



Plan de Negocio para la creación de un Jardín Infantil en la ciudad de Villavicencio

Andrés Mauricio Forero Espitia

Universidad EAN
Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales
Maestría en Administración de Empresas
Bogotá, Colombia
2020

Plan de Negocio para la creación de un Jardín Infantil en la ciudad de Villavicencio

Andrés Mauricio Forero Espitia

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas

Director (a):

María del Pilar Ramírez Salazar

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN
Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales
Maestría en Administración de Empresas
Bogotá, Colombia
2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 28 - 05 – 2020

A Dios gracias por sus infinitas bendiciones y protección, a mis padres por su amor, ejemplo y apoyo, a mis hermanos y sobrina por su ánimo y motivación.

Si crees que el conocimiento es caro,
prueba la ignorancia

Derek Bok

Agradecimientos

A Sandra Jennina Sanchez – Directora del MBA - EAN quien fue mi tutora de anteproyecto y a Maria del Pilar Ramirez – Docente Titular – EAN quien fue mi Directora de trabajo de grado, gracias por la orientación y apoyo para dar buen término a la etapa final en mi objetivo de ser Magister en Administración de Empresas.

Resumen

En los últimos años, la ciudad de Villavicencio ha presentado un crecimiento poblacional notable, de acuerdo con el censo realizado por el DANE en el 2005, se registraron 380.328 habitantes y en el 2018 se registraron 531.275 habitantes, esto equivale a un aumento del 39,69%, las condiciones favorables de empleo debido al auge en los precios del petróleo en Colombia han influido en este comportamiento, uno de los mayores productores de petróleo del país es el departamento del Meta, esta condición presenta oportunidades para diferentes servicios y productos.

De acuerdo con los resultados del estudio piloto de mercado, se desarrolló un plan de negocios para la creación de una empresa privada de servicios de cuidado y educación de niños menores de seis (6) años, este plan incluyó: Análisis sectorial y de sostenibilidad, estudio técnico y estratégico, así como resultados de viabilidad financiera.

Esta propuesta de emprendimiento incluyó factores diferenciadores e innovadores, haciendo de la misma una opción atractiva que se destaque en su sector. El modelo pedagógico a emplear, integrará dos métodos de enseñanza reconocidos y preferidos por padres de familia según consultas de mercado, como lo son el método Montessori y el método Kumon, se contará con la posibilidad de prestar el servicio en modalidad presencial y virtual. Se usará Crowdfunding como vía de financiamiento, ofreciendo una rentabilidad del 10%, en un periodo de recuperación de 2,62 años, descuentos y bonos de consumo para los servicios prestados por el jardín infantil. La inversión requerida para la creación y apertura es de 200 MCOP, el punto de equilibrio se logra con la prestación del servicio a 39 niños, el VPN simulado a cinco (5) años fue \$182 MCOP y una TIR de 29,30%.

Palabras clave: (Servicio, niños, niñas, padres de familia, cuidado, guardería, jardín infantil, educación, Montessori, Kumon, Crowdfunding).

Abstract

In recent years, the city of Villavicencio has shown remarkable population growth, according to the census carried out by DANE in 2005, 380.328 inhabitants were registered and in 2018, 531.275 inhabitants were registered, this is equivalent to an increase of 39.69%, favorable employment conditions due to the boom in oil prices in Colombia have influenced this behavior, one of the largest oil producers in the country is the department of Meta, this condition presents opportunities for different services and products.

According to the results of the market pilot study, select a business plan for the creation of a private company for the care and education services of children under six (6) years old, this plan includes: Sector and sustainability analysis, study technical and strategic, as well as financial viability results.

This entrepreneurship proposal includes differentiating and innovative factors, making it an attractive option that stands out in its sector. The pedagogical model to be used will integrate two teaching methods recognized and preferred by parents according to market inquiries, such as the Montessori method and the Kumon method, with the possibility of providing the service in face-to-face and virtual mode. CrowdFunding will be used as a financing channel, it will have a profitability of 10%, in a recovery period of 2.62 years, discounts and consumer bonds for the services provided by the kindergarten. The investment required for the creation and opening is 200 MCOP, the break-even point is achieved with the delivery of the service to 39 children, the simulated NPV at five (5) years was \$ 182 MCOP, and an IRR of 29.30%.

Key words: (Service, boys, girls, parents, care, kindergarten, kindergarten, education, Montessori, Kumon, CrowdFunding).

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
LISTA DE FIGURAS.....	IX
LISTA DE TABLAS.....	XI
1. INTRODUCCIÓN	14
2. NATURALEZA DEL PROYECTO	16
3. ANÁLISIS DEL SECTOR	35
4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	54
4.1. ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO	55
4.2. RESULTADOS	70
5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO	94
6. ASPECTOS TÉCNICOS	102
7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	122
8. ASPECTOS FINANCIEROS.....	135
9. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.....	154
10. CONCLUSIONES	159
11. REFERENCIAS.....	160
A. ANEXO. SIMULADOR FINANCIERO	163
B. ANEXO. ENTREVISTAS PARTICULARES	164

Lista de figuras

Pág.

Figura 1. La curva Heckman. Fuente: James J. Heckman.....	17
Figura 2. Comunas de Villavicencio. Fuente: (Secretaría de Educación Villavicencio, 2019).....	26
Figura 3. Ubicación jardín infantil Happy Kids – Villavicencio. Fuente: (Google, 2019)...	27
Figura 4. Necesidades Comuna 2. Fuente: Alcaldía de Villavicencio 2014.....	28
Figura 5. Valoración de fuerzas de Porter o análisis sectorial. Fuente: Adaptado de (Porter, 2008).	43
Figura 6. Tasa de fertilidad (infantes nacido/mujer) Colombia. Fuente: (CIA World Factbook, 2018).	49
Figura 7. Tasa de crecimiento de la población. Fuente: (The World Bank, 2018).	49
Figura 8. Sistema Educativo en Colombia. Fuente: (DNP, 2018).	51
Figura 9. Número y distribución porcentual de alumnos matriculados y docentes – Total nacional 2018. Fuente: Tomado de (DANE, 2018).	59
Figura 10. Distribución porcentual de la matrícula, por niveles educativos y sexo – Total nacional 2018. Fuente: Tomado de (DANE, 2018).	60
Figura 11. Número y variación porcentual de matriculados en preescolar, por grados – Total nacional 2018. Fuente: Tomado de (DANE, 2018).	60
Figura 12. Decision Analyst STATSTM. Fuente: Decision Analyst STATSTM Versión 2.0.0.2.	64
Figura 13. Principales jardines infantiles en Villavicencio. Fuente: Tomado de (Google, 2019).	71
Figura 14. Respuesta a pregunta 1 - Estudio piloto de clientes.	81
Figura 15. Respuesta a pregunta 2 - Estudio piloto de clientes.	81
Figura 16. Respuesta a pregunta 3 - Estudio piloto de clientes.	82
Figura 17. Respuesta a pregunta 4 - Estudio piloto de clientes.	82
Figura 18. Respuesta a pregunta 5 - Estudio piloto de clientes.	83
Figura 19. Respuesta a pregunta 6 - Estudio piloto de clientes.	84
Figura 20. Respuesta a pregunta 7 - Estudio piloto de clientes.	84
Figura 21. Respuesta a pregunta 8 - Estudio piloto de clientes.	85
Figura 22. Respuesta a pregunta 9 - Estudio piloto de clientes.	86
Figura 23. Respuesta a pregunta 10 - Estudio piloto de clientes.	86

Figura 24. Respuesta a pregunta 11 - Estudio piloto de clientes.....	87
Figura 25. Respuesta a Pregunta 12 - Estudio piloto de clientes.	88
Figura 26. Respuesta a pregunta 13 - Estudio piloto de clientes.....	88
Figura 27. Respuesta a pregunta 14 - Estudio piloto de clientes.....	89
Figura 28. Mapa de procesos del modelo de negocio	112
Figura 29. Estructura organizacional de Happy Kids. Fuente: Elaboración propia.....	125
Figura 30. Organigrama Jardín Infantil Happy Kids. Fuente elaboración propia.....	127
Figura 31. Esquema de gobierno corporativo. Fuente: Elaboración propia.	132
Figura 32. Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB). Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística y Fedesarrollo, (Brigard Urrutia, 2018).	138
Figura 33. Tasa de Desempleo. Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística, (Brigard Urrutia, 2018).	138
Figura 34. Índice de Precios al Consumidor (IPC). Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Proyección estimada por el FMI, (Brigard Urrutia, 2018).	139
Figura 35. Tasa de Interés (%). Fuente: Banco de la Republica, (Brigard Urrutia, 2018).	139
Figura 36. Esquema de recursos financieros. Fuente: Elaboración propia.	149
Figura 37. Relación de ingresos y costos. Fuente: Elaboración propia a partir de datos simulador EAN.....	153

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Matrícula en preescolar según zona y grados, por departamento y sexo año 2018.	27
Tabla 2. Proyecciones de Población 2020-2023 por sexo y edades simples de 0 a 6 años	28
Tabla 3. Población total por estrato Villavicencio censo año 2005.....	29
Tabla 4. Población total por comuna Villavicencio Censo año 2005.	29
Tabla 5. Resumen presupuesto de inversión.....	31
Tabla 6. Detalle proyección de ventas año 2022	32
Tabla 7. Proyecciones de ventas 2022-2026.	33
Tabla 8. Resumen indicadores financieros.	33
Tabla 9. Tabla III-3. Cobertura neta por nivel educativo y zona, 2017.	37
Tabla 10. Proyección población infantil 2018.....	39
Tabla 11. Población matriculada vigencia 2018 en el Municipio de Villavicencio.	39
Tabla 12. Matricula por edades 2018 en el Municipio de Villavicencio.....	39
Tabla 13. Comparativo de matrícula por zona geográfica 2018.	39
Tabla 14. Matriculas IEO por grados 2018.	40
Tabla 15. Estructura educativa zona rural y urbana de Villavicencio	40
Tabla 16. Matriculados en establecimientos educativos no oficiales.....	40
Tabla 17. Programación y resultados meta cinco plan de gobierno Villavicencio 2018...	41
Tabla 18. Análisis amenaza de nuevos competidores	44
Tabla 19. Análisis fuerza clientes	44
Tabla 20. Análisis fuerza proveedores.....	45
Tabla 21. Análisis fuerza servicios o productos sustitutivos.....	45
Tabla 22. Análisis fuerza rivalidad competidores	46
Tabla 23. Resumen análisis cuantitativo fuerzas de Porter	47
Tabla 24. Proyecciones macroeconómicas 2020 y 2021.	48
Tabla 25. Matriz DOFA análisis de las oportunidades y amenazas.	52
Tabla 26. Segmentación geográfica.	56
Tabla 27. Segmentación demográfica.	56
Tabla 28. Segmentación pictográfica.....	56
Tabla 29. Mapa de Empatía – Descripción del Cliente Ideal.....	58

Tabla 30. Alumnos matriculados por departamentos total nacional 2017 – 2018.	59
Tabla 31. Matrícula en preescolar según zona y grados, por departamento y sexo.	61
Tabla 32. Educación Formal - Matrícula según nivel educativo y sector, por secretaria y sexo.	61
Tabla 33. Competencia del jardín infantil	74
Tabla 34. Competencia del jardín infantil	76
Tabla 35. Fortalezas competencia jardín infantil	78
Tabla 36. Ranking valoración competencia sector	79
Tabla 37. Educación Formal - Matrícula en preescolar según zona y grados, por secretaria y sexo.	90
Tabla 38. Educación Formal - Matrícula según nivel educativo y sector, por secretaria y sexo.	90
Tabla 39. Precios jardín infantil 2022.	98
Tabla 40. Presupuesto estrategias de comunicación y promoción	99
Tabla 41. Presupuesto estrategia fuerza de ventas	100
Tabla 42. Presupuesto de la mezcla de mercado.....	100
Tabla 43. Presupuesto de la mezcla de mercado.....	108
Tabla 44. Costos fijos producción proyección 2022.....	116
Tabla 45. Costos nomina proyección 2022.	116
Tabla 46. Costos variables producción proyección 2022.....	117
Tabla 47. Costos base mensual producción año 2022	117
Tabla 48. Presupuesto estimado infraestructura jardín infantil.	119
Tabla 49. Personal de nomina	120
Tabla 50. Personal requerido por servicios temporales.....	120
Tabla 51. Análisis DOFA.....	124
Tabla 52. Esquema de contratación y remuneración jardín Infantil Happy Kids	128
Tabla 53. Clasificación segmento empresarial en Colombia.	136
Tabla 54. Presupuesto proyectado ingresos o ventas año 2022	140
Tabla 55. Presupuesto proyectado 2022 de costos de comercialización.....	141
Tabla 56. Salario mínimo mensual ejemplo pagado por empleador año 2020.....	141
Tabla 57. Remuneración servidores públicos docentes y directivo docentes al servicio del Estado en los niveles de preescolar, básica y media que se rigen por el Decreto Ley 1278 de 2002.....	142
Tabla 58. Estimación costos laborarles año 2022.	143
Tabla 59. Presupuesto proyectado costoso administrativos año 2020.	143
Tabla 60. Presupuesto de inversión	144
Tabla 61. Flujo de caja.....	145
Tabla 62. Estados de resultados.....	146
Tabla 63. Balance General.....	147
Tabla 64. Indicadores financieros	148
Tabla 65. Calculo del préstamo.....	150
Tabla 66. Calculo del capital de trabajo.	151
Tabla 67. Total de la inversión.	151
Tabla 68. Resumen indicadores financieros.....	151

Tabla 69. Flujo de caja del proyecto.	152
Tabla 70. Punto de equilibrio.	152
Tabla 71. Entrevistas Particulares	164

1.Introducción

Se presenta en este trabajo, un plan de negocios para la creación de una empresa privada para el cuidado y prestación de servicios educativos para niños y niñas menores de 6 años, la cual tendrá como denominación el nombre de “Jardín Infantil Happy Kids”. Este emprendimiento tiene como factores diferenciadores primero, el enfoque pedagógico integrado de dos métodos educativos 1] el Montessori y el 2] método Kumon, los cuales han sido validados por varios años como referentes a nivel mundial debido al valor de su método de aprendizaje que se refleja en el desarrollo y formación infantil, segundo ser una opción de inversión accesible mediante plataformas de Crowdfunding o invitación directa en estudio de mercado detallado a realizarse en etapas posteriores. Este mecanismo permitirá su financiamiento estableciendo una rentabilidad mínima del 10% en un periodo de recuperación de 2,62 años más descuentos y bonos de consumo para los servicios prestados por el jardín infantil. La inversión requerida para la creación y apertura es de 200 MCOP, el punto de equilibrio se logra con la prestación del servicio a 39 niños, el VPN simulado a cinco (5) años fue \$182 MCOP y una TIR de 29,30%.

El objetivo de este plan de negocios es presentar la viabilidad de desarrollo del mismo mediante un análisis del sector, un estudio piloto de mercado y la valoración de los aspectos financieros. Como objetivos específicos se tiene la realización del análisis del sector, con el fin de identificar las amenazas y oportunidades para este emprendimiento, la realización de un estudio piloto de mercado para tener más información de la competencia y principalmente de las expectativas y necesidades actuales de los clientes potenciales, finalmente realizar el análisis y valoración financiera de la viabilidad del plan de negocios para reducir la incertidumbre de la inversión requerida, su tiempo de recuperación y posterior rentabilidad. Así mismo, este plan de negocio permitió la definición de estrategias de mercadeo e introducción que mejoran las probabilidades de éxito del mismo. Este plan de negocios tuvo en cuenta incluir el enfoque hacia la sostenibilidad en las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza.

El aumento poblacional en la ciudad de Villavicencio en los últimos años, la positiva condición laboral que genera el auge del precio del petróleo en Colombia y por ende en el departamento del Meta como una de las principales zonas de exploración y producción, presenta como oportunidad la demanda de diferentes servicios y productos, así mismo para muchos padres de familia esta oportunidad conlleva requerimientos o necesidades relacionadas con el cuidado y educación de sus hijos, por lo anterior requieren contar entre otros con servicios seguros, confiables y en lo posible a un buen precio.

El jardín infantil estará ubicado en la ciudad de Villavicencio, capital del departamento del Meta en el barrio Villa María, a razón que se encuentra en cercanía de varias empresas públicas y privadas de gran importancia como Ecopetrol S.A., esta cercanía facilita el desplazamiento y/o transporte de los niños al jardín infantil. El mercado objetivo del jardín infantil lo constituyen futuros y actuales padres de familia con ingresos económicos iguales o superiores a tres (3) s.m.m.l.v.

Se diseñó un plan de negocios para que el jardín infantil este en la capacidad de prestar servicios a 100 niños y niñas así: dos (2) aulas con capacidad de servicio para diez bebés de entre 6 meses y un (1) año de edad cada una, dos (2) aulas con capacidad de servicio para diez bebés de entre un (1) año y dos (2) años de edad cada una, (4) aulas con capacidad de servicio para quince niños entre dos (2) años y seis (6) años de edad cada una, para un total de ocho (8) aulas para la capacidad completa esperada.

El jardín infantil contará con los siguientes servicios: 1] educación personalizada bajo los parámetros del método Kumon y Montessori en ambientes normales y virtuales, 2] enseñanza de idiomas, en inglés y francés en primera instancia, 3] una ludoteca para la experimentación de actividades sensoriales, 4] alimentación saludable orientada por especialistas, 5] transporte puerta a puerta, 6] actividades extracurriculares tales como cursos de música, danza, pintura, deportes, 7] escuela de formación de padres 8] desarrollo de eventos en las instalaciones de jardín, así como instalaciones modernas, confortables y amplias zonas verdes.

2. Naturaleza del proyecto

- Origen o fuente de la idea de negocio
- Descripción de la idea de negocio
- Justificación y antecedentes
- Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo
- Estado actual del negocio
- Descripción de productos o servicios
- Nombre, tamaño y ubicación de la empresa
- Potencial del mercado en cifras
- Ventajas competitivas del producto y/o servicio
- Resumen de las inversiones requeridas
- Proyecciones de ventas y rentabilidad
- Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad
- Equipo de trabajo

2.1. Origen o fuente de la idea de negocio

La infancia es el futuro del mundo, según la Unicef **“los primeros años de vida de un niño son los que sientan las bases de todo su crecimiento futuro”**. De ahí que la Unicef propende por promover la defensa de los derechos de los niños, suplir sus necesidades básicas y contribuir a su desarrollo. La Unicef como defensora de los niños a nivel mundial indica cuán importante es la nutrición, protección y estimulación para que el cerebro de los niños se desarrolle de manera adecuada.

Algunas de las razones expuestas por la Unicef indican que invertir en la educación infantil es lo más acertado que debe hacerse en todos los países, con tan solo 50 dólares que cada gobierno invierta por niño se mejorará la intervención en salud y nutrición que favorecerá al país de manera significativa. Un país educado y bien alimentado se convierte en un país próspero y desarrollado (Unicef, 2017).

El premio Nobel de Economía James J. Heckman, indica que el rendimiento anual inicial derivado de invertir en el desarrollo en la primera infancia, puede estar en torno al 7%, a continuación se presenta una figura que muestra como los beneficios se presentan en las etapas más tempranas de vida. “La curva Heckman: los mayores rendimientos económicos provienen de la inversión en los primeros momentos del niño” (Unicef, 2017, pág. 48).

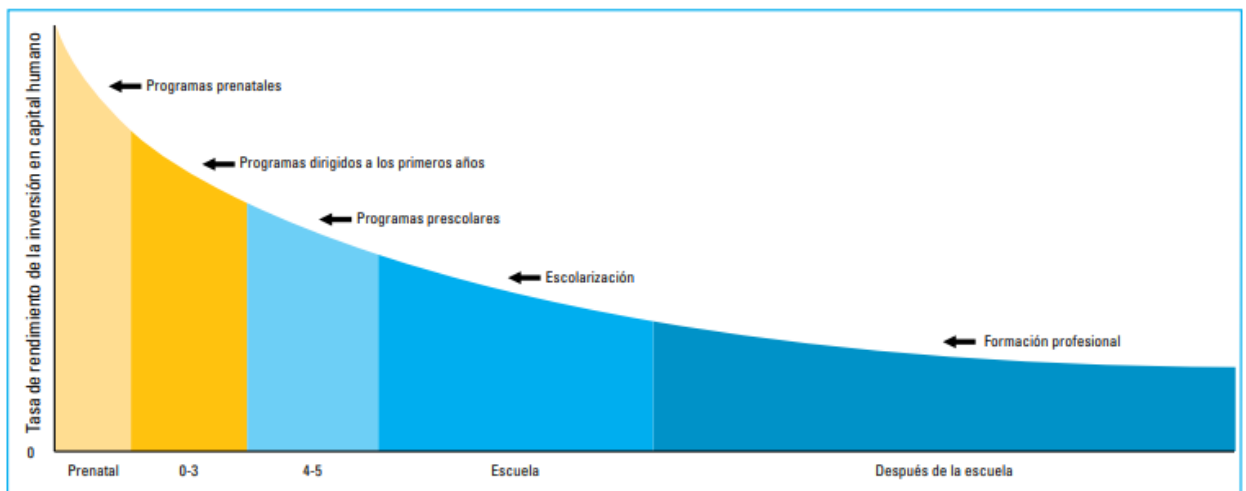


Figura 1. La curva Heckman. Fuente: James J. Heckman.

Diferentes estudios liderados por el premio Nobel James J. Heckman, como *The Rate of Return to the High/Scope Perry Preschool Program* en el 2010 o *The Life-cycle Benefits of an Influential Early Childhood Program* en el 2016, indican que los beneficios pueden ser aún mayores no solo desde el punto de vista personal, sino de igual forma a la sociedad con reducciones en tasas de criminalidad o violencia al incrementar las opciones u oportunidades que brinda la educación. “Existen diferentes cálculos del profesor Heckman y de la Fundación Gates que estiman que un peso invertido en un niño en la primera infancia le ahorra entre \$7 y \$21 a la sociedad” (Dinero, 2016).

“La educación preescolar es una inversión eficiente y eficaz para el desarrollo económico y la fuerza laboral, cuánto antes se realice la inversión, mayor será su rendimiento” (Heckman, 2017).

Diferentes trabajos de investigación han llegado a la conclusión que invertir en la educación mejora el nivel de vida de las personas, mejora el nivel de bienestar de la sociedad, la educación es imprescindible en la “sociedad del aprendizaje”, la educación mejora aspectos no económicos en la vida de las personas, invertir en la educación es rentable. Los anteriores son motivos importantes para decidir rápidamente en invertir en educación y si es posible a temprana edad mucho mejor (Grañó, 2015).

2.2. Descripción de la idea de negocio

El plan de negocios para el jardín Infantil, consiste en la creación de una empresa de servicios privados para el cuidado y educación de niños y niñas menores de 6 años en la ciudad de Villavicencio, cuyo factor diferenciador e innovador, es el enfoque pedagógico integrativo de métodos educativos como el Montessori el cual se basa en la necesidad de adaptación al entorno, y el método Kumon, el cual se basa en el conocimiento individual y progresivo fortaleciendo la autodisciplina y concentración, por lo anterior, son dos métodos que potencializan la formación y enseñanza, propendiendo por el logro de mejorar y fortalecer el desarrollo de los conocimientos y habilidades que requieren los niños y niñas.

“El sabio no es manipulador de instrumentos, sino conocedor de la Naturaleza” Maria Montessori.

De acuerdo con (Landivar, 2015), “María Montessori observo el desarrollo humano dentro de un contexto educativo. La observación, la recopilación de información, y la repetición de experiencias formaron las ideas pedagógicas que más tarde sería descriptas como el Método Montessori”.

Así mismo, del Kumon Instituto de España 2015, citado en (Vindel & Marín, 2016), “El objetivo principal de este método de trabajo es desarrollar al máximo el potencial de aprendizaje de cada alumno basándose en una programación individualizada. Kumon es una metodología de origen japonés, por lo que su filosofía se caracteriza por la rigurosidad y la disciplina en el trabajo. Desde Kumon no existe el establecimiento de límites en el aprendizaje por edad o diagnóstico, si no que la programación realizada se va reajustando a la evolución que tenga cada alumno a lo largo de su recorrido en el centro educativo”.

Los métodos de Montessori y Kumon tienen características que los hacen compatibles, y al fomentar la enseñanza con las bondades de ambos métodos, maximizaremos el potencial de aprendizaje de los niños.

2.3. Justificación y antecedentes

Villavicencio es una ciudad que ha presentado un crecimiento poblacional notable en los últimos años tal y como se puede evidenciar en los registros del censo poblacional realizado por el DANE entre el 2005 con 380.328 habitantes y 2018 con 531.275 habitantes, equivalente a un aumento poblacional del 39,69%, lo anterior obedece entre otros factores a condiciones favorables de empleo debido al auge de precios del petróleo en Colombia y es de anotar que en el departamento del Meta se presenta una porción importante de la actividad petrolera del país, por ende este aumento genera mayores requerimientos de diferentes servicios. Así mismo los actuales y futuros padres de familia requieren de un servicio que les permita tener seguridad y tranquilidad para el cuidado y educación de sus hijos.

Lo anterior, conlleva a que los servicios que se presten en la ciudad, sean cada día mejor y se encuentren al nivel de las principales ciudades del país. Así las cosas, se tienen varios motivos para la creación de una empresa de cuidado y educación para niños menores de 6 años que presente altos estándares de calidad. El plan de negocios

creado para el jardín infantil, presenta una propuesta de servicios innovadora y diferenciadora, puesto que al realizar el estudio piloto de mercado, se identificaron que la mayoría de los jardines infantiles ofrecen como propuesta pedagógica métodos tradicionales y se encuentran otras entidades que ofrecen metodologías de estudio como Kumon en modo de servicio complementario a la educación que tienen los niños.

Tal y como se indica en (Ortiz Ocaña, 2014), también será muy importante conocer por parte de los educadores el funcionamiento de la mente de los niños para mejorar la pedagogía de educación, así mismo ayudar a los niños a comprender el funcionamiento de su mente les permitirá conocer mejor sus capacidades, la anterior no es una tarea solo de la psicología.

Los jardines infantiles o guarderías, primero como lo indica la Fundación Bernard Van Leer, 2007, p3 en (Amar Amar, 2015), deben prestar un servicio de cuidado que se entienda como un conjunto integrado de acciones que garantizan a los niños la sinergia de protección y el apoyo que necesitan para su salud y nutrición, así como para los aspectos físicos, psicosociales y cognitivos de su desarrollo.

Los jardines infantiles son muy importantes en el proceso de socialización y aprendizaje de los niños y niñas, que en temprana edad están desarrollando sus habilidades físicas y psíquicas, es una edad de conocimiento y formación muy importante, por ende, la educación y actividades en las que participen serán referentes en sus vidas.

El jardín infantil se ubicará en el barrio Villa Maria de la ciudad de Villavicencio, esta ubicación es estratégica puesto que en la zona hay establecidas muchas empresas de servicios privados y la cercanía a sus lugares de trabajo les permitirá a los padres de familia disminuir tiempos de desplazamiento en los casos que no requieran el uso del transporte ofrecido por el jardín infantil.

2.4. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa de cuidado y educación infantil para niños menores de 6 años, con un enfoque pedagógico diferenciador e innovador sustentado en los métodos de Montessori y Kumon en la ciudad de Villavicencio.

2.5. Objetivos de corto plazo

Los objetivos de corto plazo corresponden cronológicamente a su desarrollo durante la vigencia 2020.

- ✓ Identificar los requerimientos para la obtención de la licencia de funcionamiento de un jardín infantil.
- ✓ Realizar un análisis del sector que permita identificar amenazas y oportunidades a tener en cuenta en el plan de negocio.
- ✓ Realizar un estudio piloto de mercado para conocer la competencia y percepción actual de futuros clientes.
- ✓ Diseñar el plan organizacional requerido para el óptimo funcionamiento del jardín infantil.
- ✓ Establecer el plan operativo que permita la puesta en marcha con el menor número de incertidumbre y/o con éxito.
- ✓ Realizar la simulación financiera de la viabilidad económica y sostenibilidad del jardín infantil.

2.6. Objetivos de mediano plazo

Los objetivos de medio plazo corresponden cronológicamente a desarrollarse durante la vigencia 2021.

- ✓ Realizar un estudio de mercado amplio que incluya una base de datos suficiente para lograr la vinculación del 50% de cupos disponibles para el año de operación inicial.
- ✓ Realizar pre acuerdos o convenios con empresas, entidades públicas y privadas para la prestación del servicio de cuidado y educación de niños menores de 6 años.
- ✓ Obtener los recursos financieros requeridos para iniciar la compra y generación de compromisos económicos para la puesta en operación del jardín infantil.

- ✓ Lograr la obtención de permisos y licencias requeridas para la puesta en funcionamiento del jardín infantil.

2.7. Objetivos de largo plazo

Los objetivos de largo plazo corresponden cronológicamente a desarrollarse durante la vigencia 2022.

- ✓ Realizar la inauguración y puesta en operación con éxito del jardín infantil.
- ✓ Lograr un excelente desempeño y prestación del servicio que permita obtener fidelización y reconocimiento por parte de los clientes actuales.

2.8. Estado actual del negocio

El plan de negocios para la creación del jardín infantil tiene el siguiente estado en su plan de trabajo.

Actividades realizadas.

- ✓ Segundo semestre 2019
 - Estructuración preliminar plan de negocios – creación de empresa.

Actividades en desarrollo.

- ✓ Primer semestre 2020
 - Plan de negocios preliminar elaborado
 - Estudio piloto de clientes realizado
 - Plan de negocios fase inicial aprobado
- ✓ Segundo semestre 2020
 - Estructuración inicial modelo de negocio legal
 - Formalización creación de empresa

Actividades futuras.

- ✓ Primer semestre 2021
 - Gestión de inversionistas
 - Gestión licencia de funcionamiento provisional
 - Actualización plan de negocios
- ✓ Segundo semestre 2021
 - Adecuación instalaciones
 - Gestión el talento humano
 - Mercadeo y publicidad
 - Obtención de licencia de funcionamiento definitiva
 - Gestión contratación
 - Dotación final instalaciones
- ✓ Primer semestre 2022
 - Inauguración, apertura e inicio prestación del servicio.

2.9.Descripción de productos o servicios

El jardín infantil prestara sus servicios de formación pre-escolar teniendo como principales modelos pedagogicos los métodos Montessori y el modelo Kumon. Los niveles ofrecidos para la prestación de este servicio están definidos según las siguientes edades:

- ✓ Gateadores – Mayor de 6 meses
- ✓ Caminadores – A partir de 1 año
- ✓ Párvulos – A partir de 2 años
- ✓ Pre Jardín – A partir 3 años
- ✓ Jardín – A partir 4 años
- ✓ Transición – A partir 5 años

Los servicios de formación y enseñanza serán acompañados con otras actividades y servicios complementarios como:

- ✓ Cursos de las lenguas extranjeras inglés y francés.
- ✓ Cursos de música, danzas, pintura, música, expresión corporal.
- ✓ Deportes: Tennis de campo, natación, fútbol, gimnasia, porras.
- ✓ Asesoría psicológica
- ✓ Terapias de fonoaudiología y lenguaje
- ✓ Servicio de comida saludable
- ✓ Servicio de transporte puerta a puerta

El jardín contara con áreas y servicios especiales para:

- ✓ Salas de conocimiento digital
- ✓ Salas de trabajo e interacción grupal
- ✓ Salas de lectura
- ✓ Salas de descanso
- ✓ Biblioteca y ludoteca
- ✓ Atención médica o enfermería.
- ✓ Zona de alimentación
- ✓ Conexión digital o web cam para padres de familia
- ✓ Amplias zonas verdes para esparcimiento

El jardín infantil tendrá también la opción de ofrecer servicios como:

- ✓ Talleres de refuerzo

- ✓ Vacaciones recreativas
- ✓ Fiestas infantiles
- ✓ Baby shower
- ✓ Escuela de padres

El horario de atención será de lunes a viernes en dos jornadas, media jornada (de 7am a 12m) (1pm a 6pm) o jornada completa la cual iniciara a las 7 am y finalizara a las 6pm.

2.10. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

El jardín infantil tendrá las siguientes opciones de nombre, las cuales se validarán en la secretaria de educación de Villavicencio previa solicitud de estudio de permiso de funcionamiento.

1. Happy Kids
2. Colores para el mundo
3. Pilitos y emprendedores
4. Boys and Girls
5. Aventuras de Conocimiento

Teniendo en cuenta la clasificación de las empresas según la Ley 905 de 2004, el jardín infantil será una Mipymes pequeña tendrá una planta o nómina de menos cincuenta (50) trabajadores y activos totales menores a cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

El jardín infantil se ubicará en el barrio Villa Maria, el cual hace parte de la comuna 2, que la componen los barrios: Nueva Andalucía, Centro, la Salle, las Colinas, Azotea, San Fernando, Barzal Alto y Bajo, Maizaro, Villaflores, Siete de Agosto, Buque, Trapiche, Villa María, Villacentro, Camoa, Balatá, Los Pinos, Bonanza, Villa Codem, San José, Balcones

de Toledo, Sansoucí. El Villa Maria y barrios cercanos en general se caracterizan por ser de estratos socioeconómicos altos.



Figura 2. Comunas de Villavicencio. Fuente: (Secretaría de Educación Villavicencio, 2019).

El jardín infantil se ubicará en el barrio Villa Maria de la ciudad de Villavicencio. Esta ubicación es un lugar estratégico puesto que en la zona y barrios cercanos se conoce que están localizadas varias empresas privadas y públicas que tienen ingresos económicos altos como Ecopetrol S.A., la determinación final obedecerá a las condiciones propias del lugar, compatibilidad de permisos de funcionamiento, vías de acceso, seguridad en la zona, servicios, transporte público, entre otras. La cercanía al sector laboral de los padres hace ideal la ubicación del jardín.

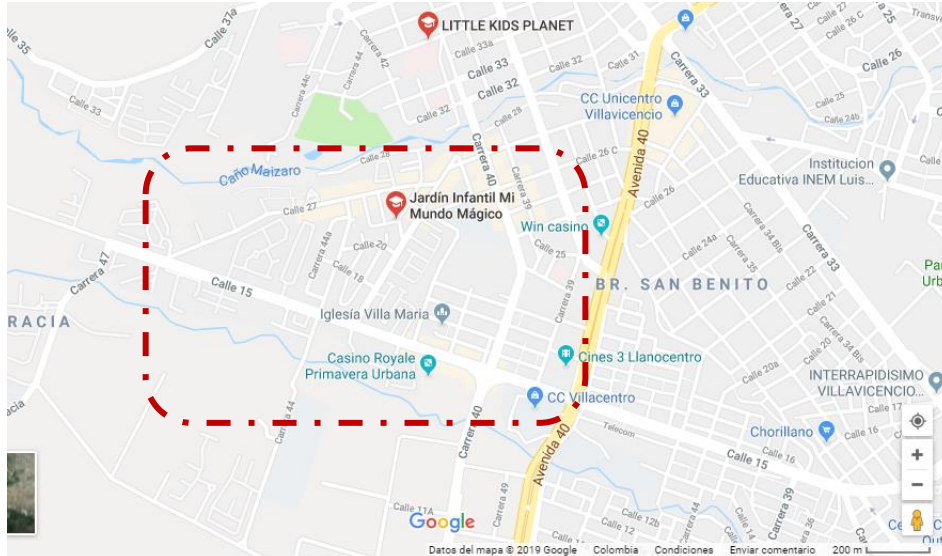


Figura 3. Ubicación jardín infantil Happy Kids – Villavicencio. Fuente: (Google, 2019).

2.11. Potencial del mercado en cifras

Villavicencio es el epicentro comercial más importante de los Llanos Orientales. Está situada en el Piedemonte de la Cordillera Oriental, al noroccidente del departamento del Meta, en la margen izquierda del río Guatiquía y cuenta con una población urbana o en cabecera de 492.052 habitantes según datos del DANE censo del 2018. A continuación se presenta información pertinente para la valoración en cifras del potencial del mercado.

Tabla 1. Matrícula en preescolar según zona y grados, por departamento y sexo año 2018

		2018			
Departamento	Sexo	Total			
		Total	Pre-jardín	Jardín	Transición
Nacional	Total	985.271	104.545	159.292	721.434
	Hombres	503.256	52.757	80.985	369.514
	Mujeres	482.015	51.788	78.307	351.920
Meta	Total	22.126	2.354	3.320	16.452
	Hombres	11.399	1.198	1.699	8.502
	Mujeres	10.727	1.156	1.621	7.950

Fuente: DANE. Educación Formal. Actualizado el 29 de julio de 2019.

Tabla 2. Proyecciones de Población 2020-2023 por sexo y edades simples de 0 a 6 años

TOTAL	2020		2021		2022		2023	
Grupos de edad	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Villavicencio								
0	4.066	3.791	4.028	3.744	3.999	3.707	3.965	3.666
1	4.126	3.849	4.071	3.786	4.035	3.742	4.006	3.704
2	4.191	3.894	4.120	3.830	4.082	3.782	4.045	3.738
3	4.208	3.909	4.204	3.894	4.129	3.827	4.089	3.779
4	4.219	3.922	4.218	3.907	4.211	3.889	4.136	3.824
5	4.231	3.938	4.228	3.918	4.222	3.901	4.214	3.885
6	4.247	3.958	4.240	3.935	4.234	3.914	4.229	3.895

Fuente: DANE - Proyecciones de población con base en el Censo Nacional de Población y Vivienda 2018. Actualizado el 14 de febrero de 2020.

Se evidencia según esta información del DANE, que en la ciudad de Villavicencio se concentra la mayor cantidad de población infantil, aproximadamente el 37%.

En el año 2014, la alcaldía de Villavicencio realizó una encuesta para identificar las necesidades y expectativas de los ciudadanos, para esta investigación se contó con 495 encuestas que midieron y agruparon necesidades para atención por secretarías de la alcaldía. Para la comuna 2 los resultados fueron:

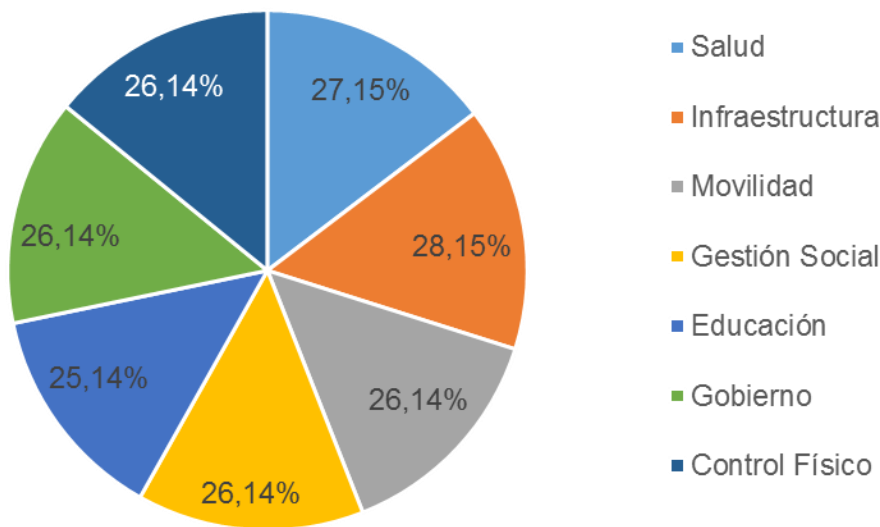


Figura 4. Necesidades Comuna 2. Fuente: Alcaldía de Villavicencio 2014.

Algunos otros datos, que se obtuvieron como referencia a tener en cuenta en el potencial del mercado, es la población por estrato, esta información es del censo del DANE del año 2005.

Tabla 3. Población total por estrato Villavicencio censo año 2005

Estrato	%	Total	Hombres	Mujeres
1	22,40%	110.931	54.356	56.575
2	28,10%	139.159	68.188	70.971
3	38,90%	192.643	94.395	98.248
4	7,20%	35.657	17.472	18.185
5	2,60%	12.876	6.309	6.567
6	0,80%	3.962	1.941	2.021
	100%	495.228	242.661	252.567

Fuente: (DANE, 2005).

Tabla 4. Población total por comuna Villavicencio Censo año 2005

Comuna	%	Total	Hombres	Mujeres
1	5,82%	28.825.121	14.124.309	14.700.812
2	6,44%	31.895.839	15.628.961	16.266.878
3	6,61%	32.737.810	16.041.527	16.696.283
4	21,65%	107.227.471	52.541.461	54.686.010
5	22,16%	109.753.383	53.779.158	55.974.225
6	5,24%	25.952.515	12.716.732	13.235.783
7	11,86%	58.739.853	28.782.528	29.957.325
8	20,22%	100.145.010	49.071.055	51.073.955
	100%	495.277.002	242.685.731	252.591.271

Fuente: (DANE, 2005).

No se contó con información disponible por estrato y comuna del censo 2018, por lo anterior se toma como referencia la información disponible del censo 2005 y se toma como referencia el % correspondiente a la población de los estratos 4,5 y 6, así mismo el

% correspondiente a la población de la comuna 2 como datos para tener órdenes de magnitud.

2.12. Ventajas competitivas del producto y/o servicio

Las ventajas observables se muestran a continuación:

Primero : El modelo Pedagógico que muestra la fusión de dos modelos exitosos como el método Montessori y el método Kumon, mediante los cuales se puede potencializar la enseñanza de las matemáticas, la escritura y la lectura. Así mismo se establecerá la plataforma para la enseñanza en ambientes virtuales en caso que el entorno no permitiera el normal funcionamiento del jardín infantil.

La gran contribución de Montessori se basa en la adaptación de los niños al entorno con el que conviven en cada una de sus comunidades, se establecen niveles de aprendizaje, se tratan temáticas independientes, se enfatiza en un ambiente individualizado, se avanza conforme el ritmo de aprendizaje, da libertad de aprendizaje, motiva la concentración, identifica las dificultades, no premia ni castiga, entre varias importantes bondades que se puede mencionar de este método.

Así mismo el método Kumon comparte características con el método Montessori que lo hacen compatibles e integrables como modelos pedagógicos para el aprendizaje y enseñanza, el método Kumon se centra en el estudiante, con enfoque en enseñanza de las matemáticas, un segundo idioma como el inglés y la lectura, desarrolla y fortalece hábitos de estudio, potencializa el aprendizaje, fortalece la confianza y les motiva a los niños ser autodidactas.

Ambos modelos fortalecen el desarrollo de pensamiento de los niños elevando el nivel de la calidad de la educación que tanto se necesita aumentar en Colombia, según los informes Pisa de la OCDE, que demuestran que en Colombia se sigue siendo uno de los países con puntajes más bajos en las competencias de matemáticas, lectura y escritura (OCDE, 2018).

Segundo: La inversión de los padres versus los beneficios. El costo de la matrícula y pensión del jardín es una ventaja puesto que se ofrece una educación integral de alta calidad a un costo similar que el de los jardines de educación tradicional con el plus de

tener instalaciones de alto componente ecológico y servicios extracurriculares de alto nivel. También los padres de familia podrán en la fase de pre apertura del jardín, optar por la opción de invertir como opción o alternativa de financiamiento con lo cual podrán obtener beneficios como rentabilidad y descuentos en los servicios ofrecidos.

Tercero: Infraestructura Sostenible, los ambientes y espacios del jardín incluirán un diseño ecológico y amplias zonas verdes, que permita la inclusión de tecnologías limpias y modernas.

Cuarto. Servicios complementarios. Actividades Extracurriculares: se ofrecerán cursos de música, pintura, danza, deportes, entre otros siempre con un enfoque hacia la importancia de la naturaleza y cuidado de su entorno.

Quinto. Internet de las cosas. Se ofrecerá a los padres de familia la posibilidad de monitorear a sus hijos dentro de las instalaciones del jardín como en los recorridos de transporte con ello se busca una mayor tranquilidad y seguridad de los niños y padres de familia. Así mismo se contara con la posibilidad de la prestación del servicio en forma virtual según se requiera.

Por último, el personal estará altamente calificado, en un ambiente de aprendizaje continuo, que ofrecen condiciones para el crecimiento personal y profesional. Para la contratación del personal docente se tendrá en cuenta la experiencia y conocimientos según normativa para categorización por escalafón vigente, actualmente Decreto 316 de 2018.

2.13. Resumen de las inversiones requeridas

A continuación se presenta el resumen de las inversiones requeridas para dar inicio a la operación del jardín infantil en el año 2022:

Tabla 5. Resumen presupuesto de inversión

Ítem	Valor Estimado	%
Equipo pre - apertura	\$ 8.843.718,00	4,76%

Ítem	Valor Estimado	%
Gestión de permisos y licencias	\$ 3.500.000,00	1,88%
Diseños para la adecuación de la infraestructura existente seleccionada	\$ 4.500.000,00	2,42%
Adecuaciones físicas a la infraestructura existente seleccionada	\$ 20.500.000,00	11,03%
Mezcla de mercado	\$ 17.411.128,00	9,37%
Dotación Espacios Administrativos	\$ 22.599.200,00	12,16%
Dotación Espacios Compartidos	\$ 77.486.000,00	41,71%
Dotación General	\$ 22.790.000,00	12,27%
Otros/Imprevistos	\$ 8.151.364,00	4,39%
Total inversión inicial	\$ 185.781.410,00	100,00%

✓ Fuente: Elaboración propia

2.14. Proyecciones de ventas y rentabilidad

La proyección de ventas se realizó dado el escenario de punto de equilibrio, el cual se logra con la prestación de servicios a 39 niños. Se aproximó la proyección a 40 servicios contratados durante el año 2022, para una rentabilidad del 10% el periodo de recuperación es de 4,57 años utilizando financiamiento tradicional.

Tabla 6. Detalle proyección de ventas año 2022

Ítem	Cantidad salas o aulas	Escenario capacidad simulada	Costo Mensual Media Jornada	Costo Mensual Jornada Completa	Ingresos anuales proyectados media jornada	Ingresos anuales proyectados jornada completa
Matricula	1	40		935.547	-	449.062.453
Gateadores	2	0	393.087	524.116	-	-
Caminadores	2	0	393.087	524.116	-	-
Párvulos	1	10	314.470	471.704	37.736.341	56.604.511
Pre Jardín	1	10	314.470	471.704	37.736.341	56.604.511
Jardín	1	10	314.470	471.704	37.736.341	56.604.511
Transición	1	10	314.470	471.704	37.736.341	56.604.511
Transporte	1	40	142.521	142.521	68.410.084	68.410.084
Almuerzo	1	40		106.891	-	51.307.563
Lonchera	1	40	53.445	106.891	25.653.782	51.307.563
Kits conocimiento	1	40	133.613	133.613	64.134.454	64.134.454
Uniformes	1	40	222.689	139.474	106.890.756	66.947.368
Otros	1	40	40.084	40.084	19.240.336	19.240.336
Sub Totales Anuales Estimados					\$ 435.274.774	\$ 996.827.866

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Proyecciones de ventas 2022-2026

AÑO	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas anuales	996.827.866	1.104.032.715	1.222.733.897	1.354.158.227	1.499.802.684
Costos anuales	289.032.605	317.032.928	348.071.719	382.507.151	420.822.819
Margen operativo	\$ 707.795.261	\$ 786.999.788	\$ 874.662.177	\$ 971.651.076	\$ 1.078.979.864

Fuente: Elaboración propia a partir de datos simulador EAN.

2.15. Conclusiones financieras y evaluación de la viabilidad

Para la apertura y puesta en marcha del Jardín Infantil se requiere una inversión inicial de \$200 MCOP aproximadamente. La inversión inicial es la requerida para contar con una prestación de servicio total estimada en 100 cupos. La simulación financiera determino el punto de equilibrio en 39 cupos, la pensión sin IVA se estimó en \$472.000.

Se realizaron cuatro simulaciones, con los escenarios de requerimiento de financiamiento tradicional o crédito bancario y sin el requerimiento de financiamiento, bajo el entendido que se pueda contar con recursos vía crowdfunding.

Tabla 8. Resumen indicadores financieros

Indicador	Con financiamiento 40 servicios	Sin financiamiento 40 servicios	Con financiamiento 50 servicios	Sin financiamiento 50 servicios
TIR	11,95%	29,30%	92,34%	113.82%
VPN	\$ 18.923.209	\$ 182.372.164	\$ 723.534.068	\$ 885.225.610
Periodo de recuperación	4,57 años	2,62 años	1,08 años	0,92 años
TMR	10%	10%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos simulador EAN.

Para contar con un ejercicio financiero atractivo, es recomendable lograr la operación al 50% o asegurar el no uso de financiamiento. De este manera se podrá contar con un periodo de recuperación bajo y una TIR media a alta. Para un inversionista es importante recuperar en el menor tiempo posible sus recursos con los respectivos rendimientos. La

propuesta vía crowdfunding se presentara ofreciendo una rentabilidad del 10%, en un periodo de recuperación de 2,62 años, descuentos y bonos de consumo para los servicios prestados por el jardín infantil, el VPN simulado a cinco (5) años fue \$182 MCOP y una TIR de 29,30%.

2.16. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo para la implementación del plan de negocio del jardín infantil en su fase inicial, será el que garantice el correcto desarrollo de las siguientes actividades:

- ✓ Plan de mercadeo y clientes
- ✓ Gestión de permisos y licencias
- ✓ Creación y constitución de empresa
- ✓ Actualización plan de negocios
- ✓ Gestión de financiamiento
- ✓ Logística instalaciones, administrativa y operativa.

Las anteriores actividades serán cubiertas por cuatro (4) profesionales que se contrataran por prestación de servicios durante un periodo de seis (6) meses.

3. Análisis del sector

- Caracterización del sector
- Análisis de las fuerzas que impactan el negocio
- Análisis de oportunidades y amenazas
- Conclusiones sobre la viabilidad del sector

3.1. Caracterización del sector

La educación se define como un proceso de formación permanente, personal cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes. El Ministerio de Educación Nacional trabaja para que la educación sea la principal herramienta de transformación social cumpliendo estándares de calidad y así lograr que Colombia sea el país más educado de América Latina en el año 2025.

El sistema educativo colombiano lo conforman: la educación inicial, la educación preescolar, la educación básica (primaria cinco grados y secundaria cuatro grados), la educación media (dos grados y culmina con el título de bachiller), y la educación superior, (Ministerio de Educación Nacional - República de Colombia, 2016).

El nivel de preescolar comprende los grados de pre jardín, jardín y transición, y atiende a niños desde los tres a los cinco años, de acuerdo con la reglamentación del Decreto 2247 de 1997. Dispuesto al capítulo 11 de la ley 115 de 1994, art 1 y 2, constituye que los niveles de la prestación del servicio público educativo del nivel preescolar se ofrecerán a los educandos de tres (3) a cinco (5) años de edad, los cuales estarán distribuidos en tres grados:

1. Pre-jardín, dirigido a educandos de tres (3) años de edad.
2. Jardín, dirigido a educandos de cuatro (4) años de edad.
3. Transición, dirigido a educandos de cinco (5) años de edad y que corresponde al grado obligatorio constitucional.

Colombia se encuentra en el mandato presidencial de Ivan Duque durante el periodo 2018 -2022, en su Plan Nacional de desarrollo, la educación hace parte del el Pacto por Colombia, pacto por la equidad contempla estrategias y acciones cruciales, como el presupuesto para la educación más alto en la historia del país, el acceso de más de 500.000 jóvenes de población pobre y vulnerable a educación superior de calidad, el aumento del 48 % en alimentación escolar, el esquema de punto final para un sistema de

salud sostenible y de calidad para todos y los programas de mejoramiento de vivienda y de semilleros de propietarios, entre otros.

La cobertura neta en educación media se encuentra en un promedio nacional de 42.79%, el sector educación tiene el programa de cobertura y calidad de la educación preescolar, básica y media, el indicador es “Niños y niñas con educación inicial en el marco de la atención integral” la línea base es 1.197.634 y la meta del cuatrienio es 2.000.000, esto apunta a el ODS 4 Educación de Calidad y ODS asociados 2 Hambre cero, 3 Salud y bienestar y 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas.

Tomado del Plan Nacional de Desarrollo:

“...La Educación de calidad para un futuro con oportunidades para todos es uno de los componentes del Pacto por la equidad. La educación es la herramienta más poderosa para promover la movilidad social y para la construcción de equidad. Pese a todos los avances que ha logrado Colombia en los últimos años para mejorar el acceso con calidad a la educación, aún persisten rezagos en cobertura, permanencia y calidad en todos los niveles. Por tanto, y con el fin de generar una transformación en el sistema educativo, una de las principales apuestas es brindar educación inicial con enfoque de atención integral, en el marco de la Ley 1804 de 2016.

En los últimos años, el país ha logrado incrementar el acceso a la educación básica y superior y mejorar su calidad. Pese a todos estos esfuerzos, el acceso en algunos niveles permanece rezagado, en particular en la educación inicial y la media (tabla III-3)”

Tabla 9. Tabla III-3. Cobertura neta por nivel educativo y zona, 2017

Nivel	Urbana	Rural	Total
Transición	59,02%	46,92%	55,26%
Primaria	85,67%	75,94%	82,69%
Secundaria	76,42%	60,55%	71,66%
Media	47,60%	31,41%	42,79

Nivel	Urbana	Rural	Total
Total	87,72%	78,71%	84,99%

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, MEN “Ministerio de Educación Nacional”
– SIMAT “Sistema de Matricula Estudiantil”

“El objetivo 1 - Educación inicial de calidad para el desarrollo integral. Los niños y niñas son la base de la transformación del capital humano en una sociedad. La primera infancia se constituye como la etapa de vida más importante, teniendo en cuenta que en ella se desarrolla cerca de un 80% (Mustard, 2005) de las capacidades y habilidades biológicas, psicológicas y sociales, que tienen una importante incidencia en la trayectoria educativa y productiva de una persona, factores determinantes para el desarrollo, la equidad y la cohesión social. Como derecho impostergable, la educación inicial de calidad es una de las apuestas más importantes del próximo cuatrienio, y su universalización progresiva se erige como el principal logro a alcanzar. En este sentido, se proponen las siguientes estrategias:

1. Atención integral de calidad en el grado de transición
2. Rectoría de la educación inicial
3. Cualificación del talento humano
4. Vinculación de las familias y comunidades a los procesos de educación inicial en el grado transición
5. Sistema de Seguimiento al Desarrollo Integral de la Primera Infancia

Del informe de, Caracterización de la Situación del Sector Educativo en el Municipio de Villavicencio para la Formulación del POAVI 2019 “Plan Operativo Anual de Inspección y Vigilancia Villavicencio”, se tiene la siguiente información (Secretaría de Educación Villavicencio, 2019):

Tabla 10. Proyección población infantil 2018

Edades	Total	Hombres	Mujeres
0 - 4	43.690	22.336	21.354
5 - 9	44.657	22.730	21.927
Total	88.347	45.066	43.281

Fuente: (Secretaría de Educación Villavicencio, 2019).

Tabla 11. Población matriculada vigencia 2018 en el Municipio de Villavicencio

Total Población Matriculada en IEO	Total Población Matriculada en IP	Total Población Matriculada
79.881	21.268	101.149

Fuente: (Secretaría de Educación Villavicencio, 2019).

Tabla 12. Matricula por edades 2018 en el Municipio de Villavicencio

Años	Total matriculas IEO
5	4.507
6 a 11	38.899
12 a 18	36.475

Fuente: (Secretaría de Educación Villavicencio, 2019).

Tabla 13. Comparativo de matrícula por zona geográfica 2018

Grados	Total	Zona Rural	Zona Urbana
Transición	5.530	421	5.109

Fuente: (Secretaría de Educación Villavicencio, 2019).

Tabla 14. Matriculas IEO por grados 2018

Grado	Total
Pre jardín	254
Transición	5.530
Primaria	35.416
Secundaria	29.060
Media	9.661

Fuente: (Secretaría de Educación Villavicencio, 2019).

La estructura educativa de la ciudad de Villavicencio está conformada así:

Tabla 15. Estructura educativa zona rural y urbana de Villavicencio

Unidades de Desarrollo Educativo Local - UDEL	5
Instituciones Educativas Oficiales IEO	49
IEO en concesión	3
IEO de Régimen Especial	2
IEO rurales con sus sedes	53
IEO urbanas con sus sedes	99
Instituciones Educativas No Oficiales	120
Establecimientos educativos para el Trabajo y el Desarrollo Humano	129

Fuente: (Secretaría de Educación Villavicencio, 2019).

Tabla 16. Matriculados en establecimientos educativos no oficiales

Grado	Total
-2	1.545
-1	2.187
0	2.349

Fuente: (Secretaría de Educación Villavicencio, 2019).

Tomado del informe de gestión vigencia 2018 de la gestión de la Alcaldía en Villavicencio en relación al sector educación se presenta la siguiente información:

“...La meta cinco (5) consistía en ampliar o mantener la cobertura educativa a la población en edad escolar en las Instituciones Educativa Oficiales y No Oficiales, en Educación Inicial, Básica y Media. Los resultados de gestión fueron los siguientes:”

Tabla 17. Programación y resultados meta cinco (5) plan de gobierno Villavicencio 2018

Niveles de educación	Meta física 2.018	Programación meta física	Ejecución meta física	% de cumplimiento
Preescolar	10.789	11.149	11.428	102,50%
Básica	83.843	87.083	84.515	97,10%
Media	14.617	15.337	18.122	118,20%

Fuente: (Secretaría de Educación Villavicencio, 2019).

3.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio

El análisis sectorial del plan de negocios, se hizo a partir del modelo de Porter mediante una valoración cualitativa y cuantitativa. El análisis de entorno fue relevante para identificar fortaleza y amenazas del sector, también para tener en cuenta acontecimientos que pudieran estar presentándose en el entorno y pudieran impactar al plan de negocios. Para el análisis de las fuerzas de Porter se realizó una valoración cualitativa así:

Alto	Medio-Alto	Medio	Medio-Bajo	Bajo
------	------------	-------	------------	------

Clientes. La mayoría de clientes son empleados o independientes con buenos recursos económicos que desean lo mejor para sus hijos, un excelente servicio y de calidad, que incluya muy buenos profesionales.

Los clientes tienen una valoración **nivel medio – alto**, debido a que se presenta una alta oferta en el mercado y son los padres los que deciden cuanto están dispuestos a pagar según su presupuesto a invertir en el cuidado y educación temprana de sus hijos.

Competidores. Se identificó que existen varios jardines infantiles privados en la ciudad por lo cual la diferenciación en innovación, calidad, servicios y costos debe ser tentadora para los padres de familia, con el fin de hacerles fácil la decisión de inclinarse por la opción del jardín infantil propuesto en este plan de negocios.

Teniendo en cuenta una oferta amplia en el mercado con diversidad de precios y ubicación geográfica el poder de negociación se valora en un **nivel medio**.

Proveedores. El jardín infantil requerirá diferentes tipos de proveedores, por ejemplo los relacionados con el material pedagógico y/o académico, los cuales se presentan varios en el mercado por lo cual el nivel de poder estos será bajo, será necesario buscar buenos acuerdos de negociación para contar con buenos precios. En cuanto al personal requerido inicialmente pueden tener un poder de negociación alto a razón de que busquen que se les pague ingresos altos, por lo cual también se deberá contar con un plan para mitigar esta condición.

Los proveedores pudieran llegar a tener inicialmente un poder de negociación de **nivel alto**, debido a que se buscaría personal profesional de excelente calidad humana, con el paso del tiempo, pudiera disminuir el poder al contar con una buena base de datos de profesionales disponibles para prestar sus servicios.

Productos Sustitutos. El poder de negociación es de **nivel medio bajo**, puesto que los servicios y cuidados especiales que requieren los infantes no son fáciles de sustituir, una alternativa es familiares, empleadas de servicio doméstico y niñeras sin embargo los familiares no están siempre disponibles al igual de las niñeras, las cuales prestan sus servicios de forma informal y discontinuamente, por lo cual los padres de familia preferirán un servicio formal que les brinde garantías a sus necesidades, es decir seguridad y tranquilidad mientras dejan al cuidado a sus hijos por un tercero.

Nuevos competidores. El ingreso de nuevos competidores, es posible puesto que no hay barreras comerciales de entrada, sin embargo se debe contar con el permiso de funcionamiento otorgado por la secretaria de educación para contar con la oficialidad. Inicialmente pudiera valorarse como **nivel medio**, puesto que un nuevo competidor que

tendría que ofrecer y garantizar la calidad de los mismos servicios a un menor costo, adicionalmente des fidelizar a los clientes que ya tenga el jardín infantil.

La siguiente figura corresponde a la valoración cualitativa del análisis sectorial.

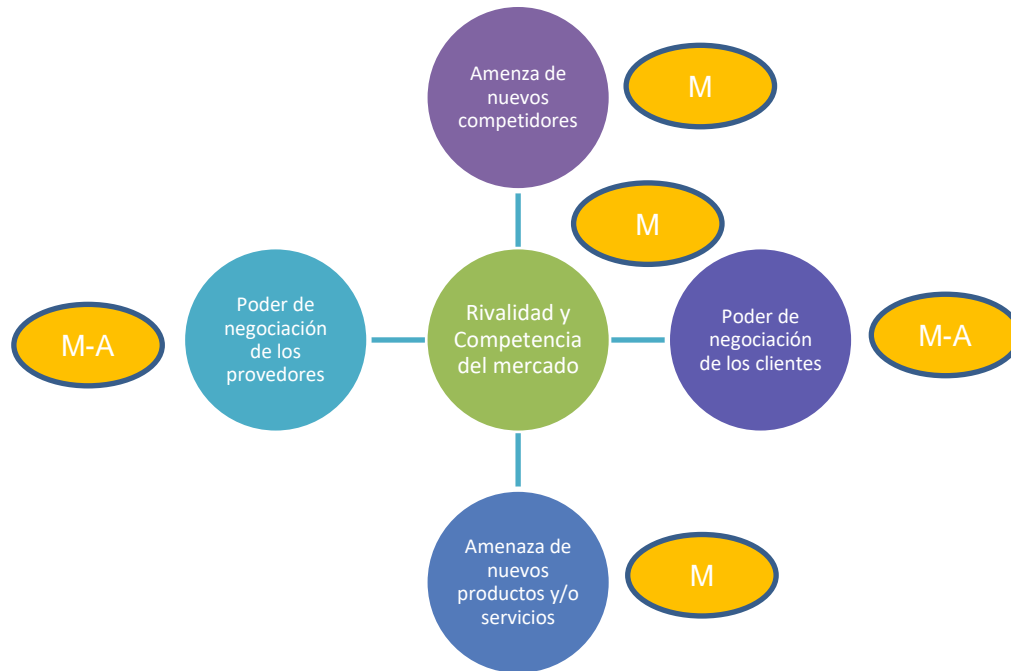


Figura 5. Valoración de fuerzas de Porter o análisis sectorial. Fuente: Adaptado de (Porter, 2008).

Desarrollo fuerzas competitivas valoración cuantitativa

A continuación se presenta un análisis cuantitativo, desarrollado con fundamento en (David, 2014).

Nuevos competidores. Dando respuesta a la pregunta principal que debe realizarse en el análisis de esta fuerza, de acuerdo con (Cubillo Murray, 2017), ¿Qué tan fuertes son las presiones competitivas provenientes de la amenaza de ingreso de nuevos rivales? De acuerdo al tipo de negocio la inversión requerida para desarrollar y operar no es alta, por cuanto la fuerza se presenta en torno al tipo de servicio ofrecido y segmento de mercado puesto que si ofrecen servicios a bajo costo, la calidad del mismo no será la mejor, así mismo el segmento de mercado se caracterizara por contar con ingresos

medios a bajos. Así mismo, se presentará la calidad en la infraestructura ofrecida. En general otros aspectos que se tuvieron en cuenta para el análisis de nuevos competidores son: permisos, licencias y trámites, acceso a canales de distribución, servicios, lealtad, entre otros.

Tabla 18. Análisis amenaza de nuevos competidores

Amenaza de nuevos entrantes	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1. Estrategia de diferenciación	0,35	3	1,05
2. Costos de inversión	0,15	3	0,45
3. Infraestructura	0,15	4	0,60
4. Permisos y licencias	0,15	4	0,60
5. Posicionamiento, experiencia e imagen	0,20	4	0,80
Totales	1,00		3,50

Fuente: Adaptado de (David, 2014).

Clientes. Dando respuesta a la pregunta principal que debe realizarse en el análisis de esta fuerza, de acuerdo con (Cubillo Murray, 2017), ¿Qué tan fuerte son las presiones competitivas provenientes del poder de negociación de los clientes? Indiscutiblemente, en torno a quienes son los que hacen posible la operación y funcionamiento de la empresa, su influencia es alta principalmente para el segmento de mercado conformado por organizaciones.

Tabla 19. Análisis fuerza clientes

Fuerza clientes	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1. Padres de familia	0,15	3	0,45
2. Empresas publicas	0,20	4	0,80
3. Empresas privadas	0,25	4	1,00
4. Universidades	0,25	4	1,00
5. Familiares, tutores.	0,15	3	0,45
Totales	1,00		3,70

Fuente: Adaptado de (David, 2014).

Proveedores. Dando respuesta a la pregunta principal que debe realizarse en el análisis de esta fuerza, de acuerdo con (Cubillo Murray, 2017), ¿Qué tan fuertes son las presiones competitivas del poder de negociación de los proveedores? Entre los diferentes proveedores en los cuales se requiere tener interacción, el principal a tener en cuenta es el conformado por el cuerpo de profesionales que prestaran sus servicios, por cuanto hacen parte de la propuesta diferenciadora. En general, es importante tener en cuenta y realizar el respectivo análisis de cada uno de los diferentes proveedores que se requieren para la prestación del servicio.

Tabla 20. Análisis fuerza proveedores

Fuerza proveedores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1. Profesionales en educación infantil y preescolar	0,35	3	1,05
2. Material pedagógico, lúdico o didáctico	0,15	2	0,30
3. Servicios alimentarios	0,15	2	0,30
4. Servicios de transportes	0,15	2	0,30
5. Servicios logísticos “incluida infraestructura”	0,20	2	0,40
Totales	1,00		2,35

Fuente: Adaptado de (David, 2014).

Servicios o productos sustitutos. Dando respuesta a la pregunta principal que debe realizarse en el análisis de esta fuerza, de acuerdo con (Cubillo Murray, 2017), ¿Qué tan fuertes son las presiones competitivas provenientes de productos sustitutos de otras industrias? Se deben tener presente los diferentes servicios o productos que pueden presentar amenaza o impacto negativo en la propuesta del plan de negocios. Se visualiza un impacto débil, puesto que los servicios sustitutos no dan la garantía, formalidad, tranquilidad y valor agregado requerido por los clientes.

Tabla 21. Análisis fuerza servicios o productos sustitutos

Servicios o productos sustitutos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1. Familiares	0,20	2	0,40

2. Amigos cercanos	0,20	2	0,40
3. Hogares comunitarios	0,20	2	0,40
4. Niñeras y Nanas	0,20	2	0,40
5. Empleadas de servicio domestico	0,20	2	0,40
Totales	1,00		2,00

Fuente: Adaptado de (David, 2014).

Rivalidades competidores. Dando respuesta a la pregunta principal que debe realizarse en el análisis de esta fuerza, de acuerdo con (Cubillo Murray, 2017), ¿Qué tan fuerte es la competencia entre las empresas de la industria? Esta se puede presentar particularmente entre las empresas que compartan el mismo segmento de mercado. Las barreras principales de entrada se relacionan con la inversión requerida para iniciar y sostener la operación. Las barreras principales de salida están relacionadas con el cumplimiento de los contratos y/o servicios pactados con cada uno de los clientes.

Tabla 22. Análisis fuerza rivalidades competidores

Rivalidad competitiva	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1. Servicios similares	0,20	4	0,80
2. Costos de los servicios	0,20	3	0,60
3. Calidad humana en personal técnico administrativo	0,20	4	0,80
4. Calidad recursos pedagógicos y metodológicos	0,20	4	0,80
5. Infraestructura y servicios complementarios	0,20	4	0,80
Totales	1,00		3,80

Fuente: Adaptado de (David, 2014).

Conclusiones análisis fuerzas de Porter.

Amenaza por nuevos competidores. Para incursionar en este sector, no requiere de grandes inversiones, sin embargo dependiendo del sector en el cual se quiera prestar el servicio, es necesario tener en cuenta lo que los clientes esperan de la empresa, y así mismo lo que los clientes están dispuestos a pagar.

Rivalidad entre competidores. Este tipo de sector presenta servicios que comparten propuestas similares, por tanto es necesario que la propuesta diferenciadora e innovadora del jardín infantil debe sobresalir.

Poder de negociación de los proveedores. El principal proveedor, al cual la empresa debe prestar especial atención, son los profesionales que prestaran sus servicios, por cuanto hacen parte de la propuesta diferenciadora, los demás proveedores no son de gran impacto para la operación debido a que el mercado cuenta con buenas y variadas ofertas.

Poder de negociación de los compradores. Sin duda son una sino la principal fuerza a tener en cuenta, por cuanto que son quienes harán posible la operación y buen funcionamiento de la empresa, su poder de influencia es indiscutiblemente alto.

Disponibilidad de productos sustitos. Se identifica un impacto bajo de esta fuerza, debido a que los clientes desean principalmente una empresa en la cual puedan sentirse tranquilos y seguros, en la cual sus hijos pueden adquirir y desarrollar sus habilidades.

Conclusión final

En la tabla que se presenta a continuación, se presenta un resumen del análisis cuantitativo realizado entre las fuerzas de Porter.

Tabla 23. Resumen análisis cuantitativo fuerzas de Porter

Fuerzas	Calificación Ponderada
Amenaza de nuevos entrantes	3,50
Fuerza clientes	3,70
Fuerza proveedores	2,35
Servicios o productos sustitutos	2,00
Rivalidad competitiva	3,80

Fuente: Adaptado de (David, 2014).

Podemos concluir que, en tres (3) de las cinco (5) fuerzas la propuesta de negocios tiene buena respuesta y que en las dos (2) restantes se debe mejorar, cómo la

organización responde o interactúa con las mismas, sin embargo, también es importante concluir que la empresa debe tener especial atención en cómo ser sobresaliente en la fuerza de clientes.

Así las cosas, se presentan buenas condiciones para incursionar en el mercado seleccionado. También, nuevamente es importante tener en cuenta que el mercado comparte servicios similares, no hay aún una clara evidencia de diferenciación, por tanto la propuesta principal diferenciadora de este plan de negocios debe resaltar entre los servicios ya ofrecidos.

Fuerzas claves del entorno

El objetivo de este análisis, consiste en determinar las fuerzas que podrían impactar al jardín infantil, o influenciar en el buen desarrollo de la misma. Para lo anterior, se considerarán las fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas y ambientales, políticas, gubernamentales y legales, tecnológicas y de acción directa.

Fuerzas económicas

Tomado de (Banco de la República Colombia, 2020), a continuación se presentan la proyecciones macroeconómicas 2020 y 2021.

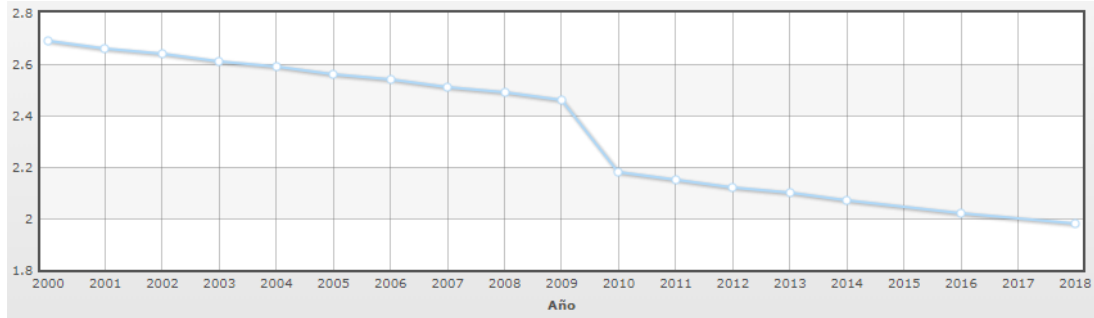
Tabla 24. Proyecciones macroeconómicas 2020 y 2021

	Crecimiento del PIB real	Inflación IPC	Tasa de Cambio Nominal	DTF Nominal	Déficit Fiscal	Tasa de desempleo en trece ciudades
Analistas locales proyección para 2020						
Promedio	3,2%	3,3%	3.293	4,5%	2,3%	10,60%
Analistas locales proyección para 2021						
Promedio	3,4%	3,2%	3.249			

Fuente: (Banco de la República Colombia, 2020).

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

A continuación, se presenta la figura que nos indica el potencial de cambio en Colombia, la misma indica el número promedio de hijos que nacerían por mujer.



Country	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2016	2018
Colombia	2.69	2.66	2.64	2.61	2.59	2.56	2.54	2.51	2.49	2.46	2.18	2.15	2.12	2.1	2.07	2.02	1.98

Figura 6. Tasa de fertilidad (infantes nacido/mujer) Colombia. Fuente: (CIA World Factbook, 2018).

A continuación, se presenta la figura que nos muestra el cambio porcentual de la población residente en comparación con el año anterior.

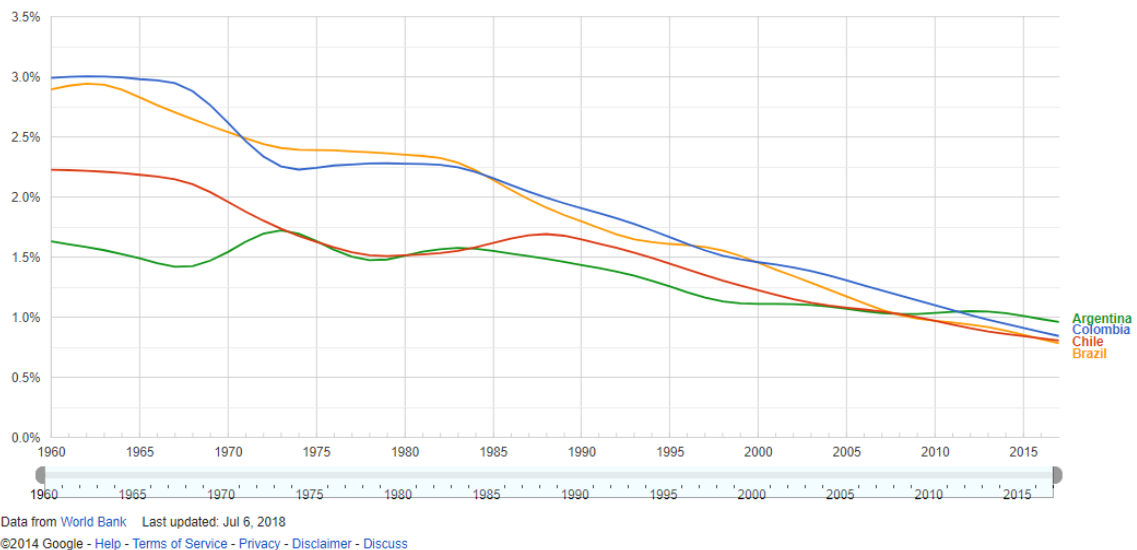


Figura 7. Tasa de crecimiento de la población. Fuente: (The World Bank, 2018).

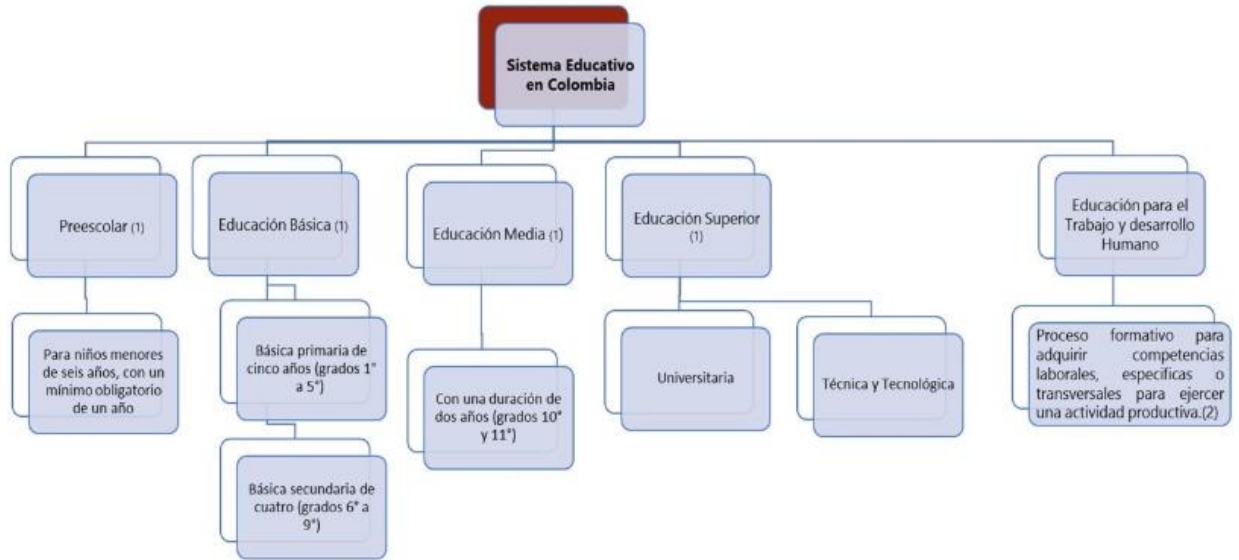
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Colombia ha puesto a la educación como la principal prioridad para mejorar la prosperidad económica y social del país, y ha prometido más recursos para este sector que para cualquier otra área de política. En las últimas dos décadas, el sistema educativo colombiano, ha experimentado una transformación fundamental. La educación en Colombia es un derecho ciudadano y una prioridad del gobierno. De conformidad con la Constitución de 1991 y la Ley General de Educación de 1994, todos los colombianos tienen derecho a acceder a la educación para su desarrollo personal y para el beneficio de la sociedad. La Educación Inicial y Atención Integral a la Primera Infancia (EIAIPI) incluye servicios para los niños desde el nacimiento hasta los 6 años. En teoría, los estudiantes entran al sistema educativo en el año de transición (Grado 0 o a los 5 años de edad), (Ministerio de Educación Nacional - República de Colombia, 2016).

Tomado de (DNP, 2018), la educación cumple un papel estratégico en el crecimiento y desarrollo económico y social de los países, dado que aporta al progreso de cada una de las personas y de las sociedades en conjunto. Este pilar se configura como un instrumento que incrementa la movilidad social, la competitividad laboral, el acceso y calidad del empleo, mejora en el nivel de ingresos y una participación activa en un mundo globalizado.

El fortalecimiento del capital humano en el país vía educación promueve el desarrollo científico y tecnológico, aspecto medular cuando se trata de crear capacidad nacional para la innovación, adaptar la tecnología a las necesidades de los países y hacer frente a los riesgos del cambio tecnológico.

Potencializar los componentes de cobertura, calidad e información en la educación otorga grandes ventajas económicas y sociales que permiten consolidar un capital humano pertinente, competitivo y que apalanque el desarrollo del futuro de nuestro país.



(1) Ley 115 de 1994.

(2) Decreto 2020 de 2006

Figura 8. Sistema Educativo en Colombia. Fuente: (DNP, 2018).

Fuerzas tecnológicas

Los avances de la tecnología en la educación, hacen que el mundo esté en una constante evolución. Las innovaciones tecnológicas permiten que los estudiantes de hoy disfruten de muchas experiencias y alternativas que antaño no podían siquiera concebirse (Banco Finandina, 2020). A continuación, se indican algunos de los campos en los que se pueden encontrar grandes avances de innovación.

- ✓ Realidad virtual
- ✓ Educación online
- ✓ Impresora en 3D
- ✓ Inteligencia artificial
- ✓ Educación en móviles
- ✓ Aprendizaje con videojuegos

3.3. Análisis de las oportunidades y amenazas

El análisis de oportunidades y amenazas del jardín infantil, se realizó mediante una matriz DOFA, en la cual se consideraron los aspectos relacionados con instalaciones o infraestructura, tiempo de funcionamiento, costos de matrícula y pensión, servicios en general.

Tabla 25. Matriz DOFA análisis de las oportunidades y amenazas

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se cuenta con infraestructura propia ✓ Empresa nueva en busca de clientes ✓ Poca disponibilidad de profesionales para arranque ✓ Aun no se cuentan con los recursos de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Múltiples servicios a ofrecer ✓ Cercanía a sector laboral ✓ Captación de nicho de mercado con necesidad de mejores servicios ✓ Innovación continua ✓ Recomendación y posibilidad de operación en 100% de capacidad ✓ Potencializar diferenciación en la calidad y prestación del servicio
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Metodologías de educación no tradicionales ✓ Cuerpo técnico y administrativo de alta calidez humana y excelencia en conocimiento ✓ Ubicación estratégica de las instalaciones ✓ Servicios adicionales para comodidad de los clientes ✓ Horarios flexibles 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayores costos de arranque y sostenimiento a los planeados ✓ No uso de las instalaciones durante todo el año ✓ Mayor costo de operación por ingresos menores a los esperados ✓ Servicios gratuitos del gobierno que incluyen buena calidad ✓ Reducción de costos de matrícula y pensión de jardines del sector

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector

La educación es un sector viable, siempre y cuando se estructure un excelente plan de negocios, que asegure una puesta en funcionamiento exitosa, y se garantice así mismo la calidad del servicio, incluyendo estrategias para asegurar la sostenibilidad y ajustes económicos de acuerdo a condiciones del mercado, las cuales son de tipo interno y externo como disminución en los ingresos laborales o pérdida de trabajo, aumento del costo de vida, desplazamiento de lugares de trabajo, entre otros motivos.

En la actualidad, en la ciudad de Villavicencio se encuentran al servicio poco más de 51 jardines infantiles privados y 20 guarderías, los cuales tienen costos de pensión que oscilan en el orden desde \$100.000 mil pesos hasta \$2.000.000 millones de pesos. El barrio Villa Maria presenta condiciones favorables para la ubicación del jardín infantil, sin embargo es posible que en la actualización del plan de negocio se pueda actualizar la ubicación del jardín.

Villavicencio es la capital del departamento del Meta, y actualmente tiene una condición económica favorable, puesto que han emigrado muchos trabajadores que han adquiridos empleos en el sector hidrocarburos, así mismo, Villavicencio por su cercanía con Bogotá D.C., también es una ciudad con variedad de vínculos comerciales y favorecida en el sector turístico.

4. Estudio piloto de mercado

4.1 Análisis y estudio de mercado

- Tendencias del mercado.
- Segmentación de mercado objetivo.
- Descripción de los consumidores.
- Tamaño del mercado.
- Riesgos y oportunidades de mercado.
- Diseño de las herramientas de investigación.
- Objetivos.
- Cálculo de la muestra.
- Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.
- Metodologías de análisis de los competidores.

4.2 Resultados

- Resultados del análisis de la competencia.
- Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.
- Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado.
- Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto.
- Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.

4.1. Análisis y estudio de mercado

Con el fin de tener información inicial en relación a la viabilidad comercial y económica del jardín infantil, se realizó un estudio piloto de mercado en la ciudad de Villavicencio al inicio del año 2020, este estudio incluyó investigación general de tendencias del mercado, población, tamaño y estadísticas recientes, descripción y análisis de la competencia y el cliente, riesgos y oportunidades.

Este estudio piloto de mercado, permitió conocer mejor a la competencia, realizar un acercamiento al público de interés, conocer parcialmente sus opiniones, brindando información importante para ajustar y proponer estrategias en esta creación de empresa.

4.1.1. Tendencias del mercado

La educación infantil en Colombia, presenta la inclusión de entre otros factores la tecnología como herramienta de apoyo, la cual ayuda a innovar y mejorar las condiciones actuales en la prestación del servicio. Y esto, es a razón de que, las nuevas generaciones llegan en momentos tecnológicos en los cuales se tienen grandes avances.

Toma más fuerza la educación personalizada, contar con grupos de estudio cada vez más reducidos, el uso de la realidad virtual para mejorar proceso de aprendizaje, modelos híbridos, los cuales consisten en la combinación de la educación presencial y virtual, en relación con la comunicación existen nuevos desarrollos como esta app “Appekes” la cual crea un registro diario de actividades de los niños para comunicárselas a los padres de familia.

4.1.2. Segmentación del mercado objetivo

El mercado objetivo, son padres de familia con hijos menores de 6 años y con ingresos económicos superiores a los tres (3) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Tabla 26. Segmentación geográfica

País	Colombia
Departamento	Meta
Ciudad	Villavicencio
Comuna	2

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27. Segmentación demográfica

Tipo de personas	Padres de familia, madres solteras
Genero	Hombre o mujer
Edad	Mayores de 24 años
Estado civil	Indiferente
Estrato socioeconómico	3, 4, 5, 6.
Ingreso familiares	Superior a 3 s.m.m.l.v
Nivel educativo	Profesional preferiblemente
Nivel cultural	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. Segmentación pictográfica

Personalidad	Padres de familia: visionarios, críticos, seguros, amables.
Valores	Personas respetuosas, responsables, integras, tolerantes, honestas, comprometidas, apasionadas.
Estilo de vida	Personas que propendan por dietas saludables y deportistas, de gustos relacionados con el arte y la cultura.
Clase social	Clase media a alta.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3. Descripción de los consumidores

Los padres de familia, se pueden describir como hogares con ingresos económicos superiores a los 3 S.M.M.L.V., padres de familia que tienen alta ocupación y sus horarios

laborales no les permiten dedicar el tiempo necesario para el cuidado y educación de sus hijos.

Serán padres que tienen especial interés en invertir en servicios educativos desde temprana edad de sus hijos. Así mismo, se caracterizan en la mayoría de las ocasiones, por ser profesionales que conocen la importancia de la educación temprana. Laboralmente se espera que sean padres de familia con trabajos estables.

Mapa de Empatía.

A continuación, presentamos la descripción del cliente ideal en el público objetivo, esta será información clave en la gestión de mercado para la búsqueda y persuasión de clientes con el perfil deseado.

Tabla 29. Mapa de Empatía – Descripción del Cliente Ideal

¿Qué piensa y siente? Principales preocupaciones y aspiraciones.	
<p>- ¿Qué estarán aprendiendo? ¿Cuánto se estarán divirtiendo? ¿Qué menú tendrán hoy? ¿A qué lugar los llevaron en esta oportunidad? ¿Cuál será el próximo viaje? ¿Qué piensa y siente? Principales preocupaciones y aspiraciones. - ¿Cómo puedo ser mejor padre? ¿De qué forma puedo garantizar lo mejor para mis hijos? - ¿Cuál será un buen jardín? ¿Que preste buenos servicios y de costos económicos aceptables?</p>	
¿Qué escucha? Que dicen sus amigos, jefe y pareja. Influencias.	¿Qué ve? entorno, amigos y mercado.
<ul style="list-style-type: none"> - Consulto sobre las experiencias de familiares, amigos y conocidos, de allí analizo y tomo decisiones. - Tengo en cuenta recomendaciones de familiares y amigos. - Comités empresariales, buenas referencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Padres de Familia. Hogares que se encuentran entre los 25 y 35 años. - Empresas Públicas y Privadas. Que cuenten con nóminas de más de 20 empleados. - Niños y Niñas. Menores de 6 años de edad.
<p style="text-align: center;">¿Qué dice y hace? Actitud en público, apariencia y medios que utiliza para expresarse.</p>	
<p>- Se diferenciar entre lo mínimo que necesito para asegurar que mi hijo se encuentre en buenas manos. / - Apoyo la regulación de sus emociones, converso de su día a día, dedico tiempo a mis hijos luego de mi jornada de trabajo. / - Me formo sobre cómo ser mejor padre para apoyar el desarrollo emocional y conductual de mi hijo.</p>	
Dolor. Miedos, frustraciones y obstáculos.	Beneficios. Deseos, necesidades y medida del éxito.
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Estarán seguros? ¿Se estarán alimentando bien? ¿Estarán felices? ¿Aprenderán? - ¿Estoy presente cuando tiene dificultades? ¿Y si no puedo estar de alguna forma puedo apoyarlo para que afronte de alguna mejor forma las situaciones difíciles? - Tengo poco tiempo para dedicarle a mi familia. Viajo frecuentemente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Niños creativos, socialmente hábiles y constructivos e inteligentes. - Un ambiente apropiado y acondicionado “temperatura, luz, ruido”, libre de ruido que propenda por la buena armonía y concentración necesaria para el desarrollo de sus actividades. - Un ambiente y personal que le brinde confianza, identifiquen sus capacidades y lo ayuden al desarrollo individual de sus dificultades sin olvidar que pueda pedir apoyo o ayuda para resolver situaciones.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4. Tamaño del mercado

Estadística Nacional

En el año 2018, la matrícula nacional fue de 9.916.546 alumnos, inferior en 1,0% con respecto a la matrícula de 2017 (103.748 alumnos menos) (DANE, 2018).

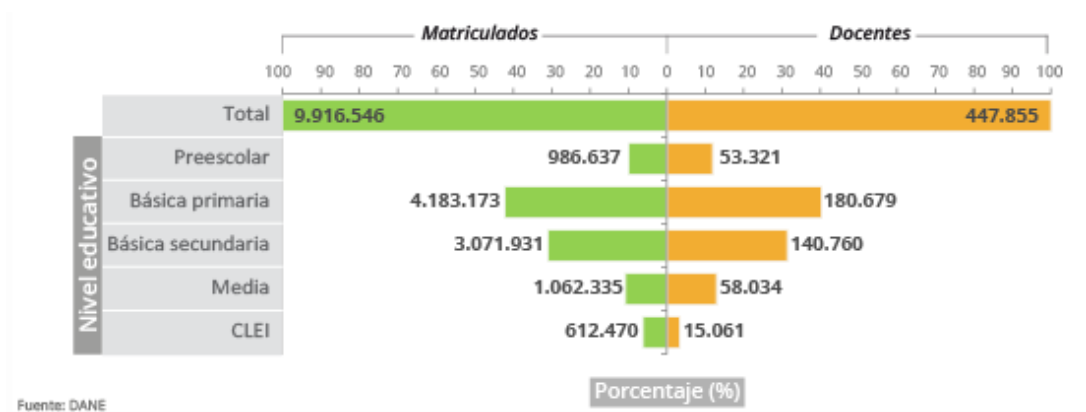


Figura 9. Número y distribución porcentual de alumnos matriculados y docentes – Total nacional 2018. Fuente: Tomado de (DANE, 2018).

Tabla 30. Alumnos matriculados por departamentos total nacional 2017 – 2018

Departamento	2017	2018	Variación (%)
Total nacional	10.020.294	9.916.546	-1,0
Bogotá, D.C	1.336.662	1.308.383	-2,1
Antioquia	1.255.404	1.242.423	-1,0
Valle del Cauca	823.751	811.489	-1,5
Cundinamarca	602.542	604.588	0,3
Atlántico	537.691	534.739	-0,5
Bolívar	501.502	496.947	-0,9
Santander	436.451	439.395	0,7
Córdoba	420.669	420.447	-0,1
Magdalena	355.596	360.898	1,5
Nariño	324.531	313.318	-3,5
Resto departamentos	3.425.495	3.383.919	-1,2

Fuente: Tomado de (DANE, 2018).

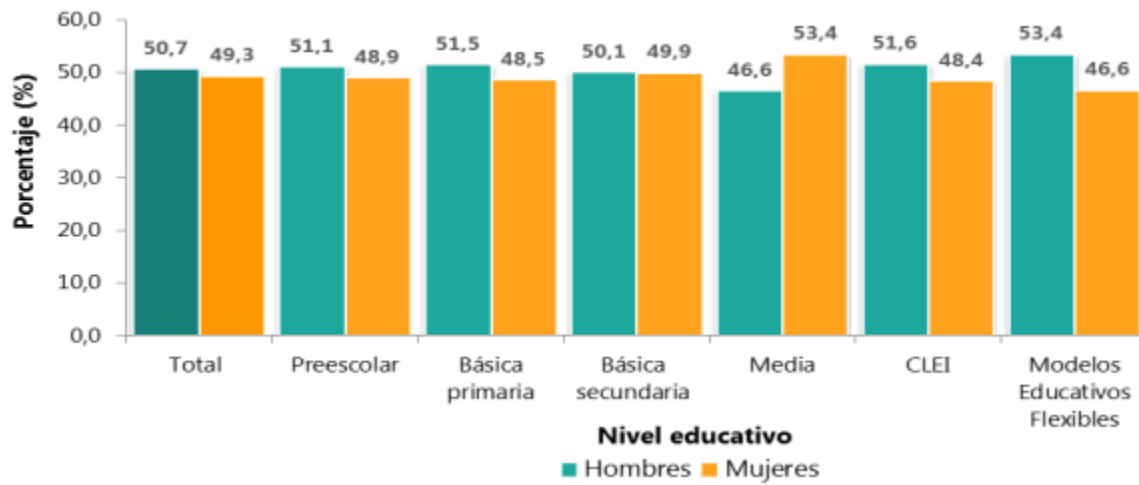


Figura 10. Distribución porcentual de la matrícula, por niveles educativos y sexo – Total nacional 2018. Fuente: Tomado de (DANE, 2018).

En 2018, para el nivel de Preescolar se registró un total de 985.271 matriculados, de estos, el 10,6% fueron atendidos en el grado de pre-jardín, el 16,2% en jardín y 73,2% en transición.

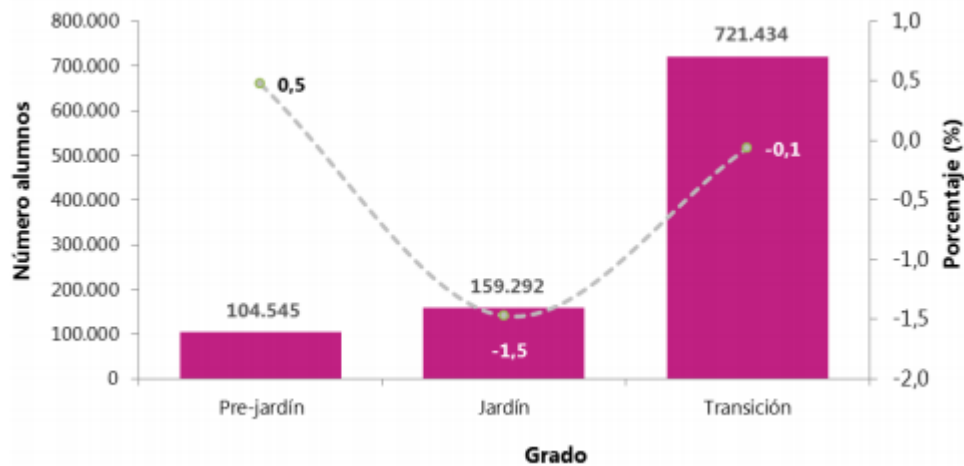


Figura 11. Número y variación porcentual de matriculados en preescolar, por grados – Total nacional 2018. Fuente: Tomado de (DANE, 2018).

Estadística Departamental

Tabla 31. Matrícula en preescolar según zona y grados, por departamento y sexo

		2018			
Departamento	Sexo	Total			
		Total	Pre-jardín	Jardín	Transición
Nacional	Total	985.271	104.545	159.292	721.434
	Hombres	503.256	52.757	80.985	369.514
	Mujeres	482.015	51.788	78.307	351.920
Meta	Total	22.126	2.354	3.320	16.452
	Hombres	11.399	1.198	1.699	8.502
	Mujeres	10.727	1.156	1.621	7.950

Fuente: (DANE, 2018)

Estadística Municipal

Tabla 32. Educación Formal - Matrícula según nivel educativo y sector, por secretaria y sexo

	Sexo	Preescolar			
		Total	Oficial	Contratada	No oficial
Colombia	Total	985.271	584.410	25.082	375.779
	Hombres	503.256	299.018	12.915	191.323
	Mujeres	482.015	285.392	12.167	184.456
Meta	Total	9.704	7.489	96	2.119
	Hombres	4.985	3.859	51	1.075
	Mujeres	4.719	3.630	45	1.044
Villavicencio	Total	12.422	5.480	370	6.572
	Hombres	6.414	2.855	196	3.363
	Mujeres	6.008	2.625	174	3.209

Fuente: (DANE, 2018) - Actualizado el 29 de julio de 2019

4.1.5. Riesgos y oportunidades del mercado

El jardín infantil, podrá encontrar en el mercado, los siguientes riesgos relacionados con aspectos negativos y oportunidades como aspectos positivos, a continuación, se indican los mismos:

Riesgos.

1. No aceptación del servicio propuesto.
2. Que el consumidor o cliente se decida por servicios de menor valor independientemente de la calidad del servicio ofrecido.
3. Inconformidad con la metodología pedagógica propuesta.
4. Dificultad para la incorporación y/o gestión del talento humano requerido.
5. Alta rotación de personal administrativo u operativo.
6. Condiciones económicas de entorno desfavorable.
7. Condiciones de salubridad pública restrictivas.
8. Nuevas tecnologías que implique disminución en la expectativa de ingresos.
9. Que la competencia copie o adapte a su operación el servicio propuesto.
10. Desarrollo social con otros intereses, desinterés por inversión en educación temprana.

Oportunidades.

1. Rápida aceptación del servicio ofrecido y/o metodología propuesta.
2. Ganar rápidamente credibilidad y fortalecimiento de imagen.
3. Divulgación de los clientes por los buenos resultados logrando consolidación en la prestación del servicio.
4. Lograr convenios estratégicos en tiempos oportunos.
5. Ampliación de canales de marketing.
6. Interés en la forma de participación como socios de la oportunidad de negocio.
7. Identificación favorable de la sede administrativa.
8. Fácil y rápida adaptación a nuevas metodologías innovadoras.

4.1.6. Diseño de las herramientas de investigación

El diseño de las herramientas de investigación, incluye observaciones a la competencia, consulta de opiniones al público o padres de familia, consultas a experto en emprendimiento, consulta de página web y sus redes sociales, lo anterior, buscando contar con información cualitativa y cuantitativa, para mejorar la toma de decisiones y/o estructuración del plan de negocio para la creación de la empresa de servicios de cuidado y educación infantil.

La validación de supuestos, se realizó con una serie de entrevistas telefónicas y virtuales, que permitieron conocer más del mercado y así estructurar mejor el plan de negocios para la creación del jardín infantil. Las entrevistas se puede consultar como en el anexo A.

4.1.7. Objetivos

Objetivo General

El objetivo principal del estudio de mercado, es obtener datos cualitativos y cuantitativos del sector y público en general, con el fin de tener un concepto general de la aceptación y viabilidad de la apertura e inicio de operación del jardín infantil.

Objetivos Específicos

- ✓ Conocer la percepción o agrado por la propuesta de servicio y aceptación de la misma.
- ✓ Identificar características del consumidor potencial para mejorar la propuesta de servicio.
- ✓ Identificar ventajas competitivas o fortalezas de la competencia, incluyendo costos de servicios.

4.1.8. Cálculo de la muestra

Una importante consideración a tener en cuenta en el cálculo de la muestra, es que los resultados a partir de ella, disminuyan incertidumbres, por tanto, será mejor entre mayor sea el tamaño de la muestra (Llinás Solano, 2017, pág. 132).

Para el cálculo de la muestra, se utilizó el software Decision Analyst STATSTM Versión 2.0.0.2, definiendo como tamaño de la población, la cantidad de personas (individuos mujeres) censadas en estratos 4, 5 y 6 en la ciudad de Villavicencio, el error máximo aceptable 10%, el porcentaje estimado de la muestra 50% y el nivel deseado de confianza 95%.

El tipo de muestro realizado fue no probabilístico, a razón que el estudio piloto es de tipo exploratorio (PSYMA, 2015).

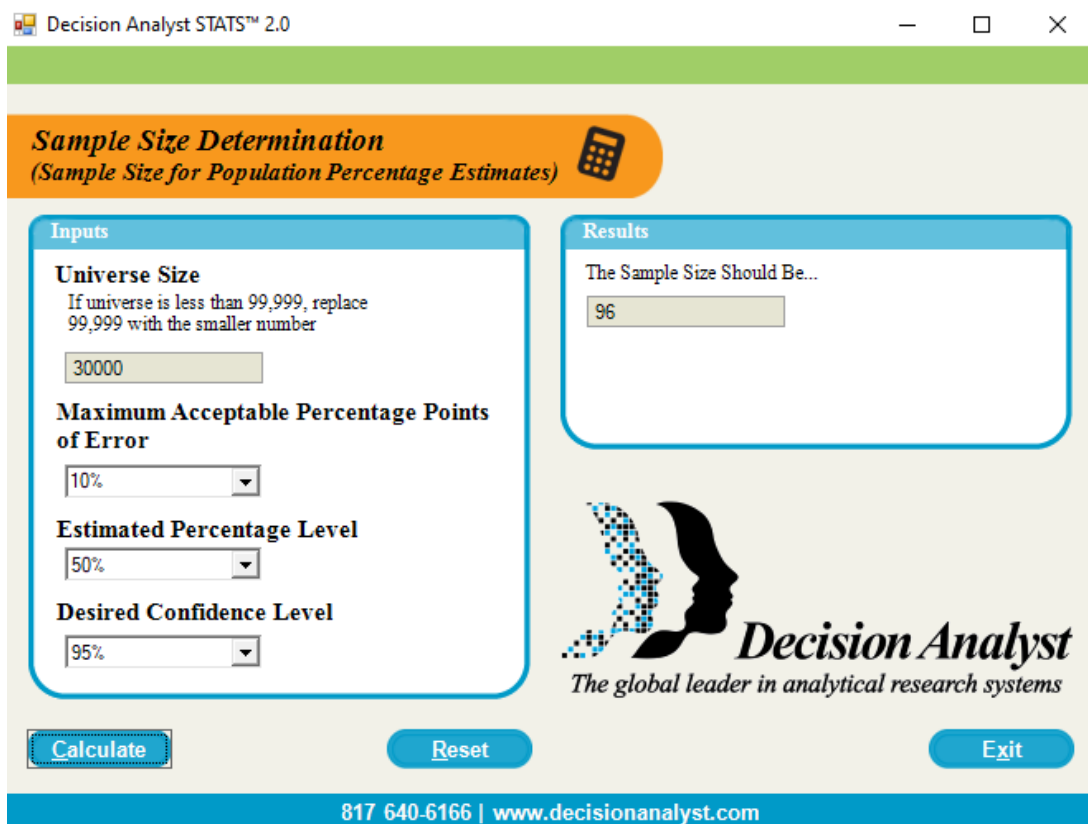


Figura 12. Decision Analyst STATSTM. Fuente: Decision Analyst STATSTM Versión 2.0.0.2.

4.1.9. Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes

A continuación, se presentan las herramientas utilizadas para el estudio de mercado y piloto de clientes.

4.1.9.1. Entrevistas individuales



Preguntas con enfoque cliente - validación del Problema

1. ¿El jardín actual satisface todas las necesidades que considera usted deban estar resueltas tanto para su hijo y usted como padre?
2. ¿Cree que otra institución cuente con las herramientas que satisfagan las necesidades de su hijo y usted como padre?
3. ¿Qué otros servicios considera que deba tener el jardín o sala cuna?
4. ¿El horario de servicio es ideal para sus necesidades?
5. ¿Considera que el trato o servicio es el adecuado?
6. ¿Considera que el contiendo académico es el adecuado?
7. ¿Cree que los métodos educativos son los adecuados? ¿Ve progresos en su hijo?
¿Cuál es su percepción?
8. ¿Considera que los costos son acordes a los servicios y la educación que se ofrece?
9. ¿Está de acuerdo en que todos los servicios que se ofrezcan estén debidamente acreditados y/o cuenten con el soporte de expertos en cada tema?
10. ¿Considera adecuada la cantidad de estudiantes por salón o espacio de trabajo?
11. ¿Qué otros aspectos considera que se deban mejorar?

Preguntas con enfoque cliente - Validación de la Solución

12. ¿Considera que más que un lugar de cuidado un jardín sea un lugar de educación y desarrollo de habilidades cognitivas para su hijo?
13. ¿Considera acertado que los estudiantes cuenten con un plan de formación individual y grupal?
14. ¿Y que el mismo pueda ser actualizado o ajustado según se requiera con el fin de potencializar el aprendizaje de cada estudiante?
15. ¿Considera relevante contar con instalaciones modernas y bien equipadas?
16. ¿Está de acuerdo en el uso controlado de herramientas tecnológicas como apoyo educativo?
17. ¿Apoya el uso de herramientas, talleres y métodos educativos tradicionales que fomenten la creatividad y tanto el desarrollo individual como el grupal?
18. ¿La ubicación es relevante en la toma de decisión a la hora de elegir el jardín?
¿Preferiría que este fuera cerca a su lugar de trabajo?
19. ¿Le sería útil contar con un horario flexible en el jardín?
20. ¿Que considera que es lo más importante a la hora de tomar la decisión en la elección del jardín?
21. ¿Si se presentará un alto costo de matrícula y mensualidad, pero se ofreciera un servicio que cumpliera con todas las necesidades? ¿Este valor sería una restricción si sus condiciones económicas no fueran sobresalientes?

Preguntas con enfoque proveedor.

1. ¿A partir de la propuesta de servicio que incluye el factor diferenciador expuesto, desde su experiencia que recomendaciones pudieras indicarme para tener en cuenta para encontrar el mejor factor diferenciador?

**Preguntas con enfoque trabajador del sector.**

1. ¿Considera que la institución donde labora cuenta con todas las herramientas para satisfacer las necesidades de sus estudiantes, padres o clientes en general?
2. ¿A partir de su conocimiento y experiencia, que propondría para mejorar la institución?
3. ¿Desde su perspectiva que considera que se deba mejorar en la institución?
4. ¿Cuáles cree que son las potencialidades de la institución?
5. ¿Cuáles cree que son las desventajas de la institución?
6. ¿Considera que el sector está bien remunerado?
7. ¿Piensa que la calidad del servicio depende de la remuneración económica por parte de la institución a su cuerpo docente?
8. ¿Considera adecuada la cantidad de estudiantes por salón o espacio de trabajo?
9. ¿Los espacios o áreas de trabajo son los adecuados?
10. ¿Funcionar a máxima capacidad ha desmejorado la calidad del servicio en la institución?

**Preguntas con enfoque experto en emprendimiento.**

1. ¿A partir de la propuesta de servicio que incluye el factor diferenciador expuesto, desde su experiencia que recomendaciones pudieras indicarme para tener en cuenta para encontrar el mejor factor diferenciador?

4.1.9.2. Encuesta masiva

La herramienta del estudio piloto para clientes seleccionada fue la encuesta, para gestionar el desarrollo de la misma se utilizó un formulario de Google como herramienta digital de apoyo.

Se diseñó la siguiente encuesta para realizar el estudio piloto de clientes.



Cordial saludo, soy estudiante de la Maestría en Administración y Negocios de la Universidad EAN y me encuentro realizando mi trabajo de grado en modalidad creación de empresa, agradezco su valiosa atención en el

diligenciamiento de esta encuesta.

Esta es una invitación para conocer un futuro servicio acorde a sus necesidades y expectativas, incluye la opción de inversión aumentando así los beneficios según el tipo de vinculación. Con tan solo cuatro (4) minutos puede tener una primera aproximación para ser parte de este emprendimiento que tendrá lugar en la ciudad de Villavicencio. Responda a las siguientes preguntas para conocer sus necesidades y expectativas:

1. ¿Es padre o madre y tiene hijos menores de 6 años? Sí ___ No___ Si su respuesta es No, favor responder solo preguntas 2, 3, 5, 9, 12, 13, 14.
2. ¿Tienen planes de tener hijos en el año en curso o próximo año? Sí ___ No___ Futuro próximo ___
3. Responder por su pareja sentimental en caso que aplique. ¿Actualmente se encuentra en embarazo? Sí ___ No___
4. ¿Ha requerido el servicio de cuidado temporal de sus hijos y quizás se le ha presentado alguna dificultad para contar con el mismo? Puede seleccionar varias opciones. a) Alto costo ___ b) No disponibilidad formal del servicio ___ c) Poca experiencia d) Poca responsabilidad e) Baja confiabilidad f) ¿Otro? Cual(es) _____ No___ Ninguna.
5. ¿Preferiría contar con un servicio formal para el cuidado de sus hijos? SI ___ NO___

6. ¿Actualmente requiere el servicio de cuidado temporal de sus hijos? SI__ NO__
7. ¿Cómo califica el servicio que actualmente presta el jardín en el cual se encuentra su hijo? a) Excelente__ b) Bueno__ c) Regular__ d) Deficiente__
8. ¿Qué mejoraría o incluiría en el jardín en el que actualmente se encuentra su hijo? Puede seleccionar diferentes opciones. a) Instalaciones __ b) Zonas verdes __ c) Área __ d) Pedagogía __ c) Innovación__ d) Tecnología_ e) Atención al cliente __ f) ¿Otro? __
9. ¿Desea que su hijo aprenda uno a más idiomas? Puede seleccionar diferentes opciones. a) Ingles __ b) Francés __ c) Italiano __ d) Alemán __ e) Mandarín f) ¿Otro? __
10. ¿Cuál metodología o modelo educativo incluiría en la educación de su hijo? Puede seleccionar diferentes opciones. a) Kumon __ b) Montessori __ c) Rousseau __ ¿Otro? __
11. ¿Cuánto paga actualmente en el jardín en el que se encuentra su hijo? a) Menos de \$500 mil __ b. Entre \$500 mil y \$1m cop __ c. Más de \$1m cop __
12. ¿Le interesaría ser parte de un emprendimiento enfocado con el cuidado y la educación preescolar de sus hijos? Sí __ No__
13. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir en un emprendimiento relacionado con el cuidado y educación preescolar de niños menores de 6 años? 0 MCOP __ 1 MCOP __ 2 MCOP __ 3 MCOP __ 4 MCOP __ 5 MCOP __
14. ¿Conoce alguna persona que pueda estar interesado en este tipo de emprendimiento? Sí _ No__. En caso de responder afirmativamente comparta por favor el link para que pueda participar. Link: <https://forms.gle/HLVwrfawc5hppdXf8>

Si desea ser contactado por favor diligenciar sus datos personales:

Nombre: _____

Dirección de correo electrónico: _____

Numero Celular: _____

4.2. Metodologías de análisis de los competidores

El análisis de la competencia, se realizó teniendo en cuenta principalmente las siguientes consideraciones:

1. Identificación y clasificación de la competencia. Esto con el fin de conocer área de acción o influencia. Posteriormente se realizó una clasificación y/o agrupación entre competidores directos, indirectos y sustitutos.
2. Establecimiento de métricas. Importante para definir los factores que se desean conocer de la competencia y seleccionar los que pueden comparables con la estrategia del jardín infantil.
3. Recopilación y análisis de la información. Se realizó una valoración de las fuentes de información para continuar con el análisis, evaluación, comparación y resultados.

4.2. Resultados

4.2.1. Resultados del análisis de la competencia

4.2.1.1. Competencia General

En la siguiente figura, se pueden observar los jardines infantiles, que tiene alta valoración en herramientas de búsqueda de google en la ciudad de Villavicencio.

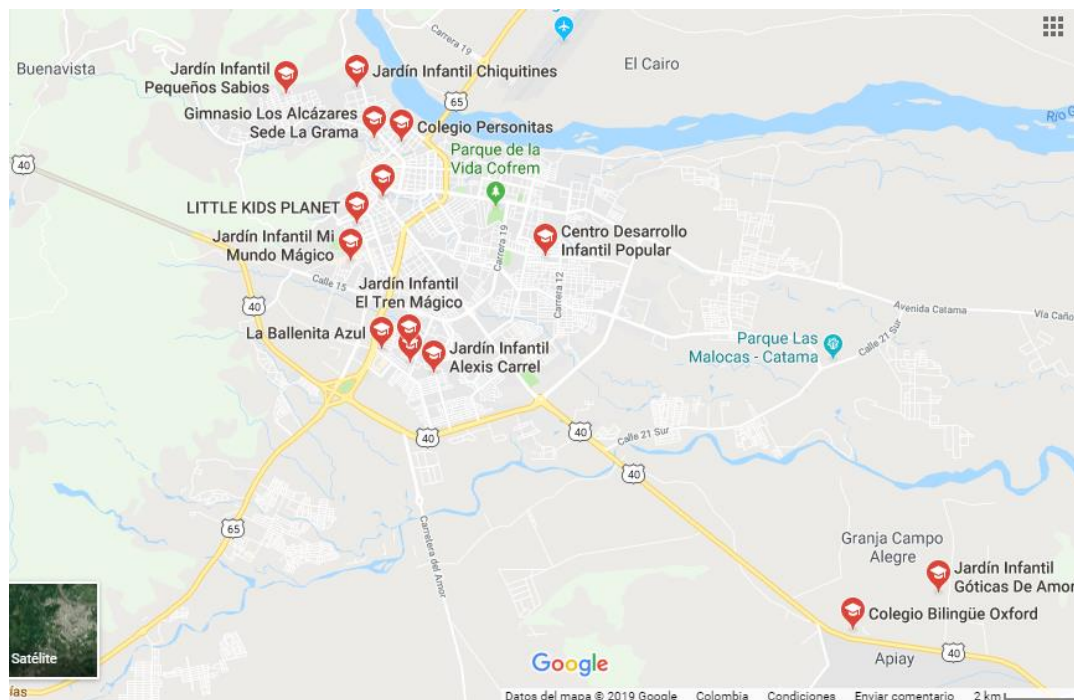


Figura 13. Principales jardines infantiles en Villavicencio. Fuente: Tomado de (Google, 2019).

Se realizó la identificación de, 20 guarderías y 51 jardines infantiles en la ciudad de Villavicencio, la mayoría de estas guarderías y jardines funcionan en casas de uno y dos pisos adecuadas para la prestación del servicio, solo los jardines más destacados tienen una instalación pensada inicialmente para este uso, a continuación, se presenta el listado de las guarderías y jardines en la ciudad de Villavicencio:

- Jardín Infantil Chiquitines
- Jardín Infantil Mis Amiguitos
- Jardín Infantil Preciosos Momentos
- Jardín Infantil Pequeños Sabios
- Colegio Gimnasio Infantil La Tata Villavicencio
- Colegio Mi Mundo Mágico
- Colegio Mi Mundo Mágico
- Guardería Maluf's
- Jardín Infantil La Esperanza
- Colegio Personitas
- Jardín Infantil El Tren Mágico
- Jardín Infantil Kinder Garten
- La Casita De Pocoyo
- Colegio Aventuras En Pañales

-
- Jardín Infantil Los Pitufos
 - Baby Garden School
 - Jardín Infantil Montessori School
 - Jardín Infantil Alexis Carrel
 - Colegio Gimnasio Educativo Pilos Y Pilosos
 - Colegio La Casa De Los Niños
 - Gimnasio Los Alcázares Sede La Grama
 - La Ballenita Azul
 - Hogar Infantil 20 De Julio
 - Story Child Centro Infantil
 - Hogar Infantil Esperanza
 - Colegio Pilos Y Pilosos
 - Semillas De Vida
 - Puerta De Ángel Jardín Infantil Maternal Párvulos Pre-Jardín Transición
 - Chiquiplay
 - Guardería Pequeños Ositos - Jardín Infantil
 - Pilositos de Cenacap
 - Centro Desarrollo Infantil Popular
 - Jardín Infantil Góticas De Amor
 - Jardín Infantil Pequeñines
 - Caritas Felices
 - Colegio Inteligente
 - El Tren Del Saber
 - Children School Gym
 - Centro de Educación Mafalda
 - Jardín Infantil El Mundo Del Saber
 - Mama Osa Guardería
 - Colegio Mis Primeras Letras
 - Colegio Travesuras
 - Colegio La Casita Del Saber
 - Colegio Little Kids Planet S.A.S
 - Nueva Generación
 - Manitas Creativas
 - Babycare Gym
 - Colegio Mafalda
 - Las Aventuras Del Tío Willy
 - Baby Care Gym School
 - Súper Genios
 - Colegio Privado Nikola Tesla
 - Colegio Campestre Pissingos Gym School
 - Hogar del Niño
 - Nuevo Gimnasio Montessori School
 - Colegio Santo Ángel
 - Centro De Desarrollo Infantil Kalu
 - CDI Chaparralito Llanero
 - Colegio Licafo

-
- Gimnasio Campestre Los Ocarros
 - Liceo Bilingue Seres Felices
 - Grandes Sueños Mágicos
 - Gimnasio Integral Creativo
 - Fragua
 - Colegio Mundo Futurista
 - Liceo Infantil Licafo
 - Centro Infantil Brinquitos Y Crayolas
 - Colegio Bilingue Jean Piaget
 - Mi Mudo Creador
 - Pre-Escolar Obelix
 - Children's World School
 - Guardería Mis Pequeños Genios

4.2.1.2. Competencias Alternativas

Se identificaron otros servicios educativos complementarios, que pueden elegir los padres de familia para las jornadas en las que no se encuentran sus hijos en el jardín.

- Kumon - Calle 47 # 30 - 11 El Caudal
- Kumon - Cra 31 # 14 E 61 Local 203
- Kumon - calle 19 No 39-15 Barrio Camoa

4.2.1.3. Competencia Sector

Los desplazamientos en la ciudad de Villavicencio, en términos de tiempo están entre 15 a 30 minutos, por lo cual se decidió realizar una valoración con los jardines más destacados, para tener la impresión del tipo de competencia que existe actualmente. A continuación, se presentan los seleccionados, según recomendaciones de padres de familia y recomendaciones en la web:

Tabla 33. Competencia del jardín infantil

Jardín Infantil	Ubicación y contacto	Modelo Pedagógico	Página Web
Chiquitines	Calle 49 # 30-85 3164975974 - (8) 6641163 - 6643012 secretaria1@chiquitines.edu.co	Tradicional con enfoque en la Neuropsicopedagogía	https://www.chiquitines.edu.co/
Pequeños Sabios	Calle 49# #41-71 +57 (8) 664 5465 coordipequesabios@hotmail.com	Tradicional con enfoque en Proyectos	http://www.xn--pequeossabios-mkb.edu.co/
Mis Amiguitos	Cll 33 # 38 -20 Barrio El Barzal Teléfono: (+57) (+38) 6628167 # celular: (+57) 300 555 4090 gerencia@jardinmisamiguitos.com	Tradicional sin enfoque identificado	http://jardinmisamiguitos.com
Gimnasio los Alcázares	Sede Urbana CRA 30 A # 41 A- 57 Barrio la Grama Info - Cel y WhastApp: 3207993706	Tradicional sin enfoque identificado	https://www.gimnasiolosalcazar.es.edu.co/

Jardín Infantil	Ubicación y contacto	Modelo Pedagógico	Página Web
	<p>Sede Campestre</p> <p>Corredor Ecológico - Kilometro 3 Vereda del Amor</p> <p>Andes lote 4 - Vía Multifamiliares los Centauros</p> <p>Info - Cel y WhastApp: 3112666715</p>		
Neil Armstrong School	<p>Cr 44 Cl 14 El Buque</p> <p>Cel: 310 8130346</p> <p>Tel. 6721438-9</p> <p>nas@nas.edu.co</p>	Tradicional con enfoque en competencias	<p>www.nas.edu.co</p> <p>http://www.nas.edu.co/site/</p>
Children School Gym	<p>carrera 44 No.21a – 35</p> <p>Barrio el Buque</p> <p>314 4728981</p>	Tradicional sin enfoque identificado	https://children.edu.co/csg/

Jardín Infantil	Ubicación y contacto	Modelo Pedagógico	Página Web
Montessori School	Casa 28, Avenida principal vereda Vanguardia Cel: 313 5300889	Tradicional con enfoque Montessori	www.montessori-school.co

Fuente: Elaboración propia

Los jardines seleccionados, presentan muy buenas condiciones en la prestación de su servicio, puesto que sus metodologías pedagógicas no son del todo tradicionales, incluyen adaptaciones o personalizaciones que los hace destacarse entre el sector y ser referentes entre los padres de familia.

Tabla 34. Competencia del jardín infantil

Jardín Infantil	Año Fundación	Rango de costos pensión	Bilingüe	Servicios complementarios	Instalaciones	Prestigio o reconocimiento
Chiquitines	1983	500.000	No	Si	Excelentes	Alto
Pequeños Sabios	1995	150.000	No	Si	Buenas	Bueno
Mis Amiguitos	1985	450.000	No	Si	Buenas	Bueno

Jardín Infantil	Año Fundación	Rango de costos pensión	Bilingüe	Servicios complementarios	Instalaciones	Prestigio o reconocimiento
Gimnasio los Alcázares	2014	450.000	No	Si	Excelentes	Bueno
Neil Armstrong School	1972	1.2000.000	Si	Si	Excelentes	Alto
Children School Gym	2015	500.000	No	Si	Buenas	Bueno
Montessori School	2015	500.000	No	Si	Buenas	Bueno

Fuente: Elaboración propia.

Los jardín infantiles en análisis, presentan buenas condiciones de infraestructura, espacios amplios, confortables y renovados, bien dotados, algunos incluyen zonas verdes lo cual les permite mejores y más amplios espacios para la prestación del servicio. Las fortalezas principales, van en el prestigio y tradición, puesto que muchos llevan más de 20 años en funcionamiento, y algunos clientes incluso fueron usuarios en su niñez, según entrevistas realizadas. El costo promedio es de \$500.000 mil pesos y en su portafolio incluyen servicios adicionales que complementan el cuidado y educación de los niños.

4.2.1.4. Análisis y Valoración Competencia Sector

Para el análisis y valoración, se realizó una verificación de expectativas y opiniones de padres de familia, se realizó una matriz comparativa, para valorar la competitividad con los factores que se consideran más importantes en la prestación del servicio de un jardín infantil. En esta matriz, se establecieron los pesos teniendo en cuenta los factores más relevantes, y la valoración se realizó en una escala de 1 a 5, entendiéndose la asignación de 5 para destacar la relevancia o importancia del factor y 1 para menor relevancia.

Tabla 35. Fortalezas competencia jardín infantil

Factor de evaluación	Jardín Infantil % peso factor	Chiquitines		Pequeños Sabios		Mis Amiguitos		Gimnasio los Alcázares		Neil Armstrong School		Children School Gym		Montessori School	
		V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P
Modelo pedagógico	20%	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	5	1,00
Experiencia	20%	5	1,00	4	0,80	5	1,00	3	0,60	5	1,00	3	0,60	3	0,60
Prestigio	10%	5	0,50	4	0,40	5	0,50	4	0,40	5	0,50	3	0,30	4	0,40
Costo	10%	4	0,40	5	0,50	4	0,40	4	0,40	2	0,20	4	0,40	4	0,40
Servicios básicos	10%	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Servicios complementarios	5%	5	0,25	4	0,20	4	0,20	5	0,25	5	0,25	4	0,20	4	0,20
Idiomas	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	5	0,75	3	0,45	3	0,45
Instalaciones	10%	4	0,40	4	0,40	4	0,40	5	0,50	5	0,50	4	0,40	4	0,40
Valoración	100%	4,20		3,95		4,15		3,80		4,40		3,55		3,85	

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la información obtenida de entrevistas y/o consultas a padres de familia, reseñas y ranking o valoración en la página de búsqueda de google, así como recomendaciones en sus redes sociales, se realizó la valoración de factores para el análisis de competencia. El ranking según la valoración es:

Tabla 36. Ranking valoración competencia sector

Ranking	Jardín infantil	Valoración
1	Neil Armstrong School	4,4
2	Chiquitines	4,2
3	Mis Amiguitos	4,15
4	Pequeños Sabios	3,95
5	Montessori School	3,85
6	Gimnasio los Alcázares	3,8
7	Children School Gym	3,55

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor

4.2.2.1. Entrevistas individuales

A continuación, se presenta un análisis de las entrevistas realizadas.

Clientes. La opinión en general, es contundente en cuanto a que cada padre de familia, espera poder brindar lo mejor para sus hijos, pagara lo que económicamente le sea viable, la ubicación o sitio de elección, preferentemente deberá ser cerca de su vivienda, en camino a su lugar de trabajo y/o cerca a su lugar de trabajo. Son receptivamente positivos al uso de metodologías que ayuden a desarrollar los talentos y habilidades de sus hijos.

Proveedor. La opinión es válida, en el sentido que se debe analizar la capacidad actual de recepción y análisis de conocimiento de cada niño o niña, por tanto una vez identificada las debilidades y fortalezas, se deberá establecer un plan de atención pedagógico, para desarrollar mejor así las capacidades de los niños. El trabajo en equipo

entre el equipo de licenciados es fundamental para el logro de las metas de calidad propuestas para la prestación del servicio del jardín infantil.

Trabajador del sector. Es importante reconocer en ellos, que deben contar con habilidades para ejercer sus funciones, y que es necesario, que estén en capacitación frecuentemente. Son los profesionales claves, que ayudaran a potencializar los conocimientos de los niños y que serán parte fundamental en el fortalecimiento complementario de los principios, valores y carácter de los niños.

Experto en emprendimiento. Se cuenta con una recomendación, la cual es muy valiosa, y se puede implementar desde dos puntos de vista o escenarios. El primero es realizar el mismo análisis a jardines existentes, la actividad debe ser planeada a través de encuestas, para buscar estas opiniones en padres de familia que ya tenga a sus hijos en jardines infantiles. La segunda forma, es realizar el estudio a manera de simulación o proyección, para conocer de igual forma, las opiniones y actividades que son más relevantes, que se deben contar como requisito mínimo y las que se pueden ofrecer esporádicamente.

4.2.2.2. Encuesta Masiva

La encuesta, conto con el diligenciamiento de 109 personas, que mediante el formulario digital en google, dieron su opinión a las preguntas consignadas. El formulario se especificó con preguntas obligatorias y opcionales, preguntas de selección única y selección múltiple. A continuación, se presenta el análisis e interpretación a cada pregunta y contexto general.

1. ¿Es padre o madre y tiene hijos menores de 6 años? Si su respuesta es No, favor responder solo preguntas 2,3,5,9,12,13,14.

109 respuestas

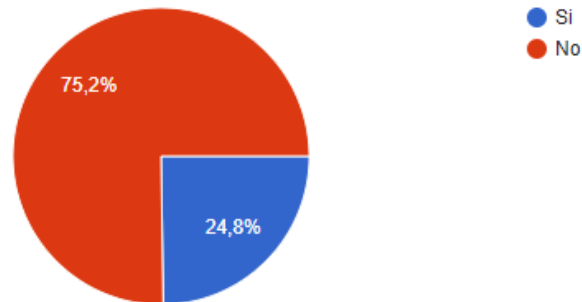


Figura 14. Respuesta a pregunta 1 - Estudio piloto de clientes.

En la pregunta No 1, no se seleccionaron personas con la condición existente de ser clientes potenciales, es decir padres de familia con hijos menores de 6 años, lo anterior con el fin de contar con unos resultados menos optimistas para el análisis de viabilidad inicial. En relación con la presunta No 1 el 75% equivalente a 82 personas indico que no tenía hijos menores de 6 años, mientras que el 25% equivalente a 27 personas indico que sí, los dos resultados constituyen una base de datos inicial para la futura captación y persuasión de clientes.

2. ¿Tienen planes de tener hijos en el año en curso o próximo año?

109 respuestas

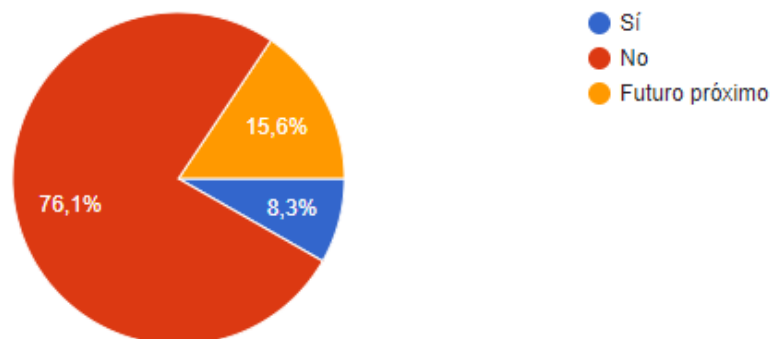


Figura 15. Respuesta a pregunta 2 - Estudio piloto de clientes.

La pregunta No 2, mejora las proyecciones puesto que, indica que el 8% equivalente a 9 personas y el 16 % equivalente a 17 personas, son prospectos para ser clientes potenciales para hacer uso del servicio de cuidado y jardín, mientras que el 76% equivalente a 83 personas al igual que el 24%% previo pudieran ser inversionistas.

3. Responder por su pareja sentimental en caso que aplique. ¿Actualmente se encuentra en embarazo?

109 respuestas

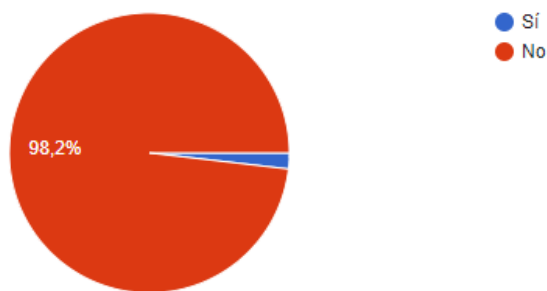


Figura 16. Respuesta a pregunta 3 - Estudio piloto de clientes.

La pregunta No 3, nos indica que actualmente solo el 2% equivalente a 2 mujeres se encuentran en embarazo. Esta muestra inicial no fue representativa para futura captación de clientes.

4. ¿Ha requerido el servicio de cuidado temporal de sus hijos y se ha presentado alguna dificultad para contar con el mismo? Puede seleccionar diferentes opciones.

51 respuestas

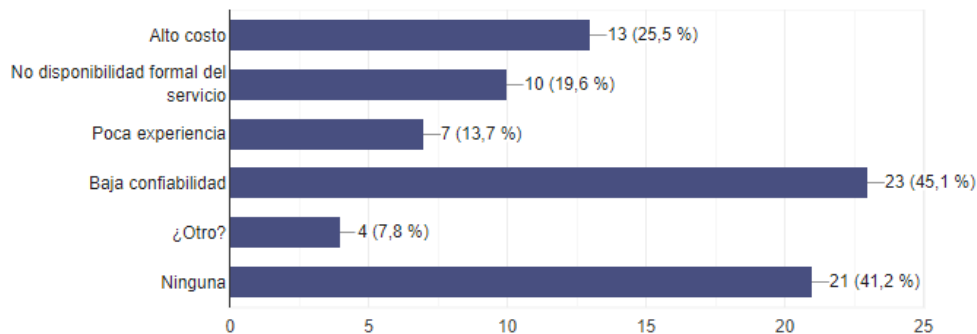


Figura 17. Respuesta a pregunta 4 - Estudio piloto de clientes.

La pregunta No 4, era una pregunta no obligatoria y de selección múltiple, nos presenta experiencia en los encuestados, a la misma dieron respuesta 51 personas lo cual indica que adicional a las 27 que indicaron tener hijos menores de 6 años, 24 personas más tienen hijos, pero mayores de 6 años. De las opciones indicadas, la principal dificultad encontrada en un servicio de cuidado temporal de sus hijos fue la desconfianza, seguida por un alto costo.

5. ¿Preferiría contar con un servicio formal para el cuidado de sus hijos?

109 respuestas

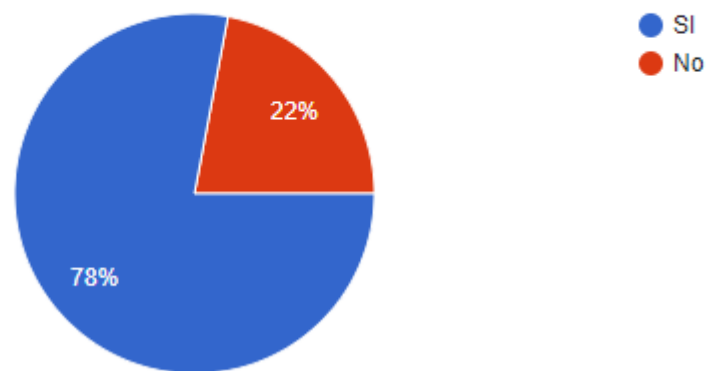


Figura 18. Respuesta a pregunta 5 - Estudio piloto de clientes.

La pregunta No 5, puede explicar la tendencia en la respuesta No 4, el 78% equivalente a 85 personas prefiere contar con un servicio formal para el cuidado de sus hijos, lo cual mejora las posibilidades a las empresas que formalmente se constituyen para la prestación de sus servicios.

6. ¿Actualmente requiere el servicio de cuidado temporal de sus hijos?

57 respuestas

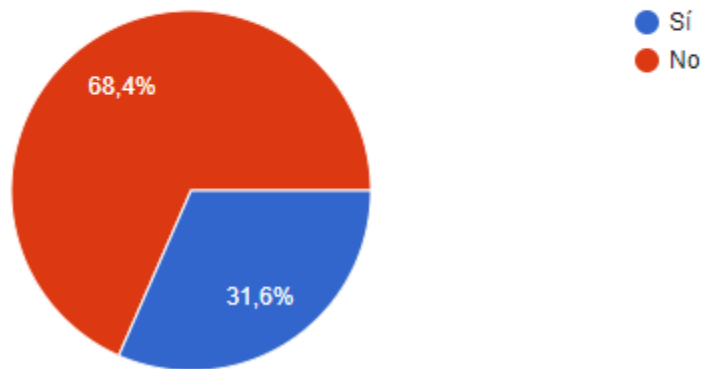


Figura 19. Respuesta a pregunta 6 - Estudio piloto de clientes.

La pregunta No 6, tiene relación con la pregunta No 1 y esta se puede interpretar de la siguiente forma, en general 57 personas respondieron y el 32% equivalente a 18 personas indican que actualmente requieren un servicio de cuidado temporal de sus hijos, lo cual nos indica que 18 de las 27 personas que contestaron afirmativamente la pregunta No 1, se pueden clasificar con un alto potencial de clientes futuros.

7. ¿Cómo califica el servicio que actualmente presta el jardín en el cual se encuentra su hijo?

40 respuestas

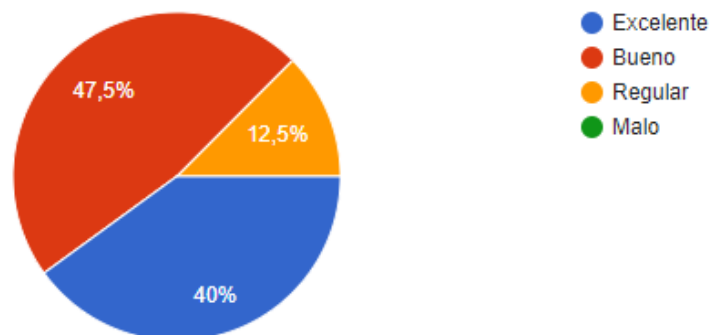


Figura 20. Respuesta a pregunta 7 - Estudio piloto de clientes.

La respuesta a la pregunta No 7, presenta en general una buena prestación del servicio, no indicándose alguna respuesta en la categoría de mal servicio, la pregunta es intencional puesto que, aunque se haga uso de los servicios de jardín se puede no estar satisfecho en el instante de tiempo actual, lo cual en una muestra mayor permitiría la identificación directa de las personas con mayor condición a querer el cambio de servicio o uso de otro jardín.

8. ¿Qué mejoraría o incluiría en el jardín en el que actualmente se encuentra su hijo?

40 respuestas

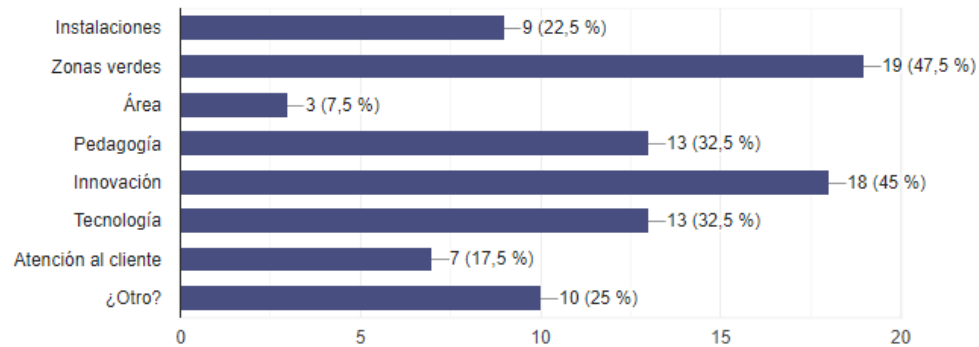


Figura 21. Respuesta a pregunta 8 - Estudio piloto de clientes.

La pregunta No 8, sigue la línea de preguntas intencionales, esta pregunta tiene mucha relación con la pregunta No 7, aunque las personas indicaron que la prestación del servicio es buena en general, esta pregunta nos presenta algunas de las condiciones, ítems o aspectos en los cuales ellos consideran que se debería tener una mejora y que son datos muy importantes a tener en cuenta en la estrategia de Happy Kids. Zonas verdes, innovación, tecnología y pedagogía los principales aspectos a tener en cuenta en las condiciones de servicio de Happy Kids.

9. ¿Desea que su hijo aprenda uno a más idiomas?

109 respuestas

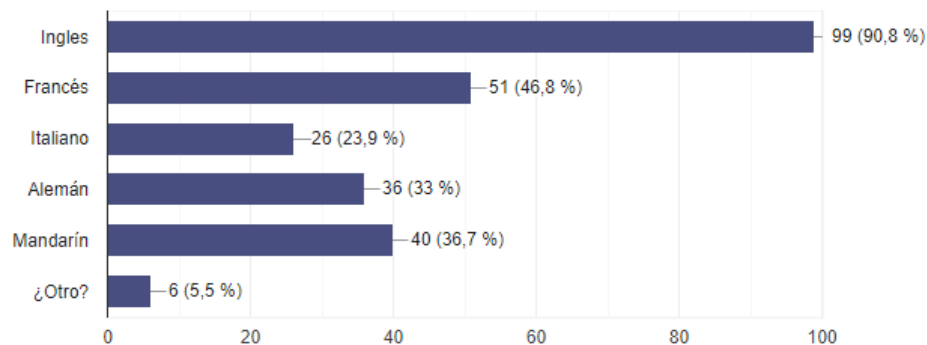


Figura 22. Respuesta a pregunta 9 - Estudio piloto de clientes.

La pregunta No 9, nos presenta las principales preferencias en relación al conocimiento y aprendizaje de un nuevo idioma, siendo el inglés, el francés y el mandarín los idiomas con mayor votación.

10. ¿Cuál metodología o modelo educativo incluiría en la educación de su hijo?

52 respuestas

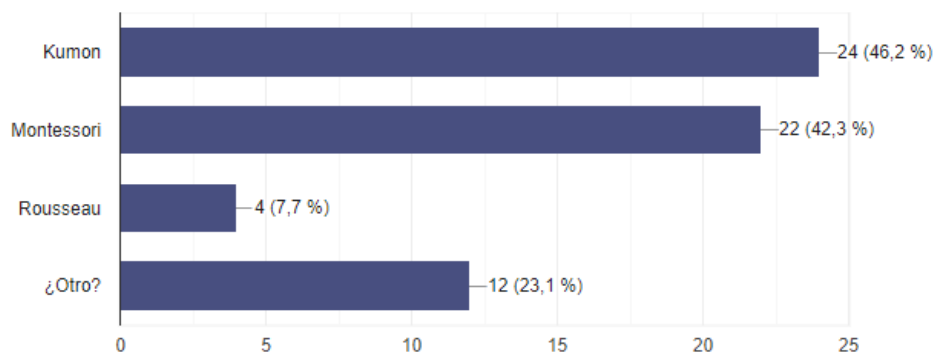


Figura 23. Respuesta a pregunta 10 - Estudio piloto de clientes.

La pregunta No 10, es clave para la selección de los principales métodos educativos que en la actualidad prefieren los padres de familia, en este sentido se realiza un énfasis en el modelo educativo que prestara Happy Kids.

11. ¿Cuánto paga actualmente en el jardín en el que se encuentra su hijo?

41 respuestas

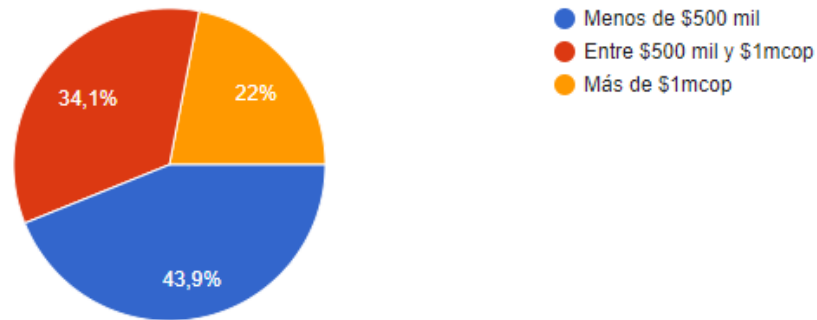


Figura 24. Respuesta a pregunta 11 - Estudio piloto de clientes.

La pregunta No 11, indica una idea de la capacidad económica actual de los padres de familia que actualmente hacen uso de jardines infantiles, el 22% equivalente a 9 personas indicaron que pagan más de \$1m cop, el 34% equivalente a 14 personas pagan entre \$500.000 pesos y \$1.000.000 de pesos, estas cifras permiten tener información para una estrategia comercial y operativa, sin embargo al ser este un estudio piloto, el ajuste final del valor de la matrícula, pensión y otros servicios se realizará luego de realizar el estudio a profundidad para la etapa de mayo maduración del plan de negocios de Happy Kids, con el fin de disminuir incertidumbres previa apertura de Happy Kids.

12. ¿Le interesaría ser parte de un emprendimiento enfocado con el cuidado y la educación preescolar de sus hijos?

109 respuestas

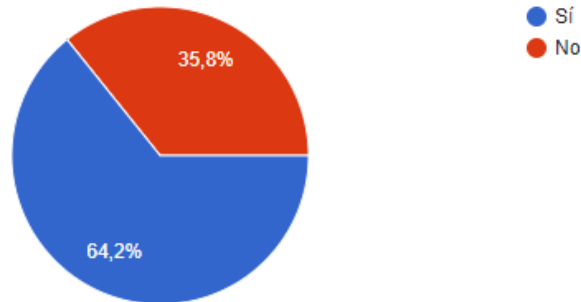


Figura 25. Respuesta a Pregunta 12 - Estudio piloto de clientes.

La pregunta No 12, es bien importante en este estudio piloto de clientes, puesto que el plan de negocios de Happy Kids tiene como principal orientación la búsqueda de financiación no tradicional, es decir no uso de créditos bancarios, se tiene la concepción inicial de la creación de un modelo de negocios con la posibilidad de invertir, en este sentido Happy Kids ofrecerá dos tipos de participaciones para sus clientes, servicio de cuidado y jardín al igual que la opción de ser inversionistas, presentando así una alternativa en el mercado para todos aquellos que buscar no dejar sus ahorros en el sector bancario.

13. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir en un emprendimiento relacionado con el cuidado y educación preescolar de niños menores de 6 años?

109 respuestas

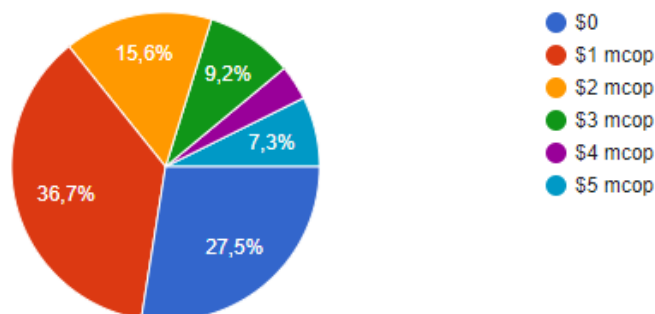


Figura 26. Respuesta a pregunta 13 - Estudio piloto de clientes.

La pregunta No 13, indico una respuesta muy positiva para las intenciones futuras de Happy Kids, puesto que, en este estudio piloto de clientes, de las 109 personas encuestadas, tan solo 30 indicaron que no tendrían opción de invertir, lo cual representa que 79 personas, un 72 % tendría la intención de invertir, en relación a los parámetros de la encuesta, se proyectaría un potencial de mínimo 79 millones de pesos en inversión, y un máximo de 160 millones de pesos distribuido así: 37% equivalente a 40 personas 1 mcop, 16% equivalente a 17 personas 2 mcop, 9% equivalente a 10 personas 3 mcop, 4% equivalente a 4 personas 4 mcop y 27% equivalente a 8 personas 5 mcop. Lo anterior, es un indicar muy positivo, puesto que se evidencia una aceptación en un modelo alternativo de negocios.

14. ¿Conoce alguna persona que pueda estar interesado en este tipo de emprendimiento? En caso de responder afirmativamente por favor comparta esta invitación.

109 respuestas

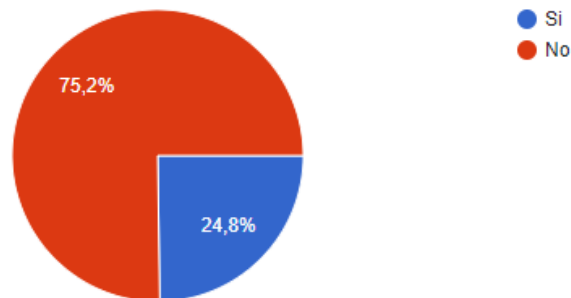


Figura 27. Respuesta a pregunta 14 - Estudio piloto de clientes.

La pregunta No 14, motivaba a que, si inicialmente esta encuesta tenía un recibimiento positivo entre los encuestados, se diera una respuesta mayor a la solicitada. Sin embargo, no se logró contar con un mayor número de respuestas en este estudio piloto de clientes.

4.2.3. Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado

Para calcular la demanda potencial y participación del mercado, es necesario tener en cuenta, la segmentación de la población así: Población global, población potencial y población objetiva. Como población global, se definió a los niños menores de 6 años y/o

sus padres en la ciudad de Villavicencio, la población potencial son todos aquellos usuarios que tienen ingresos económicos superiores a tres (3) s.m.l.m.v. que son padres de niños menores de 6 años y pueden estar ubicados en los estratos económicos 4, 5 y 6, como población objetiva, son todos aquellos usuarios que se encuentran en la zona de ubicación del jardín y cumplen con las condiciones económicas. En relación con estas consideraciones, se presentan los datos del último censo del DANE en Colombia y un dato de la secretaria de educación de la ciudad de Villavicencio.

Tabla 37. Educación Formal - Matrícula en preescolar según zona y grados, por secretaria y sexo.

		2018					
		Urbano			Rural		
	Sexo	Pre-jardín	Jardín	Transición	Pre-jardín	Jardín	Transición
Nacional	Total	98.942	149.579	529.054	5.603	9.713	192.380
	Hombres	49.856	75.956	269.184	2.901	5.029	100.330
	Mujeres	49.086	73.623	259.870	2.702	4.684	92.050
Meta	Total	2.210	3.098	12.905	144	222	3.547
	Hombres	1.127	1.581	6.660	71	118	1.842
	Mujeres	1.083	1.517	6.245	73	104	1.705

Fuente (DANE, 2018) - Actualizado el 29 de julio de 2019.

Tabla 38. Educación Formal - Matrícula según nivel educativo y sector, por secretaria y sexo.

		Preescolar			
	Sexo	Total	Oficial	Contratada	No oficial
Colombia	Total	985.271	584.410	25.082	375.779
	Hombres	503.256	299.018	12.915	191.323
	Mujeres	482.015	285.392	12.167	184.456
Meta	Total	9.704	7.489	96	2.119
	Hombres	4.985	3.859	51	1.075
	Mujeres	4.719	3.630	45	1.044
Villavicencio	Total	12.422	5.480	370	6.572
	Hombres	6.414	2.855	196	3.363
	Mujeres	6.008	2.625	174	3.209

Fuente (DANE, 2018) - Actualizado el 29 de julio de 2019.

La demanda potencial estimada es de 6572 estudiantes, actualmente en Pre-escolar, la capacidad del jardín infantil es de 100 niños, lo cual representa un 1.5% del total posible.

También es necesario indicar, que no solo se estima una demanda de usuarios del servicio, se estima también una demanda potencial de inversores, cuya población global, serían todas aquellas personas, con la posibilidad económica de invertir un millón de pesos en la ciudad de Villavicencio, la población potencial, serían todas aquellas personas que vivan en estratos socioeconómicos altos, y la población objetivo serían las que resulten de un estudio de mercado a profundidad.

Es importante también considerar que, es necesario propender por clientes que no se encuentren ya comprometidos, puesto que, la gestión de persuasión, tendería a ser más costosa, por ende, en la siguiente etapa del estudio de mercado será clave contar con una amplia base de datos de padres de familia, que se encuentren con deseos de tener hijos y/o la esposa se encuentre en estado de embarazo.

Se desarrollarán dos estrategias relacionadas con la consecución de clientes y la concesión de inversionistas, las cuales tendrán un enfoque preciso para el número de usuarios que se requieren para la operación mínima, la capacidad total y futuros clientes que impliquen decisiones de aplicación de capacidad y/o apertura de nuevas sedes.

4.2.4. Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su emprendimiento

La estrategia para la generación de ingresos requeridos para el proyecto consiste en:

1. Alianza de socios estratégicos, se buscara la vinculación de un profesional experto en educación que no solo se sume para realizar aporte económico directo al emprendimiento, se buscara que sume experiencia y conocimiento que con su vinculación brinda mayor confianza a todos los interesados y clientes directos o indirectos.
2. Mediante un estudio de mercado posterior, se buscara la vinculación directa de inversionistas en sistema tipo crowdfunding, en caso que no se lograra la vinculación de las personas y/o recursos requeridos, se continuara como tal con la búsqueda de inversionistas vía plataforma web sistema crowdfunding.

3. Búsqueda de inversionistas vía sistema crowdfunding:

“La financiación colaborativa es un mecanismo novedoso en los mercados de capitales que permite acopiar pequeñas sumas de una multitud de individuos, con el objeto de fondear proyectos, con menos requisitos y a menores costos que otros mecanismos tradicionales. Para lograrlo, conecta a los inversionistas con los proyectos, por medio de unas plataformas informáticas localizadas en sitios web (Colombiafintech, 2019).

Tomado de (Grupobancolombia, 2019), las plataformas de crowdfunding más conocidas son:

- ✓ Lanzasos
- ✓ Ulule
- ✓ Kickstarter
- ✓ Indiegogo
- ✓ A2censo (BVC)
- ✓ Sesocio

La inversión requerida para este emprendimiento, se desarrollará, teniendo en cuenta un capital directo o propio del 30% de socios principales y un 70% mediante la vinculación temporal de inversionistas alternos.

4.2.5. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos de mercado

Competencia

Actualmente, es importante mostrar o comunicar las bondades de los servicios ofrecidos, es relevante contar con espacios digitales como las páginas web y redes sociales, es una forma de ganar reconocimiento cuando se es una empresa nueva, siempre y cuando se destaque por su buen servicio.

La competencia en relación a lo económico, es alta, puesto que, los servicios ofrecidos por jardines infantiles de tradición reconocidos, tienen un valor en promedio de \$500.000 en lo que se refiere a la pensión.

Esta investigación preliminar, permitió tener un conocimiento básico de la influencia actual de la competencia, se identificó preliminarmente su curva de crecimiento, interacción con el público y tácticas de marketing.

Esta investigación y análisis fue muy importante, puesto que permitió estructurar mejor el plan de negocios y en particular la estrategia técnica, operativa, comercial y administrativa del plan de negocios para la creación de la empresa.

Clientes

El estudio piloto de clientes, contó con la participación de 109 personas, las cuales permiten tener un primer acercamiento formal a futuros clientes, conocer sus expectativas, alcance económico y deseos. Como oportunidades del mercado principalmente se puede indicar que hay favorabilidad en la propuesta de creación de empresa que incluya la prestación de servicios de cuidado y educación infantil preescolar, así como la posibilidad de inversión en la empresa.

Los encuestados resaltan la inclusión de modelos pedagógicos como Montessori y Kumon, así mismo, la inclusión de aspectos tecnológicos e innovadores como opciones de mejora en la prestación del servicio. En cuanto a los riesgos, se pueden relacionar con la capacidad económica al momento de contar con la apertura del jardín, la fidelización al jardín en el cual se encuentren ya sus hijos principalmente.

Para asegurar la apertura y puesta en operación exitosa, se debe realizar una gestión de mercadeo extensa, que garantice la preventa de los servicios ofrecidos por el jardín infantil, igualmente es necesario iniciar oportunamente el trámite de permisos y licencias para contar con el respaldo formal de la secretaria de educación de Villavicencio, lo anterior es fundamental para demostrar la seriedad y calidad en la prestación del servicio.

5. Estrategia y plan de introducción de mercado

- Objetivos mercadológicos.
- La estrategia de mercadeo.
- Estrategias de producto y servicio.
- Estrategias de distribución.
- Estrategias de precio.
- Estrategias de comunicación y promoción.
- Estrategia de fuerza de ventas.
- Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

5.1. Objetivos mercadológicos

Los objetivos mercadológicos se definieron teniendo en cuenta la fecha de apertura y la capacidad de operación.

- ✓ Establecer una estrategia de mercado que permita un ingreso exitoso.
- ✓ Definir la propuesta pedagógica de servicio que consolidara la prestación exitosa de servicio en el tiempo.
- ✓ Ajustar el precio del servicio de manera que sea competitivo para el mercado.
- ✓ Estimar los presupuestos requeridos para la comunicación y promoción exitosa del jardín infantil.

5.2. La estrategia de mercado

Las acciones requeridas para la implementación exitosa de la estrategia de mercado del jardín infantil consisten en:

1. Implementación de plan para la de identificación de clientes potenciales.
 - a. Continuar estudio de mercado.
 - b. Participación en eventos infantiles, culturales, artísticos, comerciales y deportivos.
 - c. Consulta de empresas e instituciones del sector público y privado.
2. Divulgación de los servicios y modalidad de participación en el jardín infantil.
 - a. Medios físicos. Visitas a centros comerciales, ferias, empresas e instituciones del sector público y privado. Eventos comerciales en área y/o sector de influencia.
 - b. Medios digitales. Redes sociales, radio y prensa.
3. Consolidación de base de datos de clientes potenciales.

4. Persuasión para captación y fidelización de clientes.
 - a. Contacto directo con los clientes potenciales.
 - b. Socialización individual de bondades y beneficios de los servicios ofrecidos.
 - c. Realización de talleres y eventos sociales.

5.3. Estrategias de producción y servicio

Teniendo en cuenta el estudio piloto de mercado, el jardín infantil incluirá inicialmente el modelo Montessori como principal modelo pedagógico, utilizará el método Kumon como método complementario de enseñanza, por lo anterior se buscará desarrollar las habilidades de los niños, mejorar su rendimiento y fortalecimiento de autoconfianza. Así mismo, se incluirá la enseñanza de lenguas extranjeras como inglés y francés. La elección de sede administrativa y operativa, tendrá como premisa contar con amplias zonas verdes, su espacio físico incluirá un ambiente innovador con la inclusión de herramientas de apoyo tecnológicas, para facilitar tanto el aprendizaje de los niños como enseñanza por parte de los docentes, también la tecnología será fundamental para lograr una conexión simultánea entre padres de familia y el entorno de aprendizaje. El PEI será estructurado y actualizado por profesionales de gran experiencia, enfocado a las metas de corto, media y largo plazo del jardín. Los servicios ofrecidos esenciales serán:

1. Educación preescolar en los siguientes niveles:
 - a. Caminadores a partir de los 18 meses a 24 meses
 - b. Párvulos a partir de los 2 años hasta los 3 años
 - c. Pre-Jardín a partir de los 3 hasta los 4 años
 - d. Jardín a partir de los 4 hasta los 5 años
 - e. Transición a partir de 5 años hasta los 6 años
2. Servicios de sala cuna para el cuidado temporal de niños y niñas a partir de los seis (6) meses de edad.

3. Servicios complementarios que incluyen pediatría, nutrición, enfermería, psicología, restaurante, gimnasio, artes, música, deportes, salidas culturales, transporte, entre otros.

El jardín incluirá en su estrategia de atención al cliente, la prestación de un servicio enfocado a brindar confianza y seguridad en un entorno amigable de mucho aprendizaje.

5.4. Estrategias de distribución

El jardín tendrá una estrategia de distribución exclusiva, puesto que, los servicios principales se prestarán en las instalaciones acondicionadas para el funcionamiento del jardín, inicialmente algunos servicios complementarios o de apoyo como artes, danzas y deportes se prestarán en convenio con instituciones no formales y clubes. También se ofrecerá una modalidad de servicio virtual, atendiendo a las necesidades que en la actualidad las condiciones del entorno demandan la cual estará disponible según se requiera.

Los ambientes virtuales, permitirán continuar con la prestación del servicio cuando por situaciones generales o particulares sea necesario desarrollar el modelo pedagógico en otro entorno, el jardín infantil, contará con las herramientas tecnológicas y la capacitación de su personal docente para lograr mantener condiciones de servicio de calidad que beneficien la necesidad de enseñanza y aprendizaje continuo que requieren los niños y niñas.

5.5. Estrategias de precio

Para definir el precio, se tuvo en consideración principalmente, el estudio piloto de mercado, en el cual el 56% de los padres de familia encuestados pagan en promedio un valor superior a los \$500,000 pesos mcte, y del análisis de los competidores los jardines que cuentan con las mejores calificaciones también presentan en la mayoría de casos costos en promedio cercanos a los \$500.000 pesos mcte, por lo anterior se estructuran costos administrativos y operativos que permitan generar un ejercicio positivo con un costo base a partir de \$450.000, este valor consentirá una entrada al mercado con un precio competitivo y accesible para padres de familia de ingresos entre los 3 y 4 S.M.M.L.V.

El jardín infantil podrá, percibir ingresos adicionales por medio de los servicios por demanda que estará en la capacidad de ofrecer como transporte, alimentación y cursos extracurriculares.

Así mismo, se establecerán unos porcentajes de descuento por pagos adelantados y por referidos. Otra estrategia de descuento en el precio, consistirá en brindar un mejor precio a las familias que matriculen a más de un hijo en caso de tenerlo. Los porcentajes de descuento se definirán en la actualización del plan de negocio previa apertura.

Tabla 39. Precios jardín infantil 2022

Ítem	Frecuencia de pago	Valor
Matricula	Anual	\$ 935.547
Pensión ref. 1	Mensual	\$ 524.116
Pensión ref. 2	Mensual	\$ 471.704
Alimentación día	Mensual	\$ 106.891
Alimentación medio día	Mensual	\$ 53.445
Lonchera día	Mensual	\$ 106.891
Lonchera medio día	Mensual	\$ 53.445
Transporte	Mensual	\$ 142.521
Uniformes	Anual	\$ 139.474
Kit de útiles	Anual	\$ 133.613
Servicios extracurriculares	según demanda y oferta	\$ 75.000
Vacaciones recreativas	según demanda y oferta	\$ 150.000

Fuente: Elaboración propia.

5.6. Estrategias de comunicación y promoción

La estrategia de comunicación y promoción tendrá como principal objetivo brindar información de las principales bondades y/o factor diferenciador que permita persuadir a los clientes potenciales con el fin de lograr su vinculación con el jardín.

Esta estrategia, se desarrollará mediante la generación de espacios en los cuales se facilite brindar la información a los padres de familia, estos espacios incluyen escenarios de centros comerciales, eventos culturales y deportivos, así como eventos estratégicos en restaurantes de ambiente familiar que permitan generar contactos iniciales con los potenciales clientes para concretar espacios adicionales en los cuales brindar información más detallada y cerrar vinculaciones.

Se difundirá información del jardín en redes sociales, radio y prensa, si esta alternativa permite la vinculación oportuna se continuará destinando un costo para esta estrategia.

Los eventos estratégicos, incluirán el obsequio de servicios familiares que consistirán en asesorías psicopedagógicas, liderazgo, coaching y actividades recreacionales en los cuales se pueda dar a conocer las bondades de los servicios del jardín.

Se destinará un presupuesto para marcación de material publicitario como agendas, vasos, sombrillas, los cuales se obsequiarán en eventos públicos y privados buscando generar medios de contacto con clientes potenciales.

Se solicitarán espacios en empresas públicas y privadas buscando primero la posibilidad de establecimiento de convenios y/o contacto con clientes potenciales.

Tabla 40. Presupuesto estrategias de comunicación y promoción

Actividad	Valor
Divulgación y promoción	\$ 2.947.906,00
Transporte	\$ 514.270,00
Materia publicitario	\$ 500.000,00
Medios de difusión	\$ 500.000,00
Talleres y eventos	\$ 800.000,00
Costos estrategia de c y p	\$ 5.262.176,00

Fuente: Elaboración propia.

5.7. Estrategias de fuerza de ventas

La fuerza de ventas, estará conformada por un equipo de licenciados y auxiliares que contarán en primera instancia con una capacitación especial orientada a las ventas con el fin de que adquieran características y fortalezas en el relacionamiento, tolerancia a la frustración, perseverancia, tenacidad, autoconfianza, paciencia, excelente imagen, las anteriores son habilidades necesarias para en combinación con sus fortalezas técnicas puedan exponer todas las bondades y fortalezas del servicio del jardín para lograr la persuasión y vinculación de los clientes. A este equipo, se le dotará de todo lo necesario para que puedan lograr el objetivo de vincular en el menor tiempo posible a los clientes requeridos para desarrollar la operación del jardín.

Tabla 41. Presupuesto estrategia fuerza de ventas

Actividad	Valor COP
Capacitaciones	\$ 1.650.000
Catálogos y plegables	\$ 775.000
Eventos	\$ 2.250.000
Suvenir	\$ 1.500.000
Vallas y pendones	\$ 1.250.000
Personal temporal de apoyo	\$ 1.473.952
Costos estrategia fuerza de ventas	\$ 17.411.128

Fuente: Elaboración propia.

5.8. Presupuesto de la mezcla de mercado

El presupuesto de la mezcla de mercado, permite llevar a buen término las estrategias de mercado definidas en este plan de negocio para la creación del jardín.

Tabla 42. Presupuesto de la mezcla de mercado

Capitulo	Cantidad	Valor Unitario	Total Apertura
Estrategia de Mercado			
Estudio de mercado	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Estrategia de producción y servicio			
Actualización PEI	1	\$ 500.000	
Estrategia de distribución			
Medios digitales y virtuales	1	\$ 750.000	\$ 750.000
Estrategia de precio			
Actualización convenios	1	\$ 500.000	
Estrategias de comunicación y promoción			
Medios de difusión	1	\$ 5.262.176,00	\$ 5.262.176
Estrategias de fuerza de ventas			
Capacitaciones	3	\$ 550.000	\$ 1.650.000
Catálogos y plegables	50	\$ 15.500	\$ 775.000
Eventos	5	\$ 450.000	\$ 2.250.000
Suvenir	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Vallas y pendones	5	\$ 250.000	\$ 1.250.000

Capitulo	Cantidad	Valor Unitario	Total Apertura
Personal temporal de apoyo	2	\$ 736.976	\$ 1.473.952
Total presupuesto mezcla de mercado			\$ 17.411.128

Fuente: Elaboración propia.

6. Aspectos técnicos

- Objetivos producción
- Ficha técnica del producto o servicio
- Descripción del proceso
- Necesidades y requerimientos
- Características de la tecnología
- Materias primas y suministros
- Plan de producción
- Procesamiento de órdenes y control de inventarios
- Escalabilidad de operaciones
- Capacidad de producción
- Modelo de gestión integral del proceso productivo
- Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio
- Procesos de investigación y desarrollo
- Plan de compras
- Costos de producción
- Infraestructura
- Mano de obra requerida

6.1. Objetivos producción

- ✓ Establecer el plan de producción que permita la puesta en marcha exitosa y sin sobrecostos para el jardín infantil.
- ✓ Identificar los inputs y costos asociados requeridos para la puesta en marcha exitosa del jardín infantil.
- ✓ Presentar las herramientas tecnológicas de apoyo al modelo pedagógico que agregan valor y hacen de esta una propuesta novedosa y diferenciadora.
- ✓ Describir las actividades de la prestación del servicio, capacidad operativa, métricas de calidad y plan de escalabilidad.

6.2. Ficha técnica del producto o servicio

El jardín infantil Happy Kids prestará un servicio de cuidado y educación infantil en la ciudad de Villavicencio capital del departamento del Meta, de acuerdo con lo anterior se desarrolló la siguiente ficha técnica.

Nombre: Happy Kids

Servicio: Educación preescolar

Localización: Villavicencio – Meta – Colombia.

Uso: Cuidado temporal y educación privada preescolar.

Público objetivo: Padres de familia con hijos menores a 6 años y padres de familia en proyección futura cercana.

Descripción del servicio: Servicios privados para el cuidado y educación de niños y niñas menores de 6 años en la ciudad de Villavicencio, cuyo factor diferenciador e innovador es el enfoque pedagógico integrativo de métodos educativos como el Montessori el cual se basa en la necesidad de adaptación al entorno y el método Kumon el cual se basa en el conocimiento

individual y progresivo fortaleciendo la autodisciplina y concentración, por lo anterior son dos métodos que potencializan la formación y enseñanza propendiendo por el logro de mejorar y fortalecer el desarrollo de los conocimientos y habilidades que requieren los niños y niñas.

Niveles: Gateadores – Mayor de 6 meses, Caminadores - A partir de 1 año, Párvulos – A partir de 2 años, Pre Jardín – A partir 3 años, Jardín – A partir 4 años, Transición – A partir 5 años.

Servicios de acompañamiento: Cursos de las lenguas extranjeras inglés y francés, cursos de música, danzas, pintura, música, expresión corporal. Deportes: tenis de campo, natación, fútbol, gimnasia, porras. Asesoría psicológica, terapias de fonoaudiología y lenguaje, servicio de comida saludable, servicio de transporte puerta a puerta.

Espacios de apoyo: Salas de conocimiento digital, de trabajo e interacción grupal, de lectura, de descanso, biblioteca y ludoteca, atención médica o enfermería, de alimentación.

6.3. Descripción del proceso

La descripción del proceso de conocimiento e ingreso al jardín se divide en las siguientes actividades:

Kit Saludo: Consiste en, la entrega de un brochure digital que brinda información de los servicios del jardín infantil a los padres de familia, horarios, información general pedagogía, se incluye recorrido virtual a las instalaciones mediante un video de las mismas.

Matricula: Consiste en, el diligenciamiento de los datos de padres y estudiante en los formatos establecidos para tal fin, adjuntando los documentos que allí se solicitan para asegurar la correcta prestación del servicio. Los documentos para proceder con la matrícula son:

1. Formulario de inscripción diligenciado
2. Copia registro civil de nacimiento
3. Copia carné de vacunas
4. Copia afiliaciones a sistema de salud
5. Certificado médico con RH, incluye exámenes de optometría y audiometría
6. Fotos 3x4 dos (2) y foto con los padres de familia.

7. Copia cedulas papa y mama

8. Soporte de pago.

Kit Bienvenida: Hace referencia a información detallada del modelo pedagógico, actividades, plan curricular, suvenires y kit escolar del jardín infantil, uniformes y carnet. Incluye agendamiento de cita para entrevista con docente y socialización del plan pedagógico, establecimiento de metas conjuntas, actividades generales de desarrollo diario, recorrido por el jardín, horarios, servicios opcionales, entre otros.

Actividad de iniciación: Consiste en la bienvenida y acompañamiento especial al primer día de niño en el jardín infantil.

Gestión de conocimiento. Consiste en la evaluación y valoración inicial, establecimiento de línea base de conocimiento y acuerdo de metas, incluye seguimiento o acompañamiento para el logro de las metas.

Fase de evaluación incluir que mensualmente se presenta un informe de los avances de los niños en las diferentes áreas

Fase de acompañamiento y que si se presentara algún inconveniente se hace un acompañamiento con expertos en fonoaudiología o psicología en caso de requerirse

6.4. Necesidades y requerimientos

Para la correcta prestación del servicio se garantizará:

Recurso Humano: La contratación del personal idóneo, según las competencias que enmarca el modelo pedagógico.

Recursos físicos

- ✓ Escritorios administrativos y docentes.
- ✓ Mesas de trabajo estudiantes.
- ✓ Sillas administrativas, docentes y estudiantes.
- ✓ Equipos de cómputo.
- ✓ Herramientas digitales de apoyo metodológico para estudiantes.

- ✓ Kits administrativos y lúdicos.
- ✓ Biblioteca y ludoteca.
- ✓ Kits de conocimiento, aprendizaje, tecnológicos, juegos y de descanso.
- ✓ Kits de útiles escolares.
- ✓ Kits operativos y logísticos.
- ✓ Kits cocina.
- ✓ Kits de alimentación saludable.
- ✓ Kits salud y emergencia.
- ✓ Kits de aseo.

Otros recursos: Así mismo se solicitara la activación de servicios de salud privada, internet, servicios públicos y de seguridad. Para cada uno de los servicios de recurrencia periódica se establecerán controles de calidad y planes alternativos en caso de situaciones de no prestación de servicio del proveedor principal.

Las actividades de mantenimiento no periódico estarán a cargo del personal operativo que se contratara por servicios, según el plan de mantenimiento que se establezca para equipos o la instalación en sí misma. En cuanto a las actividades de mantenimientos diarios o básicos como el orden y aseo estarán a cargo del apoyo operativo contratado para tal fin.

6.5. Características de la tecnología

La tecnología tiene una participación importante en el proceso de enseñanza y formación de los niños, por lo anterior el jardín infantil incluirá los siguientes medios tecnológicos como apoyo al proceso de enseñanza y formación.

- ✓ Educación virtual.
- ✓ Televisión digital.
- ✓ Tabletas digitales.

- ✓ Video Vean.
- ✓ Servicio de internet.
- ✓ Pizarras digitales las cuales estarán disponibles mediante software y/o aplicaciones para uso en ordenadores, iPads o en la televisión.
- ✓ Cámaras fotográficas.

Los seres humanos aprenden por asociación e imitación por lo cual contar con un ambiente que incluya medios tecnológicos, permitirá contar con una ventana al mundo global para explorar y desarrollar interacción y conocimiento.

Es importante indicar que, la compra de estos dispositivos se realizara en el trimestre previo a la apertura y que la condición característica común será la de realizar la compra de dispositivos de alguna marca reconocida y en un lugar que brinde garantía y respaldo técnico.

6.6. Materias primas y suministros

Las materias primas esenciales del jardín, son todas las relacionados con el apoyo al cumplimiento del modelo pedagógico, por lo anterior se tendrán al inicio de la puesta en marcha ya adquiridas todos los kits de conocimiento y aprendizaje así como los kits de útiles escolares, juegos y de descanso.

Los servicios complementarios relacionados con la alimentación y nutrición, se garantizaran con el establecimiento de contratos con empresas que provean los alimentos de altas condiciones de calidad, así mismo, todo insumo o elemento administrativo como papelería o elementos de oficina, se generarán también convenios con proveedores que garanticen entregas oportunas y a precios razonables.

6.7. Plan de producción

Tabla 43. Presupuesto de la mezcla de mercado

Ítem	Cantidad	Unidad	Valor Unitario	2022	2023	2024	2025	2026
Dotación Espacios Administrativos				\$ 22.599.200	\$ 2.317.584	\$ 5.680.985	\$ 2.498.005	\$ 2.595.162
Portátiles	8	Und	\$ 1.500.000	\$ 12.720.000		\$ 3.275.400		
Muebles de oficina	8	Und	\$ 350.000	\$ 2.968.000				
Sillas ejecutivas	4	Und	\$ 250.000	\$ 1.060.000				
Sillas semi ejecutivas	4	Und	\$ 150.000	\$ 636.000				
Kits oficina	8	Und	\$ 40.000	\$ 339.200	\$ 87.344	\$ 89.888	\$ 92.432	\$ 94.976
Alquiler software	1	Glb	\$ 900.000	\$ 954.000	\$ 982.620	\$ 1.012.099	\$ 1.042.462	\$ 1.073.735
Kit tecnológico	8	Und	\$ 75.000	\$ 636.000	\$ 655.080	\$ 674.732	\$ 694.974	\$ 715.824
Kit digital espacios administrativos	1	Glb	\$ 2.500.000	\$ 2.650.000	\$ 265.000	\$ 291.500	\$ 320.650	\$ 352.715
Impresora	2	Und	\$ 300.000	\$ 636.000	\$ 327.540	\$ 337.366	\$ 347.487	\$ 357.912
Dotación Espacios Compartidos				\$ 77.486.000	\$ 10.812.000	\$ 5.568.180	\$ 5.735.225	\$ 5.907.282
Kits especiales sala cuna	20	Und	\$ 450.000	\$ 9.540.000				
Tableros acrílicos	10	Und	\$ 60.000	\$ 636.000				
Sillas niños	80	Und	\$ 45.000	\$ 3.816.000				
Escritorios niños	40	Und	\$ 85.000	\$ 3.604.000				
Kits de juego	30	Und	\$ 150.000	\$ 4.770.000	\$ 954.000	\$ 491.310	\$ 506.049	\$ 521.231
Kits lúdicos	30	Und	\$ 350.000	\$ 11.130.000	\$ 2.226.000	\$ 1.146.390	\$ 1.180.782	\$ 1.216.205
Kits digitales	20	Und	\$ 400.000	\$ 8.480.000	\$ 1.696.000	\$ 873.440	\$ 899.643	\$ 926.632
Kits de aprendizaje	80	Und	\$ 350.000	\$ 29.680.000	\$ 5.936.000	\$ 3.057.040	\$ 3.148.751	\$ 3.243.214
Kits jardín	1	Glb	\$ 3.500.000	\$ 3.710.000				
Kits docentes	5	Und	\$ 400.000	\$ 2.120.000				

Ítem	Cantidad	Unidad	Valor Unitario	2022	2023	2024	2025	2026
Dotación General				\$ 22.790.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sistemas de comunicación	1	Lb	\$ 6.500.000	\$ 6.890.000				
Sistemas de seguridad	1	Glb	\$ 3.000.000	\$ 3.180.000				
Sistemas HSE	1	Glb	\$ 3.000.000	\$ 3.180.000				
Sistemas servicios complementarios	1	Glb	\$ 6.500.000	\$ 6.890.000				
Sistemas servicios médicos	1	Glb	\$ 2.500.000	\$ 2.650.000				
Total costo proyectado por vigencia				\$ 122.875.200	\$ 13.129.584	\$ 11.249.165	\$ 8.233.231	\$ 8.502.444

Fuente: Elaboración propia.

6.8. Procesamiento de órdenes y control de inventarios

Se establecerá un plan de órdenes y control de inventarios según los estudiantes matriculados para la puesta en marcha, el cual incluirá un requerimiento adicional para estudiantes futuros no inscritos a la fecha de puesta en marcha. Se realizará seguimiento a consumo con el fin de ajustar frecuencias de pedido y rotación. Para elementos no perecederos, se definirán unas cantidades mínimas que optimicen costos de pedido, también se establecerán controles para verificación de calidad y buenas condiciones de los elementos en almacenamiento. Algunos aspectos importantes a tener en cuenta en el establecimiento de la política de órdenes y control de inventarios serán:

- ✓ Verificación de cumplimiento de fechas y entrega de ítems solicitados.
- ✓ Establecimiento de listas de chequeo para controles de calidad.
- ✓ Seguimiento a solicitudes de órdenes y estado de inventarios.
- ✓ Actualización de políticas de órdenes y control de inventarios.

6.9. Escalabilidad de operaciones

Este plan de negocios, proyecta una serie de actividades para que el jardín infantil pueda con bajas inversiones, lograr mejores beneficios económicos, a través del tiempo sin tener que aumentar significativamente sus costos. El plan de escalabilidad consiste en:

1. Selección de infraestructura operativa como posibilidad de ampliación.
2. Inclusión de servicios complementarios de baja inversión que permitan ingresos pasivos.
3. Mejora continua y optimización de costos fijos.
4. Reinversión programada.

Las anteriores actividades, propenderán por la primera meta de escalabilidad, la cual consistirá en aumentar la capacidad operativa con el acondicionamiento de dos nuevas aulas que permitan poner a disposición 30 nuevos cupos.

La segunda meta de escalabilidad, consistirá en la ampliación de la infraestructura operativa con el acondicionamiento de un nuevo espacio que permita ofrecer un espacio adecuada para realizar eventos como talleres de capacitación y orientación a padres de familia, fiestas infantiles personalizadas, entre otras actividades lúdicas.

6.10. Capacidad de producción

Con el fin de brindar el mejor servicio, el Jardín Infantil contara con espacios amplios que permitan la mejor percepción de confort y seguridad tanto para padres de familia como para los mismos niños. A continuación se relacionan los principales espacios de servicios del Jardín Infantil.

- ✓ Gateadores – dos (2) salas cada uno con capacidad de 10 niños.
- ✓ Caminadores – dos (2) salas cada uno con capacidad de 10 niños.
- ✓ Párvulos – una (1) sala con capacidad para 15 niños.
- ✓ Pre Jardín – una (1) sala con capacidad para 15 niños.
- ✓ Jardín – una (1) sala con capacidad para 15 niños.
- ✓ Transición – una (1) sala con capacidad para 15 niños.

Dado lo anterior la capacidad del servicio principal del jardín será de 100 niños. Se contarán con otros espacios como:

- ✓ Aulas para talleres - capacidad 25 personas.
- ✓ Aula para eventos especiales – capacidad 25 personas con posibilidad de unión con el aula para talleres aumentando la capacidad a 50 personas.

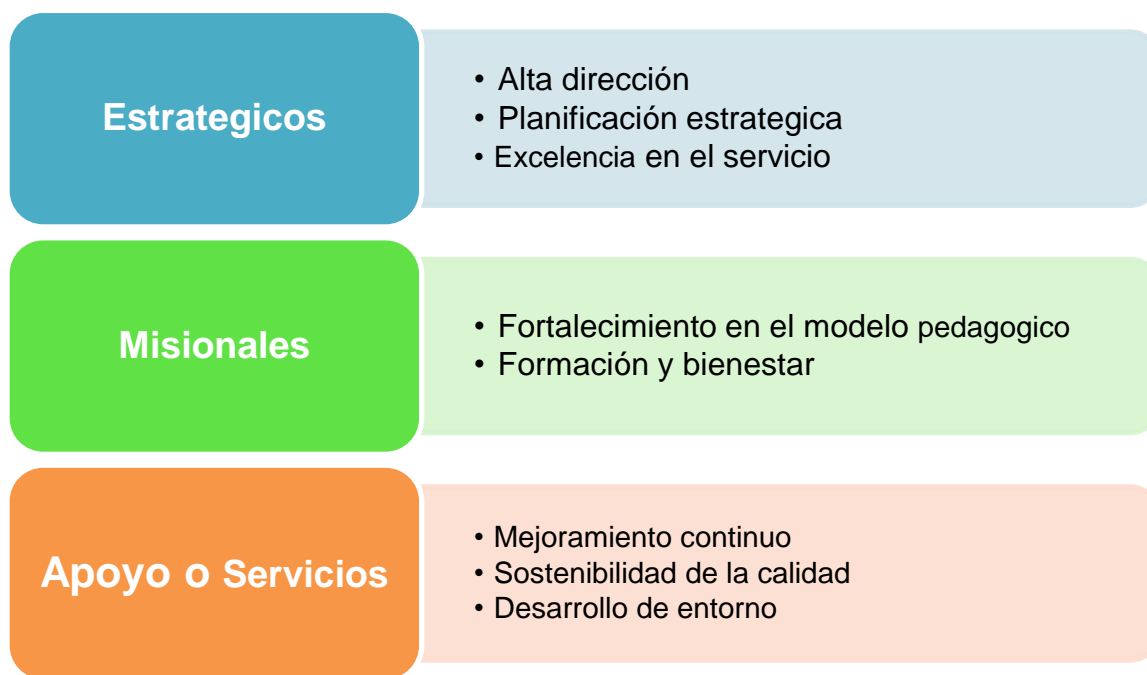
Estas aulas especialmente dotadas, permitirán ingresos ocasionales al jardín infantil. También en caso de ser necesario se podrán acondicionar rápidamente para la

prestación de servicios principales en caso de requerirse, esto permitiría materializar una oportunidad de escalabilidad de operaciones con un bajo costo de inversión.

6.11. Modelos de gestión integral del proceso productivo

El enfoque del modelo de gestión integral del proceso productivo, está orientado a satisfacer las necesidades y expectativas de los niños y niñas, en conjunto con los padres de familia por medio de un servicio de calidad y excelencia del jardín infantil.

Figura 28. Mapa de procesos del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia.

6.12. Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio

La Política de aseguramiento de la calidad y la estrategia de control de calidad del servicio prestada por el Jardín Infantil, tendrá como principios los siguientes alineados a la NTC ISO 9001:2015.

- ✓ Enfoque al cliente, liderazgo al interior de la organización y alto compromiso en el servicio prestado.
- ✓ Aseguramiento de procesos y procedimientos que se desarrollan en el jardín infantil.
- ✓ Evaluación de inconformidades y riesgos en la prestación del servicio del jardín infantil.
- ✓ Excelencia en la calidad de la educación y servicios prestados en el jardín infantil.
- ✓ Política de calidad enfocada en la mejora continua y excelencia en el servicio.

Lo anterior en busca de:

- ✓ Mejorar el nivel continuamente de la calidad del servicio.
- ✓ Disminuir los eventos relacionados con inconformidades o insatisfacción en la prestación del servicio.
- ✓ Mejorar la imagen del Jardín Infantil incluyendo su fuerza de competitividad.

A futuro, se buscará contar con un sistema de gestión de calidad, que pueda contar con la certificación ISO 9001:2015. En cuanto a la estrategia de control de calidad del servicio prestado, se aprovecharán todos los espacios en los que se tenga interacción con los padres de familia para conocer su nivel de satisfacción en cuanto al servicio

prestado, los niños también serán evaluados continuamente de forma pasiva para medir el avance del plan pedagógico y metas propuestas.

6.13. Procesos de investigación y desarrollo

El jardín infantil, contará con un plan de investigación y desarrollo enfocado a la actualización continua de cada uno de sus colaboradores.

Se generara un plan de formación, capacitación y actualización anual para que los colaboradores cuenten con la información más reciente que les permita mejorar la prestación de su servicio.

Desde la dirección del jardín infantil, se propondrán capacitaciones que incluyen un énfasis en temas de sostenibilidad, innovación, servicio al cliente y enseñanza en ambientes virtuales, las cuales serán complementadas con temas que los colaboradores también propongan.

6.14. Plan de compras

El plan de compras para el jardín responde a dos requerimientos así:

1. Planeación de compras para puesta en marcha
2. Planeación de compras para operación diaria y anual

Este plan de compras, especifica los recursos requeridos y la confirmación de la disponibilidad de los mismos. También tiene en cuenta, criterios de calidad para la selección de los proveedores, como los requerimientos técnicos y/o características de cada uno de los ítems requeridos.

Dependiendo el tipo de compra y valor de la misma, se tendrá un proceso de autorización para dar agilidad en la consecución de los ítems requeridos. De forma general, el plan de compras proyecta el valor y los ítems requeridos al inicio de la operación y la nueva consecución requerida. Este plan de compras, debe ser actualizado un semestre previo a la puesta en marcha y mínimo una vez al año en el trimestre previo a la operación del siguiente año. A continuación, se presentan actividades generales de desarrollo en el plan de compras:

1. Identificación y selección temprana de proveedores.
2. Identificación temprana requerimientos o insumos.
3. Confirmación de características y/o condiciones de los requerimientos o insumos.
4. Validación de disponibilidad temprana de requerimientos o insumos, incluyendo costos y tiempos.
5. Definición y validación de estrategias de compras y abastecimiento.
6. Validación de disponibilidad de recursos requeridos.
7. Procedimientos de pago.
8. Seguimiento y análisis de calidad a la gestión de compras y órdenes de contratación.

La estructura inicial para la consolidación y actualización del plan de compras será:

- ✓ No Ítem
- ✓ Fecha de solicitud
- ✓ Descripción del requerimiento
- ✓ Cantidad
- ✓ Unidad de medida
- ✓ Área solicitante
- ✓ Funcionario solicitante
- ✓ Valor estimado
- ✓ Fecha de requerimiento del ítem

6.15. Costos de producción

Los costos de producción del jardín infantil estimados en este plan de negocio se presentan a continuación:

Tabla 44. Costos fijos producción proyección 2022

Ítem	Valor Estimado Mensual	Cantidad	Sub Total Año	%
Arriendo	\$ 7.272.727	12	\$ 87.272.727	72%
Servicios públicos	\$ 1.500.000	12	\$ 18.000.000	15%
Telefonía celular	\$ 280.000	12	\$ 3.360.000	3%
Internet (paquete digital, telefonía fija y TV)	\$ 180.000	12	\$ 2.160.000	2%
Servicios Web (Domino, hosting, software)	\$ 160.000	12	\$ 1.920.000	2%
Papelería	\$ 195.000	12	\$ 2.340.000	2%
Servicios de seguridad	\$ 180.000	12	\$ 2.160.000	2%
Otros/imprevistos	\$ 320.000	12	\$ 3.840.000	3%
Sub Total Año Costos Fijos			\$ 121.052.727	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 45. Costos nomina proyección 2022

Cargo	Cantidad	Remuneración S.M.M.L.V.	Remuneración Mensual	Valor Año
Director (a)	1	2,5	\$ 3.905.975	\$ 44.218.590
Psicóloga	1	1,5	\$ 2.343.585	\$ 26.531.154
Nutricionista	1	1,5	\$ 2.343.585	\$ 26.531.154
Sub Director Educacional	1	2,5	\$ 3.905.975	\$ 44.218.590
Sub Director Operativo, Logístico y Comercial	1	1,5	\$ 2.343.585	\$ 26.531.154
Sub Director Administrativo y Financiero	1	1,5	\$ 2.343.585	\$ 26.531.154
Coordinador de convenios	1	1,5	\$ 2.343.585	\$ 26.531.154
Docente Perfil 1	2	2,5	\$ 7.811.951	\$ 88.437.180
Docente Perfil 2	1	1,5	\$ 2.343.585	\$ 26.531.154
Docente Perfil 3	2	1	\$ 2.947.906	\$ 35.374.872
Apoyo docente y/o practicantes	5	0,5	\$ 3.905.975	\$ 44.218.590

Cargo	Cantidad	Remuneración S.M.M.L.V.	Remuneración Mensual	Valor Año
Apoyo 1 Sub Dirección administrativa	2	0,5	\$ 1.562.390	\$ 17.687.436
Apoyo 1 Sub Dirección operativa y logística	4	0,5	\$ 3.124.780	\$ 35.374.872
Total Costo Nomina Jardín Infantil Proyectada 2022				\$ 468.717.054

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 46. Costos variables producción proyección 2022

Ítem	Cupos proyectados	Costo Mensual Jornada Completa	Ingresos anuales proyectados
Transporte	40	\$ 114.017	\$ 54.728.160
Almuerzo	40	\$ 85.513	\$ 41.046.240
Lonchera	40	\$ 85.513	\$ 41.046.240
Kits conocimiento	40	\$ 106.891	\$ 51.307.680
Uniformes	40	\$ 178.151	\$ 85.512.480
Otros	40	\$ 32.067	\$ 15.392.160
		Sub Totales	\$ 289.032.960

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 47. Costos base mensual producción año 2022

Ítem	Costo fijo mensual	Costo nómina mensual	Total Costo Base
Costo de producción	\$ 10.087.727	\$ 39.059.755	\$ 49.147.482

Fuente: Elaboración propia.

6.16. Infraestructura

La infraestructura administrativa y operativa del jardín infantil cumplirá con las normas urbanísticas requeridas para la licencia de funcionamiento otorgada por la secretaria de educación de Villavicencio.

Los requisitos que se cumplieran de acuerdo con Decreto 1075 de 2015 serán:

Requisitos legales básicos

- Licencia de urbanismo (adecuación).

- Concepto de uso para institución educativa.
- Licencia sanitaria.

Áreas generales

- Las circulaciones son el 25% de las áreas internas (aulas, laboratorio, biblioteca).
- Las áreas administrativas equivalen a 0.26 m² por estudiante.

Aulas de clase

- Se garantizan 2 m² de área por alumno.
- Se garantiza iluminación natural y artificial adecuada, ventilación cruzada natural y artificial, altura de aulas 2,7 m.

Espacio de apoyo pedagógico

- Se garantizan 2,10 m² de área por el 10% de los alumnos.
- Sala de lectura con iluminación natural y artificial adecuada.
- Sala de talleres con iluminación natural y artificial adecuada.

Espacios de recreación y deporte

- Se garantizan 2,4 m² de área por alumno en espacios de recreación.
- Zonas de parque infantil, ludoteca y descanso o meditación.

Servicios sanitarios

- Existirá una unidad sanitaria por cada 20 estudiantes, que incluirá lavamanos y sanitario con sistemas de ahorro de agua.
- Zona de reciclaje y depósitos de basura seguros incluirá protección contra lluvia, insectos y roedores.

Áreas administrativas

- Existirán áreas independientes para labores administrativas y operativas.
- La sala de profesores garantizará mínimo un área de 1,8 m² por profesor.

- Existirá un espacio para la atención de servicios médicos y/o área de enfermería.

Seguridad y accesibilidad

- No se superaran cuatro 4 pisos o niveles.
- Se contarán con mínimo dos (2) salidas.
- Se incluirán rampas de acceso.
- Los pisos de circulación serán antideslizantes.

Características de corredores y rampas

- Se garantizara el ancho mínimo de 1,2 m en las circulaciones, corredores y rampas.
- Se garantizara la altura mínima de 1,3 m para los antepechos de protección.

Características de las escaleras.

- Las escaleras contarán con pasamanos en los dos costados.
- El ancho mínimo será de 1.2 m.
- No existirán columnas, obstáculos o elementos sueltos.

El presupuesto estimado para la adecuación de ña infraestructura requerida para el jardín se presenta a continuación:

Tabla 48. Presupuesto estimado infraestructura jardín infantil

Ítem	Unidad	Valor Estimado
Gestión de permisos y licencias	Global	\$ 3.500.000
Diseños para la adecuación de la infraestructura existente seleccionada	Global	\$ 4.500.000
Adecuaciones físicas a la infraestructura existente seleccionada	Global	\$ 40.500.000
Presupuesto Infraestructura Jardín		\$ 48.500.000

Fuente: Elaboración propia.

6.17. Mano de obra requerida

El jardín infantil requiere personal directo y de prestación de servicios temporales, a continuación se presenta la relación de los cargos a vincular.

Tabla 49. Personal de nómina

Cargo	Cantidad	Remuneración S.M.M.L.V.	Remuneración Mensual
Director (a)	1	3	\$ 4.687.171
Sub Director Educacional	1	3	\$ 4.687.171
Sub Director Operativo, Logístico y Comercial	1	1,5	\$ 2.343.585
Sub Director Administrativo y Financiero	1	1,5	\$ 2.343.585
Docente Perfil 1	2	2,5	\$ 7.811.951
Docente Perfil 2	1	1,5	\$ 2.343.585
Sub Total Nomina			\$ 24.217.048

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 50. Personal requerido por servicios temporales

Cargo	Cantidad	Remuneración S.M.M.L.V.	Remuneración Mensual
Psicóloga	1	0,5	\$ 781.195
Nutricionista	1	0,5	\$ 781.195
Coordinador de convenios	1	0,5	\$ 781.195
Docente 4	2	1	\$ 3.124.780
Apoyo docente y/o practicantes	4	0,5	\$ 3.124.780
Apoyo 1 Sub Dirección administrativa	2	0,5	\$ 1.562.390
Apoyo 1 Sub Dirección operativa y logística	4	0,5	\$ 3.124.780
Sub Total Nomina Auxiliar			\$ 13.280.315

Fuente: Elaboración propia.

Las competencias, valores y habilidades mínimas que se requerirán en la mano de obra son:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Comunicación asertiva
- ✓ Excelente relacionamiento
- ✓ Autogestión
- ✓ Honestidad
- ✓ Transparencia
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Puntualidad
- ✓ Excelente presentación personal
- ✓ Amabilidad
- ✓ Actitud de servicio
- ✓ Experiencia

7. Aspectos organizacionales y legales

- Análisis estratégico
- Misión
- Visión
- Análisis DOFA
- Estructura organizacional
- Perfiles y funciones
- Organigrama
- Esquema de contratación y remuneración
- Factores clave de la gestión del talento humano
- Sistemas de incentivos y compensación del talento humano
- Esquema de gobierno corporativo
- Aspectos legales
- Estructura jurídica y tipo de sociedad
- Regímenes especiales

7.1. Análisis estratégico

Mediante un análisis de entorno, que incluye aspectos externos e internos, se desarrollará la estrategia para la toma de decisiones alineadas al cumplimiento de los objetivos del jardín infantil.

Para lo anterior se establecerán:

- ✓ Objetivos de empresa claros.
- ✓ Desarrollo de una ventaja competitiva.
- ✓ Análisis interno y externo.
- ✓ Selección de estrategia competitiva.
- ✓ Estructura organizativa.

7.2. Misión

Ser la alternativa de formación infantil innovadora en la ciudad de Villavicencio - Meta, con la utilización de métodos pedagógicos personalizados que propendan por la potencialización de la curva de aprendizaje de cada niño.

7.3. Visión

Para el 2030 ser reconocidos como el mejor jardín infantil de la zona por el modelo de formación integral que asegura la entrada exitosa de los niños a la educación básica Análisis DOFA

7.4. Análisis DOFA

El plan de negocios incluye el análisis DOFA relacionado con aspectos organizacionales y legales, el cual se aprecia a continuación.

Tabla 51. Análisis DOFA

Debilidades	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura en alquiler 2. Contratación de servicios complementarios por demanda 3. Poca experiencia en el mercado. 4. Baja oferta de profesionales con las características y competencias requeridas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de consolidación de convenios 2. Reconocimiento por el tipo de servicio. 3. Posibilidad de fuentes diversas de financiamiento.
Fortalezas	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se realizara contratación de personal competente y calificado. 2. Infraestructura moderna y adecuada con altos estándares en calidad en zona segura. 3. Ubicación estratégica. 4. Modelo Pedagógico 5. Educación Virtual 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones desfavorables del entorno laboral y social. 2. No disponibilidad de personal competente para contratación en el tiempo requerido.

Fuente: Elaboración propia.

7.5. Estructura organizacional

El jardín infantil estar conformado por las siguientes áreas:



Figura 29. Estructura organizacional de Happy Kids. Fuente: Elaboración propia.

Las siguientes dependencias hacen parte de la Dirección: **Junta Directiva**. En esta área se toman las decisiones económicas y estratégicas que propendan por el logro de la misión y visión del Jardín Infantil. Se realizaran reuniones bimestrales o según se requiera. **Dirección General**. Funcionamiento diario en la prestación de servicio normal del jardín infantil. Área encargada de la dirección, planificación, organización, supervisión y control de todas las áreas. Apoya y coordina reuniones de alto nivel, atiende requerimientos legales y organizacionales, verifica, administra y controla los recursos financieros.

Coordinación Académica: Funcionamiento diario en la prestación de servicio normal del jardín infantil. Área encargada de garantizar la calidad en la prestación del servicio del modelo pedagógico con el compromiso y responsabilidad de mantener la coordinación necesaria para cumplir los objetivos académicos. Se coordinan todas las actividades de evaluación y seguimiento educativo, así como todos los eventos y actividades de conocimiento para los niños y niñas. También se coordinan todas las actividades de capacitación y actualización al personal docente.

Coordinación Administrativa y Financiera. Funcionamiento diario en la prestación de servicio normal del jardín infantil. Es el área encargada del control financiero, consolidación y análisis de la información administrativa y financiera, pagos fijos y variables de funcionamiento.

Las siguientes dependencias hacen parte de la Coordinación Operativa y de Convenios: **Sub Coordinación Operativa, Logística y Comercial.** Funcionamiento diario en la prestación de servicio normal del jardín infantil. Es el área encargada de gestionar y actualizar el plan de compras y contratación, así mismo de mantener en óptimas condiciones las instalaciones. **Sub Coordinación de Convenios.** Funcionamiento diario en la prestación de servicio normal del jardín infantil. Es el área encargada de promover la sostenibilidad en el tiempo de alianzas con empresas que puedan requerir de los servicios prestados por el jardín infantil, así mismo de buscar alianzas que puedan apalancar o ampliar la prestación del servicio del jardín maximizando los beneficios mediante cursos, talleres u otras actividades lúdicas que sean complementarias a la formación y enseñanza de los niños y niñas.

7.6. Perfiles y funciones

Director (a). Es la persona encargada de la dirección de alto nivel de Happy Kids. También tendrá las funciones de recursos humanos. Junto con las áreas de soporte liderara la planificación estratégica, control y dirección para los cumplimientos de los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Coordinador Educativo. Será la persona encargada de liderar los planes educaciones, verificara su buen funcionamiento y tendrá contacto directo con los padres de familia para socializar el avance y buen desarrollo de los mismos en sus hijos.

Coordinador Administrativo y Financiero. Será la persona encarga de liderar todo lo relacionado con los estados financieros, inversiones, administración y control de gastos de Happy Kids.

Coordinador Operativo y de Convenios. Será la persona encargada de liderar el buen funcionamiento operativo tanto en las instalaciones como en las áreas relacionadas como servicios de transportes, alimentación, seguridad y aseo. Así mismo, es la persona encargada de buscar y mantener los convenios y alianzas estratégicas de Happy Kids para ampliar y mejorar los servicios de la institución. Es un área muy importante puesto que al igual que el

área de Dirección Educacional es un área encargada de comunicar los beneficios con el fin de influir positivamente en los padres de familia buscando generar confianza y seguridad.

7.7. Organigrama

A continuación se presenta el organigrama del jardín infantil Happy Kids.

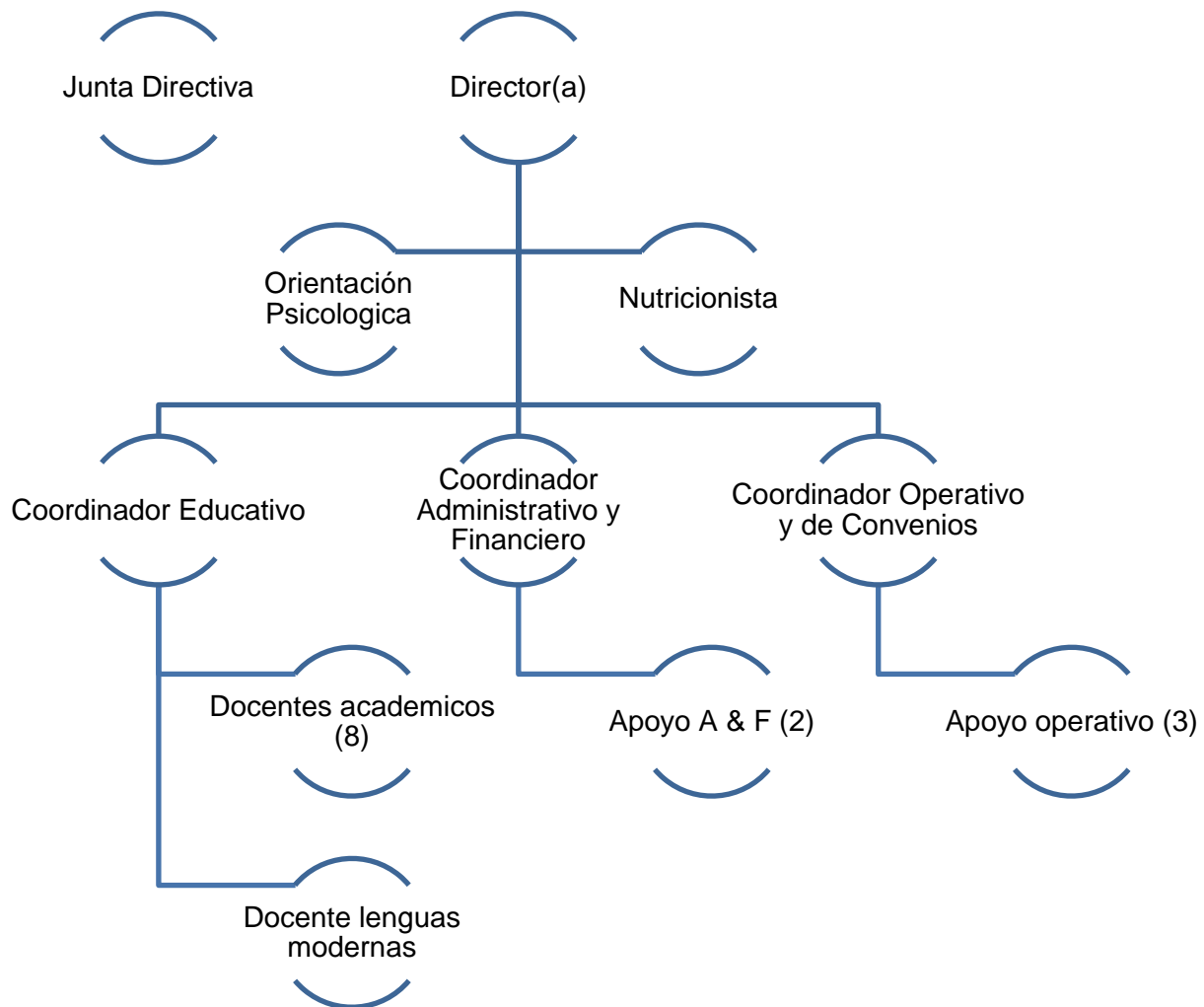


Figura 30. Organigrama Jardín Infantil Happy Kids. Fuente elaboración propia.

7.8. Esquema de contratación y remuneración

El jardín infantil Happy Kids, podrá vincular al personal requerido mediante vinculaciones a término fijo, duración obra o labor o prestación de servicios. El tipo de vinculación está relacionado con los perfiles requeridos, dependiendo el tipo de vinculación se contara con los diferentes requerimientos de ley. A continuación, se presenta el esquema de contratación y remuneración.

Tabla 52. Esquema de contratación y remuneración jardín Infantil Happy Kids

Cargo	Jornada	Cantidad	Remuneración Mensual
Director (a)	TC	1	\$ 3.905.975
Psicóloga	TC	1	\$ 2.343.585
Nutricionista	TC	1	\$ 2.343.585
Coordinador educativo	TC	1	\$ 3.905.975
Coordinador Administrativo y Financiero	TC	1	\$ 3.905.975
Coordinador operativo y de convenios	TC	1	\$ 3.905.975
Docente Perfil 1	TC	2	\$ 7.811.951
Docente Perfil 2	TC	2	\$ 4.687.171
Docente Perfil 3	TC	4	\$ 5.895.812
Apoyo docente y/o practicantes	TC	4	\$ 3.124.780
Apoyo 1 Coordinación A y F	MT	2	\$ 1.562.390
Apoyo 1 Coordinación O y L	TC	3	\$ 4.687.171

Fuente: Elaboración propia.

El esquema básico de contratación de Happy Kids consiste en:

1. Reclutamiento. Es fundamental para dar base a la estrategia y cumplir la promesa de valor, puesto que es necesario contar con talentos excepcionales, habilidades y competencias blandas, innovadoras y sobresalientes. Algunos de los canales de comunicación dispuestos para el reclutamiento son:
 - a. Páginas públicas de empleo
 - b. Universidades

-
- c. Voluntariados
 - d. Redes sociales
 - e. Clasificados
2. Selección. El proceso de selección incluirá las siguientes etapas:
- a. Preselección
 - b. Verificación de hoja de vida y referencias
 - c. Evaluaciones grupales e individuales
 - d. Prueba psicotécnica
 - e. Entrevista con psicología.
 - f. Entrevista con gerencia.
3. Contratación. El proceso o modalidad de contratación estará alineado a los cargos disponibles y presupuestos vigentes. Se firmará un contrato que incluya la reglamentación requerida, así como los diferentes deberes y derechos aplicables según el código sustantivo de trabajo.
4. Inducción. El proceso de inducción tendrá un tiempo máximo de una semana en la cual se deberá informar de las condiciones contractuales y metodológicas a implementar.
5. Capacitación. Se contará con charlas y/o espacios de capacitación para que cada uno de los colaboradores de Happy Kids, con el fin que cada colaborador se apropie e interiorice la estrategia y conocimiento a desarrollar durante su vinculación con Happy Kids.
6. Evaluación. Se establecerán evaluaciones sistemáticas y aleatorias con el fin de conocer el estado actual intelectual y emocional de cada uno de los colaboradores. Las competencias mínimas que se deben asegurar en cada evaluado son:
- a. Conocimiento
 - b. Liderazgo
 - c. Relacionamiento

- d. Trabajo en equipo
- e. Ética y valores

7.9. Factores clave de la gestión del talento humano

La gestión de talento humano, es indispensable en el éxito de Happy Kids puesto que es la base fundamental para alcanzar los logros y metas establecidas. Entre los factores claves se encuentran:

- ✓ Organización eficiente.
- ✓ Liderazgo
- ✓ Innovación
- ✓ Motivación
- ✓ Competencias
- ✓ Compromiso

El plan de recursos humanos incluye estrategias para que los futuros colaboradores de Happy Kids no solo se integren, sino se mantengan motivadas entorno a un ambiente laboral que garantiza unos ingresos económicos estables, entorno amigable, productivo y motivado, por lo cual se cuenta con un ciclo de recursos que en general se enmarca en:

1. **Reclutamiento:** A través del seleccionamiento de las personas idóneas.
2. **Incorporación:** Mediante un plan de inducción y un acompañamiento inicial se desarrollara el componente estratégico organizacional que requiere Happy Kids para garantizar el alineamiento estratégico hacia sus objetivos.
3. **Plan estratégico:** Mediante planes compuestos de diferentes metas de desarrollo se buscara el cumplimiento y fortalecimiento organizacional para mantener a Happy Kids con los estándares requeridos que garanticen la satisfacción de sus usuarios. El plan estratégico deberá incluir el rediseño continuo de la organización alineada a los nuevos requerimientos que el ambiente o entorno estén demandando.

4. **Desarrollo de competencias:** Happy Kids buscara que cada uno de sus colaboradores se fortalezca en las diferentes competencias requeridas en la organización para el logro de las metas establecidas, por lo anterior incluirá diferentes actividades de capacitación y desarrollo con el fin que los colaboradores puedan contar con un apoyo adicional para el logro de sus metas.
5. **Retención:** Con el fin de evitar la rotación de personal, Happy Kids establecerá diferentes medidas que incluyen incentivos sociales y económicos con el fin de buscar que sus colaboradores se encuentren en las mejores condiciones para que puedan encontrar en Happy Kids una fuente de desarrollo y crecimiento económico segura y estable.

7.10. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano

El jardín infantil Happy Kids y su estrategia de gestión humana pensando en el bienestar y buen clima laboral de cada uno de sus colaboradores establece un modelo integral de gestión humana que incluye:

- ✓ Políticas de bienestar con orientación a mejoramiento de escalas salariales.
- ✓ Plan anual de reconocimientos.
- ✓ Plan carrera y plan sucesión.
- ✓ Planes de desarrollo y formación.

Lo anterior, en relación a buscar la contribución directa en la calidad de vida de cada uno de sus colaboradores aportando a sus metas personales y familiares en el corto, mediano y largo plazo.

Las medidas de compensación, son especialmente diseñadas para propender por la no rotación de personal, e incentivar las metas de Happy Kids, estas medidas, pueden incluir no solo los colaboradores directos, también a los indirectos y aquellos que también tengan aspiraciones de ser parte de Happy Kids.

Las compensaciones pueden ser directas e indirectas, las directas están relacionadas con beneficios económicos y las indirectas con permisos remunerados, planes recreacionales o de formación, entre otras.

7.11. Esquemas de gobierno corporativo

El esquema de gobierno corporativo de Happy Kids está orientado a la generación de valor, el cual se desarrolla e integra en el normal funcionamiento de Happy Kids sin que el mismo presente interferencias o interrupciones para su normal operación. Así mismo se establecen los procesos para la dirección y control que mejoren el desempeño e incrementen el acceso a capitales externos, que propendan por el desarrollo económico sostenible de Happy Kids.

Los objetivos de este gobierno corporativo están orientados a:

- ✓ Asegurar la correcta integración y comunicación entre socios.
- ✓ Asegurar la integridad y calidad de la información de la organización.
- ✓ Establecer los mecanismos de resolución y control de conflictos.
- ✓ Establecer mecanismos de vigilancia y control.

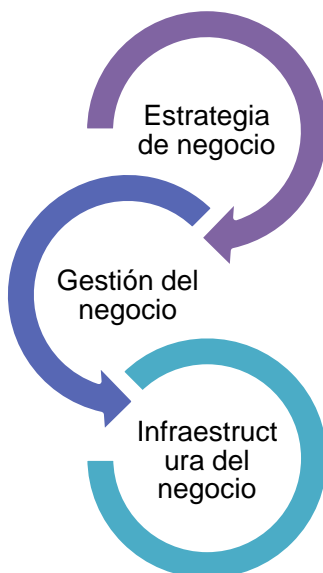


Figura 31. Esquema de gobierno corporativo. Fuente: Elaboración propia.

Los pilares del gobierno corporativo de Happy Kids son:

- ✓ Máximo organismo social. Constituido por accionistas y junta directiva.
- ✓ Administradores. Miembros de junta directiva, revisores, representación legal.
- ✓ Control de la gestión. Requerida para la fijación de políticas, metas y orientaciones estratégicas, asignación de responsables, seguimiento y evaluación, establecimientos de métodos correctivos.

7.12. Aspectos legales

Decreto 57 de 2009. Por el cual se reglamenta el acuerdo 138 de 2004, se regula la inspección, vigilancia y control de las personas naturales y jurídicas, públicas y privadas, que presten el servicio de educación inicial a niñas y niños entre los cero (0) y menores de seis (6) años de edad y se deroga principalmente el decreto distrital 243 de 2006.

Decreto 3433 de Septiembre 12 de 2008. Por el cual se reglamenta la expedición de licencias de funcionamiento para establecimientos educativos promovidos por particulares para prestar el servicio público educativo en los niveles de preescolar, básica y media.

Decreto 243 de 2006. Por el cual se reglamenta el Acuerdo 138 de 2004 y se regula el funcionamiento de los establecimientos públicos y privados que prestan el servicio de educación inicial.

Decreto 2247 de Septiembre 11 de 1997. Por el cual se establecen normas relativas a la prestación del servicio educativo del nivel preescolar y se dictan otras disposiciones.

Resolución 2343 de junio 5 de 1996. Por la cual se adopta un diseño de lineamientos generales de los procesos curriculares del servicio público educativo y se establecen los indicadores de logros curriculares para la educación formal.

Ley 115 de Febrero 8 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación.

Mediante la ley 12 de 1991, el estado colombiano se compromete a asegurar "que las instituciones, servicios y establecimientos encargados del cuidado o la protección de los niños cumplan las normas establecidas por las autoridades competentes, especialmente en materia de seguridad, sanidad, número y competencia de su personal, así como en relación con la existencia de una supervisión adecuada"

NSR -98, NTC 4595 Y NTC 9596, Ley 400 de 1997, Decretos 33 de 1998 y 34 de 1999.

7.13. Estructura jurídica y tipo de sociedad

El tipo de sociedad establecido para el jardín infantil Happy Kids, será el S.A.S. Sociedad por Acciones Simplificadas, de acuerdo a la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008. Las principales características de este tipo de sociedad son:

- ✓ Tipo societario autónomo
- ✓ Naturaleza comercial
- ✓ Sociedad de capitales
- ✓ Accionistas responden hasta el monto de sus aportes
- ✓ Estructura de gobierno flexible
- ✓ Estructura de capitalización flexible
- ✓ Simplificación de los trámites de constitución
- ✓ Prohibición de acceder al mercado público de valores

7.14. Regímenes especiales

El jardín infantil, será un establecimiento de cuidado y educación de niños menores de seis (6) años privado, debido a que los recursos para su creación y funcionamiento no dependerán del estado, es decir no solicitará no hará uso de recursos públicos destinados a la educación. Se atenderá lo indicado en la Ley General de Educación No. 115 de 1994 y el Ministerio de Educación Nacional.

8. Aspectos financieros

- Objetivos financieros
- Política de manejo contable y financiero
- Presupuestos económicos (simulación)
- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de costos de comercialización
- Presupuesto de costos laborales
- Presupuesto de costos administrativos
- Presupuesto de inversión
- Estados financieros (escenario probable)
- Flujo de caja
- Estado de resultados
- Balance general
- Indicadores financieros
- Fuentes de financiación
- Evaluación financiera

8.1. Objetivos financieros

Realizar una simulación financiera que permita evaluar y emitir el concepto de viabilidad del plan de negocios del jardín infantil. Incluye la determinación de presupuestos, elaboración y proyección de estados financieros, flujo de caja, estado de resultados, balance general, indicadores financieros y fuentes de financiación.

8.2. Política de manejo contable y financiero

Tomado de (Bancoldex, 2018), “En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004)”.

Tabla 53. Clasificación segmento empresarial en Colombia.

Empresa tamaño	Activos totales s.m.l.m.v.
Mediana	a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
	b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
Pequeña	a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
	b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
Micro	a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
	b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Fuente: Ley 905 de 2004.

El jardín infantil será una pequeña empresa, puesto que la planta de personal será de menos de cincuenta (50) trabajadores y no superara los cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Así mismo el decreto 2706 del 27 de diciembre de 2012, reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas. El decreto 2706 de 2012 indica la forma para la implementación de las NIIF. La política de manejo contable y financiero se definirá según se indique en Norma Internacional de Información Financiera NIIF para las PYMES. De acuerdo con la sección 1 – Pequeñas y Medianas Entidades, las pequeñas y medianas entidades son entidades que:

- (a) no tienen obligación pública de rendir cuentas; y
- (b) publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos.

La sección 10.2 indica que son políticas contables los principios, bases, convenciones, reglas y procedimientos específicos adoptados por una entidad al preparar y presentar estados financieros. De acuerdo con lo anterior. A continuación se presentan las políticas contables para el proceso financiero:

- ✓ Políticas contables para la preparación y presentación del estado de situación financiera. La entidad presentará las partidas de los elementos activo y pasivo del estado de situación financiera, clasificados como activos y pasivos corriente y no corriente como categorías separadas.

En general se llevaran registros de forma automatizada, todo registro incluirá el soporte correspondiente y la contabilidad incluirá todas las operaciones económicas del Jardín Infantil.

8.3.Presupuestos económicos (simulación)

Los indicadores macroeconómicos son de gran relevancia en las proyecciones del plan de negocios, el IPC para 2020 tomado de la página del DANE es 3,86% el cual presento un incremento versus el IPC del 2019 el cual fue 3,21%. La tarifa de renta será de 32%

para 2020, 31% para 2021 y 30% para 2022 de acuerdo con la reforma tributaria aprobada por el Congreso de la Republica durante la vigencia 2020.

A continuación se presenta como referencia un histórico de los indicadores macroeconómicos de Colombia tomado (Brigard Urrutia, 2018).

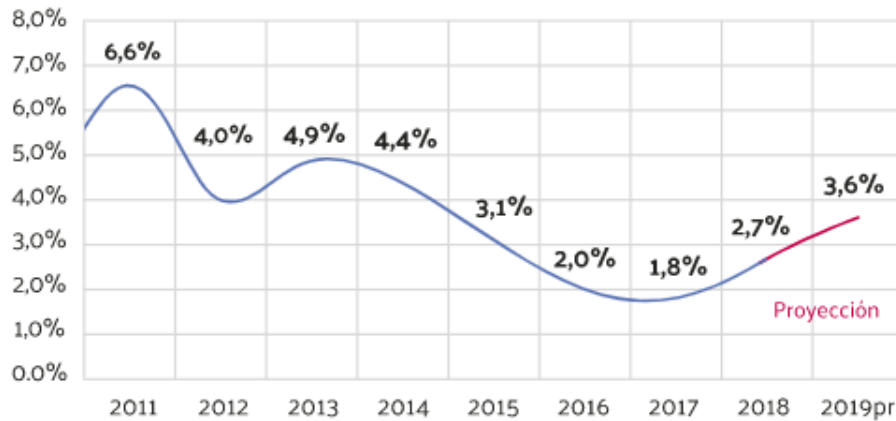


Figura 32. Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB). Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística y Fedesarrollo, (Brigard Urrutia, 2018).

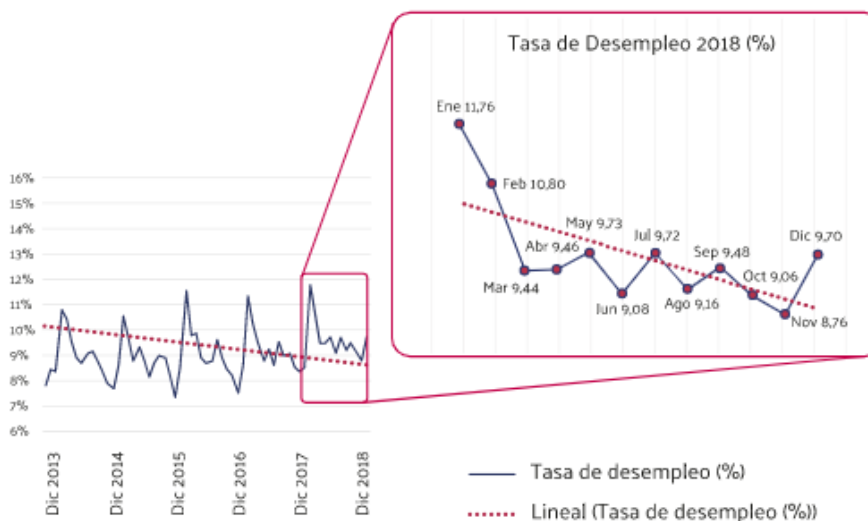


Figura 33. Tasa de Desempleo. Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística, (Brigard Urrutia, 2018).



Figura 34. Índice de Precios al Consumidor (IPC). Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Proyección estimada por el FMI, (Brigard Urrutia, 2018).

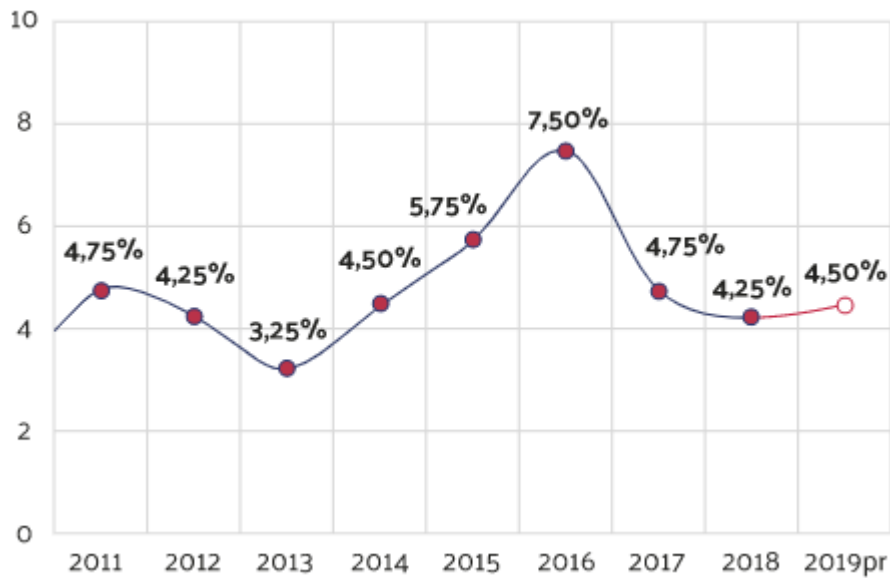


Figura 35. Tasa de Interés (%). Fuente: Banco de la Republica, (Brigard Urrutia, 2018).

8.4. Presupuesto de ingresos o ventas

El jardín infantil en su plan de negocios, tiene planeado iniciar operación en el año 2022, a continuación, se presenta el presupuesto de ventas proyectado del año 2022. Este presupuesto, está proyectado con el escenario de operación con 40 cupos.

Tabla 54. Presupuesto proyectado ingresos o ventas año 2022

Ítem	Cantidad salas o aulas	Cupos Proyectados	Costo Mensual Media Jornada	Costo Mensual Jornada Completa	Ingresos anuales proyectados media jornada	Ingresos anuales proyectados jornada completa
Matricula	1	40		935.547	-	449.062.453
Gateadores	2	0	393.087	524.116	-	-
Caminadores	2	0	393.087	524.116	-	-
Párvulos	1	10	314.470	471.704	37.736.341	56.604.511
Pre Jardín	1	10	314.470	471.704	37.736.341	56.604.511
Jardín	1	10	314.470	471.704	37.736.341	56.604.511
Transición	1	10	314.470	471.704	37.736.341	56.604.511
Transporte	1	40	142.521	142.521	68.410.084	68.410.084
Almuerzo	1	40		106.891	-	51.307.563
Lonchera	1	40	53.445	106.891	25.653.782	51.307.563
Kits conocimiento	1	40	133.613	133.613	64.134.454	64.134.454
Uniformes	1	40	222.689	139.474	106.890.756	66.947.368
Otros	1	40	40.084	40.084	19.240.336	19.240.336
Sub Totales Anuales Proyectados Estimados Año 2022					\$ 435.274.774	\$ 996.827.866

Fuente: Elaboración propia.

El precio definido para cada uno de los ítems, corresponde al análisis del estudio piloto de mercado y a la población objetivo, la cual se define como: padres de familia con ingresos en conjunto, de mínimo de 3 salarios mínimos legales vigentes.

8.5. Presupuestos de costos de comercialización

Los costos requeridos para la prestación del servicio del jardín se presentan a continuación.

Tabla 55. Presupuesto proyectado 2022 de costos de comercialización

Ítem	Cupos proyectados	Costo Mensual Jornada Completa	Ingresos anuales proyectados
Transporte	40	\$ 114.017	\$ 54.728.160
Almuerzo	40	\$ 85.513	\$ 41.046.240
Lonchera	40	\$ 85.513	\$ 41.046.240
Kits conocimiento	40	\$ 106.891	\$ 51.307.680
Uniformes	40	\$ 178.151	\$ 85.512.480
Otros	40	\$ 32.067	\$ 15.392.160
		Sub Totales	\$ 289.032.960

Fuente: Elaboración propia.

8.6. Presupuestos de costos laborales

A continuación se presenta la estimación de costos laborales con una valoración a partir del salario mínimo mensual legal vigente año 2020.

Tabla 56. Salario mínimo mensual ejemplo pagado por empleador año 2020.

Concepto	Valor
Salario Mensual	\$ 877.803,00
Subsidio de transporte	\$ 102.854,00
Prima (1 salario anual + transporte)	\$ 81.721,00
Cesantías (1 salario anual)	\$ 81.721,00
Intereses sobre cesantías (12% cesantías año anterior)	\$ 9.807,00
Aporte Seguridad Social - Salud (8.5%)	\$ 74.613,00
Aporte Seguridad Social - Pensión (12%)	\$ 105.336,00
Aporte Seguridad Social - ARL (Riesgo V - 6.96%)	\$ 61.095,00
Parafiscales - Caja de compensación (4%)	\$ 35.112,00
Parafiscales - ICBF (3%)	\$ 26.334,00
Parafiscales - Sena (2%)	\$ 17.556,00
Total Pagado	\$ 1.473.952,00

Fuente: Ministerio del Trabajo.

Como referencia, para el personal docente se tuvo en cuenta el Decreto 316 del 19 de febrero de 2018, el cual modifica la remuneración de los servidores públicos docentes y directivos docentes al servicio del Estado en los niveles de preescolar, básica y media que se rigen por el Decreto Ley 1278 de 2002, y se dictan otras disposiciones de carácter salarial para el sector educativo estatal.

Tabla 57. Remuneración servidores públicos docentes y directivo docentes al servicio del Estado en los niveles de preescolar, básica y media que se rigen por el Decreto Ley 1278 de 2002.

Título	Grado escalafón	Nivel salarial	Asignación básica mensual		
Normalista superior o Tecnólogo en Educación	1	A	\$ 1.505.519		
		B	\$ 1.920.390		
		C	\$ 2.475.525		
		D	\$ 3.068.850		
Licenciado o Profesional No Licenciado	2		Sin especialización	Con especialización	
		A	\$ 1.896.063	\$ 2.060.890	
		B	\$ 2.477.441	\$ 2.633.097	
		C	\$ 2.893.617	\$ 3.262.063	
		D	\$ 3.457.870	\$ 3.860.432	
			Maestría	Doctorado	
		A	\$ 3.173.382	\$ 4.209.738	
		B	\$ 3.757.408	\$ 4.941.710	
Licenciado con Maestría o Doctorado	3	C	\$ 4.646.994	\$ 6.240.112	
		D	\$ 5.384.487	\$ 7.163.444	

Fuente: Decreto 316 del 19 de febrero de 2018

Tabla 58. Estimación costos laborarles año 2022.

Cargo	Cant.	Remuneración S.M.M.L.V.	Remuneración Mensual	Valor Año
Director (a)	1	2,5	\$ 3.905.975	\$ 44.218.590
Psicóloga	1	1,5	\$ 2.343.585	\$ 26.531.154
Nutricionista	1	1,5	\$ 2.343.585	\$ 26.531.154
Coordinador educativo	1	2,5	\$ 3.905.975	\$ 44.218.590
Coordinador Administrativo y Financiero	1	2,5	\$ 3.905.975	\$ 44.218.590
Coordinador operativo y de convenios	1	2,5	\$ 3.905.975	\$ 44.218.590
Docente Perfil 1	2	2,5	\$ 7.811.951	\$ 88.437.180
Docente Perfil 2	2	1,5	\$ 4.687.171	\$ 53.062.308
Docente Perfil 3	4	1	\$ 5.895.812	\$ 70.749.744
Apoyo docente y/o practicantes	4	0,5	\$ 3.124.780	\$ 35.374.872
Apoyo 1 Coordinación A y F	2	0,5	\$ 1.562.390	\$ 17.687.436
Apoyo 1 Coordinación O y L	3	1	\$ 4.687.171	\$ 53.062.308
Total Costo Nomina Jardín Infantil Proyectada 2022				\$ 548.310.516

Fuente: Elaboración propia.

Esta nomina, incluye todo el personal requerido para la correcta prestación del servicio en el Jardín Infantil durante el año. El tipo de contratación será a término fijo igual o inferior a un año.

8.7.Presupuesto de costos administrativos

Los siguientes ítems, hacen parte de los costos administrativos requeridos para garantizar la correcta prestación del servicio del jardín infantil.

Tabla 59. Presupuesto proyectado costoso administrativos año 2020.

Ítem	Valor Estimado Mensual	Sub Total Año	%
Arriendo	\$ 7.272.727	\$ 87.272.727	72%
Servicios públicos	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000	15%
Telefonía celular	\$ 280.000	\$ 3.360.000	3%
Internet (paquete digital, telefonía fija y TV)	\$ 180.000	\$ 2.160.000	2%

Ítem	Valor Estimado Mensual	Sub Total Año	%
Servicios Web (Domino, hosting, software)	\$ 160.000	\$ 1.920.000	2%
Papelería	\$ 195.000	\$ 2.340.000	2%
Servicios de seguridad	\$ 180.000	\$ 2.160.000	2%
Otros	\$ 320.000	\$ 3.840.000	3%
Sub Total Costos Administrativos Proyectados 2022		\$ 121.052.727	100%

Fuente: Elaboración propia.

8.8. Presupuesto de inversión

La inversión requerida para la apertura del jardín infantil se presenta a continuación.

Tabla 60. Presupuesto de inversión

Ítem	Valor Estimado	%
Equipo pre – apertura	\$ 8.843.718,00	4,42%
Gestión de permisos y licencias	\$ 3.500.000,00	1,75%
Diseños para la adecuación de la infraestructura existente seleccionada	\$ 4.500.000,00	2,25%
Adecuaciones físicas a la infraestructura existente seleccionada	\$ 20.500.000,00	10,25%
Mezcla de mercado	\$ 17.411.128,00	8,71%
Dotación Espacios Administrativos	\$ 22.599.200,00	11,30%
Dotación Espacios Compartidos	\$ 77.486.000,00	38,74%
Dotación General	\$ 22.790.000,00	11,40%
Otros/Imprevistos	\$ 22.369.954,00	11,18%
Total inversión inicial	\$ 200.000.000,00	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

8.9. Estados financieros (escenario probable)

Los estados financieros a presentar en el escenario de funcionamiento a total capacidad para el jardín infantil son los siguientes:

- ✓ Flujo de caja
- ✓ Estado de resultados
- ✓ Balance general

8.10. Flujo de caja

El flujo de caja simulado para el jardín infantil es el siguiente:

Tabla 61. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
Activos Corrientes	\$ -	\$ 16.295.261	\$ 128.482.788	\$ 230.355.548	\$ 341.323.408	\$ 462.443.228
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ 15.999.320	\$ 36.417.331	\$ 59.836.725	\$ 86.606.265
KTNO	\$ -	\$ 16.295.261	\$ 112.483.468	\$ 193.938.217	\$ 281.486.684	\$ 375.836.963
Activo Fijo Neto	\$ 200.000.000	\$ 160.000.000	\$ 120.000.000	\$ 80.000.000	\$ 40.000.000	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 40.000.000	\$ 80.000.000	\$ 120.000.000	\$ 160.000.000	\$ 200.000.000
Activo Fijo Bruto	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000
Total Capital Operativo Neto	\$ 200.000.000	\$ 176.295.261	\$ 232.483.468	\$ 273.938.217	\$ 321.486.684	\$ 375.836.963
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ -23.704.739,4	\$ 48.482.787,6	\$ 110.355.548,2	\$ 181.323.408,4	\$ 262.443.228,2	
Impuestos	\$ -7.822.564,0	\$ 15.999.319,9	\$ 36.417.330,9	\$ 59.836.724,8	\$ 86.606.265,3	
NOPLAT	\$ -15.882.175,4	\$ 32.483.467,7	\$ 73.938.217,3	\$ 121.486.683,6	\$ 175.836.962,9	
Inversión Neta	\$ -23.704.739,4	\$ 56.188.207,1	\$ 41.454.749,6	\$ 47.548.466,3	\$ 54.350.279,3	
Flujo de Caja Libre del periodo	\$ -39.586.915	\$ 88.671.675	\$ 115.392.967	\$ 169.035.150	\$ 230.187.242	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos simulador EAN.

8.11. Estado de resultados

Los estados de resultados para el jardín infantil son los siguientes:

Tabla 62. Estados de resultados

	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	\$ 996.827.866	\$ 1.104.032.715	\$ 1.222.733.897	\$ 1.354.158.227	\$ 1.499.802.684
Costo Ventas	\$ 289.032.605	\$ 317.032.928	\$ 348.071.719	\$ 382.507.151	\$ 420.822.819
Utilidad Bruta	\$ 707.795.261	\$ 786.999.788	\$ 874.662.177	\$ 971.651.076	\$ 1.078.979.864
Gastos activos y vtas	\$ 550.000.000	\$ 570.900.000	\$ 592.023.300	\$ 613.336.139	\$ 634.802.904
Gastos fijos del periodo	\$ 121.500.000	\$ 126.117.000	\$ 130.783.329	\$ 135.491.529	\$ 140.233.732
Otros gastos	\$ 20.000.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Depreciación	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000
Utilidad operativa	\$ - 23.704.739	\$ 48.482.788	\$ 110.355.548	\$ 181.323.408	\$ 262.443.228
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de Imptos	\$ - 23.704.739	\$ 48.482.788	\$ 110.355.548	\$ 181.323.408	\$ 262.443.228
Impuestos	\$ -	\$ 15.999.320	\$ 36.417.331	\$ 59.836.725	\$ 86.606.265
Utilidad Neta	\$ - 23.704.739	\$ 32.483.468	\$ 73.938.217	\$ 121.486.684	\$ 175.836.963

Fuente: Elaboración propia a partir de datos simulador EAN.

8.12. Balance general

A continuación se presenta el balance general del jardín infantil.

Tabla 63. Balance General

	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ -	\$ 16.295.261	\$ 128.482.788	\$ 230.355.548	\$ 341.323.408	\$ 462.443.228
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000
ACTIVO FIJO NETO	\$ -	\$ 40.000.000	\$ 80.000.000	\$ 120.000.000	\$ 160.000.000	\$ 200.000.000
TOTAL ACTIVO	\$ 200.000.000	\$ 176.295.261	\$ 248.482.788	\$ 310.355.548	\$ 381.323.408	\$ 462.443.228
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ -	\$ 15.999.320	\$ 36.417.331	\$ 59.836.725	\$ 86.606.265
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ 15.999.320	\$ 36.417.331	\$ 59.836.725	\$ 86.606.265
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVO	\$ -	\$ -	\$ 15.999.320	\$ 36.417.331	\$ 59.836.725	\$ 86.606.265
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ (23.704.739)	\$ 32.483.468	\$ 73.938.217	\$ 121.486.684	\$ 175.836.963
TOTAL PATRIMONIO	\$ 200.000.000	\$ 176.295.261	\$ 232.483.468	\$ 273.938.217	\$ 321.486.684	\$ 375.836.963
TOTAL PAS + PAT	\$ 200.000.000	\$ 176.295.261	\$ 248.482.788	\$ 310.355.548	\$ 381.323.408	\$ 462.443.228
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia a partir de datos simulador EAN.

8.13. Indicadores financieros

A continuación se presentan los siguientes indicadores financieros:

- ✓ Razón Corriente = Activo corriente / Pasivo corriente
- ✓ Capital Neto de Trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente
- ✓ Nivel de Endeudamiento = Total Pasivos / Activos
- ✓ Cobertura de intereses = Utilidad operacional / Gastos financieros
- ✓ ROA = Utilidad neta / Total activos
- ✓ ROE = Utilidad neta / Patrimonio

Tabla 64. Indicadores financieros

Indicadores Financieros	2022	2023	2024	2025	2026
Razón Corriente		8,03	6,33	5,70	5,34
Capital Neto de Trabajo (MCOP)	\$ 16,30	\$ 112,48	\$ 193,94	\$ 281,49	\$ 375,84
Nivel de Endeudamiento	0,00	0,06	0,12	0,16	0,19
Cobertura de intereses	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ROA	-13,45%	13,07%	23,82%	31,86%	38,02%
ROE	-13,45%	13,97%	26,99%	37,79%	46,79%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos simulador EAN.

No se presenta cobertura de intereses, puesto que este escenario no tiene previsto el uso de financiamiento tradicional o crédito bancario, la vía de financiamiento a utilizar es el crowdfunding.

8.14. Fuentes de financiación

A continuación, se presenta el esquema de recursos financieros, a partir del mismo se genera la estrategia de financiamiento del jardín infantil.

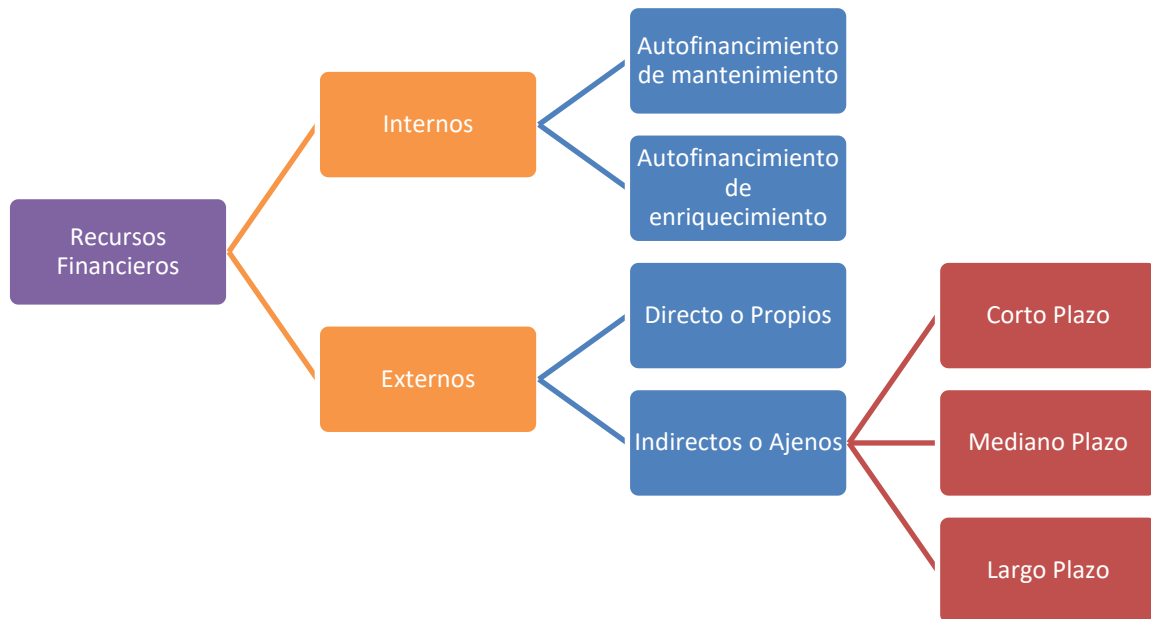


Figura 36. Esquema de recursos financieros. Fuente: Elaboración propia.

La estrategia de financiamiento, se desarrolla inicialmente, a partir de recursos externos, los cuales son recursos que no han sido generados por la actividad propia de Happy Kids.

Los recursos propios, son aportados por los socios fundadores de Happy Kids, los cuales se estimarán en un 30% del valor total inicial requerido de la inversión. Los recursos no propios, serán aportados por personas distintas de los socios fundadores y conformarán el 70% del valor requerido para el plan de negocios. Se deberá contar con estos recursos en el corto plazo, cuyo tiempo será inferior a seis (6) meses, recursos adicionales se podrán captar en el mediano plazo, mayor a seis (6) meses y largo plazo es decir mayor a un (1) año.

En el siguiente orden, se establecerá la secuencia de priorización para la captación mediante las diferentes fuentes de financiación.

1. Aportación de socios.
2. Familiares y amigos.

3. Crowdfunding.
4. Crowdlending.
5. Crowdsourcing.
6. Subvenciones.
7. Sector bancario.
8. Financiación pública.

Así mismo, existirá una figura económica, que consiste en el ofrecimiento de unos derechos participativos en las utilidades o pago de rentabilidad por inversión sin derecho a voto, lo anterior principalmente para evitar el uso del sector bancario.

Se presenta el cálculo del préstamo en el escenario que se requiriera financiamiento tradicional.

Tabla 65. Calculo del préstamo.

AÑOS	CUOTA A PAGAR	ABONO A CAPITAL	INTERESES	SALDO DE LA DEUDA
0				\$ 200.000.000
2022	\$ -82.116.310	\$ -22.116.310	\$ 60.000.000	\$ 177.883.690
2023	\$ -82.116.310	\$ -28.751.203	\$ 53.365.107	\$ 149.132.488
2024	\$ -82.116.310	\$ -37.376.563	\$ 44.739.746	\$ 111.755.924
2025	\$ -82.116.310	\$ -48.589.532	\$ 33.526.777	\$ 63.166.392
2026	\$ -82.116.310	\$ -63.166.392	\$ 18.949.918	\$ -

Fuente: Elaboración propia a partir de datos simulador EAN.

A continuación, se presenta el capital de trabajo requerido para los tres (3) primeros meses, sin embargo, este no fue incluido en la simulación financiera, a razón que el Jardín Infantil no requiere este recurso para su apertura, por cuanto la estrategia es contar con la venta de pre matriculas.

Tabla 66. Calculo del capital de trabajo.

	Meses		Valor
Costos operativos	3	\$	108.387.226,89
Nóminas	3	\$	137.500.000,00
Marketing mix	3	\$	5.000.000,00
Gastos fijos	3	\$	30.375.000,00
TOTAL		\$	281.262.226,89

Fuente: Elaboración propia a partir de datos simulador EAN.

Tabla 67. Total de la inversión.

Total inversión	\$	200.000.000,00
Aporte de los emprendedores	\$	60.000.000,00
Estrategia crowdfunding	\$	140.000.000,00

Fuente: Elaboración propia a partir de datos simulador EAN.

8.15. Evaluación financiera

Para la apertura y puesta en marcha del Jardín Infantil, se requiere una inversión inicial de \$200 MCOP. La inversión inicial, es la requerida para contar con una prestación de servicio total estimada en 100 cupos, la simulación financiera se trabajó con el escenario de funcionamiento con 40 cupos jornada completa, el punto de equilibrio se determinó en 39 cupos, la pensión sin IVA se estimó en \$472.000.

Tabla 68. Resumen indicadores financieros.

Indicador	Con financiamiento 40 servicios	Sin financiamiento 40 servicios	Con financiamiento 50 servicios	Sin financiamiento 50 servicios
TIR	11,95%	29,30%	92,34%	113.82%
VPN	\$ 18.923.209	\$ 182.372.164	\$ 723.534.068	\$ 885.225.610

Indicador	Con financiamiento 40 servicios	Sin financiamiento 40 servicios	Con financiamiento 50 servicios	Sin financiamiento 50 servicios
Periodo de recuperación	4,57 años	2,62 años	1,08 años	0,92 años
TMR	10%	10%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos simulador EAN.

El flujo de caja del proyecto que se presenta a continuación no incluye financiamiento.

Tabla 69. Flujo de caja del proyecto.

Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):						10%
Flujo de caja de proyecto MCOP	Inversión Año 0	2022	2023	2024	2025	2026
	-\$ 200,00	-\$ 39,59	\$ 88,67	\$ 15,39	\$ 169,04	\$ 230,19
Valor presente neto del proyecto MCOP	\$ 182,37					
Tasa interna de retorno	29,30%					
Periodo de recuperación	2,62 Años					

Fuente: Elaboración propia a partir de datos simulador EAN.

Tabla 70. Punto de equilibrio.

Nombre del producto o servicio	Margen de contribución unitario	Participación % en ventas totales	Margen de contribución ponderado	Pto equilibrio por referencia de pdto o servicio	
Servicios jardín infantil	\$ 17.694.881	100%	\$ 17.694.881	39	Unds
Total margen de contribución promedio ponderado =			\$ 17.694.881		
Punto de equilibrio = costos y gtos fijo/mcpp =			39 unidades		

Fuente: Elaboración propia a partir de datos simulador EAN.

Los ingresos mínimos requeridos para lograr el punto de equilibrio son de 974 MCOP, correspondientes a la prestación de 39 servicios.

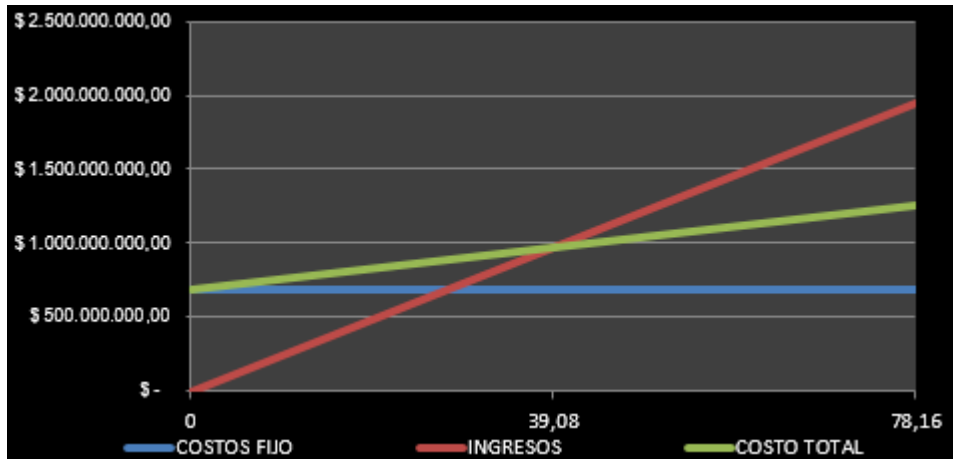


Figura 37. Relación de ingresos y costos. Fuente: Elaboración propia a partir de datos simulador EAN.

Luego de realizar el análisis financiero, la conclusión de viabilidad del plan de negocios es positiva y en la medida que se aseguren recursos propios o directos para la apertura y puesta en marcha, los rendimientos y recuperación de la inversión serán más favorables, sumando así mismo, al aseguramiento de la prestación de servicio en más de 40 cupos.

9. Enfoque hacia la sostenibilidad

- Dimensión social
- Dimensión ambiental
- Dimensión económica
- Dimensión de gobernanza

9.1. Dimensión social

El jardín infantil buscará potencializar su sostenibilidad en la dimensión social teniendo en cuenta definiciones como:

“La sostenibilidad social es aquella que busca fomentar las relaciones entre los individuos y el uso colectivo de lo común conjugando crecimiento económico y respeto medioambiental con bienestar social, fomentando el mantenimiento y la creación de empleo, protegiendo la seguridad y la salud de las personas, asegurando la reducción de la pobreza y las desigualdades, y evitando las situaciones de exclusión social. Junto con el ambiental y el económico, es uno de los tres aspectos en que puede dividirse conceptualmente el desarrollo sostenible (Comunidad de Aragón, 2014).”

Las políticas de la dimensión social del Jardín Infantil, están orientadas a desarrollar el capital Humano, contribuyendo en la generación de mejores condiciones laborales, propendiendo por la reducción o disminución de la pobreza cultural y económica de la sociedad.

El jardín infantil, creará 13 puestos de trabajo, con participación mayoritaria al género femenino, propendiendo porque cada uno de sus colaboradores mejoren sus condiciones de vida, tengan una estabilidad económica y puedan ser personas de influencia positiva en el desarrollo social de la comunidad.

El jardín infantil, también implementara jornadas de divulgación de conocimiento mediante capacitaciones a comunidades menos favorecidas con temáticas que aporten al mejoramiento social.

Las anteriores, serán algunas de las prácticas iniciales que implementara el jardín infantil para generar aportes a la sociedad en la dimensión social.

El enfoque hacia la sostenibilidad en la dimensión social tendrá los siguientes objetivos:

- ✓ Educación de calidad – ODS 4 – Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

- ✓ Igualdad de género – ODS 5 – Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.
- ✓ Trabajo decente y crecimiento económico – ODS 8 – Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

9.2. Dimensión ambiental

La sociedad actual, se caracteriza por generar impactos negativos al medio ambiente sin tener una reflexión interna sobre el daño que así mismo y a generaciones futuras puede estar causando. Por lo anterior, el jardín infantil, incluirá políticas e indicadores que sirvan de herramientas para la evaluación y medición del desempeño positivo en su gestión promoción de una buena dimensión ambiental, como se indica en (Quiroga, 2001).

El jardín infantil, propenderá por priorizar las contrataciones que se requieran con otras empresas o proveedores que tengan también políticas activas a la dimensión ambiental, buscará realizar uso de productos amigables con el medio ambiente. De igual forma, buscará mecanismos de reutilización y/o reciclaje para reducir el consumo de materiales y propender por una gestión de económica circular. Las políticas ambientales a establecer serán:

- ✓ Ahorro y uso eficiente del agua.
- ✓ Ahorro energético.
- ✓ Consumo y uso eficiente del papel.
- ✓ Consumo y uso eficiente de medios electrónicos.
- ✓ Minimización de residuos de cualquier naturaleza.
- ✓ Cumplimiento normativo ambiental.
- ✓ Respeto por el medio ambiente.

El enfoque hacia la sostenibilidad en la dimensión ambiental tendrá los siguientes objetivos:

- ✓ Producción y consumo responsable – ODS 12 – Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- ✓ Acción por el clima – ODS 13 – Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

9.3. Dimensión económica

En concordancia con el concepto y principio de que, la sostenibilidad económica busca lograr un crecimiento económico que genere riqueza equitativa sin perjudicar los recursos naturales. La sostenibilidad económica para el jardín infantil, involucrará el uso de prácticas económicamente rentables, que sean tanto social, como ambientalmente responsables, según (Dopico Castro & Iglesias Gómez, 2010), el término economía sostenible se circunscribe al análisis económico con restricciones de sostenibilidad ambiental, centrándose esencialmente en aspectos macroeconómicos. Esto se refiere al establecimiento de restricciones ambientales y un crecimiento económico considerando un desarrollo social e institucional con restricciones en la explotación de recursos naturales.

El enfoque hacia la sostenibilidad en la dimensión económica del Jardín Infantil tendrá los siguientes objetivos:

- ✓ Garantizar los recursos necesarios para proyectos de impacto positivo propuestos en pro de la dimensión social y ambiental.
- ✓ Generación de ingresos económicos respetando el medio ambiente, entorno y sociedad.
- ✓ Excelencia en la gestión de inventarios, reduciendo el consumo de insumos innecesarios.
- ✓ Gestión de compras priorizada a materias primas e insumos con huella ecológica positiva.

9.4. Dimensión de gobernanza

En términos de la sostenibilidad desde el punto de vista de la dimensión de la gobernanza, el Jardín Infantil se alinea a concepto como el de:

“(Menéndez Viso, 2005), Gobernanza y sostenibilidad vienen a ser dos conceptos casi conjugados: la primera no puede darse sin la segunda, puesto que la propia definición de bondad incluye la de eficacia, que no puede darse si aquello de lo que se predica está limitado por su propia existencia (es decir, una actividad insostenible no puede nunca calificarse como verdaderamente eficaz, puesto que acaba consigo misma). Una gobernanza sostenible es ni más ni menos que aquella que se puede sostener; esto es, aquella cuyo ejercicio permite mirar atrás y adelante sosteniendo la mirada (sin apartarla de espanto ni bajarla por vergüenza). El buen gobierno es aquel que pondera sus acciones, no daña sin querer, decide con el respaldo de la razón y de los gobernados, proyecta como si tuviera que asumir todas las consecuencias de sus iniciativas, y no tiene que esperar más amenaza que la de la violencia ilícita; un gobierno, en definitiva, cuyos logros pueden sostenerse, prolongarse indefinidamente en el tiempo sin que se vuelvan contra él. El respeto al «medio ambiente» es sólo un indicador, si bien importantísimo, de que el gobierno de la sociedad que lo ejerce y lo propaga es, efectivamente, sostenible.”.

El enfoque hacia la sostenibilidad del Jardín Infantil en la dimensión de gobernanza tendrá los siguientes objetivos:

- ✓ Gestión de servicios éticos y responsables.
- ✓ Desarrollo de servicios confiables, íntegros y sostenibles en el tiempo.
- ✓ Gestión de servicios propendiendo a la generación de impactos positivos al medio ambiente.
- ✓ Cumplimiento normativo.
- ✓ Actualización de políticas según nuevos requerimientos normativos, ambientales o sociales.

10. Conclusiones

Se lograron los objetivos propuestos para plantear la creación de una empresa de servicios de cuidado y educación para niños y niñas menores de seis (6) años en la ciudad de Villavicencio.

Se desarrolló un estudio piloto de mercado que obtuvo información cualitativa y cuantitativa que permitió refinar el planteamiento del modelo pedagógico y ajustar el plan financiero.

De acuerdo al escenario proyectado de funcionamiento se corroboró la viabilidad financiera y sostenibilidad en un periodo de cinco (5) años.

En la situación actual en la que se encuentra el mundo, para este tipo de emprendimientos, es fundamental contar con la posibilidad de prestar sus servicios en modalidad presencial y virtual, por lo anterior en la etapa de desarrollo se buscará la acreditación institucional, legal y académica que certifique el conocimiento y experiencia para prestar el servicio en línea.

La percepción del mecanismo de financiación es positiva, por cuanto de realizarse un sondeo de mercado más riguroso, pudieran concretarse los inversionistas sin necesidad de utilizar plataformas de crowdfunding. Del estudio piloto se registró una intención positiva de participación que se encuentra en el rango de entre 79 MCOP y 160 MCOP.

11. Referencias

- Alcaldía Municipal de Villavicencio. (Julio de 2016). *Secretaría de Educación*. Recuperado el 14 de Marzo de 2020, de http://antigua.villavicencio.gov.co/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=12460&Itemid=346
- Amar Amar, J. (2015). *Desarrollo Infantil y Prácticas de Cuidado*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Banco de la República Colombia. (1 de Enero de 2020). *Banrep.gov.co*. Recuperado el 16 de Marzo de 2020, de <https://www.banrep.gov.co/es/proyecciones-macroeconomicas-analistas-locales-y-extranjeros>
- Banco Finandina. (21 de Enero de 2020). Recuperado el 16 de Marzo de 2020, de <https://www.bancofinandina.com/finanblog/noticias/2019/11/21/avances-de-la-tecnologia-en-la-educacion>
- Bancoldex. (29 de Junio de 2018). *Bancoldex*. Recuperado el 4 de Abril de 2020, de <https://www.bancoldex.com/clasificacion-de-empresas-en-colombia-200>
- Brigard Urrutia*. (2018). Obtenido de <https://bu.com.co/es/indicadores-macroeconomicos>
- CIA World Factbook. (1 de Enero de 2018). *Indexmundi*. Recuperado el 16 de Marzo de 2020, de <https://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=co&v=31&l=es>
- Colombiafintech. (20 de Octubre de 2019). *Colombiafintech*. Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de <https://www.colombiafintech.co/novedades/como-funcionara-el-crowdfunding-en-colombia>
- Comunidad de Aragón. (10 de Diciembre de 2014). Ley 11 de 2014 Prevención y Protección Ambiental de Aragón. Aragón, España. Recuperado el 17 de 05 de 2020, de http://aragonparticipa.aragon.es/sites/default/files/ley_11.pdf
- Cubillo Murray, M. (13 de Junio de 2017). Las cinco fuerzas de Porter. Recuperado el 18 de Mayo de 2019, de <https://www.youtube.com/watch?v=NkTICgw53-E>
- DANE. (2018). Recuperado el 16 de Marzo de 2020, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/educacion/poblacion-escolarizada/educacion-formal#informacion-2018-por-departamento>

- David, F. (2014). Plantilla Análisis Fuerzas de Porter. Recuperado el 18 de Mayo de 2019, de <http://strategyclub.com/free-student-template/>
- Dinero. (2016). Invertir en la primera infancia. *Dinero*. Recuperado el 12 de 11 de 2019, de <https://www.dinero.com/edicion-impres/editorial/articulo/editorial-invertir-en-la-primera-infancia/224911>
- DNP. (4 de Octubre de 2018). La Educación en Colombia. Colombia. Recuperado el 16 de Marzo de 2020, de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-educacion/Paginas/subdireccion-de-educacion.aspx>
- Dopico Castro, J., & Iglesias Gómez, G. (2010). Economía sostenible. Teoría y política. (Netbiblo, Ed.) España. Recuperado el 17 de Mayo de 2020, de <https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/11839/9788497455671.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Google. (14 de Abril de 2019). Google Maps Villavicencio. *Jardines infantiles en la ciudad de Villavicencio*. Villavicencio. Recuperado el 14 de Abril de 2019, de <https://www.google.com/maps/search/jardines+infantiles+villavicencio/@4.1276786,-73.6462776,13z/data=!4m3!2m2!5m1!4e9>
- Grañó, M. (19 de Octubre de 2015). *INED21*. Recuperado el 6 de Julio de 2019, de <https://ined21.com/5-motivos-para-invertir-en-educacion/>
- Grupobancolombia. (16 de Marzo de 2019). *Grupobancolombia*. Recuperado el 20 de Marzo de 2020, de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/emprendimiento/plataformas-crowdfunding-emprendimiento>
- Heckman, J. (2017). *Heckman The economics of human potential*. Recuperado el 6 de Julio de 2019, de https://heckmanequation.org/www/assets/2017/01/F_080613_HeckmanSpanishOne_0.pdf
- Landivar, A. (2015). *Neuroeducacion Educación para jóvenes bajo la lupa de Maria Montessori*. Córdoba: Brujas. Recuperado el 9 de Abril de 2020, de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2071/?il=2660>
- Llinás Solano, H. (2017). *Estadística inferencial*. Universidad del Norte. Recuperado el 22 de Marzo de 2020, de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2102>
- Menéndez Viso, A. (2005). Sostenibilidad y gobernanza. *181(715)*. Recuperado el 17 de Mayo de 2020, de <http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/415>
- Ministerio de Educación Nacional - República de Colombia. (2016). Revisión de políticas nacionales de educación - La educación en Colombia. Colombia. doi:<http://dx.doi.org/10.1787/9789264250604-en>

- OCDE. (2018). Programa para la evaluación internacional de alumnos (PISA) PISA 2018-Resultados. Recuperado el 18 de Abril de 2020, de https://www.oecd.org/pisa/publications/PISA2018_CN_COL_ESP.pdf
- Ortiz Ocaña, A. (2014). *Educación infantil*. Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado el 10 de Abril de 2020, de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2071/?il=5587>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. 86(1). Review, Harvard Business. Recuperado el 01 de Abril de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>
- PSYMA. (4 de Noviembre de 2015). *PSYMA*. Recuperado el 22 de Marzo de 2020, de <https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>
- Quiroga, R. (Septiembre de 2001). Indicadores de sostenibilidad ambiental y de desarrollo sostenible: estado del arte y perspectivas. Santiago de Chile, Chile. Recuperado el 17 de Mayo de 2020, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5570/S0110817_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Secretaría de Educación Villavicencio. (Marzo de 2019). Caracterización de la Situación del Sector Educativo en el Municipio de Villavicencio para la Formulación del POAVI 2019. Villavicencio, Meta, Colombia. Recuperado el 16 de Marzo de 2020, de <http://semvillavicencio.gov.co/documents/23-76387.pdf>
- The World Bank. (6 de Julio de 2018). Recuperado el 16 de Marzo de 2020, de https://www.google.com/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&ctype=l&strail=false&bcs=d&nselem=h&met_y=sp_pop_grow&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=region&ifdim=region&tdim=true&hl=en_US&dl=en_US&ind=false&icfg#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselem=h&met_y=sp_pop_g
- Unicef. (2017). *La primera infancia importa para cada niño*. Recuperado el 9 de Abril de 2020, de https://www.unicef.org/spanish/publications/files/UNICEF_Early_Moments_Matter_for_Every_Child_Sp.pdf
- Vindel, V., & Marín, D. (Febrero de 2016). El método Kumon y el síndrome de asperger: Un estudio de caso único. *Quaderns*(82), 130-139. Recuperado el 9 de Abril de 2020, de http://www.quadernsdigitals.net/datos_web/hemeroteca/r_1/nr_853/a_11438/11438.pdf

A. Anexo. Simulador financiero

En archivo formato Excel se adjunta el simulador financiero de la universidad EAN utilizado en este plan de negocio.

B. Anexo. Entrevistas particulares

Tabla 71. Entrevistas Particulares

Pregunta	Entrevistas Particulares				
	Cliente 1	Cliente 2	Proveedor	Trabajador sector	Experto en emprendimiento
1	Cumple con las expectativas básicas. Sin embargo existen incertidumbres o miedos.	Para la edad que tiene mi hijo el jardín actual cuenta con todo lo necesario para los infantes y para mí como madre.	Vanesa Margarita Saad. Emprendedora de materiales didácticos e innovadores para el aprendizaje temprano.	No, tenemos problemas de infraestructura, no contamos con zonas verdes y con poco espacio de recreación.	Ada Mier. Mentora de Emprendedores/ Terapeuta de Empresas/ Empresaria/Docente/Master
2	Si las debe haber, pero la decisión se fundamenta por la	Sí, hay varias instituciones que cuentan con los		Contar con suficiente espacio en los salones, zonas verdes, zonas	Es buena tu idea, sin embargo sería bueno precisas cuáles son esas

	ubicación, cerca al lugar de trabajo preferiblemente.	implementos necesarios.	Considero que hay una falencia en la educación de los niños en cuenta a que no se respeta su ritmo de aprendizaje. En cuanto a los productos no necesariamente deben ser personalizados si la metodología es personalizada. Hay metodologías como la Montessori y la Waldorf que sería importante que las implementarás más en Colombia. Promover	de juegos, buenas baterías de baños, implementos deportivos, acceso a internet.	metodologías que propones. Sobre la base de qué ítems identificarás cuál aplica a cada niño y el resultado también diferente a obtener.
3	Compartir más en espacios culturales, museos, zoológicos, otros.	Personalmente me gustaría que contara con un personal de salud que atendiera una necesidad en caso de requerirlo.		El clima laboral, dejar de lado las roscas y dar los espacios necesarios para el desarrollo de los trabajos.	Yo haría un análisis del ciclo del servicio de un jardín de niños, basándome en el proceso que se da desde el primer contacto de los padres de familia hasta que los niños salen, al detalle; y a partir de ello ver qué se da actualmente en cada paso y qué le agrego, quito, adapto... para ofrecer ese diferencial.
4	El horario es adecuado, para la edad y para mis necesidades.	No. Dado que mi trabajo es condicionante, me gustaría que fuera un poco más extenso tanto para entregarlo y recibirlo un poco más tarde, de		Los docentes y que sea técnico industrial.	

		modo que yo misma pudiera ocuparme de mi hijo.	metodologías que se adapten al ritmo de aprendizaje de los niños.	Ana María Aguirre. Diseñadora y Emprendedora. Encontrar el factor
5	La percepción del servicio es adecuado.		La planta física, son muchos estudiantes y los salones son pequeños. Falta de zonas verdes.	diferenciador promete el éxito del negocio, se debe identificar que ya existe en el mercado, realizar un análisis. Concretar una lista
6	El contenido académico por la edad "2 años" aún no lo considero relevante. Sin embargo requiere apoyo por debilidades en el lenguaje y/o comunicación.	Si. Es lo correcto a la edad de él.	No, es muy poco el pago para tanta responsabilidad y tiempo dedicado en horario adicional para preparar y calificar.	para luego probar la aceptabilidad de las mejoras o novedades. Un factor diferenciador puede presentarse en la calidad del cuerpo docente, el ambiente, el trato o servicio. Las instalaciones y el conocimiento adquirido mediante ambientes lúdicos son fundamentales.
7	Considero que la lúdica por la edad	Si. Por lo que hace y reconoce	No, porque aunque no nos sentimos bien	

	es más relevante. La diversión en conjunto con el aprendizaje y desenvolvimiento son ideales.	así como la expresión que tiene es signo que viene recibiendo una buena educación.	remunerados, siempre damos lo mejor de nosotros.
8	Los costos son altos, sin embargo siempre y cuando se cuenta con los medios se realiza la inversión.		No, en estos momentos tenemos salones los que fueron diseñados para 30 a 35 estudiantes, con un sobre cupo de 15 estudiantes.
9	Es importante contar con el respaldo de expertos.	Sí, eso da calidad.	No, los docentes también necesitan contar con una sala de profesores, una buena batería de baño, entre otros.
10	Desde mi percepción son	Si.	No sé desmejora la calidad de la

adecuados, una profesora tiene atención para máximo (10) niños.

institución, sino que se presta para que los estudiantes se distraigan con mayor facilidad

11

Las instalaciones pudieran mejorarse un poco, incluir zonas verdes.

Zonas verdes con espacios de recreación.

N/A

Pregunta Entrevistas Particulares

Cliente 1

Cliente 2

Proveedor

Trabajador sector

Experto en emprendimiento

12

Si, lo considero importante.

Sí, es fundamental.

N/A

N/A

N/A

13

Si, lo acertado.

Lo es. No todos tienen la facilidad de andar al mismo ritmo.

Pregunta	Entrevistas Particulares				
	Cliente 1	Cliente 2	Proveedor	Trabajador sector	Experto en emprendimiento
14	Sí, es lo ideal.	Si. De hecho las instituciones lo vienen haciendo de ésta manera.			
15	Sí, es importante contar con la actualidad tecnológica.	Lo fundamental es que estén bien equipadas.			
16	Sí, es importante contar con el apoyo de herramientas tecnológicas controladas.	Si. Totalmente. Y más en los infantes.			
17	Sí, es importante contar con todas las herramientas posibles.	Sí			
18	Si, consideramos que es importante que quede cerca al lugar de residencia o de trabajo.	Es relevante la cercanía ya que favorecería su atención.			

Pregunta	Entrevistas Particulares				
	Cliente 1	Cliente 2	Proveedor	Trabajador sector	Experto en emprendimiento
19	El horario flexible es importante cuando no se tiene algún apoyo adicional en el núcleo familiar.	Sí			
20	Las instalaciones, cuerpo docente, servicio, seguridad, programa académico y costos.	Quiénes se van a encargar de la atención a los niños. Idoneidad. Así mismo la cantidad de niños por aula y por docente.			
21	El costo tiene que estar acorde a los ingresos económicos del núcleo familiar.	Claro. La condición económica es un alienante en todos los procesos.			

Fuente: Elaboración propia.