



**Plan de negocios para una empresa dedicada a la prestación de servicios  
sobre estimulación temprana en Lima Norte**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener  
el grado de Maestro en Administración**

**por:**

Jorge Angelo Castro Cepulo

---

Ana Isabel Céspedes Bonilla

---

Denisse Mónica Chávez Otárola

---

Eduardo Martín Riera Gómez Sánchez

---

**Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 63**

**Lima, 4 de setiembre de 2019**

Esta tesis

**Plan de negocios para una empresa dedicada a la prestación de servicios sobre  
estimulación temprana en Lima Norte**

ha sido aprobada.

.....  
César Neves Catter (Jurado)

.....  
Jorge Guillen Uyen (Jurado)

.....  
Alfredo Mendiola Cabrera (Asesor)

.....  
Carlos Aguirre Gamarra (Asesor)

Universidad ESAN

2019

Dedico esta tesis a mi madre, Ana María Cepulo Zigo quien siempre fue mi fuente de inspiración y el motivo que me lleva a superarme.

Jorge Angelo Castro Cepulo

A mi familia, en especial a mi esposo y a mi madre quienes me apoyaron en todo momento.

Ana Isabel Céspedes Bonilla

Dedico esta tesis a mis padres por ser siempre el ejemplo y motivo de superación y perseverancia tanto en lo personal como profesional.

Denisse Mónica Chávez Otárola

A mi familia, por su amor, comprensión y apoyo.

Eduardo Martín Riera Gómez Sánchez

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Idea de negocio .....	2
1.3. Objetivos .....	3
1.3.1. <i>Objetivos General</i> .....	3
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	3
1.4. Alcances y limitaciones .....	3
1.4.1. <i>Alcances</i> .....	3
1.4.2. <i>Limitaciones</i> .....	3
1.5. Conclusiones generales .....	4
<b>CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>5</b>
2.1. Modalidad de investigación .....	5
2.2. Tipo de investigación .....	5
2.3. Formulación del esquema de trabajo .....	6
2.4. Técnicas e instrumentos de acopio de la información .....	7
2.5. Metodologías para la obtención de fuentes primarias.....	8
2.5.1. <i>Metodología de entrevistas de profundidad</i> .....	8
2.5.2. <i>Metodología de focus group</i> .....	8
2.5.3. <i>Encuestas</i> .....	8
2.6. Técnicas de análisis e interpretación de la información .....	9
<b>CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>11</b>
3.1. Desarrollo a Edad temprana .....	11
3.1.1. <i>Desarrollo Físico-Motor</i> .....	12
3.1.2. <i>Psicomotricidad infantil</i> .....	13
3.1.3. <i>Desarrollo Cognitivo y del Lenguaje</i> .....	14
3.1.4. <i>Desarrollo Emocional</i> .....	17
3.2. Estimulación temprana.....	17
3.3. Ventajas y desventajas de la estimulación temprana .....	19
3.3.1. <i>Ventajas:</i> .....	19
3.3.2. <i>Desventajas:</i> .....	19
3.4. Propuesta de actividades de estimulación temprana para niños de 0 a 3 años.....	19
3.5. Conclusiones: .....	30
<b>CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>31</b>
4.1. Situación económica nacional.....	31
4.2. Información del Ministerio de Educación sobre espacios educativos para niños de 0 a 3 años .....	32
4.3. Situación económica en Lima Norte.....	33
4.4. Lima Norte – Población por nivel socio económico (NSE) .....	34
4.5. Lima Norte .....	35
4.5.1. <i>Segmentación</i> .....	35

4.5.2. <i>Ingresos y Gastos</i> .....	36
4.6. Nacimientos en Lima Norte – Distribución distrital.....	37
4.7. Competidores en Lima Norte – servicios ofrecidos, precios, localización.....	39
4.8. Conclusiones.....	42
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO.....</b>	<b>44</b>
5.1. Focus group.....	44
5.1.1. <i>Objetivo general</i> .....	44
5.1.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	44
5.1.3. <i>Ficha técnica</i> .....	45
5.1.4. <i>Análisis de la información</i> .....	45
5.1.5. <i>Conclusiones</i> .....	47
5.2. Encuestas.....	47
5.2.1. <i>Ficha técnica</i> .....	47
5.2.2. <i>Tamaño de muestra</i> .....	47
5.2.3. <i>Objetivos de la encuesta</i> .....	48
5.2.4. <i>Objetivos específicos de la encuesta</i> .....	48
5.2.5. <i>Conclusiones</i> .....	48
5.3. Mercado potencial.....	49
5.3.1. <i>Nacimientos</i> .....	49
5.3.2. <i>Quienes lo usan</i> .....	50
5.3.3. <i>Que requiere el mercado</i> .....	50
5.4. Comportamiento del consumidor.....	50
5.5. Conclusiones.....	51
<b>CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE FACTORES CRITICOS DE ÉXITO.....</b>	<b>52</b>
6.1. Entrevistas a expertos.....	52
6.2. Normatividad del MINEDU.....	54
6.3. Análisis de competidores.....	55
6.4. Conclusiones.....	58
<b>CAPÍTULO VII. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....</b>	<b>59</b>
7.1. Análisis PEST.....	59
7.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	60
7.3. Matriz EFE.....	63
7.4. Análisis del modelo de negocio CANVAS.....	63
7.5. Acciones estratégicas.....	67
7.6. Misión, Visión y Valores.....	68
7.7. Conclusiones.....	68
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN COMERCIAL.....</b>	<b>70</b>
8.1. Objetivos del plan comercial.....	70
8.1.1. <i>Objetivos General</i> .....	70
8.1.2. <i>Objetivos Específico</i> .....	70
8.2. Segmentación del mercado.....	70

8.3. Definición del público objetivo .....	71
8.4. Estimación de la demanda .....	71
8.5. Estrategia de Marketing .....	73
8.5.1. Estrategia de posicionamiento .....	73
8.5.2. Estrategia de Marca y Logotipo .....	75
8.5.3. Estrategia de servicio .....	75
8.5.4. Flor de Servicio .....	76
8.5.5. Estrategia de Plaza .....	78
8.5.6. Estrategia de Precio .....	79
8.5.7. Estrategia de Promoción .....	79
8.5.8. Procesos .....	81
8.5.9. Personal .....	82
8.5.10. Conceptos para el presupuesto .....	83
8.6. Indicadores de control .....	83
8.7. Conclusiones .....	84
<b>CAPÍTULO IX. PLAN OPERATIVO .....</b>	<b>86</b>
9.1. Objetivos del plan de operaciones .....	86
9.2. La Empresa .....	86
9.3. Pequeña Empresa .....	86
9.4. Sociedad Anónima Cerrada .....	87
9.5. Cadena de Valor .....	88
9.6. Diseño de los procesos de servicio .....	88
9.7. Localización y distribución .....	92
9.8. Horarios de Atención .....	95
9.9. Capacidad Instalada .....	96
9.10. Indicadores .....	97
9.11. Presupuesto de Operaciones .....	99
9.12. Conclusiones .....	101
<b>CAPÍTULO X. EVALUACIÓN ECONÓMICO - FINANCIERA .....</b>	<b>102</b>
10.1. Supuestos y consideraciones generales .....	102
10.2. Proyección de la capacidad instalada .....	102
10.3. Proyección de ingresos .....	103
10.4. Proyección de Egresos .....	103
10.5. Estimación de la inversión .....	105
10.6. Proyección de la depreciación .....	105
10.7. Estado de Resultados .....	106
10.8. Evaluación económica .....	106
10.9. Escenarios .....	109
10.10. Conclusiones .....	110
<b>CAPÍTULO XI. ANALISIS DE RIESGOS .....</b>	<b>111</b>
11.1. Objetivos .....	111
<b>CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>114</b>

<b>ANEXOS</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo N°1: Teoría del Apego .....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo N° 02 GUÍA DE PAUTAS FOCUS GROUP ..	¡Error! Marcador no definido.
Anexo N° 03 ENCUESTA.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo N° 04 Resultado de las encuestas .....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo N° 05 ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS ..	¡Error! Marcador no definido.
Anexo N° 06 ANALISIS PEST .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>115</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla N°2.1. Estructura para el trabajo de tesis.....	6
Tabla N°3.1. Actividades de acuerdo con la edad del niño .....	21
Tabla N°4.1. Distribución de zonas APEIM por NSE 2018 (en porcentaje).....	37
Tabla N°4.2. Ingresos y gastos según NSE 2018 (en Soles) .....	37
Tabla N°4.3. Nacimientos Provincia de Lima - 2017 .....	38
Tabla N°4.4. Competidores en Lima Norte – Localización, Servicios, niveles y precios .....	39
Tabla N°5.1. Objetivos específicos del Focus group.....	45
Tabla N°5.2. Ficha Técnica .....	45
Tabla N°5.3. Análisis de la información.....	45
Tabla N°5.4. Ficha Técnica .....	47
Tabla N°5.5. Distribución de la muestra.....	48
Tabla N°5.6. Objetivos de la encuesta .....	48
Tabla N°5.7. Conclusiones .....	49
Tabla N°5.8. Nacimientos registrados en Lima Zona 2.....	50
Tabla N°6.1. Información de los entrevistados.....	52
Tabla N°6.2. Objetivos de las entrevistas .....	52
Tabla N°6.3. Resultados de la Entrevista.....	52
Tabla N°6.4. Conclusiones .....	53
Tabla N°6.5. Características de los espacios educativos .....	54
Tabla N°6.6. Espacios requeridos para la educación no escolarizada .....	54
Tabla N°6.7. Criterios generales .....	55
Tabla N°6.8. Comparación de competidores por factores críticos de éxito.....	57
Tabla N°6.9. Factores críticos de éxito.....	58
Tabla N°7.1. Análisis en Macroentorno - Político.....	59
Tabla N°7.2. Análisis en Macroentorno – Social y Cultural .....	60
Tabla N°7.3. Análisis en Macroentorno – Económico .....	60
Tabla N°7.4. Análisis en Macroentorno – Tecnológico .....	60
Tabla N°7.5. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	61
Tabla N°7.6. Matriz EFE .....	63
Tabla N°7.7. Acciones estratégicas .....	67
Tabla N°8.1. Nacimientos registrados en Lima Zona 2.....	71
Tabla N°8.2. Crecimiento poblacional del 2014 al 2018.....	71
Tabla N°8.3. Cantidad de nacimientos pronosticada .....	71
Tabla N°8.4. Cantidad de niños por edad al cierre del 2017 .....	72
Tabla N°8.5. Cantidad de niños menores a 3 años por año .....	72
Tabla N°8.6. Niveles socioeconómicos de Lima Norte .....	72
Tabla N°8.7. Determinación del mercado objetivo y potencial.....	73
Tabla N°8.8. Determinación de la cantidad hijos por familia.....	73
Tabla N°8.9. Familias con niños dentro del mercado potencial .....	73
Tabla N°8.10. Principales atributos valorados.....	74
Tabla N°8.11. Servicios complementarios.....	77
Tabla N°8.12. Precio según servicio.....	79
Tabla N°8.13. Elementos de comunicación de marketing.....	80



Tabla N°8.14. Elementos de comunicación de marketing.....	82
Tabla N°8.15. Presupuesto de marketing.....	83
Tabla N°8.16. Indicadores de control de las comunicaciones .....	84
Tabla N°8.17. Indicadores de satisfacción de los clientes .....	84
Tabla N°9.1. Características del local.....	94
Tabla N°9.2. Layout del servicio de estimulación temprana.....	94
Tabla N°9.3 Horario de atención del servicio de estimulación temprana.....	96
Tabla N°9.5. Indicadores de control - Clientes.....	97
Tabla N°9.6. Indicadores de control - Proceso .....	97
Tabla N°9.7. Indicadores de control - Personal .....	98
Tabla N°9.8 Indicadores de control - Financiamiento .....	98
Tabla N°9.9. Inversión en infraestructura.....	99
Tabla N°9.10. Inversión en equipos.....	100
Tabla N°9.11. Otros gastos .....	100
Tabla N° 9.12. Materiales .....	100
Tabla N°9.13. Remuneraciones .....	100
Tabla N°9.14. Gastos servicios.....	101
Tabla N°9.15. Gastos servicios.....	101
Tabla N°10.2. Proyección de precio de los servicios.....	103
Tabla N°10.3. Proyección de ingresos por tipo de servicio prestado .....	103
(en miles de Soles) .....	103
Tabla N°10.4. Gastos de personal (en miles de Soles) .....	104
Tabla N°10.5. Servicios de terceros (en miles de Soles).....	104
Tabla N°10.6. Gastos generales (en miles de Soles) .....	104
Tabla N°10.7. Gastos de marketing (en miles de soles) .....	105
Tabla N°10.8. Inversión en activos fijos (en miles de Soles) .....	105
Tabla N°10.9. Depreciación (en miles de Soles) .....	106
Tabla N°10.10. Estado de Resultados (en miles de Soles) .....	106
Tabla N°10.11. Flujo de caja económico proyectado (en miles de Soles) .....	108
Tabla N°10.12. Escenarios.....	109
Tabla N°10.13. Análisis de sensibilidad de escenarios.....	109
Tabla N°10.14. Análisis de sensibilidad de escenarios de flujo de caja económico .	109
Tabla N°11.1. Evaluación de probabilidad e impacto .....	111
Tabla N°11.2. Matriz de probabilidad e impacto.....	112
Tabla N°11.3. Riesgos identificados, análisis y manejo.....	113

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N°3.1: Áreas del desarrollo.....	12
Gráfico N°4.1.: Ubicación de competidores .....	42
Gráfico N°7.1. Business Model Canvas .....	65
Gráfico N°7.2. Propuesta de valor canvas .....	66
Gráfico N° 8.1. Imagotipo .....	75
Gráfico N° 8.2. Flor de servicio.....	77
Gráfico N° 8.3. Organigrama.....	83
Gráfico N°9.1. Cadena de valor.....	88
Gráfico N°9.3. Diagrama de flujo del proceso operativo .....	92
Gráfico N°9.4. Mapa de ubicación .....	93
Gráfico N°9.4 Layout del local .....	95
Gráfico N°10.1. Análisis de sensibilidad de escenarios .....	110

## **Agradecimientos**

Agradecemos a nuestros asesores por su apoyo, dedicación, paciencia y la motivación que nos brindaron durante la elaboración de este documento. De la misma manera, agradecemos a Isabel Herbozo Ramirez y a Kelly Campos Sánchez quienes nos apoyaron con su tiempo y conocimiento en la materia de estudio.

## JORGE ANGELO CASTRO CEPULO

Ingeniero en Computación y Sistemas. Profesional con experiencia en empresas de servicios orientadas a la banca. De pensamiento analítico, crítico y enfocado al logro de resultados basado en la optimización de procesos. Capacidad de trabajo en entornos exigentes, equipos multidisciplinarios y bajo presión. Proactivo, innovador y agente de cambio. Aplicación de liderazgo a través de principios éticos profesionales de alto nivel.

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### IBM DEL PERÚ

Empresa dedicada a brindar servicios y soluciones de TI a compañías líderes dentro del mercado peruano teniendo como eje rector el objetivo de ser relevantes para todos sus clientes.

#### **Team Leader Production Control – BCP**

**2018 - Actualidad**

#### **Equipo Batch Operations**

Responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades realizadas por el equipo de Batch Operations en el cliente Banco de Crédito del Perú.

Batch Operations es el equipo de TI dedicado 7x24 al manejo y supervisión de los ambientes productivos y de pruebas en entorno Host.

#### **Equipo Tools & Standards**

Responsable del equipo de especialistas a cargo de brindar soporte de segundo nivel a la operación del Batch, control de los estándares definidos en el BCP, mejora continua y la administración de herramientas como ESP, DDS, VISITRACK y los gestores de contenido Synergy, Coldview y Documentum

#### **FOCAL CPD – IBK**

**2019 - Actualidad**

Responsable de centralizar, canalizar y organizar las comunicaciones provenientes desde el equipo de gobierno IBK con el equipo de operaciones.

Coordinar con los especialistas del CPD las acciones operativas y de mejora para la operación para luego elevarlas con el equipo de gobierno IBK.

#### **Especialista de TI : Analista de rutina Batch (IBK)**

**2017 - 2018**

Responsable del análisis de fuentes de datos del Batch del banco Interbank (IBK) con la finalidad de identificar oportunidades de mejora en la operación.

Presentación de avances y resultados del proyecto de optimización de rutina Batch a la dirección de sistemas y equipos de desarrollo en IBK.

Presentación de avances y resultados del proyecto al director de innovación y evaluación tecnológica de IBM.

- Identificación de procesos críticos para la optimización de la rutina.
- Definición y seguimiento de indicadores de eficiencia y eficacia.
- Planteamiento de acciones de mejora sobre la rutina Batch.

#### **Especialista de TI : Gestor de cumplimiento en cliente BCP**

**2016 - 2018**

Responsable del seguimiento y cumplimiento de las métricas del equipo de Production Control (PCT) por medio de la evaluación de los KPI

Responsable del análisis estadístico descriptivo e inferencial para identificar oportunidades de mejora continua.

Preparación y presentación de reportes gerenciales a gobierno de TI con respecto al cumplimiento de las labores del equipo.

Apoyo a la Jefatura de PCT y a la gerencia de System Management and Operation (SMO) en el cumplimiento de las metas exigidas por la corporación.

- Logre la automatización de tareas administrativas.

- Dirección de proyectos internos de mejora continua.

**Especialista de TI : Gestor de contenidos en cliente BCP  
2016**

**2013 -**

Administración de ECM (Enterprise Content Management) Coldview y Documentum en los ambientes de Producción y Desarrollo para la gestión de información estructurada y no estructurada proveniente de entorno Host y Cliente/Servidor para el Banco de Crédito del Perú.

- Rediseño y mejora del proceso de respaldo de información del gestor de contenidos COLDDVIEW.
- Mejora y corrección de procesos de migración de información histórica.
- Generación de reportes automáticos para usuarios finales en gestor de contenidos Documentum.
- Automatización de tareas administrativas para los equipos de Tools & Standars y Batch Operations.

**Especialista de TI : Ingeniero de Batch Operations en cliente BCP**

**2012**

Responsable de la planificación, control y soporte de las operaciones de TI en los ambientes de Producción, Certificación, Integración y Desarrollo de la rutina Batch.

- Rediseño y automatización del informe diario del equipo de Batch Operations.

**BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ**

Banco líder del Perú y proveedor de servicios financieros integrados. BCP tiene más de 127 años de presencia en el país y es una de las marcas más valiosas del Perú.

**Ingeniero de Operaciones II**

**2008 - 2012**

Responsable de la planificación, control y soporte de las operaciones de TI en los ambientes de producción, certificación, integración y desarrollo de la rutina Batch.

- Rediseño del informe diario del equipo de Batch Operations.
- Mejora del procedimiento de desfragmentación de discos en ambientes productivos y de desarrollo.

<b>BANCO DE COMERCIO</b>	
<b>Practicante profesional</b>	<b>2002</b>
Participación en proyecto de migración de HW y SW a equipos Pentium IV.	
• Finalización del proyecto con tres meses de anticipación.	
<b>FORMACIÓN PROFESIONAL</b>	
<b>ESAN – GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS</b>	<b>2017 -</b>
<b>2019</b>	
MBA	
<b>EAFIT – COLOMBIA</b>	<b>2019</b>
Pasantía internacional	
<b>UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES</b>	<b>2006 - 2012</b>
Titulado en Ingeniería en Computación y Sistemas.	
<b>OTROS ESTUDIOS</b>	
<b>IBM, Curso Agile, Design Thinking</b>	<b>2017</b>
<b>IBM, Curso IOT, Cloud Computing, Analytics, Mobile, Security, Social</b>	<b>2014 - 2015</b>
<b>IBM, Curso Dirección de Proyectos siguiendo según modelo del PMI</b>	<b>2013</b>
<b>IBM, Preparación para la certificación ITIL Foundation.</b>	<b>2013</b>

## **ANA ISABEL CÉSPEDES BONILLA**

Arquitecta titulada y colegiada, con experiencia en el diseño y gestión de diversos tipos de proyectos de arquitectura y construcción. Docente a tiempo parcial en la Facultad de Arquitectura de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). De pensamiento innovador, capaz de brindar soluciones creativas bajo presión.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS (UPC)**

Universidad privada cuya misión es formar líderes innovadores e íntegros que generarán el cambio en el país.

#### **Docente a Tiempo Parcial en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo**

**2016 - Actualidad**

Responsable de la programación, diseño y enseñanza en el aula de las clases teórico-prácticas asignadas por la Facultad de Arquitectura.

#### **MEGAMAR GRUPO INMOBILIARIO S.A.C.**

Empresa inmobiliaria peruana que incluye una variada cartera de proyectos dentro de los rubros residencial y comercial, y abarcando desde la concepción del proyecto y arquitectura del proyecto hasta la administración, construcción, supervisión y postventa del mismo.

#### **Jefe de Arquitectura de Acabados**

**2013 - 2016**

Responsable de la propuesta de diseño y arquitectura interior de los acabados de construcción de dos de los proyectos residenciales MG Fernandez y MG Boulevard.

Asimismo, a cargo de la gestión, supervisión, revisión y coordinación con los proveedores y contratistas; lo cual involucró el desarrollo de habilidades tales como liderazgo, organización y vocación por los detalles de principio a fin.

#### **INMOBILIARI S.A.**

Empresa inmobiliaria líder en el Perú la cual destacó por sus innovadores y de alta calidad proyectos comerciales, residenciales y de oficinas.

#### **Jefe de Proyectos**

**2012 - 2013**

Encargada de la gestión del Proyecto “Conjunto Residencial Golf Trujillo”, ubicado en la ciudad de Trujillo.

- A cargo de la propuesta inicial de diseño arquitectónico y de la propuesta de factibilidad económica.
- Responsable de la contratación y supervisión de los contratistas encargados de desarrollar la habilitación urbana y la primera etapa del proyecto arquitectónico.
- Encargada de reportar a gerencia los avances de la elaboración de los expedientes municipales de arquitectura.
- En control de la administración interna del proyecto (manejo de ingresos y egresos, logística y capacitación de personal).

#### **Analista de Nuevos Proyectos Inmobiliarios**

**2012**

Responsable de asistir a gerencia en la búsqueda de nuevos terrenos destinados a nuevos proyectos inmobiliarios y del análisis de rentabilidad de estos posibles desarrollos.

- Coordinar con los posibles vendedores, las visitas respectivas al lugar y el levantamiento de la toda información necesaria para el análisis rentable.
- Encargada del desarrollo de las cabidas arquitectónicas junto a la conceptualización del proyecto.

#### **Asistente en el Área de Desarrollo de Proyectos**

**2011**

Responsable del diseño y elaboración de anteproyectos, proyectos y detalles arquitectónicos necesarios no sólo para los expedientes municipales, sino también para la ejecución en obra.

### **ARQUITECTÓNICA INTERNATIONAL CORPORATION – PERÚ**

Estudio de arquitectura líder en el Perú con sede principal en la ciudad de Miami, dedicada al diseño de proyectos de arquitectura a nivel internacional. En el Perú, la empresa está orientada al diseño e implementación de proyectos de gran envergadura, contando para ello con altos estándares de calidad y denuedo por los detalles en obra.

#### **Asistente de Proyectos 2011**

Encargada del diseño y desarrollo de información gráfica y técnica para proyectos inmobiliarios de vivienda y oficinas orientados a un nivel socioeconómico A.

- Responsable de la elaboración de planos de arquitectura para anteproyecto, proyecto y para obra.
- Encargada de la propuesta de arquitectura de interiores para algunos de los clientes.

### **VICCA VERDE S.A.C.**

Estudio de arquitectura peruano especializado en brindar soluciones creativas y sustentables en los ámbitos de arquitectura, urbanismo y diseño en general.

#### **Proyectista 2009-2010**

Encargada del diseño y dibujo de proyectos de vivienda unifamiliar y multifamiliar e infraestructura, desde anteproyecto hasta detalles constructivos.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

**ESAN – GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 - 2019**  
MBA.

**UNIVERSIDAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS DE VIENA (WU) 2019**  
**AUSTRIA**  
Programa de Intercambio Internacional

**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS 2003 - 2009**  
Titulada en Arquitectura y Urbanismo

### **OTROS ESTUDIOS**

**Británico**, Inglés nivel avanzado (Certificado en Inglés Superior University of Cambridge –FCE, Certificado TOEFL IBT y TOEIC IP) **2001**

**Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)**, Curso Revit (BIM) **2012**

**Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)**, Curso Photoshop **2008**

**Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)** Autocad 2010 (2D y 3D) VIZ 3D MAX 2006 (3D). **2006**

**SACRO Arquitectos**, Conferencia del Arq. Christian Undurraga **2007**

**SACRO Arquitectos**, Conferencia del Arq. Daniel Bonilla **2007**

**Centro Cultural de España**, Conferencia sobre Centros Históricos **2006**



## DENISSE MÓNICA CHÁVEZ OTÁROLA

Ingeniera con experiencia en empresas del sector industrial, en las áreas de calidad y producción. Con capacidad para generar valor mediante la implementación de controles de procesos y documentación de calidad. Experiencia en mejora continua de procesos para el logro de los objetivos estratégicos y de calidad, implementación de buenas prácticas de laboratorio y ensayos físicos y químicos de insumos y productos terminados. Implementación de metodología Kaizen y 5S en producción. Coordinación y comunicación con proveedores internacionales para implementación de mejora en los procesos.

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### **SOLE / METUSA MT INDUSTRIAL S.A.C**

Empresa peruana, cuyas marcas SOLE y METUSA son líderes en el mercado de agua caliente, climatización, ambientes del hogar y accesorios sanitario. Actualmente cuentan con el 85% de participación del mercado de agua caliente

#### **Supervisor de calidad - producción.**

**2016 – Actualidad**

Responsable de la mejora en los procesos y cumplimiento de la calidad de insumos y productos terminados de la línea de producción. Encargada de la aprobación de insumos, producto terminado y muestras propuestas por el comité de desarrollo. Responsable de la gestión del laboratorio de calidad y metrología. Reporto a la Gerencia de Producción.

- Implementación del 100% del laboratorio metrología generando ahorros significativos en servicios de tercerización.
- Implementación del 100% de la gestión de reclamos a proveedores nacionales generando un ahorro monetario y reducción del inventario del almacén de productos rechazados.
- Implementación y diseño de dispositivos para la reducción de tiempo y mejora ergonómica en el proceso de producción.
- Reducción en 50% los defectos de insumos de proveedores.
- Implementación del 100% del nuevo diseño del laboratorio de calidad.
- Implementación del 80% de fichas técnicas correspondientes a insumos nacionales.
- Regularización del 80% de procedimientos de laboratorio y/o procesos de calidad.
- Presentación de propuesta de nueva gestión de laboratorio y ensayos estandarizados.
- Participación en auditoría e implementación de la metodología 5S al área de producción.

#### **BOSCH/COLDEX - BSH Electrodomésticos S.A.C.**

Inició como empresa nacional COLDEX hasta el año 1996, año en el que es adquirida por BSH Home Appliances Group, fabricante de electrodomésticos de marca líder en Europa.

#### **Analista I de laboratorios de calidad - Área de Calidad.**

**2014 - 2016**

Responsable de la evaluación de la calidad de insumos y mejora de procesos de la planta de cocinas, refrigeradoras y congeladoras. Encargada de la planificación, gestión y seguimiento de servicios de calibración de laboratorios internacionales y de la evaluación de inversiones del laboratorio de calidad, la gestión y seguimiento de mantenimiento de equipos de laboratorio y evaluación de incertidumbre de métodos de ensayo en calidad.

**Asistente II de laboratorios de calidad - Área de Calidad** **2011 - 2014**

Estuve a cargo de la auditoría interna en el proceso de recertificación ISO 9001:2008 así como también implementé ejecutaba pruebas fisicoquímicas a insumos químicos, plásticos, metales y adhesivos para producción. Implementé y ejecuté verificaciones por medio de comparación directa para instrumentos de longitud y temperatura.

- Cumplimiento al 100% de la recertificación de la norma ISO 9001:2008.
- Implementación de procedimientos, instructivos, inventarios, planes y programas en base a las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 para el laboratorio fisicoquímico, laboratorio de variables eléctricas refrigeradoras y cocinas y laboratorio de cocinas-vida generando un mayor control y estandarización de ensayos.
- Implementación de ensayos en base a normas estandarizadas ASTM, ISO, NTP y EN generando inversiones y ahorro respecto a ensayos realizados por terceros.
- Implementación del laboratorio de metrología.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

**ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

**2017 - 2019**

Maestría en Administración

**ESADE - ESPAÑA**

**2019**

Seminario Internacional sobre Gestión de la Innovación

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**2013 - 2014**

Diplomado en especialización Avanzada en Gerencia de Proyectos y Calidad

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**2012 - 2013**

Diplomado en Gestión de la Calidad en Laboratorios de ensayos y/o calibración ISO/IEC 17025

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**2010**

Curso de Especialización en Implementación y Auditoría de Sistemas Integrados de Gestión de Calidad, Ambiental, Seguridad, Salud Ocupacional y Responsabilidad Social

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**

**2005 - 2010**

Titulada en Ingeniería Química

**OTROS ESTUDIOS**

**SGS**, Formación de Analista Líder de procesos y mejora continua **2016**

**SHARE SOLUTIONS**, Interpretación de la norma ISO 9001:2005 **2016**

**CCL**, Capacitación de Insumos Químicos Fiscalizados **2012**

**SHARE SOLUTIONS**, Perfeccionamiento de técnicas y habilidades de auditoría sistema de gestión de calidad ISO 9001 **2011**

**ICPNA**, Inglés avanzado **2010**

**ESAN**, Curso en Productivity Management **2019**

**ESAN**, Curso en metodología Lean Thinking **2018**

## **EDUARDO MARTÍN RIERA GÓMEZ SÁNCHEZ**

Contador Público Colegiado con especialización en Finanzas Corporativas y Gestión de Tesorería, con experiencia profesional en las áreas de tesorería, finanzas, cobranzas, contabilidad y auditoría dentro de empresas ubicadas en los rubros de educación, servicios y construcción.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **ASOCIACIÓN CIVIL SANTA MARÍA**

#### **(COLEGIO SAN PEDRO/ COLEGIO VILLA CÁRITAS)**

Institución educativa privada, líder en su sector, dedicada a la enseñanza en los niveles inicial, primaria y secundaria.

#### **Jefe de Tesorería y Presupuestos**

**2018 - Actualidad**

Responsable de la formulación, ejecución, seguimiento y control de los presupuestos y flujos de caja de las instituciones. Así como también del manejo de los recursos financieros, tanto a nivel de la recaudación como del cumplimiento de las obligaciones contraídas. Teniendo como principales funciones:

- Seguimiento y control de la adecuada ejecución del flujo de caja individual y consolidado.
- Mejora de políticas en las áreas de Tesorería, Cobranzas y Presupuestos.
- Seguimiento y control de la recaudación de ambas instituciones.
- Coordinación con banca institucional para la obtención de mayores beneficios y mejora de líneas de crédito.
- Rentabilización de los excedentes de caja de las instituciones.
- Responsable de la coordinación y pago de las obligaciones con terceros.
- Seguimiento y control del cumplimiento de la ejecución presupuestal.

#### **CONCESIONARIA PERUANA DE VÍAS – COVINCA S.A.**

Empresa peruana de capitales colombianos que forma parte del Grupo Pavimentos Colombia, que opera los peajes ubicados en el Tramo Vial Desvío Quilca - Desvío Arequipa (Repartición) - Desvío Matarani - Desvío Moquegua - Desvío Ilo – Tacna - La Concordia, bajo un contrato de Concesión con el Estado Peruano.

#### **Encargado de Tesorería y Presupuestos (Concesión Vial – COVINCA S.A. y Consorcio constructor Concesión Vial del Sur)**

**2016 - 2017**

Responsable del manejo de los recursos financieros de la Concesión y el Consorcio constructor, y de la formulación, ejecución, seguimiento y control de los presupuestos y flujos de caja de ambas empresas. Teniendo como principales funciones:

- Elaboración y control de la ejecución del presupuesto operativo de la compañía.
- Preparación y ejecución del flujo de caja de la compañía.
- Análisis de las desviaciones del presupuesto versus el ejecutado.
- Responsable del pago oportuno de las obligaciones con terceros de ambas empresas.
- Reporte de indicadores e información de tesorería a la Gerencia.
- Coordinación permanente con bancos y empresas del sector financiero (nacionales y extranjeras).
- Gestión de Cartas Fianzas ante bancos e instituciones financieras.
- Revisión y manejo de la cuenta del Fideicomiso según términos contractuales.

**PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA DEL PERÚ S.A.C.**  
**(MULTILATINA TRANSMISIÓN ENERGÍA – INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA SAA - ISA)**

Empresa peruana de capitales colombianos, perteneciente al Grupo ISA, el mayor transportador de energía eléctrica en Latinoamérica, encargada de la construcción de proyectos de energía eléctrica de alta tensión en el Perú.

**Analista de Administración y Finanzas** **2010 - 2016**

Responsable de la formulación, ejecución, seguimiento y control del flujo de caja de la compañía. Encargado de reportar la información de tesorería a la casa matriz. Responsable del manejo operativo de la tesorería y del cumplimiento de las obligaciones contraídas, así como del cobro de las facturas a los clientes. Entre las principales funciones se destacan:

- Manejo de la tesorería de todos proyectos de la compañía (12 proyectos simultáneamente entre EPC y Ampliaciones).
- Coordinación permanente con bancos (Banca Corporativa) nacionales y extranjeros
- Responsable de las operaciones cambiarias (Spot).
- Encargado de la implementación SAP en los módulos de tesorería (TR) y presupuestos (PSM) de la compañía.
- Participación activa en los mejoras y nuevas implementaciones SAP, en coordinación permanentemente con el equipo SAP de la Casa Matriz, en Medellín, Colombia.
- Gestión y Custodia de Cartas Fianza ante los bancos.
- Gestión de Cartas de Crédito ante los bancos.
- Preparación, ejecución y análisis del flujo de caja consolidado de la compañía.
- Responsable del pago oportuno de las obligaciones con terceros, nacionales y extranjeros.
- Reporte de indicadores e información de tesorería a la Casa Matriz.
- Encargado de la facturación y cobro a los clientes de la compañía.

**FRANQUICIAS PR S.A.C.**  
**(CORPORACIÓN EDUCATIVA PAMER – COLEGIOS Y ACADEMIAS)**

Empresa peruana a cargo de la administración de los Colegios y Academias Pamer.

**Jefe de Finanzas y Tesorería** **2009 - 2010**

Responsable del manejo de los recursos financieros, y de la formulación, ejecución, seguimiento y control de los presupuestos y flujos de caja de las empresas del grupo.

- Gestión y logro de aprobación de líneas de crédito.
- Preparación del flujo de caja proyectado del grupo.
- Negociación con bancos y proveedores de mejores condiciones de financiamiento y pago.
- Preparación del presupuesto de ingresos, gastos e inversión de las empresas.
- Análisis de las desviaciones del presupuesto versus el ejecutado.
- Gestión y control oportuno de las rendiciones de entregas a rendir, adelantos a proveedores, entre otros.

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TOULOUSE LAUTREC**

Entidad educativa líder en el mercado, dedicada a la enseñanza de educación superior.

**Jefe de Créditos y Cobranzas** **2008 - 2009**

Responsable de la supervisión y control de la recaudación de las pensiones, así como del otorgamiento de créditos a las personas con problemas de pago.

- Desarrollo e implementación de políticas y procedimientos, optimizando los procesos del área.
- Atención a padres de familia con problemas de pago.
- Elaboración de reportes para los cierres contables.
- Reestructuración de las escalas de pensiones en coordinación con el área de finanzas.
- Actualización de la información de recaudación en las instituciones bancarias.

### **ASOCIACIÓN COLEGIO MARÍA ALVARADO - LIMA HIGH SCHOOL**

Institución Educativa, con más de cien años en el mercado, dedicada a la enseñanza en los niveles inicial, primaria y secundaria.

#### **Jefe de Contabilidad**

**2004 - 2008**

Responsable de la preparación de la información financiera, así como de la preparación del presupuesto de la institución. Destacan entre las principales funciones:

- Gestión y supervisión de las áreas de contabilidad, tesorería y créditos y cobranzas.
- Revisión y análisis de los Estados Financieros.
- Preparación y seguimiento del presupuesto anual de la institución
- Liquidación y determinación de impuestos mensuales y anuales.
- Implementación de un sistema integrado de contabilidad.
- Gestión ante bancos para rentabilizar los excedentes de caja.
- Desarrollo e implementación de políticas y procedimientos, optimizando los procesos del área.

### **CHARPAS S.R.L.**

Empresa peruana de capitales norteamericanos, dedicada a la fabricación de joyas de oro para exportación.

#### **Tesorero**

**1999 - 2003**

Responsable del manejo de los recursos financieros, y de la formulación, ejecución, seguimiento y control del flujo de caja. Asimismo, de la coordinación en el mercado local de la compra de la principal materia prima. Entre las funciones se encontraban:

- Responsable de la compra de materia prima (oro) en el mercado local.
- Implementación de reportes financieros y gerenciales.
- Elaboración de flujos de caja y proyecciones financieras.
- Manejo de banca electrónica para la realización de transacciones financieras.
- Coordinación con empresas de seguridad para el traslado de dinero.
- Control y custodia de documentos y valorados en caja y bancos.
- Administración de la caja chica y control de las entregas a rendir.

### **PRICE WATERHOUSE COOPERS**

Firma de auditoría, líder en el mercado, con presencia internacional.

#### **Asistente de Auditoría**

**1998 - 1999**

Responsable de la preparación de papeles de trabajo de auditoría relacionados con la revisión de los estados financieros de los clientes. Entre las principales funciones se encontraban:

- Toma de inventarios físicos de existencias.

- Revisión de cuentas de bancos, cuentas por cobrar y por pagar de empresas de los sectores industrial, hotelero y construcción.
- Análisis de fluctuación de gastos.

### **BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ**

Institución financiera líder en el mercado peruano.

#### **Cajero Terminalista**

**1996 – 1998**

Procesamiento de operaciones bancarias en ventanilla.

- Manejo de efectivo, pago de cheques y demás operaciones relacionadas con la actividad bancaria.
- Venta de productos y servicios bancarios.
- Responsable del proceso de inducción de los nuevos cajeros asignados a la agencia.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

#### **ESAN – GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

**2017 - 2019**

MBA

#### **ESADE - ESPAÑA**

**2019**

Seminario Internacional sobre Gestión de la Innovación

#### **UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**

**2015 - 2016**

Programa de Especialización en Gestión de Tesorería

#### **ESAN – GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

**2009 - 2010**

Diplomado en Finanzas Corporativas

#### **UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL**

**1993 - 1997**

Titulado en Contabilidad

### **OTROS ESTUDIOS**

**ESAN**, Programa de Especialización para Ejecutivos, Formulación y Evaluación de Proyectos nuevos y Proyectos en marcha. **2013**

**UPC**, Educación Ejecutiva Gerencial, Dirección Financiera Aplicada **2012**

**Centro Cultural PUCP**, Gestión y Administración de Créditos **2008**

**ESAN**, Programa de especialización para ejecutivos, Gestión de Créditos y Cobranzas **2008**

**ESAN**, Programa de especialización para ejecutivos, Gerencia Financiera **2003**

**ESAN**, Programa de especialización para ejecutivos, Flujo de caja: Herramienta para toma de decisiones **2001**

**Centro Cultural PUCP**, Organización y administración de tesorería para no especialistas **2001**

**Cibertec**, Excel nivel avanzado **2017**

**Universidad del Pacífico**, Inglés para negocios nivel pre intermedio **2012**

**Idiomas Católica**, Inglés nivel intermedio **2007**

Grado: Maestro en Administración

Título de la tesis: Plan de negocios para una empresa dedicada a la prestación de servicios sobre estimulación temprana en Lima Norte

Autor(es): Jorge Angelo Castro Cepulo  
Ana Isabel Céspedes Bonilla  
Denisse Mónica Chávez Otárola  
Eduardo Martín Riera Gómez Sánchez

**Resumen:**

El plan de negocios elaborado tiene como objetivo evaluar la viabilidad operativa, comercial y económica de una empresa dedicada a la prestación de servicios de estimulación temprana dirigido a mujeres de 18 a 44 años mujeres de los segmentos socioeconómicos B y C con hijos menores de 3 años que viven en la zona 2 de Lima, es decir, en los distritos de Los Olivos, Independencia y San Martín.

En este plan de negocios se definieron como objetivos específicos: identificar las buenas prácticas ofrecidas en centros de estimulación temprana, estimar la demanda potencial del servicio mencionado en la zona Lima Norte, desarrollar las actividades estratégicas que sean necesarias para establecer y destacar el servicio de estimulación temprana, implementar un plan comercial y de operaciones para desarrollar la propuesta de negocios y finalmente evaluar la viabilidad económica y financiera para el negocio.

Para lograr alcanzar los objetivos propuestos se realizó una investigación de tipo cuantitativa y cualitativa, siendo para ello necesario usar instrumentos de recopilación de datos como las entrevistas de profundidad con expertos con el fin de conocer las características de un servicio de estimulación temprana y sus factores críticos de éxito, un focus group para obtener información sobre los consumidores, sus preferencias y la percepción que tienen sobre la propuesta de negocios, y gracias a ello obtener una retroalimentación que permita mejorar la propuesta.

De forma similar se hizo uso de técnicas de análisis e interpretación de la información para el análisis estratégico, se usó PEST para identificar los factores sociales, económicos, políticos y tecnológicos en los cuales se desarrolla el negocio, el

análisis de las 5 fuerzas de Porter que permitió medir el nivel de competencia del negocio en el sector, destacándose el poder del comprador y la amenaza de sustitución como los más importantes, la matriz de evaluación de factores externos, también conocida como matriz EFE, el modelo Canvas que permite generar el modelo de negocio y precisar la propuesta de valor para los clientes del servicio.

En base a la información recopilada y analizada se desarrolló el plan comercial empleando el marketing mix como la herramienta que permite encontrar la combinación de productos y servicios que incremente la satisfacción del cliente. Luego de ello se procedió a desarrollar el plan operativo para describir las actividades primarias y de apoyo para prestar el servicio propuesto.

El trabajo realizado en el plan de negocios muestra que la idea de negocios, un servicio de estimulación temprana dirigido a mujeres de 18 a 44 años de los segmentos socioeconómicos B y C con hijos menores de 3 años en la zona 2 de Lima, cuenta con una intención de compra del 66.8% y en base a la propuesta que se ha definido resulta viable desde un punto de vista operativo, comercial y económico.

Se identificaron como buenas prácticas contar con personal capacitado, disponer de espacios adecuados para los niños y las actividades que realizan, contar con seguridad a nivel de local, hacer uso de equipos de estimulación adecuados y brindar servicios de estimulación basados en la teoría del apego. Respecto al mercado objetivo se estimó que el mismo es de 47,778 niños pertenecientes a los NSE B y C, además se estimó que el mercado potencial corresponde a 31,916 niños menores de 3 años de forma anual.

Se estableció una estrategia de precios basada en la diferenciación resaltando los atributos valorados y las buenas prácticas identificadas.

Se preparó un plan comercial definiendo el marketing mix adecuado para el plan de negocios y asimismo un plan de operaciones acorde a las características definidas, enfocado en resaltar y sostener los atributos más valorados por los clientes.

Finalmente, en la evaluación económica – financiera se calculó un VAN de S/ 97,754 junto con las proyecciones se evidencia la viabilidad del proyecto.

Resumen elaborado por los autores.



## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Antecedentes**

El desarrollo infantil, su seguimiento de forma constante y periódica, además de la identificación de signos de alarma que puedan implicar riesgos para su desarrollo, son actividades claves para lograr el desarrollo pleno de los infantes para que alcancen su máximo potencial tanto como seres humanos y como miembros de una sociedad en su conjunto. El desarrollo neuronal de los infantes ocurre de forma dinámica y se produce de la interacción entre el niño y el medio que lo rodea. Producto de ello se consigue la maduración de su sistema nervioso junto con el desarrollo de sus funciones cerebrales y la formación de su personalidad. Esta interacción es un proceso complejo y preciso que ocurre desde los inicios de la vida y se prolonga durante varios años después del nacimiento. Para alcanzar este objetivo es prioritario contar con profesionales dedicados que conozcan detalladamente las características del desarrollo neuronal en las distintas etapas de la vida del ser humano junto a sus distintas manifestaciones, tales como las motoras gruesas, la motora fina, sensoriales, de lenguaje y socioemocionales. (Alva et al, 2018).

El desarrollo de los recién nacidos se inicia desde que nacen. Con este fin se ha desarrollado la idea de estimulación temprana que es definida 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 del Perú, 2011).

Según lo indicado por (INEI, 2018) hoy en día la participación de las madres en la vida laboral ha aumentado, la proporción de mujeres que laboran pasó de 55.4% en el 2001 a 61.6% en el 2016. Este hecho refleja la complicada situación que tienen que enfrentar los padres para balancear sus vidas profesionales y personales al tener que ver con quien dejan a cargo sus hijos. Entre algunas opciones que los padres suelen tener están: (i) encargar a los hijos a una nana y/o familiar cercano, (ii) recurrir a los servicios de una guardería. La decisión dependerá de la capacidad económica de los padres, de la disponibilidad de los familiares y la confianza que se tengan de ellos.

El número de nacimientos en Lima Metropolitana la zona de Lima Norte fueron 38,288 en el año 2017 que equivale a un 24,4% del total registrados en Lima. Este número posiciona a Lima Norte como la segunda zona con mayor número de nacimientos, sólo detrás de la zona Lima Este con un 27.4%. De los distritos que conforman Lima Norte, un 76 % de los nacimientos se concentran en los distritos de San Martín de Porres, Comas, Los Olivos y Puente Piedra. (INEI, 2017)

Considerando lo antes indicado se observa que existe un mercado potencial en la zona Lima Norte, que se encontraría interesado en servicios de salud y servicios médicos en los cuales la estimulación temprana encaja adecuadamente atendiendo una creciente necesidad para las familias.

## **1.2. Idea de negocio**

Implementar una empresa dedicada a la prestación de servicios sobre estimulación temprana para niños entre 0 y 36 meses, dirigido al segmento socioeconómico B y C, siendo su localización específica en el área de influencia de los distritos de Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres.

La empresa brindará talleres de aprendizaje y desarrollo enfocados en los niveles psicomotrices y cognoscitivos de los niños acorde a su edad. El objetivo es estimular a los niños de manera oportuna enfocándose en áreas específicas tales como la cognitiva, la motriz, la socioemocional y el lenguaje por medio de una variedad de experiencias educativas que les sirvan de base para contar con las habilidades necesarias que luego les permitirán adquirir nuevos conocimientos conforme se vayan desarrollando. Las experiencias educativas antes mencionadas, serán trabajadas acorde a la edad de los niños y por medio de talleres de aprendizaje, los cuales están clasificados en juego y aprende, música, arte y gimnasia a las cuales los niños podrán acceder.

Nuestra propuesta se diferenciará por ofrecer un servicio con profesionales plenamente capacitados, empleando metodologías de estimulación modernas, tecnologías que permitan a los padres de familia visualizar el avance de sus hijos, la orientación a centros de rehabilitación especializados y la prestación de servicios a domicilio.

### **1.3. Objetivos**

#### ***1.3.1. Objetivos General***

Evaluar la viabilidad operativa, comercial y económica de una empresa dedicada a la prestación de servicios sobre estimulación temprana en Lima Norte dirigido a los segmentos socioeconómicos B y C.

#### ***1.3.2. Objetivos Específicos***

- Identificar las buenas prácticas ofrecidas en otros centros de estimulación temprana.
- Estimar la demanda potencial del servicio de estimulación temprana en la zona de Lima Norte
- Desarrollar las actividades estratégicas necesarias para establecer y destacar el servicio de estimulación temprana
- Implementar el plan comercial y plan de operaciones para desarrollar la propuesta de negocio.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera para el negocio.

### **1.4. Alcances y limitaciones**

#### ***1.4.1. Alcances***

- El plan de negocios tiene como alcance a las mujeres que viven la zona 2 de Lima en los distritos de Los Olivos, Independencia y San Martín, en edades de 18 a 44 años con hijos de 0 a 36 meses de los segmentos socioeconómicos B y C.
- El plan de negocio corresponde al análisis de viabilidad de un servicio de estimulación temprana que se distingue por contar con un servicio con profesionales plenamente capacitados, empleando metodologías de estimulación modernas basadas en el apego, tecnologías que permitan a los padres de familia visualizar el avance de sus hijos, la orientación a centros de rehabilitación especializados y la prestación de servicios a domicilio.

#### ***1.4.2. Limitaciones***

- Por limitaciones económicas y de tiempo, la investigación considero 400 encuestas con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5.0%.

- Limitaciones para obtener la información económica y financiera de la competencia local.
- Falta de información bibliográfica sobre negocios similares localmente.

### **1.5. Conclusiones generales**

- Para estimar el mercado objetivo se tuvo que calcular la cantidad de niños de 3 años o menos por año. Para ello fue necesario obtener una cantidad base de niños dentro de las edades buscadas y para ello el Censo del 2017 fue de utilidad, a continuación, se fue calculando la diferencia entre estos tres elementos año a año para poder tener un cálculo de la cantidad de niños. A continuación, se utiliza esta información junto con las ratios de niveles socioeconómicos a los cuales se dirige este trabajo para obtener el mercado objetivo.
- Para estimar el mercado potencial se tuvo que medir la intención de compra del servicio luego de realizarse las encuestas y emplear el porcentaje obtenido sobre el mercado objetivo.
- Se ha decidido ofrecer servicios mensuales de estimulación temprana a familias por el importe de S/.350.
- Se ha decidido ofrecer servicios de capacitación / orientación psicológica a padres con un precio por sesión de S/.50.
- Considerando una tasa de costo de capital del accionista del 25% arroja un Valor Actual Neto de S/ 97,754. Luego de las proyecciones, tanto del estado de resultados como del flujo de caja económico se evidencia la viabilidad del proyecto.

## **CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se presenta el marco metodológico empleado durante la elaboración de la tesis, se describen las modalidades de investigación a ser empleadas, el tipo de investigación y el esquema general del presente trabajo. Se detallan las técnicas e instrumentos de acopio de información y las metodologías para obtener fuentes primarias de datos, entre las consideradas se encuentran las entrevistas de profundidad, el focus group y las encuestas. Asimismo, se define el público objetivo y la determinación del tamaño de la muestra con las técnicas de análisis e interpretación respectivas.

### **2.1. Modalidad de investigación**

Esta investigación será de tipo cuantitativo y cualitativo.

Es de tipo cuantitativo debido a que se orienta al estudio de variables con el objetivo de encontrar una explicación a los fenómenos observados al encontrar relaciones entre los mismos. El tipo de investigación es no experimental debido a que no se hace una manipulación intencional de las variables independientes, sino que los fenómenos se estudian tal como suceden en su ambiente natural (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P., 2010) y la técnica empleada para la recolección de datos será el uso de encuestas.

Es de tipo cualitativo pues se interesa por la necesidad de comprender el significado de los fenómenos y no solamente explicarlos en términos de causalidad, se da prioridad a la comprensión y al sentido, teniendo en cuenta las intenciones, motivaciones, expectativas, razones y creencias de los individuos. El tipo de investigación es de tipo interactivo pues se emplean técnicas de cara a cara para recoger los datos de la gente en sus escenarios naturales y la técnica empleada para la recolección de datos será el uso de estudios críticos.

### **2.2. Tipo de investigación**

Para el presente trabajo se realizará una investigación de tipo correlacional en la cual se medirá el grado de relación entre las variables en la población estudiada y de tipo explicativa lo cual brindará razones que expliquen los fenómenos observados.

## 2.3. Formulación del esquema de trabajo

En la tabla N°2.1 se detalla la estructura general de la presente tesis.

**Tabla N°2.1. Estructura para el trabajo de tesis**

Cap.	Título	Propósito	Metodología
I	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Describir el mercado objetivo</li> <li>- Plantear la idea de negocio y los objetivos generales y específicos.</li> <li>- Expresar la justificación de la idea de los negocios y a su vez describir el alcance y las limitaciones.</li> </ul>	<b>Fuentes Secundarias</b> -Revisión de publicaciones, tesis y revistas relacionadas al tema -Búsqueda en sitios web y redes sociales sobre centros de estimulación temprana. -Revisión de reportes estadísticos del INEI, Ministerio de Salud, APEIM y EsSalud.
II	Marco Metodológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Describir el trabajo de investigación a ser realizado considerando las fuentes de información, las herramientas de análisis, las metodologías de investigación y la obtención de fuentes primarias.</li> </ul>	
III	Marco Conceptual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descripción del proceso de estimulación temprana.</li> <li>- Plantear beneficios de la exposición de los infantes a la estimulación temprana.</li> <li>- Presentar cuestionamientos existentes sobre la aplicación de la estimulación temprana.</li> </ul>	<b>Fuentes Secundarias</b> -Búsqueda de información sobre la estimulación temprana y servicios complementarios en revistas, libros y tesis. - Revisión de publicaciones respecto a los efectos de la estimulación temprana.
IV	Marco Contextual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Describir la realidad económica internacional y nacional.</li> <li>- Comprender la situación económica y desarrollo potencial del mercado objetivo.</li> </ul>	<b>Fuentes secundarias:</b> -Registro estadísticas del INEI, CPI, APEIM e Ipsos - BCRP, SUNAT -Organismo de salud, MINSA - Arellano Marketing
V	Análisis de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Describir el proceso de investigación cualitativa junto con los resultados obtenidos de las entrevistas y de los Focus Group.</li> <li>- Describir el proceso de investigación cuantitativa junto con los resultados del estudio.</li> </ul>	<b>Fuentes Primarias</b> <b>Focus Group</b> -Análisis detallado del focus group. <b>Encuestas</b> -Evaluación resultados y validación de la hipótesis propuesta.
VI	Análisis de factores críticos de éxito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las características esenciales que debe cumplir un negocio de estimulación temprana.</li> <li>- Considerar los requerimientos del Minedu.</li> <li>- Identificar, analizar y comprender los factores de comparación para empresas que brindan el mismo tipo de servicio.</li> <li>- Identificar la competencia a nivel local.</li> </ul>	<b>Fuentes Primarias</b> <b>Entrevista a expertos</b> -Análisis que sustente ventajas para el proyecto. -Llamadas telefónicas a negocios de estimulación temprana en Lima zona norte. <b>Fuentes secundarias:</b> -Publicaciones en revistas, artículos y tesis, Google, Facebook, centros de estimulación temprana en Perú.
VII	Análisis Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar los análisis de macroentorno y microentorno para el planteamiento estratégico.</li> </ul>	<b>Herramientas</b> -Análisis PEST, Cinco fuerzas de Porter, Matriz EFE., CANVAS

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer la estrategia correctamente.</li> <li>- Definir la visión, misión, valores y acciones estratégicas.</li> </ul>	
VIII	Plan Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Describir la estrategia de marketing en base a sus elementos constituyentes.</li> <li>- Identificar y definir el mercado objetivo.</li> <li>- Identificar y definir los servicios necesarios para el centro de estimulación temprana en la zona Lima Norte.</li> </ul>	<p><b>Fuentes Primarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estudio de mercado</li> <li>-Revisión de trabajos realizados por otros estudiantes del MBA Esan</li> </ul> <p><b>Fuentes Secundarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Reportes estadísticos del INEI, CPI y APEIM</li> <li>-Información del MINEDU</li> <li>Revisión de artículos, publicaciones y tesis.</li> <li>-Información sobre características y costos de publicidad y marketing.</li> <li>- Diseño de logo imagen de marca.</li> <li>-Análisis sobre la ubicación adecuada.</li> </ul>
IX	Plan Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Describir la forma de operación de la compañía.</li> <li>- Identificar y diseñar los procesos del negocio.</li> <li>- Definir la localización e infraestructura necesaria para brindar un servicio correcto.</li> <li>- Identificar y definir los recursos necesarios para las funciones del negocio.</li> </ul>	<p><b>Fuentes primarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estudio de mercado, encuestas y entrevistas a expertos.</li> </ul> <p><b>Fuentes secundarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sitios web de proveedores y materiales requeridos para el negocio.</li> </ul>
X	Evaluación económica y financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el análisis financiero que describa la operación de la compañía.</li> <li>- Evaluar la viabilidad económica y financiera del plan de negocio.</li> <li>- Determinar la inversión requerida y los indicadores económicos.</li> </ul>	<p><b>Herramientas financieras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Determinación de los flujos económicos.</li> <li>-Indicadores del VAN y TIR económicos.</li> <li>- Análisis de sensibilidad.</li> <li>-Evaluación y análisis de escenarios.</li> </ul>
XI	Análisis de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar, analizar, evaluar posible impacto y manejar los riesgos en el negocio</li> </ul>	<p><b>Herramienta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz de probabilidad de impacto.</li> </ul>
XII	Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar los resultados de la investigación. y planes del negocio.</li> </ul>	<p><b>Fuentes primarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis estratégico, plan comercial y operativo, y evaluación económica y financiera.</li> </ul>

Elaboración: Autores de esta tesis

## 2.4. Técnicas e instrumentos de acopio de la información

En este trabajo se recopiló información de fuentes primarias y secundarias. Como fuentes primarias, se realizarán entrevistas a médicos especialistas en la estimulación temprana y a dueños de servicios similares, los cuales nos permitirá contar con la información necesaria para implementar un negocio de centro de estimulación temprana.

Otras fuentes de información primaria de tipo cualitativo incluyen un focus group, el cual ayudará a contar con mayor información acerca de los consumidores y sus preferencias. También, se desarrollarán encuestas para aproximar las características del mercado de Lima Norte, las que serán la base del análisis.

Se hará uso de fuentes de información secundarias, las mismas estarán basadas en información de libros, revistas, publicaciones, tesis, investigaciones y se complementará con fuentes estadísticas tales como IPSOS, INEI, APEIM, MINSA, otros. De esta misma manera se considerará como fuentes secundarias los sitios web con información relacionada a los centros de estimulación temprana.

## **2.5. Metodologías para la obtención de fuentes primarias**

### **2.5.1. Metodología de entrevistas de profundidad**

Robles, B. (2011) indica que las entrevistas de profundidad siguen el modelo de plática entre iguales, es decir, reuniones orientadas hacia la comprensión de las perspectivas de los entrevistados respecto a sus experiencias, situaciones y vidas expresados en sus propias palabras. (Taylor y Bogan, 1990:108) indican que el entrevistador es responsable de analizar, explorar, detallar y rastrear por medio de preguntas la información necesaria para su investigación y a través de las preguntas que formula comprender que es lo que realmente quieren los entrevistados.

### **2.5.2. Metodología de focus group**

Santiago y Rouss (2010) indican que el focus group, también conocido como grupos de discusión pertenece al conjunto de técnicas cualitativas basado en reuniones de grupo entre tres y diez personas, en las cuales se comentan temas particulares de manera informal con el objetivo de alcanzar una interacción provechosa entre los participantes.

En este trabajo la aplicación de los focus group estará orientada a mujeres gestantes y mujeres que ya han tenido hijos de la ciudad de Lima, entre 18 y 44 años, de los distritos de los Olivos, San Martín de Porres e Independencia del NSE B y C.

### **2.5.3. Encuestas**

La investigación cuantitativa será realizada por medio de encuestas de tipo concluyente, las mismas, al ser de tipo formal y estructuradas, tendrán resultados que



podrán ser utilizados en la toma de decisiones y servirán de base para la elaboración de los cuestionarios del focus group.

**Público objetivo:** Serán mujeres gestantes entre los 18 y 44 años que vivan en Lima Norte, específicamente: Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres, siendo el 63% de dichos distritos del NSE B y C. Para asegurar nuestro público objetivo se consideraron las tasas de natalidad en los distritos mencionados durante los últimos 15 años.

**Determinación de la muestra:** Se realizará un muestreo probabilístico y para ello se emplea la fórmula de cálculo del Muestreo Aleatorio Simple para una población conocida y finita.

$$n = \frac{k^2 pqN}{e^2(N - 1) + k^2 pq}$$

Fuente: (Arbaiza, L.,2013)

donde:

n = tamaño de la muestra.

k = constante que está definida en función al nivel de confianza elegido.

e = error máximo aceptable para la investigación.

p = probabilidad a favor de que se tenga representatividad.

q = probabilidad en contra de que se tenga representatividad.

N = tamaño total de la población

**Periodo de evaluación:** La obtención de la información cuantitativa - encuestas de manera presencial se estima que tome un lapso de 21 días.

**Método de análisis:** Las encuestas presenciales serán aplicadas a personas de los distritos de Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres. Los resultados obtenidos serán procesados y analizados para obtener la información necesaria para la elaboración del proyecto.

## 2.6. Técnicas de análisis e interpretación de la información

- Análisis PEST: Técnica que nos permitirá identificar los factores sociales, económicos, políticos y tecnológicos en los cuales se desarrollará el negocio, permitirá precisar con mayor detalle los aspectos externos que puedan afectar al negocio.

- Las 5 Fuerzas de Porter: Es una forma de análisis que ayudará a medir el nivel de competencia del negocio dentro del sector al que pertenece, las fuerzas de Porter están subdivididas en: poder de negociación del cliente, poder de negociación del proveedor, amenazas de nuevos competidores, amenazas de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre competidores existentes. (David, F. 2011)
- Matriz EFE: Conocida también como la matriz de evaluación de los factores externos. Es una herramienta que permite resumir y evaluar la información económica, demográfica, ambiental, política, tecnológica y competitiva del entorno donde se desarrollará el negocio propuesto.
- Modelo Canvas: Herramienta que brinda los lineamientos para generar el modelo del negocio de manera clara y precisa apoyado en la propuesta de valor para los clientes de nuestros servicios. El modelo tiene 9 bloques que se encuentran integrados y relacionados siempre considerando la propuesta de valor al cliente, dichos bloques son: propuesta de valor, segmentos de clientes, canal, relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos claves, actividades claves, alianzas y costos. (Schnarch Kirberg, 2016)
- Mix de Marketing: Herramienta de marketing que permite encontrar una oferta de productos y servicios que incremente el nivel de satisfacción del comprador y genere utilidades para la empresa. Esta oferta de productos y servicios está compuesta por variables controlables por la empresa, denominadas mezcla de mercadotecnia o marketing mix. El marketing mix está compuesto por el: producto, distribución, comunicación y precio. (Peñaloza, M, 2005)
- Plan operativo: Análisis que detalla la organización empresarial y societaria más adecuada para que el negocio sea viable. Este análisis permite identificar los requisitos mínimos para la formación de una empresa. Se describe las actividades primarias y de apoyo para prestar el servicio.

## **CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL**

En este capítulo se presenta el marco conceptual empleado durante la elaboración de la tesis, se describen las áreas de desarrollo a edad temprana del niño tales como desarrollo físico – motor, desarrollo cognitivo y de lenguaje y desarrollo emocional tomando como referencia el estudio realizado por Beltrán y Carpintero (2013). También se menciona la importancia, ventajas y desventajas de la estimulación temprana y las actividades propuestas para cada área de desarrollo y edad del niño.

### **3.1. Desarrollo a Edad temprana**

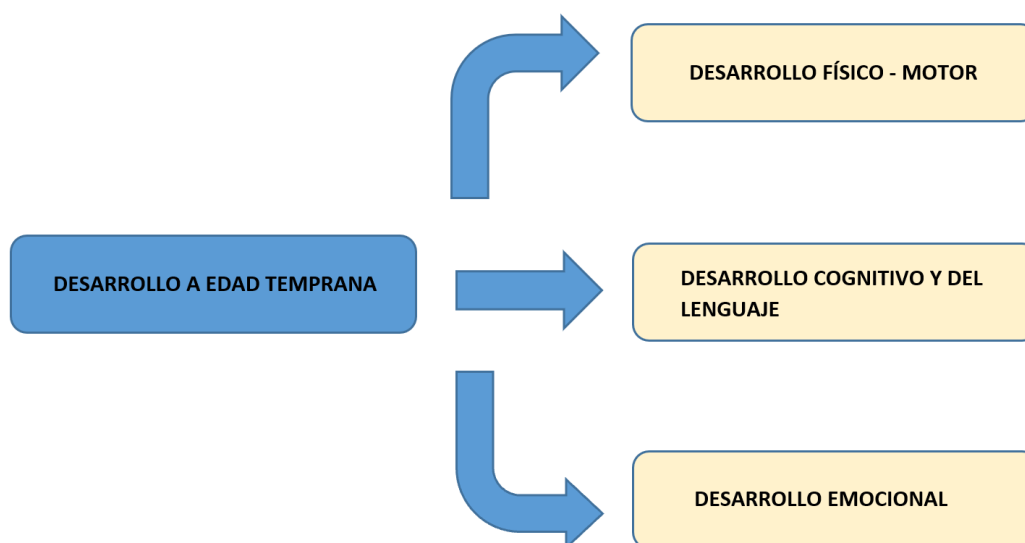
Para discutir sobre el desarrollo a edad temprana o del infante es necesario revisar el estudio del desarrollo humano en general. De acuerdo con Beltrán y Carpintero (2013), el estudio del desarrollo humano es un estudio sobre la vida y la evolución del hombre. El desarrollo en el ser humano se produce a lo largo de todo su ciclo vital.

Sin embargo, existen características que son comunes para determinados periodos dentro de dicho ciclo. De esta manera, el estudio del desarrollo humano se subdivide de acuerdo con la etapa o periodo hacia el que va dirigido.

Para el presente plan de negocios, nos enfocaremos en el estudio del desarrollo de la etapa de la infancia; etapa que, según lo sugerido por Beltrán y Carpintero (2013) es aquella comprendida entre el nacimiento y los 2 años. Los autores aseguran que durante este periodo se producen los cambios más importantes en todas las dimensiones del desarrollo debido a la presencia de una gran plasticidad cerebral y, además, se adquieren los rudimentos base para que el infante logre desarrollar el resto de sus habilidades a lo largo de su vida.

Según Beltrán y Carpintero (2013), durante el crecimiento del niño existen tres áreas de desarrollo donde se producen los cambios más importantes. Estas áreas de desarrollo se muestran en el gráfico N°3.1:

**Gráfico N°3.1: Áreas del desarrollo**



Elaboración: Autores de esta tesis

Es a través de las actividades de estimulación temprana tanto de prevención como rehabilitación que el niño potencia las 3 áreas de desarrollo.

A continuación, se detallan los cambios más importantes durante la etapa de la infancia para cada una de estas áreas de desarrollo:

### **3.1.1. Desarrollo Físico-Motor**

En esta etapa ocurre:

- Aumento significativo de talla y peso. La talla promedio de un recién nacido es de 50 centímetros. Ésta aumentará a 74 centímetros en el primer año de vida hasta llegar a los 85-88 centímetros al finalizar el segundo año.

En cuanto al peso, el promedio de un niño oscila entre 3,200 a 3,350 gramos al nacer. Al primer año el niño alcanza los 9 kilos y llega a los 12 kilos al finalizar su segundo año de vida.

- Se desarrollan rudimentos base. Este es el caso, por ejemplo, de los reflejos; respuestas automáticas en el niño que se irán extinguiendo o apareciendo otros nuevos a medida que crece. Por otra parte, sentidos como el de la visión terminarán su maduración en esta etapa. Además, en este periodo se darán importantes hitos en el desarrollo de sus habilidades motoras gruesas como levantar la cabeza, gatear o caminar.

### ***3.1.2. Psicomotricidad infantil***

La psicomotricidad es, dentro del desarrollo del infante, un aspecto prioritario. Por ello, el trabajarla en todos sus tipos por medio de juegos motores es una necesidad para la estimulación temprana.

De acuerdo con Tamara Ardanaz (2009), la psicomotricidad es un término que engloba las dinámicas emocionales, cognitivas, sensorio motrices y simbólicas que el niño utiliza para expresarse en un contexto psicosocial.

La psicomotricidad se divide en psicomotricidad fina y gruesa:

a. **Psicomotricidad Gruesa:** Es el control que se tiene sobre el propio cuerpo. Este tipo de psicomotricidad incluye aquellos movimientos que engloban y se encuentran dirigidos a todo el cuerpo tales como el equilibrio, desplazamiento y coordinación de las extremidades expresadas en acciones como correr, caminar, saltar, entre otros. Dentro de esta área se distinguen el dominio corporal dinámico y dominio corporal estático.

- **Dominio corporal dinámico:** Capacidad del niño para llevar a cabo de manera coordinada y armónica los desplazamientos y movimientos de las diferentes partes de su cuerpo.
- **Dominio corporal estático:** Está referido a las actividades motrices realizadas con el fin que el niño interiorice el esquema corporal el cual incluyo la tonicidad o tensión muscular, el autocontrol muscular, la correcta respiración (nasal) y la relajación (reducción voluntaria del tono muscular).

b. **Psicomotricidad Fina:** Aquellas acciones que demandan un mayor dominio de precisión y nivel de coordinación sobre el cuerpo. Ésta es iniciada por el infante a partir del año y medio. Son temas propios de la psicomotricidad fina los que se describen a continuación:

- **Coordinación Viso-manual:** Ésta se encuentra referida al dominio de la mano por el infante; interviniendo, en consecuencia, brazo, antebrazo, muñeca y manos.
- **Fonética:** Referida a la motricidad de los órganos que se encuentran involucrados en el desarrollo del habla.
- **Motricidad gestual:** Este aspecto involucra el desarrollo de una psicomotricidad fina que permita el dominio parcial de cada componente de la mano.

- Motricidad facial: El desarrollo de la musculatura de la cara permitirá que el niño lleve a cabo una adecuada comunicación y exteriorización de sus emociones, por medio de los cuales se podrá relacionar con otros.

### **3.1.3. *Desarrollo Cognitivo y del Lenguaje***

Beltrán y Carpintero (2013) se refieren al estudio del desarrollo cognitivo a temprana edad como el análisis de la evolución y forma del pensamiento infantil, evolución que va de la mano con la maduración cerebral y estimulación cognitiva del niño. Por lo tanto, surge la Teoría del Desarrollo Cognitivo.

#### **a. Teoría del Desarrollo Cognitivo según Piaget**

Dentro de las teorías acerca del desarrollo cognitivo, las ideas desarrolladas por el psicólogo suizo Jean Piaget continúan siendo la base para cualquier otra investigación realizada alrededor del campo del desarrollo cognitivo infantil (Kohlberg, 1968).

Según Kohlberg (1968) la teoría de Desarrollo Cognitivo piagetiana, parte de la noción de que la inteligencia es un conjunto de habilidades de procesamiento de información adquiridas. También muestra que cualquier tipo de contenido intelectual puede ser enseñado en una edad temprana, siempre y cuando la enseñanza sea adecuada al nivel cognoscitivo del niño.

Es así como Piaget descarta que existe una separación entre el aprendizaje determinado por maduración (herencia) y aquel determinado por el medio ambiente. Señala que los procesos cognitivos en el infante afloran a través de un proceso de desarrollo que no tiene que ver únicamente con la maduración biológica y/o con el aprendizaje común conocido; sino con un proceso de reorganización de las estructuras psicológicas del infante, resultado de las interacciones que éste tiene con otros entes. Por otro lado, descarta la división entre lo cognitivo y lo social-emocional. Piaget afirma que tanto el desarrollo social, como el juego y el arte, tienen grandes componentes cognitivo-estructurales que contribuyen al desarrollo cognitivo del niño de forma directa.

El núcleo de la teoría de Desarrollo Cognitivo de Piaget reside en la existencia de estadios o etapas cognitivas, las cuales implican una diferencia cualitativa entre las formas en las que el niño da solución a un mismo problema a edades distintas. Estas formas o patrones distintos de pensamiento forman una secuencia invariable en el

desarrollo personal de cada niño, en la que cada etapa superior está más diferenciada e integrada que las de los niveles inferiores.

Así, se observan 4 etapas en el desarrollo cognitivo en el niño: Sensorio motriz, Pre-operacional, de Operaciones Concretas y de Operaciones Formales; siendo la etapa Sensorio motriz la que el niño estaría atravesando durante la Infancia. En ésta, veremos que el niño adquiere conocimientos mediante experiencias sensoriales y acciones motoras (Beltrán y Carpintero 2013). La etapa sensorio motriz incluye a su vez 6 subetapas:

- Acciones reflejas (0 a 1 mes): El centro de la actividad reside en los reflejos.
- Reacciones circulares primarias (1-4 meses): Repetición de movimientos dirigidos hacia su mismo cuerpo.
- Reacciones circulares primarias (4-8 meses): Repetición de movimientos dirigidos hacia otros objetos.
- Coordinación de reacciones circulares secundarias (8-12 meses): Secuencias simples de acciones.
- Reacciones circulares terciarias (12-18 meses): Aún mayor exploración de objetos, siendo capaz de inventar opciones nuevas.
- Representaciones mentales (18-24 meses): Representación mental de objetos. Imitación (se inicia en la anticipación de consecuencias).

Estas subetapas son consideradas por el psicólogo al momento de seleccionar las actividades adecuadas para la estimulación del niño.

## **b. Teoría de las inteligencias múltiples**

Adicionalmente y en relación al concepto de inteligencia, el psicólogo de origen estadounidense Howard Gardner nos brinda un panorama más amplio sobre este término. Y es que éste reconoce que la intelectualidad no es el único tipo de inteligencia existente.

El psicólogo de hecho define a la inteligencia como una capacidad. En este sentido, la inteligencia de acuerdo al autor constituye una destreza que se puede desarrollar, sin negar por ello la presencia de un factor genético.

Gardner nos propone 8 distintos tipos de inteligencias las cuales pueden ser combinables de forma adaptativa. Sin embargo y aunque son potenciab

recíprocamente, cada una éstas son competencias autónomas e independientes. Éstas son las siguientes:

- **Inteligencia Lingüística:** Por medio de la cual, el individuo forma su modelo mental del mundo que lo rodea principalmente usando palabras, letras.
- **Inteligencia Lógico Matemático:** Corresponde al modelo en el que se usa sobre todo el hemisferio izquierdo, lógico o científico.
- **Inteligencia Visual Espacial:** Los individuos que presentan esta inteligencia tienen la capacidad de percibir, transformar y/o modificar las imágenes internas y externas (modelo tridimensional o espacial).
- **Inteligencia Interpersonal:** Inteligencia social por medio de la cual la persona es capaz de interactuar de forma eficaz con otros (reconociendo e influenciando en sus deseos, necesidades e intenciones).
- **Inteligencia Intrapersonal:** Por medio de ella el individuo llega a un alto conocimiento y comprensión sobre sí mismo, desenvolviéndose así de forma exitosa en su entorno.
- **Inteligencia Naturalista:** El individuo reconoce, comprende y se relaciona positivamente con el mundo natural.
- **Inteligencia Musical:** Capacidad para percibir y expresarse por medio de distintas formas musicales.
- **Inteligencia Kinestésica:** En ésta se identifica una marcada capacidad en la utilización del propio cuerpo para resolver problemas y realizar actividades relacionadas a las habilidades táctiles y gesticulares.

Finalmente, la teoría resalta que todas estas inteligencias son igualmente importantes y que, consecuentemente, las metodologías utilizadas para estimular el desarrollo en el infante deberían priorizar a todas de la misma manera, buscando identificar cada una de ellas en los niños de forma que se adecúe el estilo de enseñanza en cada caso.

### **c. Desarrollo del Lenguaje**

El lenguaje y el desarrollo cognitivo en el infante tienen una estrecha vinculación en la que no existe uno sin la presencia del otro. El desarrollo del habla en el infante ocurre de forma abrupta durante los dos primeros años de vida. En los dos primeros meses, el niño va desarrollando su aparato fonológico, mientras que, al mismo tiempo,



las conexiones neuronales en las zonas del cerebro encargadas de recepcionar y producir el lenguaje van en aumento. Finalizando el primer año, el niño es capaz de emitir sus primeros sonidos, intentos de transmisión de lenguaje por medio del balbuceo para, finalmente, enunciar sus primeras palabras. Ya para el segundo año, el infante es capaz de expresar una mayor cantidad de ideas a través del habla telegráfica, la cual la realiza combinando dos palabras, apoyándose en el contexto y usando determinada entonación (Beltrán y Carpintero, 2013).

#### ***3.1.4. Desarrollo Emocional***

Beltrán y Carpintero (2013) indican que el desarrollo emocional se refiere a los cambios producidos en la expresión de las emociones. Beltrán y Carpintero (2013) mencionan que una de las principales funciones de las emociones consiste en su rol “adaptativo” pues garantizan la supervivencia al constituir desencadenantes que le permiten al individuo realizar las acciones adecuadas ante el peligro. Por otra parte, es gracias a las emociones que las personas pueden establecer vínculos afectivos entre sí, ya que, permiten la comunicación de los estados de ánimo entre las mismas. De acuerdo con la teoría del apego (Ver Anexo N° 1) estos vínculos son formados entre el niño, quien lo atiende y quien lo cuida desde los 0 meses hasta los 18 meses, por lo tanto, en el desarrollo de la estimulación temprana el psicólogo debe reconocer no sólo los tipos y fases de apego en la que se encuentra el niño para elegir las actividades adecuadas que potencien su desarrollo emocional, sino que también aquellas figuras de apego que pudieran servir para el niño como sustento en esta parte de su desarrollo emocional.

### **3.2. Estimulación temprana**

Se considera a la estimulación temprana como el conjunto de técnicas y actividades (o acciones) destinadas a potenciar las capacidades físicas, mentales y sociales del niño durante la infancia, a prevenir el retardo psicomotor, así como a rehabilitar las alteraciones motoras, los déficits sensoriales, las discapacidades intelectuales, los trastornos del lenguaje y, a lograr la inserción del infante en su medio; buscando a través de todo ello mejorar la calidad de vida del niño (Martínez, 1996).

Una de las bases para la instauración de la estimulación temprana como intervención, fueron los avances y descubrimientos en el campo de las ciencias

cerebrales, ya que, se pudo demostrar la existencia de una gran plasticidad cerebral entre los 2 a 3 primeros años de vida en niño (Barreno- Salinas y Macías-Alvarado, 2015).

Dada esta plasticidad, existe una mayor posibilidad de poder desarrollar sus potencialidades cognitivas, sociales y físicas a través del tratamiento por medio de estímulos, los cuales, no sólo tienen un carácter cognitivo y físico, sino y esencialmente, emocional-social.

La estimulación tiene su base en la teoría del desarrollo vista anteriormente en el capítulo. Psicólogos mencionados, tales como Piaget y Bowlby, demuestran la relación que existe entre sus teorías de desarrollo y la presencia de un medio adecuado. Este medio adecuado se encuentra traducido por medio de la persona encargada del niño (figura de apego). En ese sentido, numerosas investigaciones desarrolladas por pedagogos de la categoría de A. Comenius, H. Pestalozzi o M. Montessori, han demostrado el papel protagónico que la familia tiene en la estimulación del infante durante sus primeros años de vida; debido principalmente al lazo afectivo establecido entre ésta y el niño. Más aún, se propone que esta participación positiva de la familia podría ser potenciada por guía profesional, asegurando así la calidad de la estimulación brindada al niño.

Dentro de la estimulación temprana, se dan dos principales tipos de terapia otorgadas en los centros dedicados a ello, según lo mencionado por Mariana Narvarte (2018):

- a. De prevención: Dirigido a los padres o persona encargada del niño. Avocada a las tareas terapéuticas, preventivas y formativas. Las actividades planteadas se basan en la información del comportamiento esperado del infante según cada etapa de su desarrollo y en la importancia de la generación del vínculo afectivo entre el bebé y la madre o figura de apego. Este tipo de estimulación sirve de guía para el o los cuidadores del niño, asegurando que la información acerca del desarrollo del mismo logre relegar las dudas y los miedos que se pudieran presentar. Suele ser realizada por los jardines maternos, niñeras, tutores, guarderías.
- b. De rehabilitación: Consiste en las tareas que tienen como objetivo principal la recuperación de las áreas alteradas o desfasadas del niño. Se trata de una intervención terapéutica en el infante encargada de estabilizar su desarrollo madurativo. Tarea dirigida principalmente a padres, jardines maternos con orientación terapéutica, a especialistas como neonatólogos, estimuladores

psicopedagogos, kinesiólogos, fonoaudiólogos, musicoterapeuta, psicomotricistas, etc.

### **3.3. Ventajas y desventajas de la estimulación temprana**

#### **3.3.1. Ventajas:**

- Posibilita la oportuna detección de alguna enfermedad y/o problema de aprendizaje en el niño.
- Mejora la condición motriz del niño, así como su desarrollo cognitivo y relaciones sociales.
- Favorece el apego y los lazos afectivos entre los padres y el niño, lo cual asegurará una mejor calidad de sus relaciones emocionales-sociales no sólo en la niñez, pero también a lo largo de su vida adulta.
- Favorece la curiosidad y la observación del niño para conocer e interpretar el mundo que le rodea.
- El niño que esta adecuadamente estimulado es feliz y se encuentra satisfecho a la hora de realizar las actividades. Permite que el niño disfrute más de los juegos y de la compañía de otros niños.

#### **3.3.2. Desventajas:**

- El exceso de metodologías forma comportamientos no deseados en el niño (ansiedad).
- Sin una adecuada capacitación del personal, los resultados en el desarrollo del niño no serán óptimos.

### **3.4. Propuesta de actividades de estimulación temprana para niños de 0 a 3 años**

De acuerdo a la teoría de desarrollo evolutivo, los objetivos a alcanzar por medio de una correcta estimulación para un niño de 3 años de edad son los que se mencionan a continuación:

- El niño es más independiente.
- Coordina sus movimientos.
- Controla sus emociones.
- Mejora sus movimientos finos.

- Mejora su comprensión y memoria.
- Explora el mundo que le rodea.
- Descubre nuevas sensaciones.
- Manifiesta emociones.
- Identifica colores y texturas.
- Aprende a compartir y entabla conversación.

A partir de ello y tomando como referencia lo descrito por Mariana Nalvarte (1989) en “Estimulación temprana: Prevención, Rehabilitación”, es que se plantea una propuesta base de actividades realizadas por centro de estimulación temprana. La Tabla N°3.1 describe las actividades de acuerdo con la edad del niño.

**Tabla N°3.1. Actividades de acuerdo con la edad del niño**

<b>Etapa</b>	<b>Área de Desarrollo</b>		<b>Pautas evolutivas según teorías del Desarrollo</b>	<b>Actividades Propuestas</b>	<b>Juguetes/material/equipo necesario</b>
0 a 3 meses	Físico Motor	Motricidad Gruesa	La mayoría de sus acciones son reflejos. Movimientos torpes. En el primer mes, la cabeza está de costado, luego la gira hacia ambos lados. También en el primer mes levanta la cabeza 45°-90°, para sostenerla hacia el tercer mes. Estira y flexiona piernas.	Estimulación por medio de masajes, realizando flexiones y extensiones en miembros. Utilizar pesas en ciertos casos. Estimular el movimiento de sus brazos acercando algún elemento llamativo, sin que el bebé lo pueda alcanzar, esto puede darse sentados o echados boca arriba.	Móviles, Juguetes de goma o tela, cajas musicales, láminas con dibujos de colores, sonajeros pequeños, aros de plástico, gimnasio para bebé, colchonetas, almohadas, pesas, sillas pequeñas.
		Motricidad Fina	En el primer mes tiene los puños, luego comienza a mover las manos. Mueve los brazos de forma conjunta. Mira objetos que le llaman la atención brevemente.		
	Cognitivo		Responde a sonidos, colores brillantes y al contacto con su cuerpo. Reflejo de succión y deglución. Está despierto dos horas.	Estimulación de reflejos, por ejemplo, por medio de tubitos o espumas de goma y al estimularlo a nivel de piel mediante los masajes. Al segundo mes, estimularlo también mediante la visión y audición con objetos en su cuna como móviles. Empezar con el reconocimiento de las partes de su cuerpo, objetos personales, juguete, etc.	
	Lenguaje		El llanto es su principal forma de expresión. Empieza con sonidos guturales. Empieza a reconocer voces. Se tranquiliza ante la voz de mamá. Emite vocales aisladas.	Hablarle para estimular su audición colocando a la altura de su oído, estando echado, alguna cajita musical o similar. Repetir los sonidos que haga el bebé.	
	Emocional-Social		Disfruta con los contactos físicos. Fija la mirada en la mamá cuando lo alimenta. Sonríe. Reacciones casi sólo antes estímulos internos. Expresiones de placer, regocijo, angustia.	El contacto físico es fundamental en esta etapa: hablarle, acariciarlo, demostrarle la presencia cuando despierto, masajearlo, etc.	

<b>Etapa</b>	<b>Área de Desarrollo</b>		<b>Pautas evolutivas según teorías del Desarrollo</b>	<b>Actividades Propuestas</b>	<b>Juguetes/material/equipo necesario</b>	
4 a 6 meses	Físico Motor	Motricidad Gruesa	Rota de un lado a otro el cuerpo. De pie, flexiona piernas. Boca abajo levanta la cabeza se sostiene en sus brazos. Sentado mantiene el equilibrio, se inclina hacia adelante y hacia atrás.	Si es que no se ha logrado que el infante sostenga su cabeza se deberá estimular con elementos como el collar de goma, o acostando al bebé boca abajo, colocándole a un lado y otro de la cabeza objetos sonoros que estimulen la rotación de la misma. Con el uso de una soga amarrada en círculo, buscar que el niño se sujete bien hasta levantarlo. Para el sexto mes, practicar su posición sentado en una silla para bebés. Sobre una pelota no muy grande, acostarlo y moverla lentamente hasta lograr que el niño apoye manos y pies sobre el piso.	Juguetes para apilar, encajar. Figuras geométricas de goma de distintos tamaños. Juguetes para la bañera, recipientes y cajas, móviles. Collar de goma, sillitas para bebé, soga, pelota, colchoneta.	
		Motricidad Fina	Se estira para tomar objetos, luego los suelta. Sigue objetos con la mirada hacia arriba y abajo. Cabeza y ojos se mueven en coordinación. Intenta comer con sus manos. Utiliza un objeto para alcanzar otro.			
	Cognitivo		Mira los objetos que tiene en sus manos. Busca de donde viene el sonido con la mirada. Reacciona al ver el alimento. A los 6 meses percibe causa efecto. Diferencia a las personas (conocidas) de las imágenes. Se chupa el pie.			Colocar objetos/juguetes a su alcance para que trate de agarrarlos. A partir del 5to mes, reforzar la imitación mediante los gestos y con el cuerpo. Se inicia el aprendizaje o la noción de la diferencia entre objetos. Para ello, pedirle que busque dos juguetes iguales.
	Lenguaje		Llama la atención gritando. Repite sílabas ba-ba reiterativamente. Escucha voces y balbucea.			Se inicia el 4to mes con los reconocimientos de los sonidos familiarizándolos con su origen (ej: sonido con animal). Reproducir todos los sonidos que emite para reforzar lo que va aprendiendo y no olvidar nombrar cada cosa con el nombre real. Reforzar determinadas consonantes de acuerdo con su avance.

	Emocional-Social		Ríe a carcajadas. Juega a esconderse. Es sensible a lugares y personas extrañas. Cambios rápidos de estados de ánimo. Ya conoce los estados de ánimo de mamá. Le gusta jugar con personas. Llama la atención con gestos/muecas.	Mostrarle su imagen en el espejo y nombrarlo. Buscar que identifique a las personas conocidas o familiares para él. Al 5to mes, el bebé deberá estar preparado para pasar breve tiempo con una figura fuera de la madre o el padre, nunca dejar al bebe solo sin decirle o mencionarle algo. Realizar expresiones de alegría y varias expresiones cerca de él.	
<b>Etapa</b>	<b>Área de Desarrollo</b>		<b>Pautas evolutivas según teorías del Desarrollo</b>	<b>Actividades Propuestas</b>	<b>Juguetes/material/equipo necesario</b>
7 a 9 meses	Físico Motor	Motricidad Gruesa	Se sienta y apoya un brazo cuando se inclina. Levanta brazos y estira rodillas boca abajo. Se sostiene parado contra la pared, intenta primeros pasos agarrado de la mano. Gatea hacia adelante y hacia atrás y para subir escaleras. Se sienta correctamente en su silla.	Una vez que el niño logra el control del tronco sentado, con elementos tipo palitos estimular que el niño golpee una caja o similar. Con el mismo palito estimular a que voltee objetos de plástico. Al 8avo mes, impulsar al bebe que utilice sus brazos para apoyarse, para ello, con la ayuda de almohadas, empujarlo suavemente hacia los costados y hacia atrás. Sobre una silla con el bebé parado, zarandear al bebé suavemente, buscando que éste se sujete de las manos de un adulto. Dejar que el bebé se pare solo agarrado de una silla y repetir el ejercicio con una soga bien tensa de manera que se sostenga de ella.	Juguetes que se inclinan y quedan parados, juegos didácticos, juguetes para armar, teléfono, animales, andador, juguetes de ruedas y para armar.
		Motricidad Fina	Explora con el dedo índice. Rota los objetos en sus manos. Mueve las dos manos al mismo tiempo. Aplauda. Pone un objeto dentro del otro. Utiliza los dedos en pinza. Construye torres de 2 o 3 objetos.		
	Cognitivo		Reconoce objetos familiares. Recuerda los sucesos y juegos pasados. Descubre objetos escondidos bajo su presencia. Sigue órdenes, mastica, toma comida del plato, toma sólo su mamadera.	Medir el tiempo y la calidad de la atención. Acercarse al bebé sentado en su silla con sonajeros, alejándose lentamente, viendo hasta donde retiene la atención. Darle elementos para que los pueda sacar y colocar en una caja. Enseñarle a prender y apagar, viéndose como autor del fenómeno. Esconder distintos juguetes al alcance del niño para que éste los encuentre.	

	Lenguaje	Emite más sílabas tales como ta, ma, pa. Reacciona ante su nombre. Responde al no. Empieza a decir mama, papa.	7mo mes: Reforzar 2 o 3 palabras aprendidas. 8vo mes: Jugar con todos los sonidos de su propia voz, gritar fuerte y bajito acompañándolo siempre de los gestual. 9no mes: Reforzar el aprendizaje repitiendo varias veces los nombres de personas u objetos.	
	Emocional-Social	Muestra agrado y desagrado. Besa su imagen en el espejo. No le gusta estar lejos de los padres. Siente y expresa vergüenza. Imita al niño llorando. Prueba la autoridad de los padres. Besa y abraza, quiere ser incluido, entiende el no y empiezan las peleas.	Enseñarle a usar cualquier movimiento y contacto con la boca para besar, con o sin ruido. Cuando hay otros niños, sentarlos juntos en el piso para que compartan el mismo lugar. Al noveno mes comenzar a usar el Sí y No, de forma correcta (no excesiva).	
<b>Etapas</b>	<b>Área de Desarrollo</b>	<b>Pautas evolutivas según teorías del Desarrollo</b>	<b>Actividades Propuestas</b>	<b>Juguetes/material/equipo necesario</b>
10 a 12 meses	Físico Motor	Motricidad Gruesa	Se para. Camina tomado de manos. Gira sentado, se mantiene arrodillado, sube y baja de la silla solo, ayuda cuando lo visten, gira de pie 90°, trepa escalones y se acurruca.	Armado de piezas (rompecabezas de dos piezas), hojas, lápices, cubos de torres para armar y apilar, libros, cajas, pelotas.
		Motricidad Fina	Señala con el índice. Realiza armado de piezas. Comienza a definir su lateralidad. Desenvuelve, levanta tapas, pasa hojas de libros.	



	Cognitivo	Se mueve cuando escucha música. Conoce posiciones. Imita algunos comportamientos de comer y bañarse. Agrupa por forma. Come alimentos sólidos solo. Toma el vaso solo. Intenta usar cuchara. Se niega a comer los alimentos que no les gustan.	Con la búsqueda de objetos escondidos o semi escondidos, el niño afianza el concepto de la permanencia del objeto y la noción "causa-efecto". Se le puede ofrecer además descubrir los objetos para fomentar también el movimiento. Por el lado de la motricidad fina, se propone presentarle al niño elementos pequeños y mediante elementos como palitas buscar que los agrupe o pase de un envase a otro. Más adelante, buscar que el niño encaje en una caja con ranuras de distintas formas, los objetos que se les dé.		
	Lenguaje	Aparecen las primeras palabras. Responde con "no" con la cabeza ante preguntas simples. Canta. Uso de sonidos onomatopéyicos. Entiende y repite palabras.	Reconoce nuevas palabras día con día, las cuales deben ser designadas con su nombre correcto. Aparecen los verbos y acciones tanto para ejecutarlas como para nombrarlas. Relatar secuencia de acciones a manera de cuento. Irá memorizando los nombres de su familia. Reforzar su nombre.		
	Emocional-Social	Le gusta ser el centro de atención. Obedece. Recibe y entrega juguetes. Empieza a identificarse con los niños de su mismo sexo. No siempre coopera. Cuando es elogiado, repite la acción. Se marca mayor dependencia con mamá. Empieza a sentir culpa. Expresa y reconoce emociones en otros. Pide ayuda.	Aquí comienzan a reconocer el No, reforzarlo para situaciones de riesgo para el niño. Sentarlos con otros niños y repartir sus juguetes. Intentar que juntos agarren una pelota tirada por un adulto.		
<b>Etapa</b>	<b>Área de Desarrollo</b>	<b>Pautas evolutivas según teorías del Desarrollo</b>	<b>Actividades Propuestas</b>	<b>Juguetes/material/equipo necesario</b>	
13 a 15 meses	Físico Motor	Motricidad Gruesa	Juega con la pelota tirándola y pateándola. Se pone solo de pie. Camina con cosas en la mano. Sube escaleras.	Complejizar el juego al alinear de distinta manera las sillas con respecto al trimestre anterior para terminar de consolidar la marcha autónoma. Repetir el ejercicio ayudado de otros elementos como con una red y/o corral.	Caminadores, vasos, sillas y mesa, caballito, arenero, tobogán, muñecos, masas, bloques, pelotas, libros, mesitas con sillas.

		Motricidad Fina	Disfruta de dibujar. Tapa y destapa. Come solo con cuchara. Intenta abrocharse y desabrocharse. Se saca las medias y los zapatos.	El bebé comienza a usar carritos con pedales para dar mayor movilidad a sus pies y dar una mayor coordinación. Para el 15vo mes, practicar con el bebé la marcha de distintas formas basados en la imitación.	
		Cognitivo	Aparea juegos y/o objetos por similitudes (por ejemplo, forma con forma igual). Mira un libro pasando las hojas. Reconoce algunas partes del cuerpo. Obedece órdenes. Comienza a asociar ideas. Muestra los objetos que se le nombran.	Se deberán armar los primeros rompecabezas, deberán ser de 2 a 3 piezas. Enseñarle a pintar con el dedo como pincel. Colocar en una mesa distintos materiales para estimular funciones como atención, organización y concentración.	
		Lenguaje	Tiene un vocabulario de entre 10 a 20 palabras. Entiende cuando se le habla. Cuando quiere algo señala y emite sonido. Crea sus propias palabras con significado propio.	Señalar cinco objetos como máximo para que el niño los vaya señalando. Inventar canciones sencillas como las partes del cuerpo o miembros de la familia. Trabajar en la ejecución de órdenes. Repetición de sílabas de forma reiterada.	
		Emocional-Social	Demuestra sus afectos. Estado de ánimo bueno, puede tener explosiones emotivas. Se acentúa su independencia. Necesita límites. El juego ocupa gran parte de su tiempo.	Dejar el niño solo con otros niños para que él mismo aprenda a establecer sus propios vínculos. Se puede ayudar ofreciéndoles juguetes para que sean compartidos y den pie a la interacción.	
<b>Etapa</b>	<b>Área de Desarrollo</b>		<b>Pautas evolutivas según teorías del Desarrollo</b>	<b>Actividades Propuestas</b>	<b>Juguetes/material/equipo necesario</b>
16 a 18 meses	Físico Motor	Motricidad Gruesa	Trepa todo. Tiene buen equilibrio. Dibuja con mayor firmeza.	Aplicar marcha sobre superficies irregulares, sinuosas, elevadas, sobre pelotero, sobre piscina (patera), entre otros. Más adelante, con la sogá, practicar ejercicios,	Libros, pelotas, títeres rompecabezas, instrumentos

		Motricidad Fina	Abre y cierra. Desenrosca. Se muestra atento al uso de sus manos.	sujetando uno de los lados. Parar al niño delante de un sillón o superficie elevada para su tamaño, para que suba y baje solo. Seguir practicando el dibujo y pintura usando los dedos como pincel.	musicales, teléfono. Pelotero. Piscina para niños.
		Cognitivo	Distingue sus objetos personales. Juega con rompecabezas de 3 piezas. Aparea objeto con objeto. Explora todo. Entiende y obedece con más complejidad. Tiene mayor atención.	Trabajar la diferencia de tamaño con el encastre de figuras y apareamiento de estas. Al 17vo mes, se trabajan nociones opuestas a través del cuerpo tales como Arriba-abajo, cerrar-abrir, poner-sacar, etc. En el último mes, ir clasificando las figuras geométricas por color. Usar mismos juguetes que en etapas anteriores como tacitas o carritos para desplegar el juego imaginario. Continuar con la estimulación del dibujo.	
		Lenguaje	Palabras claras y correctas. Hay balbuceo, pero con mayor entonación y pronunciación de sílabas. Canta. Usa el nombre de sus objetos personales junto con el dame, mío, toma.	Entablar diálogo con el niño usando la correcta estructura gramatical, cantar. Ir agregando una lista de palabras nuevas.	
		Emocional-Social	Busca límites. Juega y comparte con otros niños. Ayuda. Lloro si lo retan. Pega cuando se enoja. No tiene paciencia.	El niño va adquiriendo mayor autonomía, permitirle, pero mostrarle los riesgos. Propiciar el contacto social. Dejarlo por momentos con otra persona.	
<b>Etapas</b>	<b>Área de Desarrollo</b>		<b>Pautas evolutivas según teorías del Desarrollo</b>	<b>Actividades Propuestas</b>	<b>Juguetes/material/equipo necesario</b>
19 a 21 meses	Físico Motor	Motricidad Gruesa	Patea, salta, trepa. Sube y baja escaleras. Controla su cuerpo y sus movimientos.	Reiterar los ejercicios de marcha para una mayor estabilidad. Agregar giros, trazos en el piso para ser seguidos, etc. En el 20vo mes subir y bajar escaleras alternando ambas piernas. Enseñar al niño a hacer trazos verticales y horizontales, a amasar bolitas y cargarlas con una cuchara caminando o similar. Más adelante, hacer que	Peluches, frascos para llenar, bloques, autos. Cuadrícula de goma.

		Motricidad Fina	Intenta hacer trazos verticales y horizontales. Molde con sus manos.	enrosque y desenrosque tuercas, cosa botones, etc. Para el 20vo mes, sobre una cuadrícula de goma o similar, hacer que el niño ejecute saltos, zapateos, arrodillarse, agacharse, etc.	
		Cognitivo	Reconoce parte de su cuerpo también en sus muñecos. Sabe dónde están sus pertenencias. Piensa antes de actuar. Comprende conceptos como chico, grande, lleno, vacío, adelante, atrás.	Usar modelo de figura humana para que el niño la arme con ayuda. Hacer que las dibuje sobre cartulina y las pinte, así como otras figuras cotidianas. Hacer que ordene y/o agrupe figuras de acuerdo con pedido de color, tema, tamaño, etc.	
		Lenguaje	Maneja más de 20 palabras. Forma frases. Intenta contar lo que le pasó o vio. Usa éste, ésta. Repite palabras simples.	Estimular la propia expresión del niño, aunque tarde. Más adelante, mostrarle dibujos y pedirle indicar las partes que le faltan, además de secuencia de dibujos haciéndolo ordenarla.	
		Emocional-Social	Bastante independiente, excepto por situaciones con desconocidos en donde sí es dependiente. Comparte con otros niños, pero no de forma interactiva. Hace berrinches. Se frustra rápidamente. Aparecen los primeros miedos: a la oscuridad, a los animales grandes. Se puede separar con cierta facilidad de sus padres o cuidadores. Es impulsivo.	Organizar juegos con otros niños con turnos. Hablarle con honestidad de los hechos en la familia. Es importante estimular la auto realización del niño diciéndole que es capaz de realizar cosas en lugar de frustrarlo.	
<b>Etapa</b>	<b>Área de Desarrollo</b>		<b>Pautas evolutivas según teorías del Desarrollo</b>	<b>Actividades Propuestas</b>	<b>Juguetes/material/equipo necesario</b>
22 a 24 meses	Físico Motor	Motricidad Gruesa	Camina con equilibrio y seguridad. Salta. Sube y baja escaleras. Se para en un pie. Maneja triciclo.	Se proponen caminatas al niño en distintos ritmos (lento a rápido) y arrastrando objetos con ruedas. Realizar circuito con obstáculos. Enseñarle a manejar unas pinzas para	Cubos, juegos didácticos, muñecas, animales, camiones y carretillas para cargar.

	Motricidad Fina	Ahora no arruga los papeles, lo dobla. Desenvuelve golosinas. Se desviste solo. Comienza el garabateo circular.	agarrar objetos pequeños. Pintar con lápices, pegar papeles, usar sellos. Enseñarle a usar el triciclo.	
	Cognitivo	Reconoce animales u objetos por su sonido. Comienza a tener noción del día y la noche. Comprende algunas reglas de juego. Maneja nociones de mucho, poco, dentro y fuera. Es creativo. Arma rompecabezas de 2,3 y 4 piezas.	Trabajar el concepto de poco y mucho mediante el uso de objetos pequeños de preferencia. También el concepto de largo y corto con sogas, hilos. Fabricar tarjetas con distintas figuras, colores y tamaños para ser reconocidas por el niño a pedido.	
	Lenguaje	Usa su nombre y llama a cada persona por su nombre. Usa verbos, adjetivos posesivos, pronombres. Usa palabras en plural y arma frases de 3 palabras. Maneja más de 20 palabras.	Permitir que el niño se exprese libremente. Continuar con el relato de cuentos y películas.	
	Emocional-Social	Presenta inestabilidad en sus estados de ánimo. Se necesitan límites para su conducta. Disfruta de estar con niños, comparte juegos de acción y corporales.	Dejar que el niño exprese sus sentimientos, contenerlo. Trabajar con fotos familiares de familiares cercanos y no tan cercanos de manera que pueda reconocer a toda la familia.	

Elaboración: Autores de esta tesis

### **3.5. Conclusiones:**

- Las actividades que plantea la estimulación temprana deberán ser coherentes con la etapa de desarrollo en la que se encuentre el niño. Psicólogos mencionados antes, autores de las teorías de desarrollo, demuestran la importancia del rol que la familia o “figura de apego” cumple, al ser los más importantes proporcionadores de aquel “medio” adecuado.
- Este “medio” puede ser mejorado significativamente mediante la activa participación de los padres durante la estimulación del niño, la cual se lleva dentro y fuera del centro de estimulación.
- En este sentido, se deberá tener en cuenta para el presente plan de negocios la consideración de actividades educativas para la familia o figura vínculo para el niño.
- Por otro lado, estas actividades deberán estar diseñadas para potenciar las capacidades del niño teniendo en cuenta para ello las tres áreas de desarrollo mencionadas durante este capítulo.

## **CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL**

En este capítulo se analizarán las principales variables del entorno nacional sobre los cuales se está desarrollando el plan de negocios propuesto. El evaluar los datos cualitativos del entorno nacional permitirá formular estrategias que serán consideradas en el plan de negocios.

### **4.1. Situación económica nacional**

Según indica el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), al cierre del año 2018, la demanda interna creció 4,3 % respecto del año 2017, debido principalmente al crecimiento de la inversión privada minera y al consumo privado.

Esto se reflejó en el incremento del producto bruto interno (PBI) creció 4,7 % a diciembre de 2018, por el impulso de los sectores de pesca, manufactura, primario y agropecuario; así como por los sectores construcción, servicios y comercio.

El crecimiento en el PBI determinó un incremento en el trabajo formal en el sector privado. De acuerdo con lo reportado por las empresas a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) en las planillas electrónicas, se registró un incremento de 4,3 % en el ejercicio 2018.

Al cierre del año 2018, la inflación peruana registró una tasa de 2.48%, cifra que se encontraba dentro del rango meta fijado, el cual se fluctuaba entre el 1% y 3%. Asimismo, el tipo de cambio cerró en S/3.370.

Respecto de las expectativas económicas, en el informe del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) del mes de junio 2019, se pronostica una inflación entre 2,4% y 2,5 % al cierre del 2019, mientras que para los años 2020 y 2021 se considera que estaría en 2,5 %. Con relación al PBI, al cierre del año 2019 se pronostica que este tendría un crecimiento entre 3,5% y 3,7 %; para los años 2020 y 2021 se pronostica un 3,8% y 4,0 %.

Así también, esta encuesta pronostica un tipo de cambio de 3,35 para el cierre 2019 y entre 3,35 y 3,40 % para los próximos dos años.

Estos resultados muestran que la calidad de vida de las familias peruanas ha ido mejorando en los últimos años, junto con ello también se observa que el consumo de bienes y servicios ha aumentado por lo que hay un entorno apropiado para la inversión y desarrollo de nuevos negocios como el que se está presentando en este plan de negocios.

#### **4.2. Información del Ministerio de Educación sobre espacios educativos para niños de 0 a 3 años**

El Ministerio de Educación en su guía de orientación para espacios educativos para niños y niñas de 0 a 3 años (2013), establece los lineamientos que deben seguir las instituciones educativas que trabajan con este grupo etario.

Dicha guía, con relación a las ideas que orientan la atención educativa de los menores entre 0 a 3 años establece que:

La preparación de los espacios educativos para la atención de los niños de 0 a 3 años, no es una tarea casual. La manera como se distribuyen y ambientan los espacios educativos nos transmiten la idea de niño y la concepción de desarrollo y aprendizaje que manejamos, por lo que resulta de gran importancia precisar cuál es la mirada de niñez de la que se parte, qué principios orientan la acción educativa y qué elementos o condiciones favorecen su desarrollo integral. (Minedu, 2013)

Asimismo, establece como principios que orientan la atención educativa de los niños y niñas de 0 a 3 años los siguientes:

- Buen estado de salud: “Todo niño debe gozar de un buen estado de salud física mental y social”
- Respeto: “Todo niño merece ser aceptado y valorado en su forma de ser”
- Seguridad: “Todo niño tiene derecho a que se le brinde seguridad física y afectiva
- Comunicación: “Todo niño debe expresarse, escuchar y ser escuchado
- Autonomía: “Todo niño debe actuar a partir de su propia iniciativa, de acuerdo a sus posibilidades
- Movimiento: “Todo niño necesita de libertad de movimiento para desplazarse
- Juego libre: “Los niños, al jugar, aprenden”

De igual forma, esta guía establece los aspectos a considerar al construir y acondicionar espacios educativos. Para este fin, menciona lo siguiente:

... Para que el recién nacido se desarrolle adecuadamente necesita de un ambiente tranquilo, saludable (estable, con poca luz, sin ruidos fuertes, calidez afectiva, temperatura agradable, etc.) y de un adulto que filtre todo lo que pueda perturbarlo (frío, ruidos, manipulaciones bruscas, exceso de luz).

Cuando el filtraje es suficientemente bueno, el niño está tranquilo y apacible, cuando no lo es o resulta insuficiente, se siente sobre exigido y se sobre adapta generando dificultades en su desarrollo.

Entonces, a medida que el niño crece el mundo se amplía y es desde esta expansión que se van creando los espacios que necesita para desarrollarse. (Minedu, 2013)

Los espacios educativos, deben cumplir con determinadas características que deben enmarcarse dentro de la seguridad, salubridad, estabilidad, funcionalidad, ecología, transformables, adaptables a la cultura y estéticos.



Esta guía proporciona, además, la forma de distribución de los ambientes dependiendo de la edad de los infantes, lo que lo hace más funcional y didáctico para su aplicación.

Los lineamientos expuestos por el Ministerio de Educación son importantes y serán considerados dentro de las condiciones en las que se brindan los servicios de estimulación temprana. Son tanto una guía como a la vez las condiciones mínimas exigidas para la prestación de esta clase de servicios.

### **4.3. Situación económica en Lima Norte**

#### **a. Crecimiento de Lima Norte.**

Javier Álvarez, director de cuentas senior de Ipsos Perú, (Semana económica, 2017), comenta respecto al estudio “Lima crece hacia arriba y a sus anchas” que:

Lima va a seguir creciendo hacia el norte [por ejemplo, Ancón y Carabayllo], más que para el sur. Por ejemplo, dentro de 50 años, Mega Plaza Norte va a estar en el medio de la parte norte de la ciudad y no como ahora [que está a las afueras de Lima]. La tendencia de crecimiento está en el norte, ahí se está desarrollando más [viviendas y comercio], que no significa que para el sur no se está creciendo también, pero es más en el norte.

El gerente general de iShop Perú, Javier Díaz (Gestión, 2018), menciona respecto a la zona Lima Norte que:

El mercado de Lima Norte está en la mira de las empresas tecnológicas debido a que sus consumidores están dispuestos a gastar recursos para estar el día en el uso de dispositivos móviles.

El gerente general de iShop Perú, Javier Díaz, mencionó que debido al potencial que tiene el mercado norte es que iShop decidió implementar un nuevo local (en Mega Plaza) en esta parte de Lima Metropolitana y que es el número 15 en todo el mercado peruano.

‘Se estima que hay más de 1.5 millones de habitantes en esa zona de Lima y a eso tendremos que sumarle los transeúntes que muchas veces vienen de provincias, ya que debemos recordar en Plaza Norte funciona un terminal de buses interprovinciales’, declaró.

Explicó que la primera tienda de iShop en el centro comercial Plaza Norte ha superado las expectativas en ventas y su crecimiento está por encima de lo esperado.

‘Esa tienda tiene cinco años, pero en un primer momento eso no fue así, fue un poco lento pero el público fue reaccionando’, anotó.

Indicó que el público de Lima Norte tiene una preferencia por el uso del crédito para realizar sus compras tecnológicas y por eso es por lo que iShop ha implementado plazos de compra de hasta 24 meses, sin intereses.

El crecimiento experimentado en Lima Norte tanto a nivel poblacional como a nivel de consumo de bienes y servicios hace de esta zona un punto de interés para la colocar un negocio que atienda las necesidades crecientes que se presentan.

## **b. Universidades e institutos en Lima Norte.**

Hurtado, C. (El Comercio, 2016), comenta respecto a los riesgos que asumen los institutos y universidades al ingresar a la zona de Lima Norte para brindar servicios educativos:

La obligación de competir en esta zona con un buen número de universidades que han identificado en Lima Norte –y también en Lima este– a los polos de desarrollo educativo más importantes de la capital, como lo destaca la consultora especializada en geolocalización Mapcity, tras un estudio que ha elaborado para nuestro suplemento de forma exclusiva: 10 universidades, nada menos, entre ellas la César Vallejo (UVC) y la Universidad Privada del Norte (UPN). La mayoría, con tarifas que compiten de igual a igual con las de los institutos.

‘En los últimos años se está dando cada vez más una competencia entre los institutos superiores privados y las universidades de bajo costo’, apunta Gustavo Yamada, decano de la facultad de Economía de la Universidad del Pacífico (UP), precisamente en referencia a la casi equivalencia en el monto de las pensiones.

Se observa que la competencia en Lima Norte va en aumento y uno de los factores importantes para el establecimiento de un negocio será el poder mantenerse competitivo por medio de una oferta de servicios distinta y a precios al alcance de la mayor parte de la población.

### **4.4. Lima Norte – Población por nivel socio económico (NSE)**

De acuerdo a lo publicado por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. (CPI), en su publicación del mes de abril de 2019, que tomó como base la información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y de la Asociación de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), la población de Lima Norte, que incluye a los distritos de Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, y San Martín de Porres, asciende a 2,6 millones de habitantes que equivale al 24.8% de la población de Lima metropolitana.

Asimismo, este informe divide Lima Norte en 2 grupos, el primero conformado por Puente Piedra, Comas y Carabayllo y el segundo grupo conformado por los distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres, ambos grupos con 1,3 millones de habitantes.

Si bien es cierto la cantidad de habitantes es similar, la diferencia radica en el nivel socioeconómico de sus habitantes. El grupo conformado por los distritos de Puente Piedra, Comas y Carabayllo distribuyen su población de la siguiente manera: 0.0% en A, 14.6% en B, 39.7% en C, 36.6% en D y 9.1% en E; mientras que la población del

grupo conformado por los distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres se encuentra distribuida de la siguiente forma: 2.1% en A, 28.3% en B, 47.6% en C, 19.9% en D y 2.1% en E.

Se puede apreciar que los distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres presentan un mayor poder adquisitivo dado que concentran el 30.4% de su población en los niveles socioeconómicos A y B. Si se incluye el nivel C, este porcentaje sube a 78,0%.

Esta información permite identificar las zonas de Lima Norte donde la propuesta de un plan de negocio de estimulación temprana tendría muchas posibilidades de desarrollarse.

## **4.5. Lima Norte**

### **4.5.1. Segmentación**

De acuerdo al análisis efectuado por la firma Arellano Marketing, hoy en día la sociedad peruana se encuentra agrupada de acuerdo a estilos de vida, atrás quedó la forma piramidal con los ricos en la punta y los pobres en la base. Hoy la clase media se encuentra concentrada en el centro, haciendo notar que las diferencias se han ido acortando.

Estos seis estilos de vida agrupan a las personas de la siguiente forma, según Arellano:

“Dos son exclusivamente conformados por hombres: los Progresistas y los Formalistas. Dos son solo mujeres: las Modernas y las Conservadoras. Los últimos dos son mixtos: los Sofisticados y los Austeros. Los estilos de vida le ayudarán a entender a su consumidor y cubrir mejor sus necesidades.”

Los estilos de vida propuestos por Arellano se definen de la siguiente forma:

Los progresistas, hombres que buscan permanentemente el progreso personal o familiar. Aunque están en todos los NSE, en su mayoría son obreros y empresarios emprendedores (formales e informales). Los mueve el deseo de revertir su situación y avanzar, y están siempre en busca de oportunidades. Son extremadamente prácticos y modernos, tienden a estudiar carreras cortas para salir a producir lo antes posible.

Los formalistas, hombres trabajadores y orientados a la familia que valoran mucho su estatus social. Admiran a los Sofisticados, aunque son mucho más tradicionales que estos. Llegan siempre un “poco tarde” en la adopción de las modas. Trabajan usualmente como oficinistas, empleados de nivel medio, profesores, obreros o en actividades independientes profesionales.

Las modernas, mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres. Se maquillan, se arreglan y buscan el

reconocimiento de la sociedad. Son modernas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras, donde gustan de comprar productos de marca y, en general, de aquellos que les faciliten las tareas del hogar. Están en todos los NSE. Las conservadoras, Mujeres de tendencia bastante religiosa y tradicional. Típicas “mamá gallina”, siempre persiguen el bienestar de los hijos y la familia, y son responsables de casi todos los gastos relacionados al hogar. Se visten básicamente para “cubrirse” y solo utilizan maquillaje de forma ocasional. Gustan de las telenovelas y su pasatiempo preferido es jugar con sus hijos. Están en todos los NSE.

Los sofisticados, segmento mixto, con un nivel de ingreso más alto que el promedio. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo, y también son cazadores de tendencias. Les importa mucho su estatus, siguen la moda y son asiduos consumidores de productos “light”. En su mayoría son más jóvenes que el promedio de la población.

Los austeros, Segmento mixto, de bajos recursos económicos, que vive resignado a su suerte. Hay muchas personas mayores que prefieren la vida simple, sin complicaciones y, si fuese posible, vivirían en el campo. Son reacios a los cambios, no les gusta tomar riesgos y no les agrada probar nuevas cosas. Muchos son inmigrantes y tienen el porcentaje más alto de personas de origen indígena.

La agrupación por estilos de vida hecha por la firma Arellano Marketing resulta valiosa al momento de definir las características del servicio de estimulación temprana y encontrar la forma de acercamiento más adecuada a los clientes potenciales de este servicio.

#### **4.5.2. Ingresos y Gastos**

APEIM, en su estudio de niveles socioeconómicos 2018, identifica a los distritos pertenecientes a Lima Norte en dos zonas, la zona 1 donde se encuentra Puente Piedra, Comas junto con Carabayllo y la zona 2 con Independencia, Los Olivos y San Martín de Porras.

Se seleccionó la Zona 2 debido a que presenta una mayor concentración de los NSE A, B y C como se observa en la tabla N°4.1.

**Tabla N°4.1. Distribución de zonas APEIM por NSE 2018 (en porcentaje)**

ZONA	NSE	NSE	NSE	NSE	NSC
	A	B	C	D	E
Total	100	100	100	100	100
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	0.0	6.3	9.5	15.5	16.6
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	4.7	11.5	10.6	7.8	3.6
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	2.5	9.3	10.6	10.6	13.4
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	8.3	18.5	14.9	12.9	5.6
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	3.9	5.9	12.8	16.6	17.4
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	21.1	13.9	2.7	0.8	1.7
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	51.0	11.3	1.9	1.6	1.1
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	3.9	10.4	9.5	5.9	4.1
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín Pachacamac)	1.4	4.1	14.9	15.9	17.1
Zona 10 (Callao, Bellavista La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	3.2	8.2	10.9	10.3	16.7
Otros	0.0	0.6	1.7	2.1	2.7

Fuente: APEIM – Niveles socioeconómicos 2018

Según APEIM el ingreso familiar mensual promedio del NSE A es de S/. 13,105, para el NSE B es de S/. 7,104 y del NSE C es de S/. 4,059. Como se puede observar en la tabla N°4.2 con respecto a los servicios culturales y de enseñanza, se observa que el gasto del NSE A es de S/. 1,427, el NSE B S/ 814 y el NSE C es de S/403.

**Tabla N°4.2. Ingresos y gastos según NSE 2018 (en Soles)**

PROMEDIOS	NSE A	NSE B	NSE C
Grupo 1: Alimentos	1,529	1,448	1,268
Grupo 2: Vestido y Calzado	377	258	163
Grupo 3: Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda	1,177	688	416
Grupo 4: Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda	885	265	132
Grupo 5: Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos	671	357	220
Grupo 6: Transportes y Comunicaciones	1,358	689	299
Grupo 7: Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza	1,427	814	403
Grupo 8: Otros bienes y servicios	484	287	200
Promedio general de gasto familiar mensual	7,908	4,807	3,100
Promedio general de ingreso familiar mensual	13,105	7,104	4,059

Fuente: Adaptado de APEIM – Niveles socioeconómicos 2018

#### 4.6. Nacimientos en Lima Norte – Distribución distrital

De acuerdo a la información publicada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática en su texto “Perú: Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad 2017 (Departamento, provincia y distrito)”, en la provincia de Lima, para el año 2017, se

registraron 181,630 nacimientos de los cuales, 92,323 fueron hombres y 89,307 fueron mujeres.

En Lima Norte, agrupados según la ubicación de la oficina registral, se registraron 11,142 nacimientos en Comas y 9,237 en Puente Piedra, mientras que en Independencia y en San Martín de Porres, 10,085 y 9,309, respectivamente. Con lo que podríamos decir que, en promedio, en Lima Norte se tienen 3,260 nacimientos cada mes, tal como se aprecia en la tabla N°4.3.

**Tabla N°4.3. Nacimientos Provincia de Lima - 2017**

Provincia y Distrito	Total	Total	
		Mujer	Hombre
Lima Provincia	181,630	89,307	92,323
Lima Norte	39,120	19,281	19,839
Carabaylo	0	0	0
Comas	11,142	5,462	5,680
Independencia	10,085	5,006	5,079
Los Olivos	0	0	0
Puente Piedra	8,584	4,229	4,355
San Martín de Porres	9,309	4,584	4,725
% nacimientos Lima Norte / Lima Provincia	21.5%	21.6%	21.5%

Fuente: INEI

Asimismo, los nacimientos en Lima Norte, representaron en el 2018, el 21.5 % de los ocurridos en la provincia de Lima.

#### 4.7. Competidores en Lima Norte – servicios ofrecidos, precios, localización

Los competidores en Lima Norte ofrecen servicios de estimulación temprana, los cuales se clasifican en niveles o programas de acuerdo con la edad del niño como pueden ser vistos en la tabla N°4.4.

**Tabla N°4.4. Competidores en Lima Norte – Localización, Servicios, niveles y precios**

Competidores	Localización	Servicios Ofrecidos	Niveles	Precios
TALENTO Y SONRISAS	Jr. Carlos Salaverry 3715 Urbanización Panamericana Norte Los Olivos Lima	Movimiento Terapia de lenguaje Terapia musical Psicomotricidad gruesa y fina Relajación Sociabilización	Estimulación temprana: Menores de 1 a 1 1/2 años Pre kinder: Mayores de 1 1/2 años	Menores de 1 1/2 años: Matrícula S/.150 mensualidad S/.180 Mayores de 1 1/2 años: Matrícula S/.180 mensualidad S/.210 Pre Kinder: Matrícula S/.350 mensualidad S/.360
PLAY AND DREAM	Calle Luis Montero 3865	Actividades psicomotrices Actividad sensorial Masajes que estimulan	Estimulación temprana Grandes Exploradores Descubre y aprendo	Bebes de 9 a 11 meses: S/.120 mensuales Menores de 1.6 años hasta 2 años: S/. 180 mensuales Mayores de 2 años: S/. 220 mensuales
DEJALO SER	Jr. La Hiedra 764, Urb. Las Palmeras, Los Olivos	Inteligencia Cinestésico Corporal Inteligencia Espacial Inteligencia Lógico-matemática Inteligencia Lingüística Inteligencia Musical. Inteligencia Intrapersonal Inteligencia Interpersonal	Niños entre 2 meses de nacidos hasta 3 años Nivel I: Bebes Nivel II: Gateadores Nivel III: Caminantes Nivel IV: Exploradores I Nivel V: Exploradores II Nivel VI: Habladores Nivel VII: Independientes	S/.155 mensuales S/.230 mensuales

GARDNER HOUSE SAC	Jr. Santa Eulalia 377 - Urb. Santa Rosa - Los Olivos (Alt. cdra. 15 Angelica Gamarra Pdro. "El cruce").	Terapias integrales Psicología adultos Terapia de lenguaje Terapia sensorial Terapia de aprendizaje Modificación de conducta Terapia de pareja Terapia sistémico familiar Terapia emocional Autoestima	Programa: Bebes Habladores Gateadores Caminantes Exploradores	S/150 mensuales
YO PUEDO	Calle Max Palma Arrué Mz.A Lote 35 Urbanización Mercurio – Los Olivos	Desarrollo cognitivo Desarrollo sensorial Desarrollo psicomotriz fina y gruesa Desarrollo De Lenguaje Desarrollo Sobre emocional	5 divisiones, dependiendo de la edad y desarrollo del Bebe: División “Agú” hasta división “Loritos” Desde 15 días de nacido hasta 2 años	S/140 mensuales
ARIADPERU	Av. Chimpu Oclo 525 Urb. Santa Isabel - Carabayllo	Terapias de Lenguaje Terapia Ocupacional Terapia Física Psicología Terapia Sensoperceptual Neuropediatría	Sonajeros: 3 a 6 meses Gateados: 7 a 12 meses Caminantes: 13 a 16 meses Exploradores: 17 a 24 meses	S/ 240 mensuales
BEBES Y NIÑOS CREATIVOS	Av. 12 de Octubre N° 2298, esquina con Jirón Panamá – Cooperativa de Vivienda de los Trabajadores del INGEMMET – COVITI (Mz J Lote 01), San Martín de Porres	Psicomotricidad Masajes Educación musical Educación sensorial Método Doman e inteligencias múltiples	Nivel I: 1 a 6 meses Nivel II: 7 a 12 meses NIVEL III: 1 año a 1 año y 4 meses	S/ 220 mensuales

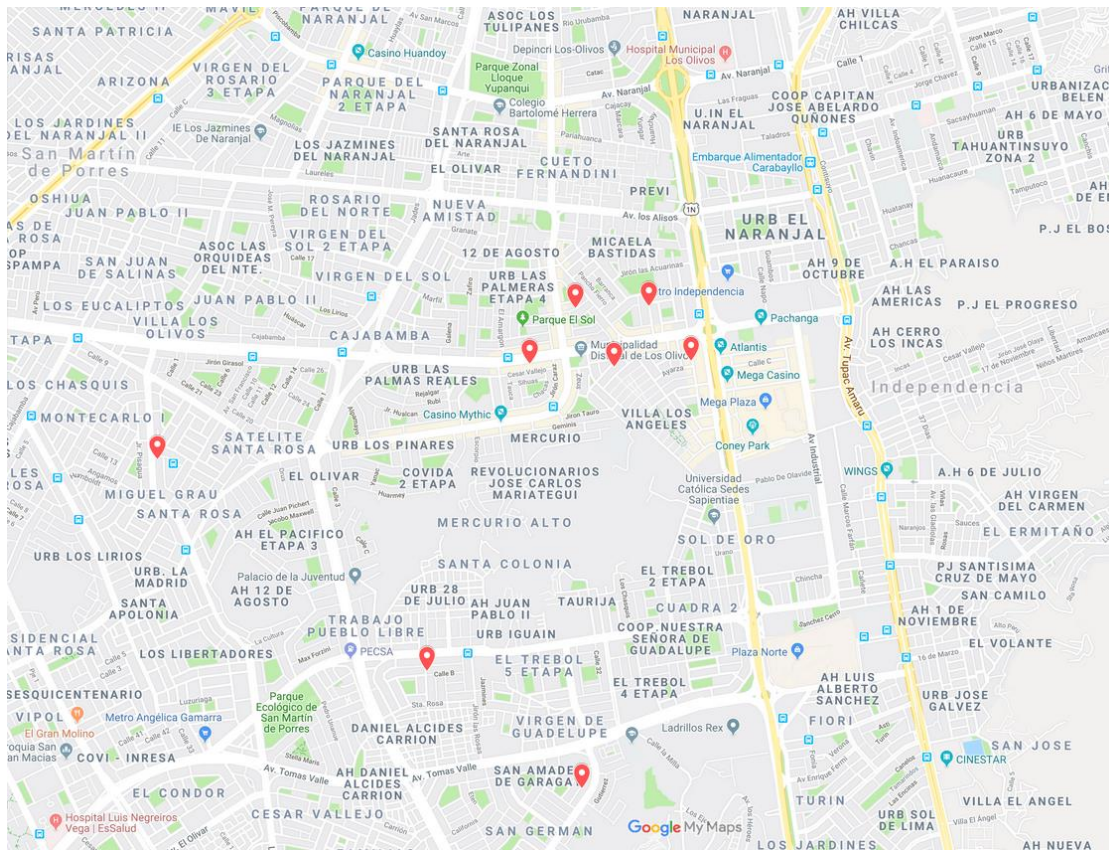


MAMACASA	Calle Manuel Mattos 515 (6,56 km) Lima San Martín De Porras, Lima, Perú	Psicomotricidad Sensorial Atención y concentración	SALA SONAJEROS: Bebés 8 meses a 11 meses SALA EXPLOADORES I: Bebés 12 a 15 meses SALA EXPLORADORES II: Bebés de 16 a 20 meses	S/130 mensuales
NIÑOS FELICES	Av. Carlos Izaguirre 985 Urb. Covida, Los Olivos	Desarrollo de habilidades perceptivas Desarrollo de habilidades cognitivas Desarrollo de habilidades motrices Desarrollo de habilidades lingüísticas Desarrollo de habilidades sociales	SALA BEBES II A III (3 meses a 6 meses) SALA BEBES I (6 meses a 12 meses) SALA 1A - SALA 1B (3 meses a 18 meses /9 a 24 meses) SALA 2 años (24 meses a 32 meses)	SALA BEBES: S/ 100 matricula y S/ 150 mensual SALA 2 años: Matrícula S/300 y S/ 300 mensuales

Elaboración: Autores de esta tesis.

Nuestra propuesta de negocio desarrollará una estrategia basada en la diferenciación. Para ello contaremos con personal calificado que estará a cargo de las actividades de estimulación de los niños, la seguridad del local y de los niños será parte integral de la propuesta por lo cual se incluirán video cámaras en las zonas de trabajo, de igual manera se pondrá especial atención en documentar y poner a disposición de los padres la información de avance de cada uno de sus hijos, otras iniciativas de diferenciación está asociadas a brindar talleres de capacitación a padres , ofrecer orientación a centros de rehabilitación y formar una comunidad de padres para fomentar la fidelización.

**Gráfico N°4.1. Ubicación de competidores**



Fuente: Google Maps

En base a la información presentada podemos observar que los precios que se ofrecen por los servicios de estimulación temprana fluctúan entre S/150.00 y S/300.00, siendo en promedio de S/.200 mensuales. Asimismo, vemos que los servicios ofrecidos consideran distintas actividades asociadas al desarrollo de habilidades motrices, sensoriales y de comunicación de los niños, sin embargo, se observa que no se ofrecen servicios de enseñanza para padres ni servicios a domicilio.

#### 4.8. Conclusiones

- De acuerdo a la información publicada por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el Perú registra un importante crecimiento del PBI, que incrementan la confianza de los agentes económicos de cara a los próximos años.
- La población de Lima Norte, que incluye a los distritos de Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, y San Martín de Porres, asciende a 2,6

millones de habitantes que equivale al 24.8% de la población de Lima metropolitana.

- Lima Norte continúa mostrando un crecimiento continuo que está atrayendo a universidades, institutos y empresas tecnológicas para ofrecer sus servicios en estas zonas.
- La clasificación de los estilos de vida propuesto por Arellano Marketing, refleja una nueva composición de los estratos sociales, caracterizado por sus nuevos hábitos y costumbres que tiene como principal protagonista a la clase media.
- El importante porcentaje de nacimientos que se producen en Lima Norte, con relación a los de la provincia de Lima, lo convierten en una plaza interesante para la puesta en marcha de negocios relacionados con servicios educativos.

## **CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO**

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa que se realizaron para evaluar la idea de negocio y evaluar su viabilidad. En la investigación cualitativa se realizó un focus group en el que participaron personas con las características del mercado objetivo, se recabó información referente al perfil de los clientes potenciales, sus hábitos en relación al cuidado y desarrollo de los niños, su valoración frente a los servicios de estimulación temprana, su grado de intención de compra de la propuesta y su retroalimentación. Para la investigación cuantitativa se hizo uso de encuestas para confirmar la información de la investigación cualitativa y los objetivos planteados.

### **5.1. Focus group**

Se realizó una entrevista a grupos focales (Focus Group) para conocer las opiniones, percepciones y obtener una retroalimentación de parte de los padres de familia con hijos menores de 3 años que viven en Lima Norte y pertenecen a los segmentos socioeconómicos B y C.

La técnica de entrevista a grupos focales (focus group) consiste en una entrevista no estructurada, libre y fluida con un grupo pequeño de personas 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 los participantes. La guía de pautas del focus group se encuentra en el Anexo N°2.

#### **5.1.1. *Objetivo general***

Obtener información cualitativa de mujeres entre los 18 y 44 años con hijos de 0 a 36 meses, en los segmentos socioeconómicos B y C de Lima Norte, para conocer sus opiniones, intereses, motivaciones y sugerencias de mejora en la idea de negocio de una empresa dedicada a servicios sobre estimulación temprana para niños.

#### **5.1.2. *Objetivos específicos***

A continuación, en la Tabla 5.1 se detallan los objetivos específicos para la realización del focus group.

**Tabla N°5.1. Objetivos específicos del Focus group**

<b>Objetivos específicos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir las propuestas de marca que prefieren los potenciales clientes.</li> <li>• Personificación del concepto de negocio para conocer como los clientes potenciales proyectan el concepto de negocio.</li> <li>• Conocer el perfil de los clientes potenciales.</li> <li>• Averiguar los hábitos de los clientes potenciales en relación al cuidado y desarrollo de sus hijos(as) de 0 a 36 meses.</li> <li>• Identificar los atributos valorados en un centro de estimulación temprana.</li> <li>• Saber las motivaciones de los clientes potenciales para llevar a sus hijos(as) a un centro de estimulación temprana.</li> <li>• Conocer opiniones en relación a la estimulación en las áreas cognitiva, la motriz, la socioemocional y el lenguaje.</li> <li>• Determinar el grado de intención de compra en la propuesta de negocio.</li> <li>• Obtener sugerencias de mejora en la implementación de un centro de estimulación temprana.</li> </ul>	

Elaboración: Autores de esta tesis

### 5.1.3. Ficha técnica

En la Tabla N°5.2 se detalla los aspectos relacionados a la ficha técnica.

**Tabla N°5.2. Ficha Técnica**

<b>Tipo de estudio</b>	<b>Cualitativo</b>
Técnica	Focus group
Instrumento de recolección de información	Guía de pautas
Duración	60 minutos
Fecha de ejecución	24 de Julio 2019
Población objetivo	Mujeres entre los 18 y 44 años con hijos de 0 a 36 meses de los niveles socioeconómicos B y C
Área geográfica de intervención	Zona 02 de Lima Metropolitana. Distritos de Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres.
Tamaño de la muestra	6 personas

Elaboración: Autores de esta tesis

### 5.1.4. Análisis de la información

La Tabla N°5.3. presenta el análisis de la información obtenida del focus group.

**Tabla N°5.3. Análisis de la información**

<b>Relación / significado del término Estimulación Temprana</b>	Para los participantes, lo primero que viene a la mente al escuchar el término estimulación temprana es motivar, incentivar, preparar, apoyar y educar en aspectos físicos y mentales <b>Los aspectos positivos asociados a la estimulación temprana son:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a que los niños puedan tener mejores oportunidades de desarrollo físico, intelectual y social.</li> </ul> <b>Los aspectos negativos asociados a la estimulación temprana son:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfianza en profesores sobre el cuidado de los niños</li> <li>• Poca transparencia en el servicio (no observar clases)</li> <li>• Profesores sin capacitación adecuada</li> <li>• Juntar niños de diferentes edades</li> <li>• Falta de información clara sobre el desarrollo del niño</li> <li>• Baja calidad del servicio</li> </ul>
---	---

<b>Hábitos en actividades de estimulación para el desarrollo de los hijos</b>	<p>Los participantes indican que para estimular a sus hijos realizan actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseñar figuras del abecedario para que las conozcan y empiecen a hablar</li> <li>• Enseñar a distinguir colores</li> <li>• Jugar con figuras geométricas para que conozcan sus formas y nombres.</li> <li>• Escuchar música clásica.</li> <li>• Jugar y bailar</li> <li>• Cantar</li> <li>• Realizar manualidades</li> </ul> <p>Las madres dedican en promedio una hora al día a la actividad de estimulación en sus hijos, entre 3 o 4 días a la semana.</p>
<b>Experiencias en Centro de estimulación Temprana de Lima Norte</b>	<p>La mayoría de los participantes no ha encontrado en Lima Norte un servicio que ofrezca condiciones adecuadas de infraestructura del local y profesores con suficiente capacitación. Asimismo, indican muchas clases son repetitivas y sienten que sus niños(as) no progresan.</p>
<b>Importancia de la estimulación temprana</b>	<p>Los participantes consideran la estimulación temprana como un requisito básico para el niño que potencia los aspectos cognitivos, motrices, socioemocionales y el lenguaje.</p> <p>Los participantes consideran que lo ideal es que los niños(as) participen desde los 6 meses.</p>
<b>Atributos más valorados en un centro de estimulación temprana</b>	<p>Los atributos más valorados por los participantes fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesores capacitados</li> <li>• Infraestructura adecuada</li> <li>• Seguridad (vigilancia y cámaras de video)</li> </ul>
<b>Perfil de los profesores</b>	<p>Profesionales de las carreras de psicología o educación capacitados en técnicas de estimulación temprana.</p>
<b>Tiempos y horarios preferidos</b>	<p>Los participantes consideran que el tiempo adecuado para los servicios de estimulación temprana es de 1 hora y 30 minutos.</p> <p>Los participantes consideran que asistir tres veces por semana es lo ideal, no muestran alguna preferencia con días de la semana de lunes a viernes, aunque sí muestran interés por los sábados</p>
<b>Aceptación de la idea de negocio</b>	<p>Todos los participantes manifiestan su aceptación por el servicio.</p> <p>Los aspectos de la propuesta que fueron de mayor interés para los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales plenamente capacitados</li> <li>• Técnica del juego y aprende</li> <li>• Orientación a padres de familia respecto a centros de rehabilitación especializados.</li> <li>• Talleres para padres</li> <li>• Prestación de servicios a domicilio</li> </ul>
<b>Intención de compra</b>	<p>En una escala del 1 a 5, siendo 1 definitivamente no y 5 definitivamente sí. Los participantes expresaron en promedio una voluntad de compra de este servicio en 4.</p> <p>Respecto al precio la mayoría de los participantes indico que está dispuesto a pagar de forma mensual 350 soles en promedio. Para el caso de un servicio a domicilio los participantes están dispuestos a pagar por sesión 50 soles en promedio.</p> <p>Los participantes indican que el servicio a domicilio seria contratado de forma eventual pues su interés principal es que los niños socialicen con otros niños.</p>
<b>Sugerencias de los participantes</b>	<p>Los participantes indican que el servicio debe garantizar profesores capacitados, contar con un psicólogo que oriente a los niños(as) y los padres, reforzar el aspecto de seguridad de los niños.</p>

	Se sugiere contar con un servicio para monitoreo web por video que permita tener acceso a las sesiones de estimulación a los padres que no puedan llevar a sus niños(as) por motivo de trabajo
--	--

Elaboración: Autores de esta tesis

### 5.1.5. Conclusiones

- El servicio de estimulación temprana propuesto es aceptado y de interés por los clientes potenciales pues es complicado encontrar en la zona una opción que cumpla con los atributos valorados por los padres.
- Los atributos más valorados en un centro de estimulación temprana son los profesores capacitados, infraestructura adecuada, seguridad adecuada tanto a nivel de vigilancia como lo referido a cámaras de seguridad
- La motivación de los clientes potenciales para hacer uso de este servicio responde a la necesidad de que los niños desarrollen sus funciones físicas, neurológicas y socialicen con otros niños.

## 5.2. Encuestas

Las preguntas realizadas en la encuesta para el análisis de mercado se encuentran en el Anexo N°3.

### 5.2.1. Ficha técnica

En la Tabla N°5.4. se presenta la ficha técnica de la investigación cuantitativa.

**Tabla N°5.4. Ficha Técnica**

<b>Tipo de estudio</b>	<b>Cuantitativo</b>
Tamaño de la muestra	400 encuestas
Unidad de investigación	Mujeres con hijos de 0 a 36 meses
Área geográfica	Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres
Fecha de ejecución	26 al 31 de julio 2019
Nivel socioeconómico	B y C
Informante	Mujeres entre los 18 y 44 años con hijos de 0 a 36 meses
Tipo de muestreo	Probabilístico a nivel de manzanas y estratificado por distritos

Elaboración: Autores de esta tesis

### 5.2.2. Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra es de 400 hogares particulares con ocupantes presentes, para el cálculo se consideró un nivel de confianza al 95.0% y un margen de error del 5.0% además del factor de probabilidad éxito/fracaso de 50.0%.

La muestra se seleccionó aleatoriamente de 81 manzanas estratificadas por distritos según la cantidad a encuestar. Por cada manzana se seleccionó a 5 viviendas para la aplicación de la encuesta de forma sistemática. En la Tabla N°5.5. se presenta la distribución de la muestra según estratos de distritos.

**Tabla N°5.5. Distribución de la muestra**

Zona	Distrito	Total hogares con niños de 0 a 36 meses del NSE B y C		Muestreo de hogares	Manzanas a encuestar	Promedio de hogares encuestados por manzanas
		Absoluto	Distribución %			
Zona 2	Los Olivos	13,183	26.8%	107	22	5
	Independencia	8,941	18.1%	73	15	5
	San Martín de Porres	27,151	55.1%	220	44	5
Total		49,275	100%	400	81	5

Elaboración: Autores de esta tesis

### 5.2.3. *Objetivos de la encuesta*

Disponer de información cuantitativa que permita desarrollar el plan de negocios de un centro de estimulación temprana dirigido a hogares en los niveles socioeconómicos B y C en Lima Norte.

### 5.2.4. *Objetivos específicos de la encuesta*

En la Tabla N°5.6. se presenta los objetivos de la encuesta.

**Tabla N°5.6. Objetivos de la encuesta**

Objetivos específicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el perfil de los clientes potenciales</li> <li>• Determinar si los clientes potenciales conocen lo que es un centro de estimulación temprana y sus beneficios</li> <li>• Conocer los hábitos de los clientes potenciales en relación a las actividades que realizan para estimular a sus hijos(as)</li> <li>• Medir la intención de compra del servicio de estimulación temprana propuesto</li> <li>• Identificar los servicios más valorados en el servicio de estimulación temprana propuesto</li> <li>• Conocer la disposición de precios a pagar por el servicio de estimulación temprana propuesto y el servicio de capacitación / orientación psicológica a padres (por sesión)</li> <li>• Determinar el nombre y el logo preferidos para el servicio de estimulación temprana propuesto</li> <li>• Otras apreciaciones</li> </ul>


Elaboración: Autores de esta tesis

### 5.2.5. *Conclusiones*

En el Anexo N°4 se encuentra el resultado de las encuestas. Las conclusiones obtenidas a cada uno de los objetivos se detallan en la Tabla N°5.7.



**Tabla N°5.7. Conclusiones**

<b>Objetivos</b>	<b>Resultados</b>
Perfil de los clientes potenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres de 31 a 35 años con hijos entre 0 y 36 meses.</li> <li>• En la mayoría de los casos son casadas/conviviente.</li> <li>• La mayoría trabaja en distritos diferentes del que reside.</li> </ul>
Determinar si los clientes potenciales conocen lo que es un centro de estimulación temprana y sus beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 92% de mujeres encuestadas conoce lo que es un centro de estimulación temprana y sus beneficios.</li> </ul>
Conocer los hábitos de los clientes potenciales en relación a las actividades que realizan para estimular a sus hijos(as)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 49.3% de las madres lleva a sus hijos a centros de estimulación</li> <li>• El 15.3% que no lleva a sus hijos, pero le gustaría llevarlo</li> <li>• Un 0.5% no lo lleva y no le gustaría llevarlos.</li> <li>• El 31.2% no conoce un centro de estimulación cerca de su zona de residencia, por lo que, tienen que llevar a sus hijos a establecimientos lejos de su zona de residencia o en otro distrito.</li> <li>• Más de la mitad de las madres señalo que sus hijos deberían asistir a un centro de estimulación a partir de los 12 meses.</li> </ul>
Medir la intención de compra del servicio de estimulación temprana propuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La intención de compra es del 66.8%</li> <li>• El 15.1% están indecisas.</li> <li>• El 18.1% no están interesadas.</li> </ul>
Identificar los servicios más valorados en el servicio de estimulación temprana propuesto	El servicio preferido es la orientación psicológica a padres, seguido del servicio de prevención y del servicio de rehabilitación.
Conocer la disposición de precios a pagar por el servicio de estimulación temprana propuesto y el servicio de capacitación / orientación psicológica a padres (sesión)	<p>De las mujeres que están interesadas por el servicio:</p> <p>Estimulación temprana:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 36.8% pagara menos de S/.250,</li> <li>• 52.5% pagaría entre S/.251 a S/.500</li> <li>• 10.7% pagaría de S/.501 a S/.800</li> </ul> <p>Capacitación / orientación psicológica a padres(sesión)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 14.5% pagara de S/.20 – S/.30</li> <li>• 44.0% pagara de S/.31 – S/.40</li> <li>• 41.6% pagara de S/.41 – S/.50</li> </ul>
Determinar el nombre y el logo preferidos para el servicio de estimulación temprana propuesto	<p>El nombre preferido fue: “Grandes pequeños pasos”</p> <p>El logotipo preferido fue:</p> 

Elaboración: Autores de esta tesis

### 5.3. Mercado potencial

#### 5.3.1. Nacimientos

En la tabla N°5.8 se presenta la información provista en INEI respecto a los nacimientos registrados en Lima Zona 2 del 2013 al 2017.

**Tabla N°5.8. Nacimientos registrados en Lima Zona 2**

<b>Distrito</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Los Olivos</b>	6,733	6,744	6,638	6,504	5,727
<b>San Martín de Porres</b>	10,875	10,923	10,131	10,603	9,425
<b>Independencia</b>	4,096	3,923	3,908	3,973	3,664
<b>Total</b>	21,703	21,590	20,677	21,080	18,816

Fuente INEI. Elaboración: Autores de esta tesis

En la sección 8.4 se detalla el proceso de crecimiento poblacional con el cual se ha estimado 17,576 nacimientos a finales del año 2019 en los distritos de San Martín de Porres, Los Olivos e Independencia.

### **5.3.2. *Quienes lo usan***

Los servicios del centro de estimulación temprana serían usados por padres de familia que viven en los distritos de Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres con niños de 0 a 36 meses.

### **5.3.3. *Que requiere el mercado***

El mercado requiere de un servicio de estimulación temprana que ofrezca profesionales plenamente calificados, cuente con una infraestructura adecuada, garantice la seguridad de los niños(as), sea transparente en las actividades realizadas durante el servicio, brinde información sobre el avance de los niños(as) y que proporcione a los padres el asesoramiento/capacitación que puedan requerir.

## **5.4. Comportamiento del consumidor**

A partir del mercado potencial previamente determinado resulta importante analizar la motivación por la cual nuestro cliente consumiría los servicios ofrecidos a través del centro de estimulación temprana. Tal como lo describen Kotler y Armstrong (2017), el “Modelo del comportamiento de compra del consumidor” es el estudio de la conducta que el consumidor final del producto o servicio posee; en el que entender el cuánto, cuándo, dónde, pero sobre todo el por qué las personas compran definirá el éxito de la compañía respecto a sus ventas. A veces no resulta tan fácil entender esta motivación, pero se ha demostrado que existen una serie de factores que estarían influyendo este comportamiento de compra. En nuestro caso, el factor social sería el más importante.

Como se mencionó en capítulos anteriores, nuestro centro de estimulación temprana estará centrado en las familias pertenecientes a los estratos socioeconómicos B y C de los distritos Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres (Zona 2). Estos estratos son los

pertenecientes a la clase media u obrera (76.20% de la población total en la Zona 2) dentro de la cual se distinguen algunos de los seis estilos de vida propuestos por Arellano, vistos en el Marco Contextual, Capítulo IV del presente documento. Algunos de éstos son por ejemplo los formalistas, progresistas y modernas, los cuales tienen en común un gran interés por ascender económico-socialmente valiéndose para ello de la educación y cultura, no sólo para ellos mismos, sino y sobretodo con una proyección de realización para toda la familia. Por otro lado, de acuerdo a APEIM (2018) en una encuesta en donde se buscó distribuir la forma en como la población limeña gasta, se mostró que en los estratos B y C, la población gasta en promedio un 14% de sus ingresos totales en educación; S/.600.00 mensuales aproximadamente.

Debido a lo anterior, podemos afirmar que existe una motivación de compra por parte de nuestro público objetivo.

## **5.5. Conclusiones**

- Los resultados del focus group y de la encuesta demuestran que los padres de familia están dispuestos e interesados en hacer uso de un servicio de estimulación temprana con las condiciones propuestas.
- Los atributos más valorados en un centro de estimulación temprana están relacionados a contar con profesores capacitados, infraestructura adecuada, seguridad adecuada tanto a nivel de vigilancia como lo referido a cámaras de seguridad.
- Garantizar la seguridad de los niños es indispensable en esta clase de negocios, es por tal motivo que se deben emplear los mejores cuidados, tecnologías e instrumentos. En tal sentido la calidad y seguridad influyen de forma importante en el precio de los servicios.
- La tasa de nacimientos en los distritos de Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres permite que exista un mercado dispuesto a requerir de los servicios planteados.

## CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

En este capítulo se presenta el análisis a los factores críticos de éxito para un negocio relacionado a los servicios de estimulación temprana. Se realizaron entrevistas a expertos en educación y estimulación temprana a fin de identificar las características esenciales que debe cumplir todo negocio en el rubro de interés. Se analiza además las recomendaciones del MINEDU respecto a los factores que son considerados necesarios para los espacios educativos para niños y niñas de 0 a 3 años. Finalmente, procederemos a analizar a los competidores en base a los criterios antes mencionados para comprobar su posición relativa sobre estos factores.

### 6.1. Entrevistas a expertos

Se procedió a realizar entrevistas a expertos en educación y estimulación temprana con la finalidad de conocer sus puntos de vista respecto al plan de negocios y además obtener la retroalimentación necesaria sobre los aspectos críticos para el éxito de un servicio de este tipo. El detalle de las entrevistas se encuentra en el Anexo N°5. En la Tabla N°6.1 se resumen los datos de los entrevistados

**Tabla N°6.1. Información de los entrevistados**

<b>Nombre</b>	Isabel Herbozo Ramirez	Kelly Campos Sánchez
<b>Cargo</b>	Psicóloga en el Hospital de rehabilitación del Callao	Terapeuta Física en el área de Neuro Niños en el Hospital de rehabilitación del Callao
<b>Nacionalidad</b>	Peruana	Peruana
<b>Grado de Instrucción</b>	Licenciada en Psicología	Tecnólogo médico terapeuta físico

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Tabla 6.2 se describen los objetivos específicos de las entrevistas.

**Tabla N°6.2. Objetivos de las entrevistas**

<b>Tipo de entrevista</b>	<b>Objetivos</b>
Entrevista a expertos en educación y estimulación temprana	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificar los factores críticos de éxito para el funcionamiento de un servicio de estimulación temprana.</li><li>- Identificar dificultades que pueden presentarse en un servicio de estimulación temprana</li><li>- Identificar que atributos son más valorados por los padres de familia en un servicio de estimulación temprana.</li><li>- Conocer sobre las metodologías existentes y su valoración entre profesionales</li></ul>

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Tabla N°6.3. se encuentra los resultados a las entrevistas realizadas.

**Tabla N°6.3. Resultados de la Entrevista**

Objetivos	Conclusiones	
	Entrevistado N°1	Entrevistado N°2
Identificar los factores críticos de éxito para el funcionamiento de un servicio de estimulación temprana.	Los factores críticos están relacionados a la presencia de personal capacitado, espacios adecuados para las actividades, equipos de estimulación adecuados, metodología adecuada y capacitaciones constantes	Se debe contar con una metodología de estimulación definida, espacios apropiados y seguros para las actividades realizadas por los niños y personal calificado
Identificar dificultades que pueden presentarse en un servicio de estimulación temprana	Contar con personal con las certificaciones nacionales necesarias y con la acreditación de instituciones prestigiosas. Contar con ambientes inadecuados.	El no contar con especialistas certificados es un problema que podría presentarse, y a raíz de ello podría darse un caso de intrusismo
Identificar que atributos son más valorados por los padres de familia en un servicio de estimulación temprana.	Los padres deben percibir en todo momento la calidad del servicio, el trato profesional al menor, la seguridad como parte integral del servicio y efectividad en la evolución del niño.	Los padres siempre requieren información respecto al avance y evolución de sus hijos, asimismo la seguridad para los niños y transparencia en las actividades es de gran importancia.
Conocer sobre las metodologías existentes y su valoración entre profesionales	Metodología Montessori es recomendable	Se recomienda la metodología Montessori o también la metodología Acouturier

Elaboración: Autores de esta tesis

En base a las respuestas de las entrevistas se detalla en la Tabla N°6.4. las conclusiones para cada uno de los objetivos planteados.

**Tabla N°6.4. Conclusiones**

Objetivos	Conclusiones
Identificar los factores críticos de éxito para el funcionamiento de un servicio de estimulación temprana.	Presencia de personal capacitado, espacios adecuados y seguros para las actividades que los niños realizan, equipos de estimulación temprana y el uso de una metodología adecuada.
Identificar dificultades que pueden presentarse en un servicio de estimulación temprana	El no contar con personal debidamente capacitado ni certificado, el no contar con ambientes adecuados.
Identificar que atributos son más valorados por los padres de familia en un servicio de estimulación temprana.	Información respecto al avance de sus hijos, la seguridad de los ambientes en los cuales sus hijos se encuentran, transparencia en las actividades que se realizan.
Conocer sobre las metodologías existentes y su valoración entre profesionales	Se observa que la metodología Montessori es reconocida por los especialistas, asimismo otra opción resulta ser la metodología Acouturier

Elaboración: Autores de esta tesis

## 6.2. Normatividad del MINEDU

El MINEDU (2013) en su guía de orientación, Espacios educativos para niños y niñas de 0 a 3 años, indica que los espacios educativos deben cumplir con las características detalladas en la Tabla N°6.5.

**Tabla N°6.5. Características de los espacios educativos**

<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
Seguros	El espacio seguro posibilita a que los niños realicen sus actividades en forma tranquila sin estar expuestos algún peligro contra su seguridad física o emocional.
Saludables	Los espacios propician el bienestar integral de quienes lo habitan. Se debe considerar que los ambientes están conformados por materiales seguros, no tóxicos y adecuados para la integridad.
Estables	Tanto los ambientes en los que los niños se mueven como los adultos que los cuidan no deben cambiar abruptamente. Un espacio fijo contribuye a dar estabilidad emocional al niño.
Funcionales	Un espacio educativo es funcional al permitir a los niños desplazarse con seguridad y autonomía, teniendo a su alcance mobiliario, materiales y accesorios.
Ecológicos	Los ambientes son respetuosos con el medio ambiente y cuentan con materiales que no dañan la salud del niño permitiendo así un desarrollo natural y armonioso.
Transformables	Los espacios de trabajo deben ser adaptables a las dinámicas cotidianas para estimular las necesidades exploratorias y transformadoras del niño.
Adaptados a la cultura	Los espacios y materiales deben ser adaptados al orden simbólico de la comunidad lo cual le permite a los niños criarse en un contexto que represente las costumbres y cultura de su familia y comunidad.
Estéticos	Los ambientes en los cuales los niños están en contacto deben ser bellos y sensorialmente agradables de tal manera que exista una armonía en todo el ambiente.

Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo con la normatividad del MINEDU (2011) “Normas técnicas para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular – Nivel Inicial” los espacios requeridos y criterios generales para las instituciones de educación inicial no escolarizada se muestran en las tablas N°6.6 y 6.7 respectivamente.

**Tabla N°6.6. Espacios requeridos para la educación no escolarizada**

<b>Espacio Requeridos</b>	<b>Consideraciones</b>
Sala de educación temprana.	Para niños de 6 meses a menores de 2 años y para grupos de 8 a 10 niños acompañados de padres a cargo de 1 promotora. Área disponible para 10 mesas y sillas apilables para niños, guardar ropa, mural, archivadores, mesa y silla para promotora, colchonetas gruesas y delgadas, espejo grande para pared de 1.5m x 1m, pizarra acrílica, franelógrafos, equipo para sonido, juguetes diversos, materiales didácticos. El piso de trabajo debe ser de parquet o estar cubierto con tapizón o un material similar. Índice de ocupación es de 2.00m <sup>2</sup> /niño acompañado de 1 adulto. Ventilación natural alta y cruzada. Volumen de aire debe estar entre 4 a 6 m <sup>3</sup> por alumno.

	Paredes con pintura de colores claros y mates.
Espacio de lactancia.	Para niños menores de 1 año
Depósito para materiales y equipamiento.	Lugar de difícil acceso para el niño con mueblería adecuada.
Servicios higiénicos para niños y cambiador de pañales.	Con separación mediante biombos o tabiques
Vestidor y servicio higiénicos para promotora y padres de familia.	Se recomienda que los lavadores y materiales de baño estén a la altura y alcance del niño para la autonomía de este acompañado de un adulto. Cumplir con las normas IS.010 “Instalaciones Sanitarias en Edificaciones” y IS.020 “Tanques Sépticos”.
Zonas al aire libre con áreas verdes.	Las áreas verdes dentro del local favorecen el conocimiento de especies botánicas

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla N°6.7. Criterios generales**

<b>Criterio</b>	<b>Consideraciones</b>
Diseño de funcionalidad y accesibilidad	Deberá cumplir la norma A.120 Accesibilidad para personas con discapacidad del RNE. Norma A.010 “Condiciones Generales de Diseño”. Norma A.040 “Educación”
Seguridad	Seguridad estructural: Norma Sismo Resistente E030, Art 13. Seguridad de uso y accesibilidad: No debe existir un riesgo de accidentes de personas y debe permitir fácil accesibilidad en puertas, mamparas, parapetos, barandas de seguridad, pasamanos y señalizaciones. Cumplir con Norma A.130 “Requisitos de Seguridad”
Diseño de mobiliario educativo	Flexible y adaptable a las actividades dentro del área

Elaboración: Autores de esta tesis

Los espacios requeridos y las características generales indicados por el MINEDU están basados en los lineamientos establecidos a través de la Ley General de Educación Ley N°28044 del Reglamento de Educación Básica Regular. Es importante que cada requisito cumpla con los principios de Pedagógicos del Nivel Inicial los cuales son principio de buena salud y nutrición, principio de respeto, principio de seguridad, principio de autonomía, principio de movimiento y principio de juego libre.

### **6.3. Análisis de competidores**

En la Tabla N°6.8. se analizan los competidores de la zona 2 en Lima Norte y asimismo a servicios equivalentes en la zona 7 tales como La Molina y Surco, en función a los factores críticos de éxito. Los principales servicios para comparar son presencia de personal calificado, espacios adecuados, local cuenta con seguridad, uso de cámaras de vigilancia, equipos de estimulación adecuados y la aplicación de metodologías de estimulación temprana. Para poder compararlos se ha optado por

establecer un sistema de puntuación de 1 a 5 para cada categoría y en base a la información recopilada y disponible de cada uno se les ha asignado una puntuación.



**Tabla N°6.8. Comparación de competidores por factores críticos de éxito**

	<b>DISTRITO</b>	<b>Presencia de personal capacitado</b>	<b>Espacios adecuados</b>	<b>Local cuenta con seguridad</b>	<b>Uso de cámaras de vigilancia</b>	<b>Equipos de estimulación adecuados</b>	<b>Aplicación de metodología de enseñanza</b>	<b>Puntuación</b>
MISS TRACY	Surco	5	5	4	4	4	3	25
ARIDANE	La Molina	5	5	4	4	4	5	27
BRAIN AND FUN	La Molina	5	5	4	4	4	3	25
MAMI Y YO	Miraflores	5	5	4	4	4	3	25
BUEN HACER	La Molina	5	5	4	4	4	3	25
NIÑOS FELICES	Los Olivos	3	3	3	3	4	3	19
TALENTO Y SONRISAS	Los Olivos	3	3	3	3	4	3	19
GARDNER HOUSE SAC	Los Olivos	3	3	3	3	4	3	19
DEJALO SER	Los Olivos	3	3	3	3	4	3	19

Elaboración: Autores de esta tesis

Al respecto de la presencia de personal capacitado, podemos observar que en los servicios de estimulación temprana en los distritos de Surco, La Molina y Miraflores destacan y presentan mayor cantidad de información. Se observa que el resto de los servicios de estimulación temprana también indican que cuentan con personal calificado, pero no se presentan el mismo nivel detalle.

Respecto a los espacios adecuados, se ha comparado la ubicación de los locales en sus distritos junto con la información proporcionada en sus páginas web para su calificación. El uso de cámaras de vigilancia también resulta una característica indicada para todos los servicios comparados y lo mismo se observa sobre los equipos usados para las actividades de estimulación temprana. En apartado de aplicación de una metodología de enseñanza se resalta el caso del servicio de estimulación de ARIDANE pues hace mención a pertenecer a la asociación de promotores de educación inicial Perú (APEIP)

#### 6.4. Conclusiones

- Los factores críticos de éxito, resumidos en la Tabla N°6.9., están relacionados a la presencia de personal capacitado, contar con espacios adecuados y seguros para las actividades que los niños realizan, contar con equipos de estimulación temprana acorde a la edad y actividades que desarrolle el niño junto con el uso de una metodología adecuada.

**Tabla N°6.9. Factores críticos de éxito**

<b>Factores</b>
Presencia de personal capacitado
Espacios adecuados
Local con seguridad
Uso de cámaras de video vigilancia
Equipos de estimulación adecuados
Aplicación de metodología de enseñanza

Elaboración: Autores de esta tesis

- Un aspecto muy valorado por los padres de familia es contar con información sobre el avance de sus hijos.
- La normativa del MINEDU resalta particularmente la importancia y seguridad de los ambientes donde se encuentran los niños al momento de realizar las actividades de estimulación temprana.
- La metodología de estimulación temprana Montessori y Acouturier son recomendadas por los especialistas.
- Del análisis de competidores se pudo observar el grado de cumplimiento de cada uno de los servicios de estimulación evaluados. Se observa que en términos generales cada servicio tiene en consideración los factores críticos de éxito antes definidos.
- Durante la comparación se pudo observar que los servicios de estimulación comparados contaban con servicios complementarios los cuales cumplirían el rol de elementos de diferenciación frente a los clientes potenciales.

## CAPÍTULO VII. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo procederemos a preparar el análisis estratégico, para ello se empleará las técnicas de análisis e interpretación de la información tales como el PEST, las 5 fuerzas de Porter, la matriz EFE y el modelo de negocio Canvas. En base a esta información se definirán las acciones estratégicas.

### 7.1. Análisis PEST

El análisis PEST es un instrumento que ayuda a comprender como se comportan los factores externos que afectan de manera directa o indirecta a la empresa. Se analiza los factores externos de acuerdo con el macroentorno político, económico, social y tecnológico, estos factores pueden ser positivos o negativos.

La tabla N°7.1, 7.2, 7.3 y 7.4 presenta la descripción de los factores del macroentorno que afectan de manera positiva o negativa. El detalle de cada uno puede ser encontrado en el Anexo N°6.

**Tabla N°7.1. Análisis en Macroentorno - Político**

1	Existe una preocupación por el ministerio de Educación en brindar lineamientos para un espacio adecuado en el centro de estimulación temprana. <sup>1</sup>
2	Hay evidencia de un marco legal maduro para regular a los centros de estimulación temprana. <sup>2</sup>
3	El gobierno muestra preocupación por el incremento en programas de estimulación temprana. <sup>3</sup>
4	Existe estabilidad democrática en el país y un objetivo claro hacia el crecimiento económico. <sup>4</sup>

Elaboración: Autores de esta tesis

### **Tabla N°7.2. Análisis en Macroentorno – Social y Cultural**

1	Se evidencia una necesidad de los padres de estimular a sus hijos desde 0 a los 3 años. <sup>5</sup>
2	Se evidencia un incremento en el uso del internet a través del celular para búsquedas de información. <sup>6</sup>
3	Existe una cultura de cuidado de los abuelos en las familias peruanas. <sup>7</sup>
4	Existe información disponible en el internet para que los padres estimulen al niño de manera personal. <sup>8</sup>
5	La desconfianza es un factor clave para que la familia tome la decisión de enviar a sus hijos al programa de estimulación temprana. <sup>9</sup>

Elaboración: Autores de esta tesis

### **Tabla N°7.3. Análisis en Macroentorno – Económico**

1	El crecimiento económico del Perú ha sido superior 3% , evidenciando el incremento de la calidad de vida de las familias peruanas. <sup>10</sup>
2	Se evidencia el crecimiento a nivel poblacional y de consumo de bienes y servicios en Lima Norte. <sup>11</sup>
3	La mensualidad para un programa de estimulación temprana se mantiene estable en los distritos de Lima Norte. <sup>12</sup>

Elaboración: Autores de esta tesis

### **Tabla N°7.4. Análisis en Macroentorno – Tecnológico**

1	Transformación digital de una empresa aumenta la rentabilidad. <sup>13</sup>
2	Tecnología ayuda a la estimulación del niño. <sup>14</sup>
3	Actualmente existen cámaras de seguridad u otros dispositivos para monitorear al niño <sup>15</sup>

Elaboración: Autores de esta tesis

Del análisis realizado se concluye que los factores del macroentorno políticos, sociales, económicos y tecnológicos no generan riesgos significativos para el declive de la implementación de un centro de estimulación temprana en Lima Norte. El análisis también indica la tendencia positiva del uso tecnológico para generar una mayor confianza en los padres que inscriben a sus hijos.

## **7.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

El modelo desarrollado por Michael E. Porter, las cinco fuerzas es un instrumento que ayuda en el análisis estratégico de las fuerzas que existen en el entorno de una industria con la finalidad de identificar amenazas y oportunidades. Para este trabajo se

ha evaluado cada uno de los cinco factores con una puntuación de 1 al 5 por cada factor asociado. La tabla N°7.5 presenta los resultados para cada fuerza, se puede observar que el Poder del comprador y la Amenaza de sustitución, ambos con una puntuación de 3 son las fuerzas que más destacan. En el caso del Poder del comprador observamos que la decisión de tomar el servicio o de cambiarlo es una característica destacable en los consumidores. Para el caso de la Amenaza de sustitución, podemos ver que los servicios de estimulación temprana que están actualmente establecidos son vistos como equivalentes entre sí, por lo que los consumidores no tendrían reparos en cambiar de servicios al considerarlos equivalentes. En tercer lugar, se resalta la Competencia en el mercado, se observa que la zona de Lima Norte se encuentra en expansión y desarrollo constante por lo cual los servicios que están establecidos actualmente compiten por las preferencias de los clientes.

**Tabla N°7.5. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

Fuerza	Factor	Ponderación					Resultado
		1	2	3	4	5	
Nuevos actores	Solidas preferencias de marca y altos grados de lealtad del cliente.		X				2
	Altos requisitos de capital.			x			3
	Dificultad para construir una red de distribuidores.		X				2
	Políticas regulatorias restrictivas.		X				2
	Inclinación de titulares de la industria por emprender iniciativas de bloqueo en la entrada.		X				2
<b>Promedio</b>							2.2
Fuerza	Factor	Ponderación					Resultado
		1	2	3	4	5	
Competencia en el mercado	Los competidores ofrecen / desarrollan servicios nuevos de forma frecuente.		X				2
	Existen varios competidores en la zona con tamaño y capacidad similares.				x		4
	El mercado está experimentando un rápido crecimiento.			x			3
	La demanda del comprador se reduce.		X				2
	La oferta de servicios se encuentra estandarizada.		X				2
	Hay condiciones en el sector que reduzcan la demanda de estos servicios.		X				2
<b>Promedio</b>							2.5

Fuerza	Factor	Ponderación					Resultado
		1	2	3	4	5	
<b>Poder del proveedor</b>	Artículos que proveen están disponibles con muchos otros proveedores.		X				2
	Es difícil /es costoso cambiar de proveedor.		X				2
	Hay poca oferta de los recursos requeridos.		X				2
	Existen costos altos de cambio de proveedores.			x			3
	Algunos proveedores ofrecen recursos diferenciados.				x		3
<b>Promedio</b>						2.4	
Fuerza	Factor	Ponderación					Resultado
		1	2	3	4	5	
<b>Poder del comprador</b>	Es fácil cambiar de servicio.				x		4
	La cantidad de clientes es reducida.		X				2
	Existe poca demanda del servicio.		X				2
	Compradores bien informados de los precios y costos de los servicios brindados.			x			3
	Los compradores pueden decidir si quieren adquirir el servicio o cuando hacerlo.					x	4
<b>Promedio</b>						3	
Fuerza	Factor	Ponderación					Resultado
		1	2	3	4	5	
<b>Amenaza de sustitución</b>	Sustitutos están disponibles con facilidad y con precios atractivos.			x			3
	Compradores consideran a los sustitutos como comparables o mejores en términos de calidad, desempeño u otros atributos.				x		4
	Costos de los compradores al cambiar por los sustitos son altos o bajos.		x				2
<b>Promedio</b>						3	

Elaboración: Autores de esta tesis

Del análisis realizado y los resultados respecto a cada una de las fuerzas de Porter, concluimos que el poder del comprador y la amenaza de sustitución son los principales factores a tener en cuenta. En tal sentido este plan de negocios desarrollara una estrategia basada en la diferenciación para la creación de una ventaja competitiva. De esta manera será posible distinguirse del resto de competidores y ser la opción preferida para los consumidores.

### 7.3. Matriz EFE

Se pondera los factores externos acorde a su importancia y relevancia con el plan de negocio propuesto, de acuerdo a la Tabla N°7.6.

**Tabla N°7.6. Matriz EFE**

	<b>Oportunidad y Amenazas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntaje</b>
<b>Oportunidad 1</b>	Existen lineamientos y un marco legal para regular los servicios de estimulación temprana.	11%	2	0.22
<b>Oportunidad 2</b>	Existe un grado de estabilidad en las perspectivas de crecimiento económico.	11%	2	0.22
<b>Oportunidad 3</b>	Existe una necesidad de los padres de estimular a sus hijos desde 0 a los 3 años.	10%	4	0.34
<b>Oportunidad 5</b>	La seguridad de los niños es un factor que influye en la decisión de enviar a los hijos a un programa de estimulación temprana.	12%	3	0.36
<b>Oportunidad 6</b>	Se evidencia el continuo crecimiento a nivel poblacional y de consumo de bienes y servicios en Lima Norte.	9%	3	0.27
<b>Amenazas 1</b>	El gobierno muestra preocupación por el incremento en programas de estimulación temprana.	9%	2	0.18
<b>Amenazas 2</b>	Existe información disponible en el internet para que los padres estimulen al niño de manera personal.	11%	4	0.44
<b>Amenazas 3</b>	Impacto político negativo en la economía por los casos de corrupción e investigaciones en curso	7%	2	0.14
<b>Amenazas 4</b>	Incremento de la competencia en la zona con servicios similares	10%	3	0.33
<b>Amenazas 5</b>	Cambios en las normas técnicas que regulan los servicios de estimulación temprana	9%	2	0.18
		100%		2.74

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.

Elaboración: Autores de esta tesis

El puntaje promedio de 2.74 muestra que la empresa está por encima del promedio al aplicar estrategias que permitan capitalizar las oportunidades y mitigar el efecto de las amenazas.










### 7.4. Análisis del modelo de negocio CANVAS

El modelo CANVAS es creado por Alex Osterwalder, el cual consiste en colocar sobre un lienzo nueve elementos para visualizar de manera completa el funcionamiento de una empresa.

En el gráfico N°7.1 se muestra el Business Model Canvas con respecto a un servicio de estimulación temprana en Lima Norte.



**Gráfico N°7.1. Business Model Canvas**

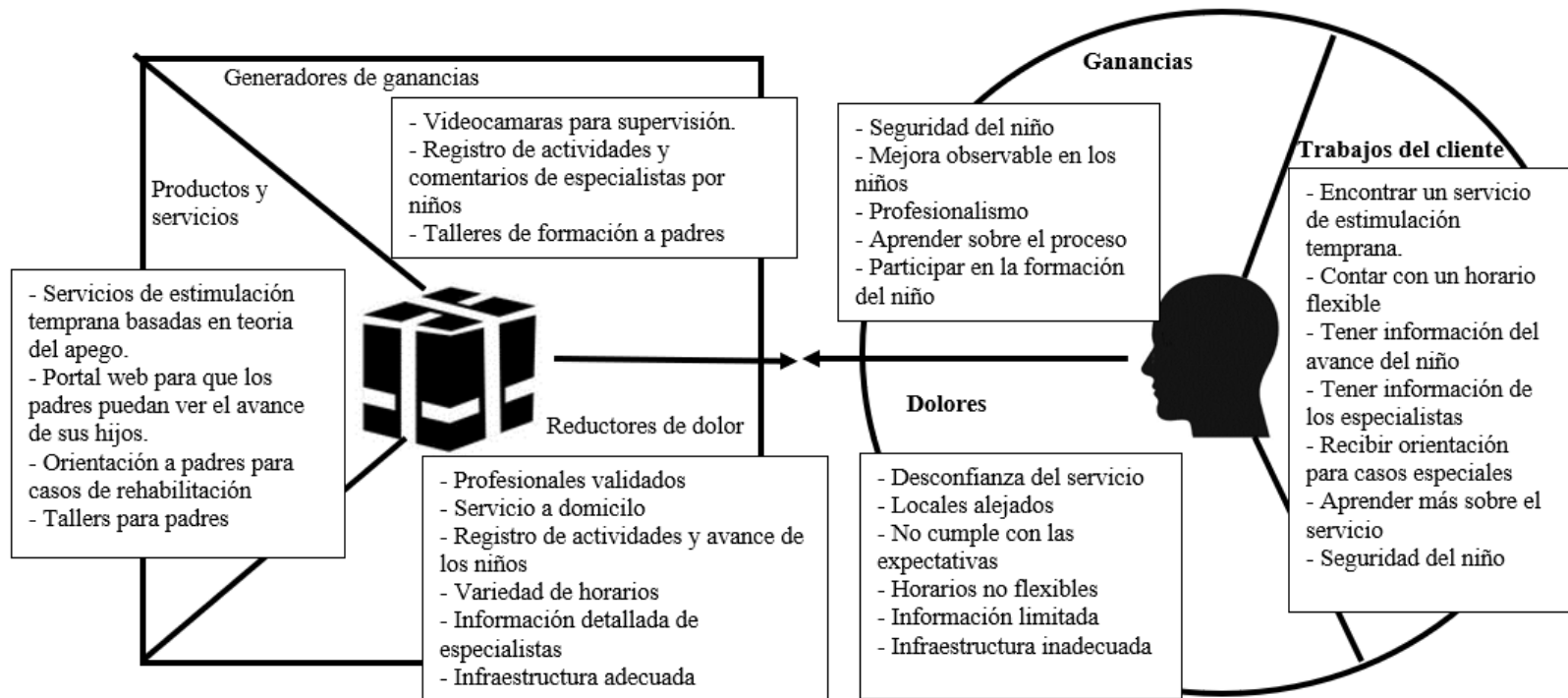
<p><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centros de maternidad y guarderías</li> <li>- Empresas de distribución de material didáctico.</li> <li>- Universidades e institutos con programas de formación en estimulación temprana.</li> <li>- Centros de rehabilitación especializados</li> </ul> 	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio al cliente.</li> <li>- Soporte a los especialistas.</li> <li>- Formación continua del personal.</li> <li>- Cuidado y mantenimiento del centro de estimulación temprana y del material didáctico.</li> <li>- Cuidado y mantenimiento de la plataforma web</li> </ul>  <p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centro de estimulación temprana</li> <li>- Metodología de estimulación basada en apego.</li> <li>- Material didáctico acorde a las actividades a ser realizadas</li> <li>- Especialistas en estimulación temprana</li> <li>- Plataforma web</li> </ul> 	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad horaria</li> <li>- Historial de atención del niño</li> <li>- Experiencias educativas acorde a la edad</li> <li>- Capacitación para padres</li> <li>- Perfiles en línea de los especialista</li> <li>- Orientación a centros de rehabilitación especializados</li> </ul> 	<p><b>RELACIONES CON CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia personal a los padres de familia</li> <li>- Creación de comunidades con padres</li> </ul>  <p><b>CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información publicada en página Web, redes sociales, centros de maternidad, guarderías</li> <li>- Local de estimulación temprana</li> </ul> 	<p><b>SEGMENTOS DE CLIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Padres de familia que viven del segmento socioeconómico B y C en los Olivos, Independencia y San Martín de Porres.</li> <li>- Padres de familia con hijos de 0 a 36 meses</li> </ul> 
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alquiler / compra del local</li> <li>- Salario de los profesionales (especialistas, limpieza, seguridad, community manager)</li> <li>- Compra y mantenimiento de material didáctico</li> <li>- Cámaras de video</li> <li>- Plataforma web</li> <li>- Luz - Agua - Impuestos</li> <li>- Publicidad</li> </ul> 		<p><b>FUENTES DE INGRESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de ingreso en base cuotas por suscripción para las actividades en el centro de estimulación temprana.</li> <li>- Modelo de ingreso en base cuotas por uso para las sesiones de estimulación a domicilio.</li> </ul> 		

Elaboración: Autores de esta tesis

## Propuesta de valor Canvas

En el gráfico N°7.2 se muestra la propuesta de valor Canvas la cual funciona como un complemento del Business Model Canvas resaltando el perfil del cliente y la propuesta de valor de la compañía.

Gráfico N°7.2. Propuesta de valor canvas



Elaboración: Autores de esta tesis

La propuesta de valor de nuestro plan de negocio se enfoca en brindarle a los padres una experiencia de estimulación temprana segura y acorde a la edad del niño con profesionales calificados, información histórica y comentarios de los especialistas, y flexibilidad horaria.

### 7.5. Acciones estratégicas

En la tabla N°7.7 se detallan las acciones estratégicas que forma parte de nuestro plan de negocios.

**Tabla N°7.7. Acciones estratégicas**

N°	Acciones estratégicas	Actividad
1	Brindar servicios de estimulación temprana	Por medio de talleres de aprendizaje y desarrollo enfocados en los niveles psicomotrices y cognoscitivos de los niños acorde a su edad
2	Brindar seguridad	Instalación de videocámaras en las zonas de trabajo para permitir a los padres poder acceder desde un dispositivo móvil. Asimismo, el centro de estimulación deberá estar ubicado en una zona segura y contar con el personal de seguridad necesario.
3	Contar con personal calificado	La selección del personal adecuado sería una de las actividades clave para el negocio. Se verificará estudios y experiencia para garantizar que el personal sea el indicado.
4	Desarrollar plataforma web	La plataforma web será en un primer momento el medio por el cual los padres podrán tener acceso a las actividades realizadas por sus hijos y los comentarios de los especialistas con los cuales han estado trabajando. A futuro esta plataforma está prevista que permita comunicar a padres con los especialistas para los servicios a domicilio.
5	Formar alianzas con centros de maternidad, rehabilitación, universidades	Estas alianzas son importantes para permitir que los servicios ofrecidos lleguen a un mayor número de clientes, asimismo nos permitirá distinguarnos de la competencia al ofrecer un servicio más integral
6	Difusión de servicios	A fin de hacer conocidos los servicios que brindamos se hará uso de redes sociales y de la página web del servicio. Asimismo, se realizará publicaciones en establecimientos relacionados al público objetivo y revistas especializadas.
7	Fidelizar clientes	Se buscará desarrollar una relación positiva con los padres de familia por medio de la calidad del servicio, transparencia en la información brindada, los talleres de capacitación de padres y el establecimiento de una comunidad de padres.

Elaboración: Autores de esta tesis

## 7.6. Misión, Visión y Valores

1. **Misión:** Brindar servicios de estimulación temprana por medio de talleres de aprendizaje y desarrollo enfocados en los niveles psicomotrices y cognitivos de los niños acorde a su edad. Promover el desarrollo de cada niño para permitirle alcanzar su potencial.
2. **Visión:** Ser un servicio de estimulación temprana reconocido y valorado por los padres como la mejor opción para el desarrollo de sus hijos.
3. **Valores:**
  - **Seguridad:** Brindamos de un ambiente seguro para el desarrollo de los niños y para la tranquilidad de los padres.
  - **Calidad:** Brindamos un servicio distintivo donde la calidad de nuestros programas y especialistas garanticen el pleno desarrollo de los niños.
  - **Dedicación:** Los niños y sus padres son lo más importante para nosotros, poder atender sus necesidades, orientarlos y hacerlos parte de nuestra familia es nuestro objetivo.

## 7.7. Conclusiones

- El análisis PEST nos indica una tendencia positiva considerando el macroentorno político, social, económico y tecnológico para el desarrollo de un servicio de estimulación temprana.
- El análisis de las 5 fuerzas de Porter nos ayuda a comprender que el poder del comprador y la amenaza de sustitución son los principales factores a tener en cuenta por lo cual se debe trabajar en una estrategia de fidelización y diferenciando el servicio de la competencia.
- La matriz EFE nos permite evaluar las oportunidades y amenazas de acuerdo con su importancia respecto al plan de negocios propuesto. Las principales oportunidades están relacionadas a la seguridad de los niños al usar un servicio de estimulación temprana y a la necesidad de los padres por contar con estos servicios adecuados para sus hijos. Por parte de las amenazas, se resalta la competencia de servicios similares y la tendencia a fomentar a los padres a realizar directamente las actividades de estimulación temprana con sus hijos.

- El modelo Canvas nos permite analizar todos los elementos del negocio a plantear, resaltando con ello las acciones estratégicas a seguir para ser sostenible y exitoso. Se destaca la atención a la seguridad, el contar con personal calificado, la fidelización de los clientes y la transparencia de la información en el avance de los niños.

## **CAPÍTULO VIII. PLAN COMERCIAL**

En este capítulo procederemos a preparar el plan comercial que es necesario para la implementación de un servicio de estimulación temprana, estableciendo las oportunidades presentes en el mercado y como los servicios brindados atenderán la demanda.

También se desarrollará la estimación de la demanda, las estrategias de marketing donde se analizará la marca y logotipo, así como el mix de marketing. Asimismo, se definirá la estrategia de comunicación, estrategia de ventas y se indicará el presupuesto de marketing junto con los indicadores de control.

### **8.1. Objetivos del plan comercial**

#### ***8.1.1. Objetivos General***

- Posicionar en el mercado a la empresa mediante una estrategia de marketing que le permita alcanzar un 3.0% de participación de mercado (S/ 338,778 en ventas) en el primer año, mientras que para el segundo una participación del 4.4% en concordancia con un aumento en las ventas de S/ 483,210. Alcanzando así para el siguiente año (tercero) el punto de equilibrio económico.

#### ***8.1.2. Objetivos Específico***

- Definir el perfil del usuario del servicio de estimulación temprana.
- Estimar la demanda y el mercado potencial.
- Diseñar la estrategia de marketing considerando estrategia de posicionamiento, la marca y logotipo, la estrategia de servicio y servicio
- Elaborar el marketing mix en base a un enfoque integral de servicios para mostrar el valor diferenciador.
- Definir el presupuesto de marketing estimado para el servicio.

### **8.2. Segmentación del mercado**

El definir el público objetivo al cual está dedicado el plan de negocios ayudara a la definición de la potencial demanda. En tal sentido el público objetivo será presentado desde la perspectiva demográfica y geográfica.

- Demográfica: Mujeres entre los 18 y 44 años con hijos de 0 a 36 meses, de los segmentos socioeconómicos B y C.
- Geográfica: Habitantes de los distritos de Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres donde existe una población de 1,3 millones de habitantes.

### 8.3. Definición del público objetivo

El público objetivo está comprendido por mujeres entre los 18 y 44 años de edad con hijos de 0 a 36 meses, del nivel socioeconómico B y C que residen en los distritos de Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres.

### 8.4. Estimación de la demanda

Para estimar la demanda se ha considerado evaluar primero la cantidad de nacimientos registrados en los distritos de Los Olivos, Independencia y San Martín empleando los datos obtenidos del INEI del año 2013 a 2017, luego en base a esa información se proyecta la tasa de nacimientos de los siguientes años. La información se describe en las tablas N°8.1 y 8.2.

**Tabla N°8.1. Nacimientos registrados en Lima Zona 2**

Distrito	2013	2014	2015	2016	2017
Los Olivos	6,733	6,744	6,638	6,504	5,727
San Martín de Porres	10,875	10,923	10,131	10,603	9,425
Independencia	4,096	3,923	3,908	3,973	3,664
<b>Total</b>	<b>21,703</b>	<b>21,590</b>	<b>20,677</b>	<b>21,080</b>	<b>18,816</b>

Fuente INEI. Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla N°8.2. Crecimiento poblacional del 2014 al 2018**

Distrito	2014	2015	2016	2017	Promedio
Los Olivos	0.16%	-1.57%	-2.02%	-11.95%	-3.84%
San Martín de Porres	0.44%	-7.25%	4.66%	-11.11%	-3.32%
Independencia	-4.20%	-0.38%	1.66%	-7.78%	-2.67%
					-3.28%

Elaboración: Autores de esta tesis

Con esta información se procede a estimar la cantidad de nacimientos para los siguientes 7 años tal como se muestra en la tabla N°8.3:

**Tabla N°8.3. Cantidad de nacimientos pronosticada**

Distrito	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Los Olivos	5,507	5,295	5,092	4,896	4,708	4,527	4,353
San Martín de Porres	9,113	8,810	8,518	8,236	7,963	7,699	7,444
Independencia	3,566	3,471	3,378	3,288	3,200	3,114	3,031
<b>Total de nacimientos</b>	<b>18,185</b>	<b>17,576</b>	<b>16,988</b>	<b>16,420</b>	<b>15,870</b>	<b>15,340</b>	<b>14,827</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

Asimismo, considerando la información publicada por INEI respecto al CENSO 2017 se sabe que a finales del año 2017 hubo 70,524 niños menores de 3 años en los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres e Independencia. La información se detalla en la tabla N°8.4.

**Tabla N°8.4. Cantidad de niños por edad al cierre del 2017**

Distrito	0 años	1 año	2 años	3 años	Total
Independencia	2,916	3,016	3,141	3,299	12,372
Los Olivos	4,252	4,575	4,934	4,872	18,633
San Martín de Porres	8,923	9,838	10,173	10,585	39,519
Total					70,524

Fuente: INEI. CENSO 2017

Con la información de los nacimientos proyectados y la cantidad de niños menores de 4 años en base al CENSO del 2017 procederemos a estimar la cantidad de niños menores a 3 años al final de cada año pronosticado como se detalla en la tabla N°8.5.

**Tabla N°8.5. Cantidad de niños menores a 3 años por año**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nacimientos en el año	18,185	17,576	16,988	16,420	15,870	15,340	14,827
Niños nacidos que cumplen 4 años	20,677	21,080	18,816	18,185	17,576	16,988	16,420
Cantidad de niños < 4 años del año anterior	70,524	68,032	64,529	62,701	60,935	59,229	57,581
Niños < 4 años al final del año	68,032	64,529	62,701	60,935	59,229	57,581	55,989

Elaboración: Autores de esta tesis

A continuación, tomaremos como base de nuestro cálculo de la demanda la información de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación y Marketing (APEIM, 2018) en donde cuenta con el detalle de la concentración de los niveles socioeconómicos de interés de este plan de negocios. En la Tabla N°8.6 se presenta el modelo de estratificación de la población y los niveles de interés.

**Tabla N°8.6. Niveles socioeconómicos de Lima Norte**

<b>Zona 2: Distribución por Niveles</b>	
NSE	%
NSE A	2.20%
NSE B	26.90%
NSE C	49.30%
NSE D	19.30%
NSE E	2.30%
Total	100.00%

Fuente APEIM 2018. Elaboración: Autores de esta tesis

El mercado objetivo está compuesto por los NSE B y C, los cuales representan un 76.20% de la zona 2, asimismo consideramos el resultado de las encuestas de la sesión



5.3.5 donde se mostró una intención de compra del 66.8%, en base a ello se determina el mercado objetivo y el mercado potencial desde el año 2018 hasta el 2024 como se detalla en la tabla N°8.7.

**Tabla N°8.7. Determinación del mercado objetivo y potencial**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Niños < 4 años al final del año	68,032	64,529	62,701	60,935	59,229	57,581	55,989
Mercado objetivo NSE B y C (76.20%)	51,841	49,171	47,778	46,432	45,132	43,877	42,663
Mercado potencial (niños)	34,630	32,846	31,916	31,017	30,148	29,310	28,499

Elaboración: Autores de esta tesis

De igual manera, resulta relevante el estimar la cantidad de familias que se atenderían con el servicio. Con ese fin se toma la información publicada en CPI (2019), detallada en la tabla N°8.8, determinando así que una familia tiene aproximadamente 1.98 hijos.

**Tabla N°8.8. Determinación de la cantidad hijos por familia**

	Población	Hogares	B y C	Población B y C	Hogares B y C	Miembros hogar	Padres	Hijos
Independencia	233.5	56.4	76.20%	177.9	43.0	4.14	2	2.14
Los Olivos	360.5	93.3	76.20%	274.7	71.1	3.86	2	1.86
San Martín de Porres	724.3	183.7	76.20%	551.9	140.0	3.94	2	1.94
						Promedio		1.98

Elaboración: Autores de esta tesis

Con la información calculada en las tablas N°8.7 y 8.8 se puede determinar la cantidad de familias pertenecientes al mercado objetivo tal como se detalla en la tabla N°8.9.

**Tabla N°8.9. Familias con niños dentro del mercado potencial**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Familias	17,489	16,589	16,119	15,665	15,226	14,803	14,393

Elaboración: Autores de esta tesis

## 8.5. Estrategia de Marketing

### 8.5.1. Estrategia de posicionamiento

El presente plan de negocios propone una empresa dedicada a ofrecer servicios de estimulación temprana para niños de 0 meses a 3 años, ubicados dentro de los niveles

socioeconómicos B y C, en el distrito de Los Olivos. Para encontrar aquellos atributos importantes que nos permitan lograr el posicionamiento en la mente de su público objetivo, recurrimos a la información recogida en el focus group y encuestas realizadas a padres de familia con algún tipo de interés por este tipo de servicio. En la tabla N°8.10. se observan los principales atributos valorados por las personas encuestadas con relación a los servicios de estimulación temprana.

**Tabla N°8.10. Principales atributos valorados**

N°	Descripción
1	Confianza y seguridad
2	Capacitación y/o profesionalismo
3	Clases de enseñanza de estimulación a padres
4	Orientación psicológica a padres
5	Prestación de servicios a domicilio

Fuente Estudio de Mercado. Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo al focus group y encuestas realizadas, atributos como la confianza y la seguridad son los más importantes para los padres. Esto se evidencia en un 60.2% de las mujeres entrevistadas que aseguran que se guían por recomendación, al momento de buscar un centro de estimulación temprana y en un 75.6% de madres que aseguraron que la confianza les significaba el atributo más importante al escoger el centro de estimulación. Asimismo, la seguridad fue un tema que salió a relucir en el focus group al proponerse cámaras de monitoreo durante las sesiones por los padres. A continuación, la capacitación de las personas encargadas de brindar los servicios de estimulación junto con un alto nivel de profesionalismo fue una preocupación constante de los padres de acuerdo a lo expresado por los encuestados. En tercer y cuarto lugar, podemos mencionar que las clases de enseñanza de estimulación a padres y/o cuidadores del bebé, así como los servicios de orientación psicológica a los padres fueron bien vistos por los entrevistados y encuestados.

Por último, se valoró también una posible propuesta relacionada a servicios complementarios como la atención a domicilio. De acuerdo a la encuesta realizada, el 75.8% de las personas se mostraron interesadas en contratar un servicio in house dos veces por semana con un adicional del 20% del precio mensual.

### **8.5.2. Estrategia de Marca y Logotipo**

El nombre seleccionado para el servicio de estimulación temprana es “Grandes Pequeños Pasos”. En la encuesta realizada, el 42.3% de las madres mostraron su preferencia hacia este nombre.

Se desarrolló un imagotipo que correspondiera al nombre escogido en las encuestas. Éste muestra, a manera de caricatura, a una mujer adulta, la cual se relaciona con una pedagoga, profesora o profesional del cuidado del niño; la cual se muestra recibiendo cálidamente a unos niños pequeños quienes se muestran correspondiendo efusivamente el saludo de la mujer. Además, dentro de los colores que se utilizaron destacan los celestes, azul pastel, amarillo cálido, entre otros como se observa en el gráfico N°8.1.

El desarrollo de este imagotipo se encuentra íntimamente vinculado a lo recogido en focus group a través del ejercicio de personificación del concepto del negocio, en el cual los padres relacionaron el concepto de cuna con una mujer joven de 25 a 35 años de edad, de profesión educador o psicólogo, de vestimenta sport con colores vivos como celeste, rosado, naranja y turquesa, con personalidad paciente, amigable y alto nivel de concentración.

**Gráfico N° 8.1. Imagotipo**



**Grandes Pequeños Pasos**

Elaboración: Autores de esta tesis

### **8.5.3. Estrategia de servicio**

Tal como se mencionó, se plantea un servicio de estimulación temprana para niños de entre 0 a 3 años brindado en el horario de 8:00 a.m a 8:00 p.m y ubicado en el distrito de Los Olivos. Como estrategia de diferenciación, se incluirá lo siguiente:

- Servicios de estimulación temprana basadas en la teoría del apego: Según lo analizado en el capítulo 3, Marco Conceptual, una de las teorías más recientes y más determinantes en el estudio del desarrollo del niño, es la teoría del apego. En ella se pone énfasis a la formación de un vínculo seguro entre la figura de apego y el niño, lo cual asegurará en el niño no sólo un adecuado desarrollo emocional, sino que será incluso la base para un positivo desarrollo cognitivo y social. En base a ello, el servicio propuesto considera el “Apego” como su principal fuente metodológica al plantear las actividades de estimulación. En ellas, la participación de una figura estable y contante del mundo del infante será la pieza clave; pudiendo tratarse no sólo o principalmente de la madre, pero también del padre, abuelos, etc.
- Servicios de estimulación temprana basados en el Desarrollo Físico – Motor, Desarrollo Cognitivo y del lenguaje y Desarrollo emocional.
- Talleres de estimulación temprana tales como Juega y aprende, Música y Arte para los tipos de desarrollo antes mencionados.
- Uso de tecnología como complemento al servicio (App web y website): A través del cual los padres puedan acceder a los horarios del bebé en la semana, del boletín de actividades del centro, un diario personalizado de avances en el desarrollo del infante (fotografías y texto), información de los especialistas, brindar información importante sobre el cuidado del bebé; así como también, a través del cual se puedan realizar los pagos correspondientes por los servicios del centro.
- Servicios de enseñanza y orientación para los padres: De acuerdo con las encuestas realizadas a madres de familia, un 46% de ellas coincidieron en que el servicio de orientación psicológica a padres era el más importante en comparación con los servicios de Prevención y los de Rehabilitación. Por otra parte, cuando se les preguntó si estaban interesadas en que el padre, un familiar o inclusive una persona externa contratada pudiera ser instruida en actividades de estimulación temprana y así darlas directamente al niño, el 80.4% de ellas manifestó estar interesada.

#### **8.5.4. Flor de Servicio**

Los servicios básicos se componen por la estimulación basada en la aplicación de la teoría del apego, los talleres de Juega y Aprende, Música y Arte. Respecto a los servicios complementarios se consideran el website & App web, la orientación psicológica a padres, el servicio de prevención y rehabilitación, el uso de video cámaras,

además de la capacitación de padres, matrícula y recepcionista. Los servicios complementarios se definen en la tabla N°8.11.

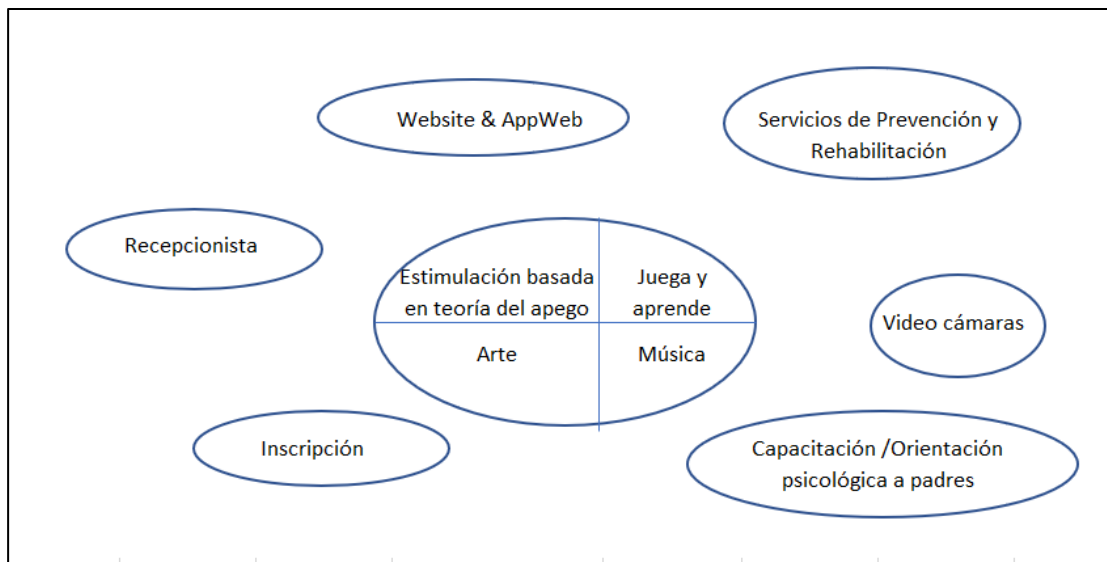
**Tabla N°8.11. Servicios complementarios**

N°	Servicio Complementario	Descripción
1	Website & AppWeb	Por medio de un portal web y el uso de una aplicación para dispositivos móviles se podrá brindar información relevante a los padres de familia sobre los servicios brindados y a la vez proporcionar información relevante sobre los especialistas y el avance de sus hijos.
2	Orientación psicológica a padres	La orientación psicológica a padres está concebida como un servicio complementario que brindara apoyo a los padres a afrontar las preocupaciones y dificultades emocionales relacionadas a ser padres
3	Servicio de prevención y rehabilitación	Este servicio se ofrecerá con la finalidad de poder identificar oportunamente dificultades de aprendizaje o desarrollo que pueda experimentar el niño y con ello dirigirlo a las actividades o centros de rehabilitación adecuados.
4	Video cámaras	El uso de video cámaras es parte del servicio complementario que permitirá a los padres que no puedan asistir a las actividades con sus hijos ver las actividades que están realizando.
5	Capacitación a padres	El servicio complementario de capacitación a padres está considerado como un medio por el cual los padres podrán aprender más sobre la estimulación temprana y con ello colaborar en el desarrollo de sus niños de forma asertiva.
6	Inscripción	Realizado tanto por vía electrónica como física para la comodidad y flexibilidad de los padres.
7	Recepcionista	Personal a cargo de brindar información de los servicios brindados y capacitada para realizar el proceso de matrícula física.

Elaboración: Autores de esta tesis

En el gráfico N° 8.2 se representa la Flor de servicio.

**Gráfico N° 8.2. Flor de servicio**



Elaboración: Autores de esta tesis

### **8.5.5. Estrategia de Plaza**

El principal punto de contacto con los clientes será el local del servicio de estimulación temprana. En base al resultado de las encuestas se ha definido la ubicación en el distrito de Los Olivos, pues el 49.4% de los encuestados mostró su preferencia por el mismo.

De esta misma manera se debe recordar que el 66.8% de los encuestados indican que tienen la intención de usar los servicios de estimulación temprana.

El servicio de estimulación temprana será implementado en una casa de un solo piso con un área aproximada de 190 m<sup>2</sup> sobre el cual se realizarán adecuaciones a los ambientes para contar con los ambientes necesarios para las actividades que desarrollarán los niños.

El local contará con los siguientes ambientes:

1. Recepción: Destinado a brindar información de los servicios prestados a los padres y resolver consultas.
2. Sala de educación temprana: Sala de trabajo en las cuales se desarrollan las actividades de estimulación de los niños.
3. Sala de lactancia: Ambientes preparados para facilitar a las madres de familiar el dar de lactar a los niños.
4. Depósito para materiales y equipamientos: Ambientes para guardar los materiales, juegos y equipos.
5. Servicios higiénicos y cambiador de pañales: Ambientes preparados para las necesidades fisiológicas.
6. Zona con áreas verdes: Ambientes preparados para las actividades en el exterior.
7. Sala de enseñanza para padres: Preparado para ser usado para clases prácticas y teóricas destinadas a ser usadas parcialmente, pudiendo también prestarse a ser un aula de impartición de estimulación temprana a los niños.
8. Consultorios: Destinados a tener orientación psicológica a padres e hijos, a tener reuniones con las personas especialistas y padres para informar el avance del niño y/o a reunirse en terapia familiar o grupal.
9. Vestidor y servicios higiénicos para empleados y padres de familia: Ambientes preparados para las necesidades fisiológicas.

10. Oficinas administrativas: Ambientes de trabajo donde se elaboran las actividades a ser realizadas por los niños y además de las coordinaciones para el resto del año.

#### **8.5.6. Estrategia de Precio**

Considerando que la estrategia del servicio de estimulación temprana se basa en la diferenciación, los precios serán mayores a los que existen en el mercado a fin de poder brindar más beneficios, como indican Kotler P. y Armstrong G (2017) esta estrategia es conocido como la propuesta de valor Más por Más.

Para la fijación del precio de los servicios se ha tomado de base los resultados de las encuestas en la investigación cuantitativa considerado de esa manera el valor que los clientes, mujeres de 18 a 44 años con hijos de 0 a 36 meses, le otorgan al servicio y que están dispuestos a pagar. El detalle fue presentado en la tabla 5.7.

En tal sentido el servicio tendrá un paquete mensual cuyo valor inicial será de S/.350 y para el servicio de capacitación / orientación psicológica para padres se ha fijado el precio en S/.50 por sesión. El resumen en la tabla 8.12.

**Tabla N°8.12. Precio según servicio**

N°	Tipo de servicio	Importe
1	Estimulación temprana. Paquete mensual (2 veces por semana)	S/.350
2	Capacitación / Orientación psicológica a padres (por sesión)	S/. 50

Elaboración: Autores de esta tesis

#### **8.5.7. Estrategia de Promoción**

Kotler P. y Armstrong G (2017) indican que la comunicación de marketing integrada propone que la compañía debe combinar las herramientas de promoción de una forma minuciosa para lograr una mezcla promocional que resulte coordinada.

A fin de poder brindarle al consumidor la mayor información posible sobre los beneficios ofrecidos se han definido los elementos de comunicación de marketing mostrados en la tabla N°8.13.

**Tabla N°8.13. Elementos de comunicación de marketing**

<b>Publicidad</b>	<b>Ventas personales</b>	<b>Promoción de ventas</b>	<b>Relaciones públicas</b>	<b>Marketing directo</b>
<p><b>Redes sociales:</b> Se realizará por medio de anuncios en Facebook e Instagram brindando información constante, resaltando las actividades realizadas y mostrando fotos.</p> <p><b>Impresos:</b> Por intermedio de folletos, volantes y trípticos en clínicas, tiendas especializadas y zonas cercanas a centros empresariales y comerciales</p> <p><b>Mensajes de texto:</b> Por intermedio de mensajes desde operadores como Movistar, Claro, etc.</p> <p><b>Exterior:</b> Se colocará un cartel con el nombre “Grandes pequeños pasos”</p>	<p><b>Atención al cliente:</b> Provisto por la recepcionista al brindar información sobre los servicios a los padres</p> <p><b>Boca a boca:</b> En base a las buenas experiencias de los clientes se espera que los servicios ofrecidos se hagan de conocimiento de más clientes potenciales.</p> <p><b>Llamadas telefónicas:</b> Para ofrecer los servicios e invitar a los interesados</p>	<p><b>Muestras:</b> Se ofrecerán servicios de prueba los cuales consistirán en 2 sesiones de prueba gratis para conocer los beneficios del servicio, así como visitas guiadas dentro del centro.</p>	<p><b>Visitas guiadas:</b> Se ofrecerá a los padres la oportunidad de conocer las instalaciones y comunicarles las características del servicio.</p> <p><b>Participación de exhibiciones, ferias comerciales:</b> Ello con la finalidad de poder realizar ventas personales en estos eventos</p>	<p><b>Internet:</b> Por medio de envío de correos electrónicos y mensajes por WhatsApp, Website/aplicativo.</p>

Elaboración: Autores de esta tesis

Para la elaboración de los elementos de comunicación de marketing se consideraron los resultados de las entrevistas al observar los medios preferidos por los consumidores para recibir noticias. Los resultados indicaron que las redes sociales lideran la preferencia con un 49.1%, seguido por el E-mail con 17.2%, a continuación, el Whatsapp con 12.9%, seguido por las llamadas telefónicas con 8.3%, a continuación, por su propio pediatra 5.2%, luego por revistas y/o publicaciones impresas con 4.6% y finalmente por mensajes de texto 2.8%



### **8.5.8. Procesos**

En este apartado se describe la manera como se realiza el proceso de oferta de servicios a los clientes, para ello se considera lo siguiente:

- La forma en la cual se brindarán los talleres a los niños.
- La naturaleza de los clientes
- La duración de los servicios prestados
- El estilo y nivel que tendrán los servicios ofrecidos

Un aspecto importante a identificar es la manera como serán brindados los servicios ofrecidos y cuánto tiempo toma la prestación de cada uno. En tal sentido se debe considerar que existe un orden definido al momento de brindar los mismos.

En el capítulo IX Plan de Operaciones se detallará el proceso de atención al cliente. En ese capítulo se describirán las actividades desde el primer contacto con los padres en la recepción y se culminara con la salida de los niños al término de las sesiones que hayan llevado.

#### **a. La productividad y la calidad**

Considerando que el servicio de estimulación temprana “Grandes pequeños pasos” aplica una estrategia de diferenciación en base a un servicio de calidad superior se deberá mantener altos estándares de calidad por intermedio de lo siguiente:

- Mantenimiento de equipos y materiales: Se emplearán equipos y materiales nuevos, siendo la revisión del estado de los mismos de forma bimestral para asegurar su buen estado y funcionamiento.
- Atención al cliente: Se brindará capacitaciones internas al personal que tiene contacto directo con los clientes a fin de garantizar que las interacciones sean lo más productivas posibles.
- Encuestas de calidad de servicio: Realizados de forma anual por los clientes por medio electrónico. En base a los resultados se podrá identificar oportunidades de mejora y se fortalecerá la relación con los clientes.
- Auditoria interna: Se realizará auditorías internas con la finalidad de validar que los procesos establecidos se estén respetando y siguiendo según lo acordado.

### 8.5.9. Personal

El equipo de trabajo del servicio de estimulación temprana “Grandes pequeños pasos” se compone de la siguiente manera según lo expuesto en la tabla N°8.14:

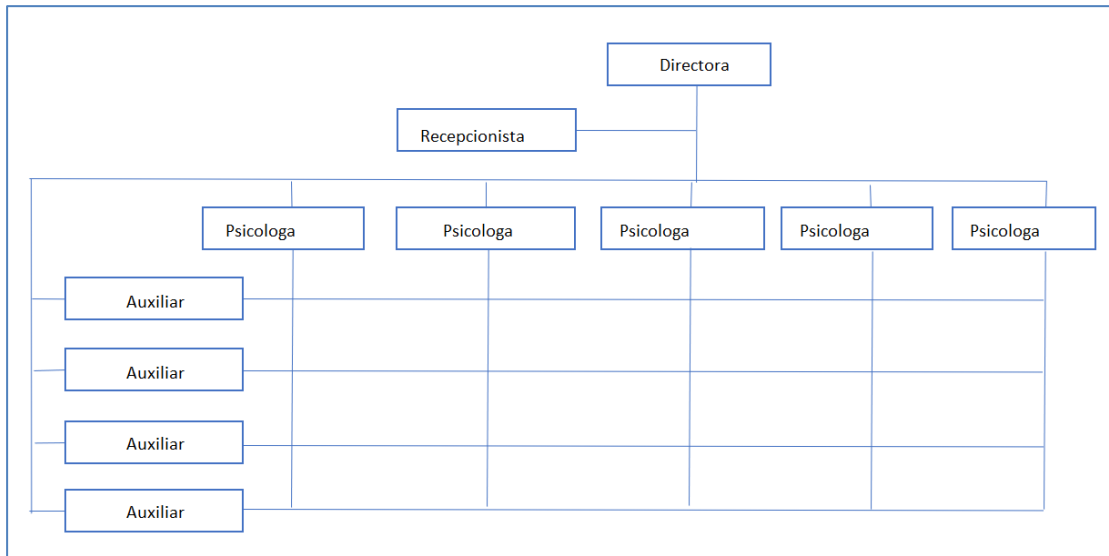
**Tabla N°8.14. Elementos de comunicación de marketing**

N°	Rol	Cantidad	Descripción	Método de contratación
1	Directora	1	Encargada de supervisar la gestión administrativa, gestionar el servicio, mantener la satisfacción de los clientes, controlar la gestión de ingresos y gastos	Plantilla
2	Recepcionista	1	Brindar atención e información a los clientes, apoyar en las gestiones administrativas	Plantilla
3	Tesorería	1	Persona encargada de realizar la atención de la caja incluyendo la cobranza y pagos	Plantilla
4	Psicóloga	5	Responsable de realizar las actividades de estimulación con los niños y brindar la orientación a los padres	Plantilla
5	Auxiliar	4	Apoyo a los psicólogos en las actividades que desempeñan	Plantilla
6	Contabilidad	1	Responsable de llevar la contabilidad de la compañía	Servicio de terceros
7	Seguridad	1	Encargado de la seguridad del local	Servicio de terceros
8	Limpieza	1	Mantenimiento de los espacios	Servicio de terceros
9	Sistemas	1	Responsable del mantenimiento y soporte a los equipos de hardware y sistemas desarrollados.	Servicio de terceros

Elaboración: Autores de esta tesis

En el gráfico N° 8.3 se representa el organigrama.

**Gráfico N° 8.3. Organigrama**



Elaboración: Autores de esta tesis

#### 8.5.10. Conceptos para el presupuesto

En la tabla N°8.15 se presentan los conceptos a considerar en el presupuesto por el lado de marketing.

**Tabla N°8.15. Presupuesto de marketing**

Gastos de marketing	Costo unitario	Frecuencia	Costo anual
Folletería	2,000	Semestral	4,000
Letreros en local	4,000	Anual	4,000
Campañas	2,000	Mensual	24,000
Merchandising	416	Mensual	5,000
Papelería	2,000	Semestral	4,000
Uniformes	3,000	Semestral	6,000

Elaboración: Autores de esta tesis

#### 8.6. Indicadores de control

En la tabla N°8.16 se presentan los indicadores de control de las comunicaciones de marketing.

**Tabla N°8.16. Indicadores de control de las comunicaciones**

N°	Indicador	Definición	Fórmula	Fuente
1	Captación de membresías	% de clientes que han sido captados por medio de campañas, visitas guiadas y consultas	$(\text{Clientes mensuales} / \text{captados por campañas, visitas guiadas y consultas}) \times 100\%$	Base de datos propia
2	Efectividad del anuncio	% de clientes nuevos captados por interacciones digitales	$(\text{Clientes nuevos mensuales} / \text{Total interacciones digitales}) \times 100\%$	Base de datos propia
3	Captación de clientes potenciales	% de fans nuevos en redes sociales respecto al total de clientes	$(\text{Fans en redes sociales} / \text{Total de clientes}) \times 100\%$	Base de datos propia

Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 8.11 se presentan los indicadores de satisfacción de los clientes sobre los servicios de estimulación temprana.

**Tabla N°8.17. Indicadores de satisfacción de los clientes**

N°	Indicador	Definición	Fórmula	Fuente
1	Seguridad	% de cliente satisfechos con la seguridad	$(\text{Cantidad de clientes satisfechos} / \text{Total de encuestados}) \times 100$	Encuesta
2	Infraestructura	% de clientes satisfechos con el local	$(\text{Cantidad de clientes satisfechos} / \text{Total de encuestados}) \times 100$	Encuesta
3	Actividades	% de clientes satisfechos con las actividades	$(\text{Cantidad de clientes satisfechos} / \text{Total de encuestados}) \times 100$	Encuesta
4	Talleres	% de clientes satisfechos con los talleres	$(\text{Cantidad de clientes satisfechos} / \text{Total de encuestados}) \times 100$	Encuesta
5	Precio	% de clientes satisfechos con precios de los servicios	$(\text{Cantidad de clientes satisfechos} / \text{Total de encuestados}) \times 100$	Encuesta

Elaboración: Autores de esta tesis

## 8.7. Conclusiones

- El público objetivo está comprendido por mujeres entre los 18 y 44 años de edad con hijos de 0 a 36 meses, del nivel socioeconómico B y C que residen en los distritos de Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres.
- Los principales atributos valorados para el posicionamiento del servicio de estimulación temprana “Grandes pequeños pasos” se basan y generar confianza y seguridad, la capacitación y profesionalismo del personal, las clases de enseñanza de estimulación a los padres, la orientación psicológica a padres y la prestación de servicios a domicilio.

- Se empleo la estrategia de mix de marketing donde se determinó el producto en base a servicios básicos y complementarios, la plaza, el precio, la promoción, los procesos, la productividad, el personal y el presupuesto.
- El presupuesto de marketing tiene un costo de S/. 47,000.
- Por intermedio de los indicadores de marketing se monitorea los niveles de satisfacción de los clientes y el nivel de captación por medio de la comunicación de marketing.

## **CAPÍTULO IX. PLAN OPERATIVO**

El plan operativo describe el proceso de constitución de la empresa y los requisitos mínimos a cumplir para el reconocimiento formal ante la SUNARP. Además, describe las actividades primarias y de apoyo de la empresa para luego identificar los procesos críticos. Finalmente se menciona localización, distribución, horarios, capacidad instalada, los indicadores a cumplir para la sostenibilidad de la empresa y el presupuesto de las operaciones.

### **9.1. Objetivos del plan de operaciones**

- Identificar los requisitos mínimos para el reconocimiento formal ante la SUNARP.
- Desarrollar la cadena de valor de un servicio de estimulación temprana e identificar los procesos críticos.
- Describir los procesos críticos identificados en la cadena de valor.
- Definir los indicadores de control.
- Desarrollar el presupuesto de operaciones.

### **9.2. La Empresa**

La empresa que será un centro de estimulación temprana ubicado en el distrito de Los Olivos- Lima Norte se encuentra ubicada dentro de la categoría de pequeña empresa de acuerdo con la modalidad de la Ley de micro y pequeña empresa (MYPE). El centro de estimulación temprana tiene como misión brindar servicios de estimulación temprana por medio de talleres de aprendizaje y desarrollo enfocados en los niveles psicomotrices y cognitivos de los niños.

### **9.3. Pequeña Empresa**

La constitución de una empresa en el Perú involucra la ejecución de 8 pasos, sin embargo, para el caso de una empresa MYPE incluye un paso 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 Pública

Paso 3: Inscripción en los registros públicos.

Paso 4: Tramitar el registro único del contribuyente (RUC)

Paso 5: Inscribir a los trabajadores en Essalud.

Paso 6: Solicita permiso, autorización o registro especial.

Paso 7: Obtener la Autorización del libro de plantillas.

Paso 8: Legalizar los libros contables.

Paso 9: Tramitar la licencia municipal.

#### **9.4. 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 con lo siguiente:

- La cantidad de accionistas debe ser como mínimo de 2 socios y máximo de 20.
- Se debe establecer una Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia.
- El Capital Social debe estar definido por los aportes de cada socio y se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.

De acuerdo con la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP), para constituir una Sociedad Anónima Cerrada se deben realizar los siguientes pasos:

Paso 1: Buscar y reservar el nombre de la empresa.

Paso 2: Elaboración de la Minuta o la elaboración del Acto Constitutivo.

Paso 3: Aporte de capital.

Paso 4: Elaboración de la escritura pública ante el notario.

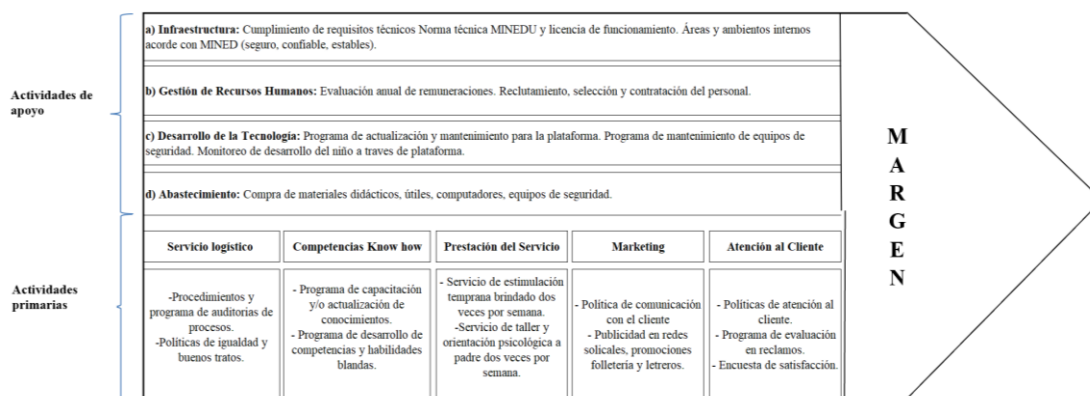
Paso 5: Inscripción de la empresa o sociedad en el Registro de Personas Jurídicas de la Sunarp.

Paso 6: Inscripción al RUC para Persona Jurídica.

## 9.5. Cadena de Valor

La cadena de valor es un análisis de las actividades primarias y de soporte de la empresa la cual busca identificar las actividades críticas que generen valor a la empresa. En el gráfico N°9.1 se representa la cadena de valor.

**Gráfico N°9.1. Cadena de valor**



Elaboración: Autores de la tesis.

De acuerdo con la investigación de mercado el cliente valora la confianza y profesionalismo del personal que atiende a sus hijos por lo tanto los procesos importantes son el reclutamiento y selección de personal y el servicio de estimulación temprana. Adicionalmente se considera el plan de capacitación y de incrementos salariales como parte estratégica de la retención del personal.

## 9.6. Diseño de los procesos de servicio

El negocio corresponde a un servicio de estimulación temprana denominado “Grandes pequeños pasos” ubicado en Los Olivos el cual atenderá a niños de 0 a 3 años. El diseño del negocio está sustentado en base a la investigación de mercado realizada.

El servicio de estimulación temprana atenderá de lunes a viernes de 8 am a 8 pm y sábados de 8 am a 6 pm contará con 16 ambientes cumpliendo con los requisitos mínimos de la norma técnica del MINEDU. Las salas contarán con un número máximo de 6 niños atendidos por un psicólogo y un auxiliar en cada sala.

El servicio de estimulación temprana ofrecerá paquetes mensuales de 2 sesiones por semana distribuidos en turno mañana, tarde y noche. Adicionalmente ofrecerá servicios extras como capacitación/orientación psicológica a padres.



El servicio de estimulación temprana ofrece a los padres información disponible publicada de manera confidencial en su plataforma virtual sobre el desarrollo sus hijos, el padre accederá a la información mediante una clave el cual será brindada al momento de la inscripción.

El negocio cuenta con dos procesos importantes:

Proceso Administrativo:

- Reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Plan de capacitación.
- Plan de incremento salarial.

Proceso Operativo:

- Prestación de servicio de estimulación temprana.

## **Proceso Administrativo**

### **Reclutamiento, selección y contratación del personal**

De acuerdo con la encuesta realizada, unos de los atributos más valorados en un servicio de estimulación temprana es el profesionalismo del personal, es decir que el personal a reclutar debe tener habilidades y conocimientos que favorezcan al desarrollo del niño. Por lo tanto, el reclutamiento, selección y contratación del personal es un proceso estratégico para el negocio.

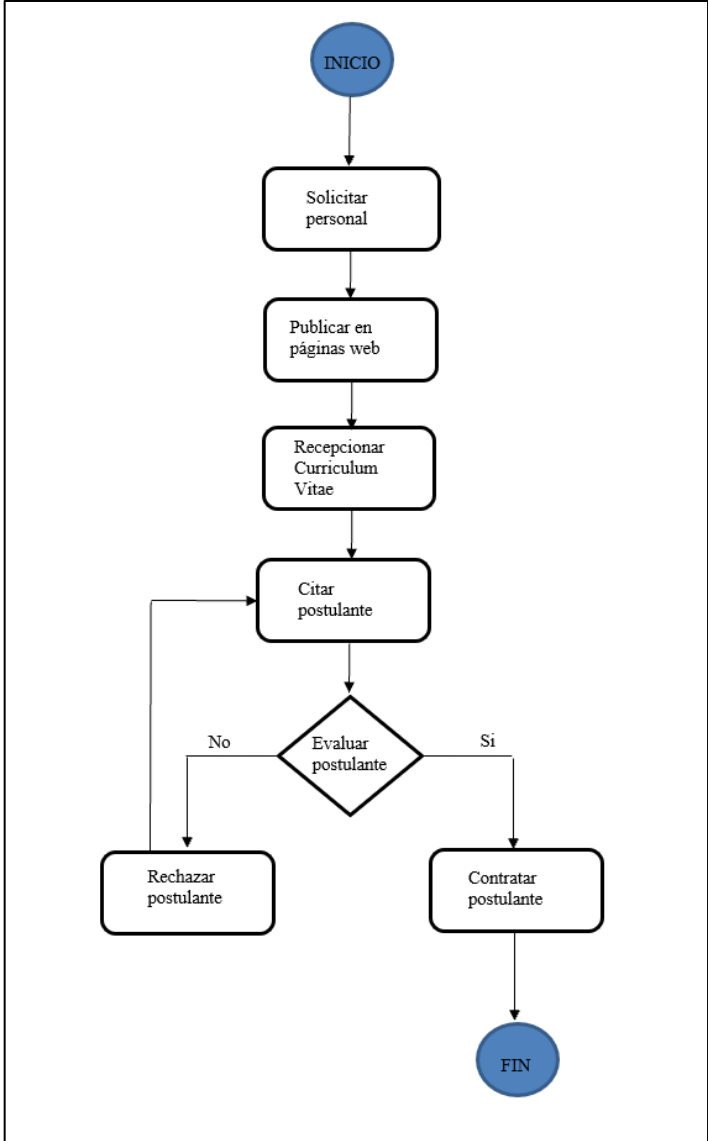
El reclutamiento se realizará vía web, publicando en buscadores de ofertas de trabajo y en las bolsas de trabajo de las universidades. La solicitud de requerimiento será de un profesional psicólogo licenciado con especialización en estimulación temprana y que cuente con 2 años de experiencia a más y un auxiliar educativo con especialización en estimulación temprana y que cuente con 1.5 años de experiencia a más.

La selección se realizará de manera presencial inicialmente por medio de un examen psicotécnico y en segunda instancia por medio de entrevistas mixtas donde se evaluará la experiencia laboral y en conocimiento en la especialización de estimulación temprana.

El personal seleccionado firmará el contrato el cual cumple con todos los requisitos solicitados por la legislación laboral vigente. El periodo de evaluación será de 3 meses

de prueba y de continuar el plazo de renovación será de 1 año. En el gráfico N°9.2 se detalla el flujo del proceso administrativo

**Gráfico N°9.2. Diagrama de flujo del proceso administrativo**



Elaboración: Autores de la tesis.

## **Plan de capacitación**

El plan de capacitación se diseñará en base a los conocimientos necesarios para el alineamiento de los objetivos estratégicos de la empresa, estos podrán incluir talleres, cursos online o presenciales, especializaciones entre otros.

La jerarquización de la capacitación será definida por la directora de la empresa, donde se considerarán de urgencia aquellas que estén alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa.

Se definirán los objetivos de la capacitación, estos objetivos deben ser medibles, precisos y claros de tal manera que sea posible su ponderación.

Se elaborará el cronograma y contenido del plan de capacitación, donde se considerarán nuevas metodologías, técnicas y actualizaciones con respecto a la estimulación temprana.

El éxito de las capacitaciones debe verse reflejado en los resultados de los indicadores de gestión.

## **Plan de incremento salarial**

Se ajustarán los salarios anualmente en base a la inflación con la finalidad que los trabajadores no pierdan poder adquisitivo. Adicionalmente, a partir del tercer año y cada tres años se incrementarán las remuneraciones hasta en un 5%, dependiendo del resultado de la evaluación por competencias.

La evaluación por competencias consiste en la evaluación del personal por su par, el subordinado y el superior. La evaluación se enfocará en: habilidades de empatía, vocación de servicio, liderazgo, trabajo en equipo entre otros que se designe en base a los objetivos estratégicos de la empresa.

El plan de incrementos e incentivos se presentarán a la dirección para su aprobación en base a la evaluación económica y objetivos estratégicos de la empresa.

## **Proceso Operativo**

### **Prestación de servicios de estimulación temprana**

El servicio inicia con la llegada del niño junto con su padre, familiar o tutor al servicio de estimulación temprana “Grandes pequeños pasos”, la recepcionista

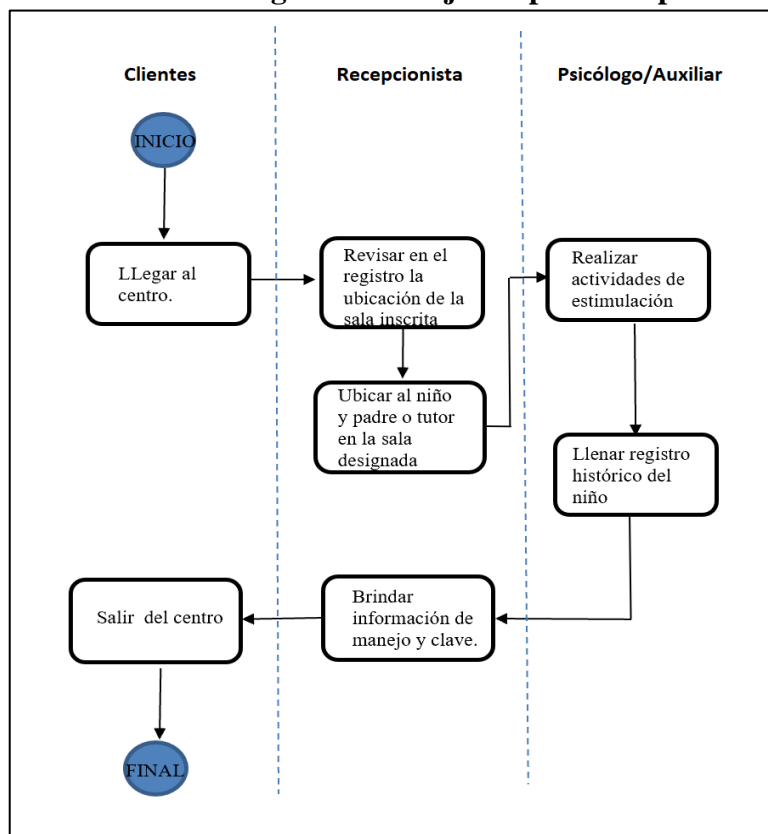
identificará al niño colocando su nombre en una zona visible de su vestuario y lo ubicará en la sala designada al momento de su inscripción.

De acuerdo con la edad del niño, el psicólogo y auxiliar realizarán actividades para cada área de desarrollo. Las actividades incluirán juguetes, figuras geométricas, juegos didácticos, pelotas, etc.

Al finalizar la sesión los psicólogos ingresarán el progreso del niño en la plataforma virtual, el progreso sólo podrá ser visto por el padre mediante una clave única el cual será entregada por el recepcionista a la hora de la inscripción.

En el gráfico N°9.3 se detalla el flujo del proceso operativo.

**Gráfico N°9.3. Diagrama de flujo del proceso operativo**



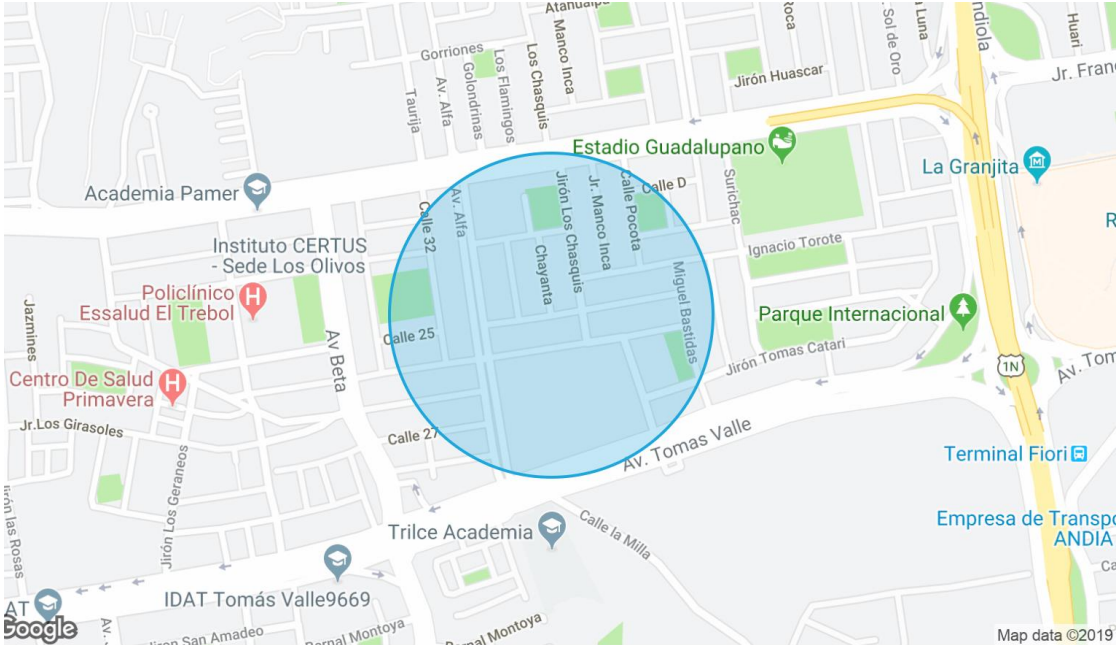
Elaboración: Autores de la tesis.

### 9.7. Localización y distribución

De acuerdo con la investigación de mercado realizada, el servicio de estimulación temprana se implementará en el distrito de Los Olivos - Lima Norte y estará dirigido a los NSE B y C. De acuerdo con la norma técnica del MINEDU la ubicación del local debe ser tal que el tiempo máximo de transporte ya sea a pie o en bus de las personas sea de 15 min y no debe estar ubicado en una zona que cause daño al niño tales como

cercanías de depósito de basura y/o plantas de tratamiento de basura o cercano a depósitos de combustibles y refinерías. En el gráfico N°9.4 se muestra el mapa de ubicación del local.

**Gráfico N°9.4. Mapa de ubicación**



Fuente: Google Maps.

En la tabla N°9.1 se muestran las características del local seleccionado cuyo costo mensual es de S/. 2,100:

**Tabla N°9.1. Características del local**

<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
Tipo de vivienda	Casa
Área Terreno	190 m <sup>2</sup>
Área construida	190 m <sup>2</sup>
Baños	2 baños
Antigüedad	5 años
Referencia	Avenidas Tomás Valle, Alfredo Mendiola y Angélica Gamarra
Precio	S/.2,100

Elaboración: Autores de la tesis

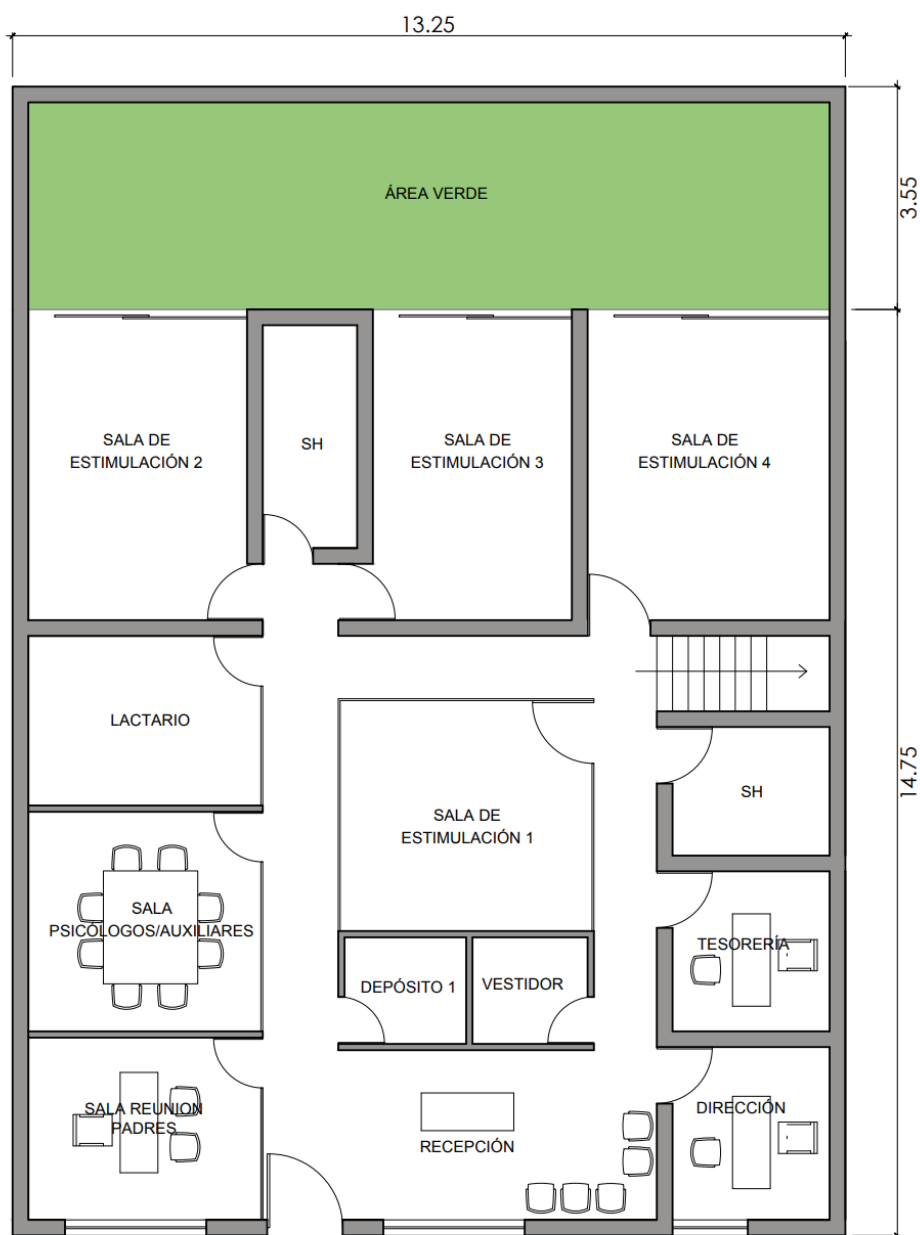
De acuerdo con la norma técnica del MINEDU, se adecua el local de tal manera que se obtenga la siguiente distribución. La distribución se muestra en la tabla N°9.2 y en el gráfico N°9.4.

**Tabla N°9.2. Layout del servicio de estimulación temprana**

<b>Espacio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Piso</b>	<b>Descripción</b>
Recepción	1	1	Para atención de consultas y llamadas
Oficinas	4	1	Para tesorero, directorio, psicólogos(as), auxiliares y consultorio
Salas de educación temprana	4	1	Para niños y niñas junto con su padre y/o tutor
Sala de lactancia	1	1	Para madres
Sala de enseñanza para padres	1	1	Para capacitación de familias
Depósito para materiales y equipamiento.	1	1	Para organizar artículos u otros accesorios con baja rotación de uso.
Servicios higiénicos y cambiador de pañales.	1	1	Para niños y niñas
Servicios higiénicos para empleados y padres de familia	1	1	Para padres y/o tutores
Vestidor	1	1	Para padres de familia
Áreas verdes (artificial)	1	1	Para sesiones con menores

Elaboración: Autores de la tesis

**Gráfico N°9.4 Layout del local**



Elaboración: Autores de la tesis

### **9.8. Horarios de Atención**

El horario de atención del centro de estimulación temprana será de lunes a viernes de 8 am a 8 pm designados en turnos de mañana, tarde y los sábados turno mañana y tarde. El servicio adicional capacitación/orientación psicológica a padres (COPP) se brindará los miércoles en el turno noche. Cada sesión brindada tendrá una duración de 1 hora y entre sesiones se tendrá una pausa de 1 hora el cual involucra orden y limpieza de la sala. De acuerdo con la investigación de mercado realizada el 66.9% de los

encuestados tienen preferencia por el servicio en el turno de mañana, el 23.8% de los encuestados tienen preferencia por el turno tarde y el 9.2% de los encuestados tienen preferencia por el turno noche. Por tal motivo se asigna tres sesiones durante la mañana, dos sesiones durante la tarde, en el turno noche se brindará la capacitación/orientación a padres.

**Tabla N°9.3 Horario de atención del servicio de estimulación temprana**

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
TURNO MAÑANA	SESIÓN I	SESIÓN I	SESIÓN I	SESIÓN I	SESIÓN I	SESIÓN I
	SESIÓN II	SESIÓN II	SESIÓN II	SESIÓN II	SESIÓN II	SESIÓN II
	SESIÓN III	SESIÓN III	SESIÓN III	SESIÓN III	SESIÓN III	SESIÓN III
TURNO TARDE	ALMUERZO					
	SESIÓN IV	SESIÓN IV	SESIÓN IV	SESIÓN IV	SESIÓN IV	SESIÓN IV
	SESIÓN V	SESIÓN V	SESIÓN V	SESIÓN V	SESIÓN V	SESIÓN V
TURNO NOCHE						
			COPP			

Elaboración: Autores de la tesis.

### 9.9. Capacidad Instalada

De acuerdo con la norma técnica del MINEDU el área mínima necesaria por niño junto con un adulto es 2m<sup>2</sup> y considerando que las tres salas de estimulación cuentan con un área útil de 10 m<sup>2</sup> aproximadamente y trabajan las 5 horas al día en el paquete de 2 sesiones mensuales, se calcula la capacidad máxima de niños a atender al mes y año. Se muestran los cálculos en la tabla N°9.4.

**Tabla N°9.4 Capacidad máxima instalada**

Área por niño y adulto requerida (m <sup>2</sup> )	Área útil (m <sup>2</sup> )	Capacidad máxima de niños por sala	N° Salas	Capacidad máxima de niños atendidos por hora	Capacidad máxima de niños atendidos por día	Capacidad máxima de niños atendidos por mes	Capacidad máxima de niños al año
2	10	5	4	20	100	300	3600

Elaboración: Autores de la tesis.



### 9.10. Indicadores

En las tablas N°9.5, 9.6, 9.7, y 9.8 se presentan los indicadores de control para los factores de cliente, proceso, personal y financiamiento.

**Tabla N°9.5. Indicadores de control - Clientes**

	<b>Indicadores</b>	<b>Definición</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>	<b>Unidades</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Límite de aceptación</b>
<b>Clientes</b>	Reclamaciones	Número de reclamos	$(\text{Número de reclamos} / \text{Número de inscritos}) * 100\%$	Porcentaje	Mensual	<5%	0%	8%
	Nivel de satisfacción	Porcentajes de clientes satisfechos	$(\text{Puntaje de valoración de encuesta mayor a } 8 / \text{Total de encuestados}) * 100\%$	Porcentaje	Bimensual	95%	100%	80%
	Desarrollo del menor	Desarrollo cognitivo, psicomotor y social	Puntaje final por cada paquete	Puntaje	Mensual	>8	10	>5
	Fidelidad de clientes	Evalúa la continuidad del niño	% clientes leales	Anual	Mensual	80%	100%	50%

Elaboración: Autores de la tesis.

**Tabla N°9.6. Indicadores de control - Proceso**

	<b>Indicadores</b>	<b>Definición</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>	<b>Unidades</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Límite de aceptación</b>
<b>Procesos</b>	Eficacia de la atención de reclamos	Tiempo de respuesta de la atención	$((\text{Número de reclamos atendidas en menos de 48 horas}) / \text{Número de reclamos totales}) * 100\%$	Porcentaje	Bimensual	95%	100%	80%
	Eficacia de la publicidad	Captación de clientes	$(\text{Número de consultas} / \text{Número de inscripciones}) * 100\%$	Porcentaje	Bimensual	95%	100%	80%
	Eficacia del servicio	Evidencia las malas atenciones ya sean por cancelaciones, falta de coordinación, impuntualidad o desconocimiento	$(\text{Número de cancelaciones o retrasos} / \text{Número total de sesiones}) * 100\%$	Porcentaje	Bimensual	<5%	0%	8%

Elaboración: Autores de la tesis.

**Tabla N°9.7. Indicadores de control - Personal**

	<b>Indicadores</b>	<b>Definición</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>	<b>Unidades</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Límite de aceptación</b>
<b>Personal</b>	Rotación de personal	Frecuencia de rotación del personal	Número de renuncias menores a 3 meses	renuncias	Semestral	0	0	0
	Clima Laboral	Nivel de satisfacción del personal	(Número de personal satisfecho/Número de personal total) *100%	Personal	semestral	95%	100%	80%
	Entrenamiento del personal	Nivel de conocimiento	(Número de aprobados / Número de inscritos) *100%	Porcentaje	anual	95%	100%	80%

Elaboración: Autores de la tesis.

**Tabla N°9.8 Indicadores de control - Financiamiento**

	<b>Indicadores</b>	<b>Definición</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>	<b>Unidades</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Financiamiento</b>	Utilidad Neta	Diferencia entre ingresos y gastos.	Utilidad Neta del estado de resultados	Miles de soles	Anual	-243,2
	Margen neto	Porcentaje de los ingresos que son utilidad neta	(Utilidad neta/ingresos) *100%	Porcentaje	Anual	-71%
	EBITDA	Ganancia antes de intereses, impuestos y amortización	Utilidad Neta + Impuestos + Depreciación	Miles de soles	Anual	-224
	Tasa de crecimiento de ingresos	Evolución de los ingresos por quinquenio	(Ingresos de año actúa- Ingresos del año anterior /ingresos del año anterior) *100%	Porcentaje	Anual	10%

Elaboración: Autores de la tesis.

Estos indicadores de control mostrarán el cumplimiento de los objetivos y detectarán variaciones en los procesos de manera oportuna con la finalidad de generar acciones para su mejora.

### 9.11. Presupuesto de Operaciones

La inversión necesaria asciende a S/. 117,455. El presupuesto de inversión se muestra en las tablas N°9.9, 9.10, 9.11,9.12, 9.13, 9.14 y 9.15.

**Tabla N°9.9. Inversión en infraestructura**

Zona	Concepto	Nº	Costo Unitario S/.	Costo Total S/.
Oficina 1	Escritorio	1	549	549
	Silla escritorio	1	200	200
	Silla visita	2	103	206
	Estante	1	649	649
	Archivero	1	490	490
	Adornos para oficina (lámpara, perchero, cuadro)	1	300	300
Oficina 2	Escritorio	1	250	250
	Silla escritorio	1	200	200
	Estante	2	520	1,040
	Archivero	1	200	200
Oficina 3	Escritorio	2	549	1,098
	Silla escritorio	2	200	400
	Estante	1	649	649
	Archivero	1	490	490
	Mesa	1	400	400
	Silla visita	2	103	206
Oficina 4	Escritorio	1	549	549
	Silla visita	2	103	206
Sala 1	Módulo de recepción	1	700	700
	Silla escritorio	1	200	200
	Silla visita	6	103	618
Sala 2	Sillón	1	700	700
	Mesa	1	400	400
Sala 3-6	Pisos de goma antialérgico	4	330	1,320
	Juego de silla y mesas	8	932	7,456
	Pizarra acrílica	4	160	640
	Espejo	4	800	3,200
	Mueble para juguetes	4	200	800
	Juegos didácticos	4	2,000	8,000
	Botiquín	4	40	120
Baño	Inodoro pequeño para niños	3	200	600
	Lavatorio	2	150	300
	griferías	2	90	180
	Cambiador de pañales	1	1,350	1,350
Sala 5	Juegos para patio de juegos	2	1,900	3,800
	Acondicionamiento del local	1	66,000	66,000

<b>Total</b>			<b>104,506</b>
--------------	--	--	----------------

Elaboración: Autores de la tesis

**Tabla N°9.10. Inversión en equipos**

	<b>Concepto</b>	<b>N°</b>	<b>Costo Unitario S/.</b>	<b>Costo Total S/.</b>
Oficina 1	Equipo de computo	1	1,600	1,600
	Impresora	1	300	300
Oficina 2	Equipo de computo	1	1,600	1,600
	Impresora	1	300	300
	Cámara	1	450	450
Oficina 3	Equipo de computo	2	1,600	3,200
Sala 1	Equipo de computo	1	1,600	1,600
Lactario	Refrigeradora	1	1,099	1,099
Salas de educación temprana	Cámara	4	450	1,800
	Imprevisto	1	1,000	1,000
	<b>Total</b>			<b>12,949</b>

Elaboración: Autores de la tesis

**Tabla N°9.11. Otros gastos**

<b>Concepto</b>	<b>S/.</b>
Gastos Legales	1,052
<b>Total</b>	<b>1,052</b>

Elaboración: Autores de la tesis

### **Costos operativos y gastos administrativos y de ventas**

En las tablas N°9.12, 9.13, 9.14 y 9.15 se muestran el detalle de los costos y gastos necesarios para operar el negocio.

**Tabla N° 9.12. Materiales**

<b>Concepto</b>	<b>Mensual</b>	<b>Nª Meses</b>	<b>Costo Total S/.</b>
Utiles de escritorio	300	12	3,600
Utilería	1,100	12	13,200
Otros	50	12	600
<b>Total</b>			<b>17,400</b>

Elaboración: Autores de la tesis

**Tabla N°9.13. Remuneraciones**

<b>Concepto</b>	<b>N° Personal</b>	<b>Mensual</b>	<b>N° meses</b>	<b>Costo total Anual S/.</b>
Directora	1	5,000	12	60,000
Recepcionista	1	1,100	12	13,200
Psicólogo	2	3,000	12	72,000
Auxiliar	8	1,200	12	115,200
Tesorero	1	2,000	12	24,000
<b>Total</b>				<b>334,800</b>

Elaboración: Autores de la tesis

**Tabla N°9.14. Gastos servicios**

Concepto	Mensual S/.	N° meses	Costo Total Anual S/.
Web hosting	65	12	780
Dominio plataforma	23	12	280
Desarrollo página web	35	12	420
Desarrollo APP	5,000	-	5,000
<b>Total</b>			<b>6,480</b>

Elaboración: Autores de la tesis

**Tabla N°9.15. Gastos servicios**

Concepto	Mensual S/.	N° meses	Costo Total Anual S/.
Alquiler local	7,096	12	85,151
Luz	500	12	6,000
Limpieza	1,300	12	15,600
Agua	400	12	4,800
Mantenimiento	1,000	12	12,000
Teléfono, cable e internet	250	12	3,000
Otros	1,000	12	12,000
<b>Total</b>			<b>78,600</b>

Elaboración: Autores de la tesis

**Tabla N°9.16. Servicios Terceros**

Concepto	Mensual S/.	N° meses	Costo Total Anual S/.
Seguridad	1,300	12	15,600
Limpieza	1,300	12	15,600
Contabilidad	1,000	12	12,000
Sistemas	1,000	12	12,000
<b>Total</b>			<b>55,200.00</b>

Elaboración: Autores de la tesis

## 9.12. Conclusiones

- La ubicación del local fue seleccionada tomando en cuenta facilidades de ubicación y cercanías de la población de los Olivos.
- La capacidad máxima instalada calculada tomando como referencia el área útil y la norma técnica del MINEDU, será de 3,600 niños al año.
- La diferenciación que presenta el negocio es el personal calificado a través de procedimientos de reclutamiento y selección rigurosos y la seguridad mediante equipos con tecnología actual e infraestructura bajo norma técnica.
- Los indicadores de control cumplen la función de detección de fallos a fin de mantener la sostenibilidad en el negocio.

## CAPÍTULO X. EVALUACIÓN ECONÓMICO - FINANCIERA

Este capítulo contiene la evaluación económico – financiera del plan de negocios propuesto que busca establecer la viabilidad del proyecto. Para ello, se han proyectado los ingresos basados en la demanda estimada de los servicios que se prestarían, asimismo, se han proyectado los costos y gastos, así como el monto a invertir. Con esta información se han elaborado el Flujo de Caja Económico y el Estado de Resultados. Asimismo, se han calculado el VAN y la TIR.

### 10.1. Supuestos y consideraciones generales

- El período de evaluación del proyecto es de 10 años.
- El proyecto será financiado con capital propio.
- La tasa de rentabilidad asumida para el accionista es del 25%
- La tasa del impuesto a la renta para una MYPE es:
  - 10.0% para las primeras 15 UIT
  - 29.5% a partir de 16 UIT a más
- El centro de estimulación temprana funcionará en un local alquilado cuyo costo será reajustado en 20% cada tres años a partir del año 3.
- Los egresos serán ajustados anualmente con la tasa de inflación proyectada.

### 10.2. Proyección de la capacidad instalada

La proyección de la capacidad instalada (%) es el resultado de la cobertura del mercado potencial entre la capacidad máxima del local, tal como se aprecia en la tabla N°10.1

**Tabla N°10.1. Proyección de la capacidad instalada (en miles)**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Mercado objetivo (niños)	47.8	46.4	45.1	43.9	42.7	41.5	40.4	39.3	38.2	37.2
Mercado potencial (niños)	31.9	31.0	30.1	29.3	28.5	27.7	27.0	26.2	25.5	24.8
Cobertura propuesta (%)	3.0%	4.4%	5.8%	7.2%	8.6%	10.0%	11.4%	12.8%	14.1%	14.5%
Cobertura del mercado potencial	0.957	1.365	1.749	2.11	2.451	2.772	3.073	3.357	3.599	3.599
% Uso de capacidad instalada	26.6%	37.9%	48.6%	58.6%	68.1%	77.0%	85.4%	93.3%	100.0%	100.0%
Capacidad máxima del local	3,6									

Elaboración: Autores de la tesis

### 10.3. Proyección de ingresos

La proyección de ingresos ha tomado como base la investigación de mercado, la cual se detalla en el Capítulo V: Análisis de Mercado. El precio determinado para los servicios que se prestarán son S/ 350 para el paquete completo y S/50 para las sesiones de orientación psicológica con padres de familia, tal como se aprecia en la Tabla N° 10.2. Para los años 4 y 8 se ha previsto un incremento del 10% para todos los servicios de acuerdo a la estrategia propuesta en el Capítulo VIII: Plan Comercial.

**Tabla N°10.2. Proyección de precio de los servicios**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Estimulación temprana. Paquete mensual	350	350	350	385	385	385	385	424	424	424
Orientación psicológica a padres	50	50	50	55	55	55	55	61	61	61

Elaboración: Autores de la tesis

Los ingresos anuales, son el resultado de la multiplicación del precio unitario de cada uno de los servicios por el número de prestaciones mensuales y el número de meses.

Se ha considerado un horizonte de diez años, para efectos del cálculo de las proyecciones, tal como se muestra en la tabla N° 10.3.

**Tabla N°10.3. Proyección de ingresos por tipo de servicio prestado  
(en miles de Soles)**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Paquete mensual	335.0	477.8	612.2	812.4	943.6	1,067.2	1,183.1	1,421.7	1,524.2	1,524.2
Orientación psicológica para padres	3.8	5.5	7.0	9.3	10.8	12.2	13.5	16.2	17.4	17.4
Total ingresos anuales	338.8	483.2	619.1	821.6	954.4	1,079.4	1,196.6	1,437.9	1,541.6	1,541.6

Elaboración: Autores de la tesis

### 10.4. Proyección de Egresos

Los egresos proyectados están relacionados con los gastos de personal, a los cuales se les aplico un factor de 1.271 para considerar los costos laborales, tal como se aprecia en la tabla N°10.4, servicios de terceros en la tabla N°10.5, gastos generales en la tabla N°10.6 y gastos de marketing en la tabla N°10.7.

Es necesario precisar que los egresos han sido ajustados por inflación. Asimismo, para el gasto de alquiler se ha considerado un incremento del 20% en los años 3, 6 y 9.

**Tabla N°10.4. Gastos de personal (en miles de Soles)**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Personal administrativo	129.6	132.9	146.2	152.0	158.1	170.0	174.2	178.6	192.0	196.8
Directora	76.3	78.2	86.0	89.4	93.0	100.0	102.5	105.0	112.9	115.7
Recepcionista	30.5	31.3	34.4	35.8	37.2	40.0	41.0	42.0	45.2	46.3
Tesorería	22.9	23.4	25.8	26.8	27.9	30.0	30.7	31.5	33.9	34.7
Personal operativo	237.9	243.9	268.3	279.0	290.2	311.9	319.7	327.7	352.3	361.1
Psicóloga	91.5	93.8	103.2	107.3	111.6	120.0	123.0	126.0	135.5	138.9
Auxiliar tiempo completo	146.4	150.1	165.1	171.7	178.6	192.0	196.7	201.7	216.8	222.2
Total Gastos de Personal	0.0	0.0	0.0	10.1	10.1	10.1	10.1	10.1	10.1	10.1

Elaboración: Autores de la tesis

**Tabla N°10.5. Servicios de terceros (en miles de Soles)**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Contabilidad	12.0	12.3	13.5	14.1	14.6	15.7	16.1	16.5	17.8	18.2
Seguridad	15.6	16.0	17.6	18.3	19.0	20.5	21.0	21.5	23.1	23.7
Limpieza	15.6	16.0	17.6	18.3	19.0	20.5	21.0	21.5	23.1	23.7
Sistemas	12.0	12.3	13.5	14.1	14.6	15.7	16.1	16.5	17.8	18.2
Total Servicios de Terceros	55.2	56.6	62.2	64.7	67.3	72.4	74.2	76.0	81.7	83.8

Elaboración: Autores de la tesis

**Tabla N°10.6. Gastos generales (en miles de Soles)**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Servicios y alquiler	45.0	45.5	51.5	52.4	53.3	59.9	60.5	61.1	69.0	69.6
Alquiler local	25.2	25.2	30.2	30.2	30.2	36.3	36.3	36.3	43.5	43.5
Agua	4.8	4.9	5.2	5.4	5.6	5.7	5.9	6.0	6.2	6.3
Luz	6.0	6.2	6.5	6.7	7.0	7.2	7.3	7.5	7.7	7.9
Teléfono, cable e internet	3.0	3.1	3.2	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	4.0
Mantenimiento	6.0	6.2	6.5	6.7	7.0	7.2	7.3	7.5	7.7	7.9
Gastos de limpieza	12.0	12.3	12.9	13.4	14.0	14.3	14.7	15.0	15.4	15.8
Artículos de limpieza	6.0	6.2	6.5	6.7	7.0	7.2	7.3	7.5	7.7	7.9
Útiles de aseo personal	6.0	6.2	6.5	6.7	7.0	7.2	7.3	7.5	7.7	7.9
Materiales	17.4	17.8	18.7	19.5	20.3	20.8	21.3	21.8	22.4	22.9
Útiles de oficina	3.6	3.7	3.9	4.0	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7
Material didáctico	13.2	13.5	14.2	14.8	15.4	15.7	16.1	16.5	17.0	17.4
Otros materiales	0.6	0.6	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8
Gastos de sistemas	6.8	1.8	1.9	2.0	2.1	2.1	2.2	2.2	2.3	2.3
Dominio	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4
Web hosting	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0
Desarrollo página web	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6
Desarrollo APP	5.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Mantenimiento APP	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Gastos imprevistos	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0
Imprevistos	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0
Total Gastos Generales	93.2	89.5	97.1	99.3	101.6	109.1	110.6	112.2	121.1	122.7

Elaboración: Autores de la tesis



**Tabla N°10.7. Gastos de marketing (en miles de soles)**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Folletos	4.0	4.1	4.3	4.5	4.7	4.8	4.9	5.0	5.1	5.3
Letrero en local	4.0									
Uniformes	6.0	6.2	6.5	6.7	7.0	7.2	7.3	7.5	7.7	7.9
Campañas	24.0	24.6	25.8	26.9	27.9	28.6	29.4	30.1	30.8	31.6
Merchandising	5.0	5.1	5.4	5.6	5.8	6.0	6.1	6.3	6.4	6.6
Papelería	4.0	4.1	4.3	4.5	4.7	4.8	4.9	5.0	5.1	5.3
Total gastos de marketing	47.0	44.1	46.3	48.1	50.1	51.3	52.6	53.9	55.3	56.6

Elaboración: Autores de la tesis

### 10.5. Estimación de la inversión

Para estimar la inversión, se considerará que el centro de estimulación iniciará sus operaciones en un local rentado el cual tendrá que ser acondicionado para los fines que requiere un negocio de estas características. Asimismo, la inversión en equipos de cómputo, mobiliario y material didáctico son también parte de la inversión, la cual se detalla en la tabla N°10.8.

**Tabla N°10.8. Inversión en activos fijos (en miles de Soles)**

Concepto	Cantidad	Costo Total S/
Equipos diversos	14	12.9
Muebles y enseres	54	22.8
Materiales didácticos	14	13.3
Acondicionamiento local		68.4
Total activos fijos		117.5

Elaboración: Autores de la tesis

### 10.6. Proyección de la depreciación

En la tabla N°10.9 se detalla el importe de la depreciación de los activos fijos utilizando para ello las tasas de acuerdo a lo normado por la SUNAT, con excepción del material didáctico, el cual se depreciará 50% por año.

**Tabla N°10.9. Depreciación (en miles de Soles)**

Descripción	Vida útil	% anual	Importe	Depreciación anual
Equipos diversos	4	25%	12.9	3.2
Muebles y enseres	10	10%	22.8	2.3
Inversión en material didáctico	2	50%	13.3	6.6
Acondicionamiento de local	10	10%	68.4	6.8
Total			117.5	19.0

Elaboración: Autores de la tesis

### 10.7. Estado de Resultados

El estado de resultados muestra utilidad a partir del año 4, coincidiendo con el incremento del 10% en el costo de los servicios prestados. Este incremento se repetirá en el año 8. La utilidad neta mejora significativamente, tal como se aprecia en la tabla N°10.10.

**Tabla N°10.10. Estado de Resultados (en miles de Soles)**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	338.8	483.2	619.1	821.6	954.4	1,079.4	1,196.6	1,437.9	1,541.6	1,541.6
Servicios	338.8	483.2	619.1	821.6	954.4	1,079.4	1,196.6	1,437.9	1,541.6	1,541.6
Costos variables	237.9	243.9	268.3	289.1	300.3	322.0	329.8	337.8	362.4	371.2
Gastos de personal (variable)	237.9	243.9	268.3	289.1	300.3	322.0	329.8	337.8	362.4	371.2
Margen de Contribución	100.8	239.3	350.9	532.5	654.2	757.4	866.8	1,100.1	1,179.2	1,170.4
Gastos	344.0	342.0	370.8	383.2	396.1	421.7	430.6	439.7	469.0	478.8
Gastos de personal (fijo)	129.6	132.9	146.2	152.0	158.1	170.0	174.2	178.6	192.0	196.8
Servicios de terceros	55.2	56.6	62.2	64.7	67.3	72.4	74.2	76.0	81.7	83.8
Gastos Generales	93.2	89.5	97.1	99.3	101.6	109.1	110.6	112.2	121.1	122.7
Gastos de marketing	47.0	44.1	46.3	48.1	50.1	51.3	52.6	53.9	55.3	56.6
Depreciación	19.0	19.0	19.0	19.0	19.0	19.0	19.0	19.0	19.0	19.0
Utilidad Operativa	-243.2	-102.7	-19.9	149.4	258.1	335.7	436.2	660.4	710.2	691.6
Gastos financieros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Utilidad antes de impuestos	-243.2	-102.7	-19.9	149.4	258.1	335.7	436.2	660.4	710.2	691.6
Participación de los trabajadores	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Impuesto a la renta	0.0	0.0	0.0	31.2	63.1	85.9	115.4	181.4	195.9	190.3
Utilidad Neta	-243.2	-102.7	-19.9	118.2	195.0	249.8	320.8	479.1	514.3	501.3

Elaboración: Autores de la tesis

### 10.8. Evaluación económica

Para la evaluación económica se han empleados los indicadores VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno). Asimismo, se ha considerado tasa del 25% como costo del capital del accionista. El proyecto no considera financiamiento bancario, por lo que el 100% se hará con capital propio.

Los resultados del cálculo del VANE y TIRE, luego de proyectar el flujo de caja económico, arrojan como resultado S/97,754 y 29,9%, respectivamente, tal como se aprecia en la tabla N°10.11, dejando evidenciada la viabilidad del proyecto.

**Tabla N°10.11. Flujo de caja económico proyectado (en miles de Soles)**

	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		338.8	483.2	619.1	821.6	954.4	1,079.4	1,196.6	1,437.9	1,541.6	1,541.6
Servicios		338.8	483.2	619.1	821.6	954.4	1,079.4	1,196.6	1,437.9	1,541.6	1,541.6
Egresos		563.0	566.9	620.1	684.5	740.4	810.6	856.8	939.9	1,008.3	1,021.3
Gastos de personal (variable)		237.9	243.9	268.3	289.1	300.3	322.0	329.8	337.8	362.4	371.2
Gastos de personal (fijo)		129.6	132.9	146.2	152.0	158.1	170.0	174.2	178.6	192.0	196.8
Servicios de terceros		55.2	56.6	62.2	64.7	67.3	72.4	74.2	76.0	81.7	83.8
Gastos Generales		93.2	89.5	97.1	99.3	101.6	109.1	110.6	112.2	121.1	122.7
Gastos de marketing		47.0	44.1	46.3	48.1	50.1	51.3	52.6	53.9	55.3	56.6
Impuesto a la renta		0.0	0.0	0.0	31.2	63.1	85.9	115.4	181.4	195.9	190.3
Flujo de Caja Operativo		-224.2	-83.7	-0.9	137.2	214.0	268.8	339.8	498.1	533.3	520.3
Flujo de Inversiones											
Equipos	12.9	0.0	0.0	0.0	13.5	0.0	0.0	0.0	13.3	0.0	0.0
Mobiliario	22.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Material didáctico	13.3	0.0	13.6	0.0	13.8	0.0	13.6	0.0	13.6	0.0	13.6
Acondicionamiento	68.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Gastos de constitución	1.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Flujo de Caja Inversiones	118.5	0.0	13.6	0.0	27.3	0.0	13.6	0.0	26.9	0.0	13.6
Flujo de Caja Económico	-118.5	-224.2	-97.3	-0.9	109.9	214.0	255.2	339.8	471.2	533.3	506.7

VANE (en miles de soles)	97.8
TIRE	29.9%

Elaboración: Autores de la tesis

## 10.9. Escenarios

La tabla N°10.12 contiene los escenarios y las variaciones porcentuales estimadas con las cuales se sensibilizará el flujo de caja económico para determinar los cambios del VANE y TIRE, tal como se visualiza en la tabla N°10.13.

**Tabla N°10.12. Escenarios**

Descripción	Pesimista	Esperado	Optimista
% variación de los ingresos	-25%	0%	25%
% variación de las remuneraciones	15%	0%	-15%
% variación de la inversión inicial	15%	0%	-15%

Elaboración: Autores de la tesis

**Tabla N°10.13. Análisis de sensibilidad de escenarios**

Descripción	Pesimista	Esperado	Optimista
% variación de los ingresos	-25%	0%	25%
% variación de las remuneraciones	15%	0%	-15%
% variación de la inversión	15%	0%	-15%
<b>Resultados</b>			
VAN (en miles de Soles)	-640.2	97.8	825.9
TIR	-7.1%	29.9%	78.3%

Elaboración: Autores de la tesis

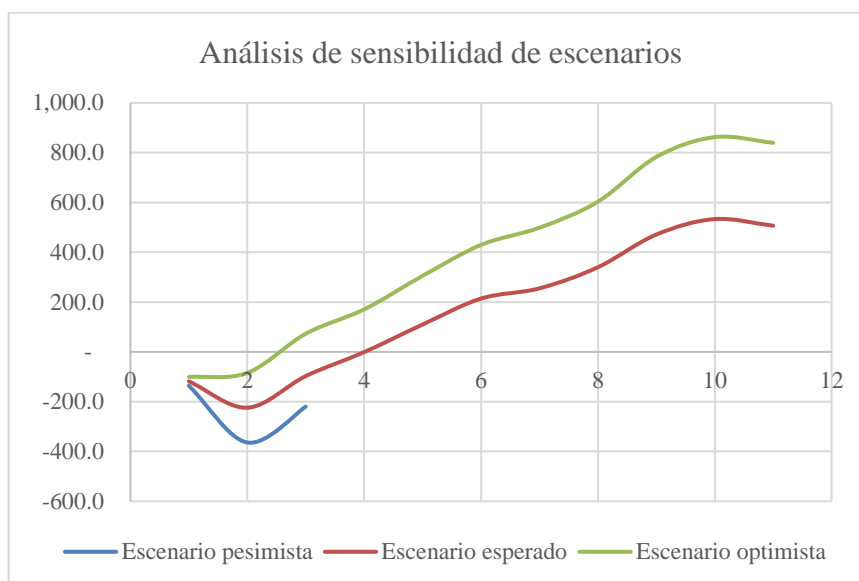
La tabla 10.14 muestra el análisis de sensibilidad del flujo de caja económico. Se asume en el escenario pesimista que el negocio cierra al segundo año.

**Tabla N°10.14. Análisis de sensibilidad de escenarios de flujo de caja económico**

Flujo de caja económico	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Escenario pesimista	- 136.1	- 364.0	- 219.9								
Escenario esperado	- 118.5	- 224.2	- 97.3	- 0.9	109.9	214.0	255.2	339.8	471.2	533.3	506.7
Escenario optimista	- 100.9	- 84.3	72.9	170.6	305.3	429.6	498.7	603.0	782.7	862.6	839.7

Elaboración: Autores de la tesis

**Gráfico N°10.1. Análisis de sensibilidad de escenarios**



Elaboración: Autores de la tesis

### 10.10. Conclusiones

- Una tasa de costo de capital del accionista del 25% arroja un Valor Actual Neto de S/ 97,754.
- Luego de las proyecciones, tanto del estado de resultados como del flujo de caja económico se evidencia la viabilidad del proyecto.

## CAPÍTULO XI. ANALISIS DE RIESGOS

En este capítulo se presenta el análisis de riesgos para el plan de negocios desarrollado, por medio de esta herramienta es posible identificar, analizar, evaluar el impacto y proponer medidas para manejar los riesgos en el negocio. Esta herramienta permitirá determinar los factores de riesgo con mayor probabilidad de ocurrencia, su impacto sobre el negocio para luego definir el tratamiento que se le brindara a cada uno de ellos a fin de evitar que se conviertan en problemas que puedan producir pérdidas y peligrar el éxito del proyecto.

### 11.1. Objetivos

- Identificar, analizar, evaluar el impacto y proponer medida para manejar los riesgos en el negocio.
- Evaluar la probabilidad, impacto y severidad de los riesgos en el negocio.
- Definir los planes de contingencia frente a los riesgos en el negocio.

En todo negocio existe la posibilidad de ocurrencia de un evento inesperado el cual podría tener efectos negativos, estos eventos inesperados son conocidos como riesgos y se distinguen por contar con una probabilidad de ocurrencia y un impacto en el negocio. La probabilidad de ocurrencia de un evento y su impacto pueden ser medidos en distintos rangos como se detalla en la tabla N°11.1.

**Tabla N°11.1. Evaluación de probabilidad e impacto**

Probabilidad		Impacto	
Muy probable	0.9	Muy probable	0.9
Probable	0.7	Probable	0.7
Medianamente probable	0.5	Medianamente probable	0.5
Poco probable	0.3	Poco probable	0.3
Nada probable	0.1	Nada probable	0.1

Elaboración: Autores de esta tesis

Cuando un riesgo es considerado alto se deberá tener un plan de acción definido, en caso de sea moderado se deberán tomar acciones apropiadas para hacerle frente y los riesgos que sean bajos deberán ser monitoreados. En la tabla N°11.2 se presenta la matriz de probabilidad e impacto.

**Tabla N°11.2. Matriz de probabilidad e impacto**

Probabilidad	1	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0
	0.9	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9
	0.8	0.1	0.2	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.6	0.7	0.8
	0.7	0.1	0.1	0.2	0.3	0.4	0.4	0.5	0.6	0.6	0.7
	0.6	0.1	0.1	0.2	0.2	0.3	0.4	0.4	0.5	0.5	0.6
	0.5	0.1	0.1	0.2	0.2	0.3	0.3	0.4	0.4	0.5	0.5
	0.4	0.0	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.4	0.4
	0.3	0.0	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3
	0.2	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2
	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
	Impacto										

Elaboración: Autores de esta tesis

Los riesgos identificados en este plan de negocios se detallan en la tabla N°11.3 con sus respectivas probabilidades, impacto y severidad. Asimismo, se indican los disparadores y las contingencias a ser ejecutadas en cada caso.



**Tabla N°11.3. Riesgos identificados, análisis y manejo**

N°	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Severidad	Efectos del Riesgo	Disparador	Contingencia
1	Alta demanda del servicio	0.3	0.4	0.12	La capacidad instalada es insuficiente	Capacidad instalada al 85%	Subir el precio aprovechando la coyuntura. Invertir en un local que permita mayor capacidad instalada.
2	Nivel de ventas por debajo de lo pronosticado	0.8	0.8	0.64	Ingresos por debajo de lo esperado	Disminución de ventas proyectadas en 10 %	Lanzar promociones o paquetes para incentivar la compra Incrementar el gasto en marketing
3	Accidentes en el centro de estimulación	0.5	0.6	0.3	Disminución en la confianza en el consumidor	Accidente en el centro de estimulación	Adquisición de seguros Capacitar al personal en medidas de seguridad y salud
4	Personal que brinda la estimulación negocia directamente con el cliente	0.5	0.6	0.3	Reducción de la demanda	Disminución en la cantidad de clientes	Monitorear el nivel de satisfacción de los clientes respecto a los servicios prestado Promover reconocimientos y bonos al desempeño
5	Asaltos o vandalismo al centro de estimulación	0.3	0.4	0.12	Incremento de la percepción de inseguridad por los clientes y trabajadores del centro	Asaltos o vandalismo al centro de estimulación	Contratar mayor seguridad Colocar cámaras de seguridad fuera del local
6	Incremento/aparición de competidores	0.8	0.5	0.4	Disminución en los ingresos	Disminución de los clientes en un ...%	Brindar capacitación frecuente al personal Fortalecer la creación de comunidades de padres Lanzar nuevos servicios
7	Cambios en la regulación	0.3	0.4	0.12	Modificación en los servicios ofrecidos	Cambios en la regulación relacionada a los servicios de estimulación	Tener un fondo de emergencia para remodelación o adquisición de nuevos equipos
8	Falta de oferta de personal capacitado	0.6	0.5	0.3	Dificultad para proporcionar el servicio ofrecido	Incremento del tiempo requerido en el reclutamiento y selección de un 50%	Formar alianzas con universidades e institutos con programas de estimulación temprana
9	Aumento de costo de alquiler del local para el centro de estimulación	0.3	0.3	0.09	Aumento en los gastos	Incrementos del costo del alquiler en más del 5%	Establecer un fondo de emergencia para la compra del local o de un nuevo local
10	No renovación del contrato de alquiler	0.5	0.9	0.45	Perdida del negocio	Éxito del negocio puede llevar al dueño del local a no querer renovar el contrato y quedarse con el negocio	Al firmar el contrato de alquiler establecer una clausular para negociar la renovación del contrato con 6 meses previos a su vencimiento.

Elaboración: Autores de esta tesis

## CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES

- **Objetivo Identificar las buenas prácticas ofrecidas en otros centros de estimulación temprana.**

Las buenas prácticas en un centro de estimulación temprana están relacionadas a contar con personal capacitado, espacios adecuados y seguros para las actividades que los niños realizan, equipos de estimulación temprana y el uso de una metodología adecuada. Asimismo, se aprecia como un aspecto muy valorado por los padres el contar con información pertinente y actualizada sobre el avance de sus hijos. Finalmente se identificó que otros centros de estimulación temprana ofrecen también servicios complementarios a fin de poder diferenciarse dentro del mercado.

- **Objetivo: Estimar la demanda potencial del servicio de estimulación temprana en la zona de Lima Norte**

Se ha estimado un mercado objetivo de 47,778 niños pertenecientes a los NSE B y C en la zona 2 de Lima a partir del año 2020. Asimismo, el mercado potencial corresponde a 31,916 niños considerando la intención de compra.

- **Objetivo: Desarrollar las actividades estratégicas necesarias para establecer y destacar el servicio de estimulación temprana**

La estrategia del servicio de estimulación temprana se basa en la diferenciación, por intermedio de precios mayores a los que existen en el mercado se podrá ofrecer una mayor cantidad de beneficios a los clientes tales como personal más calificado, mayor seguridad, mejor infraestructura, uso de equipos de estimulación adecuados.

- **Objetivo: Implementar el plan comercial y plan de operaciones para desarrollar la propuesta de negocio.**

El plan comercial y de operaciones fue desarrollado acorde a las herramientas aprendidas en el programa de maestría y el detalle de los mismos se encuentra en sus respectivos capítulos.

- **Objetivo: Evaluar la viabilidad económica y financiera para el negocio.**

Considerando una tasa de costo de capital del accionista del 25% arroja un Valor Actual Neto de S/ 97,754. Luego de las proyecciones, tanto del estado de resultados como del flujo de caja económico se evidencia la viabilidad del proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alegría, A (2008) Modelo de entrega de servicios de estimulación temprana diseñado hacia la universalización de la atención para fortalecer el desarrollo del potencial intelectual de niños de 0 a 3 años de edad. <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5753/Tesis%20Doctorado%20-%20Alfredo%20Alegr%C3%ADa%20Alegr%C3%ADa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>(18/01/19; 19:00)
- 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>
- Aperturas Psicoanalíticas (2002) La teoría del apego. Un enfoque actual. <https://aperturas.org/articulo.php?articulo=0000198&a=La-teoria-del-apego-Un-enfoque-actual> (20/02/19; 11:38)
- Arellano Marketing (s.f.) *Los Seis Estilos de Vida*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Baby Center (2017) *Cinco mitos de la estimulación temprana*. Recuperado de <https://espanol.babycenter.com/blog/mamas/5-mitos-de-la-estimulacion-temprana/> (19/01/19; 19:00)
- Banco central de Reserva del Perú (2019) *Resumen Informativo Semanal*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2019/resumen-informativo-2019-06-06.pdf>
- Banco central de Reserva del Perú (2018) Reporte de inflación. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/junio/reporte-de-inflacion-junio-2018.pdf> (16/01/19; 16:00).
- Bernardo, R (2011) *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico*. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-16592011000300004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592011000300004)
- Campos, A (2014) *Los aportes de la neurociencia a la atención y educación de la primera infancia*. Recuperado de [https://www.unicef.org/bolivia/056\\_NeurocienciaFINAL\\_LR.pdf](https://www.unicef.org/bolivia/056_NeurocienciaFINAL_LR.pdf) (21/01/19; 18:00)
- CPI (2019) Estadística poblacional. Recuperado de <http://www.cpi.pe/market/estadistica-poblacional.html> (01/08/19;13:00)
- David, F. (2011). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación de México S.A. de C.V
- El Comercio (2016) *La lucha entre universidades e institutos en Lima norte y este*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/lucha-universidades-e-institutos-lima-norte-261072>. (11/02/19; 19:25)
- El economista América (2014) *Perú: La nueva clase media “consolida” el crecimiento de la economía*. Recuperado de <http://www.eleconomistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/5474903/01/14/Peru-La-nueva-clase-media-consolida-el-crecimiento-de-la-economia.html>(18/01/19; 19:30).
- Gestión (2018) *Consumidores de Lima Norte gastan hasta S/ 1,000 en compra de dispositivos tecnológicos*. Recuperado de

- <https://gestion.pe/economia/empresas/consumidores-lima-norte-gastan-s-1-000-compra-dispositivos-tecnologicos-248739> (11/02/19; 20:30).
- Gestión (2017a) *Aplicaciones móviles en Perú han incrementado en 63% la productividad empresarial*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/aplicaciones-moviles-peru-han-incrementado-63-productividad-empresarial-220422> (19/01/19; 20:30).
- Gestión (2017b) *Mujeres peruanas tienen cada vez menos hijos: ¿Llegaremos a los 32 millones de habitantes?* Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mujeres-peruanas-vez-hijos-llegaremos-32-millones-habitantes-127098> (20/01/19; 19:00)
- Grenier, M (S.R) *La estimulación temprana: un reto del siglo XXI*. Recuperado de <http://campus-oei.org/celep/grenier.htm> (21/01/19; 19:00)
- Humberto, V (2001) *Multiculturalidad y migraciones peruanas*. Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/329775-multiculturalidad-y-migraciones-peruanas-por-humberto-vargas-salgado> (19/01/19; 17:30).
- Inei (2018) *Censo nacionales 2017: XII población, VII de vivienda y II de comunidades indígenas*. Recuperado de <http://censos2017.inei.gob.pe/redatam/>(10/08/19; 17:00).
- Inei (2018) *Cuentan hogares que tienen servicio de internet de octubre a diciembre de 2017*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/aumentan-hogares-que-tienen-servicio-de-internet-de-octubre-a-diciembre-de-2017-10671/>(17/01/19; 17:00).
- Inei (2018) *Aumentan hogares que tienen servicio de internet de octubre a diciembre de 2017*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/aumentan-hogares-que-tienen-servicio-de-internet-de-octubre-a-diciembre-de-2017-10671/>(17/01/19; 17:00).
- Inei (2018) *Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf) (11/02/19; 17:00).
- Inei (2018) *Perú: Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad 2017*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1639/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1639/libro.pdf) (11/07/19; 17:00).
- Inei (2017) *Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2016*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1485/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1485/libro.pdf) (11/02/19; 17:00).
- Inei (2017) *El 28% de la población que usa internet lo hace exclusivamente por teléfono móvil*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-28-de-la-poblacion-que-usa-internet-lo-hace-exclusivamente-por-telefono-movil-9825/>(17/01/19; 18:00).
- Inei (2017) *Estadísticas de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_tecnologias-de-informacion-oct-nov-dic2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_tecnologias-de-informacion-oct-nov-dic2017.pdf) (18/01/19; 18:00).
- Inei (2017) *Perú: Perfil Sociodemográfico*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1539/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/index.html). 11/02/19; 17:00).

- Inei (2016) *Perú: Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad 2015*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1407/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1407/libro.pdf) (11/07/19; 17:00).
- Inei (2016) *Compendio Estadístico 2017*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf) (17/01/19; 16:30).
- Inei (2016) *Planos Estratificados de Lima Metropolitana a Nivel de Manzana*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1403/index.html](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1403/index.html) (16/01/19; 16:20).
- Inei (2015) *Perú: Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad 2014*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1344/cap06.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1344/cap06.pdf) (11/07/19; 17:00).
- Inei (2013) *Perú: Nacimientos, defunciones, matrimonios y divorcios, 2012*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1100/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1100/libro.pdf) (11/07/19; 17:00).
- Ipsos (2018) *Estadística Poblacional 2018*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-el-peru-en-el-2018> (6/02/19; 19:00).
- Kohlberg, Lawrence (1968). *Early Education: A Cognitive-Developmental View*, Vol. 39, No. 4, pp. 1013-1062
- Kotler P., Armstrong G (2017) *Marketing*, 16e, Pearson Educación de México S.A. de C.V pp 213
- Minedu (2006) *Normas Legales*. Recuperado de [http://www.minedu.gov.pe/normatividad/resoluciones/rd\\_0373-2006-ed.pdf](http://www.minedu.gov.pe/normatividad/resoluciones/rd_0373-2006-ed.pdf) (20/01/19; 17:00)
- Ministerio de Economía y Finanzas (2018) *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas*. Recuperado de [https://www.mef.gov.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/informe\\_actualizacion\\_proyecciones.pdf](https://www.mef.gov.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf) (16/01/19; 15:00).
- Narvarte, Mariana (1989). *Estimulación y Aprendizaje, Estimulación temprana: Prevención, Rehabilitación*, Tomo I. Editorial Lexus, Argentina
- Nishiyama, A (2018) *El 5G no se limitará a tu celular, será el motor de las ciudades inteligentes y de los autos autónomos* Recuperado de <http://rpp.pe/tecnologia/innovaciones/el-5g-no-se-limitara-a-tu-celular-sera-el-motor-de-las-ciudades-inteligentes-y-de-los-autos-autonomos-noticia-1099222> (19/01/19; 21:00)
- Osiptel (2017) *Osiptel: más del 66% de hogares peruanos ya tienen acceso al internet fijo o móvil*. Recuperado de <https://www.osiptel.gov.pe/noticia/np-encuesta-demanda-erestel2016> (19/01/19; 19:30).
- Peñaloza, M. (2005) *El Mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701007.pdf>
- Reniec (s.f) *Información Estadística*. Recuperado de <https://portales.reniec.gov.pe/web/estadistica/identificada>
- Rodriguez, A (2012) *Estimulación temprana smvl*. Recuperado de <http://mary-estimulaciontempranasmvl.blogspot.com/> (20/01/19; 22:00)
- Santiago, J y Rouss, Andrés (2010) *El focus group como técnica de investigación cualitativa*. Recuperado de:

- [http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/4781/254\\_Roussos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/4781/254_Roussos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Semana Económica (2017) *Ipsos Perú: "Lima va a crecer más hacia el norte que hacia el sur"*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/228362-ipsos-peru-lima-va-a-crecer-mas-hacia-el-norte-que-hacia-el-sur/> (11/02/19; 19:00)
- Taylor, S. & Bogdan, R. (1990) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Recuperado de: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39626073/Taylor-Bogdan\\_observacion\\_part.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTaylor\\_Bogdan\\_observacion\\_part.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190709%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-Date=20190709T043954Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=5d73db27175b225656a2b01dd513d17a31fdf2d9f13fb41de05500d6186e6218](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39626073/Taylor-Bogdan_observacion_part.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTaylor_Bogdan_observacion_part.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190709%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190709T043954Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=5d73db27175b225656a2b01dd513d17a31fdf2d9f13fb41de05500d6186e6218)
- Trigilia, A (S.R) *La Teoría del Aprendizaje Social de Albert Bandura* <https://psicologiyamente.com/social/bandura-teoria-aprendizaje-cognitivo-social> (20/01/19; 21:00).