio proporcionado por profesionales capacitados y especializados en estimulación temprana, que proporcione una formación integral y que desarrolle las potencialidades de los infantes; que mantenga niveles de higiene y seguridad excelentes, con cámaras de video que permitan el seguimiento de los padres en tiempo real; un servicio de nutrición y psicología. Acorde con la jornada laboral de los padres se tendrá un horario de atención de 7:30am a 6:30pm: la cuna atenderá de 7:30am a 12:45 pm y el horario de la guardería será de 12:45 pm a 6:30pm.

3. Objetivos

Objetivo General:

Evaluar la viabilidad comercial, operativa, legal y económica de una cuna guardería para niños entre los 4 meses y los 2 años con 11 meses, orientada al segmento socioeconómico A y B.

Objetivos Específicos:

- Evaluar el mercado potencial para la cuna guardería, a fin de identificar las preferencias de los potenciales clientes.
- Determinar la ubicación de la cuna guardería entre los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja o Santiago de Surco.
- Definir las acciones estratégicas a llevar adelante para el plan de negocio.
- Establecer el plan comercial y el plan operativo para implementar la idea de negocio.
- Determinar la viabilidad económica y el análisis de riesgos de la idea de negocio.

4. Alcances y Limitaciones

Alcance

- El plan de negocio tiene como alcance los padres de familia que habiten o trabajen en el distrito de Santiago de Surco, en un rango de edad entre los 26 a 43 años con hijos desde los 4 meses hasta los 2 años y 11 meses, de los segmentos socioeconómicos A y B.
- El plan de negocio corresponde al análisis de la viabilidad de una cuna guardería que tiene como parte de los atributos la ubicación cercana al centro de trabajo de los padres de familia, aplicación del método pedagógico alternativo de María Montessori, servicios de nutrición, psicología, horario extendido y cámaras de seguridad.
- Para el análisis de la cuna guardería se utilizaron fuentes primarias de información como la investigación de mercado, aplicando métodos cuantitativos, cualitativos y entrevistados a expertas. Asimismo, las fuentes secundarias utilizadas corresponden principalmente a lo designado por el Ministerio de Educación y por el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Limitaciones

- La principal limitación está relacionada a la falta de información pública sobre la población móvil del distrito de la Zona 7 de Lima Moderna, asimismo, identificar

a los padres de familia que laboren en dicho distrito con hijos menores a 3 años. Por lo que la presente tesis es exploratoria, asumimos que quienes viven en los distritos de Santiago de Surco, San Borja, San Isidro, Miraflores y La Molina también trabajan en dicho distrito.

- Limitada disponibilidad de locales cercanos a centros empresariales que cumplan con la distribución y dimensión apropiada para la implementación de una cuna guardería.
- Limitación en obtener información financiera y económica de las cunas-guarderías que corresponden a la competencia local.
- El presente plan de negocios ha sido elaborado como un estudio exploratorio.

5. Principales Conclusiones

Conclusión general

Objetivo General: Evaluar la viabilidad comercial, operativa, legal y económica de una cuna guardería para niños entre los 4 meses y los 2 años con 11 meses, orientada al segmento socioeconómico A y B.

- Se ha determinado la viabilidad legal, comercial y operativa para la implementación de una cuna guardería en Lima Moderna para niños entre los 4 meses y los 2 años con 11 meses, orientada al segmento socioeconómico A y B en el distrito de Santiago de Surco; sin embargo, se ha determinado la inviabilidad económica de la idea del negocio, pues se obtiene un valor actual neto (VAN) negativo de S/ -1,042,360 y dado que los flujos del proyecto en el horizonte analizado han sido todos negativos, no se ha podido determinar una TIR, siendo la tasa esperada por los accionistas de 20%.

Conclusiones específicas

Objetivo: Evaluar el mercado potencial para la cuna guardería, a fin de identificar las preferencias de los potenciales clientes.

- El estudio de mercado contempló la investigación cualitativa y la investigación cuantitativa, desarrolladas a través de entrevistas a expertos, un focus group y una encuesta a personas con niños menores de 3 años de los niveles socioeconómicos A y B cuyo centro de trabajo se ubique en los distritos de Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro y San Borja.

- Los resultados del estudio de mercado determinaron los principales atributos de una cuna guardería que son valorados por los padres: El nivel de especialización del personal que atenderá a sus hijos les genera confianza, la seguridad mediante cámaras de vigilancia y monitoreo en tiempo real, el horario acorde con la jornada laboral de los padres, la infraestructura (diseño y distribución) del local.
- Los resultados de la encuesta realizada a 384 personas, permitieron determinar un nivel de demanda insatisfecha, así el 67.7% de padres y madres encuestados están interesados en inscribir a sus hijos en la cuna guardería, lo que significa que, de cada 100 padres de familia que trabajan y tienen hijos menores de 3 años, 68 personas dejarían a sus hijos en esta cuna guardería; mientras que, el 6.8% están indecisos y el 25.5% están desinteresados en este servicio.
- Realizado el análisis integral de mercado se logró determinar una demanda potencial de 14,723 niños menores de 3 años de los sectores socioeconómicos A y B en los distritos de interés. Esta demanda potencial fue considerada a fin de establecer como límite máximo la capacidad instalada, tal como se detalla en el plan operativo.
- Los resultados del estudio de mercado son auspiciosos, en tanto los clientes potenciales se muestran interesados por la propuesta del plan de negocios, el cual considera brindar un servicio diferenciado, el mismo que es congruente con los resultados obtenidos en el estudio de mercado realizado.

Objetivo: Determinar la ubicación de la cuna guardería entre los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja o Santiago de Surco.

- Los resultados de la encuesta practicada determinaron que el 41.5% de los padres interesados en dejar a sus hijos en una cuna guardería preferían que se encontrara ubicada en el distrito de Santiago de Surco, cerca de su trabajo porque así pueden visitarlos rápido de presentarse algún inconveniente o cuando tengan la necesidad de hacerlo.

Objetivo: Definir las acciones estratégicas a llevar adelante para el plan de negocio.

- Los principales puntos del plan de negocios para su Propuesta de Valor son: Optimizar el uso del tiempo de los padres de familia, ya que la ubicación de la

cuna guardería será cerca al centro laboral, con horarios flexibles acordes a la jornada laboral de los padres, la diferenciación en el servicio de cuidado y alimentación de los niños con personal especializado bajo el Método de María Montessori, seguridad con cámaras de vigilancia, monitoreo en tiempo real e infraestructura adecuada, alimentación según evaluación nutricional, atención psicológica, espacios de visita para padres y lactario.

- La estrategia de precio es la diferenciación, que plantea mantener el precio alto por un servicio de calidad alto. Para fijar los precios se ha considerado el valor que le otorgan los clientes al servicio según los resultados de la investigación cuantitativa.
- Como resultado del análisis de las cinco fuerzas de Porter y considerando el público objetivo al cual se dirige este Plan de Negocios, se va a desarrollar como escenario competitivo la diferenciación, dado que las fuerzas más importantes en magnitud son el Poder del Comprador, la Rivalidad Competitiva y el Poder del Proveedor. En consecuencia, el presente plan de negocios dispone de condiciones para enfrentar las amenazas de factores externos mediante el empleo de las oportunidades identificadas.
- Mediante la Matriz EFE se han ponderado los factores externos de acuerdo al grado de importancia que podrían presentarse en el desarrollo del Plan de negocios propuesto, obteniéndose el promedio ponderado de 2.85, que está por encima del promedio en el esfuerzo de la empresa por capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas.

Objetivo: Establecer el plan comercial y el plan operativo para implementar la idea de negocio.

- Se determinó que el presente plan de negocio se dirigirá a padres de familia entre 26 a 43 años de edad, del nivel socioeconómico A y B que residen y/o laboran en el distrito de Santiago de Surco.
- Los atributos de posicionamiento de la cuna guardería son la ubicación cercana a un centro empresarial, disponibilidad de horario parcial y completo, aplicación del método María Montessori, espacio de visitas de padres / lactario, atención psicológica y nutricional y cámaras de seguridad disponibles desde una aplicación de celular.

- Se utiliza la estrategia de mix de marketing, determinándose producto (servicios básicos y complementarios), plaza, precio, promoción, procesos, productividad, personal y presupuesto.
- Se constituirá una sociedad anónima cerrada como pequeña empresa, acogiéndose a los beneficios laborales y tributarios de este régimen en comparación a las otras modalidades impositivas.

Objetivo: Determinar la viabilidad económica y el análisis de riesgos de la idea de negocio.

Se determina la inviabilidad financiera del proyecto, pues se obtiene un valor actual neto (VAN) negativo de S/ -1,042,360 y dado que los flujos del proyecto en el horizonte analizado han sido todos negativos, no se ha podido determinar una TIR, siendo la tasa esperada por los accionistas de 20%.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta el marco metodológico usado para el desarrollo del plan de negocio, donde se especifican detalles sobre las fuentes de información, estructura y metodología a utilizar. Además, se desarrollará la estructura del trabajo, las fuentes de información y las herramientas aplicadas. En el capítulo I se detallaron los objetivos generales y específicos basados en el proceso de investigación, para lo que se usó fuentes primarias y secundarias de cunas-guarderías similares en Lima Moderna para encontrar puntos diferenciadores para el plan de negocio, luego se buscó información secundaria en publicaciones especializadas para conseguir información sobre el entorno del mercado.

1. Modalidades de Investigación

La modalidad de investigación a utilizar en este trabajo será de tipo cuantitativo y cualitativo.

1.1. Investigación Cualitativa

Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación se guía por los temas significativos de la investigación.

Desde el punto de vista cualitativo se aplicará el método no interactivo mediante el análisis de conceptos y análisis de sucesos pasados. Se realizará mediante el análisis de conceptos relacionados principalmente al marco legal de las cunas en el Perú y el análisis histórico de descripción de sucesos pasados. Asimismo, se desarrollará un *focus group* a 6 padres del segmento socioeconómico A y B, con hijos con una edad entre 4 meses a 2 años con 11 meses, que trabajen en San Isidro, Santiago de Surco, Miraflores y San Borja, a fin de identificar sus gustos y preferencias en los servicios de cuna para sus menores hijos. Asimismo, se realizarán entrevistas para recoger datos, describir actividades, creencias, opiniones u otros.

1.2. Investigación Cuantitativa

Utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

Desde la modalidad de investigación cuantitativa se utilizará, predominantemente instrumentos de medición a fin de comparar la información para emplearla en modelos estadísticos o matemáticos, el tipo a emplear es no experimental mediante encuestas realizadas a padres de familia de hijos con edades de 4 meses a 2 años con 11 meses que laboran en los distritos de San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y Miraflores.

2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación a aplicar será no experimental y no interactivo. Mediante la aplicación de herramientas como la descripción, la encuesta y el análisis de conceptos.

Con las herramientas de descripción y encuesta (Modalidad Cuantitativa - No experimental) se reseñan los rasgos, cualidades o atributos de las familias peruanas del nivel socioeconómico A y B de Lima Moderna, el rol de la mujer en el mercado laboral peruano y los nuevos servicios que reciben los niños como estimulación temprana u otros.

El análisis de conceptos (Modalidad Cualitativo - No Interactivo), analiza la información escrita sobre las cunas en el Perú, la estimulación temprana, los métodos de enseñanza, los requisitos mínimos según la regulación para establecer una cuna en el Perú, entre otros. Ver Anexo N° 01 - Tipos de investigación.

3. Estructura General de Trabajo

En la Tabla N° 01 se detalla la estructura general de la presente tesis:

Tabla N° 1 Estructura General de Trabajo

Cap.	Título	Propósito	Herramientas
I	Introducción	Describir el contexto actual de los padres respecto al cuidado de los infantes, explicando la idea de negocio identificando los objetivos de la tesis, sus alcances, limitaciones y conclusiones.	
II	Marco Metodológico	Describe la modalidad de la investigación y el tipo de investigación. Asimismo, se definen las fuentes y herramientas utilizadas.	Fuentes secundarias.
III	Marco Conceptual	Establecer la definición de los conceptos que se utilizaran en la investigación y en el establecimiento del modelo de negocio.	Fuentes secundarias.
IV	Marco Contextual	Establecer el marco económico, demográfico, político y el análisis del sector.	Fuentes secundarias.
V	Marco Legal	Identificación y análisis de las normas legales que regulan el funcionamiento e implementación de las cunas en el Perú.	Análisis del marco legal para cunas en el Perú.
VI	Estudio de Mercado.	Identificar y analizar las preferencias del público objetivo.	<i>Focus Group</i> . Encuestas. Análisis de data.
VII	Análisis del entorno y Modelo de Negocio.	Análisis del macro y micro entorno del mercado de cunas en el Perú; Análisis Sociocultural, Económico, Político - Legal, Técnico y Económico. Definir y crear un modelo de negocio innovador, diferenciado y con visión de largo plazo. Se desarrolla la visión, misión y valores.	SEPTE; Cinco fuerzas de Porter; Oportunidades y Amenazas. Modelo de Negocios de CANVAS.
VIII	Plan Comercial	Objetivos y estrategia general de marketing basados en el precio, producto, plaza, promoción, procesos, personal y ambiente físico. Cálculo del crecimiento y tamaño del mercado, cálculo del mercado potencial y estimación de demanda.	Modelo de las 7ps

IX	Plan de Operaciones	Actividades para la implementación de la empresa una vez determinada su viabilidad. Determinación de la cadena de valor y procesos.	Cadena de Valor de Porter.
X	Análisis Económico y Financiero	Evaluación económica del proyecto, estimación de las inversiones, ingresos y gastos, flujo económico proyectado, determinación de los ratios financieros.	VAN TIR Periodo de Recupero Ratio Beneficio/Costo. Análisis de sensibilidad.

4. Fuentes

4.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias son aquellas que necesitan ser elaboradas por el investigador porque la información no está disponible. Se trata de localizar información relevante “a la medida” para el desarrollo de la estrategia comercial y supone entrar en contacto con los clientes, intermediarios, competidores, etc. estas fuentes suponen tiempo, esfuerzo, y un coste elevado por lo que es aconsejable agotar las posibilidades que ofrecen las fuentes secundarias. (Merino Sanz, 2015). En este trabajo, se incluyen encuestas, focus group y entrevistas.

Encuesta: Son investigaciones no experimentales transversales descriptivas o correlacionales-causales, ya que a veces tienen los propósitos de unos u otros diseños y a veces de ambos. Generalmente utilizan cuestionarios que se aplican en diferentes contextos (aplicados en entrevistas “cara a cara”, mediante correo electrónico o postal, en grupo). (Hernandez, Fernandez & Baptitsta, 2010)

En este plan de negocios las encuestas estarán dirigidas a padres que trabajan en las zonas correspondientes a los distritos de Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro y San Borja.

La aplicación de las encuestas permitirá disponer de información estadística de padres de 26 a 43 años de edad que vivan y/o trabajen en los distritos antes señalados, de los niveles socioeconómicos A y B, para medir el mercado objetivo del modelo de negocio propuesto por esta investigación.

Específicamente nos permitirá conocer: (i) las características de las familias dentro del segmento seleccionado para la investigación, (ii) los hábitos en el cuidado

de los hijos menores a 3 años cuando ambos padres trabajan, (iii) cuáles son los principales atributos en el momento de decidir una guardería, (iv) los atributos que los padres y madres consideran más importantes en el cuidado de sus hijos, (v) el interés de los encuestados en el proyecto, (vi) el modo más adecuado de comunicación entre los padres de familia y la cuna guardería, (vii) el monto que están dispuestos a pagar los padres de familia, (viii) las preferencias con respecto al nombre de la cuna guardería y (ix) la ubicación para la cuna guardería.

Entrevista: Es una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia (claro está, que se puede entrevistar a cada miembro del grupo individualmente o en conjunto; esto sin intentar llevar a cabo una dinámica grupal, lo que sería un grupo de enfoque). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Hernández, Fernández & Baptitsta, 2010).

Se realizarán entrevistas a profesionales en educación y psicología con el propósito de (i) verificar la viabilidad de la puesta en marcha de la guardería, (ii) establecer las características se requieren para desarrollar con éxito el plan de negocios, (iii) definir los factores claves y los requerimientos que se necesitan satisfacer en los padres de familia e (iv) identificar las posibles dificultades de la implementación.

Focus Group: Un método de recolección de datos cuya popularidad ha crecido son los grupos de enfoque (*focus groups*). Algunos autores los consideran como una especie de entrevistas grupales, las cuales consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a diez personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales. (Hernandez, Fernandez & Baptitsta, 2010).

Se realizará un *focus group* con la finalidad de conocer las opiniones, intereses y sugerencias de los padres de familia entre los 26 y 43 años de edad con hijos menores de tres años que trabajan y pertenecen al segmento socioeconómico A y B respecto a la implementación de una cuna guardería en los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja y Santiago de Surco.

El propósito de la aplicación del *focus group es* comprender el comportamiento de los padres que trabajan y que tienen hijos menores de tres años, para (i) conocer sus opiniones, intereses y sugerencias de mejora sobre la propuesta de implementación de una cuna -guardería en los distritos de interés, (ii) cómo se proyecta el concepto de negocio, (iii) averiguar los hábitos de los clientes potenciales en relación al cuidado de sus hijos, (iv) identificar los atributos más valorados en una cuna guardería, (v) determinar a partir de qué edad las madres y padres están dispuestos a mantener a sus hijos en una cuna, (vi) identificar cual es la prioridad de la ubicación de una cuna guardería, cerca al domicilio o al centro laboral, (vii) conocer cómo se organizan en el cuidado de los hijos: nana, familiar, cuidado de la madre, nido a tiempo completo, (viii) determinar el interés de las usuarios en confiar el cuidado de sus hijos durante la jornada laboral (máximo 11 horas), (ix) indagar respecto al importe a pagar por una cuna guardería que se ubique cerca al centro laboral y que esté disponible durante la jornada laboral.

4.2. Fuentes secundarias

Son aquellas que recogen información elaborada y procesada previamente ya sea por la propia empresa o por personas o entidades ajenas a la misma. De hecho, cualquier investigación debe empezar por una búsqueda de fuentes secundarias debido a su ahorro de tiempo y esfuerzo que suponen en el desarrollo de las investigaciones, así como un ahorro económico importante. En algunas ocasiones, la información secundaria es la única información que se puede emplear para alcanzar los objetivos propuestos. Por ejemplo, información económica financiera de una empresa de la competencia (Merino Sanz, 2015).

Con el fin de cubrir las fuentes secundarias se consultará, entre otras, publicaciones de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) sobre la caracterización de los Niveles Socioeconómicos, de IPSOS: Perfiles Zonales de Lima Metropolitana, Perfil del ama de casa limeña, Perfil del jefe de hogar, Perfiles socioeconómicos de Lima Metropolitana, información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), referida a participación de la mujer en la Población Económicamente Activa (PEA).

5. Herramientas utilizadas

- **SEPTE:** Es una técnica de evaluación del entorno en el que se desarrolla la empresa. Se trata de identificar los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos que influyen en la organización. Cuando la empresa hace un adecuado análisis SEPTE puede determinar con mayor precisión aquellos aspectos exógenos que la convierten en más o menos vulnerable. Se analizan los aspectos: sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos ("Análisis SEPTE", 2018).
- **Fuerzas de Porter:** El modelo de cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia varía en gran medida en función de las industrias. El nivel de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas (David, 2011):
 1. Rivalidad entre empresas competidoras.
 2. Entrada potencial de nuevos competidores.
 3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
 4. Poder de negociación de los proveedores.
 5. Poder de negociación de los consumidores
- **Matriz EFE:** La matriz es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de un negocio o empresa, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos.

Es una matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.
- **Business Model Canvas:** Es una herramienta que combinada con otras y utilizada de forma adecuada ayuda a una empresa a crear, desarrollar y capturar valor. Fue creado por Alexander Osterwalder. En este modelo se estudian cuatro áreas que hacen referencia a las respuestas a las preguntas: ¿cómo?, infraestructura, ¿qué?, propuesta de valor, ¿quién?, clientes y ¿cuánto?, modelo económico, fundamentales al momento de pensar en un negocio (Schnarch Kirberg, 2016).

CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se desarrollan los principales conceptos vinculados a este plan de negocio, para ello se describe qué es educación, estimulación temprana, cuna, guardería, jardín, entre otros. Se describe el modelo tradicional y alternativo, asimismo, se evalúan los modelos alternativos de Reggio Emilia, Waldorf, Pikler y María Montessori según el grado de interacción del maestro, orden y limpieza, individualismo de los niños, aplicación del juego y estudios científicos. Finalmente se selecciona el modelo que será aplicado en el presente plan de negocios y se analiza a profundidad a fin de identificar su origen, componentes, materiales y descripción de las características del docente a cargo.

1. Educación

Existen diferentes definiciones del concepto de educación. La Real Academia de la Lengua Española define a la educación como: crianza, enseñanza y doctrina que se da a los niños y a los jóvenes.

La UNESCO se refiere a la educación como “un derecho que proporciona a los individuos y a las sociedades las capacidades y conocimientos críticos necesarios para convertirse en ciudadanos empoderados, capaces de adaptarse al cambio y contribuir a su sociedad, economía y cultura” (UNESCO, 2018).

En la Ley General de Educación N° 28044 se señala que la Educación Básica, es la etapa del Sistema Educativo destinada a la formación y desarrollo integral de la persona en los aspectos físico, afectivo y cognitivo, el despliegue de sus potencialidades y el desarrollo de capacidades, conocimientos, actitudes y valores fundamentales para el logro de su identidad personal y social, el ejercicio de la ciudadanía y el desarrollo de las actividades laborales y económicas, mediante el desarrollo de competencias, capacidades, actitudes y valores para actuar adecuada y eficazmente en los diversos ámbitos de la sociedad, desarrollar aprendizajes en los campos de las ciencias, las humanidades, la técnica, la cultura, el arte, la educación física y los deportes, así como aquellos que permitan al educando un buen uso y usufructo de las nuevas tecnologías; tiene carácter inclusivo, satisface las necesidades básicas de aprendizaje de niños, jóvenes y adultos, considerando las características individuales y socioculturales de los educandos. Se rige por los principios de la educación peruana y es la base para acceder a la Educación Superior. Se organiza en

las siguientes modalidades: Educación Básica Regular, Educación Básica Alternativa y Educación Básica Especial.

Para efectos de nuestro plan de negocios se aplicará el concepto de educación según el Ministerio de Educación mediante la Ley N° 28044, donde se definen las cunas.

2. Aprendizaje desde el nacimiento

Aunque los procesos formales de educación que conocemos no comienzan hasta que el niño aprende a leer, existen otros procesos de aprendizaje que inician al momento de nacimiento: la mente de los niños se desarrolla rápidamente cuando se les habla, se les toca o se les acuna. Smith (2018) señala que la manera más importante en que los niños se desarrollan y aprenden es por medio de la relación con los demás. Cuanto más los adultos o los cuidadores hablan y responden a los niños, más rápido se desarrolla su aprendizaje. Los progenitores o las personas encargadas de cuidar a los niños deben hablar, leer o cantar a los recién nacidos y a los niños de corta edad. Incluso cuando los niños no tienen capacidad para comprender las palabras, estas primeras “conversaciones” le permiten desarrollar su lenguaje y su capacidad de aprendizaje.

3. Estimulación temprana

El Ministerio de Salud (en adelante, Minsa) en la Norma Técnica de Salud para el Control de Crecimiento y Desarrollo de la Niña y el Niño Menor de Cinco Años define la estimulación temprana como el “conjunto de acciones con base científica, aplicada de forma sistemática y secuencial en la atención de la niña y niño, desde su nacimiento hasta los 36 meses, fortaleciendo el vínculo afectivo entre padres e hijos y proporcionando a la niña y niño las experiencias que ellos necesitan para desarrollar al máximo sus potencialidades físicas, cognitivas, emocionales y sociales” (Ministerio de Salud, 2011).

Hernán Montenegro (Alvarez & Alvarez, 2009) indica que la estimulación temprana es “el conjunto de acciones tendientes a proporcionar al niño las experiencias que éste necesite desde su nacimiento, para desarrollar al máximo su potencial psicológico”.

De las definiciones citadas se concluye que la estimulación temprana busca mejorar los resultados en el desarrollo de los niños aprovechando la capacidad

psicológica del niño para fortalecer aspectos sociales, físicos, emocionales y cognitivos. Por lo tanto, deberá formar parte de los servicios a ofrecer en la cuna materia de este plan de negocios.

4. Diferencia entre cuna, guardería y jardín

En una cuna se reciben niños menores de 3 años (desde los 90 días hasta los 2 años 11 meses de edad) por lo que proporcionan una atención integral durante un tiempo no menor de cinco días a la semana, en horarios de ocho horas diarias como máximo. La permanencia diaria del niño en la cuna está sujeta a las necesidades de la familia. El servicio funciona todo el año. Esta atención se brinda a través de un espacio rigurosamente organizado que ofrece a los niños un máximo de estabilidad y seguridad para crecer y desplegar sus capacidades de organización del movimiento y desplazamiento, exploración, comunicación, autonomía e iniciativa. La atención es realizada por personal profesional y técnico (auxiliar) preparado y especializado para garantizar la calidad del servicio. (Reglamento de la Ley General de Educación, 2012).

El concepto de guardería no se encuentra definido en el marco legal educativo, sin embargo, la Real Academia Española señala que es el lugar donde se cuida y atiende a los niños de corta edad. En el presente plan de negocios se considera la guardería como un concepto que complementa la definición de la cuna a efectos de ampliar el horario de atención.

Un jardín atiende a niños y niñas de 3 a 5 años de edad. Se adecúa a las características y necesidades específicas de los niños, las familias y el medio. Está bajo responsabilidad de profesionales de Educación Inicial con el apoyo de auxiliares de educación. (Reglamento de la Ley General de Educación, 2012)

5. Modelos pedagógicos

Ortiz Ocaña (2013) señala que el término modelo implica procesos, atributos, símbolos, características descripciones de hechos y la interrelación entre ellos, con la finalidad de obtener un mejor entendimiento de un fenómeno.

El modelo pedagógico pretende lograr aprendizajes y se concreta en el aula. Es un instrumento de la investigación de carácter teórico creado para reproducir idealmente el proceso de enseñanza y aprendizaje. No es más que un paradigma que sirve para

analizar, interpretar, comprender, orientar, dirigir y transformar la educación (Ortiz Ocaña, 2013).

En ese sentido, el modelo pedagógico pretende satisfacer las preguntas sobre el ser humano, caracterizar el desarrollo de la enseñanza, definir las experiencias y la currícula aplicable a cada nivel escolar, asimismo, busca identificar el tipo de relación entre el educador y el educando, y finalmente describe el enfoque bajo el cual se desarrollarán la enseñanza y la evaluación (Ortiz Ocaña, 2013).

5.1. Modelo pedagógico tradicional

Corresponde a la forma tradicional de enseñanza donde el centro del que evoca el conocimiento es el docente, es el maestro quien está frente a los alumnos con el objetivo de impartir conocimiento, la evaluación se realiza por calificaciones medibles, los alumnos se diferencian por grados según su edad cronológica, la currícula está determinada por entes administrativos del Estado, predomina el aprendizaje memorístico, de repetición y ejercitación; finalmente, son los profesores y directores la autoridad que tiene el mando frente a los alumnos quienes deben comportarse con disciplina, respeto y obediencia frente a ellos (La educación prohibida, 2012).

La educación pública, gratuita y obligatoria nace en Francia durante el periodo del despotismo ilustrado, el objetivo de impartir la educación es obtener un pueblo dócil, que esté preparado para la guerra (La educación prohibida, 2012). Asimismo, es un esquema donde se imparten los mismos conocimientos a niños y/o adolescentes de la misma edad, bajo el entendimiento que son homogéneos, y aquellos que tengan resultados óptimos son premiados, y considerados de mayor valor para obtener un trabajo de elite y los no exitosos podrían obtener labores técnicas u operativas (Ortiz Ocaña, A, 2013).

5.2. Modelos pedagógicos alternativos

Los modelos pedagógicos alternativos nacen en los años 1920, mediante los cuales se da un giro importante a la base de la enseñanza, debido a que el centro de la educación es el niño y no los maestros. Reconoce que son los niños seres creativos, a quienes se debe motivar para aprender y en consecuencia se educaran desde el deseo de investigar presentando la alegría de los niños y sus ganas de vivir (Pinto Blanco, A. 2008).

Estos modelos mantienen una visión holística de los niños, donde el docente propone sin imponer los temas y/o proyectos sobre los cuales el alumno toma decisiones sobre su crecimiento, desarrollo físico y psicológico (Pinto Blanco, A. 2008).

De esta manera busca un desarrollo integral de los niños, entendiéndose como personas autónomas, que toman decisiones, interrelacionan con el mundo como receptor y prestador de conocimientos y experiencias (Pinto Blanco, A. 2008).

En el Anexo N° 2 se describen ocho modelos pedagógicos alternativos: 1) F. Froebel, 2) M. Agazzi, 3) Reggio Emilia, 4) O. Drecoly, 5) Montessori, 6) Waldorf, 7) Pliker y 8) Acouturier.

Los 8 modelos fueron expuestos a las expertas Juana Rosa Bustamante Tirado y María del Pilar Vicente Gallo a quienes se les presentó los 8 modelos y nos recomiendan analizar cuatro: Reggio Emilia, María Montessori, Waldorf y Pikler.

Tabla N° 2 Análisis comparativo de los modelos pedagógicos alternativos

N°	Factor	Reggio Emilia	Waldorf	Pikler	María Montessori
1	Interacción del maestro	Los maestros incentivan la investigación, participan activamente, graban videos y toman fotos para que los alumnos puedan obtener evidencias de sus avances. Los alumnos y los maestros se encuentran al mismo nivel, ambos aprenden constantemente en el aula.	La maestra está al pendiente del desenvolvimiento de los niños, interactuando cuando lo requieran.	El maestro observa y estimula al alumno desde la paciencia, calma y respeta el tiempo del alumno. No interviene en los movimientos y permite que sean los niños quienes propongan sus propios retos.	El maestro es una guía, sin embargo, en la medida de lo posible se evita su interacción con los alumnos. Uno de los retos más importantes para la guía es omitir si intervención. Se busca que los alumnos interactúen libremente.
2	Orden y limpieza	Busca mantener los espacios ordenados, decorado de tal forma que estimule a los alumnos. Este método principalmente busca los espacios abiertos y el acercamiento de los alumnos con la naturaleza.	Busca que los espacios sean cercanos a los que los niños encuentran en sus casas, ambientes con sofás, cocinas.	Este método requiere principalmente escalones pequeños, tarimas, cajones, muebles que desarrollen el movimiento de los niños, por lo que no requiere un orden específico de alineación de los bienes.	Es una de las principales características, que el aula se encuentre pulcra, ordenando los instrumentos por actividades, utiliza colores neutros y requiere espacios amplios donde se desenvuelven los alumnos.
3	Individualismo de los niños	Los temas son seleccionados por el grupo, se trabaja principalmente en grupo y se busca el crecimiento integral basado en la experiencia de los niños como parte de un grupo social.	Incentiva la empatía, el trabajo grupal por proyectos donde los temas son seleccionados por el grupo.	Busca la autonomía del niño, quien selecciona qué herramienta utilizará. Las herramientas implementadas en esta metodología incentivan el movimiento que es un descubrimiento autónomo e	Se les enseña a los pequeños a realizar actividades de manera autónoma, como pelar frutas, cambiarse o limpiarse solos, asimismo, dentro del aula cada niño selecciona la actividad a realizar y decide si necesita

				individual.	cambiarla o no.
4	Aplicación del juego	Si bien los niños juegan, en este método utilizan los proyectos y dirigen a los niños a analizar una situación en concreto sin seleccionar libremente que juego utilizar.	El aprendizaje se realiza mediante el juego lúdico, libre, que incentive la creatividad y los libros utilizados pueden ser de fantasía, que impliquen el desarrollo de la imaginación.	Busca que los niños desarrollen su motricidad de manera libre, activa, con actitud positiva frente a sus fracasos y logros. Utiliza colchonetas y escalones de manera libre para los niños.	Este método utiliza juegos especiales, los mismos que son diseñados con un fin específico de aprendizaje.
5	Estudios científicos	Cuando un alumno consulta, los maestros impulsan la investigación del grupo para que sean los alumnos quienes identifiquen la respuesta correcta. Los proyectos están vinculados a la naturaleza, la ciencia y los juegos grupales.	Principalmente está vinculado a los juegos creativos, el estudio de las artes como la música y a la literatura de ficción.	Considera que el movimiento motriz es espontáneo y que los niños realizarán los movimientos de manera natural en tanto cuenten con los incentivos en el ambiente para realizarlos.	Este método incentiva el pensamiento científico y crítico, analizando los hechos reales y de la naturaleza, los libros científicos y los juegos son dirigidos al aprendizaje matemático o al análisis de situaciones.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla N°03 se han analizado cinco factores por los cuales se ha otorgado una puntuación del 1 al 4. Se otorga 4 si el método aplica más el factor y 1 si lo aplica en menor proporción.

Los factores a tomar en cuenta son:

- A. Interacción del maestro: Corresponde al grado de intervención de los maestros en el desarrollo de los niños.
- B. Orden y limpieza del ambiente: Relacionado a la necesidad del método en mantener un ambiente orden y limpio.
- C. Individualismo de los niños: Está vinculado a la interacción del maestro, sin embargo, corresponde al nivel de integración de los alumnos.
- D. Aplicación del juego: Referido al juego como herramienta para el aprendizaje.
- E. Estudios científicos: Aspecto vinculado al grado de investigación científica.

Finalmente, se seleccionará la metodología que seguirá el presente plan de negocios de cuna guardería.

Tabla N° 3 Modelos Pedagógicos Alternativos

Ref.	Factor	Reggio Emilia	María Montessori	Waldorf	Pikler
A	Interacción del maestro	4	1	3	2
B	Orden y limpieza del ambiente	3	4	1	2
C	Individualismo de los niños	1	4	2	3
D	Aplicación del juego	2	3	4	1
E	Estudios científicos	3	4	2	1
Total		13	16	12	9

Fuente: Elaboración propia.

De los modelos metodológicos descritos, para efectos del análisis de la presente tesis se ha seleccionado el método María Montessori debido a que obtuvo un puntaje de 16, superando a los otros métodos analizados. Asimismo, busca la integración por periodos de edad de 3 años, brindando la adecuación del ambiente a los niños, siendo la más adecuada para la búsqueda del desarrollo integral de los niños de 4 meses a 2

años y 11 meses. Debe anotarse que estos resultados han sido validados con entrevistas a expertos.

5.3. Modelo de María Montessori

María Montessori inició su experiencia en escuelas para niños llamadas “Casas dei Bambini” donde ideó una nueva forma de proponer la pedagogía para los niños, principalmente dirigió a la infancia temprana.

En este modelo se identifica que los infantes son predominantemente sensibles ante el ambiente, por ello considera vital que se desarrolle bajo un ambiente que estimule su atención y el aprendizaje se obtendrá a través de las vivencias, de la misma manera como es capaz de aprender un idioma con toda su complejidad gramatical a partir de escuchar y observar podrá obtener conocimiento a raíz de sus experiencias con el entorno.

El acompañamiento de este aprendizaje es mediante el juego, inicia la absorción del nuevo aprendizaje de manera inconsciente en las primeras etapas para luego hacerlo de manera consciente a medida que va desarrollando su nivel cognitivo.

“En el ambiente del niño todo debe estar medido además de ordenado, y la eliminación de confusiones y superficialidades engendra precisamente el interés y la concentración”

(Montessori, 1982, p. 191).

A fin de explotar las capacidades de los niños, es importante preparar el ambiente y para ello Montessori (1982) identifica los siguientes componentes:

- a. Libertad
- b. Estructura y orden
- c. Realidad y naturaleza
- d. Belleza y atmosfera
- e. Materiales Montessori
- f. Desarrollo de la vida en comunidad
- g. Guías María Montessori

En el Anexo N° 03 se describe cada uno de los componentes, asimismo, a continuación, se analiza como estos aspectos se aplican en el presente plan de negocios. Estos factores serán aplicados en el plan operativo.

a. Libertad: En aplicación del método Montessori, dentro de la cuna guardería los niños deben tener la libertad de decisión. Es decir, los niños pueden seleccionar sus actividades, hacia donde ir dentro del espacio y qué movimientos corporales

realizar ya que cada niño podrá trazarse nuevos retos según su grado de madurez y deciden cuando cambiar el objetivo y como efectuarlo.

- b. Estructura y orden:** Dentro de las aulas se deben clasificar los materiales de acuerdo al grado de complejidad y el interés de los niños. Los niños deben encontrar un aula ordenada, con un espacio abierto donde los niños sean quienes tomen los materiales con la libertad descrita en el punto anterior y al finalizar el día son los mismos niños quienes deben organizar y ordenar los materiales según la ubicación que le corresponde. Para ello la clasificación debe ser estructurada y simple.
- c. Realidad y naturaleza:** El ambiente del aula debe ser similar a la realidad, no tomar aspectos de fantasía para su decoración. Por otro lado, solo debe existir un ejemplar de cada material disponible; de esta manera son los niños quienes deben organizarse para utilizarlo, esperando el turno y aprendiendo a compartir. Asimismo, la cuna guardería debe implementar un espacio donde los niños puedan observar la naturaleza. Para cumplir este objetivo es importante tener un espacio de jardín o un pequeño biohuerto donde sea posible para los niños apreciar el crecimiento de la naturaleza y sentirse responsable de su cuidado.
- d. Belleza y atmosfera:** Las aulas se decoran bajo el concepto minimalista, buscando armonía entre los objetos bajo la simplicidad, los colores de los artículos y detalles deben ser alegres y brillantes. Sin embargo, el aula debe decorarse primordialmente con colores neutros como el beige y blanco que brinden calidez y tranquilidad.
- e. Materiales Montessori:** Los materiales son naturales, acordes al tamaño de los niños, elaborados con madera, vidrio o metal, y cada material debe contar con una finalidad específica.

Los materiales Montessori deben ser altamente sensoriales incentivando la experiencia real sensorial. Asimismo, deben contar con un control de error como por ejemplo colocar las formas geométricas en el lugar que le corresponde, los niños aprenderán a unir el objeto con la forma geométrica que le pertenece.

Dentro del aula debe existir solo un ejemplar de cada material y la clasificación de los mismos puede realizarse por los sensoriales, académicos y, los artísticos y sensoriales.

Los materiales sensoriales son táctiles, auditivos, olfativos y gustativos como por ejemplo las que se muestran en las Figuras N° 01 y 02:

Figura N° 1 Formas geométricas



Figura N° 2 Botellas sensoriales



Los materiales académicos, están vinculados al lenguaje, escritura, lectura, matemática, geografía y ciencias, tal como se muestran en las Figuras N° 03 y 04.

Figura N° 3 Números del 1 al 5



Figura N° 4 Letras del abecedario



Los materiales artísticos y culturales buscan la autoexpresión y comunicación a través de la música, dibujo, pintura, modelado y escultura, como los que se pueden ver en las Figuras N° 05 y 06.

Figura N° 5 Temperas y pinceles **Figura N°6 Identificación de diferencias culturales**



f. Desarrollo de la vida en comunidad: Uno aspecto diferenciador de este método es el agrupar a los niños en grupos de edades. En este caso, un aula puede estar compuesta por hombres y mujeres de 1 a 3 años de edad.

De esta forma los niños mayores guían a los pequeños y se retroalimentan de las experiencias de los pequeños logrando perfeccionar lo que ya saben. Esta interacción se da desde la libertad de movimiento y la decisión de que actividades desean realizar.

g. Guías Montessori: Las profesionales que forman parte de la prestación del servicio deben contar con un conocimiento de la metodología y en base a ello efectuarán el papel de guía que requiere preparar los materiales, adecuar los elementos del aula y especialmente debe reprimir la participación inherente y mantenerse observando sin ser evidente para que su presencia no interfiera en el desenvolvimiento natural de los niños. Las guías deben interactuar activamente solo cuando es totalmente necesario y una guía Montessori ha logrado su objetivo cuando el grupo puede manejarse independientemente de su presencia.

La guía debe pasar por las siguientes 3 etapas:

- Preparar el material didáctico, el niño debe percibirlo como nuevo para que logre su atención. Asimismo, la presentación de la maestra debe ser suave, pulcra, alegre y ordenada.
- La guía debe captar la atención de los niños en las actividades a realizar. Cuando obtenga la atención se logrará la disciplina ya que el niño se sentirá ocupado.
- Mostrar situaciones cotidianas que despierten el interés de los niños y una vez lograda la atención presentar los materiales didácticos y es en ese momento cuando debe poner de su parte para no intervenir en el desarrollo natural de los niños y brindar elogios o ayuda solo si el niño se acerca a solicitarlas.

CAPÍTULO IV: MARCO CONTEXTUAL

El propósito de este capítulo es evaluar el entorno en que se desarrollará el plan de negocios lo que implica analizar el marco socioeconómico determinado y los factores que influyen en la toma de mejores decisiones comerciales de cara a la implementación de la idea del negocio.

1. Contexto Nacional

En el Perú habitan 31'826,018 habitantes, al año 2016 la población mayor de 18 años es de 21'084,354 de personas, es decir el 66% de la población total. Se ha identificado una tasa de crecimiento del 1.1% al año 2017. El promedio de miembros del hogar es de 3.8. (IPSOS, 2016). Se detalla mayor información del país en la Tabla N° 04, tomando como referencia la información del INEI (INEI, 2017).

Tabla N° 4 Información país Perú

Indicador	Medida	Año	Perú
Población estimada	Personas	2017	31,826,018
Esperanza de vida	Años de vida	2017	75
Crecimiento poblacional	Porcentaje	2017	1.1
Mortalidad infantil	Por 1,000 nacidos vivos	2017	16.8
Nacimiento	Personas	2017	570,283
Cobertura de salud	Porcentaje	2017	61.9
PEA	Miles de personas	2017	16,231,269
PBI per cápita	Nuevos soles por persona	2017	17,852
Tasa global de fecundidad (hijas x mujer) 1950-1955 a 2045-2050	Hijos/as por mujer	2017	2.3

Fuente: (INEI, 2017)

Perú muestra una mejora sostenida en las condiciones de la población en los últimos años, debido a que más de la mitad de hogares (55.1%) ubicados en las ciudades más importantes (más de 200 mil habitantes) se encuentran dentro de la clase media y alta.

Esta información se revela en un estudio de Ipsos Perú que fue elaborado con información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). El informe establece cinco niveles socioeconómicos. El segmento A, con ingresos familiares

mensuales de S/.10, 622, en promedio; el B, con S/.5, 126; el C, con S/.3, 261; el D, con S/.1, 992, y el E, con S/.1, 027.

2. Población objetivo

Se han identificado cuatro distritos ubicados en la zona considerada como Lima Moderna: Santiago de Surco, Miraflores, San Borja y San Isidro. En la Tabla N° 05 se detalla la información sobre el número de habitantes en los distritos seleccionados según el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Tabla N° 5 Número de habitantes por distrito

Distrito	Habitantes	Proyección 2025
Santiago de Surco	344,242	326,580
Miraflores	85,065	69,434
San Isidro	55,006	50,216
San Borja	111,808	178,234

Fuente: INEI 2015

Asimismo, a continuación, se muestra una breve descripción de cada distrito según lo obtenido en las respectivas páginas web de los municipios:

- Santiago de Surco se ubica dentro de los 20 distritos más poblados de Lima, en la posición número 10 con 344 mil habitantes y 107.8 mil hogares según CPI en su estudio de mercado de agosto 2017.
- Para Miraflores las cifras de la población por estructura de edad, se presenta un esquema que tiene relación con el ciclo de vida de la población, y considera los siguientes grupos de edad: población de niños (0-10 años), adolescentes (11-17 años), jóvenes (18-29 años), adultos (30-59 años), ancianos (60 a más años). Esta información esta detallada en la demografía del distrito en la página web de la municipalidad.

Los datos obtenidos en el Censo Nacional de Población y Vivienda ejecutado por el INEI, muestra que el 56% de la población total del distrito de Miraflores está conformado por mujeres y el 44% por hombres.

- En San Isidro el 90% de sus habitantes goza de un nivel económico alto. Más del 65% vive en departamentos, casi el doble que en casas. Entre 120 mil y 130 mil personas trabajan en el distrito, sobre todo en el centro financiero. Según los datos

de la Municipalidad de San Isidro, la población flotante cada día es de 800 mil personas, que entran a San Isidro por negocios.

- La municipalidad de San Borja no revela información detallada sobre la composición de su población por rangos de edades.

3. Ingresos y Gastos promedio en Lima Moderna

De acuerdo a la distribución de niveles socioeconómicos por Zonas, APEIM ha identificado 10 Zonas en Lima Metropolitana. En la Tabla N° 06 se detallan las 10 zonas identificadas.

Tabla N° 6 Estructura Socioeconómica en Lima Metropolitana

Zona	Total	Niveles Socioeconómicos					Muestra	Error (%)
		A	B	C	D	E		
Total	100	5.0	24.4	41.0	23.3	6.3	4,126	1.6
ZONA 1: Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.0	13.9	44.1	31.0	11.0	310	5.5
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.6	26.4	51.9	18.5	0.6	352	5.3
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.1	14.9	42.9	31.6	9.5	275	6.1
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	2.9	29.6	41.7	23.3	2.5	524	4.4
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	1.4	14.8	46.6	29.0	8.2	352	5.2
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	13.5	59.7	20.3	6.2	0.3	288	5.7
ZONA 7: La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco	100	34.0	44.9	13.1	6.6	1.4	350	5.6
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	3.0	31.5	40.6	20.3	4.6	305	5.9
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.0	10.4	45.8	32.1	11.7	308	5.6
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.5	21.0	44.8	22.9	9.8	1,015	3.1

Otros	100	0.0	12.8	31.9	34.0	21.3	47	14.3
-------	-----	-----	------	------	------	------	----	------

Fuente: APEIM - Estructura socioeconómica 2016.

Elaboración: Departamento de Estadística - C.P.I

Se ha seleccionado la Zona 7 como la zona sujeta de análisis debido a que alberga en mayor porcentaje los niveles socioeconómicos A y B.

El ingreso promedio mensual en la Zona 7, también conocida como Lima Moderna, es de S/ 6,437 según INEI – (ENAHO 2015) en base al estudio de 692 hogares. Con relación al gasto promedio mensual en Lima Moderna se determinó que este es de S/. 4,807, tal como se ve en la Tabla N° 07.

Tabla N° 7 Gasto promedio mensual en Lima Moderna

Rubros de gasto	Nuevos soles Promedio	%
Alquiler y vivienda	1,491	31%
Alimentos y bebidas	1,312	27%
Esparcimiento, diversión, cultura y enseñanza	485	10%
Transporte y comunicaciones	467	10%
Cuidado, conservación de la salud y servicios médicos	330	7%
Muebles, enseres y mantenimiento de vivienda	296	6%
Vestido y calzado	149	3%
Equipamiento del hogar	84	2%
Otros bienes y servicios	193	4%

Fuente: Ipsos Perú, Perfiles Zonales – Lima Metropolitana 2017

4. Características requeridas de nidos / guarderías

Según la Unidad de Estadística Educativa (ESCALE) del Ministerio de Educación (2017), el número de guarderías es insuficiente para atender la demanda de padres que necesitan trabajar y no tienen otra alternativa para el cuidado de sus hijos. A pesar de este número limitado, los criterios para elegir una guardería son: la seguridad, los docentes, metodología, ubicación, ayuda psicológica y las instalaciones. Es importante que se tomen en cuenta estos factores para el desarrollo del plan operativo.

Para Milagros Millán, especialista de la Dirección de Educación Inicial del Minedu, el ambiente que rodea al niño es importante al momento de elegir una guardería por eso es que el local debe tener espacio y medidas de seguridad como enchufes en alto y protectores de esquinas para evitar accidentes. También tiene que contar con recursos necesarios como materiales didácticos, botiquín, entre otros.

Para Amparo Luque, especialista en embarazo e infancia, la tendencia sobre la crianza ecológica se aplica actualmente en guarderías y cunas infantiles. Su primordial cuidado está en la alimentación, en las guarderías se ofrecen ahora menús ecológicos (hierbas y verduras que los niños trabajan en los huertos dentro de los centros educativos) preparados en sus propias cocinas, y además de comer sano, les enseñan a los niños a proteger el medio ambiente.

5. Análisis del Sector

5.1. Estructura del Sector

Según la Unidad de Estadística Educativa (ESCALE) del Minedu, en Lima y Callao existen 450 cunas privadas y 174 públicas que cuentan con la resolución de funcionamiento del Ministerio de Educación (El Comercio, 2017).

Sin embargo, en la mayoría de los casos se constituyen de manera informal, existen muchas casas llamadas guarderías que no cuentan con la licencia y permisos del Ministerio de Educación, aunque operan con licencia municipal. Esto ocasiona que en muchos casos no se cumplan con los requisitos mínimos aprobados por las autoridades ministeriales y los niños estén al cuidado de personas inescrupulosas (El Comercio, 2017). Lo indicado por el Ministerio de Educación comprende al siguiente personal especializado: profesores de educación inicial, auxiliares, un nutricionista, pediatra o enfermera especializada en neonatología. Además, se deben cumplir estándares de infraestructura, como estar ubicado en un primer piso, tener amplios espacios y mobiliario especial.

Según la Dirección de Educación Inicial del Minedu, las cunas o guarderías de los sectores públicos y privados, debe considerar por lo menos 2 metros cuadrados de espacio para cada niño. Además, en el ámbito pedagógico, los profesionales deberán entrenarse y capacitarse de acuerdo a la metodología utilizada por cuna o guardería, lo que conlleva un alto costo de inversión.

5.2 Costo de la propiedad del inmueble

De acuerdo con lo requerido por el Ministerio de Educación, el local comercial de las cunas debe cumplir con tener acceso independiente desde el exterior, disponer de por lo menos 3 salas para los niños y una más para usos múltiples que será utilizada como comedor u otras actividades. Asimismo, es importante precisar que se requiere

que este ubicado en un primer piso y cuente con un espacio de patio o jardín de esparcimiento para el juego de los niños.

Con el objetivo de cumplir los requisitos señalados se ha tomado en consideración el análisis del alquiler de casas en los distritos de San Isidro, San Borja, Miraflores y Santiago de Surco, tal como se detalla en la Tabla N° 08.

Tabla N° 8 Costo de Alquiler de Vivienda

Distrito	Costo Alquiler
San Isidro	S/. 8,000 - S/. 15,000
Miraflores	S/. 6,000 - S/. 12,000
San Borja	S/. 6,759 - S/. 10,000
Santiago de Surco	S/. 4,000 - S/. 12,000

Fuente: Urbania.pe

Según el Ministerio de Educación uno de los requisitos es el espacio por metro cuadrado por niño, por lo que se debe tener en cuenta algunos datos generales. Por ejemplo, el precio promedio de metro cuadrado en Lima Metropolitana varía entre los S/. 2,207.89 y S/. 8,671.39 soles según la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios del Perú (ADI Perú).

Podemos considerar que el precio promedio del metro cuadrado en Lima Metropolitana que se ubicó en 4,904.16 soles en enero de este año, según información de ADI Perú, está dentro del rango de por lo menos uno de los distritos seleccionados en la investigación.

5.3. Costo de guarderías en Lima

Según la plataforma Identicole, donde se puede ubicar a todos los colegios acreditados por Minedu según distritos, costos, etc., los colegios más caros del Perú se encuentran en Lima. Esto incluye también a los colegios de nivel inicial donde el costo máximo mensual comprende la suma de S/.4, 000.

Según el diario Gestión del 18 de enero del 2017, los padres destinaron en el año 2017 entre 20% y 25% de su canasta familiar a la educación de sus hijos. Este porcentaje corresponde a un monto promedio de S/. 2, 000 soles al mes por niño.

A pesar de los costos elevados, al momento de definir la guardería la decisión se basa en la existencia de medias adecuadas en el cuidado, enseñanza y calidad. La

demanda de los padres de familia supera la cantidad de colegios que brinden estos servicios, es por eso que las políticas de admisión son cada vez más estrictas.

Algunos colegios están implementando también servicios de guardería y cuna a fin de prolongar la relación con el padre de familia desde los primeros años. Esto es conveniente ya que la necesidad en el cuidado nace desde los primeros meses y tener una relación desde muy temprano afianza luego la decisión del colegio donde estudiaran los niños.

Muchas guarderías brindan servicios adicionales en verano con las vacaciones útiles, programas educativos y actividades extra curriculares que incentivan el crecimiento y estimulación del niño. Estas actividades tienen un costo adicional en muchos casos.

5.4. Lista de guarderías en Lima por costo y distrito

Datos de origen: <http://identicole.minedu.gob.pe>. En las Tablas N° 09, 10, 11 y 12 se detallan las principales guarderías en los distritos de Miraflores, Santiago de Surco, San Isidro y San Borja respectivamente.

- Miraflores

Tabla N° 9 Principales guarderías en Miraflores

Nombre	Pensión	Metodología	WebSite
Baby's dream Prekinder - Kinder	S/.1,000	Inteligencias Múltiples	kinderbabysdream.com
Asociación educativa Caritas Graciosas	S/.1,400	Enfoque pedagógico desde una visión socio-constructivista y entiende que el niño es el protagonista de sus aprendizajes.	http://caritasgraciosas.edu.pe
Estimulación temprana Mami & yo	S/ 1,000	Estimulación temprano desde el 1 mes a 2 años	http://mamiyyoperu.com
Fantasilandia Cuna- nido-jardín	S/ 1,270		www.Fansilandia.pe

Fuente: Ministerio de Educación.

- **Santiago de Surco**

Tabla N° 10 Principales guarderías en Santiago de Surco

Nombre	Pensión	Metodología	WebSite
Colegio Antares	S/. 2,000	Programa educativo tridimensional	http://cpal.edu.pe
Nido Arcoaleno	S/. 1,000	Reggio Emilia	http://nidoarcoaleno.edu.pe/
Casuarinas Preschool	S/.1,800	PM Program	https://info.casuarinas.edu.pe/nido-casuarinas-guarderia
Nido Chiquitines	S./ 1,100	Reggio Emilia	http://www.nidochiquitines.com.pe/

Fuente: Ministerio de Educación.

- **San Isidro**

Tabla N° 11 Principales guarderías en San Isidro

Nombre	Pensión	Metodología	WebSite
Alma Mater	S/. 850	Educación integral y personal. Educación Personalizada	https://almamater.edu.pe
La Casa Amarilla	S/. 1,570	Basada en la teoría socio constructivista del aprendizaje y en la propuesta municipal italiana Reggio Emilia	http://nidolacasaamarilla.com
Nido Kangurito	S/. 1,000	Aspectos de la Metodología: Social, Física, Emocional, Intelectual	http://www.nidokangurito.com/
Nido Mundo Amigo	S/. 890	Aprendizaje a través de experiencias lúdicas, deportivas y artísticas	http://nidomundoamigo.org/

Fuente: Ministerio de Educación.

- **San Borja**

Tabla N° 12 Principales guarderías en San Borja

Nombre	Pensión	Metodología	WebSite
Happy home	S/.650	Guardería desde el 1 año y 5 meses hasta 5 años, Estimulación temprana.	https://es-la.facebook.com/nidohappyhome/
Nido My Home	S/. 1000	Práctica Psicomotriz Aucouturie	http://www.nidomyhome.com
Centro para el desarrollo de Alto Potencial: Buen Nacer	S/. 700	Método especial para el desarrollo integral de	http://www.buennacer.com/

		crecimiento del niño.	
Jardín de infancia: Mi Pequeño Universo	S/ 950	El propósito es que los niños y niñas logren un óptimo desarrollo integral en el desempeño de todas sus potencialidades.	http://www.mipequenouniverso.com/

Fuente: Ministerio de Educación.

Como se puede observar los precios de los nidos, guarderías y cunas oscilan entre los S/700 y S/ 2,000, asimismo, algunos centros ofrecen servicios bajo métodos de educación alternativos como Reggio Emilia, Montessori y Aucountuier. Finalmente, en su mayoría atienden en horarios durante la mañana y aceptan niños desde cumplido el año.

CAPÍTULO V: MARCO LEGAL

Este capítulo desarrollará el marco legal que regula la implementación de cunas de gestión privada para niños en etapa inicial, entre los 4 meses y los 2 años 11 meses de edad que contempla la idea de negocio, debiendo adecuarse a la estructura de la Educación Básica Regular (EBR) para el primer ciclo del Nivel Inicial, para ello es necesario contar con una resolución de creación, autorización de funcionamiento, implementar instrumentos de gestión, contar con el personal docente profesional en educación inicial cuya asignación se realizará según la cantidad de niños matriculados, debiendo tener una infraestructura acorde con las normas del sector educación respecto al tipo de local, equipamiento y mobiliario adecuado. Será gestionada por iniciativa privada por lo que deberá constituirse una persona jurídica que contará con los permisos y licencias correspondientes, adecuándose al marco tributario y laboral vigente.

En los Anexos N° 04 y 05 se describen los fines y principios de la educación peruana, así como los principios pedagógicos del nivel inicial que se han valorado para la implementación adecuada de la cuna guardería.

1. De la Creación y Autorización de Funcionamiento de las Cunas

La norma sobre la Organización y Funcionamiento de las Cunas de Educación Inicial aprobada mediante Directiva N° 073-2006-DINEBR-DEI precisa que para el inicio de sus actividades la cuna deberá contar con el registro, la autorización de creación y funcionamiento otorgadas por la respectiva Dirección Regional de Educación en coordinación con la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) en cuya jurisdicción se ubique.

Precisa que la autorización de funcionamiento, según la Ley de Centros Educativos Privados N° 26549, de las Cunas de Gestión Privada otorgada por la Dirección Regional de Educación, no exime la obtención de las licencias municipales respectivas relacionadas con la compatibilidad de uso y las condiciones apropiadas de higiene, salubridad y seguridad de los locales, de acuerdo con la Ley Orgánica de Municipalidades y en concordancia con el marco legal establecido para el primer nivel de la Educación Básica Regular.

1.1. Funcionamiento de las Cunas

La Cuna deberá contar con los siguientes instrumentos de gestión:

- a) **El Proyecto Educativo Institucional (PEI).** - Es un instrumento de gestión de mediano plazo que se enmarca dentro de los Proyectos Educativos Nacional, Regional y Local.

Contiene la identidad de la Cuna (Visión, Misión y Valores), el diagnóstico y conocimiento de los estudiantes a los que atiende, la propuesta pedagógica y la propuesta de gestión

- b) **El Proyecto Curricular de Centro (PCC).** - Es un instrumento de gestión que se formula en el marco del Diseño Curricular Básico. Se elabora a través de un proceso de diversificación curricular, a partir de los resultados de un diagnóstico, de las características de los estudiantes y las necesidades específicas de aprendizaje. Forma parte de la Propuesta Pedagógica del Proyecto Educativo Institucional.

- c) **El Plan Anual de Trabajo (PAT).** - Es un instrumento de gestión, derivado del Proyecto Educativo Institucional de la Cuna y del Informe de Gestión Anual de la Dirección del año anterior. Concreta los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional de la Cuna, en actividades y tareas que se realizan en el año.

Una vez aprobados el Proyecto Educativo Institucional, Reglamento Interno y el Proyecto Curricular de Centro, se remiten, para conocimiento de la Unidad de Gestión Educativa Local, solamente la primera vez o cuando sean modificados.

- d) **El Reglamento Interno (RI).** - Es un instrumento de gestión que regula la organización y el funcionamiento integral (pedagógico, institucional y administrativo) de la Cuna y de los distintos actores en el marco del Proyecto Educativo Institucional, de otros instrumentos de planeación local y regional y de las normas legales vigentes. Establece pautas, criterios y procedimientos de desempeño y de comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.

- e) **El Informe de Gestión Anual.** - Es un instrumento de gestión que registra los logros, avances y dificultades en la ejecución del Plan Anual de Trabajo y aplicación del Reglamento Interno, así como las recomendaciones para mejorar la calidad del servicio educativo. Es producto de la autoevaluación de la institución y

sirve de diagnóstico para el Plan Anual de Trabajo del año lectivo siguiente. La Cuna elevará el informe de gestión anual a la Unidad de Gestión Educativa Local.

Asimismo, establece que la jornada semanal de las Cunas será de 30 horas pedagógicas, debiendo cumplir en el año lectivo, como mínimo, 900 horas pedagógicas efectivas de trabajo directo con los niños, incluidas las actividades permanentes (alimentación e higiene). En dicha jornada semanal, está incluida 5 horas semanales para la orientación a los padres de familia y la planificación de las acciones educativas.

Indica que el horario y la duración del servicio establecido por la Cuna será flexible en función a las necesidades de las familias y la asignación de personal sin exceder las 8 horas de permanencia del niño en la institución.

Además, señala que la asignación de profesoras y auxiliares de las Cunas será en función al número de niños matriculados, teniendo en cuenta las tablas N° 13 y 14.

Tabla N° 13 Cuna unidocente por número de niños matriculados

Ciclo	Grupo	Edad (meses)	Número de niños	Docente	Auxiliar
Primer ciclo	Primer grupo	Hasta 12	6	-	-
	Segundo grupo	De 12 a 24	7	-	-
	Tercer grupo	De 24 a 36	7	-	-
	Aula integrada	Total	20	1	2

Fuente: Normas sobre Organización y Funcionamiento de las Cunas de Educación Inicial

Tabla N° 14 Cuna polidocente por número de niños matriculados

Ciclo	Grupo	Edad (meses)	Número de niños	Docente	Auxiliar
Primer ciclo	Primer grupo	Hasta 12	16	1	2
	Segundo grupo	De 12 a 24	20	1	2
	Tercer grupo	De 24 a 36	20	1	1

Fuente: Normas sobre Organización y Funcionamiento de las Cunas de Educación Inicial

La diferencia entre una Cuna Unidocente y una Polidocente está determinada por la cantidad de niños matriculados en los diferentes grupos, es decir, si el total de niños matriculados entre el primer, segundo y tercer grupo no supera los 20 niños se asignará sólo una docente y 2 auxiliares, caso contrario, de superar los 20 niños

matriculados se asignará una docente por cada grupo de acuerdo a la edad de los niños.

1.2. Infraestructura de las Cunas

Por otro lado, la Directiva en referencia establece que el local, equipamiento y mobiliario de la Cuna, se rige por las normas técnicas elaboradas por la Oficina de Infraestructura Educativa (OINFE) del Ministerio de Educación y las normas sobre organización y funcionamiento de las Cunas.

Al respecto los referidos dispositivos precisan los ambientes mínimos que debe tener la Cuna, según la Tabla N° 15.

Tabla N° 15 Ambientes mínimos de la cuna

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

Fuente: Normas sobre Organización y Funcionamiento de las Cunas de Educación Inicial

La Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular del Nivel Inicial aprobada por Resolución de Secretaría General N° 295-2014- MINEDU, establece las normas y procedimientos sobre la planificación, organización, ejecución

y evaluación de las acciones técnico-pedagógicas y de gestión de las Cunas de Educación Inicial.

Menciona que todos los ambientes deberán conservarse en debidas condiciones de higiene y mantenimiento, siendo responsable la Directora de la Institución Educativa, señalan las áreas mínimas de las Cunas según la Tabla N° 16.

Tabla N° 16 Áreas de las instituciones educativas de nivel inicial

Área	Descripción
Áreas para la actividad y juego de los niños	Es el ámbito en donde se llevan a cabo los procesos de aprendizaje de manera integral, se fortalecen los procesos educativos grupales, comunitarios y cooperativos sobre la base de espacios flexibles, pertinentes y confortables.
	Por tal razón, debe tenerse presente en todo momento, que está compuesto no solamente por las aulas si no por cualquiera de los espacios del local escolar, interiores y/o exteriores, que deben ser entendidos como escenarios que promueven el juego, la experimentación, la exploración y la comunicación.
Áreas para los cuidados	Los cuidados son momentos educativos privilegiados de interacción entre el adulto y el niño, que ocurren a diario, en los que se atiende las necesidades de alimentación, descanso, cambio de ropa pañal y otras que el niño requiere.
Áreas Administrativas y servicios generales	Es el área de la cuna y/o jardín programado para apoyar y facilitar la gestión de la institución educativa. Los ambientes mínimos necesarios son la dirección, un depósito de materiales y servicios higiénicos para adultos. Dependiendo de la dimensión de la institución educativa se requiere adicionalmente secretaría, sala de espera, sala de profesores, patio de servicio, tópicos y/o departamento psicopedagógico, vivienda para el docente, área de ingreso, depósito de limpieza y mantenimiento, estacionamiento y caseta de guardianía.

Fuente: Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular – Nivel Inicial

La misma norma precisa además las características del espacio educativo por tipo de desplazamiento motriz de niños y niñas según la Tabla N° 17.

Tabla N° 17 Caracterización del espacio educativo por tipos de desplazamiento motriz

Propuesta de aula por grupo de desplazamiento	Tipo de desplazamiento de niños	Requerimiento de espacio y materiales por características de desplazamiento
AULA CUNA: Tipo 1 3 a 9 meses aproximadamente	Para bebés que no se desplazan	Para este grupo de niños que no se desplazan, el piso debe ser liso, suave y plano; se sugiere utilizar plancha de material micro-poroso antialérgico (espesor mínimo 1.5 cm), entre otros. En este ambiente se pondrán algunos juguetes adecuados a su edad.
	Para bebés que se desplazan	Para este grupo de niños, al igual que el anterior se requiere un espacio donde ubicar a los bebés que ruedan, giran o se pueden sentar solos. Se recomienda piso liso y plano, una tabla de madera o material micro-poroso antialérgico (espesor mínimo 1.5 cm). Se colocarán materiales educativos de acuerdo a su edad.
AULA CUNA: Tipo 2 10 a 18 meses aproximadamente	Para bebés que gatean	Este grupo requiere de un espacio para el desplazamiento. En el aula se colocará piso plano o alfombra antialérgica, ya que cuando empiezan a reptar y gatear necesitan superficies firmes y lisas para desplazarse. Dentro de este espacio se pondrán materiales grandes que resistan el peso de un niño al treparse en ellos; pueden ser de madera, esponja o alfombra de esterilla, y de diferentes formas (rampas, ovalados u ondulados), para que experimenten diferentes movimientos y desplazamientos con todo su cuerpo.
	Para bebés que se ponen de pie, dan pasos y empiezan a caminar	La organización del ambiente para este grupo de niños requiere del mayor espacio disponible por lo que el mobiliario (estantes) se colocará adosado a las paredes donde se ubicarán los materiales. De esta manera y de acuerdo a las necesidades del grupo, se les puede ir colocando diversos materiales como los módulos de psicomotricidad, tarimas, bases de apoyo, etc.
AULA CUNA: Tipo 3 19 a 36 meses aproximadamente	Niñas y niños que caminan y se desplazan con facilidad	Se organizarán espacios diferenciados para juegos de movimiento y juegos tranquilos. Los materiales a utilizar deben promover el juego simbólico, la actividad psicomotriz, la expresión gráfica plástica, entre otras.

Fuente: Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular – Nivel Inicial

Adicionalmente la mencionada norma, establece la capacidad máxima de atención de niñas y niños por tipo de aula y zona según se observa en la Tabla N° 18.

Tabla N° 18 Capacidad máxima de atención por tipo de aula y zona

NIVEL INICIAL ESCOLARIZADA	Cuna	Zona Urbana y periurbana	Inicial – Cuna	Cantidad máxima
			Aula por grupo etario	
			Aula de 3 a 9 meses	16 alumnos
			Aula de 10 a 18 meses	20 alumnos
			Aula de 19 a 36 meses	20 alumnos
			Aula integrada	
			Distintos grupos etario (3 meses a 3 años)	20 alumnos

Fuente: Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular – Nivel Inicial

Menciona que el local que se destinará para el funcionamiento de la Cuna será de uso exclusivo, con acceso independiente desde el exterior y con salidas de emergencia visibles, así como zonas de seguridad debidamente establecidas y señalizadas, teniendo en cuenta lo siguiente:

- a) El área mínima necesaria por cada niño al interior de las aulas, salas o patio es de dos metros cuadrados (2 m²).
- b) Aulas ventiladas e iluminadas con luz natural.
- c) Los pisos de mayólica, madera pulida, parquet o vinílico y las paredes lisas, revocadas y pintadas. Los materiales utilizados no serán tóxicos ni dañinos a la salud.

Las aulas estarán ubicadas sólo en el primer piso. Los pisos restantes serán únicamente para uso administrativo. Por ningún motivo se autorizará la construcción y el funcionamiento del servicio de Cuna en otros pisos, en sótanos, garajes, azoteas o lugares similares.

La infraestructura de la Cuna contará con ambientes adecuados de acuerdo con la cantidad y edad de los niños que atienden, distribuidos de manera funcional y garantizando la seguridad de los niños. En caso de existir escaleras y ventanas en los ambientes a los que puedan acceder los niños, aún sean de uso administrativo, estarán asegurados con malla, redes o rejas de protección.

Las aulas se asignarán a cada grupo de niños respetando las normas establecidas para el primer ciclo de la Educación Básica Regular y las normas técnicas de OINFE. Al interior de cada aula se destinará espacios diferenciados: sueño – movimiento – higiene, el área de higiene debe ser accesible desde el aula.

El espacio para la alimentación de los niños funcionará en un lugar alejado del ambiente destinado al cambio de pañales y ropa de los niños. También, es necesario considerar espacios separados para guardar ropa limpia y sucia.

El mobiliario de la Cuna deberá adecuarse a las necesidades y características antropométricas (proporciones y medidas) de los niños y estará diseñado y construido de manera que no implique peligro para los niños, no presente bordes filosos ni astillas, sea atóxico y no esté oxidado y conservarse en condiciones de higiene y mantenimiento, en la Tabla N° 19 se detalla el Mobiliario Mínimo con que contará la Cuna.

Tabla N° 19 Mobiliario mínimo de las cunas

Para niños y niñas menores de 12 meses	Para niños y niñas entre 12 meses y 24 meses	Para niños y niñas entre 24 meses y 36 meses
Cunas para descansar (Una por cada niño)	Colchonetas para descansar (una por cada niño)	Colchonetas para descansar (una por cada niño)
Cambiador de pañales (uno por cada 10 niños)	Espejo grande pegado en la pared	Espejo grande pegado en la pared
Espejo grande pegado en la pared	Módulos de psicomotricidad (madera, espuma o plástico, según sea pertinente): Escaleras, cubos, cilindros, rampas, riel	Módulos de psicomotricidad (madera, espuma o plástico, según sea pertinente): Escaleras, cubos, cilindros, rampas, riel
Colchonetas gruesas y delgadas	Estantes para colocar mudas de ropa	Estantes para colocar mudas de ropa
Módulos de psicomotricidad (madera, espuma o plástico, según sea pertinente): Escaleras, cubos, cilindros, rampas, riel	Estantes para los materiales y los juguetes al alcance de los niños y las niñas	Estantes para los materiales y los juguetes al alcance de los niños y las niñas
Estantes para colocar mudas de ropa	Mesas y sillas exclusivamente para la alimentación	Mesas y sillas para la alimentación y otras actividades que las requieran

Estantes para los materiales y los juguetes al alcance de los niños y las niñas		
---	--	--

Fuente: Normas sobre Organización y Funcionamiento de las Cunas de Educación Inicial

Los materiales deberán ser adecuados para los niños según su edad y pertinentes con el medio socio-cultural, manteniéndose en número suficiente en relación a la cantidad de niños que se atiende por grupo de edad. Dichos materiales deberán estar al alcance de los niños y tendrán las siguientes características:

- a) Variados en diseño y material de confección.
- b) De fácil manipulación, de modo que no frustre al niño en sus intentos por coger o soltar.
- c) Versátiles, de manera que permitan el desarrollo de la imaginación y observación.
- d) Factibles de lavar y desinfectar.
- e) Seguros, es decir no pueden estar oxidados, ser filosos, cortantes o tóxicos.

1.3. Organización de las Cunas

La Directiva N° 073-2006-DINEBR-DEI establece que la Cuna contará con la siguiente organización:

- a) Dirección
- b) Personal docente
- c) Personal auxiliar
- d) Personal de servicio (limpieza – cocina)

En el Anexo N° 6 se detallan los requisitos, funciones y responsabilidades de los profesionales y personal que forman parte de la organización de la cuna.

1.4. Normas de aplicación a las Cunas de gestión privada

Teniendo en cuenta que la idea de negocio es implementar una cuna guardería para niños entre los 4 meses y los 2 años 11 meses la que será gestionada por iniciativa privada, se constituirá una Sociedad Anónima Cerrada bajo la modalidad MYPE (micro y pequeña empresa), para la prestación de servicios educativos que deberá cumplir los siguientes requerimientos.

- Minuta y escritura de constitución
- Inscripción en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos - SUNARP
- Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes RUC – SUNAT
- Licencia de Funcionamiento - Ley N° 28796
- Constancia de Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil

La cuna como empresa del sector privado bajo la modalidad MYPE gozará de los beneficios tributarios y laborales que se describen en el Capítulo IX: Plan Operativo; asimismo, está obligada a llevar libros y registros contables siendo los principales: Registro de compras, registro de ventas, libro de inventarios y balances, libro diario, libro caja y libro mayor, los mismos que deberán ser legalizados.

De acuerdo a la legislación tributaria vigente además de los libros y registros antes mencionados, deberá llevar un Registro de Control de Activos Fijos de corresponder y emitir comprobantes de pago electrónicos de acuerdo a las regulaciones establecidas por la SUNAT.

Además de acuerdo a la norma que regula la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, en caso de obtener utilidades deberá proceder a la distribución del 5% de las mismas teniendo en cuenta que la Cuna tendrá por objeto la prestación de servicios educativos.

De conformidad con la legislación laboral vigente, deberá declarar a los trabajadores contratados bajo relación de dependencia en la planilla electrónica – PLAME, presentada ante la SUNAT, en la que efectuará las aportaciones al Seguro Social de Salud ESSALUD y las retenciones por concepto de AFP/ONP y rentas de trabajo según corresponda teniendo en cuenta el régimen especial aplicable a la pequeña empresa. Asimismo, deberá tener en cuenta que la verificación del cumplimiento de las normas laborales y la relación entre trabajador y empleador es realizada por la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral – SUNAFIL.

Según el marco normativo señalado, la Cuna Guardería cumplirá con todos los requerimientos legales a efectos de brindar un servicio de calidad en línea con los fines y principios de la educación peruana. Además de cumplir los requerimientos de la Municipalidad, SUNAT, SUNAFIL, Defensa Civil, entre otras entidades del

Estado, para lo cual debe prever que todo se encuentre debidamente regularizado antes del inicio del año escolar, lo cual incluye trámites administrativos, contables, financieros y legales, estrategia de marketing, infraestructura, mobiliario, contratación de docentes y auxiliares, obteniendo así un servicio notoriamente diferenciado de los competidores.

2. Conclusiones

De acuerdo al análisis de las normas y la regulación tanto del sector educación como las societarias, tributarias y laborales desarrolladas en el presente capítulo, se determinan los factores relevantes que debe tener en cuenta la cuna guardería para su funcionamiento:

- Debe contar con una resolución de creación y autorización de funcionamiento expedida por la UGEL.
- Debe gestionar la licencia de funcionamiento expedida por la Municipalidad correspondiente.
- Debe elaborar los siguientes instrumentos de gestión: Proyecto educativo institucional, proyecto curricular del centro, plan anual de trabajo, reglamento interno, informe de gestión anual.
- Asignará las Guías Montessori (profesoras) y auxiliares de acuerdo al número de niños matriculados, teniendo en cuenta la capacidad de atención máxima por aula.
- Deberá implementar su infraestructura teniendo en cuenta los ambientes mínimos, las áreas de actividades y la caracterización del espacio educativo de metro cuadrado (m²) por niño.
- Contará con el mobiliario mínimo adecuado de acuerdo a la edad y cantidad de niños o infantes.
- Se constituirá como una sociedad anónima cerrada bajo la modalidad de pequeña empresa, debiendo llevar los libros y registros contables de manera electrónica, emitir comprobantes de pago electrónicos, declarar a los trabajadores en la planilla electrónica (PLAME) pagar utilidades y efectuar las retenciones y aportaciones según las normas del régimen aplicable a la MYPE.

CAPÍTULO VI: ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se exponen los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa que se utilizaron evaluar las hipótesis propuestas. En la investigación cualitativa se reunió a un grupo de personas de acuerdo a las características del mercado objetivo y se realizó un *focus group*, con esto se pudo determinar la viabilidad de la hipótesis y visualizar las actitudes y comportamientos del segmento propuesto. Además, se realizaron entrevistas a expertos en enseñanza y metodología Montessori. En la investigación cuantitativa se utilizó encuestas para validar la información recopilada en el análisis cualitativo y los objetivos planteados en esta investigación.

1. Investigación Cualitativa

La investigación consta de entrevistas a expertos y un *focus group*, los cuales se detallarán a continuación.

1.1. Entrevista a profundidad

Se realizaron entrevistas a expertas en enseñanza y metodología Montessori, la cual se detalla en el Anexo N° 05. En la Tabla N° 20 se detallan los datos de las entrevistadas:

Tabla N° 20 Datos de las entrevistadas

Nombre	Juana Rosa Bustamante Tirado	María del Pilar Vicente Gallo
Cargo	Exdirectora del Colegio Santa Úrsula	Psicóloga en el Colegio Altair
Nacionalidad	Peruana	Peruana
Grado de Instrucción	Doctor en Educación	Bachiller en Psicología

Fuente: Elaboración propia.

1.2. Objetivos de la entrevista

En la Tabla N° 21 se detallan los objetivos específicos de las entrevistas:

Tabla N° 21 Objetivos de Entrevista a Profundidad

Tipo de entrevista	Objetivos
Entrevista experta en educación	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las características de la implementación de una guardería - Identificar factores claves en el éxito de la ejecución de la metodología Montessori - Identificar el comportamiento de los padres/madres del segmento seleccionado - Identificar las dificultades de la implementación de la metodología Montessori

Fuente: Elaboración propia.

1.3. Conclusiones

En la Tabla N° 22 se desarrollan los resultados de la ejecución de las entrevistas a la experta en metodología Montessori:

Tabla N° 22 Resultados de la Entrevista

Objetivos	Conclusiones	
	Entrevistada 1	Entrevistada 2
Identificar las características de la implementación de una guardería.	El aspecto más valorado en una guardería es el personal, tanto quienes estarán en contacto permanente con los niños como aquel que se encargue de las labores de limpieza y cocina, por lo que en el caso de atención de niños pequeños no se recomienda tercerizar estos servicios.	Se valora la percepción del ambiente de seguridad en el cual los padres dejarán a sus hijos, que haya diversos espacios para distintas actividades: de descanso, para juegos, juegos con arena, juegos con arcilla.
Identificar factores claves en el éxito de la ejecución de la metodología de educación	Para tener un adecuado funcionamiento de la metodología en las aulas es importante tener un Guía Montessori adecuadamente capacitado de acuerdo a la edad de los niños que atenderán. También es importante contar con los materiales Montessori, existen imitaciones pero no cumplen con las expectativas para fines educativos.	Con la metodología Reggio Emilia es fundamental la capacitación al personal y la ambientación del lugar: la estética de las aulas dirigida a propiciar el aprendizaje de los niños.
Identificar las dificultades de la implementación de la metodología educación	En el Perú no hay un centro de formación del Guía Montessori, por lo que los especialistas deben formarse en Chile, México o Estados Unidos.	La principal dificultad es contar con el personal capacitado y todo el trabajo que se desarrolla en la implementación.

	También es difícil conseguir el material con las características adecuadas, los materiales Montessori son costosos pero realmente motivadores de aprendizaje.	
Identificar el comportamiento de los padres/madres del segmento seleccionado.	Los padres de familia se muestran interesados en conocer sobre la metodología que se desarrolla en la guardería, se muestran muy activos en las charlas de difusión sobre los alcances de la metodología Montessori; de lo que se espera que ellos continúen desde el hogar con el ambiente estructurado de acuerdo a la edad de sus hijos y puedan apoyar el desarrollo de sus potencialidades.	Muchos padres reaccionan desde el desconocimiento pero al descubrir de qué se trata suelen sentirse atraídos ya que va de la mano de la tendencia de la crianza respetuosa que se tiene por lo niños hoy en día, por el respeto al ritmo y a los tiempos de cada niño y por potenciar su creatividad y deseo de investigar

Fuente: Elaboración propia.

Con base en las conclusiones de las entrevistas se detalla en la Tabla N° 21 las conclusiones para cada objetivo planteado en la Tabla N° 23.

Tabla N° 23 Conclusiones

Objetivos	Conclusiones
Identificar las características de la implementación de una guardería.	Las expertas concuerdan en que la principal característica en la implementación de una guardería es el personal: en primer término, quienes tendrán contacto directo con los niños y quienes se encarguen de la limpieza y preparación de alimentos. Además de contar con un ambiente amplio y seguro.
Identificar factores claves en el éxito de la ejecución de la metodología de educación	Los factores claves en la implementación de la metodología son los Guías Montessori adecuadamente capacitados, los materiales Montessori y la ambientación del lugar.
Identificar las dificultades de la implementación de la metodología educación	La principal dificultad, de acuerdo a las expertas, está en conseguir personal capacitado en la metodología, dado que en el Perú no hay un centro de formación del Guía Montessori, por lo que los especialistas deben formarse en Chile, México o Estados Unidos.
Identificar el comportamiento de los padres/madres del segmento seleccionado.	Muchos padres suelen sentirse atraídos por la tendencia de la crianza respetuosa que se tiene por lo niños hoy en día, por el respeto al ritmo y a los tiempos de cada niño y por potenciar su creatividad y deseo de investigar.

Fuente: Elaboración propia.

2. Focus Group

Se realizó un *focus group* con la finalidad de conocer las opiniones, intereses y sugerencias de los padres de familia con hijos menores de 3 años que trabajan y pertenecen al segmento socioeconómico A y B respecto a la implementación de una cuna guardería.

La técnica de entrevista a grupos focales (*focus group*) consiste en una entrevista no estructurada, libre y fluida con un grupo pequeño de personas (5 a 8) con características homogéneas, que no participaron en una actividad similar hace seis meses. La reunión es dirigida por un moderador que utiliza una guía de pautas para facilitar el flujo natural de la discusión y la espontaneidad de las participantes.

2.1. Objetivos generales del *Focus Group*

Obtener información cualitativa de personas que trabajan y tienen hijos menores de tres años, para conocer sus opiniones, intereses y sugerencias de mejora sobre la propuesta de implementación de una cuna guardería en los distritos seleccionados para la evaluación, mediante la técnica de *focus group*.

2.2. Objetivos específicos del *Focus Group*

A continuación, en la Tabla N° 24 se detalla los objetivos que se han planteado para la realización del *focus group*

Tabla N° 24 Objetivos del Focus Group

Objetivos
<ul style="list-style-type: none">- Conocer la percepción que los padres tienen del negocio y de quien lo dirige.- Determinar de los padres respecto a sus hijos, respecto a los atributos más valorados en la vida de sus hijos y en el cuidado de los mismos.- Conocer qué atributos prefieren los padres para valorar una guardería- Edad adecuada para dejar a un niño en una cuna guardería- Determinar la ubicación de una cuna guardería- Saber cómo se organizan los padres en el cuidado de sus hijos.- Percepción sobre el interés de los padres en confiar a sus hijos en una cuna guardería durante la jornada laboral (máximo 11 horas)- Importe a pagar por una cuna.- Percepción sobre la metodología utilizada: Montessori

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Ficha Técnica

En la Tabla N° 25 se detallan las características de los participantes del *focus group*:

Tabla N° 25 Detalle de Participantes del focus group

N° Reunión	Sexo	Edad	Nivel Socioeconómico	Núm. De Participantes	Distritos de residencia
1	Femenino Masculino	27 y 40 años	A y B	6	Miraflores, Santiago de Surco y San Borja

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla N° 26 se encuentran detalladas características adicionales del *focus group*:

Tabla N° 26 Características Adicionales del focus group

Ámbito geográfico	Distritos de Miraflores, Santiago de Surco, San Borja y San Isidro en Lima Metropolitana
Fecha de ejecución	La dinámica grupal se realizó el día 31 de julio del año 2018.
Duración	70 minutos
Profesionales en	Administración, contabilidad e ingeniería industrial.
Jornada Laboral	Lunes a Viernes – Algunos sábados
Promedio de Hijos	1

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Resultados del Focus Group

Tabla N° 27 Resultados

Objetivos	Conclusiones
Percepción del negocio y quien lo dirige	Los participantes describen al negocio y la administración del mismo como una mujer entre 30 y 45 años de edad, profesional con capacitación en pedagogía. Respecto a la personalidad, que sea paciente, carismática y amable, considerando que estas características generarán confianza en los niños y padres. De vestimenta con ropa casual, mandil, pulcra y aseada. Aspectos positivos que se tienen que tener en cuenta: interacción de niños, ambiente para niños, personal de confianza en el cuidado del niño, seguridad de los niños. Respecto a aspectos negativos, preocupaciones sobre el cuidado de los niños, ambiente cerrado para niños, cuidado no personalizado por haber muchos niños.
Comportamiento de los padres respecto a sus hijos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los atributos más importantes para los padres son la salud, nutrición, aprendizaje y seguridad. 2. Para las madres es primordial que el cuidado de los primeros meses de vida de los niños sea realizado por ellas mismas. No confían en ninguna cuna o guardería. 3. El cuidado de los niños cuando los padres van a trabajar se encarga a las cunas, familiares o niñera.

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Es muy difícil reemplazar o cubrir la ausencia de las personas que cuidan a los niños cuando por motivos de vacaciones, enfermedad o motivos personales no han podido hacerlo. En ese caso, han tenido que dejarlos en alguna guardería o tuvieron que faltar a sus trabajos. 5. Los participantes que dejan a sus hijos en una guardería a diario, manifestaron que este lugar debe ofrecer confianza, seguridad y el aprendizaje de sus hijos con juegos educativos. 6. Al inicio perciben un sentimiento de desconfianza por dejar a sus hijos con personas que recién conocen. Principalmente debido a que en algunos casos el personal de la guardería no tiene el carisma o amabilidad. 7. Uno de los participantes tiene a su hijo en una guardería donde se utiliza la metodología Montessori y está satisfecho e inclusive la recomienda.
Atributos para valorar una guardería	<ol style="list-style-type: none"> 1. La seguridad, contar con la cantidad de personal necesario y capacitado para su cuidado. 2. Ambientes adecuados para que los niños no sufran accidentes. 3. Conocimientos de primeros auxilios, para atender a los niños cuando sea necesario. De ser posible contar un médico o enfermera. 4. Personal con capacitación en pedagogía que garantice el adecuado aprendizaje de los niños. 5. Alimentación saludable, es clave porque están en etapa de desarrollo. 6. Personal de trato amable y paciente que inspire confianza en los niños y padres. 7. Comunicación permanente con los padres, debido a que están pendientes de sus hijos todo el día. 8. Atención desde temprano (7:30 am), para que puedan dejar a sus hijos y después irse a trabajar con tranquilidad.
Edad adecuada para dejar a un niño en una cuna guardería	Para los padres y madres entrevistados, la edad ideal para dejar a los hijos en una guardería es a partir del primer año, porque empiezan a ser independientes y caminar.
Ubicación de una cuna guardería	Es importante para los padres que su hijo esté en una cuna guardería cerca de su trabajo, porque así pueden visitarlos rápido de presentarse algún inconveniente. Sin embargo, una participante prefiere que esté cerca de su casa, porque así algún familiar puede recogerlos y ellos seguir trabajando.
¿Cómo se organizan en el cuidado de los hijos?	Del total de seis participantes, dos dejan a sus hijos en una guardería todos los días y a tiempo completo. Otros dos participantes dejan a sus hijos al cuidado de una niñera y los últimos dos participantes al cuidado de un familiar; sin embargo, tienen el problema que algunos días estas personas no pueden cuidar a sus hijos, por lo que, tienen que buscar otras personas que lo haga, buscan una guardería por algunos días o dejan de ir a trabajar.
Percepción sobre el interés de los padres en confiar a sus hijos en una cuna guardería durante la jornada laboral (máximo 11 horas)	<p>En la evaluación de concepto, se explicó a los participantes sobre la idea de negocio: Implementación de una cuna guardería, para determinar su interés en confiar a sus hijos durante su jornada laboral. Asimismo, se les explicó sobre la metodología Montessori que se aplicará en el aprendizaje y cuidado de sus hijos.</p> <p>Al respecto, todos los participantes manifestaron su interés en esta nueva cuna guardería, destacando el servicio personalizado que recibirán sus hijos de profesionales capacitados en estimulación temprana, privilegiando la seguridad para los niños con cámaras de seguridad que permitan su seguimiento en tiempo real. También, resaltaron servicio de nutrición para una adecuada alimentación y la metodología Montessori para el desarrollo</p>

	de las capacidades de sus hijos. Asimismo, los usuarios prefieren dejar a sus hijos en jornadas de horario completo, debido a que ellos podrían controlar sus horarios.
Importe a pagar por una cuna	Los entrevistados están dispuestos a pagar un monto entre 1,000 y 1,500 soles mensuales por los servicios de la nueva cuna.
Percepción sobre la metodología utilizada: metodología Montessori	Los entrevistados destacaron que la metodología Montessori ofrecerá una mejor integración y respeto entre los niños; así como, la participación de los guías que se encargaran de que los niños experimenten los estímulos brindados para que tengan un aprendizaje vivencial en el marco de la confianza y el autoconocimiento.

Fuente: Elaboración propia.

2.5. Conclusiones

Tabla N° 28 Conclusiones

Objetivos	Conclusiones
Comportamiento de los padres respecto a sus hijos:	Luego de realizar el <i>focus group</i> y analizar los comentarios obtenidos, se evidencia que los participantes que trabajan tienen la necesidad de confiar el cuidado de sus hijos en una guardería que garantice la seguridad, nutrición y aprendizaje de sus hijos, para que sus hijos puedan desarrollar sus habilidades físicas y cognitivas.
Atributos para valorar una guardería	La implementación de una metodología adecuada es un factor de diferenciación al elegir una cuna: Tener en cuenta la metodología aprendo jugando, para que los niños puedan desarrollar sus habilidades físicas y cognitivas a través de juegos tradicionales. El uso de dispositivos tecnológicos a fin de contribuir con el monitoreo de los hijos: Disponer de una aplicación para el seguimiento de los hijos vía cámaras y comunicación con la guardería en tiempo real. Visitas previas para conocer las instalaciones y personal a cargo: Los participantes antes de inscribir a sus hijos menores en una guardería, quieren primero conocer el lugar, saber si las personas encargadas son profesionales adecuados y capacitados para su cuidado, si contarán con la extrema seguridad del caso.
Ubicación de una cuna guardería	Asimismo, se identificó que los participantes prefieren que sus hijos estén en una guardería cerca de su trabajo, porque así pueden visitarlos rápido de presentarse algún inconveniente o cuando tengan la necesidad de hacerlo.

Percepción sobre el interés de los padres en confiar a sus hijos en una cuna guardería durante la jornada laboral (máximo 11 horas)	El horario de atención deberá corresponder al de la jornada de los padres: atención desde temprano, de ser posible desde las 7:00 am para que puedan dejar a sus hijos y después irse a trabajar con tranquilidad.
Percepción sobre la metodología utilizada: metodología Montessori	Todos los participantes manifestaron su interés en esta nueva cuna guardería, destacando el servicio personalizado en estimulación temprana, privilegiando la seguridad de los niños con cámaras de seguridad para que ellos puedan hacer seguimiento en tiempo real a través de una aplicación móvil. De igual manera resaltaron el servicio de nutrición y la metodología Montessori para el desarrollo de las capacidades de físicas y cognitivas de los niños.

Fuente: Elaboración propia.

3. Investigación Cuantitativa

Para realizar la investigación cuantitativa se contó con el trabajo de recolección de datos los días correspondientes desde el 03 al 06 de agosto del año 2018, en el ámbito geográfico de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores y San Isidro. Las encuestas están dirigidas y resueltas por personas que estén dentro del segmento, padres que trabajan en las zonas correspondientes a Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro y San Borja.

3.1. Encuestas

Las preguntas de las encuestas se encuentran en el Anexo N° 06. A continuación, en la Tabla N° 29 se presenta la ficha técnica de la Investigación cuantitativa.

Tabla N° 29 Ficha técnica

Tipo de Estudio	Estudio cuantitativo
Tamaño de muestra	El tamaño de la muestra es de 384 encuestas
Unidad de investigación	Personas que trabajan y tienen niños menores de tres años
Geográfica Distritos	Santiago de Surco, San Borja, Miraflores y San Isidro en Lima Moderna
Demográfica Edades:	De 26 a 43 años

Género	Mujeres y hombres
Nivel socioeconómico	A y B
Informante	Padre o madre del niño menor de tres años
Tipo de muestreo	No-probabilístico por conveniencia

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la Tabla N° 30 se encuentra la distribución de la muestra por zonas:

Tabla N° 30 Distribución de la muestra

Total	384
Santiago de Surco	226
San Borja	72
Miraflores	53
San Isidro	33

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1. Objetivos principales de la encuesta

Disponer de información estadística de padres de 26 a 43 años en los distritos de Santiago de Surco, Miraflores, San Borja y San Isidro, de los niveles socioeconómicos A y B, para medir el mercado objetivo del modelo de negocio propuesto por esta investigación.

3.1.2. Objetivos específicos de la encuesta

Tabla N° 31 Objetivos de la encuesta

<ul style="list-style-type: none"> - Conocer las características de las familias dentro del segmento seleccionado para la investigación. - Conocer de los hábitos en el cuidado de los hijos menores a 3 años cuando ambos padres trabajan. - Conocer cuáles son los principales atributos en el momento de elegir una guardería. - Conocer el interés de los encuestados en el proyecto. - Identificar el modo más adecuado de comunicación entre los padres de familia y la cuna guardería. - Conocer cuál es el monto que están dispuestos a pagar los padres de familia. - Conocer las preferencias con respecto al nombre de la cuna guardería. - Conocer la mejor ubicación para la cuna guardería.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3. Resultados

Tabla N° 32 Resultados

Objetivos	Resultados
<p>Conocer las características de las familias dentro del segmento seleccionado para la investigación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Del total de personas entrevistadas, se observa que el 76.3% son madres y el 23.7% son padres. Cabe precisar, que las personas encuestadas tienen poder de decisión sobre los cuidados y educación de sus hijos menores de tres años. - Los resultados del estudio muestran que el 43.8% de encuestados se concentra en el rango de edad de 32 y 37 años, le siguen el 34.6% que está entre 26 y 31 años y el 21.6% entre 38 y 43 años. - El 42.2% de los encuestados tiene un ingreso bruto mensual entre S/. 5,001 a S/. 10,000, asimismo el 31.8% tiene ingresos entre S/. 10,001 a S/. 15,000, el 16.1% indica tener ingresos de más de S/. 15,001 y el 9.9% percibe entre 1,000 a S/. 5,000.
<p>Conocer de los hábitos en el cuidado de los hijos menores a 3 años cuando ambos padres trabajan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Del total de personas encuestadas, se observa que el 70.6% son padres o madres casados/convivientes, el 16.7% son separados/divorciados/viudos; mientras que, el 12.8% son solteros. - El 53.4% de encuestados manifestó que deja a sus hijos en una guardería o nido durante su jornada laboral, el 41.4% señaló que lo apoya un familiar y el 24.7% que contrata a una nana.
<p>Conocer cuáles son los principales atributos en el momento de elegir una guardería.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los resultados evidencian que el atributo más importante para elegir una cuna guardería es la confianza, según el 72% de encuestados que señaló que está en primera prioridad; seguido está el atributo de la infraestructura. - El atributo más importante para el cuidado de niños es la seguridad según el 73% de encuestados; seguido está el atributo de nutrición. El desarrollo psicomotriz está en tercer orden de prioridad. - Del total de padres y madres que dejan a sus hijos en el nido o guardería, se observa que el 46.3% lo deja en el horario extendido de 7 am a 6 pm, el 38.0% de encuestados lo deja solo en el horario de la mañana y el 15.6% en el horario de la tarde. - De los padres que dejan a sus hijos en el nido o guardería, el 74.1% informó que mantiene un horario de lunes a viernes, el 15.6% de lunes a sábado, el 6.3% lo hace solo tres días durante la semana y el 3.9% solo dos días a la semana. - En relación a los días que los padres dejan a sus hijos(as) menores en el nido o guardería, el 74.1% informó que lo hace de lunes a viernes, el 15.6% de lunes a sábado, el 6.3% lo hace solo tres días durante la semana y el 3.9% solo dos días a la semana.
<p>Conocer el interés de los encuestados en el proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los resultados del presente estudio demuestran que el 67.7% de padres y madres encuestados está interesado en inscribir a sus hijos en la cuna guardería, lo que significa que, de cada 100 padres de familia que trabajan y tienen hijos menores de 3 años, 68 personas dejarían a sus hijos en esta cuna guardería; mientras que, el 6.8% están indecisos y el 25.5% están desinteresados en este servicio. - En relación a los talleres que debe brindar una cuna guardería, los más importantes son la pintura y la música con un top two box (importante y muy importante) de 89.6% y 83.9%, respectivamente, seguido del baile con un nivel de importancia del 71.5%, y del Taekwondo con un nivel de importancia del 52.3%, según los comentarios de los padres y madres, por tratarse de niños muy pequeños.

Identificar el modo más adecuado de comunicación entre los padres de familia y la cuna guardería.	- En relación a los medios de comunicación preferidos para recibir información sobre los servicios de una cuna guardería, la mayoría de padres interesados prefiere las redes sociales y correo electrónico (36.2% y 31.2%), seguido de WhatsApp (25.4%) y llamadas telefónicas por el 7.3%.
Conocer cuál es el monto que están dispuestos a pagar los padres de familia.	- Se evidencia que el 38.8% estaría dispuesto a pagar entre 800 a 1,000 soles mensuales por contar con el servicio de esta cuna guardería por medio turno de 7:30 AM a 12:45 PM o de 12:45 PM a 6:30 PM, el 28.8% menos de 800 soles, el 22.7% de 1001 a 1200 soles y el 10.4% de 1201 a 1500 soles. - Del total de padres interesados en los servicios de turno completo de esta cuna guardería, se evidencia que el 29.2% estaría dispuesto a pagar de 1,501 a 1,700 soles mensuales, seguido del 26.2% entre 1,201 a 1,500 soles, el 18.1% pagaría entre 1,001 a 1,200 soles, el 16.9% pagaría entre 1,701 a 2,000 soles y solo el 9.6% señaló que podría pagar de 800 a 1,000 soles.
Conocer las preferencias con respecto al nombre de la cuna guardería.	- El nombre seleccionado por los encuestados fue <i>My little world</i> (Mi pequeño mundo) el 38.8%, seguido de Pequeñas manitos para el 32.7% y por último <i>Miski wawa</i> (Dulce niño) para el 28.5%.
Conocer la mejor ubicación para la cuna guardería.	- El 41.5% de los padres interesados en esta cuna guardería señala que el distrito de preferencia es Santiago de Surco, el 31.5% preferiría el distrito de San Borja y en menor proporción se encuentran los distritos de Miraflores (14.2%) y San Isidro (12.7%).

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Conclusiones

En la Tabla N° 33 se detallan las conclusiones halladas para las investigaciones cuantitativas y cualitativas.

Tabla N° 33 Conclusiones

Estudio	Conclusiones
Estudio cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> - Los participantes valorarían que la ubicación de la cuna guardería sea cerca de su centro laboral, para poder visitar a sus hijos o atender alguna eventualidad que se presente. - Mostraron interés en el Plan de negocio de cuna guardería propuesta en la que privilegiaron la posibilidad de hacer seguimiento a los niños en video mediante la aplicación móvil. - Los padres de familia sugirieron que el horario de atención de la cuna guardería permita dejar a sus hijos desde las 7:00 am para poder ir a trabajar con mayor tranquilidad. Además, indicaron que antes de inscribir a sus hijos les gustaría conocer la infraestructura con que se cuenta y asegurar la idoneidad del personal que estará a cargo del cuidado de sus hijos.

Estudio cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> - Más de la mitad de los padres deja a sus hijos en una guardería y la otra parte lo encarga a un familiar. - En los atributos que valoran los padres al momento de elegir una guardería colocan en primer lugar la confianza y en segundo la infraestructura. - El 67.7% de los padres encuestados se mostró interesado en confiar el cuidado de sus hijos a la cuna guardería durante su jornada laboral. - Respecto a la ubicación de la cuna guardería, la mayoría se inclinó por que sea en el distrito de Santiago de Surco.
-----------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VII: ANÁLISIS DEL ENTORNO Y MODELO DE NEGOCIO

En el presente capítulo se analiza el entorno mediante el análisis SEPTE, las cinco fuerzas de Michael Porter, además de identificar las oportunidades y amenazas que permitan realizar la mejor estrategia a modo de lograr el Plan de negocio. Finalmente, también se analizará el Business Model Canvas.

1. El análisis SEPTE

Determina la realidad sobre los hechos que ocurren en el entorno al modelo de negocio, se puede verificar factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos de los cuales podremos identificar el impacto de acuerdo a los objetivos del modelo de negocio.

En la Tabla N° 34 se encuentra en análisis SEPTE aplicable al Plan de negocios.

Tabla N° 34 Análisis SEPTE

Aspecto	Situaciones	Impacto
Sociales	En la Zona 7 de Lima Metropolitana, el distrito de Santiago de Surco concentra el 34% de las empresas. ¹	Positivo. El estudio de mercado indicó la preferencia que tienen los padres por contratar una cuna guardería cerca de su centro laboral
	El incremento de la presencia femenina en los puestos de trabajo, el 35% de los cargos de alta dirección ²	Positivo. Las mujeres han incrementado su presencia en cargos directivos, y también como decisoras de la educación de sus hijos.
	El número de empresas en el Perú creció un 8.4% en el 2017 (INEI). ³	Positivo. El crecimiento económico del país favorecerá la contratación de los servicios de la cuna guardería.
	En el cuarto trimestre de 2017, el país registró 45,231 empresas constituidas por personas naturales, de las cuales 24,208 empresas (53.5%) fueron conducidas por las mujeres. Este resultado evidencia una mayor participación de la mujer como independiente formal. ⁴	Positivo. La presencia femenina como profesional independiente favorece a que se escoja los servicios de cunas o guardería.
	De acuerdo a la última encuesta del INEI, sobre el uso de las horas del trabajo doméstico no remunerado, representaría el 20,4 % del Producto Bruto Interno (PBI) ⁵	
	De acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) – 2016, el 65,6% de las madres en el Perú trabajan, 32,2% son amas de casa y 2,2% buscan trabajo. 23 de cada 100 madres son jefas de hogar lo que las obliga a salir a trabajar y dejar a los niños a cargo. En el área urbana el número promedio de hijos por mujer es de 2,3. Y en Lima en particular 2,1. ⁶	Positivo. El incremento de las horas que usan las madres en atender otras actividades las obligan a contratar servicios de cuidados como los que se plantean en el presente plan de negocios.
Económico	Mujeres peruanas ganan solo el 70,5% del ingreso de los hombres. Según los datos de INEI, el ingreso promedio anual de los hombres se ubicó en S/1,881 y de las mujeres en S/1,345 escenario donde los hombres ganan en promedio S/536, más que las mujeres. ⁷	Negativo. La brecha salarial en las mujeres genera que se ajuste el presupuesto familiar destinado a servicios de educación y cuidado de los niños.
	Ipsos determina los ingresos familiares de los 5 niveles socioeconómicos. El segmento A, con ingresos familiares mensuales de S/.10.622 en promedio; el segmento B con S/. 5,126; el segmento C con S/. 3,261; el D con S/. 1,992, y el segmento E con S/. 1,027. ⁸	Positivo. El NSE al cual se dirige este plan de negocios muestra la capacidad económica.
	El Congreso, a través de la Ley N° 30709, aprobó la norma en la que insta a las entidades retribuir equitativamente los salarios a sus empleados sin distinción de sexo. ⁹	Positivo. Eliminar las diferencias salariales permite tener presupuestos más holgados para

Políticos		contratar este tipo de servicios.
	El congreso otorgó a los padres trabajadores una licencia de paternidad de 10 días. (Ley 30807), pero si hay complicaciones sólo 20 días. ¹⁰	
	Es deber del Estado promover las condiciones necesarias para que las mujeres trabajadoras puedan compatibilizar sus responsabilidades familiares con sus deberes laborales. La Constitución de 1993 establece en el artículo 4° que la comunidad y el Estado protegen especialmente al niño, al adolescente, a la madre y al anciano en situación de abandono a su vez que protege a la familia. En el artículo 23° de la Constitución establece que el trabajo en sus diversas modalidades es objeto de atención prioritaria del Estado, el cual protege especialmente a la madre y al menor de edad. ¹¹	Positivo. La legislación vigente fomenta que las madres puedan además de atender sus labores profesionales, sus actividades familiares.
Tecnológicos	Los niños en el mundo están usando cada vez más la tecnología en clase como herramienta didáctica. ¹²	Negativo. El modelo Montessori no permite el uso de artefactos electrónicos.
	El uso de videocámaras de seguridad en el interior y exterior, detectores de movimiento, pulsadores de incendio y de emergencia, sistemas de detección de sismos, entre otros pueden ayudar en el monitoreo de la seguridad dentro de las guarderías. ¹³ Uno de los principales objetivos del uso de tecnología es prevenir incidentes y capacitar al personal de las guarderías para saber cómo actuar en situaciones de riesgo o desastres. ¹⁴	Positivo. Con esto será más fácil el cuidado y monitoreo de los niños.
Ecológicos	Según la Dirección de Educación Inicial, consideró que el número es insuficiente para atender la demanda de padres que necesitan trabajar y no tienen otra alternativa para el cuidado de sus menores hijos. Por eso unas de las razones al momento de elegir el lugar correcto son: la seguridad, los docentes, metodología, ubicación, ayuda psicológica y las instalaciones. ¹⁶	Positivo. Existe una demanda insatisfecha de servicios de cuidado de niños, lo cual propicia el ingreso a este mercado.
	El ambiente que rodea al niño es importante al momento de elegir una guardería por eso es que el local, debe tener espacio y medidas de seguridad como enchufes en lo alto y protectores de esquinas para evitar accidentes. También tiene que contar con recursos necesarios como materiales didácticos, botiquín, entre otros. ¹⁷	
	La tendencia sobre la crianza ecológica va más allá del hogar y se instala también en <u>guarderías</u> y escuelas infantiles. Se trata de centros en los que principalmente se cuida mucho la alimentación, ofreciendo menús ecológicos (incluso se aderezan con hierbas aromáticas que los propios niños recolectan en huertos ecológicos) preparados en sus propias cocinas, y en los que se apuesta por una educación verde que enseña a nuestros pequeños a cuidar el <u>medioambiente</u> . ¹⁸	Positivo. Porque la tendencia en volver a lo natural está acorde con la metodología Montessori.

Fuente: Elaboración Propia.

1. Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Análisis de la Densidad Empresarial*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/cap05.pdf.
Comparación de la densidad empresarial de los distritos San Borja, San Isidro, Miraflores, La Molina y Santiago de Surco, análisis propio.
2. Cuadros, Fernando (2017). El rol de la mujer peruana en el mercado laboral, *Capital Humano*. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/el-rol-de-la-mujer-peruana-en-el-mercado-laboral/>
3. Alegría, Luis (2018). El número de empresas en el Perú creció 8.4% en el 2017. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/numero-empresas-peru-crecio-8-4-2017-noticia-501043>
4. Redacción gestión (2018). Perú tiene 2.30 millones de empresas registradas, ¿cuántas se crearon al cierre del 2017? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/peru-2-30-millones-empresas-registradas-crearon-al-cierre-del-2017-228275>
5. Instituto nacional de estadística e informática (2016). *El INEI y el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables presentaron la Cuenta Satélite del Trabajo Doméstico No Remunerado*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-inei-y-el-ministerio-de-la-mujer-y-poblaciones-vulnerables-presentaron-la-cuenta-satelite-del-trabajo-domestico-no-remunerado-9169/>
6. Instituto nacional de estadística e informática (2017). *Más del 60% de las madres del país trabajan*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/mas-del-60-de-las-madres-del-pais-trabajan-9714/>
7. Redacción El Comercio (2017). Mujeres peruanas ganan solo el 70.5% del ingreso de los hombres. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mujeres-peruanas-ganan-70-5-ingreso-hombres-232341>
8. Redacción Perú 21 (2013). El 55% de los hogares urbanos pertenece a clase media y alta. *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/55-hogares-urbanos-pertenece-clase-media-alta-121849>
9. Ley N° 30709, Diario Oficial El Peruano, 2018. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-prohibe-la-discriminacion-remunerativa-entre-varones-ley-n-30709-1600963-1/>
10. Redacción RPP Noticias (2018). Gobierno promulgó ley con la que hombres tendrán 10 días de licencia por paternidad. *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/politica/gobierno/es-oficial-promulgan-ley-con-la-que-hombres-tendran-10-dias-de-licencia-por-paternidad-noticia-1134304>
11. Congreso de la República del Perú. (2000). *Proyecto de Ley que crea salas cunas y guarderías en los centros laborales para hijos de madre y padres trabajadores*. Recuperado de <http://www2.congreso.gob.pe/sicr/tradocestproc/clproley2001.nsf/pley/9ED885EE344D6E6605256D25005DC0BC?opendocument>
12. Redacción Cromo. (2014). La guardería de la era digital. *Cromo*. Recuperado de <https://www.cromo.com.uy/las-guarderias-la-era-digital-n563978>
13. Agencia EFE. (2017). China: Crean sistema para controlar abusos de guarderías. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/china-crean-sistema-controlar-abusos-guarderias-noticia-477865>

14. Redacción Alto Nivel (2017). La tecnología al servicio de la guardería mexicana. *Alto Nivel*. Recuperado de <https://www.altonivel.com.mx/empresas/la-tecnologia-al-servicio-la-guarderias-mexicanas/>
15. Redacción la Razón (2016). Tecnología desde la guardería. *La Razón*. Recuperado de <https://www.larazon.es/tecnologia/apps/tecnologia-desde-la-guarderia-FH12375220>
16. Redacción El Comercio (2017). Nueve consejos al momento de elegir un nido o guardería. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/nueve-consejos-momento-elegir-nido-guarderia-433223>
17. Redacción Perú 21 (2013). Es el momento de abrir una guardería. *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/opinion/momento-abrir-guarderia-128153>
18. Redacción Web Consultas (2017). Crianza ecológica. *Web consultas*. Recuperado de <https://www.webconsultas.com/bebes-y-ninos/el-bebe/guarderias-ecologicas-14379>

2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter:

Las cinco fuerzas de Porter permiten evaluar el entorno de la industria en la que desarrolla el Plan de negocio. Para el presente análisis se ha valorado cada factor con puntuaciones en la escala del 1 al 5. En la Tabla N° 35 se detalla la valoración de cada factor, de la cual podemos observar que la mayor fuerza es el Poder del Comprador, el cual estimamos en 5 dada la facilidad que tiene cualquier persona para tomar los servicios de otra cuna. La Rivalidad Competitiva es la segunda fuerza, tiene un promedio de 4.3 en la valoración, lo cual se sostiene en las cunas que ya operan en Lima con un servicio similar y en la facilidad que pueden tener otras cunas para implementar servicios como los ofrecidos en este Plan de negocios. La tercera fuerza en magnitud es el Poder del Proveedor, la cual hemos valorado en 3.8, sostenido principalmente por el alquiler o compra del local, la contratación del personal capacitado en la metodología y la compra del material acorde a Montessori.

Tabla N° 35 Análisis de las Fuerzas de Porter

Fuerza	Factor	1	2	3	4	5	Resultado
Amenaza nueva entrada	Cunas y guarderías dentro del centro laboral, como un beneficio al trabajador					x	5.0
	Nanas y especialistas en estimulación temprana a domicilio			x			3.0
	Cunas más económicas para el sector.	x					1.0
	<i>Flex time/Home Office</i> como política laboral lo que permitiría a las madres/padres compartir sus roles		x				2.0
	Nanas online – Apps para conseguir nanas		x				2.0
	Barreras legales			x			3.0
Promedio							2.7
Rivalidad competitiva	Guarderías como la Casa Amarilla que tienen años operando en Lima con metodologías de aprendizaje					x	5.0

	en procesos activos, donde el niño interactúa con su medio ambiente.						
	Servicios secundarios que pueden ser implementados con facilidad, como la alimentación y la asesoría psicológica.				X		4.0
	Cunas jardín cercanas a los domicilios.				X		4.0
Promedio							4.3
Poder del proveedor	El personal de la guardería debe ser especializado: pedagogos de acuerdo a la metodología escogida, nutricionistas, psicólogos.				X		4.0
	Salarios dentro del mercado laboral y beneficios de acuerdo a ley.		x				2.0
	El alquiler / compra del local debe ser en la ubicación indicada como la mejor opción dentro de los distritos seleccionados.					x	5.0
	Los muebles y mobiliario de los niños, útiles de aprendizaje, artístico y audiovisual acorde con la metodología seleccionada.				X		4.0
Promedio							3.8
Poder del comprador	Facilidad para cambiar de guardería.					x	5.0
Promedio							5
Amenaza de sustitución	Nanas online, expertas psicólogas trabajan por días a domicilio.		x				2.0
	La familia nuclear es la primera sustitución natural.				X		4.0
	Nanas de tiempo completo					x	5.0
	Las cunas jardín tradicionales.		x				2.0
Promedio							3.3

Elaboración propia

2.1. Conclusiones Fuerzas de Porter

Como resultado del análisis de las cinco fuerzas de Porter y considerando el público objetivo al cual se dirige este Plan de Negocios, se va a desarrollar como escenario competitivo la diferenciación, dado que las fuerzas más importantes en magnitud son el Poder del Comprador, la Rivalidad Competitiva y el Poder del Proveedor, esto porque en el mercado se encuentran nidos como La Casa Amarilla con muchos años de experiencia y con metodología implementadas, además de contar con personal especializado en la metodología Montessori.

3. Matriz EFE

Se pondera los factores externos de acuerdo al grado de importancia que podrían presentarse en el desarrollo del Plan de negocios propuesto, de acuerdo a la Tabla N° 36 Matriz EFE.

Tabla N° 36 Matriz EFE

	Oportunidades y Amenazas	Ponderación	Calificación	Puntaje
Oportunidad 1	Proyecciones de crecimiento del PBI de 4% para el 2018 y 4.6% en el 2019-2021.	9%	3	0.27
Oportunidad 2	Proyecciones sobre la inflación entre el 2% y 2.5% del BCR y MEF, respectivamente, lo cual permite mantener la capacidad adquisitiva en promedio.	7%	3	0.21
Oportunidad 3	El Congreso a través de la Ley 30709 aprobó la norma que insta a reducir la brecha salarial entre hombres y mujeres	8%	3	0.24
Oportunidad 4	El incremento de la presencia femenina en los puestos de trabajo, el 35% de los cargos de alta dirección	8%	3	0.24
Oportunidad 5	Mayor penetración histórica del uso de dispositivos móviles, lo cual permite valorar el uso de una aplicación de monitoreo.	8%	3	0.24
Oportunidad 6	Número insuficiente de instituciones que permitan atender la demanda de los padres que necesitan trabajar.	8%	4	0.32
Oportunidad 7	Los padres que trabajan en Lima Moderna necesitan y valoran un servicio de cuidado de infantes como el que se presenta.	7%	4	0.28
Amenaza 1	Impacto político en la economía por investigaciones a partidos políticos con presencia en los poderes del Estado.	8%	2	0.16
Amenaza 2	Cambios en la norma técnica para el diseño de locales de Educación Básica Regular del Nivel Inicial, que podría exigir mayor infraestructura, recursos humanos, y materiales para funcionar.	9%	3	0.27
Amenaza 3	Desastres naturales, por los que podría destinarse menos recursos al cuidado de infantes.	5%	1	0.05
Amenaza 4	Establecimiento de guarderías en las empresas, como beneficios a los empleados.	9%	3	0.27
Amenaza 5	Incremento del número de establecimientos con una propuesta similar a la de este Plan de negocios.	8%	3	0.24
Amenaza 6	Depreciación del Sol frente al Dólar por la guerra comercial de Estados Unidos con China y el incremento de tasa de la FED, lo cual nos hace menos competitivos.	6%	1	0.06
		100%		2.85

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

Fuente: Elaboración propia

El puntaje promedio ponderado de 2.85 indica que la empresa está por encima del promedio en el esfuerzo de capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas.

4. Análisis del modelo de negocios CANVAS

En la Tabla N° 37 se representa el *Business Model CANVAS*, herramienta desarrollada por Alexander Osterwalder para definir el valor creado para cada segmento de clientes:

Tabla N° 37 Business Model CANVAS

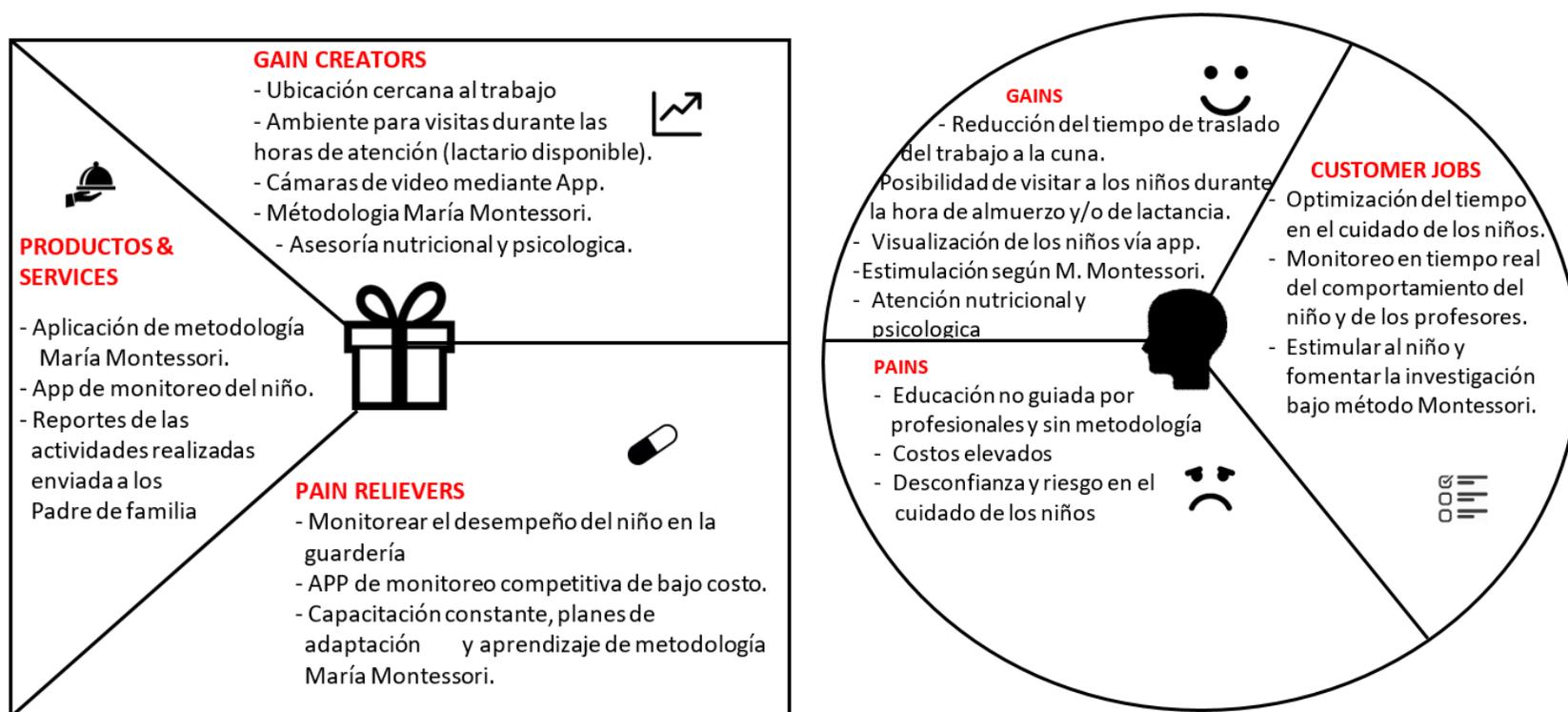
<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Montessori Association Perú • UGEL • Defensa Civil 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar local apropiado para la guardería • Adaptar el local con las medidas de seguridad requeridas (incluidas las videocámaras) • Buscar los profesionales capacitados en Metodología Montessori • Elaborar el plan pedagógico • Ejecutar un plan de marketing y promoción 	<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación cercana a los centros de trabajo. • Facilidad de visitar a los niños durante el horario de cuidados. • Educación integral con la metodología Montessori, acompañado en el proceso con psicólogos y nutricionistas • Con el uso de la tecnología los padres de familia pueden visualizar las clases desde dispositivos móviles, además de mantener constante comunicación con los profesores responsables. 	<p>Relación con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener una relación activa y comunicación constante con los padres de familia. • Propiciar actividades extracurriculares que integren a la familia. 	<p>Segmentos de clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Padres de familia del segmento A/B que trabajen en la zona de Santiago de Surco. • Padres con hijos menores a 3 años.
<p>Estructura de Costos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Alquiler/compra del local • Salarios de los profesionales (profesores, auxiliares, nutricionistas, psicólogos, personal de limpieza, seguridad) • Compra de materiales didácticos • Cámaras de video • Redes sociales • Luz / Agua / Impuestos 	<p>Flujo de Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Matricula y mensualidad de los niños • Asesorías personalizadas • Cuidado de los niños fuera del horario habitual 			
<p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Guías Montessori • Profesionales psicólogos • Profesionales nutricionistas • Software & Hardware • Material didáctico necesario para la metodología 	<p>Canales de distribución </p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de marketing en redes sociales • Visitas guiadas en las instalaciones • Charlas explicativas • Utilización de Apps informativas de la cuna guardería. 			

Fuente: Elaboración propia

La Propuesta de Valor CANVAS

En el gráfico N° 01 nos permite mostrar la propuesta de valor desde lo que ve y siente el cliente. Como se observa, la Propuesta de Valor Canvas se centra en los dos bloques más importantes del *Business Model CANVAS*: Segmento de Clientes y Propuesta de Valor.

Gráfico N°1 Propuesta de Valor CANVAS



Fuente: Elaboración propia

Los principales puntos del plan de negocios para su Propuesta de Valor son: optimizar el uso del tiempo de los padres de familia, ya que la ubicación será cerca al centro laboral, además la educación de los niños será guiada por una metodología reconocida: Montessori y finalmente, los padres de familia podrán monitorear el desarrollo de los niños en la guardería mediante el uso de las cámaras web.

5. Acciones estratégicas:

A continuación, se presenta la Tabla N° 38 donde se detallan las acciones estratégicas que serán la base para la toma de decisiones:

Tabla N° 38 Acciones Estratégicas

N°	Acciones Estratégicas	Actividad
1	Servicios de cuidado y educación a los niños.	Ofrecer servicios de cuidado y educación a los niños según el método de María Montessori. Se contará mínimamente con el personal que exige la legislación relativa a la educación básica regular, aunque dependiendo de la atención que requieran los niños se tendrá más personal por aula.
2	Ofrecer seguridad.	Se instalará un sistema de cámaras web en las aulas y áreas comunes de los niños al que los padres de familia podrán acceder mediante un aplicativo móvil o desde la página <i>web</i> de la cuna guardería.
3	Difusión de los servicios al público objetivo.	La principal vía para la comunicación de los servicios de la cuna guardería serán las redes sociales y la página web. Además, se realizarán publicaciones en revistas especializadas, o en establecimientos vinculados al público objetivo.
4	Personal especializado	Se reclutará profesionales capacitados en la metodología Montessori para ser guía en el aula y con personal egresado de la carrera de educación como auxiliares de aula. El personal de apoyo será evaluado constantemente.
5	Fidelizar a los clientes	Se creará una relación cercana al cliente, esto mediante la comunicación ágil u oportuna entre los guías Montessori y los padres de familia acerca del desenvolvimiento de los niños, así como de la Administración hacia los padres. Además, se gestionarán las decisiones con base en las necesidades del público objetivo. Se realizará talleres y Escuela de Padres a fin de poder acercar el método Montessori a los padres y a través de ellos a la familia.

Fuente: Elaboración propia

6. Misión, Visión y Valores

1. Misión: Brindar servicios de cuidado y educación de niños, donde se promueva la educación activa, abierta e integral, en el que también reciban afecto de hogar. Propiciar el desarrollo de cada niño como persona independiente, segura e innovadora.

2. Visión: Ser una cuna guardería de referencia en Lima en cuidado y educación. Convertirse en un centro donde todos los niños se sientan motivados a aprender jugar y soñar.

3. Valores: Promovemos los valores:

- **Seguridad:** Proporcionamos un ambiente de afecto para el cuidado, con las medidas de seguridad oportunas y las facilidades para que los padres puedan monitorear a sus niños.
- **Confianza:** La cual se genera con la constante comunicación con los padres.
- **Educación:** Es fundamental propiciar en los niños el desarrollo de sus todas habilidades, guiados por especialistas en educación.

7. Conclusiones

- Mediante la Matriz EFE se han ponderado las oportunidades o amenazas de acuerdo al grado de importancia en el desarrollo del Plan de negocios propuesto. Principales oportunidades el crecimiento del PBI, número insuficiente de cunas guarderías y la valoración en el cuidado de los infantes. Las amenazas más relevantes son cambios en las normas sobre el diseño de locales, implementación de cunas guarderías en las empresas y el incremento de competidores con igual servicio.
- Según el modelo de negocios CANVAS las acciones estratégicas que van a permitir proporcionar valor al negocio son los servicios de educación y cuidado a los niños, seguridad, personal especializado y fidelización de los clientes.

CAPÍTULO VIII: PLAN COMERCIAL

Este capítulo aborda el Plan Comercial que se necesita para la implementación de una cuna guardería, en el que se establecen las oportunidades que ofrece el mercado y cómo se satisfará la demanda con los servicios brindados.

Además, en el presente capítulo se desarrolla la estimación de la demanda, estrategias de marketing donde se analizará la marca y logotipo, así como el mix de marketing. Asimismo, se define la estrategia de comunicación y estrategia de ventas, indicando el presupuesto de marketing e indicadores de control.

1. Segmentación del mercado

La definición de la potencial demanda requiere identificar el público objetivo al que está dedicado el plan de negocios, para ello se han aplicado los siguientes criterios de definición: demográficos y geográficos.

- Demográficos: Padres con un rango de edad entre 26 a 43 años con hijos desde los 4 meses hasta los 2 años y 11 meses, de los segmentos socioeconómicos A y B.
- Geográficos: Habitantes y personas que trabajan en el distrito de Santiago de Surco, debido a que es uno de los distritos más poblados de Lima, cuenta con 358 mil habitantes. Cabe señalar que el 45% de los encuestados indicó que la ubicación de preferencia es el distrito de Santiago de Surco.

2. Definición del público objetivo

El público objetivo son los padres de familia entre 26 a 43 años de edad, del nivel socioeconómico A y B que residen y/o laboran en el distrito de Santiago de Surco, San Borja, San isidro y Miraflores.

3. Estimación de la demanda

Considerando la información del INEI al 2018 se ha estimado el porcentaje promedio de crecimiento de la población, en la Tabla N° 39 y N° 40 se detalla la información histórica:

Tabla N° 39 Información histórica de la población

Población del 2010 al 2015						
Distrito	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Miraflores	86,091	85,284	84,473	83,649	82,805	81,932
Santiago de Surco	315,447	321,157	326,928	332,725	338,509	344,242
San Isidro	58,123	57,345	56,570	55,792	55,006	54,206
San Borja	111,328	111,448	111,568	111,688	111,808	111,928
La Molina	148,738	153,133	157,638	162,237	166,912	171,646
Total	719,727	728,367	737,177	746,091	755,040	763,954

Fuente: INEI. Elaboración propia.

Tabla N° 40 Crecimiento Poblacional del 2010 al 2015

Crecimiento Población del 2010 al 2015							
Distrito	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Promedio
Miraflores	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%
Santiago de Surco	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
San Isidro	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%
San Borja	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
La Molina	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%

Elaboración propia

Además, con información del Asociación Peruana de Empresas de Investigación y Marketing (APEIM, 2016) se ha tomado información de los niveles socioeconómicos de interés para este plan de negocios. En la Tabla N° 41 se muestra el detalle de la estratificación de la población y los niveles de interés: Alto y Medio Alto.

Tabla N° 41 Niveles Socioeconómicos de Lima Moderna

Zona 7: Distribución por Niveles	
NSE	%
NSE A	34.6%
NSE B	45.2%
NSE C	14.0%
NSE D	5.0%
NSE E	1.2%
Total	100.0%

Fuente: APEIM 2016

Elaboración Propia

Basados en información del Ministerio de Educación (Minedu, 2016) hemos tomado el número de matrículas en el nivel inicial por distrito, tal como se muestra en la Tabla N° 42.

Tabla N° 42 Información de Matrículas en el Nivel Inicial

Matrícula en el Sistema Educativo Privado por Distrito, Educación Básica Regular Nivel Inicial 2016	
Distrito	Matrículas
Miraflores	5,122
Santiago de Surco	11,275
San Isidro	2,685
San Borja	2,727
La Molina	5,444
Total	27,253

Fuente: Ministerio de Educación – Censo Escolar 2016

Elaboración Propia

Como resultado del estudio de mercado se determinó que la aceptación del servicio será de 67.7%, con lo que se ha determinado el mercado objetivo y el mercado potencial.

Tabla N° 43 Determinación de la Demanda Potencial

(Expresado en miles de personas)

Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Infantes (0-3 años)	27	28	28	28	29	29	29	30	30	30
Mercado Objetivo (NSE A/B)	22	22	22	23	23	23	23	24	24	24
Mercado Potencial en el Local	15	15	15	15	15	16	16	16	16	16

Elaboración propia

De acuerdo a la capacidad del local, se ha considerado que se podrían atender a un 0.27% del mercado potencial, lo cual representa 40 niños.

4. Estrategias de Marketing

Se analizará el mix de marketing de acuerdo al enfoque integral de administración según el libro Administración de Servicios (Lovelock, Wirtz, 2009).

4.1. Estrategia de Marca y Logotipo

El nombre de la cuna – guardería seleccionada en base a las encuestas es *My Little World* (Mi Pequeño Mundo), que fue la elegida por el 38% de los encuestados. Asimismo, de acuerdo al *focus group* realizado a padres de familia, dentro de la personificación del concepto de cuna – guardería identifican a una mujer profesional, amable, paciente, carismática y que genere confianza para los padres e hijos.

En base a los resultados mencionados anteriormente, se ha trabajado un isologo (combinación de un logotipo e isotipo) aplicando colores cálidos y/ pasteles. En el logotipo se identifican niños jugando en el césped y el sol sobre ellos, el gráfico es simple y se relaciona con dibujos realizados por infantes donde se utilizan colores como el verde, amarillo, rojo y azul. Por su parte, en el isotipo con el tipo de letra Palmer en color celeste.

En el Gráfico N° 02 se encuentra el isologo de *My Little World*.

Gráfico N° 2 Isologo



Fuente: Elaboración propia.

4.2. Estrategia de posicionamiento

El plan de negocios se presenta como una cuna – guardería para niños entre los 04 meses y, 2 años y 11 meses de edad en el distrito de Santiago de Surco. A fin de generar una diferenciación y generación de valor para el público objetivo se han considerado los resultados del *focus group*, entrevistas a expertas y encuestas. En la Tabla N°44 señala los atributos que generan valor y posicionamiento en el mercado.

Tabla N° 44 Atributos que generan valor

Ref.	Descripción
1	Ubicación cercana a un centro empresarial
2	Horario de 07:00am a 6:30pm
3	Método pedagógico María Montessori
4	Cámaras de seguridad disponibles desde un app en tiempo real
5	Espacio para visitas de padres en horario de almuerzo
6	Atención psicológica mensual
7	Alimentación diaria según evaluación nutricional

Fuente: Resultados de estudio de mercado, elaboración propia.

De acuerdo al *focus group* a los padres de familia y las entrevistas a expertas, el Método Montessori tiene alta aceptación. Asimismo, la propuesta de valor incorpora brindar seguridad mediante cámaras en tiempo real, alimentación balanceada según una evaluación nutricional, atención psicológica a los niños y padres, espacio y disponibilidad para visitas de padres de familia. Finalmente, se buscará mantener el precio del servicio dentro del rango aceptado por los padres según las encuestas.

4.3. Estrategia de servicio

El producto es un servicio de cuna guardería para niños entre los 04 meses y 02 años y 11 meses, ubicada cerca de un centro empresarial en el distrito de Santiago de Surco. Se busca brindar una diferenciación mediante la aplicación del Método Montessori, horario desde las 07:00 am hasta las 06:30pm.

a) Talleres para niños

La propuesta de valor aplica los atributos mencionados en la estrategia de posicionamiento con la finalidad de contribuir a la sociedad con niños estimulados siguiendo su propio ritmo, intereses y respetando su individualidad. Asimismo, considerando las necesidades de comunicación que requieren los padres para sentirse seguros y confiados de recurrir a una cuna – guardería que brinde bienestar para sus hijos.

Adicionalmente, en la Tabla N° 45 se describen los talleres que los padres consideran más importantes según las encuestas:

Tabla N° 45 Talleres requeridos por los padres

Taller	Descripción de Aplicación
Pintura	Los niños tienen total libertad del uso del espacio, el aula se adecua utilizando un mantel de plástico en el piso, igualmente se coloca 1 papelógrafo y una cubeta de hielo con témperas no tóxicas de colores básicos como amarillo, rojo y azul. Los niños se cubren con un mandil de plástico de manga larga y finalmente se coloca música alegre de fondo que permita volar su imaginación.
Música	Dentro del aula se colocarán instrumentos musicales diferentes para cada niño, quienes tendrán libertad de decidir cuál utilizará. Cada niño puede aprender el uso del instrumento explorando a su ritmo. Los niños se sientan creando un círculo y la guía se sienta con ellos a cantar temas relacionados a los colores u otros de manera que se integre el aprendizaje sobre diversas situaciones mediante la música.
Baile	Los niños podrán escuchar música dentro del aula y continuar la coreografía que la guía proponga. En este taller podrán explorar sus movimientos psicomotores, las partes de su cuerpo y la libertad de su movimiento.
Taekwondo	Los niños podrán obtener una clase de <i>taekwondo</i> donde identifiquen el autoconocimiento, la meditación como parte inicial y luego los movimientos físicos de su cuerpo logrando identificar la fuerza que pueden ejercer y el respeto propio y hacia los demás.

Fuente: Elaboración propia.

b) Actividades para niños

Adicionalmente a los talleres seleccionados por los padres, los niños tendrán clases con actividades psicomotoras.

Las actividades psicomotoras corresponden a aquellas mediante las cuales los niños desarrollan e identifican los alcances de su cuerpo, movimiento y fuerza que puedan ejercer tanto la psicomotricidad gruesa (saltar, correr y desplazarse), como la psicomotricidad fina (cortar, tocar, mover con las manos).

Cabe señalar que bajo el método Montessori se trabaja de manera integrada las actividades psicomotrices con las cognitivas ya que dentro de cada actividad se vinculan conocimientos matemáticos, científicos u otros.

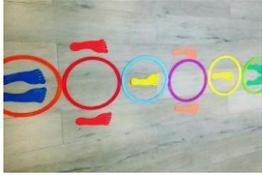
En la siguiente Tabla N°46 se muestra las actividades de psicomotricidad gruesa y fina

Tabla N° 46 Actividades de Psicomotricidad Fina

Nombre	Descripción	Imagen
Niños en el espejo	Jugar frente al espejo, identificando las partes de su cuerpo, realizando movimientos circulares o verticales mientras pintan el espejo con crema, finalmente dibujan con los dedos.	
Panel de psicomotricidad fina	Utiliza una tabla de madera con materiales cotidianos como un interruptor, llaves y candado, calculadora, imanes, espejo, muñequeras con adornos, campana, tuercas, tapas para abrir.	
Elaboración de collares o botellas con diseño	Incluir piedras pequeñas en una botella de plástico, realizar collares con fideos u otros materiales siguiendo patrones.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 47 Actividades de Psicomotricidad Gruesa

Nombre	Descripción	Imagen
Motricidad con aros y cintas	Los niños realizan saltos adentro y afuera de los aros, así como arriba y abajo con cintas.	
Bolsas de equilibrio	Bolsas de organza que se rellenan con arroz, frejoles o maíz. Se llena la bolsa a 3/4 de su capacidad y se sella. Con la bolsa se enseña arriba, abajo o colocándolas en la cabecita para obtener equilibrio.	
Posición de ganeo	Se coloca a los niños en 4 puntos para iniciar y fomentar el ganeo, siempre boca abajo como postura natural de los bebés a fin de brindar estimulación para el avance utilizando un rodillo.	

Fuente: Elaboración propia.

El tipo de actividad dependerá de cada niño, ya que el crecimiento de los menores se realiza de manera individual estimulándolo, pero respetando su ritmo y espacio. Durante las actividades las guías efectúan la introducción, realizan el ejemplo, pero luego de ello observan el desenvolvimiento de cada uno en el ambiente.

c) Horarios de atención

Es importante recalcar que si bien el servicio está disponible desde las 07:00am hasta las 06:30pm, los padres dispondrán de dos opciones para la atención de la cuna – guardería.

El primer horario es el parcial, en el cual los niños pueden ingresar entre las 07:00am hasta las 08:30am y la salida es a las 12:00pm. Por otro lado, el horario completo tiene la opción de ingresar entre las 07:00am hasta las 08:30am y la salida es a las 06:30pm.

Tabla N° 48 Horarios de la Cuna guardería

Horario	Parcial	Completo
Entrada	07:00am – 08:30am	07:00am – 08:30pm
Salida	12:00pm – 12:30pm	06:30pm 07:00pm

Fuente: Elaboración propia.

Si bien en el objetivo de la presente tesis se planteó que la apertura de la cuna guardería sea las 07:30am, según el *focus group* los padres de familia señalaron que mantener la disponibilidad de la cuna guardería desde las 07:00am puede ser un apoyo en caso necesiten entrar a sus oficinas a las 08:00am o tengan alguna eventualidad.

4.4. Flor de servicio

Los servicios básicos se componen por el cuidado de los niños bajo el método de María Montessori, los talleres para niños de música, tae-kondo, pintura y baile, y finalmente las actividades de psicomotricidad fina y gruesa. Por otro lado, los servicios complementarios corresponden a cómo obtienen los servicios los padres de familia que corresponden a las visitas guiadas y recepción que culmina en la matrícula, así como los servicios de nutrición, psicología, talleres para padres, lactario y cámaras de seguridad.

Los servicios complementarios de la cuna guardería se definen en la siguiente tabla:

Tabla N° 49 Servicios Complementarios

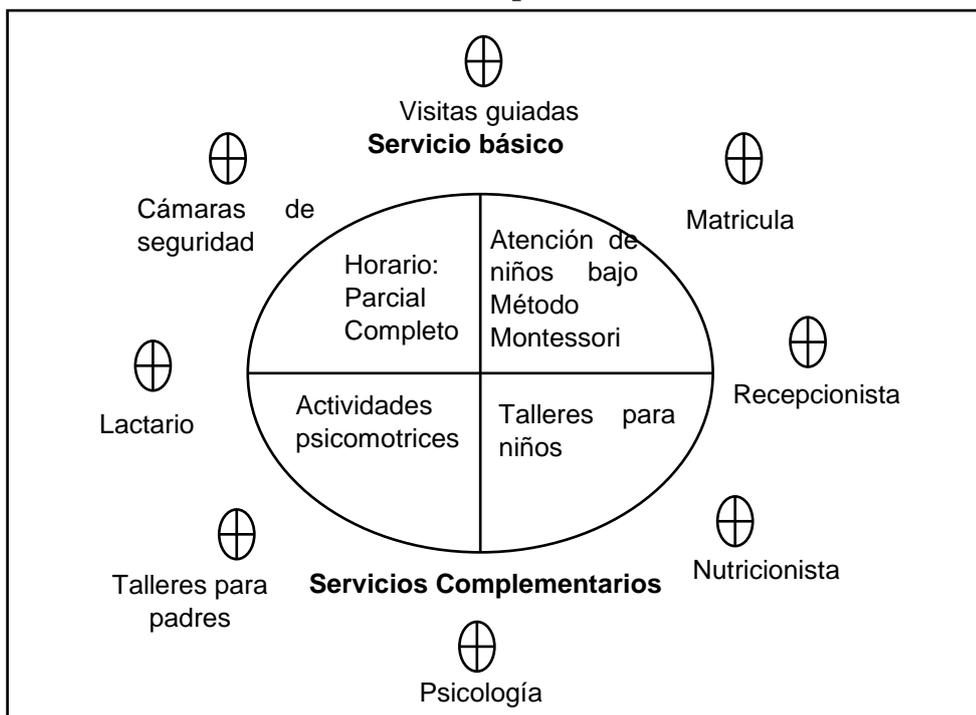
N°	Servicio Complementario	Definición
1	Visita guiada	Método por el cual los padres podrán acceder a la cuna guardería, conocer las instalaciones y obtener información detallada del servicio de forma gratuita.
2	Matrícula	Gestión realizada por la vía electrónica y física, los padres tendrán a disposición la posibilidad de iniciar el proceso de matrícula de manera virtual y con una transferencia bancaria a fin de agilizar el proceso.
3	Recepcionista	Persona del staff de la cuna guardería encargada de brindar información relevante del servicio. Capacitada para atender cordialmente las consultas, gestionar las fechas de visitas guiadas y finalmente quien apoya en el proceso de matrícula.
4	Nutricionista	La atención nutricional de los menores, se realizará por un servicio de nutrición quien se encargará de determinar la dieta saludable de los niños dentro de la institución.
5	Psicóloga	Los niños y padres de familia tendrán dos evaluaciones psicológicas anuales, asimismo, en caso la psicóloga considere necesario podrán disponer de evaluaciones adicionales de seguimiento.

6	Talleres para padres	La escuela para padres es un servicio complementario de capacitación en el que se impartirán a los padres de familia conocimientos sobre el Método Montessori, asesoría nutricional y capacitación psicológica relacionada a los niños.
7	Lactario	Las madres que se encuentren brindando lactancia materna a sus hijos, dispondrán de un espacio de lactario en caso realicen una visita a los niños durante el almuerzo. Esto a fin de brindar un valor agregado adicional a la ubicación cercana a los centros de trabajo.
8	Cámaras de seguridad	Las cámaras de seguridad corresponden a un servicio complementario al que los padres podrán acceder mediante la utilización de una aplicación que podrán descargar a sus celulares. Mediante las cámaras los padres podrán observar en tiempo real a los niños y disponer de copias de seguridad durante una semana en caso requiera.

Fuente: Elaboración propia.

Con la finalidad de obtener una visión global del servicio de cuna – guardería, a continuación, se encuentra una gráfica que describe la oferta del servicio.

Gráfico N° 3 Descripción del servicio



Fuente: Elaboración propia.

4.5. Estrategia de Plaza

En relación a la plaza, el principal punto de contacto con los clientes será el local de la cuna guardería. Para ello se ha definido la ubicación según las encuestas, el distrito seleccionado es Santiago de Surco, ya que el 41% selecciona dicho distrito.

Asimismo, el 67.7% de encuestados señalan que si tienen interés en utilizar los servicios de la cuna guardería.

La cuna guardería será implementada en una casa de dos pisos con un diámetro aproximado de 140 m². Es importante que la casa cuente con un jardín y cochera que podrán ser utilizados como espacio de esparcimiento. Asimismo, se realizará el acondicionamiento de los ambientes para la implementación de aulas.

El ambiente seleccionado es una casa a fin de utilizar únicamente el primer piso para la atención de los niños y el segundo piso como oficinas administrativas. El local contará con los siguientes ambientes:

1. Recepción: Destinado a brindar información a los padres, asimismo, es donde los padres podrán consultar por sus hijos a la hora de salida de los menores.
2. Aulas: Ubicadas en el primer piso, decoradas con colores cálidos y/o naturales tal como se detalla en el capítulo III, que albergarán máximo 10 niños.
3. Cocina: Los niños tendrán a disposición alimentos de media mañana, almuerzo y media tarde.
4. Jardín: Donde los niños podrán realizar un biohuerto.
5. Cochera: donde se colocarán juegos para actividades de recreo.
6. Cuarto para lactario y/o visita de padres: ubicada en el segundo piso.
7. Oficinas administrativas: Ubicadas en el segundo piso, donde las guías podrán elaborar la preparación de sus clases y coordinar las actividades del año.

4.6. Estrategia de Precio

La estrategia de precio es la diferenciación, que plantea mantener el precio alto por un servicio de calidad alto. Para fijar los precios se ha considerado el valor que le otorgan los clientes al servicio, el mismo que ha sido identificado en el análisis cuantitativo del Anexo N° 4.2.

El servicio tendrá dos tarifas, diferenciadas según el horario de atención a los niños. En la Tabla N°50 se encuentran las tarifas según las encuestas a padres de familia.

Tabla N° 50 Precio según tipo de servicio

Tipo de servicio	Parcial	Completo
Importe	S/. 1,000	S/. 1,700

Fuente: Elaboración propia.

4.7. Estrategia de Promoción

La comunicación con los clientes potenciales son la fuente para que conozcan el servicio propuesto y la creación de valor, así como persuadirlos en que el servicio brindado es la mejor solución para sus necesidades (Lovelock, Wirtz, 2009).

Debido a que el producto de la cuna guardería es un servicio intangible, el consumidor requiere diferentes medios de comunicación mediante los cuales obtengan mayor información sobre los beneficios ofrecidos. En la Tabla N° 51 se muestran los diferentes elementos de comunicación de marketing de servicios a disposición del público objetivo de la cuna guardería.

Tabla N° 51 Mezcla de comunicación de marketing de servicios

Comunicaciones personales	Publicidad	Promoción de ventas	Publicidad y relaciones públicas	Diseño corporativos
<p>Atención al cliente: Elaborado por la recepcionista, quien brinda información a los padres de familia.</p>	<p>Impresos: Aplicación de folletos, volantes y trípticos en zonas cercanas a centros empresariales, clínicas y tiendas especializadas en niños de 0 a 3 años.</p>	<p>Muestras: Los padres tendrán la opción de tener 2 días de prueba gratuitos para conocer los beneficios e instalaciones.</p>	<p>Eventos especiales: Organización de visitas guiadas a los padres de familia.</p>	<p>Firma empresarial: El uso del isologo en todos los medios de comunicación en <i>merchandising</i>.</p>
<p>Boca a boca (otros clientes)*</p>	<p>Internet: se aplicarán dos medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Página web: Interactiva, con disponibilidad de contactos. - Página de Facebook/ Instagram: Con información constante, mostrando fotos e indicando las principales actividades desarrolladas. 		<p>Exhibiciones, ferias comerciales: Aplicación de venta personal en ferias de campañas escolares.</p>	<p>Papelería: El isologo de la cuna guardería formará parte de la papelería utilizada en los comunicados a padres e impresiones publicitarias.</p>
	<p>Exteriores: El local contará con un letrero con el nombre “<i>My Little World</i>”.</p>		<p>Libros especializados:</p>	<p>Uniformes: Las guías y auxiliares utilizarán mandiles elaborados con colores cálidos y la aplicación del isologo.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.8. Procesos

A continuación, se describe cómo se realiza el proceso de oferta de servicios a los padres de familia, considerando lo siguiente:

- La manera como se entregarán los talleres y actividades de los niños a los padres.
- La naturaleza de los clientes en el proceso.
- La duración de la entrega.
- El nivel y estilo de servicios prescritos que se ofertarán.

Es importante identificar cómo serán utilizados los servicios de la cuna guardería y cuánto tiempo dura la prestación. Para ello es importante considerar que existe cierto orden al momento de brindar los servicios.

El proceso de atención al cliente será desarrollado en el capítulo IX, Plan de Operaciones. En dicha sección se detallan las actividades desde el primer contacto con los padres de familia en recepción, hasta la salida de los niños al final del día.

a) Productividad y calidad

La cuna-guardería *My Little World* busca mantener altos estándares de calidad, para ello se considera lo siguiente:

- Guías Montessori: las guías Montessori recibirán capacitación con un curso de pedagogía Montessori \$ 220.
- Mantenimiento de materiales: los materiales de trabajo para los niños serán nuevos, asimismo, se mantendrá un régimen de revisión de materiales bimestral a fin de asegurar su funcionamiento y presentación óptima.
- Servicio al cliente: Contaremos con una capacitación interna bimestral a fin de asegurar el servicio al cliente, la recepcionista y el personal en general que tienen contacto con los padres de familia obtendrán capacitación interna de servicio al cliente. Asimismo, se realizarán encuestas anuales vía correo electrónico a los padres de familia a fin de identificar los puntos de mejora y fortalezas en la atención.
- Primeros Auxilios: las guías Montessori obtendrán una capacitación de primeros auxilios para niños por S/ 200.

Considerando que la calidad de enseñanza y cuidados, mantenimiento de materiales y el servicio al cliente tendrán una supervisión bimestral se busca que la experiencia del cliente sea satisfactoria.

4.9. Personal

El equipo de trabajo que conforma el *staff* de la cuna-guardería *My Little World* se compone de la siguiente manera:

Tabla N° 52 Equipo de trabajo

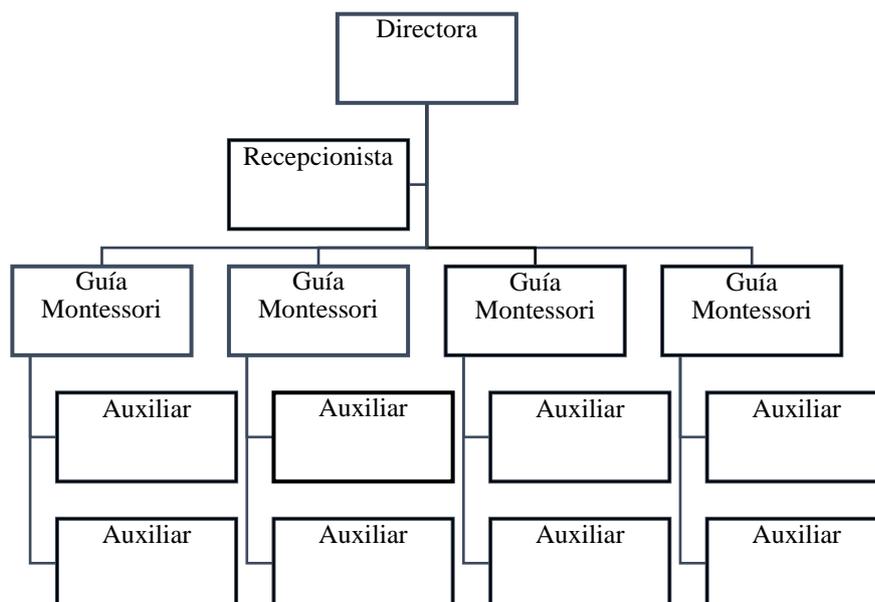
Ref.	Rol	N°	Principal actividad	Método de contratación
1	Directora	1	Supervisar la gestión administrativa, gestionar el desempeño del servicio al cliente, mantener la satisfacción al cliente en satisfactoria, controlar la gestión de ingresos y gastos.	Planilla
2	Recepcionista	1	Brindar información a los clientes, implementar las gestiones administrativas.	Planilla
3	Guía Montessori	6	Lideran el aprendizaje de los niños, implementar actividades según el método Montessori. Los horarios son a tiempo parcial y completo.	Planilla
4	Auxiliar Montessori	10	Apoyan en el aprendizaje y cuidado de niños según el método Montessori.	Planilla
5	Nutricionista	1	Realiza un menú mensual para los niños, de media mañana, almuerzo y media tarde.	Recibo por Honorarios
6	Psicóloga	1	Evalúa psicológicamente a los niños y padres de familia.	Recibo por Honorarios
7	Cocinera	1	Prepara el menú diario de los niños.	Servicio de terceros
8	Limpieza	1	Mantiene los espacios de la cuna guardería aseada.	Servicio de terceros
9	Vigilante	1	Responsable de la seguridad de la institución.	Servicio de terceros
Total		19		

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se mencionó anteriormente, las guías Montessori recibirán una capacitación externa sobre el método de María Montessori y primeros auxilios. Asimismo, de manera interna las auxiliares Montessori obtendrán la información necesaria para el desarrollo de sus funciones.

Considerando el detalle del staff en planilla de la cuna guardería a continuación se muestra el organigrama.

Gráfico N° 4 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

5. Conceptos para el presupuesto

La Tabla N° 53 señala los conceptos a considerar en el presupuesto:

Tabla N° 53 Presupuesto de Marketing

Comunicación de marketing	Costo unitario S/.	Frecuencia	Costo Anual S/.
Folletos, volantes y tríptico	3,000	Semestral	6,000
Página web y correo	500	Semestral	1,000
<i>Community Manager</i>	1,000	Mensual	12,000
Letrero en local	5,000	Anual	5,000
Campañas	3,000	Mensual	36,000
<i>Merchandising</i>	2,000	Semestral	4,000
Papelería	3,000	Semestral	6,000
Uniformes	3,000	Semestral	6,000
		Total	76,000

Fuente: Elaboración propia.

6. Indicadores de control

Los indicadores de control de las comunicaciones de marketing son las siguientes:

Tabla N° 54 Indicadores de medios de comunicación

N°	Indicador	Definición	Fórmula	Fuente
1	Captación de membresías	Porcentaje de clientes captados en campañas, visitas guiadas y consultas.	$\frac{\text{Clientes mensuales}}{\text{Total de visitas guiadas, consultas y personas captadas en campañas}} \times 100\%$	Base de datos propia
2	Efectividad del anuncio digital	Porcentaje de clientes captados por interacciones digitales.	$\frac{\text{Clientes mensuales}}{\text{Total interacciones digitales}} \times 100\%$	Base de datos propia
3	Captación de potenciales clientes	Porcentaje de fans en la página de Facebook respecto al total de clientes	$\frac{\text{Fans en Facebook}}{\text{Total Clientes}} \times 100\%$	Base de datos propia

Fuente: Elaboración propia.

En relación con el nivel de satisfacción de los clientes sobre la cuna guardería, en la Tabla N° 55 se encuentran los indicadores.

Tabla N° 55 Indicadores de satisfacción de los clientes

N°	Indicador	Definición	Fórmula	Técnica
1	Seguridad	Porcentaje de clientes satisfechos con la seguridad de la cuna guardería.	$\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos y muy satisfechos}}{\text{Total de encuestados}} \times 100$	Encuesta
2	Servicio de nutrición	Porcentajes de clientes satisfechos con el servicio de nutrición para niños.	$\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos y muy satisfechos}}{\text{Total de encuestados}} \times 100$	Encuesta
3	Infraestructura	Porcentaje de clientes satisfechos con el local.	$\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos y muy satisfechos}}{\text{Total de encuestados}} \times 100$	Encuesta
4	Actividades	Porcentaje de clientes satisfechos con las actividades.	$\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos y muy satisfechos}}{\text{Total de encuestados}} \times 100$	Encuesta
5	Talleres	Porcentaje de clientes satisfechos con los talleres.	$\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos y muy satisfechos}}{\text{Total de encuestados}} \times 100$	Encuesta
6	Precio	Porcentaje de clientes satisfechos con los precios.	$\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos y muy satisfechos}}{\text{Total de encuestados}} \times 100$	Encuesta

Fuente: Elaboración propia

7. Conclusiones

- El público objetivo son los padres de familia entre 26 a 43 años de edad, del nivel socioeconómico A y B que residen y/o laboran en Lima Moderna.
- Los atributos de posicionamiento de la cuna guardería *My Little World* son la ubicación cercana a un centro empresarial, disponibilidad de horario parcial y completo, aplicación del método María Montessori, espacio de visitas de padres / lactario, atención psicológica y nutricional y cámaras de seguridad disponibles desde una aplicación de celular.
- Se utilizó la estrategia de mix de marketing, donde se determinan producto (servicios básicos y complementarios), plaza, precio, promoción, procesos, productividad, personal y presupuesto.
- El presupuesto de marketing tiene un costo total de S/. 76,000 soles.
- Los indicadores de marketing consideran el nivel de satisfacción de los clientes y el nivel de captaciones de clientes obtenidos por los medios de comunicación de marketing.

CAPÍTULO IX: PLAN OPERATIVO

El Plan Operativo detalla la organización empresarial y societaria más óptima para la viabilidad del negocio de la cuna guardería, que incluye identificar los requisitos mínimos que debe tener como empresa y su reconocimiento formal ante la SUNARP para luego obtener su RUC y acogerse al Régimen Laboral - Tributario más beneficioso, a su vez describe el conjunto de actividades primarias y de apoyo que generan valor en la prestación del servicio y esquematiza un flujograma general de los procesos que conlleva la prestación del servicio. Además, determina la localización, distribución, horarios de atención, capacidad instalada de la cuna guardería teniendo en cuenta la información obtenida del estudio de mercado basado en el NSE A y B, el horario y centro de trabajo de los padres, la regulación del sector educación y los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Finalmente, el Plan Operativo muestra los principales indicadores financieros, de clientes, de procesos y personal que impactan en el negocio y ayudarán a tomar decisiones futuras.

1. La Empresa

La empresa se va a constituir como una sociedad anónima cerrada bajo la modalidad de la Ley de micro y pequeña empresa (MYPE), es una cuna guardería en el distrito de Santiago de Surco (Lima moderna), para los niveles socioeconómicos A y B. El valor agregado del negocio es la ubicación cerca al centro de trabajo de los padres; horarios flexibles; servicio de cámaras de video por internet en tiempo real, facilitando a los padres observar el que hacer de sus hijos, así como velar por su seguridad e integridad desde sus respectivos hogares u oficinas; a asesoría nutricional y psicológica con la finalidad de lograr un desarrollo intelectual, emocional y de competencias del infante. Siempre con la guía y apoyo de un personal debidamente capacitado y dedicado al cuidado de los niños en sus primeros años de vida y aprendizaje.

2. Pequeña Empresa

El T.U.O de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial establece los siguientes beneficios para los trabajadores de las pequeñas

empresas cuyos ingresos anuales sean superiores a 150 UIT pero no superen las 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT):

Tabla N° 56 Población por grupo de edades

N°	Beneficios Laborales
1	El descanso vacacional de los trabajadores es de 15 días calendarios.
2	Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD.
3	Indemnización por despido de 20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios (con un tope de 120 remuneraciones diarias).
4	Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR).
5	Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad) equivalente a media remuneración cada una.
6	Derecho a participar en las utilidades de la empresa
7	Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 remuneraciones diarias por año de servicio con tope de 90 remuneraciones diarias.
8	Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

Fuente: Régimen laboral especial MYPE.

De manera general, la constitución de una empresa en el Perú involucra la ejecución de 8 pasos, sin embargo, para el caso de las MYPES se incluye uno adicional que es Registrar la MYPE en el Registro Nacional de Micro y Pequeñas empresas (REMYPE). Los pasos son los siguientes:

Paso 1: Elaborar la minuta de constitución

Paso 2: Escritura publica

Paso 3: Inscripción en los registros públicos

Paso 4: Tramitar el Registro Único del Contribuyente (RUC)

Paso 5: Inscribir a los trabajadores en el ESSALUD

Paso 6: Solicitar la autorización de la UGEL

Paso 7: Llevar los libros y registros de manera electrónica según la SUNAT

Paso 8: Tramitar la licencia municipal

3. Sociedad Anónima Cerrada

La Ley General de Sociedades N° 26887 y normas modificatorias, establece los requisitos y características de la Sociedad Anónima Cerrada de acuerdo a lo siguiente:

- Cuenta con un mínimo de 2 socios y un máximo de 20.
- Se debe establecer una Junta General de Accionistas, Directorio (opcional) y Gerencia.

- El Capital Social está definido por los aportes de cada socio.
- Se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.

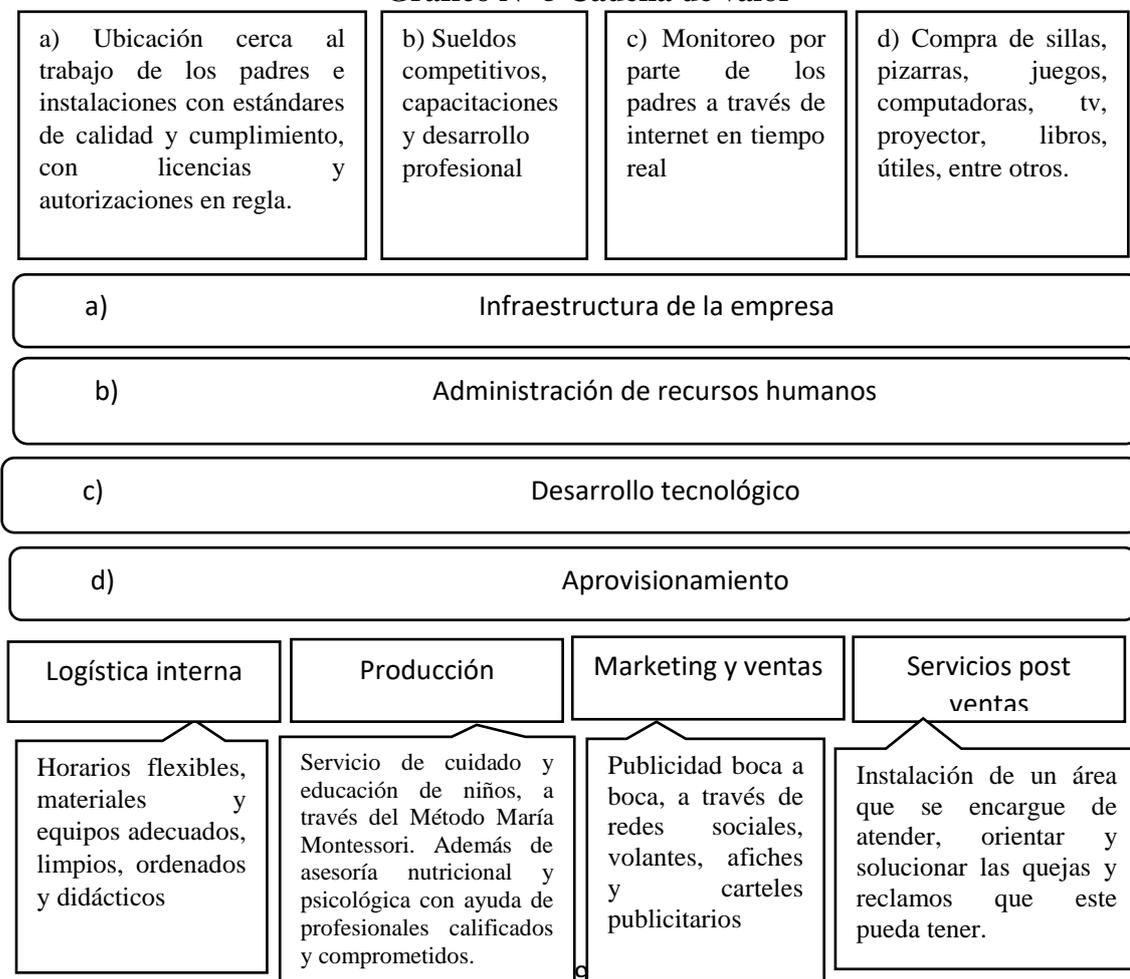
Adicionalmente la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP), recomienda los siguientes pasos para constituir una Sociedad Anónima Cerrada.

1. Buscar y reservar el nombre de la empresa.
2. Elaboración de la Minuta o la elaboración del Acto Constitutivo.
3. Abono del capital e informe de valoración de los bienes aportados.
4. Elaboración de la escritura pública.
5. Inscripción en la SUNARP.
6. Inscripción en la SUNAT para la obtención del RUC.

4. Cadena de valor

La cadena de valor muestra las actividades importantes que generan valor a la propuesta de negocio de la implementación de un cuna guardería, puesto que es un negocio enfocado en la prestación de servicios, se requiere de actividades de apoyo y primarias para su correcto funcionamiento. La representación de la cadena de valor se muestra en el Gráfico N° 05.

Gráfico N° 5 Cadena de valor



Actividades de apoyo

Actividades primarias

5. Diseño de los procesos de servicio

El negocio demanda prestar un servicio de calidad al cliente, a continuación, se detallan los dos procesos más importantes de la gestión administrativa y operativa:

- Proceso Administrativo: Gestión de matrícula.
- Proceso Operativo: Prestación de servicio de cuna guardería

Proceso Administrativo:

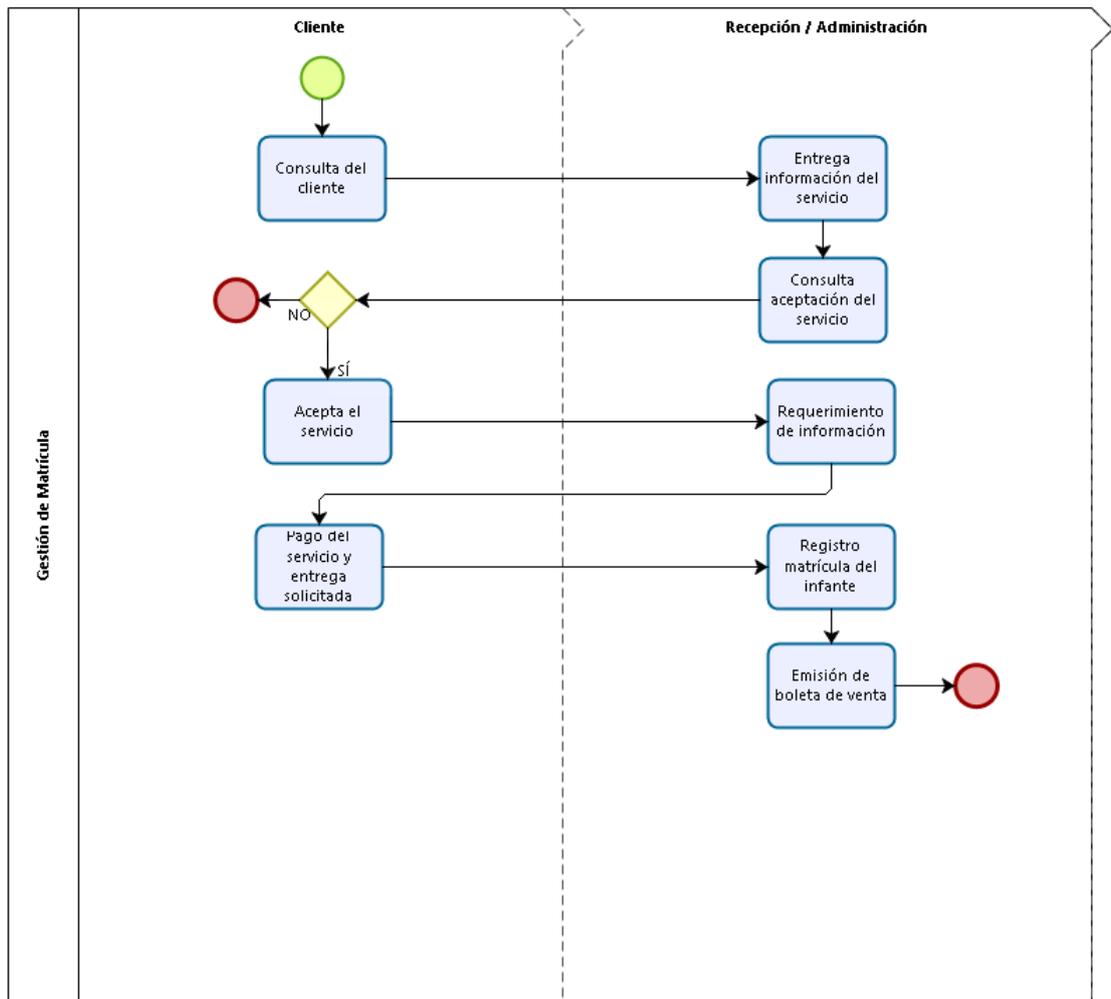
El proceso de administrativo de gestión de matrícula inicia con la visita del cliente a la cuna guardería, en recepción se brinda la información completa de los atributos del servicio. En caso el padre de familia acepte el servicio, se inicia el proceso de matrícula formal donde se requiere la siguiente información:

- Formulario de datos de padres de familia.
- Formulario de salud
- Formulario nutricional
- Formulario psicológico
- Formulario psicomotriz
- Boletas de pago de padres de familia.
- Fotos tamaño carnet (6).
- Receta médica con indicaciones en caso de fiebre y/o malestar.
- Constancia de seguro médico del infante.
- Relación de personas autorizadas para el recojo del infante, números de contacto.

Cuando los padres de familia cumplan con la entrega de información, pago de matrícula y finalmente se entrega el comprobante de pago con el cual se dará por finalizado el proceso.

En el Gráfico N° 06 se detallan los actores involucrados en el proceso de matrícula.

Gráfico N° 6 Proceso Administrativo



Proceso Operativo:

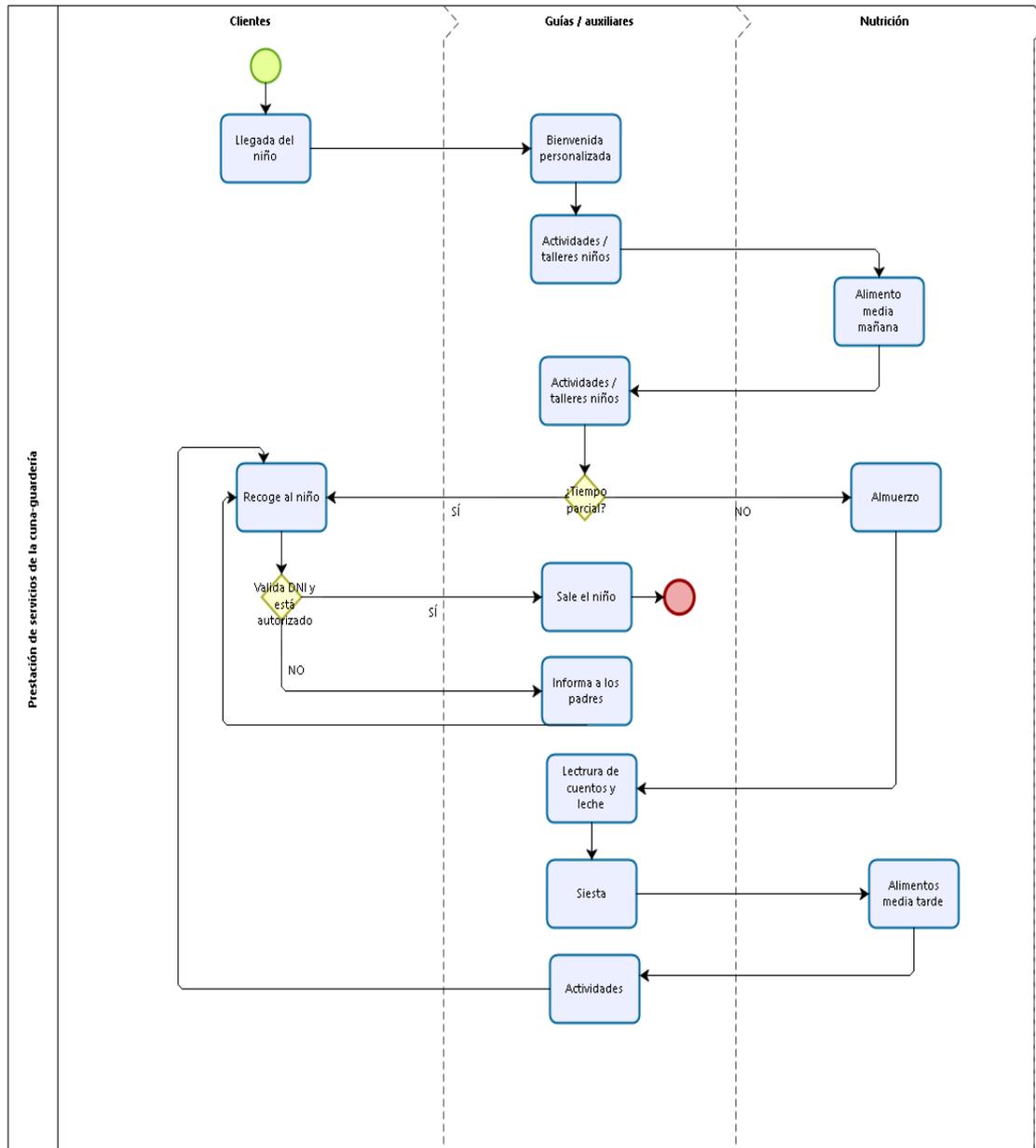
El operativo de la prestación del servicio de cuna guardería a los infantes matriculados inicia con la llegada de los niños a la institución, las guías y auxiliares Montessori esperan su llegada en la puerta del local para dar un saludo personalizado indicando el nombre del menor, acompañándolo a su salón, indicando el sitio que le corresponde y donde pueden dejar sus pertenencias. Asimismo, luego de la bienvenida se inician con los talleres y/o actividades, posteriormente se entrega una merienda de media mañana que toman durante 30 minutos. Acto seguido los niños continúan con talleres realizados por las guías y auxiliares Montessori.

En caso que la matrícula sea por tiempo parcial, a las 12:45 los padres y/o autorizados recogerán a los niños. Para permitir la salida de los menores, las auxiliares y/o guías verifican que la persona que recoge al menor se encuentre en la lista de autorizados para el recojo, con el DNI original de la persona

Por otro lado, los niños con matrícula a tiempo completo almuerzan a las 12:45 según lo estipulado por la nutricionista, luego de ello las guías y auxiliares realizan la lectura de cuentos, entrega de leche para que tengan una siesta. Al momento de despertar se entrega una merienda de media tarde, inician actividades de recreación y finalmente llegan los padres y/o autorizados para el recojo de los niños, se realiza la validación con la lista de autorizados y el DNI original del adulto responsable, en caso de no estar dentro de la lista las guías se comunican con los números de contacto de los padres de familia.

En el Gráfico N°07 se encuentra el flujograma del proceso operativo.

Gráfico N° 7 Proceso Operativo



Fuente: Elaboración propia.

6. Localización y distribución

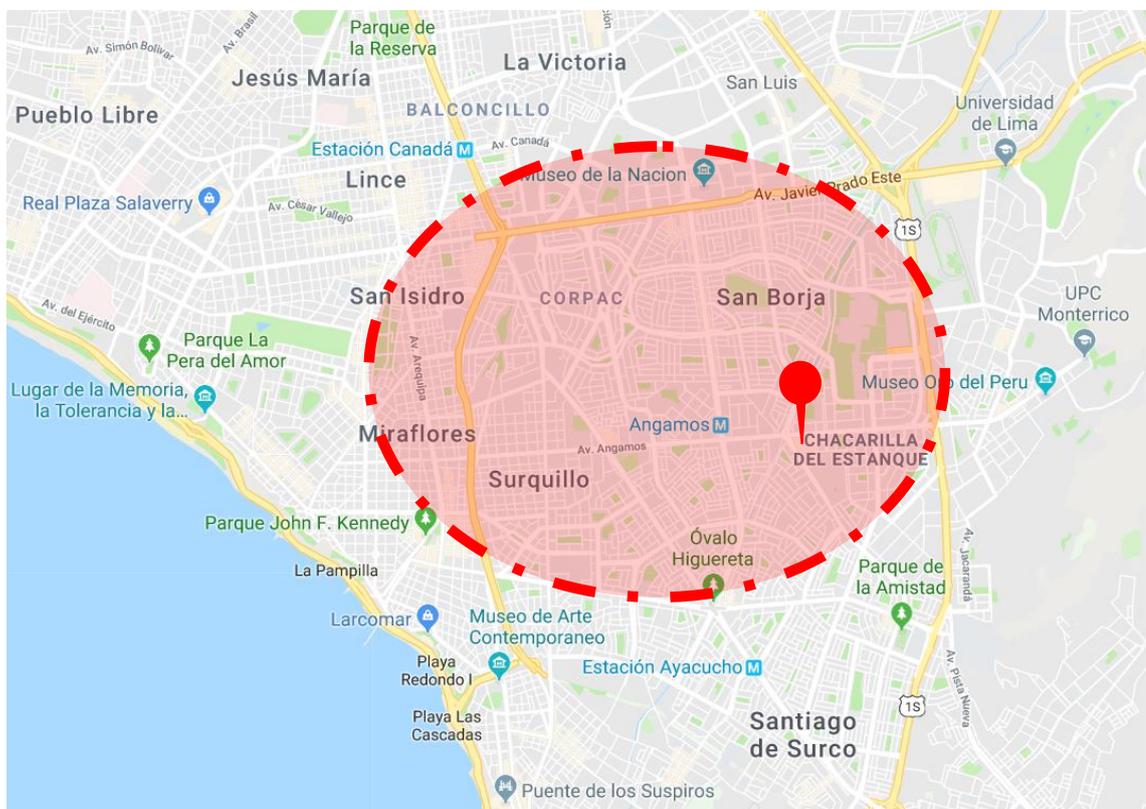
De acuerdo al estudio de mercado realizado, tomando en cuenta la población y el nivel socioeconómico del público objetivo, la cuna guardería se ubicará en el distrito de Santiago de Surco.

La cuna guardería está dirigida a los NSE A y B, asimismo, de acuerdo al estudio cuantitativo se determinó que existe una preferencia porque la ubicación del local sea cercana al centro de trabajo de los padres.

La vivienda seleccionada está ubicada en Santiago de Surco, en la avenida Caminos del Inca. Consideramos estratégica la ubicación, debido a que cumple con ubicarse en el distrito seleccionado en las encuestas, asimismo, está cercano a los distritos de San Isidro, Miraflores y San Borja que corresponden a los distritos con mayor población de los segmentos A y B, asimismo

Corresponden a los distritos con mayor concentración de centros empresariales. En el Gráfico N° 08 se encuentra el mapa de la ubicación de la casa.

Gráfico N° 8 Mapa de ubicación



Fuente: Google Maps.

Asimismo, en la Tabla N° 57 se encuentran las características de la vivienda seleccionada como local de la cuna guardería, cuyo costo es de USD 2,500:

Tabla N° 57 Características del local

Característica	Descripción
Tipo de vivienda	Casa
Área	140 m ²
Área construida	220m ²
Baños	4 (2 primer piso, 2 segundo piso)
Patios	2 (interno y externo)
Antigüedad	15 años
Referencia	Cerca de la Universidad de Lima
Precio	USD 2,500
Jardín	Interno
Entrada	Hall de ingreso
Sala de estar	Espacio libre en segundo piso

Fuente: Urbania

En relación al *layout* de la cuna guardería se ha realizado considerando que se efectuará la adecuación de la vivienda para obtener la distribución según la Tabla N° 58.

Tabla N° 58 Layout de la Cuna guardería

Ambiente	N° Unidades	N° Piso	Descripción
Aula	4	1	4 aulas de 15 m ² cada una.
Baño niños	2	1	Baños para niños y niñas
Cocina	1	1	Cocina completa
Patio	2	1	Interno, externo
Biohuerto	1	1	Jardín interno
Lactario	1	1	A utilizar por las madres de familia que visitan a sus hijos
Oficina	2	2	Oficina administrativa de la Directora
Baño adultos	2	2	Uso de visitas y personal
Deposito	1	2	Útiles, juegos y materiales
Sala de visita	1	2	Espacio disponible ante visita de padres de familia

Fuente: Elaboración propia.

En el Gráfico N°09 se encuentra el *layout* de la cuna guardería *My Little World*:

Gráfico N° 9 Layout primera planta



Gráfico N° 10 Layout segunda planta



Fuente: Elaboración propia.

Población por rango de edades

Según el Plan de Desarrollo Local Concertado 2017-2021 de la Municipalidad de Surco, determina el ciclo de vida de la población del distrito de Santiago de Surco, considerada por grupo de edad. En la Tabla N° 59 se muestra la población de niños (0-10 años), adolescentes (11-17 años), jóvenes (18-29 años), adultos (30-59 años), ancianos (60 y más años), de acuerdo a lo siguiente:

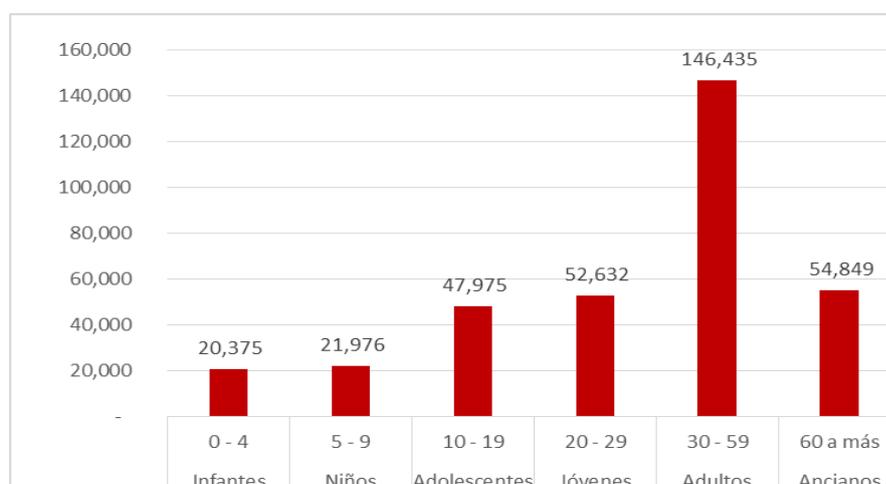
Tabla N° 59 Población por grupo de edades

Característica poblacional	Grupos de edades	Total	Porcentaje
	TOTAL	344,242	100%
Infantes	0 – 4	20,375	6%
Niños	5 – 9	21,976	6%
Adolescentes	10 – 19	47,975	14%
Jóvenes	20 – 29	52,632	15%
Adultos	30 – 59	146,435	43%
Ancianos	60 a más años	54,849	16%

Fuente: INEI 2015.

De acuerdo a los datos obtenidos en el Censo Nacional de Población y Vivienda ejecutado por el INEI en el año 2015, de un total de 344 mil 242 habitantes, el 5.9% son infantes entre 0 a 4 años de edad, el 6.4% son niños entre 5 a 9 años de edad, el 14% son adolescentes entre 10 a 19 años de edad, el 15% son jóvenes entre 20 a 29 años de edad, el 43% corresponde a la población de Santiago de Surco considerada adulta entre 30 a 59 años de edad y el 16% son los ancianos entre los 60 años a más.

Gráfico N° 11 Población por grupo de edades.



Fuente: INEI – Censo Nacional 2015.

Nivel socioeconómico en el distrito de Santiago de Surco

En el distrito de Santiago de Surco encontramos tres niveles socioeconómicos, de los cuales 85,055 personas pertenecen al NSE alto, 112,768 pertenecen al NSE medio alto, 33,054 al medio, 9,308 al medio bajo y 265 pertenecen al NSE bajo, observándose que la mayor concentración de personas se encuentra en los NSE Alto y Medio alto. A continuación, en las Tablas N° 60 y 61 se explican los datos antes señalados.

Tabla N° 60 Población y manzanas (unidades)

Estrato	Ingreso Per Capita por Hogares (Nuevos soles)	Personas	Hogares	Manzanas
Alto	2,192.20 a más	85,055	26,421	893
Medio alto	1,330.10 - 2,192.19	112,768	32,031	989
Medio	899.00 - 1,330.09	33,054	8,667	218
Medio bajo	575.70 - 898.99	9,308	2,340	87
Bajo	Menor de 575.69	265	63	6

Fuente: INEI- Censo Nacional 2007: XI de Población y VI de vivienda

Tabla N° 61 Población y manzanas (porcentaje)

Estrato	Ingreso Per Capita por Hogares (Nuevos soles)	Personas (%)	Hogares (%)	Manzanas (%)
Alto	2,192.20 a más	35.4	38.0	40.7
Medio alto	1,330.10 - 2,192.19	46.9	46.1	45.1
Medio	899.00 - 1,330.09	13.7	12.5	9.9
Medio bajo	575.70 - 898.99	3.9	3.4	4.0
Bajo	Menor de 575.69	0.1	0.1	0.3
TOTAL		100.0	100.0	100.0

Fuente: INEI- Censo Nacional 2007: XI de Población y VI de vivienda

7. Turnos y horarios de atención

Debido a que las madres y padres de los infantes trabajan, el plan de negocio propuesto ofrece horarios que permitan a las madres dejar a los niños en la guardería antes de ir a trabajar y recogerlos después de la jornada laboral.

Respecto al horario de atención de la cuna guardería, se establece que la cuna atenderá de 7:00am a 12:45 pm y el horario de la guardería será de 12:45 pm a 6:30pm., el horario de atención será de lunes a viernes; asimismo las sesiones de talleres con los padres, serán brindadas durante los fines de semana (sábado).

Tabla N° 62 Horarios de la Cuna guardería

Hora	Parcial	Completo
07:00am – 08:30am	Entrada	Entrada
10:00am – 10:30am	Merienda	Merienda
12:00pm – 12:30pm	Salida	Recreo
12:30pm – 01:00pm	-	Almuerzo
01:00pm – 02:00pm	-	Siesta
04:00pm – 04:30pm	-	Comida de media tarde
06:30pm – 07:00pm	-	Salida

Fuente: Elaboración propia.

8. Capacidad Instalada

Las Direcciones Regionales de Educación y las Unidades de Gestión Educativa Local son responsables de supervisar y monitorear el buen funcionamiento de las Cunas, garantizando la adecuada atención de los niños, las condiciones apropiadas de la infraestructura escolar y sanitaria, de acuerdo a las normas sobre organización y funcionamiento de las cunas de nivel inicial.

Teniendo en cuenta que la asignación de profesoras y auxiliares de la cuna guardería será en función al número de niños matriculados y con una proyección de demanda no menor de 46 infantes matriculados (cuna polidocente), alquilamos un local para que la cuna guardería albergue a un mínimo de 40 infantes, lo cual cumple con las condiciones y normatividad vigente.

9. Indicadores

Se realizó un análisis de los principales indicadores financieros (ver Tabla N° 63), de clientes (ver Tabla N° 64), de procesos (ver Tabla N° 65) y personal (ver Tabla N° 66) que pueden impactar en el negocio y ayudarán a tomar decisiones futuras.

Los ingresos brutos anuales proyectados se han determinado en base a la prestación de los servicios con cuatro (4) aulas de 10 alumnos cada una y una pensión

mensual de S/ 1,000 por niño por servicio de horario parcial, adicionalmente turno completo se considera una pensión mensual de S/ 1,700 por infante.

El detalle de los indicadores del primero ejercicio del negocio se muestra a continuación:

Tabla N° 63 Indicadores Financieros

	Indicadores	Definición	Fórmula de calculo	Unidades	Periodicidad	Objetivo
Financiero	Ingresos brutos	Ingresos anuales por pago de pensiones	Pensión * número de niños	Miles de soles	Anual	595
	Costo Directo del servicio	Costo anual por servicio de cuna guardería	Remuneraciones + Costo de Alimentación	Miles de Soles	Mensual	671
	Beneficio neto	Diferencia entre ingresos y gastos, que da como resultado de la cantidad de dinero que la empresa dispone luego de haber hecho frente a sus obligaciones.	Utilidad Neta del Estado de resultados	Miles de soles	Anual	-121
	Margen de beneficio neto	Porcentaje de los ingresos que son beneficio neto.	(Beneficio neto / ingresos) * 100	Porcentaje	Anual	-20%
	EBITDA	Ganancias antes de intereses, impuestos y amortización	Utilidad Neta +Impuestos +Depreciación	Miles de soles	Anual	-76
	Tasa de crecimiento de ingresos	Evolución de los ingresos por quinquenio	(Ingresos de año actual /ingresos del año anterior) * 100	Porcentaje	Anual	5%

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 64 Indicadores de Clientes

Clientes	Indicadores	Definición	Forma de calculo	Unidades	Periodicidad	Objetivo	Expectativa	Límite de aceptación
	Reclamaciones	cantidad de reclamos	Número de reclamos	Reclamos	Mensual	5	0	8
	Post venta	Nivel de calidad de servicio post venta.	(Número de clientes que solicitan nuevos servicios / Total de clientes) * 100	Porcentaje	Mensual	15%	20%	15%
	Nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de clientes satisfechos	(Número de clientes satisfechos /Total de clientes) * 100	Porcentaje	Trimestral	90%	100%	80%
	Clientes leales	Identificación de clientes con mayor tiempo en el negocio	% de clientes leales (top two box de encuesta)	Porcentaje	Anual	80%	100%	50%

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 65 Indicadores de Procesos

	Indicadores	Definición	Forma de calculo	Unidades	Periodicidad	Objetivo	Expectativa	Límite de aceptación
Procesos	Cumplimiento de servicios proyectados	Indica el porcentaje de servicios cumplidos del total de servicios proyectados en un año. Es un indicador mensual acumulable anualmente.	(Cantidad de servicios completados / Cantidad de servicios proyectados al año) * 100	Porcentaje	Anual	80%	100%	70%
	Eficacia del servicio	Indica la cantidad de servicios que no fueron atendidos correctamente ya sea por el tiempo de espera, reclamos o informes sobre el total de servicios atendidos.	(Cantidad de servicios que no cumplen con una atención correcta / Cantidad de servicios atendidos) * 100	Porcentaje	Mensual	10%	5%	15%

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 66 Indicadores de Personal

Personal	Indicadores	Definición	Forma de calculo	Unidades	Periodicidad	Objetivo	Expectativa	Límite de aceptación
	Clima organizacional	Nivel de satisfacción de los colaboradores	% de colaboradores satisfechos (top two box de encuesta de compromiso)	Porcentaje	Anual	90%	100%	80%
	Perfil profesional	Nivel del personal profesional que cumple con los requisitos para los servicios.	(Cantidad de colaboradores que cumplen perfil para el servicio / Total de colaboradores del servicio) * 100	Porcentaje	Anual	90%	100%	80%
	Nivel de entrenamiento al personal	Indica el nivel de colaboradores que están en constante especialización con el servicio a ofrecer.	(Cantidad de colaboradores que han llevado cursos para desarrollar competencias / Cantidad de colaboradores) * 100	Porcentaje	Mensual	80%	90%	70%
	Nivel de despidos	Nivel de colaboradores que dejaron de trabajar en un periodo.	(Cantidad de renunciaciones o despidos en el periodo / Número de colaboradores en el periodo) * 100	Porcentaje	Mensual	10%	0%	5%

Fuente: Elaboración propia

10. Presupuesto De Operaciones

Inversiones

La inversión necesaria para poner en marcha el proyecto se realiza en el año 0 y asciende a S/. 267,088. Las inversiones se dividen en tres categorías: Infraestructura, compra de equipos y otros.

A continuación, en la Tabla N° 67 se muestra el detalle de las inversiones necesarias para poner en marcha el negocio.

Tabla N° 67 Inversión en infraestructura

Concepto	N°	Costo Unitario S/	Costo Total S/
Acondicionamiento de local	1	200,000	200,000
Mobiliario de oficina	1	5,000	5,000
Material Montessori	1	10,000	10,000
Alfombras para bebé	4	875	3,500
Sillas de Madera	40	90	3,600
Sillas de Plástico	30	50	1,500
Mesas de Madera	8	250	2,000
Pizarras	6	100	600
Inodoro pequeño para niños	6	200	1,200
Muebles para juguetes	8	150	1,200
Jarras, Vasos, Accesorios	4	650	2,600
Gigantografía	2	250	500
Botiquín	1	300	300
Juegos	4	1,500	6,000
Cuna	5	500	2,500
Colchonetas	48	40	1,920
Módulo de psicomotricidad	1	1,200	1,200
Total			243,620

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 68 Inversión en equipos

Concepto	Cantidad	Valor Unitario S/	Total S/
Computadoras	4	1,500	6,000
Cámaras	8	500	4,000
Software para cámaras	1	6,000	6,000
Teléfonos	1	150	150
Celulares	2	100	200
Proyectores	1	2,000	2,000
Televisores	2	1,500	3,000
Impresoras	2	500	1,000
Imprevistos	1	613	1,118
Total			23,468

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 69 Otros gastos

Concepto	S/
Gastos legales	3,500
Total	3,500

Fuente: Elaboración propia

Costos operativos y gastos administrativos y de ventas

Los costos operativos se dividen en variables y fijos. Los variables dependerán de la cantidad de niños por año a los que se les brinde el servicio y los fijos, independientemente de la cantidad de niños que haya, se mantendrán en el mismo nivel. Los gastos administrativos y de ventas se asumen como 5% y 3% de las ventas y estarán también afectados por la inflación anual. Estos gastos incluyen gastos de publicidad y marketing, gastos comerciales, promociones y descuentos, dieta de directores y otros.

A continuación, se muestra el detalle de costos y gastos necesarios para operar el negocio.

Tabla N° 70 Materiales

Concepto	Mensual	N° meses	Costo Anual S/
Libros Montessori	400	2	800
Útiles de escritorio	300	10	3000
Utilería	200	10	2000
Otros	45	10	450

Total	945		6,250
--------------	------------	--	--------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 71 Remuneraciones

Concepto	Mensual	N° meses	No. Personas	Costo Total Anual S/
Director	6,320	12	1	75,840
Recepcionista	1,390	12	1	16,685
Guías tiempo completo	3,792	12	4	182,016
Guías tiempo parcial	2,275	12	2	54,605
Psicólogo	500	12	1	6,000
Nutricionista	500	12	1	6,000
Contador	1,000	13	1	13,000
Auxiliar tiempo completo	1,643	12	8	157,747
Auxiliar tiempo parcial	1,176	12	2	28,212
Vigilantes	2,000	12	2	48,000
Total	20,596		23	588,105

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 72 Otros Gastos

Concepto	Mensual S/	N° meses	Costo Total Anual S/
Alquiler local	10,000	12	120,000
Página Web (hosting)	500	12	6,000
Jardinería	300	12	3,600
Limpieza	1,000	12	12,000
Luz	500	12	6,000
Agua	400	12	4,800
Mantenimiento	5,000	1	5,000
Teléfono	300	12	3,600
Otros	910	12	10,920
Total	19,110		171,920

Fuente: Elaboración propia

11. Conclusiones

- El presente plan de negocio considera constituir el proyecto como pequeña empresa y acogerse a los beneficios laborales y tributarios de este régimen en comparación a las otras modalidades.
- La ubicación idónea para el negocio está localizada en el distrito de Santiago de Surco, teniendo en cuenta que está cercano al centro de trabajo de los padres, el

nivel socioeconómico al que va dirigido nuestra idea de negocio y al nivel de población existente en dicho distrito.

- El horario de atención será de lunes a viernes de 7:00 am a 6:30 pm, en el cual se admiten dos turnos, uno que termina a las 12:45pm y el siguiente que acaba a las 6:30pm. Los días sábados se realizarán talleres de capacitación a los padres.
- La oportunidad de diferenciación de este plan de negocio es ofrecer monitoreo en tiempo real de los niños a través de cámaras web instaladas en las aulas y zonas comunas, al que los padres pueden acceder mediante la plataforma web o su celular.

CÁPITULO XI: EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

En este capítulo se realiza la evaluación económica y financiera del plan de negocios propuesto, con el objetivo de determinar la viabilidad de la inversión. Para este fin se ha desarrollado la proyección de ingresos basado en la demanda potencial del servicio, además se ha proyectado costos, gastos y el tamaño de la inversión; con esta información se ha construido el Estado de Resultados y el Flujo de Caja Económico. Además, se ha generado escenarios asumiendo variables en los ingresos y egresos para el cálculo de los indicadores como el VAN y la TIR.

1. Supuestos y Consideraciones Generales

La evaluación económica se ha realizado considerando los siguientes supuestos:

- La moneda en la que se ha expresado todo el plan de negocios es Soles (S/)
- El periodo de evaluación del proyecto es 10 años.
- El financiamiento del proyecto será con aporte de los socios al 100%
- La tasa de impuesto a la renta tiene la siguiente escala:
 - 10% para las primeras 15 UIT
 - 29.5% para el exceso
- La tasa de evaluación para el inversionista en el sector educación es de 20%
- La cuna guardería funcionará en un local alquilado.
- La investigación cuantitativa del estudio de mercado determinó que el nivel de aceptación para los servicios propuestos es de 67.6%.
- La participación del mercado para el primer año será de 0.27% del mercado potencial.

2. Proyección de ingresos

Los ingresos proyectados se han estimado con base en la investigación de mercado detallado en el Capítulo VI: Estudio de Mercado, con lo que se ha establecido el precio de S/ 1,700 para el turno completo y S/ 1,000 para el medio turno. Adicionalmente, se ha considerado un incremento de 5% en el precio en el quinto año del proyecto de acuerdo con la estrategia de diferenciación planteada en el Capítulo VIII: Plan Comercial.

Tabla N° 73 Proyección de precios de acuerdo al tipo de servicio

Turno	Precio base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Parcial	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050
Completo	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,785	1,785	1,785	1,785	1,785	1,785

Elaboración propia

Se ha determinado los ingresos para todo el horizonte del proyecto multiplicando el precio por tipo de servicio por el número de niños atendidos en la cuna guardería.

Tabla N° 74 Proyección de ingresos para el horizonte del proyecto

Turno	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Parcial	105,600	110,000	110,000	110,000	110,500	110,500	110,500	110,500	110,500	110,500
Completo	489,600	496,400	612,000	612,000	642,600	642,600	642,600	642,600	642,600	642,600
Total	595,200	606,400	722,000	722,000	753,100	753,100	753,100	753,100	753,100	753,100

Elaboración propia

3. Proyección de Egresos:

En las siguientes tablas 78, 79 y 80 se muestran los gastos, los costos se muestran en la Tabla N° 75. El costo está formado por las remuneraciones de las guías Montessori y las auxiliares, además por los honorarios que se le abonan al personal que brinda el servicio de psicología y nutrición.

Tabla N° 75 Gasto de Marketing para todo el proyecto

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Folletos, volantes y tríptico	6,000	6,180	6,365	6,556	6,753	6,956	7,164	7,379	7,601	7,829
Página web y correo	1,000	1,030	1,061	1,093	1,126	1,159	1,194	1,230	1,267	1,305
Community Manager	12,000	12,360	12,731	13,113	13,506	13,911	14,329	14,758	15,201	15,657
Letrero en local	5,000	5,150	5,305	5,464	5,628	5,796	5,970	6,149	6,334	6,524
Campañas	36,000	37,080	38,192	39,338	40,518	41,734	42,986	44,275	45,604	46,972
Merchandising	4,000	4,120	4,244	4,371	4,502	4,637	4,776	4,919	5,067	5,219
Papelería	6,000	6,180	6,365	6,556	6,753	6,956	7,164	7,379	7,601	7,829
Uniformes										

	6,000	6,180	6,365	6,556	6,753	6,956	7,164	7,379	7,601	7,829
Metodología Montessori	3,080	3,172	3,268	3,366	3,467	3,571	3,678	3,788	3,902	4,019
Primeros auxilios	800	824	849	874	900	927	955	984	1,013	1,044
Total	79,880	82,276	84,745	87,287	89,906	92,603	95,381	98,242	101,190	104,225

Elaboración propia

Tabla N° 76 Proyección de las remuneraciones netas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Personal	15,930	15,930	15,930	16,450	16,450	16,450	16,450	17,050	17,050	17,050
Personal administrativo fijo	6,100									
Director	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Recepcionista	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
Personal operativo fijo	7,030	7,030	7,030	7,550	7,550	7,550	7,550	8,150	8,150	8,150
Guías tiempo completo	3,000	3,000	3,000	3,300	3,300	3,300	3,300	3,500	3,500	3,500
Guías tiempo parcial	1,800	1,800	1,800	1,750	1,750	1,750	1,750	1,900	1,900	1,900
Auxiliares tiempo completo	1,300	1,300	1,300	1,450	1,450	1,450	1,450	1,550	1,550	1,550
Auxiliares tiempo parcial	930	930	930	1,050	1,050	1,050	1,050	1,200	1,200	1,200
Personal operativo tercero	1,000									
Psicólogo	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Nutricionista	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Asesorías	800									
Contador	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Servicio de terceros	1,000									
Vigilantes	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

Elaboración propia

Tabla N° 77 Gastos Generales

Servicios	Gasto Mensual	Gasto Anual
Gastos Generales	11,917	143,000
Alquiler de local	10,000	120,000
Luz	500	6,000
Agua potable	400	4,800
Trío: Teléfono, cable e internet	300	3,600

Mantenimiento	417	5,000
Uniformes	300	3,600
Gastos de limpieza	1,000	12,000
Útiles de aseo (Jabón de espuma y Papel toalla para los servicios higienicos)	500	6,000
Útiles de aseo (mantenimiento del local y otros)	500	6,000
Materiales	945	6,250
Libros	400	800
Útiles	300	3,000
Utilería	200	2,000
Otros	45	450
Otros gastos	292	3,500
Gastos Legales	292	3,500
Gastos de mantenimiento de página web	500	6,000
Pago del dominio	250	3,000
Pago host de página web	250	3,000
Gastos imprevistos	910	10,920
Total	15,563	181,670

Elaboración propia

Tabla N° 78 Costos

(Expresado en miles)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Personal operativo fijo	216	324	324	356	356	450	450	484	484	484
Guías tiempo completo	91	136	136	150	150	200	200	212	212	212
Guías tiempo parcial	25	27	27	27	27	27	27	29	29	29
Auxiliares tiempo completo	72	118	118	132	132	176	176	188	188	188
Auxiliares tiempo parcial	28	42	42	48	48	48	48	55	55	55
Personal operativo tercero	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Psicólogo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nutricionista	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total	219	327	327	359	359	453	453	487	487	487

Elaboración propia

4. Estimación de la inversión

La cuna guardería funcionará en un local alquilado y para poder brindar los servicios que ofrece serán necesario realizar modificaciones en la estructura del local, comprar equipos de cómputo, mobiliario y material didáctico, tal como se detalla en la Tabla N° 79.

Tabla N° 79 Detalle de la inversión

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Activo Fijos			267,088
Acondicionamiento de infraestruct	1	200,000	200,000
Mobiliario de oficina	1	5,000	5,000
Material didácticos			38,620
Material Montessori	1	10,000	10,000
Alfombras para bebé	4	875	3,500
Sillas de Madera	40	90	3,600
Sillas de Plástico	30	50	1,500
Mesas de Madera	8	250	2,000
Pizarras	6	100	600
Inodoro pequeño para niños	6	200	1,200
Muebles para juguetes	8	150	1,200
Jarras, Vasos, Accesorios	4	650	2,600
Gigantografía	2	250	500
Botiquin	1	300	300
Cuna	5	500	2,500
Colchonetas	48	40	1,920
Módulos psicomotricidad	1	1,200	1,200
Juegos	4	1,500	6,000
Equipos			23,468
Computadoras	4	1,500	6,000
Cámaras	8	500	4,000
Software para cámaras	1	6,000	6,000
Teléfonos	1	150	150
Celulares	2	100	200
Proyectores	1	2,000	2,000
Televisores	2	1,500	3,000
Impresoras	2	500	1,000
Imprevistos	1	1,118	1,118

Elaboración propia

Adicionalmente, para el inicio de las operaciones de la cuna guardería es necesario tener capital de trabajo ascendente a S/ 138,725, el cual se ha calculado como el monto necesario para cubrir los seis primeros meses de egresos, esto se detalla en la Tabla N° 80:

Tabla N° 80 Capital de Trabajo

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Gastos	47,541	30,071	30,071	31,041	30,071	30,071	42,541	30,071	30,071	31,041	30,071	30,071
Personal administrativo fijo	7,708	7,708	7,708	7,708	7,708	7,708	7,708	7,708	7,708	7,708	7,708	7,708
Asesorías	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Servicio de terceros	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Gastos Generales	11,917	11,917	11,917	11,917	11,917	11,917	11,917	11,917	11,917	11,917	11,917	11,917
Gastos de limpieza	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Materiales	945	945	945	945	945	945	945	945	945	945	945	945
Otros gastos	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292
Gastos de mantenimiento de	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Gastos imprevistos	910	910	910	910	910	910	910	910	910	910	910	910
Gastos de Marketing	21,470	4,000	4,000	4,970	4,000	4,000	16,470	4,000	4,000	4,970	4,000	4,000

Capital de Trabajo	138,725
---------------------------	----------------

Elaboración propia

5. Proyección de la depreciación:

Tal como se ha detallado en el Tabla 81, será necesario realizar una fuerte inversión en activo fijo el cual se depreciará según las tablas de SUNAT, excepto el Material Didáctico, el cual se depreciará a razón de 50% anual (se estima que este deberá renovarse cada dos años)

Tabla N° 81 Cálculo de la depreciación

Descripción	Vida útil	% anual	Monto	Depreciación Anual
Equipos	4	25%	23,468	5,867
Mobiliario	10	10%	5,000	500
Material didactico	2	50%	38,620	19,310
Acondicionamiento de infraestructura	10	10%	200,000	20,000
Total			267,088	45,677

Elaboración propia

6. Estado de Resultados:

El Estado de Resultados muestra el resultado económico estimado para plan de negocio planteado, esta muestra un crecimiento en la utilidad neta debido al incremento de precios en el quinto año del proyecto en 5%, como puede apreciarse en la Tabla 82.

Tabla N° 82 Estado de Resultados proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12
Ingreso por servicios	595,200	606,400	722,000	722,000	753,100	753,100	753,100	753,100	753,100	753,100	-	-
Medio Turno	105,600	110,000	110,000	110,000	110,500	110,500	110,500	110,500	110,500	110,500	-	-
Turno Completo	489,600	496,400	612,000	612,000	642,600	642,600	642,600	642,600	642,600	642,600	-	-
Costo	283,238	399,284	403,244	436,338	436,338	530,351	530,351	563,710	563,710	563,710	77,000	77,000
Personal operativo fijo	216,482	324,344	324,344	356,338	356,338	450,351	450,351	483,710	483,710	483,710	-	-
Personal operativo tercero	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-	-
Costo alimento niños	63,756	71,940	75,900	77,000	77,000	77,000	77,000	77,000	77,000	77,000	77,000	77,000
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	311,962	207,116	318,756	285,662	316,762	222,749	222,749	189,390	189,390	189,390	-77,000	-77,000
Gastos	433,323	307,227	307,227									
Personal administrativo fijo	92,496	92,496	92,496	92,496	92,496	92,496	92,496	92,496	92,496	92,496	-	-
Asesorías	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	-	-
Servicio de terceros	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	-	-
Gastos Generales	143,000	143,000	143,000	143,000	143,000	143,000	143,000	143,000	143,000	143,000	143,000	143,000
Gastos de limpieza	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Materiales	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250
Otros gastos	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
Gastos de mantenimiento de página	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Gastos imprevistos	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920
Gastos de Marketing	79,880	79,880	79,880	79,880	79,880	79,880	79,880	79,880	79,880	79,880	79,880	79,880
Depreciación	45,677	45,677	45,677	45,677	45,677	45,677	45,677	45,677	45,677	45,677	45,677	45,677
UTILIDAD OPERATIVA	-121,361	-226,207	-114,567	-147,662	-116,562	-210,574	-210,574	-243,934	-243,934	-243,934	-384,227	-384,227
Gastos Financieros	-											
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-121,361	-226,207	-114,567	-147,662	-116,562	-210,574	-210,574	-243,934	-243,934	-243,934	-384,227	-384,227
Participación de los trabajadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	-121,361	-226,207	-114,567	-147,662	-116,562	-210,574	-210,574	-243,934	-243,934	-243,934	-384,227	-384,227

Elaboración propia

7. Evaluación Económica

Para la evaluación económica del proyecto se ha usado el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Para la evaluación se ha considerado una tasa de 20% que representa el costo de capital de los accionistas. Se debe recalcar que la evaluación se ha realizado sin considerar financiamiento bancario.

En la Tabla 86 se muestra el Flujo de Caja proyectado para el plan de negocio, los resultados de la evaluación de estos flujos muestran un Valor Actual Neto Económico (VANE) de S/ -1,042,360 (NEGATIVO) y dado que los flujos son negativos en el horizonte de la evaluación no se ha podido determinar la Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE); de lo que se concluye que el proyecto es económicamente inviable.

Tabla N° 83 Flujo de Caja Proyectado

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo Operativo											
Ingresos	-	595,200	606,400	722,000	722,000	753,100	753,100	753,100	753,100	753,100	753,100
Ventas		595,200	606,400	722,000	722,000	753,100	753,100	753,100	753,100	753,100	753,100
Egresos	-	670,884	786,930	790,890	823,985	823,985	917,997	917,997	951,357	951,357	951,357
Costo		283,238	399,284	403,244	436,338	436,338	530,351	530,351	563,710	563,710	563,710
Personal administrativo fijo		92,496	92,496	92,496	92,496	92,496	92,496	92,496	92,496	92,496	92,496
Asesorias		9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Servicio de terceros		24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Gastos Generales		143,000	143,000	143,000	143,000	143,000	143,000	143,000	143,000	143,000	143,000
Gastos de limpieza		12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Materiales		6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250
Otros gastos		3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
Gastos de mantenimiento de página web		6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Gastos imprevistos		10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920
Gastos de Marketing		79,880	79,880	79,880	79,880	79,880	79,880	79,880	79,880	79,880	79,880
Flujo de Caja Operativo	-	-75,684	-180,530	-68,890	-101,985	-70,885	-164,897	-164,897	-198,257	-198,257	-198,257
Flujo de Inversiones											
Equipos	23,468	-	-	-	23,468	-	-	-	23,468	-	-
Mobiliario	5,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Material didactico	38,620	-	38,620	-	38,620	-	38,620	-	38,620	-	38,620
Acondicionamiento de infraestructura	200,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	138,725										
Recuperación del capital de trabajo											138,725
Total Flujo de Inversiones	405,813	-	38,620	-	62,088	-	38,620	-	62,088	-	177,345
Flujo de Caja Económico	-405,813	-75,684	-219,150	-68,890	-164,073	-70,885	-203,517	-164,897	-260,345	-198,257	-375,602

Elaboración propia

Resultados obtenidos del Flujo de Caja Proyectado:

- Costo de capital del accionista: 20%
- VAN: S/. 1'042,360
- TIR: No definida

8. Análisis de Sensibilidad

Mediante este análisis se observa el impacto que tiene en el VAN el cambio de diferentes variables.

- a. Unidimensional: Se analiza el impacto de cada variable definida en el VAN. Se ha determinado las siguientes variables para el análisis: % de variación del precio del servicio, % de variación de la demanda del servicio en el local, % de variación de remuneraciones, % de variación de la inversión inicial.

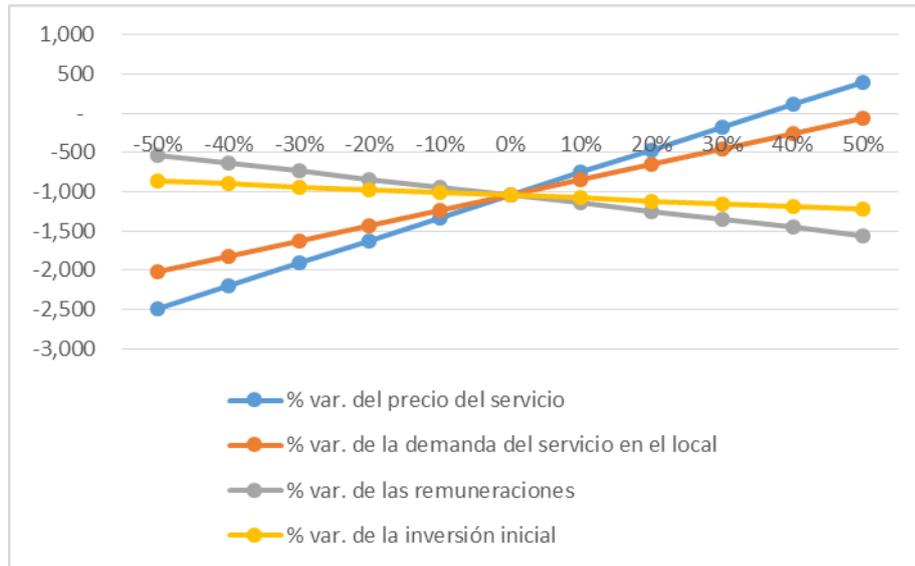
Tabla N° 84 Resultado del análisis unidimensional

% de variación del precio del servicio	VAN (miles S/)	% de variación de la demanda del servicio en el local	VAN (miles S/)
50.0%	403	50.0%	-69
40.0%	114	40.0%	-264
30.0%	-175	30.0%	-458
20.0%	-464	20.0%	-653
10.0%	-753	10.0%	-848
0%	-1,042	0%	-1,042
-10.0%	-1,331	-10.0%	-1,237
-20.0%	-1,621	-20.0%	-1,432
-30.0%	-1,910	-30.0%	-1,626
-40.0%	-2,199	-40.0%	-1,821
-50.0%	-2,488	-50.0%	-2,016

% de variación de las remuneraciones	VAN (miles S/)	% de variación de la inversión inicial	VAN (miles S/)
50.0%	-1,555	50.0%	-1,221
40.0%	-1,452	40.0%	-1,185
30.0%	-1,350	30.0%	-1,150
20.0%	-1,247	20.0%	-1,114
10.0%	-1,145	10.0%	-1,078
0%	-1,042	0%	-1,042
-10.0%	-940	-10.0%	-1,007
-20.0%	-837	-20.0%	-971
-30.0%	-735	-30.0%	-935
-40.0%	-632	-40.0%	-899
-50.0%	-530	-50.0%	-864

Elaboración propia

Gráfico N° 12 Análisis Unidimensional



Elaboración propia

- La variación porcentual del precio y de la demanda presentan una sensibilidad directa sobre el VAN, en el mismo sentido. Con lo que se ha determinado que el plan de negocio requiere un incremento de precio hasta 36.06% para generar un VAN igual a cero. Para el efecto de la demanda atendida debería incrementarse en 53.5% para lograr un VAN igual a cero.
- b. **Escenario Bidimensional:** Variaciones porcentuales del precio y demanda del servicio: teniendo en cuenta que la demanda atendida no es una variable controlable, se evalúa como el precio tendría que actuar para neutralizar la reducción en la demanda. Para lograr un VAN o VANE igual a cero, el precio debe aumentar en 36% esto es S/. 1,361 para el Horario Parcial y S/. 2,313 para el Horario Completo.

Tabla N° 85 Resultado del análisis bidimensional

		Variación porcentual del precio del servicio										
		-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%
Variación porcentual del volumen de niños	50%	-2,057	-1,659	-1,262	-864	-467	-69	329	726	1,124	1,522	1,919
	40%	-2,143	-1,767	-1,391	-1,015	-640	-264	112	488	864	1,240	1,616
	30%	-2,229	-1,875	-1,521	-1,167	-812	-458	-104	250	604	959	1,313
	20%	-2,316	-1,983	-1,651	-1,318	-985	-653	-320	12	345	677	1,010
	10%	-2,402	-2,091	-1,780	-1,469	-1,158	-848	-537	-226	85	396	706
	0%	-2,488	-2,199	-1,910	-1,621	-1,331	-1,042	-753	-464	-175	114	403
	-10%	-2,574	-2,307	-2,039	-1,772	-1,504	-1,237	-970	-702	-435	-168	100
	-20%	-2,660	-2,414	-2,169	-1,923	-1,677	-1,432	-1,186	-940	-695	-449	-203
	-30%	-2,746	-2,522	-2,298	-2,074	-1,850	-1,626	-1,403	-1,179	-955	-731	-507
	-40%	-2,832	-2,630	-2,428	-2,226	-2,023	-1,821	-1,619	-1,417	-1,214	-1,012	-810
	-50%	-2,918	-2,738	-2,557	-2,377	-2,196	-2,016	-1,835	-1,655	-1,474	-1,294	-1,113

Elaboración propia.

9. Escenarios

Adicionalmente al escenario esperado analizaremos el comportamiento del proyecto en dos escenarios adicionales:

Tabla N° 86 Escenarios

Descripción	Pesimista	Esperado	Optimista
% var. del precio del servicio	-10%	0%	5%
% var. de la demanda del servicio en el local	-10%	0%	10%
% var. de las remuneraciones	2%	0%	-10%
% var. de la inversión inicial	10%	0%	-10%

Elaboración propia

Tabla N° 87 Resultado de la sensibilización de escenarios

Variaciones	Pesimista	Esperado	Optimista
% var. del precio del servicio	-10%	0%	5%
% var. de la demanda del servicio en el local	-10%	0%	10%
% var. de las remuneraciones	2%	0%	-10%
% var. de la inversión inicial	10%	0%	-10%
Resultados			
VANE (miles S/)	-1,561	-1,042	-554
TIRE	No Definida	No Definida	No Definida

Elaboración propia

10. Conclusiones:

- Los precios para los servicios de cuna y guardería se establecieron con base en el estudio de mercado: S/ 1,700 para el turno completo y S/ 1,000 para el medio turno.
- El costo del servicio está compuesto por las remuneraciones de las guías Montessori, auxiliares y personal tercero que brinda los servicios de psicología y nutrición. Además del costo de alimentación de los niños.
- La inversión inicial para la cuna- guardería asciende a S/ 267,088, la cual será cubierta en su integridad por los accionistas; esto supone que no habrá gastos de financiamiento.
- Asumiendo la tasa de costo de oportunidad del accionista de 20%, el plan de negocios muestra un Valor Actual Neto Económico de S/ -1,042,360 (negativo)
- El plan de negocios requiere un incremento de 36.05% en el precio para poder generar un VAN igual a cero..

CAPITULO XI: RECOMENDACIONES

En este capítulo se recogen las recomendaciones para el presente plan de negocios con el objetivo de identificar planes de acción que permitan generar resultados positivos en el análisis económico financiero y poder determinar nuevamente la proyección del Flujo de Caja Económico y el cálculo de los indicadores VAN y TIR.

Objetivos

- Determinar la rentabilidad económica del plan de negocio considerando las recomendaciones propuestas.

1. Supuestos y consideraciones generales

- Buscar una ubicación más cercana al centro empresarial Cronos, que permita el acceso a un público más dispuesto a pagar por una alta y exclusiva propuesta de valor que incluye disponibilidad de horarios flexibles, ubicación cercana al centro laboral, servicios de nutrición y psicología, y la disponibilidad de seguimiento vía cámaras de seguridad.
- Disminuir la inversión en la aplicación de una metodología específica y disminución de gastos operativos, lo cual supone disminuir la inversión en capacitación, folletería, uniformes y otros.

2. Detalle de cambios en gastos

En la Tabla N° 88 se presentan los cambios en cuanto a gastos.

Tabla N° 88: Detalle de cambios en gastos

Descripción	Importe inicial	Importe final	Observaciones
Alquiler de local	10,000	8,000	
Capacitación Montessori	3,000	-	Anual
Primeros auxilios	200	800	Anual, anterior trimestral
Campañas	3,000	1,500	Mensual
Jardinería	300	100	Mensual
<i>Community manager</i>	1,000	-	Mensual
Letrero	5,000	5,000	Solo año 1, anterior anual
Folletos	3,000	1,500	Semestral
Uniforme	3,000	-	Semestral

Fuente: Elaboración propia

3. Detalle de cambios en la proyección de ingreso:

Se ha propuesto un incremento en los precios, debido a que se efectuará un cambio en la ubicación de la cuna guardería, según el siguiente detalle:

Tabla N° 89 Precios según tipo de servicio

Tipo de servicio	Parcial	Completo
Propuesta Final	S/. 1,200	S/. 2,200
Propuesta Inicial	S/. 1,000	S/.1,700

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que a fin de aplicar la recomendación de incremento de precios, es necesario confirmarlo con un estudio de mercado adicional en la zona de Cronos.

4. Flujo de Caja

En la Tabla N° 90: Flujo de Caja se presenta el resultado considerando las recomendaciones.

Tabla N° 90 Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo Operativo											
Ingresos	-	760,320	774,400	924,000	924,000	964,200	964,200	964,200	964,200	964,200	964,200
Ventas		760,320	774,400	924,000	924,000	964,200	964,200	964,200	964,200	964,200	964,200
Egresos	-	602,404	718,450	722,410	755,505	755,505	849,517	849,517	882,877	882,877	882,877
Costo		283,238	399,284	403,244	436,338	436,338	530,351	530,351	563,710	563,710	563,710
Personal administrativo fijo		92,496	92,496	92,496	92,496	92,496	92,496	92,496	92,496	92,496	92,496
Asesorías		9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Servicio de terceros		24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Gastos Generales		116,600	116,600	116,600	116,600	116,600	116,600	116,600	116,600	116,600	116,600
Gastos de limpieza		12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Materiales		6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250
Otros gastos		3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
Gastos de mantenimiento de página web		6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Gastos imprevistos		10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920
Gastos de Marketing		37,800	37,800	37,800	37,800	37,800	37,800	37,800	37,800	37,800	37,800
Flujo de Caja Operativo	-	157,916	55,950	201,590	168,495	208,695	114,683	114,683	81,323	81,323	81,323
Flujo de Inversiones											
Equipos	23,468	-	-	-	23,468	-	-	-	23,468	-	-
Mobiliario	5,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Material didactico	38,620	-	38,620	-	38,620	-	38,620	-	38,620	-	38,620
Acondicionamiento de infraestructura	200,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Capital de Trabajo	113,485											
Recuperación del capital de trabajo												113,485
Total Flujo de Inversiones	380,573	-	38,620	-	62,088	-	38,620	-	62,088	-	152,105	

Flujo de Caja Económico	-	380,573	157,916	17,330	201,590	106,407	208,695	76,063	114,683	19,235	81,323	-70,782
--------------------------------	----------	----------------	----------------	---------------	----------------	----------------	----------------	---------------	----------------	---------------	---------------	----------------

5. Evaluación económica financiera

Habiendo reducido gastos según los supuestos señalados, se ha logrado proyectar un mayor flujo de ingresos, obteniendo un VAN por S/ 81,186 y una TIR de 27%. Adicionalmente, considerando la tasa ofrecida por el inversionista de 20%.

6. Conclusiones

- Con los cambios propuestos referidos a cambio de ubicación de la cuna guardería; disminución de gastos de marketing y operativo y finalmente el incremento del precio de los servicios de tiempo parcial y completo, se obtiene un resultado positivo en el análisis financiero.
- El VAN generado para el plan de negocio es positivo, S/81 M.
- La TIR generada por el plan de negocio es 27%.

BIBLIOGRAFÍA

- Alva, M., Kahn, I., Huerta, P., Sánchez, J., Calixto, J., & Sánchez, S. (2018). *Neurodesarrollo infantil: características normales y signos de alarma en el niño menor de cinco años*. Recuperado de:
<http://www.rpmesp.ins.gob.pe/index.php/rpmesp/article/view/1693/1776>
- Alvarez, F., & Alvarez, B. (2009). *Estimulación temprana* (7th ed., p. 9). Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- David, F. (2011). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Dirección General de Epidemiología. (2018). *Volumen Epidemiológico del Perú* (p. 486). Lima: Ministerio de Salud.
- Doing, G. (2012) *La educación prohibida*. [video] Dirigido por: G. Doin. Argentina.
- El Comercio (2018) ¿De qué universidades egresan los docentes de nivel inicial mejor pagados en el Perú? Recuperado de:
<https://elcomercio.pe/economia/peru/universidades-egresan-docentes-nivel-inicial-mejor-pagados-peru-noticia-456544?foto=8>
- Gestión, R. (2018) Velocidad de internet móvil: Perú se ubica en el puesto 66 a nivel mundial. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/velocidad-internet-movil-peru-ubica-puesto-66-nivel-mundial-233272>
- Gestión, R. (2015). *The Economist: Criando mejores bebés*. Recuperado de:
<https://gestion.pe/peru/politica/the-economist-criando-mejores-bebes-103767>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptitsta, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5th ed.). México.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2018). Recuperado de:
<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Una Mirada a Lima Metropolitana* (p. 3). Lima.
- Merino Sanz, M. (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018 - 2021* (p. 4). Lima.
- Ministerio de Salud. (2011). Recuperado de:
<http://www.minsa.gob.pe/webftp.asp?ruta=normaslegales/2010/RM087-2010-MINSA.pdf>
- Montessori, M. (1986). *La mente absorbente del niño* (1st ed.). México DF: Editorial Diana.
- Montessori, M. (1947). *Educando para un nuevo mundo*. Montessori - Piernos.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2007). *Fortalecimiento de los sistemas nacionales de control de los alimentos*. Roma.

- Ortiz Ocaña, A. (2013). *Modelos pedagógicos y teorías del aprendizaje* (pp. 39 - 48). Bogotá, D.C.: Ediciones de la U Limitada.
- Pinto Blanco, A. (2008). Los Modelos Pedagógicos. *Revista Del Instituto De Educación A Distancia De La Universidad Del Tolima*, (7), 1 - 10.
- Pikler, E. (2014). *Moverse en libertad*. Madrid: Narcea.
- Schnarch Kirberg, A. (2016). *Emprendimiento exitoso* (1st ed.). Bogotá.
- Smith, K. (2018). Para la Vida - *El desarrollo infantil y el aprendizaje temprano*. Recuperado de: <https://www.unicef.org/spanish/ffl/03/2.htm>
- UNESCO. (2018). Recuperado de: <https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/cdis/Educacion.pdf>

ANEXOS

Anexo N° 01 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Tipos de Investigación	
1	Investigación pura o teórica
2	Investigación aplicada
3	Investigación exploratoria
4	Descriptiva
5	Explicativa
6	Cualitativa
7	Cuantitativa
8	Investigación experimental
9	Cuasi-experimental
10	No experimental
11	De método deductivo
12	De método inductivo
13	De método hipotético-deductivo
14	Longitudinal
15	Transversal

Anexo N° 02 MODELOS PEDAGÓGICOS ALTERNATIVOS

A continuación, se describen los modelos pedagógicos alternativos más importantes:

1. Modelo F. Froebel:

Debe su nombre a Federico Froebel, un pedagogo alemán que fue el responsable del establecimiento formal del sistema de educación preescolar: “jardín de infancia”. Propone que el momento ideal para iniciar la educación es en la niñez, que mediante el juego los niños son introducidos a las reglas de la sociedad, la cultura y estimula la creatividad. Este modelo muestra la existencia de una base religioso-filosófica de la que derivan planteamientos pedagógicos. En este modelo encontramos que el juego tiene una función de procedimiento metodológico principal, creando materiales específicos que van a transmitir conocimiento, a lo que se llamará “dones”, con el fin de motivar la actividad creadora espontánea del niño. Un aporte importante es modelo del espacio arquitectónico; el jardín de niños además del sentido figurado del educador con el niño, en semejanza al jardinero cuidando sus plantas, tiene una correlación con el espacio en el que se desarrollan las actividades: el edificio debe tener grandes ventanales, con aulas luminosas, el jardín debe tener parcelas para que los niños puedan cultivar lo que quieren y otro espacio para el trabajo común.

Uno de los recursos intangibles que aportó Froebel a la educación en la infancia es el uso de las canciones alusivas, que son aquellas que se van entonando mientras los niños van realizando actividades relacionadas a las actividades que van realizando.

2. Modelo M. Agazzi:

Las hermanas Rosa y Carolina Agazzi inician sus trabajos en el ámbito educativo en el jardín de niños (hasta los seis años) del modelo froebeliano. El método desarrollado por las hermanas Agazzi está basado en el completo respeto a la espontaneidad y libertad del niño mientras desarrolla un trabajo independiente.

Dado el origen humilde de los niños que atendían, los materiales que usaban eran, a diferencia del método Montessori, elementos que no se usaban, ellos las llamaban “baratijas”; entre estos materiales podían ser objetos naturales (piedras, frutas, por ejemplo), metálicos (llaves), materiales de madera (cucharas de palo, maracas) y otros materiales como ropa, piel, cartón.

Las hermanas Agazzi proponen la disposición circular del aula para que se facilite la comunicación entre los niños y con el educador.

El principal aporte de este método fue formar a los niños para que puedan actuar de manera espontánea, para lo que se valieron de utensilios de uso diario, desarrollando labores domésticas, donde cada niño según su edad colaboraba en lo que le era posible. Otro aspecto importante fue el cuidado de la salud, por eso cada sesión iniciaba con la higiene personal, con lo que lograban que los niños mayores ayudaran a los menores en algunas actividades, de modo que ellas solo se encargaban de los más pequeños.

3. Modelo Reggio Emilia:

El creador es Loris Malaguzzi (1920 - 1994), pedagogo y psicólogo que inicia el modelo en la ciudad de Reggio Emilia, Italia. El método se basa en el respeto y reconocimiento de la potencialidad de los niños de generar el aprendizaje, el mismo que es comunitario y fluye del adulto al niño como del niño al adulto. El aprendizaje nace en los proyectos asignados, donde reconoce que la investigación es innata en los niños y se busca incentivar la curiosidad con el objetivo de que sean los niños quienes desarrollen su intelecto mediante la investigación en búsqueda de atender sus inquietudes.

Los proyectos son seleccionados por los niños, quienes toman decisiones respecto a qué proyectos investigar, haciéndose responsables de cómo afrontan los fenómenos del ambiente y su interacción con los mismos.

Está interacción con el ambiente se efectúa bajo su propio ritmo, incentivado por sus coetáneos, bajo distintas representaciones mediante el dibujo, danza, música, escultura, teatro, movimientos u otros.

Los maestros, de manera conjunta con los niños desarrollan un programa, viendo a los niños como un ser social que se desarrolla en su interacción con el ambiente, la utilización del espacio es vital para favorecer la comunicación y la relación, el educador es quien mediante preguntas promueve el aprendizaje.

Adicionalmente, cada grupo cuenta con un “taller” que es utilizado por todos los niños y adultos, donde el arte es una pieza fundamental en el crecimiento y desarrollo humano.

4. Modelo O. Decroly:

El método ideado por Ovide Decroly busca que la enseñanza y educación de los niños se base en que ellos descubran sus propios intereses y necesidades, de esta forma estarán motivados desde el primer momento ya que su aprendizaje estará sustentado en conceptos que lo atraerán. Según este método el fin de la enseñanza debe ser preparar al niño para la vida social, haciéndolo consciente de su personalidad, sus necesidades y aspiraciones.

También, indica Decroly, debe instruirse en conocimiento del ambiente en que se desarrolla, para lograr ello se identificó cuatro temas fundamentales a tratar:

- Principio de Realidad: supone el conocimiento del ser vivo en general y del ser humano de manera particular, así como entender la naturaleza y del hombre en tanto grupo que forma parte de ella.
- Principio de Unidad, Globalización o Concentración: busca lograr que el niño entienda que como todos asocia primero con referencia a sí mismo, como es una tendencia natural del hombre y cómo los mecanismos mentales no trabajan de manera aislada, sino simultáneamente, o al menos en una sucesión rápida
- Principio de Individualidad: este enfoque nace como consecuencia del trabajo de Decroly con niños anormales y enfatiza el enfoque particular de cada niño que consiste en el enfoque individual del proceso educativo
- Principio de Relación: Así como enfatiza en la individualidad de cada niño, también este modelo postula como esencial la integración del niño con el ambiente humano heterogéneo, el ambiente físico de la escuela, la organización del tiempo y la planificación de los centros de interés para realizar sus actividades.

Para lograr esto, Decroly despliega cuatro necesidades primordiales que rigen la conducta:

- Necesidad de alimentarse: Comida, bebida, limpieza y respiración. Las necesidades más básicas de supervivencia.
- La necesidad de imponerse ante la intemperie: Por ella usamos ropa, buscamos refugio ante la tormenta; necesidad de vivienda.
- Necesidad de defendernos: Que se refiere a la sed de conocimiento con el fin de ser alguien en la vida, la instrucción, la educación.
- La necesidad de trabajar: Capacitarse para la vida laboral, para ser útil y necesario.

5. Metodología Montessori:

María Montessori fue la primera mujer en recibir el título de medicina en Italia en 1896, inició su trabajo en una clínica psiquiátrica para personas con discapacidad donde identificó que la discapacidad intelectual está vinculada a una deficiencia pedagógica más que médica.

Es así como inicia su especialidad en la atención de niños menores a 5 años, debido a que consideraba que la educación comenzaba al nacer, siendo los primeros años de vida los más importantes para el desarrollo físico y psicológico. Asimismo, identificó que los niños y niñas son altamente sensitivos y que hasta los 6 años inclusive los estímulos que reciben del ambiente y su interacción con ellos determina el hombre o mujer que será en el futuro.

Este método propone ambientes ordenados, de fácil acceso y estéticos de manera sencilla para que los niños se desarrollen con naturalidad. Se agrupa a los niños en periodos de 3 años con el objetivo de garantizar un mejor sentido de integración y respeto.

La intervención de los adultos funciona como una guía, ya que se es el encargado de que los niños experimenten de manera personal los estímulos brindados en la búsqueda de un aprendizaje vivencial en el marco de la confianza y el autoconocimiento.

Asimismo, considera que los niños a diferencia de los adultos aprenden mediante su interacción con el ambiente, a este proceso de aprendizaje lo denomina la mente absorbente. Es así como identifica que los principales componentes para una educación son el ambiente, los trabajos pedagógicos realizados y los maestros quienes son guías y responsables de la adecuación del ambiente.

6. Modelo Waldorf:

El alemán Rudolf Steiner inició la pedagogía Waldorf que se convertiría en uno de los sistemas educativos alternativos más conocidos. Este sistema busca que el niño pueda desarrollarse libremente sin exámenes y con un fuerte apoyo en el arte y trabajos manuales.

El objetivo de esta metodología es que cada niño pueda desarrollarse a su propio ritmo para que logre desplegar su individualidad basado en sus propios talentos (áreas de fortalezas) y ayudándolos en sus dificultades. Así cada niño podrá tener la fuerza y criterios propios para guiarse con autonomía y ser solidario, esto se logra aprovechando las grandes capacidades de experimentación e imitación que tienen los niños, con lo que desarrollan su voluntad, por lo que deben ser libres de movimiento, de jugar e imitar.

Esta pedagogía suma las asignaturas artísticas (música, baile, pintura y otras) las cuales serán complementadas con trabajos manuales con materiales que pueda tener al alcance.

7. Modelo Pliker:

Emmi Pliker fue una educadora húngara que trabajó dirigiendo un instituto de cuidados y enseñanza para niños de la primera infancia que necesitaban cuidados prolongados lejos de su familia. Aquí ideó un sistema educativo que considera que el adulto no debe intervenir para favorecer el desarrollo del niño, considerando que el desarrollo motor es espontáneo y que brindándoles condiciones básicas los niños lograrán el desarrollo adecuado; así no se condiciona a determinados movimientos a realizar sino que el niño es completamente libre si desea caminar, rodar o reptar, por ejemplo.

En su libro *Moverse en libertad* (Pikler, 2014), la pediatra observa varios inconvenientes de esta ayuda modificadora del adulto:

- Primero, al poner al niño en una postura que no podría adoptar por sí mismo lo obligamos a estar inmóvil: el niño no puede salir de esa posición. Si, por ejemplo, echamos boca abajo a un bebé pequeño, en contraposición con dejarlo boca arriba, donde puede moverse, tomar sus pies, mirar para los costados, estamos frenando su capacidad de movimiento.
- En segundo lugar, las posiciones en las que ponemos a los niños no son normales para él o ella; como consecuencia, la postura de los músculos no es natural, es forzada, y los músculos quedan tensos o con malas posiciones.

- Por último, el niño que hemos puesto en una posición a la que no puede llegar solo queda condenado a depender del adulto para cambiar de postura. Estaremos fomentando su dependencia del adulto y frenando su desarrollo autónomo.

8. Modelo Aucouturier:

Es una metodología creada en Francia por el pedagogo Bernard Aucouturier la cual sostiene la estrecha relación entre la psicomotricidad y la génesis de los procesos conscientes e inconscientes. Es decir, que en los momentos tempranos el niño necesita del movimiento para poder pensar. En la práctica, con esta metodología el niño aprende jugando a lo que él quiera y cuando él quiera únicamente respetando normas básicas de convivencia.

Este enfoque favorece que el niño experimente a través del movimiento, perciba su propio cuerpo y construya su propia identidad, facilitando el estímulo de los procesos que abren a la comunicación, la expresión, a la simbolización y a la descentración, factores todos ellos necesarios para acceder al pensamiento operacional.

Esta metodología tiene dos objetivos:

- Ayudar a los niños en su desarrollo de la capacidad de representación (función simbólica)
- Favorecer los procesos de descentración para acceder al pensamiento operativo.

Anexo N° 03 COMPONENTES DE LA METODOLOGÍA MARIA MONTESSORI

A fin de explotar las capacidades de los niños, es importante preparar el ambiente y para ello Montessori identifica los siguientes componentes:

a. Libertad:

La libertad permite el desarrollo, incentiva el conocimiento, desde el movimiento corporal hasta la interacción con el exterior. Los niños deben sentirse libres en el espacio donde se desarrollan y de esta manera ayudan a su crecimiento físico y mental.

Pero no sólo una libertad de movimiento, sino también una libertad de decisión. Seleccionar las actividades que llevarán a cabo los hace autónomos, conscientes y responsables de su propio desarrollo.

b. Estructura y orden

La estructura y el orden brindan confianza en el ambiente, asimismo, facilitan la interacción permitiendo que sean los infantes quienes lo reinventen según sus propias experiencias. Los materiales deben estar ordenados de acuerdo a su nivel de complejidad, considerando el grado de interés que tienen los niños.

Los niños son responsables de mantener el orden en el aula, al terminar el uso de los materiales deben colocarlos en su ubicación.

Asimismo, el uso del espacio es por zonas o rincones a fin de crear un espacio abierto donde puedan desarrollarse las actividades.

c. Realidad y naturaleza

El ambiente debe ser similar a la realidad, asimismo, debe existir solo un ejemplar de cada objeto con la finalidad de que los niños aprendan a compartir y a esperar su turno para utilizarlos.

En cuanto a la naturaleza, la metodología Montessori considera que el acercamiento a la naturaleza se realiza por el cuidado de plantas y animales.

Según Montessori [s.d.] se deben tomar provisiones para que el niño tenga contacto con la naturaleza; para que comprenda y aprecie el orden, la armonía y la belleza de la misma, y también para que domine las leyes naturales que son la base de todas las ciencias y artes para que pueda comprender y participar mejor en las cosas maravillosas que la civilización crea (citado a través de Polk, 1976, p. 88).

Los niños deben mantenerse en un aula cercana a la realidad y a su vez mantener contacto con la naturaleza, bosques y campos, así como ser parte del cuidado de plantas y animales.

d. Belleza y atmósfera

La belleza radica en la simplicidad con colores brillantes y alegres. La atmósfera debe brindar tranquilidad y calidez.

e. Materiales Montessori

Todo el material es natural, atractivo, adecuado al tamaño de los niños con el objetivo de desarrollar sus habilidades e inteligencias humanas.

Los materiales fueron elaborados científicamente, adecuados al tamaño de los niños, todos tienen un motivo de aprendizaje específico y están diseñados con elementos naturales como madera, vidrio y metal. ("psicopedagogía Método Montessori", 2018)

Las principales características de los materiales son:

- Incentivan la actividad
- Resaltan las cualidades que se desea que el niño aprenda
- Los materiales sensoriales y matemáticos son graduados matemáticamente.
- Cuenta con control del error.
- Solo un ejemplar por cada material.
- Incentiva la asociación de conceptos abstractos con una experiencia sensorial real.

Los materiales comprenden 3 tipos: sensoriales, académicos, artísticos y culturales. Los sensoriales son táctiles, auditivos, olfativos y gustativos. Por otro lado, los académicos están relacionados al lenguaje, escritura, lectura, matemática, geografía y ciencias. Finalmente, los materiales artísticos y culturales buscan la autoexpresión y comunicación a través de la música, dibujo, pintura, modelado y escultura.

f. Desarrollo de la vida en comunidad

Uno de los aspectos más diferenciadores entre la metodología Montessori y la educación tradicional es la relevancia de la socialización de los niños por grupos de edades.

En la mayor parte de escuelas, en primer lugar, existe separación de sexos, y luego de edad, con uniforme en las distintas clases. Es un error fundamental, que da lugar a todo tipo de errores: es un aislamiento artificial que impide el desarrollo del sentido social. En general, nosotros tenemos clases mixtas. No obstante, no es tan importante poner juntos niños y niñas, que pueden estar perfectamente en escuelas distintas, como tener niños de distintas edades. (Montessori, 1986)

Como se mencionó anteriormente en las clases bajo la metodología Montessori se busca que tanto los espacios como las vivencias sean cercanas a la realidad, y parte de la sociedad es el compartir con niños de diferentes edades. Con ello se obtiene una real confraternidad, los niños menores ven con admiración a los mayores quienes por ser tan cercanos pueden explicar mejor según su punto de vista a los menores. Asimismo, los más pequeños querrán imitar a los mayores ya que gozan de su admiración, no desde la envidia sino entendiendo que ya llegará su momento de enseñar a otros niños. Un niño de 5 años podrá entender mejor a uno de 3 años, de esta manera explicarle lo que necesite desde la perspectiva de un niño lo cual es complicado obtener en la relación con adultos.

Asimismo, los mayores aprenden mediante la enseñanza a los más pequeños y así perfeccionan lo que saben. Sin embargo, no siempre enseñan, también son libres y obtienen nuevos conocimientos de su entorno. Los mayores son quienes guían a los pequeños, pero no buscan un reconocimiento de superioridad similar al que se da en una escuela de niños de la misma edad donde se recompensa al que sabe y se humilla al que no. En este caso, existe unión entre los participantes del aula donde se efectúa un conocimiento integrado.

Por otro lado, si bien las aulas se integran por niños por bloques de cada tres años, no están completamente separados; en caso, un niño de 8 quiera participar en una clase de 9 a 12 años podrá hacerlo libremente y si al consultar entiende y se apropia del tema podrá participar. Así como si un niño de 3 entre a una clase de niños de 8 y no logra apropiarse de un tema volverá a su aula donde si encuentra los temas interesantes para él.

g. Guía Montessori

Finalmente, es relevante tener en cuenta que las maestras de la metodología Montessori deben mantener cualidades para cumplir con sus funciones de guías. A diferencia de lo que de primera mano se podría interpretar, tienen una participación muy activa para la preparación de los materiales y adecuación de los elementos y hay un largo camino para lograr que el grupo pueda continuar solo sin guía permanente; cuando se logre la independencia del grupo es cuando la guía efectuada por la maestra ha sido efectiva y ha obtenido resultados luego de un largo desarrollo.

En primer lugar, para ser una maestra Montessori debe liberarse de lo previo, liberar la imaginación y esperar pacientemente que los niños encuentren una actividad que los ayude a desarrollar su yo interior con muestras de concentración. No brindar premios, castigos, amenazas, inclusive reprimir su propia personalidad para evitar interferir en el desarrollo natural de la interacción entre los niños.

Existen tres etapas para lograr un desarrollo óptimo como guía Montessori:

- El material didáctico debe ser llamativo, hermoso, debe estar completo y en buen estado, así el niño lo percibirá como nuevo y le prestará mayor atención. De igual manera, la maestra debe cuidar de sí misma, ser visualmente ordenada, pulcra, alegre, y agradable para los niños. Debe perfeccionar sus movimientos a una manera suave, con ello el niño la visualizará como un ideal similar a la belleza que puede apreciar en su madre.
- La guía debe tomar todos sus recursos disponibles para obtener la atención del niño en las actividades que debe realizar, solo en el momento en que se haya logrado la atención se obtendrá la disciplina. En ese momento el niño se sentirá ocupado, el objeto lo atraerá y se sentirá útil y tendrá el control del error que proviene del mismo material.
- Debe mostrar situaciones cotidianas, despertando interés en los niños y una vez captada su atención podrá presentar ante ellos los materiales didácticos. Es en ese momento cuando debe poner de su parte para no interferir en el desarrollo de los niños, si interfiere con elogios o ayuda atrofia el desarrollo natural. Un niño que está concentrado en solucionar algo y obtiene ayuda pierde el interés en continuar, asimismo, si un niño le va bien y obtiene un elogio por ello puede distraer su atención. Si dos niños quieren utilizar un mismo objeto deben encontrar una solución por sí solos y así encontrar un orden entre los niños. En caso que el niño se acerque a la maestra para verificar si lo ha hecho bien, es cuando la guía es libre de brindar elogios sinceros.

Anexo N° 04 PRINCIPIO DE LA EDUCACIÓN PERUANA

Principios de la educación peruana	
Principio	Descripción
Ética	Que inspira una educación promotora de los valores de paz, solidaridad, justicia, libertad, honestidad, tolerancia, responsabilidad, trabajo, verdad y pleno respeto a las normas de convivencia; que fortalece la conciencia moral individual y hace posible una sociedad basada en el ejercicio permanente de la responsabilidad ciudadana.
Equidad	Que garantiza a todos iguales oportunidades de acceso, permanencia y trato en un sistema educativo de calidad.
Inclusión	Que incorpora a las personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados y vulnerables, especialmente en el ámbito rural, sin distinción de etnia, religión, sexo u otra causa de discriminación, contribuyendo así a la eliminación de la pobreza, la exclusión y las desigualdades.
Calidad	Que asegura condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente.
Democracia	Que promueve el respeto irrestricto a los derechos humanos, la libertad de conciencia, pensamiento y opinión, el ejercicio pleno de la ciudadanía y el reconocimiento de la voluntad popular; y que contribuye a la tolerancia mutua en las relaciones entre las personas y entre mayorías y minorías así como al fortalecimiento del Estado de Derecho.
Interculturalidad	Que asume como riqueza la diversidad cultural, étnica y lingüística del país, y encuentra en el reconocimiento y respeto a las diferencias, así como en el mutuo conocimiento y actitud de aprendizaje del otro, sustento para la convivencia armónica y el intercambio entre las diversas culturas del mundo.
Conciencia ambiental	Que motiva el respeto, cuidado y conservación del entorno natural como garantía para el desenvolvimiento de la vida.
Creatividad e innovación	Que promueven la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura.

Fuente: Ley N° 28044 - Ley General de Educación

Anexo N° 05 ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS

Entrevista a la Doctora en educación Juana Rosa Bustamante Tirado especialista en la aplicación de la Metodología Montessori

1. Cómo definiría el método Montessori.

El **Método Montessori de educación**, desarrollado por la Doctora Italiana María Montessori, médico de profesión, es un enfoque educativo que considera que lo primordial en educación es la personalidad humana, el reconocimiento científico del desarrollo de su naturaleza y la proclamación social de sus derechos humanos. En síntesis, es una pedagogía que educa para la vida e impulsa el desarrollo de una cultura de paz en la sociedad. El método nació de la idea de ayudar al niño a obtener un desarrollo integral, para lograr un máximo grado en sus capacidades intelectuales, físicas y espirituales. Por ello, se trabaja sobre bases científicas en relación con el desarrollo físico y psíquico del niño.

Las características principales de su método son: la concisión, la sencillez y la objetividad.

Montessori desarrolló una pedagogía científica que tiene como base la observación y adaptación del entorno a los niños. Es decir que es el entorno el que se modifica para adaptarse al pequeño y este va adentrándose en el mundo de manera natural, aprendiendo de una manera pausada, rodeado de amor, cariño y sin presiones.

La Doctora Montessori afirma que el hombre no ha de estar formado de cultura solamente, hay algo mucho más esencial y de importancia infinita para la humanidad que es el aspecto espiritual del hombre.

El verdadero valor de la contribución de MONTESSORI al progreso humano es el haber demostrado la magnitud y la radiante promesa que encierra el alma naciente del niño.

Por su parte, afirma ella, el educador debe ser un guía, facilitador del aprendizaje. El guía ha de esforzarse por no ser autoritario, impaciente, sino que debe tratar de comprender a los niños y no inducir al niño a sentir o hacer cosas que no comprende y no son significativas para él. Estas y otras muchas ideas las materializó la Doctora María Montessori en una serie de ejercicios sistemáticos, que han sido recogidos en un material especial dividido según finalidades: vida práctica o educación de los sentidos y la inteligencia.

El método Montessori considera importante un ambiente preparado y adecuado a la edad del niño y reconoce las ventajas de iniciar el aprendizaje en un ambiente agradable, respetando el ritmo de aprendizaje de cada uno. Intenta desarrollar a los niños físicamente, socialmente, emocionalmente y cognitivamente, es decir prepararlos para la vida.

María Montessori esbozó su método, basada en observaciones científicas del desarrollo humano desde el nacimiento hasta la edad adulta.

Considera importante los Planos de Desarrollo del ser humano.

Ella afirma que: “Crecer no es solo un aumento armonioso de las medidas del cuerpo, sino toda una transformación. El hombre es su propio escultor, movido por una misteriosa energía interior que lo impulsa al logro de la perfección”.

El proceso por el que se lleva a cabo este perfeccionamiento se le denomina evolución.

El niño no es un ser vacío que nos debe a los adultos, todo lo que sabe, “cosas con las cuales le hemos llenado” dice Montessori. Por el contrario, el niño es el constructor del hombre y no existe ningún hombre que no se haya formado a partir del niño que fue una vez.

Es preciso decir: el hombre ha sido construido por el niño, éste es el padre del hombre. El esfuerzo oculto de la infancia debe considerarse sagrado: esta laboriosa manifestación merece una expectativa acogedora, porque en este período de formación se determina la personalidad futura del individuo. De estas responsabilidades nace el deber de estudiar y penetrar con espíritu científico en las necesidades psíquicas del niño, y prepararle un ambiente vital, para lograr el conocimiento de la formación del hombre.

Según María Montessori, los períodos del crecimiento son:

Primer periodo: Que va desde el nacimiento hasta los seis años. En este periodo, el tipo mental permanece constante. Desde los cero hasta los seis años.

Primer periodo tiene dos subfases distintas:

La primera subfase, desde los cero hasta los 3 años, muestra un tipo de mentalidad a la cual el adulto tiene difícil acceso, es decir sobre la cual apenas puede ejercer una influencia correcta y, de hecho, no existen muchos jardines para niños de esta edad.

El desarrollo del pequeño durante los primeros tres años, después del nacimiento, es inigualado en intensidad e importancia por cualquier periodo anterior o posterior en la vida entera del niño. Si consideramos las transformaciones, adaptaciones, logros y conquistas de adaptación al medio ambiente durante este primer periodo de vida, desde el nacimiento hasta los tres años, esta etapa, es funcionalmente un periodo más largo que todos los siguientes años juntos, desde los tres años hasta la muerte. Por esta razón, se puede considerar que esos tres años son tan largos como una vida entera.

Por eso, la esmerada atención a los niños de esta edad, es fundamental e importante.

La segunda subfase: desde los tres hasta los seis años, el desarrollo mental es el mismo, pero el niño empieza a ser particularmente influenciado. Este periodo se caracteriza por las grandes transformaciones que se suceden en el individuo.

Las necesidades del niño durante este periodo son "tan imperiosas que no pueden ser ignoradas sin consecuencias nocivas permanentes" afirma María Montessori.

Este primer periodo es el más importante de la vida porque es en esta etapa cuando se forma la inteligencia, el gran instrumento del hombre. Y no solo la inteligencia, sino también el conjunto de las facultades psíquicas.

Segundo Periodo: va desde los seis hasta los doce años y es un periodo de crecimiento, pero sin transformaciones. Es un periodo de calma y serenidad y, psíquicamente hablando, es un periodo de salud, fuerza y segura estabilidad. Esta estabilidad, física y mental dice Montessori, hablando de nidos de esta edad, «Es: la característica más sobresaliente de la niñez más avanzada. Un ser de otro planeta que no conociera la raza humana, fácilmente podría tomar por adultos de la especie estos pequeños seres de diez años.

Tercer Periodo: Va desde los doce años hasta los dieciocho. Este último periodo puede subdividirse en dos subfases: una que va desde los doce hasta los quince años, y otra desde los quince a los dieciocho. Este periodo también se caracteriza por transformaciones del cuerpo, que alcanza la madurez de su desarrollo. Después de los dieciocho años, el hombre puede considerarse totalmente desarrollado, y no se produce en él ninguna transformación notable. Sólo crece en edad.

2. Qué ventajas encuentra en el método Montessori.

a) Está orientado a desarrollar las potencialidades del niño.

La educación es la piedra angular de la cual depende el desarrollo y progreso de un País. Considerando que la educación tiene un papel importante en el proceso de mantenimiento, reforzamiento o transformación de la sociedad, considero que la pedagogía Montessori

prepara el desarrollo integral de la personalidad, comprendiendo que la educación no consiste en enseñar.... ", sino cómo ayudar al desarrollo psicológico del niño". Ya no se debe pensar en impartir conocimientos, sino que se debe tomar un nuevo camino que busque liberar el potencial humano que todos tenemos. La educación no es algo que hace el profesor, es un proceso natural que se desarrolla espontáneamente. El maestro es el guía, el facilitador, "que es capaz de interesar profundamente al niño/a en una actividad externa a la cual él dará toda su potencialidad" afirma la Doctora María Montessori.

b) Cuenta con un ambiente preparado, es decir un entorno adaptado al niño que lo convertirá en un pequeño más cómodo, autónomo y feliz, pudiendo así desarrollar todo su potencial y aprender seguro de sí mismo.

c) Desarrolla la mente absorbente del niño que capta como una esponja lo que le rodea y le resulta motivador para su aprendizaje. Importante porque el niño absorbe un ambiente preparado para su edad, plasmando así el hombre del futuro. La capacidad de adaptación y aprendizaje de los niños es ilimitada.

d) Aprende del ensayo - error. El niño es el constructor de su aprendizaje. Cuenta con material motivador, adecuado a su edad e inquietudes, por eso se afirma que su mente es privilegiada. El niño aprende inconscientemente, pasando poco a poco de lo inconsciente a la conciencia con alegría y amor.

e) Sociabiliza e Interactúa con niños de diferentes edades y aprende espontáneamente aquello que le interesa y es significativo. Se desarrolla social y afectivamente.

f) Promueve la seguridad y estabilidad emocional del niño. El método Montessori, ayuda al niño a adaptarse a las condiciones físicas de su ambiente. Para ella la adaptación significaba: "felicidad, tranquilidad y en cierto modo el equilibrio interno, que da la sensación de seguridad al niño, basada en la permanencia del equilibrio espiritual y ético. La función síquica de la experiencia familiar y la participación dentro del grupo le permite al niño construir un individuo adulto, adaptado a cualquier ambiente grupal en el que pueda vivir. En la adaptación consideraba de esta forma la "estabilidad 'que juega un papel muy importante, porque representa la base de la cual se parte para la realización de las aspiraciones individuales.

g) Afianza el desarrollo afectivo: Amor y respeto son dos importantes pilares de Montessori. Ella sostenía que los niños deben ser ayudados y respetados siempre.

h) Fomenta el uso de la libertad con límites. El método Montessori considera que los guías deben dar libertad a los niños (libertad, no libertinaje) con medidas de seguridad, inculcando responsabilidades y poniendo límites siempre con amor y respeto. "La escuela es un lugar donde la inteligencia y la parte psíquica del niño se desarrollará a través de un trabajo libre con material didáctico especializado».

i) Se busca así la automotivación, la independencia y la autonomía además de fomentarse las ganas de aprender al estar el aprendizaje ligado a los intereses y curiosidades personales.

3. ¿Cuáles son los principales aspectos del Método Montessori?

- a) Es una forma de entender la educación teniendo en cuenta las tendencias pedagógicas del constructivismo en el aprendizaje.
- b) La educación centrada en el alumno reconociendo la Mente absorbente y mente consciente, los Periodos sensibles y la normalización.

- c) El maestro como guía y facilitador del aprendizaje
- d) El ambiente preparado que invita a un aprendizaje con libertad.
- e) Fomentar el desarrollo integral del alumno
- f) Una educación basada en el amor y el respeto por las preferencias del niño
- g) Una educación en valores

4. Como educadora, ¿por qué eligió la metodología Montessori?

Porque es un enfoque pedagógico que a pesar de ser del siglo XX tiene bases científicas para el desarrollo de las potencialidades del ser humano y el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas necesarias para afianzar un cambio social que impulse el desarrollo y progreso de nuestra sociedad. Con los conocimientos y antecedentes se puede elaborar un Proyecto Educativo Institucional que convierta el método en un Modelo educativo cuyo objetivo sea EDUCAR PARA LA VIDA.

"Creemos que las condiciones están dadas como nunca para el cambio social, y que la educación será su órgano maestro. Una educación desde la cuna hasta la tumba, inconforme y reflexiva, que nos inspire un nuevo modo de pensar y nos incite a descubrir quiénes somos

En medio de esta vorágine social, hoy, como hace más de 100 años atrás contamos con una luz de esperanza para nuestro país, confiamos en la "educación" como el único elemento que tiene la sociedad, sobre todos los sectores menos favorecidos, para alcanzar mejores condiciones de vida, y para que nuestra sociedad pueda progresar y lograr mayores expresiones de justicia, democracia, libertad y la paz social que tanto anhelamos.

La educación tiene un papel importante en el proceso de mantenimiento, reforzamiento o transformación de la sociedad.

Considero que el hombre es un ser social por excelencia y que educar al ser humano es educar a generaciones, admitimos que las relaciones entre la educabilidad y la vida social son reales y la interacción es recíproca, Montessori se preocupa del hombre porque su evolución y desarrollo son importantes para el cambio, la evolución y el progreso de la sociedad "La importancia concedida al desarrollo individual es digna de ser tenida en cuenta. Es precisamente este aspecto el que se cree ha influido en el movimiento de revalorización de Montessori, iniciado hace unos años en los EE.UU., como reacción ante la excesiva importancia dada en ese país a los aspectos sociales de la educación, descuidando el desarrollo individual".

La educación peruana, pese al estado de crisis estructural por la que pasó en los últimos años, busca salir del entrampamiento, y hoy así como ayer, confía en un elemento que sirvió en el pasado para potenciar nuestra sociedad, asignándole nuevos roles en el futuro, por eso vuelca su mirada hacia la planificación educativa sistémica y estratégica, considerada básica e indispensable para encauzar el desarrollo humano y adecuarse a los cambios y las demandas del entorno.

Con una visión prospectiva, es necesario observar los requerimientos presentes y futuros de la sociedad, para satisfacer sus demandas de desarrollo y proponer las bases para la innovación creativa que proyecte programas de superación continua.

La educación es un proceso de creación de las nuevas generaciones, de nuevos órdenes culturales y búsqueda de nuevos planteamientos sociales.

La convicción de organizar y desarrollar mejor nuestras sociedades sólo será posible cuando las generaciones puedan educarse sin exclusiones, porque no hay tarea de mayor significación para el futuro, que la de garantizar igualdad de oportunidades educativas a la gran cantidad de niños.

En el aspecto social del niño, años atrás en la mayoría de las culturas la madre estaba dedicada casi exclusivamente a el hogar y a la educación de los hijos y había el tiempo suficiente para darles atención, amor paciencia, siendo la educación más estricta, más rígida, lo cual ha ido cambiando ya que en la actualidad el ritmo de trabajo, las prisas, el stress han hecho que la educación del niño esté en manos de los maestros y es importante no solo educar al niño sino participar en su formación de esos valores espirituales que honran y engrandecen al hombre.

El diagnóstico, es un punto de partida para elaborar proyectos e iniciativas educativas de la comunidad tendientes a mejorar y lograr el desarrollo humano y grupal de acuerdo a los retos del futuro. La aplicación del Método Montessori, sintetiza las aspiraciones y prioridades de la acción educativa de un colegio, que aspire a lograr “La excelencia educativa”.

La nueva educación debe tender a la formación de un nuevo hombre, capacitando a las futuras generaciones para que sean artífices de una nueva sociedad.

5. ¿Existe personal especializado en la implementación de la metodología Montessori?

En el Perú no existe un Centro formador de GUIAS MONTESSORI, mi preparación la efectué en el CAEM de Chile, donde hay capacitación permanente. Pero actualmente en México, EEUU y Chile existen centros de Formación.

Pienso, en Coordinación con la UGEL 06 brindar actualización profesional con un grupo de Colegas especialistas para ofrecer un DIPLOMADO EN METODO MONTESSORI.

6. ¿Cuáles son las principales características de una guía Montessori? y ¿Qué es lo más complejo de realizar?

Las principales características de una guía Montessori son:

- a) Conocer la Filosofía Montessori
- b) Capacitación permanente
- c) Manejo de material Montessori
- d) Empleo adecuado de la hoja de observación
- e) Demostraciones motivadoras
- f) Ambiente preparado
 - Material para el desarrollo cognitivo
 - Vida práctica y vida sensorial
- g) Saber usar la línea amarilla de Silencio
- h) Paciencia y afecto con los alumnos.

Lo más difícil es adquirir el material con las características adecuadas, hay imitaciones que no cubren las expectativas. Los materiales Montessori son costosos, pero realmente motivadores de aprendizaje.

7. ¿Por qué no continuar con el sistema educativo tradicional?

- El sistema tradicional está ligado al desarrollo de la memoria y no al desarrollo de las potencialidades del ser humano.
- En el sistema tradicional el profesor enseña y el alumno repite.
- No se estimula la creatividad.
- La resolución de problemas no se tiene en consideración.
- La obediencia y la represión son limitantes de la libertad.
- La competitividad intelectual genera inseguridad en el alumno.
- No hay tolerancia a la frustración.

- Hay gran índice de deserción escolar.
- Enfrentamos una crisis de valores en la sociedad.

La educación tradicionalmente se consideró como la enseñanza directa y esto a menudo resultó un impedimento más que una ayuda directa para el desarrollo natural del ser humano. "La palabra educación no debe ser entendida como enseñar, sino como ayudar al desarrollo psicológico del niño. Ya no se debe pensar en impartir conocimientos, sino que se debe tomar un nuevo camino que busque liberar el potencial humano que todos tenemos. La educación no es algo que hace el profesor... es un proceso natural que se desarrolla espontáneamente. El verdadero rol de la educación es interesar profundamente al niño/a en una actividad externa a la cual él dará toda su potencialidad" afirma la Doctora María Montessori

8. ¿Cuál es la interacción de los padres de familia con respecto a la metodología?

Hay reuniones permanentes con los padres de familia y se preparan charlas de difusión y conocimiento de los alcances del método Montessori, para que ellos desde el hogar continúen con el ambiente estructurado de acuerdo a la edad de sus hijos y puedan ellos apoyar el desarrollo de sus potencialidades. La participación de los padres es importante para incluir desde el hogar la atención propia y básica de salud e higiene.

Se comparten los principios básicos del METODO MONTESSORI que son cuatro:

1. La mente absorbente de los niños es como una esponja: los niños tienen una enorme capacidad de aprendizaje. Se nutren de lo que les rodea y aprenden así, sin casi darse cuenta.
2. Los periodos sensibles. Durante el desarrollo infantil existen períodos sensibles o momentos en los que el niño está preparado para adquirir una determinada habilidad como hablar o escribir. Hay que respetar el ritmo de aprendizaje de cada niño. No forzarlo.
3. El niño emplea su libertad, para elegir. Un niño puede escoger sus elementos de trabajo de entre todos aquellos presentados de manera ordenada y sencilla, así estará más dispuesto a colaborar y aprender de manera positiva. En el hogar puede elegir sus vestidos, ordenar su cuarto, ayudar en tareas domésticas. Se busca la automotivación y la independencia.
4. El Padre de familia debe ser un guía, un facilitador al servicio del niño y no una autoridad que da órdenes que el niño no alcanza a comprender. Debe escuchar y explicar lo que piensa, sin imponer su criterio.
5. Los padres deben reconocer que el aprendizaje se logra con el ensayo-error. Los errores deben ser considerados parte normal del aprendizaje. Se deben evitar los castigos.

9. ¿Cuáles son las principales diferencias que encuentra en niños educados de manera tradicional y por Montessori?

Los niños Montessorianos son:

- 1) Autónomos
- 2) Independientes
- 3) Seguros de sí mismos
- 4) Sociables
- 5) Desinhibidos
- 6) Afectuosos
- 7) Solidarios al trabajar con sus pares
- 8) Desarrollan eficientemente la lógica-matemática

- 9) Dominan su espacialidad
- 10) Practican adecuadamente su lenguaje oral y corporal
- 11) Pensador crítico
- 12) Educación de su voluntad
- 13) Autosuficiencia
- 14) Morales.

10. Sobre su experiencia, ¿Qué opina sobre mantener a niños de diferentes edades en el aula?

Es una manera positiva de favorecer el aprendizaje. Los mayores afianzan sus conocimientos y los menores se sienten motivados a demostrar lo aprendido.

Montessori refiere que los niños pequeños aprenden rápidamente, por ejemplo: manejando ellos mismos letras movibles con diferentes formas, además de ser ordenados y disciplinados. Pero en todos los tiempos también hay niños perezosos, desordenados, violentos, rebeldes, pueden convertirse en disciplinados por medio de una higiene psíquica, estando en un ambiente favorable. Es importante que el maestro tenga una visión clara para guiar al niño en sus inquietudes, que no sea solo transmisor de información, sino que participe también en su formación, ya que el hombre es el único que puede adaptarse al medio de vida por no tener sus caracteres genéticos fijados.

El niño/a se independiza, aprende a manipular, andar, hablar y a dirigir su propia voluntad, este proceso no se debe a la enseñanza del adulto, sino a una creación propia por parte del niño/a. nos dice María Montessori.

Anexo N° 06 ESTUDIO CUALITATIVO DE DEMANDA 2018

ESTUDIO CUALITATIVO DE DEMANDA 2018

Cuna guardería en Lima Metropolitana

Informe de Resultados

Agosto, 2018

CONTENIDO

1. OBJETIVOS

2. FICHA TÉCNICA

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL FOCUS GROUP

3.1. Personificación del concepto de negocio

3.2. Perfil de los participantes

3.3. Hábitos en relación al cuidado de los hijos

3.4. Atributos más valorados en una cuna guardería

3.5. ¿Desde qué edad se debe dejar a los hijos en una cuna guardería?

3.6. Ubicación para una cuna guardería

3.7. ¿Cómo se organizan en el cuidado de los hijos?

3.8. Interés de las usuarias(os) para confiar a sus hijos en una cuna guardería durante la jornada laboral (máximo 11 horas).

3.9. Importe a pagar por una cuna guardería

3.10. ¿La metodología Montessori es un valor agregado para las usuarias(os), o qué metodologías valoran?

3.11. Sugerencias de mejora

4. CONCLUSIONES

5. ANEXO N° 1: GUIA DE PAUTAS

1. OBJETIVOS

Objetivo general

Obtener información cualitativa de personas que trabajan y tienen hijos(as) menores de tres años, para conocer sus opiniones, intereses y sugerencias de mejora sobre la propuesta de implementación de una *Cuna guardería en Lima Metropolitana*, mediante la técnica de *focus group*.

Objetivos específicos

- Personificación del concepto de negocio para conocer cómo se proyecta el concepto de negocio.
- Averiguar los hábitos de los clientes potenciales en relación al cuidado de sus hijos(as).
- Identificar los atributos más valorados en una cuna guardería.
- Determinar a partir de qué edad las madres y padres están dispuestos a mantener a sus hijos en una cuna guardería.
- Obtener cual es la prioridad de la ubicación en una cuna guardería, cerca al domicilio o al centro laboral.
- Conocer cómo se organizan en el cuidado de los hijos: nana, familiar, cuidado de la madre, nido a tiempo completo.
- Determinar el interés de las usuarias(os) para confiar a sus hijos dentro de una cuna guardería durante la jornada laboral (máximo 11 horas).
- Indagar respecto al importe a pagar por una cuna guardería que se ubique cerca al centro laboral y que esté disponible durante la jornada laboral.
- Establecer si la metodología Montessori es un valor agregado para las usuarias(os), o qué metodologías valoran.
- Obtener sugerencias de mejora en la implementación de una cuna guardería.

2. FICHA TÉCNICA

La presente ficha técnica describe las características metodológicas del estudio de cualitativo de focus group sobre la implementación de una Cuna guardería en Lima Metropolitana.

Población objetivo

La población a investigar está definida por familias(hogares) cuyos padres y madres trabajan y tienen hijos(as) menores de tres años, pertenezcan al nivel socioeconómico “A y B” en los distritos de Miraflores, Santiago de Surco, San Borja y San Isidro en Lima Metropolitana.

Tipo de estudio

Estudio cualitativo.

Técnica

Focus Group (Reunión Grupal).

Metodología

La técnica de entrevista a grupos focales (*focus group*) consiste en una entrevista no estructurada, libre y fluida con un grupo pequeño de personas (5 a 8) con características homogéneas, que no participaron en una actividad similar hace seis meses. La reunión es dirigida por un moderador que utiliza una guía de pautas para facilitar el flujo natural de la discusión y la espontaneidad de las participantes.

Guía de pautas

Es el instrumento que permite seguir una discusión ordenada, que es elaborada en base a los objetivos fijados del estudio y su diseño es de preguntas abiertas.

Duración

De 70 minutos.

Tamaño de la muestra

Se realizó un (01) focus group con la participación de seis personas.

Perfil de los participantes

Nº de Reunión	Sexo	Edad	Nivel Socioeconómico	Número de Participantes	Distritos de residencia
1	Femenino y Masculino	27 y 40	A y B	6 personas	Miraflores, Santiago de Surco y San Borja

Ámbito geográfico

El estudio se desarrolla en el ámbito geográfico de los distritos de Miraflores, Santiago de Surco, San Borja y San Isidro en Lima Metropolitana,

Fecha de ejecución

La dinámica grupal se realizó el día 31 de julio del año 2018.

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL FOCUS GROUP

Se presentan los resultados obtenidos en el focus group aplicado a personas que trabajan y tienen hijos(as) menores de tres años, para conocer sus opiniones, intereses y sugerencias de mejora sobre la implementación de una Cuna -Guardería en Lima Metropolitana, los mismos que están asociados a los objetivos del presente estudio.

3.1. Personificación del concepto de negocio

Para conocer cómo se proyecta el concepto de Cuna -Guardería en la mente de los clientes potenciales, se aplicó el ejercicio de personificación a los participantes para comprender aquellas emociones y pensamientos que no son capaces de expresar a través de preguntas directas. De este ejercicio, se obtuvieron los siguientes comentarios.

En general, los participantes describen el concepto como si fuese una mujer entre 30 y 45 años de edad, profesional con capacitación en pedagogía. En su personalidad que sea paciente, carismática y amable, para que genere confianza en los niños y padres. De vestimenta con ropa casual, mandil y bien aseada. Por ello, es importante que la imagen de la marca tenga las características mencionadas.

Asimismo, se resaltaron *aspectos positivos* como: interacción de niños, ambiente para niños, personal de confianza en el cuidado del niño, seguridad de los niños. Respecto a *aspectos negativos*, preocupaciones sobre el cuidado de los niños, ambiente cerrado para niños, cuidado no personalizado por haber muchos niños.

3.2. Perfil de los participantes

- Los padres y madres que participaron en la dinámica grupal tienen el siguiente perfil:
- Viven en los distritos de San Borja, Surco y Miraflores
- Todos son profesionales de las carreras de administración, contabilidad e ingeniería industrial.
- Trabajan a tiempo completo.

- Trabajan de lunes a viernes, solo un caso trabaja los sábados.
- La mayoría de participantes tienen un hijo, solo dos participantes tienen dos hijos.

3.3. Hábitos en relación al cuidado de los hijos

A continuación, se describen los hábitos de los participantes en relación al cuidado de sus hijos(as):

Los participantes manifestaron que sus hijos son lo más importante en su vida, por ello, se preocupan mucho en su salud, nutrición, aprendizaje y seguridad.

Asimismo, las madres manifestaron que durante los primeros meses de vida de sus niños han preferido cuidarlos ellas mismas, porque no confían en los cuidados de un nido, guardería u otra persona particular.

También, los participantes señalaron que dejan a sus hijos en una guardería, los cuida un familiar o una niñera, porque trabajan a tiempo completo.

En algunas ocasiones las niñeras o familiares no pueden cuidar a los niños, por motivos personales o de viaje, por lo que, los padres han tenido dificultades en encontrar a otras personas que los cuide, teniendo que dejarlos en alguna guardería o faltar a sus trabajos.

Para el caso de los participantes que dejan a sus hijos en una guardería a diario, manifestaron que este lugar debe ofrecer confianza, seguridad y el aprendizaje de sus hijos con juegos educativos. Al principio perciben desconfianza en dejar a sus hijos con personas que recién conocen, por ello, es importante la confianza que les genera el personal de la guardería. Sin embargo, en algunos casos el personal de la guardería no tiene el carisma ni la amabilidad que genera confianza en los padres, esto es un motivo para cambiar de guardería.

En el caso de un participante, manifestó que está contento con la guardería porque aplica la metodología Montessori en el aprendizaje de su hijo.

3.4. Atributos más valorados en una cuna guardería

De acuerdo a los comentarios de los participantes en la reunión grupal, se evidencia que los atributos que más valoran en una en una cuna guardería son:

- La seguridad, porque son niños pequeños exploran todo y son inquietos, por ello, debe haber la cantidad de personal necesario y capacitado para su cuidado.
- Ambientes adecuados para que los niños no sufran accidentes.
- Primeros auxilios, para atender a los niños cuando sea necesario. De ser posible contar un doctor o enfermera.
- Personal con capacitación en pedagogía que garantice el adecuado aprendizaje de los niños.
- Alimentación saludable, es clave porque están en etapa de desarrollo.
- Personal trato amable y paciente que inspire confianza en los niños y padres.
- Comunicación permanente con los padres, debido a que están pendientes de sus hijos todo el día.
- Atención desde temprano (7:30 am), para que puedan dejar a sus hijos y después irse a trabajar con tranquilidad.

3.5. ¿Desde qué edad se debe dejar a los hijos en una cuna guardería?

En general, los padres y madres mencionaron que la edad ideal para dejar a los hijos en una guardería es a partir del primer año, porque empiezan a ser independientes y caminar.

3.6. Ubicación para una cuna guardería

La mayoría de los padres manifestó que prefieren que su hijo este en una guardería cerca de su trabajo, porque así pueden visitarlos rápido de presentarse algún inconveniente. Sin

embargo, una participante prefiere que este cerca de su casa, porque así algún familiar puede recogerlos y ellos seguir trabajando.

3.7. ¿Cómo se organizan en el cuidado de los hijos?

Del total de participantes, dos dejan a sus hijos en una guardería todos los días y a tiempo completo. Dos participantes dejan a sus hijos al cuidado de una niñera y dos participantes al cuidado de un familiar; sin embargo, tienen el problema que algunos días estas personas no pueden cuidar a sus hijos, por lo que, tienen que buscar otras personas que lo haga, buscan una guardería por algunos días o dejan de ir a trabajar.

3.8. Interés de las usuarias(os) para confiar a sus hijos en una cuna guardería durante la jornada laboral (máximo 11 horas).

En la evaluación de concepto, se explicó a los participantes sobre la idea de negocio *Implementación de una Cuna guardería en Lima Metropolitana*, para determinar su interés en confiarles a sus hijos durante su jornada laboral. Asimismo, se les explicó sobre la metodología Montessori que se aplicará en el aprendizaje y cuidado de sus hijos.

Al respecto, todos los participantes manifestaron su interés en esta nueva *Cuna guardería*, destacando el servicio personalizado que recibirán sus hijos de profesionales capacitados en estimulación temprana, privilegiando la seguridad para los niños con cámaras de seguridad que permitan su seguimiento en tiempo real. También, resaltaron servicio de nutrición para una adecuada alimentación y la metodología Montessori para el desarrollo de las capacidades de sus hijos.

3.9. Importe a pagar por el servicio brindado en la cuna guardería

Los entrevistados están dispuestos a pagar un monto entre 1,000 y 1,500 mensuales por los servicios de la nueva cuna guardería.

3.10. ¿La metodología Montessori es un valor agregado para las usuarias(os), o qué metodologías valoran?

Los entrevistados destacaron que la metodología Montessori ofrecerá una mayor integración y respeto entre los niños; así como, la participación de los guías que se encargaran de que los niños experimenten los estímulos brindados para que tengan un aprendizaje vivencial en el marco de la confianza y el autoconocimiento.

3.11. Sugerencias de mejora

Dentro de las sugerencias que hicieron las madres y padres para que se mejore esta propuesta de negocio están:

- Los participantes antes de inscribir a sus hijos menores en una guardería, quieren primero conocer el lugar, saber si las personas encargadas son profesionales adecuados y capacitados para su cuidado, si contarán con la extrema seguridad del caso.
- Atención desde temprano, de ser posible a las 7:00 am para que puedan dejar a sus hijos y después irse a trabajar con tranquilidad.
- Tener en cuenta la metodología aprendo jugando, para que los niños puedan desarrollar sus habilidades físicas y cognitivas a través de juegos tradicionales.
- Disponer de una aplicación-app para el seguimiento de los hijos vía cámaras y comunicación con la guardería en tiempo real.

4. CONCLUSIONES

Se realizó el presente estudio con el objetivo de obtener información cualitativa de personas que trabajan y tienen hijos(as) menores de tres años, para conocer sus opiniones, intereses y sugerencias de mejora sobre la propuesta de implementación de una *Cuna guardería en Lima Metropolitana*, mediante la técnica de focus group.

Luego de realizar el focus group y analizar los comentarios obtenidos, se evidencia que los participantes que trabajan tienen la necesidad de confiar el cuidado de sus hijos en una

cuna guardería que garantice la seguridad, nutrición y aprendizaje de sus hijos(as), para que sus hijos puedan desarrollar sus habilidades física y cognitivas.

Asimismo, los participantes prefieren que sus hijos estén en una guardería cerca de su trabajo, porque así pueden apersonarse rápidamente de presentarse algún inconveniente, emergencia o cuando tengan la necesidad de hacerlo.

Finalmente, todos los participantes manifestaron su interés en esta nueva *Cuna guardería*, destacando el servicio personalizado en estimulación temprana, privilegiando la seguridad de los niños con cámaras de seguridad para que ellos puedan hacer seguimiento en tiempo real a través de una aplicación móvil. También, resaltaron servicio de nutrición y la metodología Montessori para el desarrollo de las capacidades de físicas y cognitivas de los niños.

GUIA DE PAUTAS

FOCUS GROUP

"Implementación de una Cuna-Guardería en Lima Metropolitana"



Mayo 2018

1
Paso

1.1 PRESENTACIÓN

CONSIGNA:

Buenos días / tardes / noches, mi nombre es: (...nombre y apellido...), le agradecemos su asistencia a esta reunión, la cual permitirá recopilar información valiosa para nuestro trabajo de investigación.

El objetivo de esta reunión es conocer sus opiniones respecto a la implementación de una "Cuna – Guardería en Lima Metropolitana" para niños entre los 4 meses y los 2 años con 11 meses de edad, a fin de recabar sugerencias y recomendaciones orientadas a mejorar el mencionado proyecto de negocio.

Por favor siéntanse libres de darnos sus más sinceras opiniones, sean estas positivas o negativas. La información que nos brinden será recopilada y tratada de forma confidencial.

1.2 REGLAS DE CONVIVENCIA

Reglas:

No existen respuestas correctas o incorrectas, todos deben participar, uno a la vez, no es necesario el consenso, **apaguen o pongan en vibrador los celulares por favor...**

Presentación de los participantes: Nombre, ocupación, hobbies.

Dinámica de romper el hielo: Ejercicio de Calentamiento (Breve)

El Moderador:
Saluda y presenta objetivo de la reunión.
Presenta reglas de convivencia
TIEMPO: 5 min.
TIEMPO TOTAL DE LA REUNIÓN: 60 min.



2. CALENTAMIENTO (EJERCICIO DE PERSONIFICACIÓN DEL CONCEPTO)

Objetivo: Definir cómo se proyecta la imagen del modelo de negocio.

1. Para comenzar, ¿Qué le viene a la mente si digo “Cuna - Guardería”?
Razones (¿Por qué?, ¿Cómo sería?)
2. ¿Cuáles serían los atributos que caracterizan a una “Cuna - Guardería” sean estos positivos o negativos?
 - a. Comencemos por los positivos
 - b. Ahora, pasemos a los negativos
3. Imaginemos ahora que a esta sala ingresa un hada madrina y convierte a la “Cuna Guardería” en una persona. ¿Cómo se lo imaginan?
 - a. ¿Hombre /mujer?
 - b. ¿Edad?
 - c. ¿Describa su vestimenta?
 - d. ¿A qué se dedica?
 - e. ¿Cómo sería su personalidad? (amable/desatento, servicial/indiferente, responsable/irresponsable, etc.)
 - f. ¿Cómo sienten a esta persona llamada “Cuna - Guardería”? ¿Un amigo cercano, un conocido, un extraño?, ¿Por qué razones?



3. PERFIL DEL CLIENTE

Objetivo: conocer características de los potenciales clientes.

Ahora conozcamos a los padres.....

1. ¿Cuántos hijos tienen?
2. ¿Tienen hijos menores de tres años?, ¿Cuántos?
3. ¿Cuál es el horario de trabajo de usted y su esposo?
4. ¿Trabajan de lunes a viernes o lunes a sábados?
5. ¿En qué distrito trabajan?

LISTAR EN PAPELOGRAFO

4. HÁBITOS EN EL CUIDADO DE LOS HIJOS(AS)

Objetivo: Conocer hábitos en el cuidado de los hijos para definir estilos de comportamiento.

A continuación, nos gustaría saber.....

1. ¿Con quién suele dejar a sus hijos mientras trabaja? ¿familiar, niñera, amiga, cuna, guardería, etc.?, ¿Cuántas horas los deja en promedio?
2. Para los entrevistados que dejan a su hijo con una persona: ¿Porque deja a sus hijos con esa persona?, ¿es de confianza?, ¿no tiene más opciones?, ¿por qué no lo deja en una guardería?
3. Para los entrevistados que dejan a su hijo en un nido o guardería: ¿Por qué lo eligió?, ¿ubicación?, ¿confianza?, ¿prestigio?, ¿instalaciones/infraestructura?, ¿precio?
4. ¿Ha tenido alguna dificultad/problema cuando dejo a su hijo al cuidado de una persona o nido mientras usted trabaja?
5. ¿Usted prefiere dejar a sus hijos con una niñera o en un nido?, ¿Por qué?
6. ¿Qué tipo de servicios le brinda el nido donde deja a su hijo?
7. ¿Qué tan importante es para usted la estimulación temprana en los niños?, ¿Por qué?, ¿a partir de qué edad?

LISTAR EN PAPELOGRAFO

5. ATRIBUTOS MÁS VALORADOS EN UNA CUNA-GUARDERÍA

Objetivo: Identificar los atributos más valorados por los usuarios en una cuna guardería.

Continuemos.....

1. ¿A partir de qué edad usted dejaría a su hijo(a) en una cuna-guardería?, ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son las cualidades que debe tener una cuna-guardería para que ustedes tengan la confianza de llevar a sus hijos(as)?
3. ¿Cómo cree que debería ser el perfil de los profesionales que cuiden a su hijo(a) en una cuna-guardería?
4. ¿Dónde le gustaría que esté ubicado esta cuna-guardería?, ¿cerca a su domicilio o trabajo?
5. ¿Qué días de la semana le gustaría que funcione una cuna-guardería?, ¿lunes a viernes o lunes a sábado?
6. ¿Prefieren enviar la lonchera de su hijo(a) o que la cuna-guardería cuente con el servicio de lonchera y almuerzo?
7. ¿Estaría dispuesto a dejarlo durante tiempo completo o preferiría solo tiempo parcial?, ¿Por qué razón?
8. ¿Qué talleres debería brindar una cuna-guardería?
Taller de pintura y dibujo, títeres, juegos de roles, cuenta cuentos, mini chef u otros

LISTAR EN PAPELOGRAFO

6. EVALUACION DE CONCEPTO

Objetivo: Determinar el nivel de interés de compra en la propuesta de negocio y las emociones de los potenciales clientes.

Ahora les explicaré sobre una propuesta de negocio de una “Cuna – Guardería en Lima Metropolitana”; además, se les presentará videos y/o fotos.

Por favor díganme.....

1. ¿Qué les pareció esta idea de negocio?, ¿qué le gusta más?, ¿Por qué razón?
2. ¿Conocía la metodología educativa Montessori?, ¿Cuál es su opinión?
3. En relación a aspectos positivos y negativos de la propuesta presentada
 - a. ¿Qué aspectos positivos percibe?
 - b. ¿Qué aspectos negativos percibe?
4. ¿Qué servicio adicional le gustaría encontrar?

Interés de compra del servicio:

5. Podría decirme: ¿Inscribiría a su hijo en esta Cuna – Guardería que le acabamos de presentar?, ¿Por qué razón?
6. ¿Cuántas horas dejaría a su hijo(a) esta Cuna – Guardería?
7. ¿Cuánto pagaría mensualmente en esta Cuna–Guardería?
8. ¿Le gustaría que la Cuna–Guardería cuente con una movilidad especial que los recoja?

CIERRE DE LA REUNIÓN, AGRADECER Y FINALIZAR

Anexo N° 07 ESTUDIO CUANTITATIVO DE DEMANDA 2018

ESTUDIO CUANTITATIVO DE DEMANDA 2018

Cuna guardería en Lima Metropolitana

Informe de Resultados

Agosto, 2018

CONTENIDO

1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	161
2. METODOLOGÍA	161
3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	163
3.1. Perfil de la población objetivo.....	163
3.1.1. Género de las personas encuestadas.....	164
3.1.2. Edades de las personas encuestadas.....	164
3.1.3. Ingreso bruto mensual de las familias.....	164
3.1.4. Estado civil de las personas encuestadas.....	165
4.2. Hábitos en el cuidado de los hijos(as)	165
4.3. ¿Quién lo apoya en el cuidado de sus hijos(as)?.....	165
4.3.1. ¿En qué horario deja a su hijo(a) en el nido o guardería?	166
4.3.2. ¿Cuántos días a la semana deja a su hijo(a) en el nido o guardería?	166
4.3.3. ¿A partir de qué edad del niño está dispuesto a dejarlo en un nido o guardería?....	167
4.3.4. Atributos más importantes para elegir un nido.....	167
4.3.5. Atributos más importantes para el cuidado de los niños	168
4.3.6. Hijos mayores que estuvieron en una guardería	169
4.4. Evaluación de concepto:	169
4.4.1. Interés en inscribir a sus hijos en la Cuna guardería propuesta	169
4.4.2. Atributos más importantes para la Cuna guardería.....	170
4.4.3. Importancia de talleres recreativos en una Cuna guardería.....	171
4.4.4. Medios de comunicación preferidos para recibir información.....	171
4.4.5. Disposición de pago por una Cuna guardería de medio turno	172
4.4.6. Disposición de pago por una Cuna guardería de turno completo	172
4.4.7. Nombre preferido para la Cuna guardería propuesta	173
4.4.8. Ubicación preferida para la Cuna guardería propuesta.....	173
5. CONCLUSIONES	174
6. ANEXO N° 1: CUESTIONARIO.....	175
7. ANEXO N° 2: FICHA FILTRO DE NIVEL SOCIOECONÓMICO	179

1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Los objetivos de este estudio son los siguientes:

Objetivo General

Disponer de información cuantitativa que permita medir la demanda de familias con niños menores de tres años, en el nivel socioeconómico A y B, para implementar una *Cuna guardería en Lima Metropolitana*.

Objetivos Específicos

- ✓ Conocer el perfil de los padres y madres encuestados.
- ✓ Saber los hábitos de los padres y madres en relación al cuidado de sus hijos.
- ✓ Determinar los atributos más importantes para los padres y madres sobre un nido.
- ✓ Evaluar el concepto de negocio.
- ✓ Medir el interés de los padres y madres en inscribir a sus hijos en la cuna guardería propuesta.
- ✓ Identificar los atributos más importantes de la cuna guardería propuesta.
- ✓ Conocer el distrito preferido por los padres y madres para la mejor ubicación de la cuna guardería propuesta
- ✓ Conocer los canales de comunicación más efectivos para recibir información sobre la cuna guardería propuesta.

2. METODOLOGÍA

Se describen las características metodológicas del estudio cuantitativo de demanda *Cuna guardería en Lima Metropolitana*, mediante la técnica de encuestas presenciales:

Tipo de Estudio

Estudio cuantitativo.

Técnica

La técnica es encuestas presenciales (cara a cara) a padres o madres que trabajan y tienen hijos menores de tres años, donde la encuesta se realiza como si se tratara de una entrevista, la principal ventaja es que el encuestador controla y guía la entrevista para una mejor comprensión de los entrevistados aumentando la calidad y veracidad de la información obtenida. Además, los entrevistados pueden explicar su respuesta y por lo tanto, el encuestador recibe más información.

Instrumentos de recolección de información

Se aplicó un *questionario estructurado* con preguntas cerradas y temáticas relacionadas a los objetivos de la investigación (Ver Anexo N° 1).

Asimismo, se usa una *ficha filtro de nivel socioeconómico* para determinar que los hogares encuestados pertenecen a la población objetivo de estudio (Ver Anexo N° 2).

Periodo de recolección de datos

El trabajo de recolección de datos se realizó del 03 al 06 de agosto del año 2018.

Periodo de referencia

El periodo de referencia de las variables a investigar en la encuesta corresponde al día de la encuesta.

Cobertura Geográfica

Las encuestas se aplicaron en el ámbito geográfico de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores y San Isidro en Lima Metropolitana.

Población objetivo de estudio

La población a investigar está definida por padres y madres que tienen hijos menores de tres años y trabajan en los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores y San Isidro en Lima Metropolitana, cuyo nivel socioeconómico es A y B. Las características de selección de la población objetivo de estudio son las siguientes:

TABLA 1. CARACTERÍSTICAS DE SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO DE ESTUDIO

Característica	Descripción
Unidad de investigación	Personas que trabajan y tienen niños menores de tres años
Geográfica	Distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores y San Isidro en Lima Metropolitana
Demográfica	Edades: de 26 a 43 años; Genero: mujer y hombre
Nivel socioeconómico	A y B
Informante	Padre o madre del niño menor de tres años

Fuente: Estudio de Mercado elaborado por Consultoría en Investigación de Mercado

Diseño de la muestra:

En esta sección se detallan los procedimientos para calcular el tamaño de la muestra:

✓ ***Tipo de muestreo:***

El tipo de muestreo es no-probabilístico por conveniencia, los elementos a encuestar se seleccionan debido a su fácil disponibilidad (Kinner y Taylor, 1998, p.405). Como su nombre lo indica esta técnica se selecciona con base en la conveniencia del investigador, buscando la facilidad operativa y debido a limitaciones de presupuesto, se ha optado en emplear el muestreo por conveniencia por el acceso y disponibilidad a la información por parte de los encuestados que tienen interés en participar en la encuesta. Asimismo, para una mejor representatividad de la muestra se ha estratificado por los distritos de intervención en el estudio. Cabe resaltar que, las expresiones de confianza del presente estudio deben ser tomadas con cautela.

✓ ***Tamaño de muestra:***

El tamaño de la muestra es de 384 encuestas el nivel de confianza del 95.0% y margen de error del 5.0%; además, el factor de probabilidad éxito/fracaso es de 50.0%, que es lo usual en estudios de este tipo. Este tamaño de muestra corresponde a la aplicación de encuestas completas. Además, se aplican preguntas filtro a los encuestados antes de realizar la entrevista, para asegurar que las personas pertenezcan a la población objetivo de estudio, como la sección de datos de control del cuestionario (Ver Anexo N° 1) y la ficha de nivel socioeconómico (Ver Anexo N° 2)

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula para poblaciones infinitas:

✓ **Fórmula de muestreo para poblaciones infinitas**

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Donde:

Z : Valor Z del nivel confianza.

p: Factor de probabilidad éxito

q: Factor de probabilidad fracaso
e: Margen de error

Datos:

Z = 1.96
p = 50.0%
q = 50.0%
e = 5.0%

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = 384$$

✓ **Distribución de la muestra:**

Para obtener una mejor representatividad de la información recolectada, se distribuye la muestra de encuestas entre los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores y San Isidro en Lima Metropolitana, de acuerdo a su cantidad de trabajadores.

TABLA 2. DISTRIBUCIÓN MUESTRAL

Distrito	Muestra de Encuestas
Total	384
Santiago de Surco	226
San Borja	72
Miraflores	53
San Isidro	33

Fuente: Estudio de Mercado elaborado por Consultoría en Investigación de Mercado

Estrategia de recolección de datos

La recolección de información se realizó a través de entrevistas presenciales (cara a cara) a personas de 26 a 43 años de edad, que trabajan y tienen hijos menores de tres años, para ello se visitaron a las empresas que se ubican en los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco y San Borja de Lima Metropolitana.

Para seleccionar a las personas a encuestar, se aplican preguntas filtro a los encuestados antes de realizar toda la entrevista con el objetivo de asegurar que las personas pertenezcan a la población objetivo de estudio. Estos filtros son la sección de datos de control del cuestionario (Ver Anexo N° 1) y la ficha de nivel socioeconómico (Ver Anexo N° 2)

3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a personas que tienen hijos menores de tres años y trabajan en los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores y San Isidro en Lima Metropolitana, cuyo nivel socioeconómico es A y B.

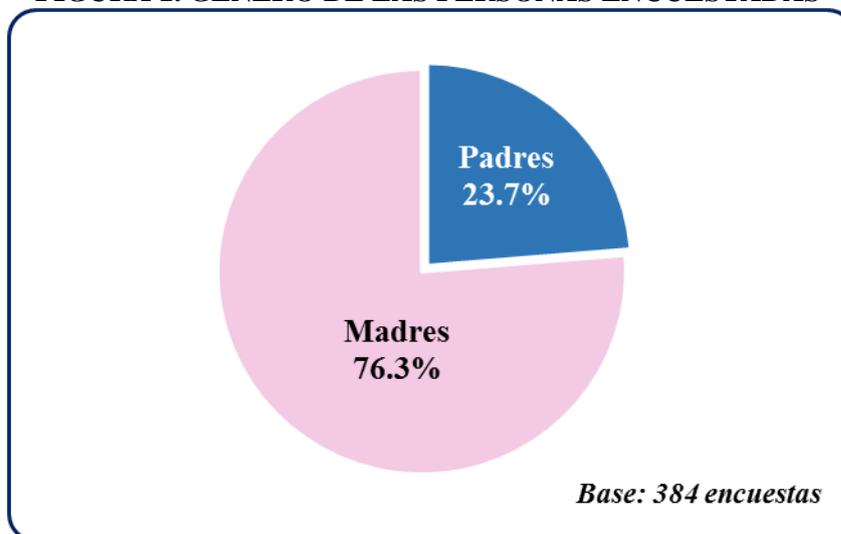
3.1. Perfil de la población objetivo

El perfil los padres y madres encuestados es el siguiente:

3.1.1. Género de las personas encuestadas

Del total de personas entrevistadas, se observa que el 76.3% son madres y el 23.7% son padres. Cabe precisar, que las personas encuestadas tienen poder de decisión sobre los cuidados y educación de sus hijos(as) menores de tres años.

FIGURA 1. GÉNERO DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS

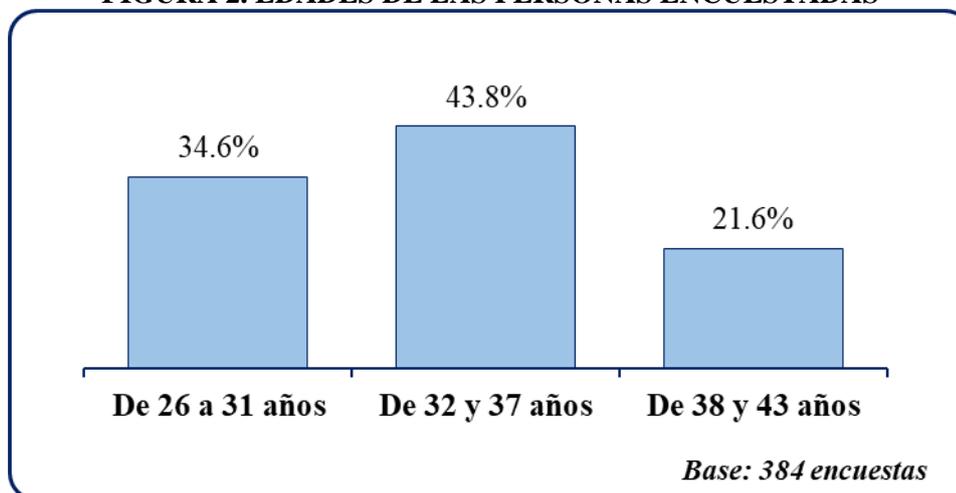


Fuente: Estudio de Mercado elaborado por Consultoría en Investigación de Mercado

3.1.2. Edades de las personas encuestadas

Los resultados del estudio muestran que, la mayoría (43.8%) de encuestados se concentra en el rango de edad de 32 y 37 años, le siguen el 34.6% que esta entre 26 y 31 años y el 21.6% entre 38 y 43 años.

FIGURA 2. EDADES DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS

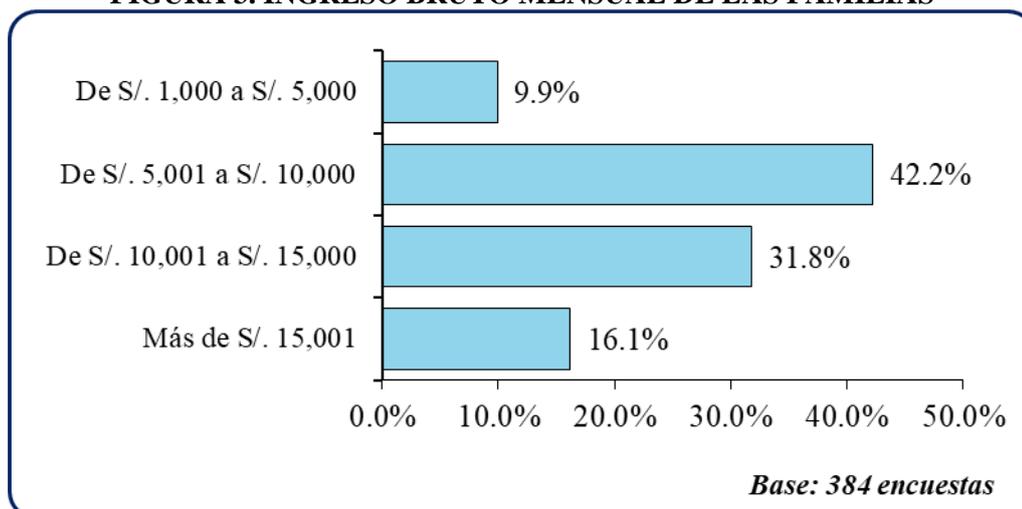


Fuente: Estudio de Mercado elaborado por Consultoría en Investigación de Mercado

3.1.3. Ingreso bruto mensual de las familias

Respecto al ingreso bruto mensual de las familias con hijos menores de tres años, se evidencia que la mayor proporción (42.2%) tiene un ingresos de S/. 5,001 a S/. 10,000, seguido del 31.8% con ingresos de S/. 10,001 a S/. 15,000, el 16.1% más de S/. 15,001 y el 9.9% percibe entre 1,000 a S/. 5,000.

FIGURA 3. INGRESO BRUTO MENSUAL DE LAS FAMILIAS

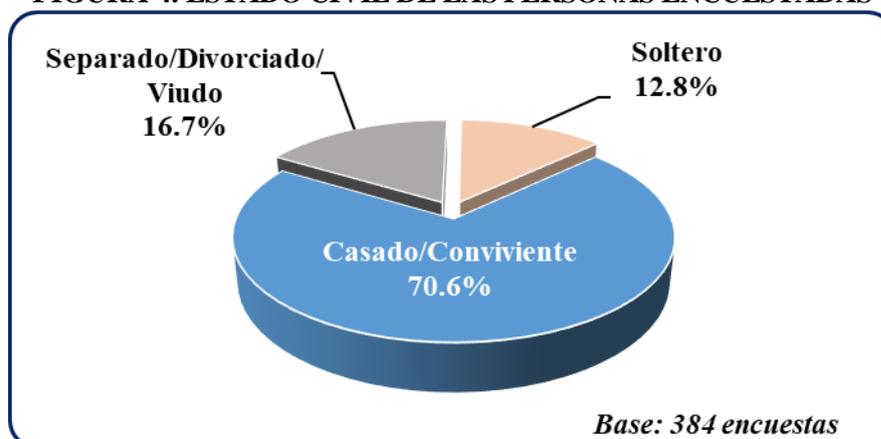


Fuente: Estudio de Mercado elaborado por Consultoría en Investigación de Mercado

3.1.4. Estado civil de las personas encuestadas

Del total de personas encuestadas, se observa que el 70.6% son padres o madres casados/convivientes, el 16.7% son separados/divorciados/viudos; mientras que, el 12.8% son solteros.

FIGURA 4. ESTADO CIVIL DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS



Fuente: Estudio de Mercado elaborado por Consultoría en Investigación de Mercado

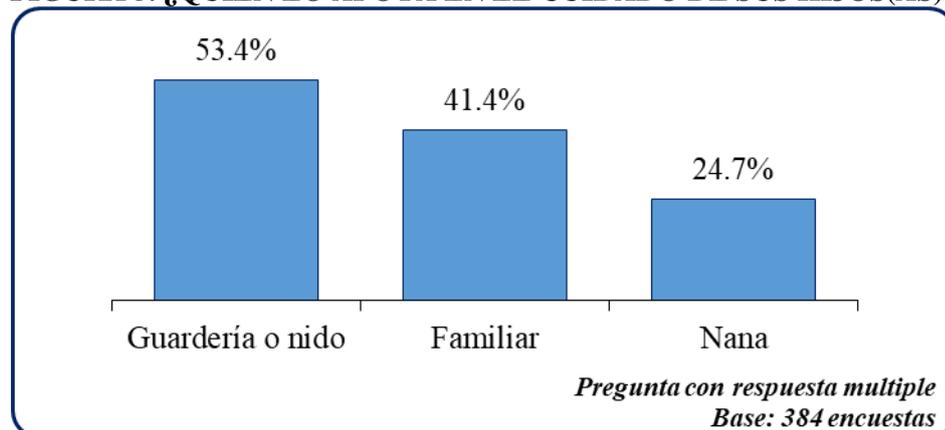
4.2. Hábitos en el cuidado de los hijos(as)

A continuación, se presenta información de las respuestas de los padres y madres sobre los cuidados y educación de sus hijos(as).

4.3. ¿Quién lo apoya en el cuidado de sus hijos(as)?

De acuerdo a los resultados del estudio, el 53.4% de encuestados manifestó que deja a sus hijos en una cuna guardería mientras están en el trabajo, el 41.4% señaló que los apoya un familiar en el cuidado de sus hijos durante su jornada laboral y el 24.7% que contrata a una nana.

FIGURA 5. ¿QUIÉN LO APOYA EN EL CUIDADO DE SUS HIJOS(AS)?

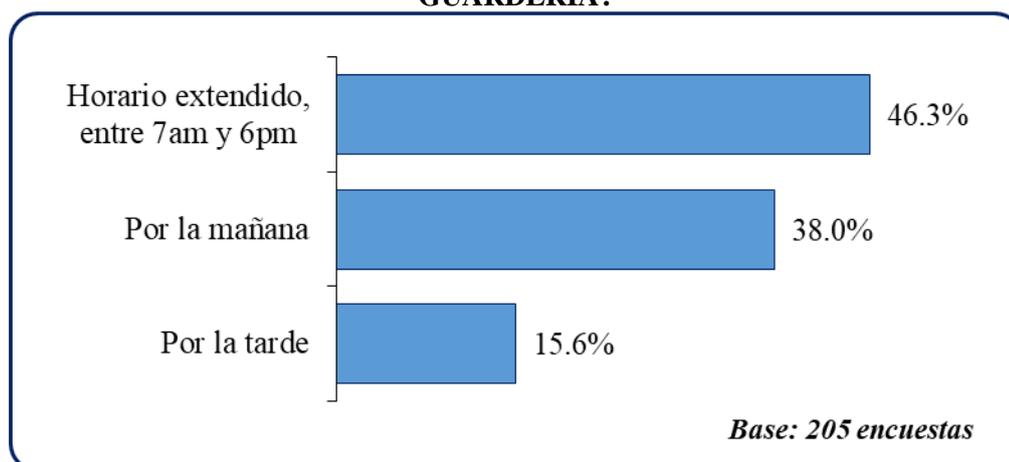


Fuente: Estudio de Mercado elaborado por Consultoría en Investigación de Mercado

4.3.1. ¿En qué horario deja a su hijo(a) en el nido o guardería?

Del total de padres y madres que dejan a sus hijos en la cuna guardería, se observa que el 46.3% lo deja en el horario extendido de 7 am a 6 pm, el 38.0% de encuestados lo deja solo en el horario de la mañana y el 15.6% en el horario de la tarde.

FIGURA 6. ¿EN QUE HORARIO DEJA A SU HIJO(A) EN LA CUNA O GUARDERÍA?

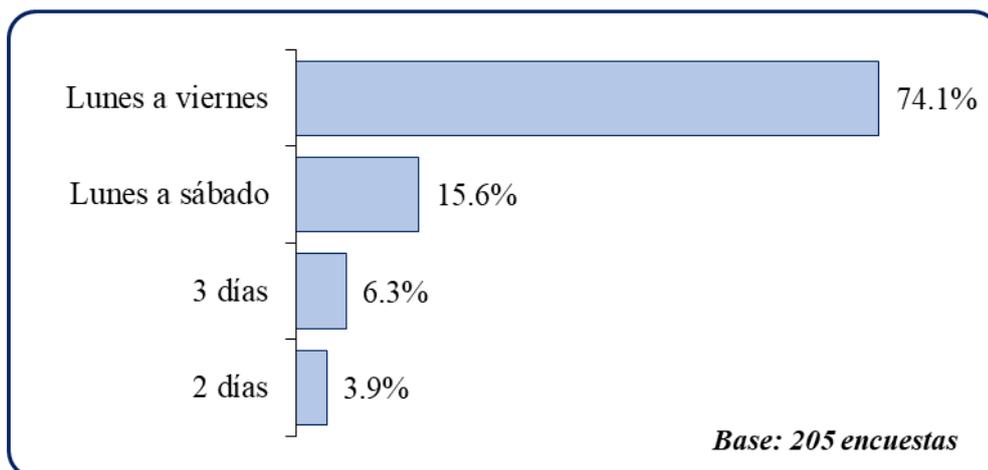


Fuente: Estudio de Mercado elaborado por Consultoría en Investigación de Mercado

4.3.2. ¿Cuántos días a la semana deja a su hijo(a) en la cuna guardería?

En relación a los días que los padres dejan a sus hijos(as) menores en la cuna guardería, el 74.1% informó que lo hace de lunes a viernes, el 15.6% de lunes a sábado, el 6.3% lo hace solo tres días durante la semana y el 3.9% solo dos días a la semana.

FIGURA 7. ¿CUÁNTOS DÍAS A LA SEMANA DEJA A SU HIJO(A) EN LA CUNA GUARDERÍA?

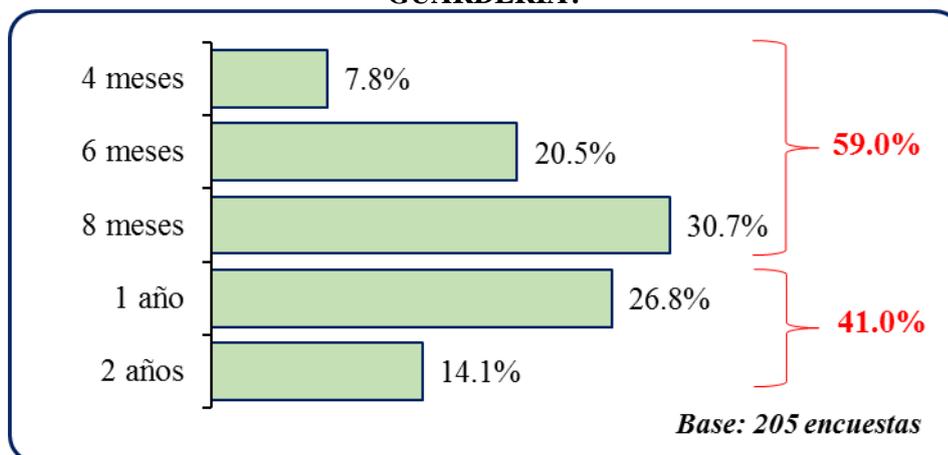


Fuente: Estudio de Mercado elaborado por Consultoría en Investigación de Mercado

4.3.3. ¿A partir de qué edad del niño está dispuesto a dejarlo en un nido o guardería?

De acuerdo a lo informado por los padres y madres, el 59.0% manifestó que está dispuesto a dejar a su hijo(a) en un nido o guardería cuando tenga menos de un año; mientras que, el 41.0% dejaría a sus hijos(as) a partir del primer año de edad.

FIGURA 8. ¿A PARTIR DE QUÉ EDAD DEL NIÑO ESTÁ DISPUESTO A DEJARLO EN UN NIDO O GUARDERÍA?



Fuente: Estudio de Mercado elaborado por Consultoría en Investigación de Mercado

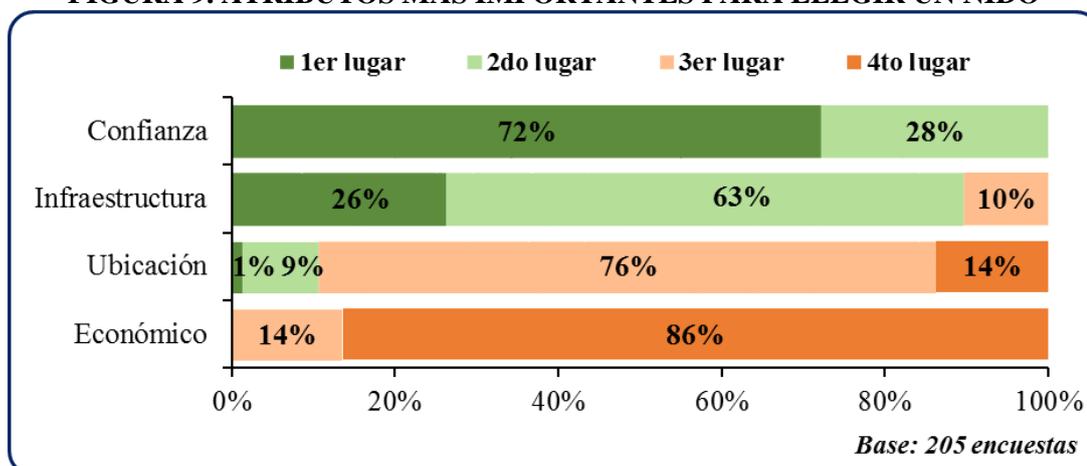
4.3.4. Atributos más importantes para elegir un nido

Para identificar los atributos que los padres y madres consideran más importantes al momento de elegir un niño para sus hijos(as), se les preguntó que indiquen según su importancia según orden de prioridad para el caso de los atributos como: ubicación, economía, infraestructura y confianza.

Los resultados evidencian que, el atributo más importante es la confianza, según el 72% de encuestados señaló que esta es la primera prioridad y para el 28% de encuestados este atributo es el segundo en preferencia; seguido está el atributo de la infraestructura que está en primer lugar de importancia para el 26% de encuestados y en segundo lugar para el 63% de encuestados.

Por otro lado, el atributo ubicación tiene es considerado por el 76% de los encuestados como el tercer atributo en importancia. Finalmente, el aspecto económico es considerado como cuarto lugar por el 86% de los encuestados.

FIGURA 9. ATRIBUTOS MÁS IMPORTANTES PARA ELEGIR UN NIDO



Fuente: Estudio de Mercado elaborado por Consultoría en Investigación de Mercado

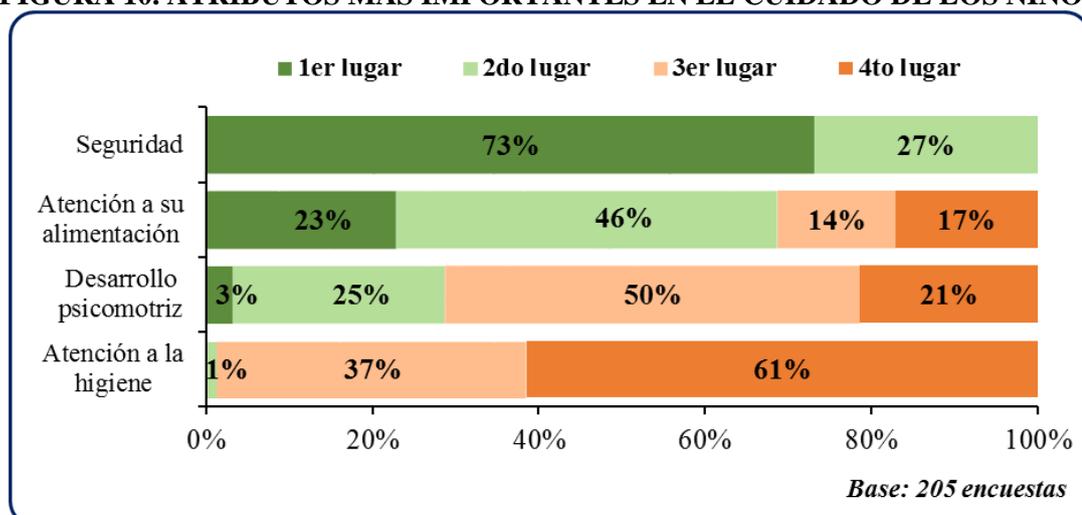
4.3.5. Atributos más importantes para el cuidado de los niños

Para conocer los atributos que los padres y madres consideran más importantes en el cuidado de sus hijos(as), se les preguntó que indiquen según su importancia según orden de prioridad para el caso de los atributos como: seguridad, desarrollo psicomotriz, atención a la alimentación y atención a la higiene.

Los resultados evidencian que, el atributo más importante es la seguridad, según el 73% de encuestados que señaló que está en primera prioridad y para el 27% de encuestados; seguido está el atributo de la atención a la alimentación, que está en primer lugar de importancia para el 23% de encuestados, en segundo lugar para el 46%, en tercer lugar para el 14% y en cuarto lugar para el 17% de encuestados.

Asimismo, el desarrollo psicomotriz está en tercer orden de prioridad para el 50% de encuestados y la atención a la higiene para esta en cuarto lugar para el 61% de encuestados.

FIGURA 10. ATRIBUTOS MÁS IMPORTANTES EN EL CUIDADO DE LOS NIÑOS

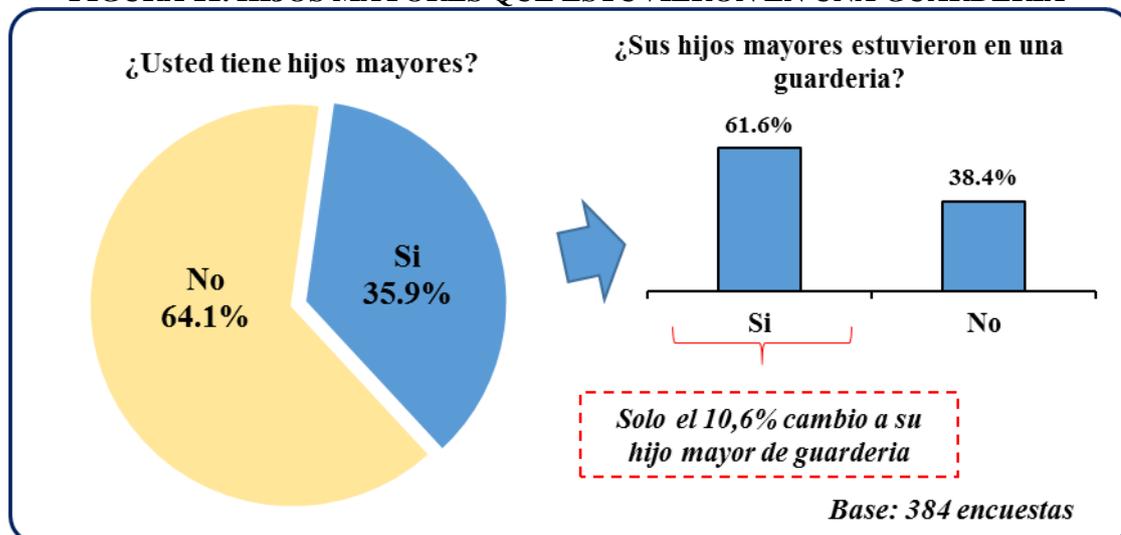


Fuente: Estudio de Mercado elaborado por Consultoría en Investigación de Mercado

4.3.6. Hijos mayores que estuvieron en una guardería

El 35.9% de padres y madres encuestados manifestó que tienen hijos mayores, de los cuales, el 61.6% señaló que sus hijos estuvieron en una guardería.

FIGURA 11. HIJOS MAYORES QUE ESTUVIERON EN UNA GUARDERÍA



Fuente: Estudio de Mercado elaborado por Consultoría en Investigación de Mercado

Por otro lado, el 10.6% de padres y madres manifestaron que cambiaron a sus hijos de guardería, debido a las siguientes razones:

- No cumplieron con los controles de seguridad para sus niños.
- El nivel de aprendizaje esperado, no se reflejaba en el comportamiento de sus hijos
- El desarrollo de sus habilidades de motricidad y habilidades físicas.
- Falta de amabilidad en el trato a los niños.
- Falta de amabilidad en el trato a los padres.

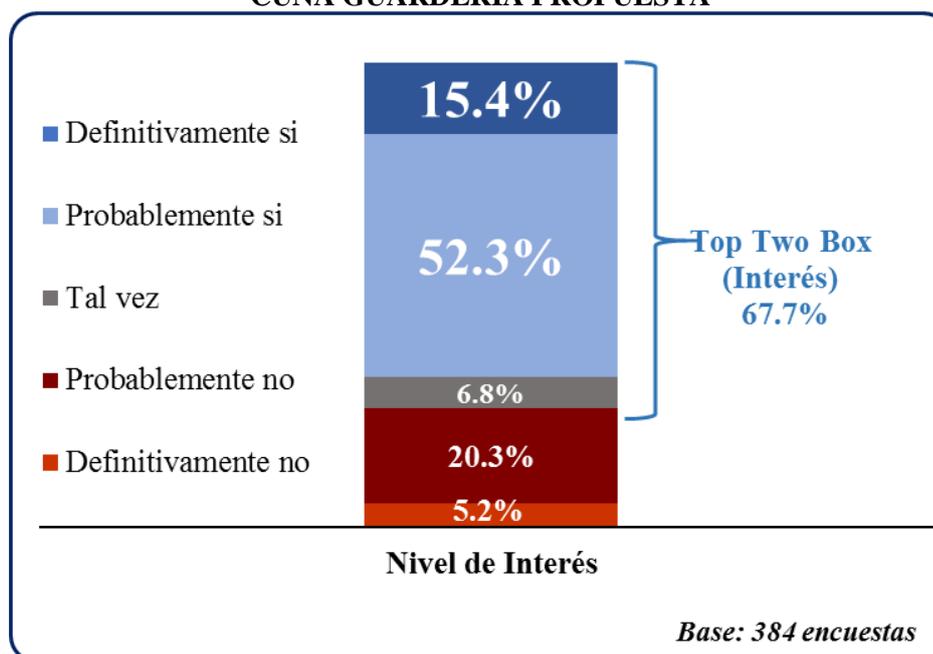
4.4. Evaluación de concepto:

En esta sección se analiza las respuestas de los encuestados en relación a su interés en inscribir a sus hijos en la *Cuna guardería que se les propuso*, de acuerdo a la explicación que se les ofreció.

4.4.1. Interés en inscribir a sus hijos en la Cuna guardería propuesta

Los resultados del presente estudio demuestran que el 67.7% de padres y madres encuestados está interesado en inscribir a sus hijos menores de tres años en la *Cuna guardería* propuesta, lo que significa que, de cada 100 padres de familia que trabajan y tienen hijos menores de 3 años, 68 personas dejarían a sus hijos en esta Cuna guardería; mientras que, el 6.8% están indecisos y el 25.5% están desinteresados en este servicio. Además, mostraron mucho interés en la metodología Montessori de esta Cuna guardería, para que sus hijos puedan desarrollar sus capacidades físicas y cognitivas; así como, la posibilidad de su monitoreo por su smartphone mientras ellos trabajan.

FIGURA 12. INTERÉS EN INSCRIBIR A SUS HIJOS EN LA CUNA GUARDERÍA PROPUESTA



Top Two Box: Probablemente sí y Definitivamente sí.

Fuente: Estudio de Mercado elaborado por Consultoría en Investigación de Mercado

Los padres que expresaron su desinterés en este servicio, manifestaron que es principalmente por los siguientes motivos:

- Inseguridad y desconfianza en el cuidado de sus hijos por ser nuevos en el mercado.
- Temor que el personal de la cuna guardería no está capacitado debidamente y se presentase una situación de riesgo para sus hijos.
- Sus hijos ya están en una guardería de confianza, donde estudiaron sus hijos otros hijos.
- Actualmente, prefieren que un familiar directo y cercano se haga cargo de sus hijos mientras ellos trabajan.
- Los padres y madres se sienten capaces de enseñar a sus hijos las actividades de estimulación y aprendizaje en casa.
- La edad de sus hijos todavía no les parece la adecuada para que socialicen a tiempo completo con otros niños.

4.5. Preferencias en la Cuna guardería:

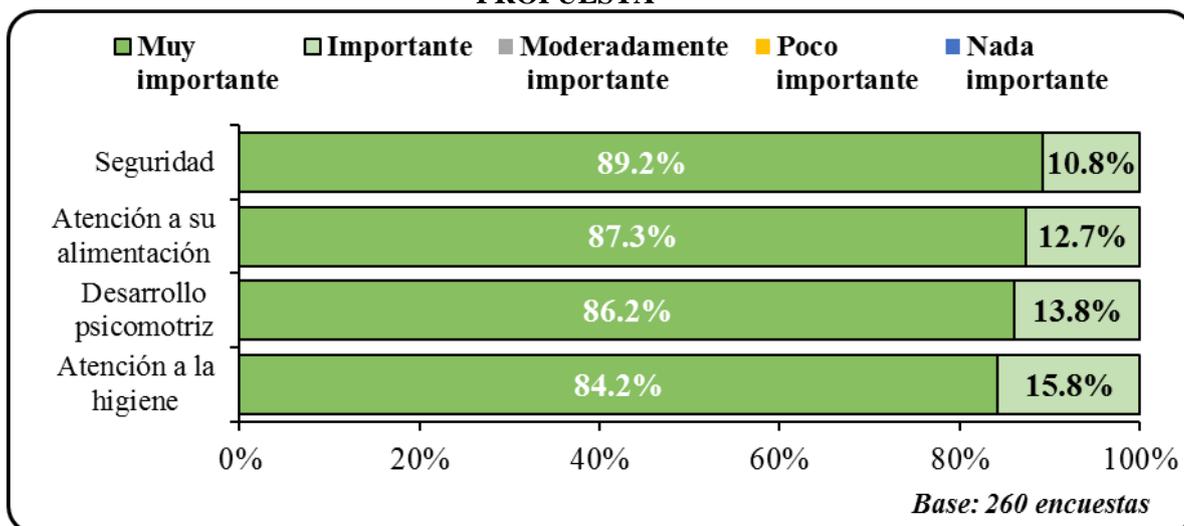
A continuación, se presentan información sobre las preferencias de los encuestados en la Cuna guardería que se les propuso.

Es necesario precisar que, los resultados de esta sección se generaron sobre la base de las respuestas del 67.7% (260) de personas que están interesadas en matricular a sus hijos menores de 3 años en esta Cuna guardería.

4.5.1. Atributos más importantes para la Cuna guardería

Al preguntar a los encuestados sobre los atributos más importantes que debe tener una Cuna guardería, todos los padres y madres afirmaron que los atributos de seguridad de los niños, atención a la alimentación, desarrollo psicomotriz y atención a la higiene son de alta importancia. Resalta la seguridad de los niños sobre los otros atributos mencionados.

FIGURA 13. ATRIBUTOS MÁS IMPORTANTES PARA LA CUNA GUARDERÍA PROPUESTA

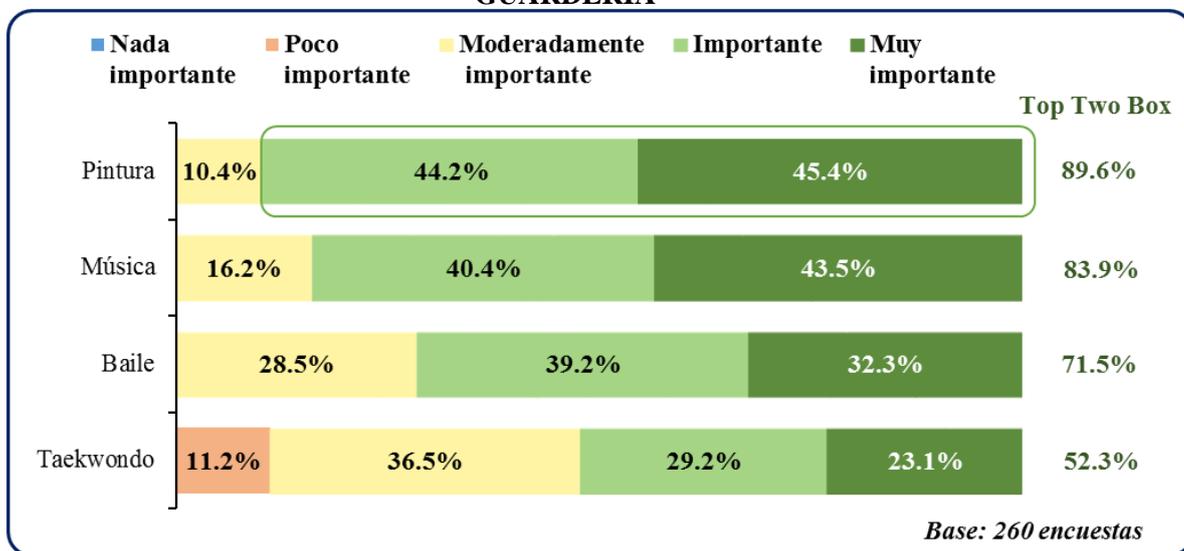


Fuente: Estudio de Mercado elaborado por Consultoría en Investigación de Mercado

4.5.2. Importancia de talleres recreativos en una Cuna guardería

En relación a los talleres que debe brindar una Cuna guardería, los más importantes son la pintura y la música con un top two box (importante y muy importante) de 89.6% y 83.9%, respectivamente, seguido del baile con un nivel de importancia del 71.5%, y del Taekwondo con un nivel de importancia del 52.3%, de acuerdo a los comentarios de los padres y madres por tratarse de niños muy pequeños.

FIGURA 14. IMPORTANCIA DE TALLERES RECREATIVOS EN UNA CUNA GUARDERÍA



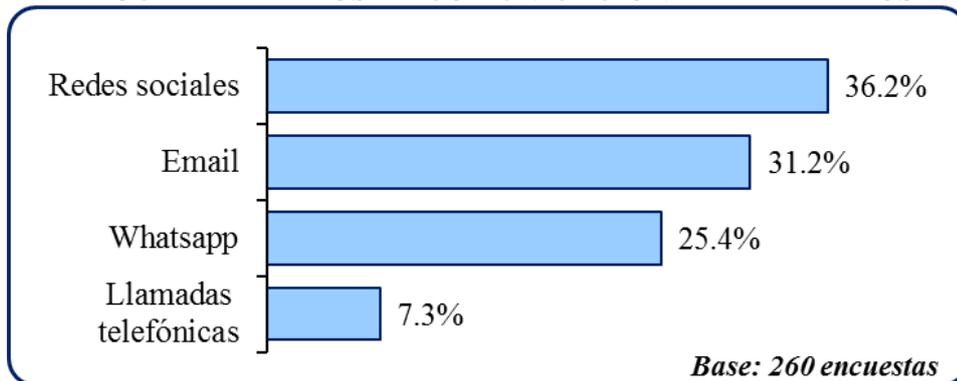
Top Two Box: Importante y muy importante.

Fuente: Estudio de Mercado elaborado por Consultoría en Investigación de Mercado

4.5.3. Medios de comunicación preferidos para recibir información

En relación a los medios preferidos por los padres y madres para recibir información sobre los servicios de la Cuna guardería, la mayoría prefiere las redes sociales (36.2%), seguido del email por el 31.2%, el WhatsApp por el 25.4% y llamadas telefónicas por el 7.3%.

FIGURA 15. MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE PREFERIDOS

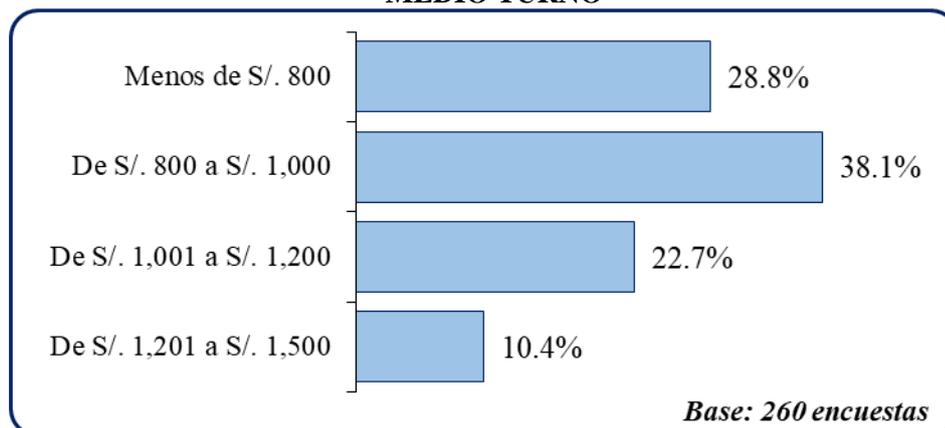


Fuente: Estudio de Mercado elaborado por Consultoría en Investigación de Mercado

4.5.4. Disposición de pago por una Cuna guardería de medio turno

Del total de padres interesados en inscribir a sus hijos en la Cuna guardería propuesta, se evidencia que la mayoría (38.8%) está dispuesta a pagar de 800 a 1,000 soles mensuales por el servicio de medio turno (de 7:30 am a 12:45 pm o de 12:45 pm 6:30 pm), el 28.8% menos de 800 soles, el 22.7% de 1,001 a 1,200 soles y el 10.4% de 1,201 a 1,500 soles.

FIGURA 16. DISPOSICIÓN DE PAGO MENSUAL POR UNA CUNA GUARDERÍA DE MEDIO TURNO

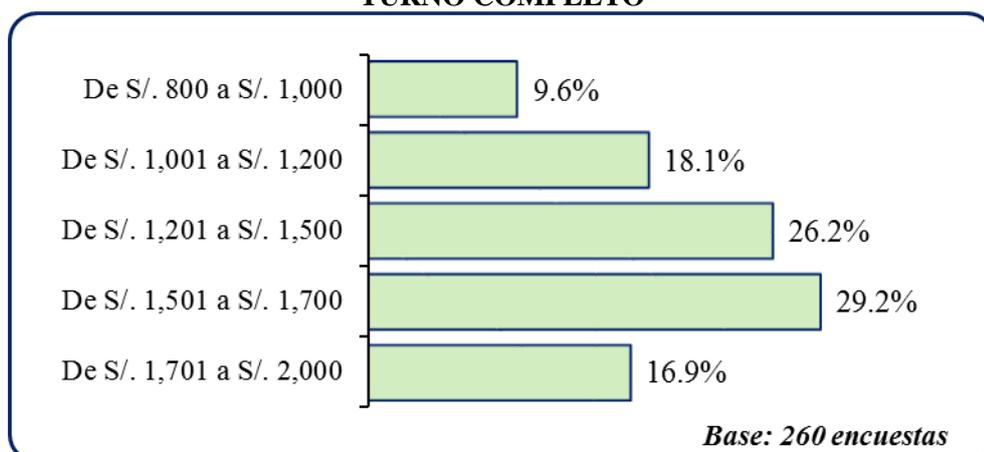


Fuente: Estudio de Mercado elaborado por Consultoría en Investigación de Mercado

4.5.5. Disposición de pago por una Cuna guardería de turno completo

Del total de padres interesados en el servicio de turno completo de la Cuna guardería propuesta, el 29.2% está dispuesto a pagar de 1,501 a 1,700 soles mensuales, seguido del 26.2% de 1,201 a 1,500 soles, el 18.1% de 1,001 a 1,200 soles, el 16.9% pagaría de 1,701 a 2,000 soles y solo el 9.6% pagaría de 800 a 1,000 soles.

FIGURA 17. DISPOSICIÓN DE PAGO MENSUAL POR UNA CUNA GUARDERÍA DE TURNO COMPLETO

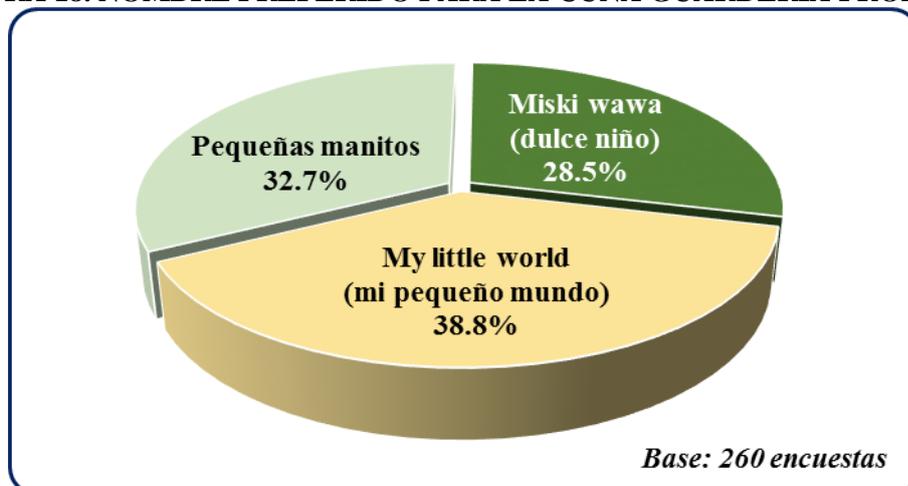


Fuente: Estudio de Mercado elaborado por Consultoría en Investigación de Mercado

4.5.6. Nombre preferido para la Cuna guardería propuesta

Se le presentó a los padres y madres interesados, tres posibles nombres para la Cuna guardería propuesta, a fin que elijan el de su preferencia. El resultado es que la mayoría (38.8%) prefiere el nombre *My little world (mi pequeño mundo)*.

FIGURA 18. NOMBRE PREFERIDO PARA LA CUNA GUARDERÍA PROPUESTA

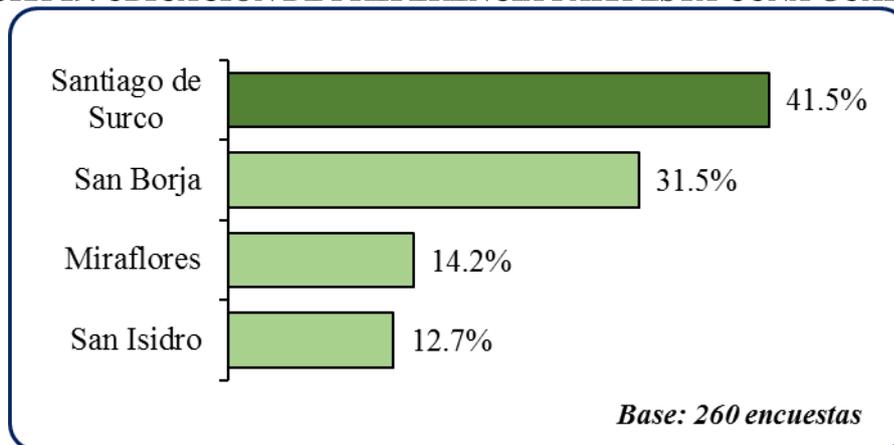


Fuente: Estudio de Mercado elaborado por Consultoría en Investigación de Mercado

4.5.7. Ubicación preferida para la Cuna guardería propuesta

Según las respuestas de la mayoría (41.5%) de padres y madres interesados en esta Cuna guardería propuesta, prefieren al distrito de Santiago de Surco para la ubicación del local, el 31.5% prefiere el distrito de San Borja y en menor proporción se encuentran los distritos de Miraflores (14.2%) y San Isidro (12.7%).

FIGURA 19. UBICACIÓN DE PREFERENCIA PARA ESTA CUNA GUARDERÍA



Fuente: Estudio de Mercado elaborado por Consultoría en Investigación de Mercado

5. CONCLUSIONES

Se realizó el presente estudio cuantitativo con el objetivo de medir la demanda de padres y madres que estén interesados en los servicios de una *Cuna guardería con metodología Montessori en Lima Metropolitana*, para lo cual, se aplicaron encuestas presenciales (cara a cara) a padres y madres del nivel socioeconómico A y B, con hijos menores de tres años y que trabajan en los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores y San Isidro de Lima Metropolitana.

El perfil de los padres y madres es que la mayoría tiene entre 32 y 37 años de edad, su estado civil es principalmente casado o conviviente, el ingreso bruto mensual de sus familias esta entre los 5,000 y 15,000 en la mayoría de casos.

En relación a los hábitos en el cuidado de sus hijos, más de la mitad de padres los deja en una cuna guardería mientras trabaja y el resto lo encarga a un familiar o contrata una nana.

Dentro de los atributos que los padres y madres consideran más importantes al momento de elegir un niño para sus hijos(as), están en primer orden de importancia la confianza y en segundo lugar está la infraestructura.

En relación a la evaluación del concepto, el estudio evidencia que el 67.7% de padres y madres encuestados está interesado en inscribir a sus hijos menores de tres años en la *Cuna guardería* propuesta, para que los cuiden durante su jornada laboral. Además, mostraron mucho interés en la metodología Montessori de esta Cuna guardería, para que sus hijos puedan desarrollar sus capacidades físicas y cognitivas.

Respecto a los atributos más importantes para una Cuna guardería, los padres y madres afirmaron que se debe tener mucho cuidado con la seguridad de los niños, su atención a la alimentación, desarrollo psicomotriz y atención a la higiene.

Sobre la ubicación de esta cuna guardería, la mayoría de padres que sea el distrito de Santiago de Surco, comentando que debe estar en una zona céntrica con diversas posibilidades de acceso.

Asimismo, los medios de comunicación preferidos para recibir información sobre los servicios de esta cuna guardería están las redes sociales y el correo electrónico.

Finalmente, según los resultados obtenidos, se observa un alto nivel de aceptación en esta Cuna guardería *propuesta*, de acuerdo a lo informado por los padres y madres que fueron encuestados, porque les da la alternativa que sus hijos(as) estén cuidados y educándose en un lugar de confianza y seguro; así como, la posibilidad de su monitoreo por su smartphone mientras ellos trabajan.

6. ANEXO N° 1: CUESTIONARIO

Cuestionario N°

CUESTIONARIO 2018

Implementación de una Cuna-Guardería en Lima Metropolitana

Buenas días/ tardes Señor(a), mi nombre es soy estudiante de la Universidad ESAN, por favor podría dedicarnos unos minutos de su tiempo en responder una pequeña encuesta para nuestro trabajo de investigación.

CAPITULO I: DATOS DE CONTROL - PERFIL DEL CLIENTE	
<p>1. ¿USTED TIENE HIJOS(AS) MENORES DE 3 AÑOS? (Encierre sólo una alternativa)</p> <p>Si1</p> <p>No2 → Termine la encuesta</p>	<p>2. SEXO DEL INFORMANTE (Por observación, encierre sólo una alternativa)</p> <p>Hombre1</p> <p>Mujer2</p>
<p>3. ¿EN QUÉ DISTRITO TRABAJA USTED? (Encierre sólo una alternativa)</p> <p>Surco1</p> <p>San Borja2</p> <p>Miraflores3</p> <p>San Isidro4</p> <p>Ninguno de los anteriores5 → Termine la encuesta</p>	<p>4. ¿CUÁL ES SU EDAD? (Encierre sólo una alternativa)</p> <p>De 26 a 31 años1</p> <p>De 32 y 37 años2</p> <p>De 38 y 43 años3</p> <p>Ninguno de los anteriores4 → Termine la encuesta</p>
<p>5. APROXIMADAMENTE, ¿CUÁNTO ES SU INGRESO BRUTO FAMILIAR? (Encierre sólo una alternativa)</p> <p>De S/. 1,000 a 5,0001</p> <p>De S/. 5,001 a S/. 10,0002</p> <p>De S/. 10,001 a S/. 15,0003</p> <p>Más de S/. 15,0014</p>	<p>6. ¿CUÁL ES SU ESTADO CIVIL? (Encierre sólo una alternativa)</p> <p>Soltero1</p> <p>Casado/Conviviente2</p> <p>Separado/Divorciado/Viudo3</p>

CAPITULO I: HÁBITOS DEL CLIENTE EN EL CUIDADO DE SUS HIJOS

<p>7. ¿QUIÉN LA APOYA EN EL CUIDADO DE SUS HIJOS? (Puede marcar más de una alternativa)</p>	<p>8. ¿EN QUE HORARIO LO DEJA EN EL NIDO O GUARDERÍA? (Encierre sólo una alternativa)</p>																				
<p>Familiar.....1 Nana.....2 Lo deja en una guardería o nido.....3</p> <p align="right">} Pase a la preg. 13</p>	<p>Por la mañana..... 1 Por la tarde..... 2 Horario extendido, entre 7am y 6pm..... 3</p>																				
<p>9. ¿CUÁNTOS DÍAS A LA SEMANA LO DEJA EN EL NIDO O GUARDERÍA? (Encierre sólo una alternativa)</p>	<p>10. ¿A PARTIR DE QUÉ EDAD DEL NIÑO ESTA DISPUESTO A DEJAR A SU NIDO U MANTENERLO EN UN NIDO? (Encierre sólo una alternativa)</p>																				
<p>1 día.....1 2 días.....2 3 días.....3 4 días.....4 De lunes a viernes.....5 De lunes a sábado.....6</p>	<p>A partir de los 4 meses..... 1 A partir de los 6 meses..... 2 A partir de los 8 meses..... 3 A partir de 1 año.....4 A partir de 2 años..... 5</p>																				
<p>11. ¿QUÉ ATRIBUTOS CONSIDERA IMPORTANTES PARA ELEGIR UN NIDO?, MARQUE EN ORDEN DE PRIORIDAD DEL 1 AL 4, SIENDO 1 EL MÁS IMPORTANTE (Anote el número orden en cada recuadro)</p>	<p>12. EN RELACIÓN AL CUIDADO DEL NIÑO DENTRO DEL NIDO, MARQUE EN ORDEN DE PRIORIDAD DEL 1 AL 4, SIENDO EL 1 EL ATRIBUTO MÁS IMPORTANTE (Anote el número orden en cada recuadro)</p>																				
<p>+</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nº de Orden</th> <th>Atributos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td>Ubicación</td></tr> <tr><td></td><td>Económico</td></tr> <tr><td></td><td>Infraestructura</td></tr> <tr><td></td><td>Confianza</td></tr> </tbody> </table>	Nº de Orden	Atributos		Ubicación		Económico		Infraestructura		Confianza	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nº de Orden</th> <th>Atributos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td>Atención a su alimentación</td></tr> <tr><td></td><td>Atención a la higiene</td></tr> <tr><td></td><td>Desarrollo psicomotriz</td></tr> <tr><td></td><td>Seguridad</td></tr> </tbody> </table>	Nº de Orden	Atributos		Atención a su alimentación		Atención a la higiene		Desarrollo psicomotriz		Seguridad
Nº de Orden	Atributos																				
	Ubicación																				
	Económico																				
	Infraestructura																				
	Confianza																				
Nº de Orden	Atributos																				
	Atención a su alimentación																				
	Atención a la higiene																				
	Desarrollo psicomotriz																				
	Seguridad																				
<p>13. ¿USTED TIENE HIJOS MAYORES? (Encierre sólo una alternativa)</p>	<p>14. ¿SUS HIJOS MAYORES ESTUVIERON EN UNA GUARDERÍA? (Encierre sólo una alternativa)</p>																				
<p>Si.....1 No.....2 → Pase a la preg.18</p>	<p>Si.....1 No.....2 → Pase a la preg. 18</p>																				

15. ¿EN ALGÚN MOMENTOS CAMBIO DE GUARDERÍA A SUS HIJOS MAYORES? (Encierre sólo una alternativa)	16. ¿POR QUÉ CAMBIO DE GUARDERÍA? (Anote en el recuadro)
Si 1 No 2 → Pase a la preg. 18	<div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>
17. ¿CUÁL ES EL PRINCIPAL MEDIO QUE USA PARA ENTERARSE DE SERVICIOS DE GUARDERÍAS? (Encierre sólo una alternativa)	
Recomendaciones 1 Web 2 Redes sociales 3 Periódico 4 Otro: 5 (Especifique)	
CAPITULO III: EVALUACIÓN DE CONCEPTO	
<p><i>Encuestador lea lo siguiente:</i></p> <p><i>Implementar una cuna-guardería para niños entre los 4 meses y 2 años 11 meses, en el área de influencia de los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja y Surco. Se brindará un servicio personalizado por profesionales capacitados y especializados en estimulación temprana; con infraestructura acondicionada, privilegiando la higiene y seguridad para los infantes; con cámaras de seguridad que permitan el seguimiento de los padres en tiempo real; servicio de nutrición y psicología. Tendrá un horario de atención de 7:30am a 6:30pm; la cuna atenderá de 7:30 am a 12:45 pm y adicionalmente, se tendrá un horario de guardería de 12:45 pm a 6:30pm.</i></p> <p><i>Metodología Montessori: Este método propone ambientes ordenados, de fácil acceso y estéticos de manera sencilla para que los niños se desarrollen con naturalidad. Se agrupa a los niños en periodos de 3 años con el objetivo de garantizar un mejor sentido de integración y respeto. La intervención de los adultos funciona como una guía, ya que se es el encargado de que los niños experimenten de manera personal los estímulos brindados en la búsqueda de un aprendizaje vivencial en el marco de la confianza y el autoconocimiento.</i></p>	
18. SEGÚN LA DESCRIPCIÓN ANTERIOR, EN UNA ESCALA DEL 1 AL 5, ¿QUÉ TAN PROBABLE ES QUE CONFIÉ EL CUIDADO DE SU NIÑO A LA CUNA-GUARDERÍA QUE LE ACABAMOS DE MENCIONADOS? (Encierre solo una alternativa)	19. ¿POR QUÉ NO LO DEJARÍA EN ESTA CUNA-GUARDERÍA? (Encierre sólo una alternativa)
Definitivamente no 1 Probablemente no 2 Tal vez sí o no 3 Probablemente si 4 Definitivamente si 5	<div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>

<p>20. EN UNA ESCALA DEL 1 A 5, SIENDO 1 EL MÁS IMPORTANTES, ¿QUÉ TAN IMPORTANTES SON LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS EN UNA CUNA-GUARDERÍA? (Anote el número orden en cada recuadro)</p>	<p>21. EN UNA ESCALA DEL 1 A 5, SIENDO 1 EL MÁS IMPORTANTES, ¿QUÉ TAN IMPORTANTES SON LOS SIGUIENTES TALLERES EN UNA CUNA-GUARDERÍA? (anote el número orden en cada recuadro)</p>																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>N.º de Orden</th> <th>Atributos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Atención a su alimentación</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Atención a la higiene</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Desarrollo psicomotriz</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Seguridad</td> </tr> </tbody> </table>	N.º de Orden	Atributos		Atención a su alimentación		Atención a la higiene		Desarrollo psicomotriz		Seguridad	<table border="1"> <thead> <tr> <th>N.º de Orden</th> <th>Talleres</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Tae kwondo</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Música</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Baile</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Pintura</td> </tr> </tbody> </table>	N.º de Orden	Talleres		Tae kwondo		Música		Baile		Pintura
N.º de Orden	Atributos																				
	Atención a su alimentación																				
	Atención a la higiene																				
	Desarrollo psicomotriz																				
	Seguridad																				
N.º de Orden	Talleres																				
	Tae kwondo																				
	Música																				
	Baile																				
	Pintura																				
<p>22. ¿A TRAVÉS DE QUÉ MEDIO PREFERIRÍA RECIBIR NOTICIAS SOBRE ESTE TIPO DE SERVICIOS? (puede encerrar más de una alternativa)</p>	<p>23. ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR MENSUALMENTE POR UNA CUNA DE MEDIO TURNO 7:30 AM A 12:45 PM O DE 12:45 PM A 6:30 PM? (Encierre sólo una alternativa)</p>																				
<p>Email.....1</p> <p>Redes sociales.....2</p> <p>Whatsapp.....3</p> <p>Llamadas telefónicas.....4</p>	<p>De S/. 1,501 a S/. 1,700 más..... 1</p> <p>De S/. 1,201 a S/. 1,500 2</p> <p>De S/. 1,001 a S/. 1,200 3</p> <p>De S/. 800 a S/. 1,000 4</p> <p>Menos S/. 8,00..... 5</p>																				
<p>24. ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR MENSUALMENTE POR UNA CUNA-GUARDERÍA DE TURNO COMPLETO DE 7:30 AM A 6:30 PM? (Encierre sólo una alternativa)</p>	<p>25. DE LA SIGUIENTE LISTA DE NOMBRE, ¿CUAL PREFERE PARA LA GUARDERÍA QUE SE TIENE PREVISTO IMPLEMENTAR? (puede encerrar más de una alternativa)</p>																				
<p>De S/. 1,701 a S/. 2,000..... 1</p> <p>De S/. 1,501 a S/. 1,700.....2</p> <p>De S/. 1,201 a S/. 1,500.....3</p> <p>De S/. 1,001 a S/. 1,200.....4</p> <p>De S/. 8,00 a S/. 1,000.....5</p> <p>Menos S/. 800.....6</p>	<p>Miski wawa (dulce niño)..... 1</p> <p>My little world, (mi pequeño mundo).....2</p> <p>Pequeñas manitos.....3</p>																				
<p>26. ¿EN QUÉ DISTRITO LE GUSTARÍA QUE ESTE UBICADO LA GUARDERÍA QUE LE ACABAMOS DE PRESENTAR? (Encierre sólo una alternativa)</p>																					
<p>Surco.....1</p> <p>San Borja.....2</p> <p>Miraflores.....3</p> <p>San Isidro.....4</p>																					

7. ANEXO N° 2: FICHA FILTRO DE NIVEL SOCIOECONÓMICO

FILTRO DE NSE																																																																						
NOMBRE DEL JEFE DEL HOGAR: _____																																																																						
Parentesco con encuestado: 1. Padre/Madre 2. Esposo/a 3. Hermano/a 4. Abuelo/a 5. Tio/a 6. Prima/a 7. Yo mismo 88. Otro: _____																																																																						
N1. ¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó el jefe de hogar? (ACLARAR "COMPLETA O INCOMPLETA")																																																																						
Sin educación/ Educación Inicial	0	Superior Técnico Completa	3	Superior Univ. Completa	5																																																																	
Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta	1	Superior Univ. Incompleta	4	Post-Grado Universitario	7																																																																	
Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta	2																																																																					
N2. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando?																																																																						
	NO	SI																																																																				
Computadora, laptop, tablet en funcionamiento	0	2																																																																				
Lavadora en funcionamiento	0	2																																																																				
Horno microondas en funcionamiento	0	2																																																																				
Refrigeradora/ Congeladora en funcionamiento	0	2																																																																				
SUMAR PUNTAJE																																																																						
N3. ¿Cuál de los siguientes bienes o servicios tiene en su hogar que esté funcionando?																																																																						
	NO	SI																																																																				
Auto o camioneta solo para uso particular (NO TAXI NI AUTO DE LA EMPRESA)	0	5																																																																				
Servicio doméstico en el hogar pagado (MÍNIMO QUE VAYA AL HOGAR UNA VEZ POR SEMANA)	0	5																																																																				
SUMAR PUNTAJES																																																																						
N4. ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda? (CONSIDERAR AREA CONSTRUIDA. RESPUESTA UNICA)																																																																						
Tierra / Otro material (arena y tabloncillos sin pulir)	0	Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares	7																																																																			
Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados) / tapizón	3	Parquet o madera pulida y similares; porcelanato, alfombra, mármol	8																																																																			
Losetas / terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares	5																																																																					
N5. ¿A qué sistema de prestaciones de salud está afiliado el jefe de hogar? (SI TIENE MAS DE UNO CONSIDERAR EL DE MAYOR PUNTAJE. RESPUESTA UNICA)																																																																						
No está afiliado a ningún seguro/ Seguro Integral de Salud (SIS)	0	Seguro Salud FFAA/ Policiales	4																																																																			
ESSALUD	2	Entidad prestadora de salud (EPS)/ Seguro privado de salud	6																																																																			
N6. ¿Cuál es el material predominante en las paredes exteriores de su vivienda? (NO REVESTIMIENTO, ES EL MATERIAL. RESPUESTA UNICA)																																																																						
Estera	0	Piedra o sillar con cal o cemento	4																																																																			
Madera/ Piedra con barro/ Quincha (caña con barro)/ Tapia/ Adobe	2	Ladrillo o bloque de cemento	6																																																																			
N7. El baño o servicio higiénico que tiene en su hogar está CONECTADO a:																																																																						
NO TIENE O NO ESTÁ CONECTADO A UN DESAGUE (SIN RED PUBLICA)			SI ESTA CONECTADO AL DESAGUE (CON RED PUBLICA)																																																																			
No tiene baño	0	Baño compartido fuera de la vivienda. (Ejemp: quintas, corralones, cuartos con baño compartido, etc.)	3																																																																			
Baño que da a un pozo ciego, silo, letrina, pozo séptico, río, acequia o canal dentro o fuera del hogar	1	Baño dentro de la vivienda	5																																																																			
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; border: 1px solid black;">N1</td> <td style="width: 15%; border: 1px solid black;"></td> <td rowspan="7" style="width: 10%; text-align: center; vertical-align: middle;">➔</td> <td style="width: 15%; border: 1px solid black;">.12 puntos o menos</td> <td style="width: 15%; border: 1px solid black;">NSE E</td> <td style="width: 15%; border: 1px solid black;">8</td> <td style="width: 15%; border: 1px solid black;">De 29 a 33 puntos</td> <td style="width: 15%; border: 1px solid black;">NSE B2</td> <td style="width: 15%; border: 1px solid black;">4</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black;">N2</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;">.De 13 a 19 puntos</td> <td style="border: 1px solid black;">NSE D</td> <td style="border: 1px solid black;">7</td> <td style="border: 1px solid black;">De 34 a 39 puntos</td> <td style="border: 1px solid black;">NSE B1</td> <td style="border: 1px solid black;">3</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black;">N3</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;">.De 20 a 22 puntos</td> <td style="border: 1px solid black;">NSE C2</td> <td style="border: 1px solid black;">6</td> <td style="border: 1px solid black;">De 40 a 47 puntos</td> <td style="border: 1px solid black;">NSE A2</td> <td style="border: 1px solid black;">2</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black;">N4</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;">.De 23 a 28 puntos</td> <td style="border: 1px solid black;">NSE C1</td> <td style="border: 1px solid black;">5</td> <td style="border: 1px solid black;">48 puntos a más</td> <td style="border: 1px solid black;">NSE A1</td> <td style="border: 1px solid black;">1</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black;">N5</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black;">N6</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black;">N7</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black;">Total</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>						N1		➔	.12 puntos o menos	NSE E	8	De 29 a 33 puntos	NSE B2	4	N2		.De 13 a 19 puntos	NSE D	7	De 34 a 39 puntos	NSE B1	3	N3		.De 20 a 22 puntos	NSE C2	6	De 40 a 47 puntos	NSE A2	2	N4		.De 23 a 28 puntos	NSE C1	5	48 puntos a más	NSE A1	1	N5								N6								N7								Total							
N1		➔	.12 puntos o menos	NSE E	8	De 29 a 33 puntos	NSE B2		4																																																													
N2			.De 13 a 19 puntos	NSE D	7	De 34 a 39 puntos	NSE B1		3																																																													
N3			.De 20 a 22 puntos	NSE C2	6	De 40 a 47 puntos	NSE A2		2																																																													
N4			.De 23 a 28 puntos	NSE C1	5	48 puntos a más	NSE A1		1																																																													
N5																																																																						
N6																																																																						
N7																																																																						
Total																																																																						