

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Modelo Prolab: Play, Learn and Work (PLW), Cadena de Nidos – Guardería  
con Metodología Montessori**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR  
LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PÉRÚ**

**PRESENTADA POR**

Cristhian Osmar, Díaz Vega, DNI: 46509098

Jocelyne Estelita, Nogueira Solis, DNI: 45857877

Lucía, Vivanco Chirinos, DNI: 42304310

Jessica Paola, Vivanco Enciso, DNI: 09917432

**ASESOR**

Nicolás Andrés Núñez Morales, DNI: 49011442

ORCID 0000-0003-2193-3830

**JURADO**

Juan Pedro Rodolfo Narro Lavi

Mayra Liuviana Vega Chica

Nicolás Andrés Núñez Morales

**Surco, septiembre 2022**

## **Agradecimientos**

Agradecemos a todos nuestros profesores y compañeros de Centrum, de quienes hemos recibido constante apoyo; así como a todas las personas que han participado en el desarrollo de este proyecto, por su disposición a ayudarnos y el tiempo que nos regalaron.



## **Dedicatorias**

A mi padre que me acompaña desde el cielo, a mi madre, hermanos y Kathy, quienes han sido mi fuente de inspiración, por todo el amor brindado y su apoyo incondicional durante toda esta etapa. Sin ellos no hubiera sido posible cumplir este objetivo.

Cristian Diaz

A mi mami, que desde el cielo sé que está feliz por este gran logro; a Renato y mi papá, porque fueron mi mayor motivación; y a ti hijito que, aunque aún no naces, nos llenaste de alegría y me diste la razón más fuerte para luchar por una educación de calidad para todos.

Jocelyne Nogueira

A Yayo, que me impulsó desde el inicio y me motivó día a día. A mis hijos Julieta y Salvador, quienes a su corta edad entendieron la importancia de este gran proyecto y cedieron un poco de su tiempo. A mis padres y mi familia, que confiaron en mí en todo momento.

Lucía Vivanco

A mi esposo por su apoyo incondicional, a mi mamá y tíos por la inspiración a dar siempre lo mejor de mí, y en especial a mis hijas Micaela y Doménica por el tiempo cedido durante su crecimiento. Este logro es nuestro.

Jessica Vivanco

## Resumen Ejecutivo

La educación es uno de los factores más importantes que impulsa el crecimiento de la sociedad, siendo la educación preescolar la base para el desarrollo de las siguientes etapas educativas de los niños. Por esta razón, el proyecto denominado Play, Learn and Work (PLW) busca brindar un servicio de nidos – guardería, en diferentes distritos de Lima Metropolitana, basados en la metodología Montessori, y con servicios innovadores y accesible a niños de diferentes sectores socioeconómicos, a través de la participación de los sectores A-B como fuente de financiamiento para sectores más vulnerables.

Para el presente proyecto, se realizó la validación de las necesidades de los padres respecto a los servicios educativos de niños entre cero y cinco años, identificando que el desarrollo cognitivo, emocional y social de los niños en etapa preescolar era lo más importante para ellos. Asimismo, la pandemia trajo consigo una nueva modalidad de trabajo a distancia la cual ha sido incluida en el proyecto incorporando espacios de trabajo compartido para padres, brindándoles las facilidades necesarias para trabajar desde los espacios del nido - guardería. Con estas validaciones y la utilización de una gran variedad de metodologías ágiles, encuestas, entrevistas y simulaciones se logró desarrollar el prototipo de la cadena de nidos - guardería, el plan de marketing, el plan de operaciones, el cronograma de implementación y con ello sustentar la viabilidad del proyecto.

PLW no solo genera un VAN financiero de S/4'000,312 en cinco años y un retorno de inversión al tercer año, sino también un VAN social, que asciende a S/8'610,264 soles a cinco años, confirmando ser un proyecto rentable, atractivo y sostenible.

## **Abstract**

Education is one of the most important factors that drives the development of society, being preschool education the basis for the following educational stages in children. For this reason, the project called Play, Learn and Work (PLW) seeks to provide an accessible and innovative nursery and preschool service, based in the Montessori methodology, for children from different socioeconomic status through the participation of A-B sectors as a source of funding for the most vulnerable sectors.

For the present project, we assessed the needs of parents regarding educational services for children between zero and five years old, concluding that cognitive, emotional, and social development was the most important skills for them. Furthermore, the pandemic allowed a new way of work, based on this, the project incorporates shared workspaces in the nursery for parents to work from the preschool and nursery facilities. From these findings and the use of a wide variety of agile methodologies, such as surveys, interviews, and simulations, it was possible to develop the preschool and nursery prototype, the marketing plan, the operations plan, the implementation schedule in order to support the viability of the project.

PLW not only generates a financial NPV of more than S/4'000,312 in five years and a return on investment in the third year, but also a social NPV of S/ 8'610,264 in five years, confirming that it is a profitable, attractive, and sustainable project.

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	v
Lista de Figuras .....	vi
<b>Capítulo I. Definición del Problema.....</b>	<b>1</b>
1.1. Contexto del Problema a Resolver.....	1
1.2. Presentación del Problema a Resolver .....	2
1.3. Sustento de la complejidad y Relevancia del Problema a Resolver .....	3
<b>Capítulo II. Análisis del Mercado.....</b>	<b>4</b>
2.1. Descripción del Mercado o Industria .....	4
2.2. Análisis Competitivo Detallado .....	5
<b>Capítulo III. Investigación del Usuario.....</b>	<b>8</b>
3.1. Perfil del Usuario .....	8
3.2. Mapa de Experiencia de Usuario .....	9
3.3. Identificación de la necesidad .....	10
<b>Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio .....</b>	<b>12</b>
4.1. Concepción del Producto o Servicio.....	12
4.2. Desarrollo de la Narrativa .....	14
4.3. Carácter Innovador o Novedoso del Servicio .....	14
4.4. Propuesta de Valor.....	15
4.5. Producto Mínimo Viable (PMV) .....	16
<b>Capítulo V. Modelo de Negocio .....</b>	<b>18</b>
5.1. Lienzo del Modelo de Negocio .....	18
5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio .....	19
5.3. Escalabilidad / Exponencialidad del Modelo de Negocio .....	27
5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio .....	27

<b>Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable.....</b>	<b>30</b>
6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución.....	30
6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución .....	30
6.1.2 Experimentos Empleados para Validar las Hipótesis .....	32
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución .....	34
6.2.1. Plan de Marketing.....	34
6.2.2. Plan de Operaciones.....	39
6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis.....	44
6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución.....	45
6.3.1. Presupuesto de Inversión.....	45
6.3.2. Análisis Financiero.....	46
6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis .....	48
<b>Capítulo VII. Solución Sostenible.....</b>	<b>49</b>
7.1. Relevancia Social de la Solución.....	49
7.2. Rentabilidad Social de la Solución .....	51
<b>Capítulo VIII. Decisión e Implementación .....</b>	<b>56</b>
8.2. Conclusión .....	56
8.3 Recomendación.....	58
<b>Referencias.....</b>	<b>60</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>65</b>
Apéndice A. PESTEL .....	65
Apéndice B. Las cinco fuerzas de Porter .....	66
Apéndice C. Meta - Usuario .....	67
Apéndice D. Guía de Encuesta y Resultados.....	68
Apéndice E. Mapa Experiencia del Usuario .....	72

Apéndice F. Matriz 6x6 .....	73
Apéndice G. Preguntas Generadoras .....	74
Apéndice H. Lienzo Blanco de Relevancia .....	75
Apéndice I. Prototipo Video 1 .....	75
Apéndice J. Prototipo Video 2 .....	76
Apéndice K. Layout – Imágenes 3D.....	77
Apéndice L. Lienzo de Modelo de Negocio .....	79
Apéndice M. Viabilidad de Modelo de Negocio .....	80
Apéndice N. Tarjetas de Prueba para Hipótesis de Deseabilidad.....	81
Apéndice Ñ. Encuesta Idea de Negocio Nido – Guardería.....	83
Apéndice O. Entrevistas.....	84
Apéndice P. Montecarlo Marketing .....	85
Apéndice Q. Montecarlo VAN .....	86
Apéndice R. Cálculo de Rentabilidad Social.....	87
Apéndice S. Cronograma de Implementación .....	88



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Cuadro Comparativo de las Alternativas Existentes en el Mercado</i> .....	7
Tabla 2 <i>Cuadro de Relación de Tarifas por Servicio de Nido</i> .....	19
Tabla 3 <i>Cuadro de Relación de Tarifas por Servicio de Guardería</i> .....	20
Tabla 4 <i>Cuadro de Relación de Tarifas por Servicio de Capacitaciones</i> .....	20
Tabla 5 <i>Cuadro de Relación de Tarifas por Servicio de Alquiler de Local</i> .....	20
Tabla 6 <i>Cuadro de Relación de Tarifas por Servicio de Coworking</i> .....	20
Tabla 7 <i>Cuadro de Proyección de Capacidad Anual Total</i> .....	21
Tabla 8 <i>Cuadro de Proyección de Volumen por Sede</i> .....	22
Tabla 9 <i>Cuadro de Relación de Proyección de Trabajadores por Sede</i> .....	23
Tabla 10 <i>Cuadro de Costos de Alquiler Mensual por Sede</i> .....	25
Tabla 11 <i>Cuadro de Proyección de Inversión</i> .....	25
Tabla 12 <i>Cuadro de Proyección del Estado de Ganancias y Pérdidas</i> .....	26
Tabla 13 <i>Cuadro de Preguntas Hipótesis 1</i> .....	31
Tabla 14 <i>Cuadro de Preguntas Hipótesis 2</i> .....	31
Tabla 15 <i>Cuadro de Preguntas Hipótesis 3</i> .....	32
Tabla 16 <i>Cuadro Proyección Marketing (Soles)</i> .....	39
Tabla 17 <i>Estructura de Capital</i> .....	46
Tabla 18 <i>Proyección Flujo de Caja Proyectado</i> .....	47
Tabla 19 <i>Análisis en el impacto de la ODS N°4</i> .....	50

## Lista de Figuras

<i>Figura 1 Matriz Costo Impacto .....</i>	<i>13</i>
<i>Figura 2 Render - 3D.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 3 Lienzo Sostenibilidad del Modelo de Negocio.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 4 Ambiente del Aula de Juegos .....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 5 Ambiente del Aula.....</i>	<i>41</i>



## Capítulo I. Definición del Problema

### 1.1. Contexto del Problema a Resolver

La educación es considerada un factor muy importante para el desarrollo personal y de la sociedad, pues permite generar mejores niveles de crecimiento económico y bienestar social. Este crecimiento se evidencia con el incremento de oportunidades, mejores niveles de empleo, mejores condiciones culturales, fortalecimiento de las relaciones y el incentivo social para el desarrollo de ciencia, tecnología e innovación (Narro, Martuscelli & Barzana, 2012).

En el caso peruano, la educación inicial no es considerada importante para los padres, e incluso para el Estado, que en los últimos años la ha dejado relegada. Sin embargo, autores como Aguilar y Tansini, R. (2010) han demostrado la influencia positiva de la educación preescolar en el rendimiento de los estudiantes a corto plazo, en los primeros años de la educación primaria, y a largo plazo, en los últimos años de la educación secundaria. Asimismo, el bajo rendimiento del estudiante también impacta en la deserción educativa de éste, pues si tiene buenos resultados los padres consideran que vale la pena la formación del niño (Beltrán & Seinfeld, 2011). Todo esto, sin mencionar el impacto en ciertas habilidades blandas, tales como el desenvolvimiento, la capacidad de resolución de problemas y la solidaridad.

La prueba PISA, o Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos, se aplica de forma periódica a jóvenes y niños de distintas edades y evalúa las habilidades matemáticas, de lectura y de ciencia. Los resultados de esta prueba permiten conocer un gran número de variables que impactan en la educación, siendo una de ellas la asistencia a centros de educación preescolar y cómo ésta ha influido en su aprendizaje futuro (Bos, Ganimian & Vegas, 2014).

De acuerdo con Bos, Ganimian & Vegas (2014), la prueba PISA realizada en el 2012 a ocho países de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México,

Perú y Uruguay) mostró como resultado que el 14% de jóvenes peruanos no asistieron a preescolar, que el 25% asistió por un periodo de un año o menos y que el 61% asistió por más de un año.

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (2008), muchas familias evalúan la participación de sus hijos en centros educativos preescolares, considerando el impacto económico de inscribirlo en una institución educativa y el tiempo que el niño destina a los estudios en lugar de apoyar en el hogar. Esto sumado a la baja calidad de los programas preescolares públicos existentes, incrementa la deserción de niños en la educación inicial. Siendo así, la baja calidad de la educación pública, a la que acceden las familias de más bajos recursos, resulta en menores oportunidades de desarrollo para los niños.

## **1.2. Presentación del Problema a Resolver**

De acuerdo con los resultados del Censo Educativo 2017 (Ministerio de Educación, 2018), en la zona urbana de Lima Metropolitana, se matricularon 439,416 niños en la Educación Básica Regular inicial, ocupando 3,393 centros educativos públicos (42%) y 4,674 privados (58%). El número de matriculados en educación inicial se ve reflejado, también, en el incremento de matriculados a primaria con tres o más años de educación inicial, el cual pasó de 34.9% de alumnos en el 2011 al 79.2% en el 2017, siendo el 84.9% provenientes de educación inicial privada.

Tal como se puede observar en las estadísticas anteriormente presentadas, la educación inicial ha ido cobrando importancia para las familias, quienes a base de esfuerzo han aumentado la participación de sus hijos en ella. Sin embargo, se puede ver que el mayor porcentaje de alumnos que han tenido tres o más años de preescolar se centra en la educación privada, superando significativamente a la educación pública. Siendo así, se ha identificado la falta de oferta de centros educativos preescolares al alcance de todas las familias y con un buen nivel de calidad (Beltrán & Seinfeld, 2011), independientemente si se trata de guardería,

para niños de cero a tres años; nido, para niños de tres a cinco años, o de nido - guardería, que atienden a niños hasta los cinco años.

Siendo así, el Proyecto Educativo Nacional (Ministerio de Educación, 2020), ha definido una serie de objetivos dirigidos hacia la mejora de la educación a todo nivel, y la inclusión de la calidad como un factor clave para el desarrollo educativo.

### **1.3. Sustento de la complejidad y Relevancia del Problema a Resolver**

Tal como se mencionó en el apartado anterior, de acuerdo con Bos et al. (2014), la prueba PISA ha demostrado la importancia de la educación preescolar, teniendo mejores resultados en la prueba de matemática los alumnos que habían tenido acceso a más de un año de educación preescolar, comparado con aquellos que no la tuvieron. Para Perú, ésta diferencia entre niños que fueron al preescolar y los que no, es en promedio, de 56 puntos en la prueba.

De la misma manera, la prueba ha demostrado que los niños del mismo nivel socioeconómico muestran diferencia de rendimiento de acuerdo con sus años de participación en la educación preescolar; diferencia que aumenta si se compara el desempeño de los niños que provienen de familias de menores ingresos, con aquellos de mayor ingreso (Bos et al., 2014).

De acuerdo con toda esta investigación, se considera que poder brindar educación de calidad a los niños del Perú, genera un beneficio invaluable para ellos y sus familias, pero también para el desarrollo del país y la sociedad.

## Capítulo II. Análisis del Mercado

### 2.1. Descripción del Mercado o Industria

El Sistema Educativo Peruano se encuentra dividido en etapas, niveles, categorías, modalidades, ciclos y programas. Sin embargo, las formas más utilizadas para segmentarlo son las etapas y niveles (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013).

La organización por etapas se divide en Educación Básica, cuya finalidad es el desarrollo integral de los estudiantes, considerando sus capacidades, conocimientos, aptitudes y valores; y la Educación Superior.

La Educación Básica se divide en Educación Básica Regular (EBR), dirigida a niños y adolescentes que transcurren el nivel educativo de acuerdo con su edad; Educación Básica Alternativa (EBA), dirigida a estudiantes que no accedieron a EBR y tiene como objetivo desarrollar capacidades que permitan la inserción laboral del estudiante; y Educación Básica Especial (EBE), dirigida a estudiantes con características especiales en cualquier aspecto de su vida, donde se motiva la aceptación, el respeto y la tolerancia por la diversidad. La EBE considera las diferentes necesidades de los alumnos y se adapta a ellas. Asimismo, cada uno de los tipos de educación básica se divide en niveles como: educación inicial, primaria y secundaria. Para un mejor entendimiento del entorno macroeconómico del sector educación en el que operará el proyecto se ha realizado una evaluación PESTEL la cual se encuentra en el Apéndice A.

Siendo así, el servicio del nido - guardería es una modalidad de enseñanza inicial que brinda apoyo en la crianza, dirigido principalmente a padres trabajadores que no cuentan con una persona que pueda cuidar a sus hijos mientras ellos ejercen sus labores. Estos padres están interesados en que sus niños no solo adquieran conocimientos, sino que puedan ir a un lugar en donde se puedan desenvolver, con material didáctico que les permita promover su desarrollo integral y capacidades intelectuales, físicas y sociales.

De acuerdo con la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI, 2019), Lima cuenta con una población de más de 11 millones y medio de habitantes, de los cuales el 25.7% corresponde a población del sector socioeconómico AB. Asimismo, los distritos con mayor población del sector socioeconómico AB pertenecen a la denominada “Lima Moderna” (Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo). Por otro lado, el 67% de la población pertenece al sector socioeconómico CD, siendo las zonas de “Lima Norte” (Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres) y “Lima Este” (Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita) las que cuentan con mayor población de este sector.

Dentro de la zona de “Lima Moderna”, de acuerdo con ESCALA (2020), el total de servicios de nido y guardería está distribuido en: Barranco con 28, Jesús María con 42, La Molina con 122, Lince con 28, Magdalena del Mar con 45, Miraflores con 60, Pueblo Libre con 56, San Borja con 69, San Isidro con 38, San Miguel con 130, Santiago de Surco con 237 y Surquillo con 44.

Dentro de las zonas de “Lima Norte” y “Lima Este”, los distritos con mayor cantidad de población son San Martín de Porres donde existen 523 centros que brindan servicios de nido o guardería, de los cuales el 86% corresponden a gestión privada; en San Juan de Lurigancho existen 610 centros que brindan servicios de nido y/o guardería de los cuales el 74% corresponden a gestión privada.

## **2.2. Análisis Competitivo Detallado**

Para poder entender mejor el sector educación se realizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter (Apéndice B). Adicionalmente se revisó información sobre servicios de nido - guardería que se prestan en los distritos con mayor afluencia de centros empresariales, como son San Isidro, San Borja, Miraflores y Surco, encontrando tres instituciones como las

más reconocidas. Finalmente, se realizaron indagaciones sobre servicios de nido - guardería que se prestan en los distritos de Lima Norte y Este, obteniendo información de San Martín de Porres y San Juan de Lurigancho, donde se encontraron dos instituciones. A continuación, se detalla el comparativo entre estas cinco instituciones encontradas:





**Tabla 1**

*Cuadro Comparativo de las Alternativas Existentes en el Mercado*

	La Casa Amarilla	Jardín de la Amistad	La tía Carmela	Maria Molinari Nido	Mundo de colores
<i>Inicios</i>	Fundada en el 2005. Forma parte del Grupo Educativo Transforma.	Fundado en 1991. Trabaja con el Proyecto Educativo <i>Active Learning</i> .	Fundado en 1975.	Fundado en 2014	Fundado en 2014
<i>Propuesta</i>	Afecto, aprendizaje y cuidado, promoviendo la investigación, el pensamiento creativo y el trabajo en equipo.	Aprendizajes y recuerdos felices para la formación de ciudadanos líderes, solidarios y creativos. Se caracteriza por el amor y el respeto a los diferentes procesos de desarrollo.	Descubrimiento, exploración, aprendizaje y expansión de la curiosidad e imaginación de los niños basada en la diversión y emoción.	Proporcionar a los niños de herramientas cognitivas, sociales y emocionales no sólo para el colegio sino para la vida.	Formar a nuestros niños desde muy temprana edad incentivando valores, disciplina y trabajo en equipo, logrando que obtengan grandes sabidurías y destrezas.
<i>Ubicación</i>	4 locales situados en: Miraflores, Surco, Jesús María y San Miguel.	3 locales situados en: Miraflores y 2 sedes en Surquillo.	3 locales situados en: San Isidro y 2 sedes en Chacarilla.	1 local situado en San Martín de Porres	3 locales situados en San Juan de Lurigancho
<i>Edades</i>	Desde 3 meses hasta 5 años	Desde 4 meses hasta 5 años	Desde 6 meses hasta 5 años	Desde 2 años hasta 5 años	Desde 2 años hasta 5 años
<i>Precio</i>	- Pensión promedio: S/ 1,360 - Nido Virtual: S/ 790	Pensión: S/ 1,200	Pensión: S/ 1,250 – S/ 1,450	Pensión: S/ 500	Pensión: S/ 550
<i>Horario</i>	Horario: 8:00 a.m. a 5:00 p.m.	Horario: 7:45 a.m. a 6:00 p.m.	Horario: 7:45 a.m. a 6:00 p.m.	Horario: 7:30 a.m. a 3:00 p.m.	Horario: 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

### Capítulo III. Investigación del Usuario

Para iniciar la investigación se identificó al usuario del servicio propuesto, que en el presente caso hace referencia a padres que trabajan, tienen niños pequeños, necesitan ayuda con el cuidado del menor y a los cuales se les desea brindar educación de calidad con metodologías que permitan su adecuado desarrollo, sobre todo, en los primeros años de vida. Sobre estas familias se realizó el Lienzo Meta Usuario (Apéndice C) para comprender al usuario del problema por medio del entendimiento de su biografía, actividades, creencias, problemas, necesidades, familia y círculo social. Se realizó una encuesta virtual con la finalidad de conocer los aspectos más importantes, así como entender mejor la situación y necesidades del usuario. Posteriormente, se determinó las posibles soluciones que el usuario podría requerir, las cuales están basadas en la implementación de un nido - guardería cerca de su hogar, con horario parcial y completo.

#### 3.1. Perfil del Usuario

Se realizaron encuestas a 34 personas por medio de la herramienta *Google Forms*. La encuesta (Apéndice D) está conformada por 43 preguntas que permiten conocer al usuario, generando el arquetipo denominado “Gianinna”.

Gianinna representa al 75% de encuestados que fueron mujeres entre 23 y 46 años, casadas, con hijos entre recién nacidos y cuatro años. Estas mujeres viven en distritos como Barranco, Miraflores, Surco, San Borja, Surquillo, San Isidro y Chorrillos.

Respecto al cuidado de sus hijos, la mayoría de ellas es apoyada por una nana o un familiar en casa, pero están interesadas en un nido – guardería cercano a su hogar, con personal experimentado, que el precio se encuentre entre S/ 800 y S/ 1,300 soles, y que brinde estimulación temprana.

Asimismo, se han identificado las siguientes características del total de encuestados:

- Biografía: Tienen entre 23 y 46 años, pertenecen al sector socioeconómico AB y

viven en Barranco, Miraflores, Surco, San Borja, Surquillo, San Isidro o Chorrillos.

- **Actividades:** Debido a la pandemia muchos de ellos se encuentran realizando trabajo remoto, pero suelen trabajar fuera de casa. Participan en el cuidado y educación de sus niños y cuentan con ingresos que permiten cubrir los gastos de educación y cuidado. Algunos ya han tenido experiencias con nidos - guarderías y tienen opiniones variadas en relación con el servicio recibido.
- **Creencias – costumbres:** Los encuestados buscan darles a sus hijos una infancia feliz, sin carencias y con amor, a través de personas con experiencia.
- **Problemas:** La preocupación más común es brindarles un buen cuidado y educación y que el nido - guardería elegido cuente con personal calificado, capacitado, empático y con mucha experiencia. Asimismo, muchos de ellos quisieran poder ver a sus niños incluso cuando están lejos de ellos, ya sea a través del uso de cámaras de seguridad en casa o alguna plataforma tecnológica.
- **Familia:** Familias con más de un niño, que buscan un lugar seguro de desarrollo, no solo en la parte académica sino en actividades extracurriculares.
- **Círculo social:** Su entorno de amigos tiene hijos de las mismas edades que sus niños y algunas familias cuentan con apoyo de familiares directos.

### **3.2. Mapa de Experiencia de Usuario**

Mediante la herramienta del Mapa de Experiencia del Usuario (Apéndice E) se diagramó el proceso que atraviesan los padres de familia desde que se enteran de que van a convertirse en padres, la elección de un lugar donde dejar a sus hijos mientras trabajan y, finalmente, el momento en que los niños ya forman parte de estas instituciones y los padres pueden ver los resultados de su educación.

Con esta herramienta, se identificaron los momentos positivos de la curva de experiencia de los padres de familia, tales como: la llegada del nuevo integrante a la familia, alegría por formar una nueva familia, preocupación por encontrar el centro de cuidado y/o aprendizaje correcto, que sea un lugar de confianza donde dejar a sus hijos y felicidad por los logros obtenidos. Asimismo, se identificaron los momentos con impacto negativo: temor por regresar a trabajar y no poder cuidar a su hijo por estar haciendo otras actividades, frustración por los gastos que significa contratar a una persona que cuide a los niños, y ansiedad por encontrar un lugar que cuide a sus hijos según lo esperado y que les brinde herramientas para su desarrollo futuro.

### **3.3. Identificación de la necesidad**

En el análisis realizado se pudo observar diferentes puntos de dolor de los usuarios, los cuales se plasmaron como necesidades no cubiertas, entre las que se encontraron las dificultades para encontrar centros educativos y de cuidado. Realizando una evaluación integral, se llegó a la conclusión de que el usuario tiene la necesidad de contar con un lugar donde dejar a su hijo mientras se encuentra fuera de casa, que cumpla con lineamientos académicos y de seguridad y con personal capacitado.

Con lo detallado anteriormente, el objetivo principal que permitirá disminuir el dolor del usuario es la creación un nido - guardería que se encuentre en distritos clave de los segmentos identificados, con tecnología de punta, en donde el padre de familia podrá hacerle seguimiento al avance educativo de su hijo y podrá adquirir conocimientos útiles. Asimismo, se ha identificado que muchos padres trabajan desde su hogar o de forma independiente, por lo que proveer de un espacio que permita su desarrollo laboral, con los servicios necesarios y en el mismo local donde se encuentra su hijo es una necesidad no cubierta hasta el momento.

Finalmente, dada la importancia de la educación preescolar, los padres de familia se encuentran dispuestos a apoyar a familias de menores recursos para que puedan otorgar una educación de calidad a sus hijos.



## Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio

### 4.1. Concepción del Producto o Servicio

#### 4.1.1. Proceso de Ideación

En el proceso de ideación se utilizaron dos herramientas: Lienzo Matriz 6x6 (Apéndice F) y Lienzo Costo - Impacto. La primera herramienta permitió que cada miembro del equipo pueda generar alternativas de solución a partir de preguntas generadoras que buscan satisfacer las necesidades de los usuarios del problema planteado. Los resultados obtenidos de este lienzo sirven como entrada para el lienzo de Costo - Impacto el cual permite medir el costo de la implementación contra el impacto generado de cada solución al dolor que experimenta el usuario. De esta última matriz, se seleccionan las opciones de menor costo y que generen el mayor impacto posible a las cuales se denomina *Quick Wins*.

**4.1.1.1 Lienzo Matriz 6x6.** La necesidad principal a solucionar es encontrar un lugar que cuente con seguridad, infraestructura adecuada y que proporcione cuidado y atención especializada a niños desde los cero hasta los cuatro años, durante un horario que permita a los padres realizar sus actividades, y a la vez estar pendiente de sus hijos teniendo la confianza y seguridad de que recibiendo una educación de calidad.

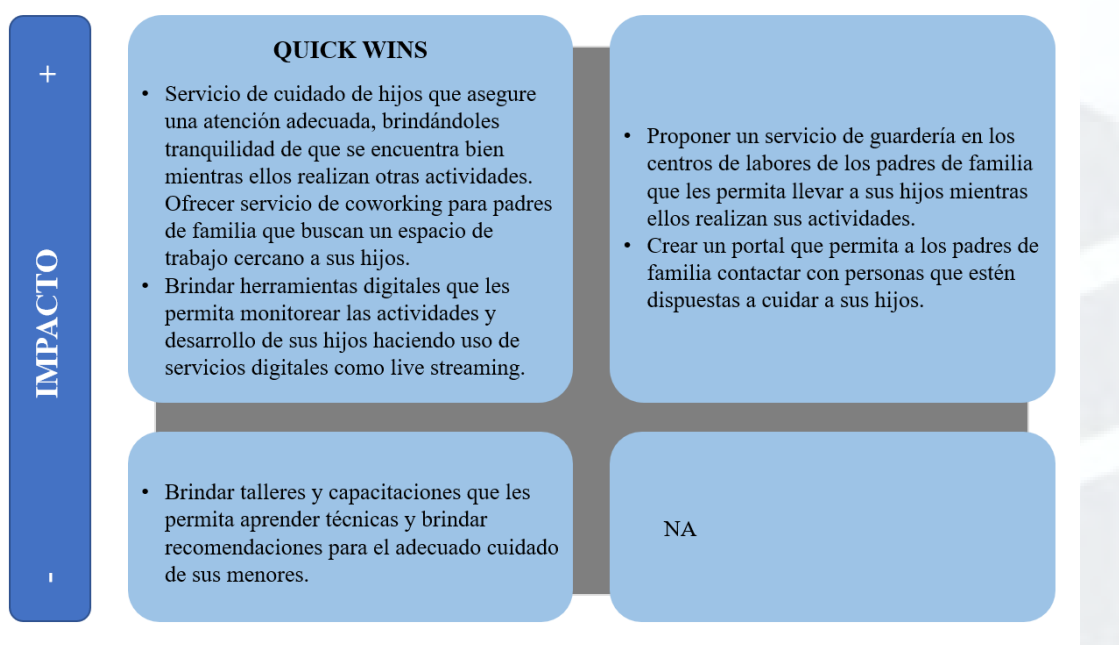
Adicionalmente, debido a la reactivación de actividades, la modalidad de trabajo pasará, en gran parte, a un esquema híbrido por lo que el trabajo remoto seguirá presente y los padres de familia deberán contar con un espacio de trabajo adecuado para cumplir con sus actividades, convirtiéndose en una necesidad.

A partir de las necesidades identificadas se establecieron seis preguntas generadoras (Apéndice G) que, a través de una lluvia de ideas y la herramienta SCAM generaron las propuestas de solución que fueron evaluadas en el Lienzo Costo – Impacto.

**4.1.1.2 Lienzo Costo – Impacto.** Este lienzo cuenta con cuatro cuadrantes que miden en una escala desde bajo hasta alto, el costo e impacto de cada propuesta. El objetivo es centrarse en el cuadrante de menor costo y mayor impacto o también denominado *Quick Wins*, ya que a través de este se pueden obtener resultados de una forma rápida. Luego del análisis de las propuestas obtenidas, dos se calificaron como Quick Wins.

**Figura 1**

*Matriz Costo Impacto*



#### 4.1.2. Proceso de Prototipo

**4.1.2.1 Lienzo Blanco de Relevancia.** El proceso de prototipo toma como partida los *Quick Wins* generados en el Lienzo de Costo - Impacto. Para la evaluación del prototipo se utilizó el Lienzo Blanco de Relevancia (Apéndice H) que permite recolectar feedback objetivo de los usuarios de la solución planteada, además de co-crear y generar un producto alineado y enfocado a las necesidades de los usuarios. Para el desarrollo del prototipo se aplicó Scrum como metodología de trabajo, y se desarrollaron cinco sprints.

El resultado final de esta dinámica es un video donde se muestran elementos y características que se consideran en el servicio propuesto. La solución propuesta se centra en

una cadena de nidos – guardería, la cual tiene como objetivo brindar una educación de calidad, para todos los sectores socioeconómico. Adicionalmente, se contará con un espacio acondicionado para que los padres puedan trabajar de manera remota.

#### **4.2. Desarrollo de la Narrativa**

Se utilizaron las metodologías *Design Thinking* y *Lean Startup*; para el entendimiento del problema social, del usuario y sus necesidades, así como para el planteamiento de una posible solución de negocio que busca aliviar el dolor del problema identificado.

*Design Thinking* es un proceso iterativo que busca comprender al usuario y problema, y que por medio de cinco etapas (empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar), identifica las necesidades y se crean posibles soluciones las cuales se prueban con los usuarios y se ajusta hasta obtener una versión final.

*Lean Startup* permite desarrollar productos y negocios con la construcción de un producto mínimo viable basado en un mercado objetivo y con la finalidad de reducir el riesgo de no acertar. Consiste en un proceso iterativo de tres fases: crear, medir y aprender. Se utilizó el Lienzo Propuesta de Valor, donde se relaciona la situación actual con la futura, y cuyo resultado es el encaje entre la solución y las necesidades del usuario, reflejándose en una propuesta de valor.

#### **4.3. Carácter Innovador o Novedoso del Servicio**

- Modelo de negocio: Cadena de nidos - guardería que busca ofrecer una educación de calidad basada en una metodología innovadora y con espacio de coworking para los padres que deseen trabajar en las instalaciones y que, además, quieran contribuir con la educación de niños de bajos recursos.
- Social: La cadena de nidos - guardería propuesta es aplicable a los niveles socioeconómicos AB y CD, y tiene como propósito social promover y ofrecer una educación igualitaria de calidad, bajo la metodología Montessori; con el objetivo de



apoyar en el desarrollo de los niños y brindarles las mismas oportunidades independientemente de su situación económica. Los nidos de los niveles socioeconómicos CD funcionarán en base a la subvención de los sectores económicos más altos.

- Servicio: En los nidos - guardería del segmento AB, se habilitará un espacio de coworking para los padres que no requieran ir a oficinas, teniendo la posibilidad de estar cerca a sus hijos.
- Tecnología: En los nidos - guardería del segmento AB, se contará con una plataforma web de interacción entre los padres y el nido - guardería con servicio de *live streaming* y uso de analítica para la medición del desempeño del menor.
- Metodología: La metodología de enseñanza propuesta es Montessori, la cual será impartida en todas las sedes de los nidos - guardería. Montessori tiene como objetivo ofrecer experiencias físicas y psíquicas a los niños a través de la propia experimentación (Basualdo, Melgarejo & Pradera, 2019).
- Ambiental: Uso de materiales y productos eco amigables y no nocivos para los menores y personal, así como promoción del reciclaje y cuidado de los recursos.
- Nutrición y Salud: Se promoverá una nutrición balanceada y vivencial acorde a la edad de cada niño y antecedentes registrados previamente por los padres de familia.

#### **4.4. Propuesta de Valor**

La propuesta de valor es establecer un grupo educativo comprometido con fomentar educación de calidad e igualitaria en toda la sociedad, brindando servicios innovadores enfocados en el desarrollo y estimulación temprana de niños desde los cero hasta cuatro años. La propuesta se enfoca en padres del sector AB y CD, que cuidan a sus hijos, trabajan, no tienen con quien dejarlos y les preocupa su educación.

La propuesta busca aliviar las frustraciones y la necesidad de cuidado y educación de los niños, así como la dificultad para encontrar un lugar adecuado en donde poder dejarlos. La propuesta considera, además, servicios de capacitación para padres, programa de vacaciones útiles y espacio de coworking. La propuesta de valor considera la atención del sector CD por medio de nidos - guardería subvencionados en parte, por el sector AB.

#### **4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)**

La finalidad del prototipado ágil es la co-creación con el cliente y el desarrollo del Producto Mínimo Viable (PMV) a través de un prototipo que permita simular la propuesta de solución que se adecue a sus necesidades y de esa forma conocer la reacción de los potenciales clientes o usuarios. Tomando los *Quick Wins* de la Matriz Costo - Impacto y la metodología Scrum, se generó el prototipo final de la posible solución. El resultado del prototipo se plasmó en un video (Apéndice I), el cual muestra las características principales de la posible solución: Espacio de nido – guardería, niños siendo cuidados y alimentados, personal capacitado y metodología Montessori.

El feedback obtenido sirvió como insumo para añadir características adicionales tales como la plataforma y el servicio de *live streaming* para dar seguimiento a las actividades de los niños, así como el espacio de coworking para los padres. Con este feedback se completó el prototipo inicial y se construyó el Prototipo Video 2 (Apéndice J).

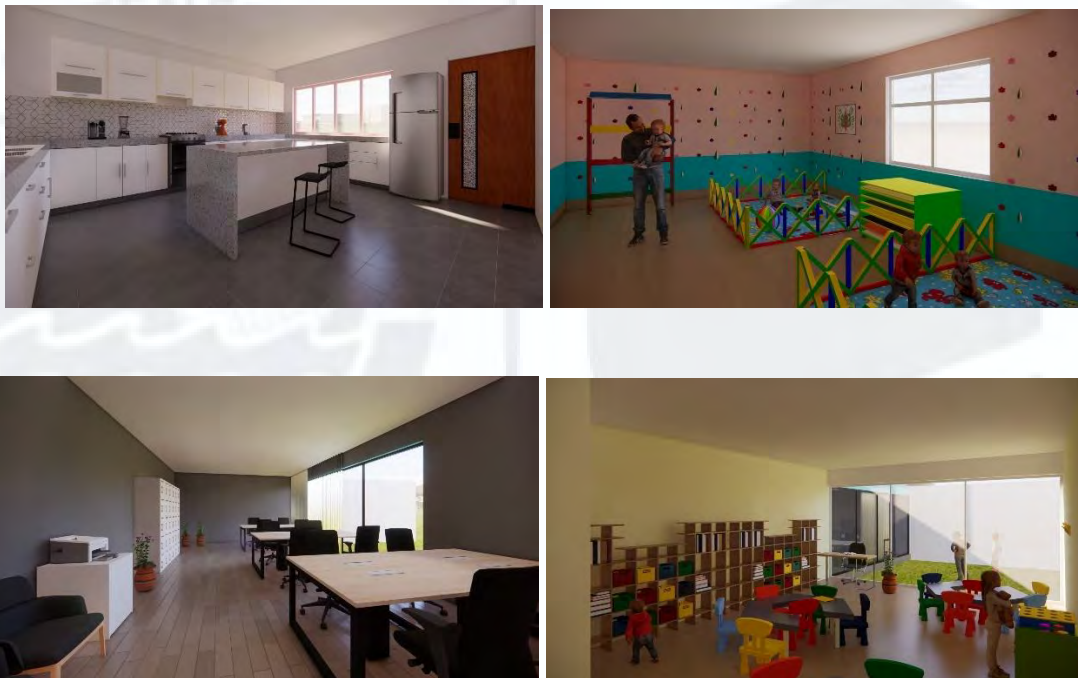
Con el proceso de elaboración y feedback, se obtuvo el Producto Mínimo Viable propuesto, el cual consiste en una cadena de nidos - guardería, ubicados en distritos estratégicos y que brindan el servicio de cuidado y educación a niños de cero a cinco años. La cadena de nidos - guardería se distinguiría de la competencia por la utilización de la Metodología Montessori, que permite a los niños aprender por medio de la experiencia, y donde se contará con un espacio de coworking para los padres que quieran utilizarlo. Asimismo, el objetivo social de la cadena de nidos - guardería es poder ofrecer educación de

calidad a niños de bajos recursos. Siendo así, la propuesta incluye la subvención parcial del sector CD, por medio de los ingresos del sector AB.

Finalmente, se elaboró un *layout* y vistas 3D las cuales se encuentran en el Apéndice K; a continuación, se muestra algunos de los espacios a implementar en el nido - guardería, el cual se destaca por ser un ambiente acogedor, funcional, ventilado y seguro. Además, a nivel de servicios se incluye el área de cocina y coworking.

## Figura 2

Render - 3D



## Capítulo V. Modelo de Negocio

### 5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

El lienzo del modelo de negocio planteado tiene como propuesta de valor fomentar la educación de calidad e igualitaria en toda la sociedad, a través de servicios innovadores, enfocados en el desarrollo de niños desde cero hasta cuatro años.

Para cumplir con la propuesta de valor, se han definido los segmentos de padres del sector AB y CD, quienes buscan cuidado y educación para sus hijos y con los cuales la relación se da a través de medios digitales como app y web, así como con los servicios de atención al cliente. Entre las principales actividades claves identificadas se encuentran la contratación y capacitación de personal, las actividades relacionadas a la operación del nido - guardería como cuidado de niños, control de ingreso y salida, y actividades de limpieza y mantenimiento. Además, estas actividades están soportadas por recursos claves como el capital humano, infraestructura y la tecnología ofrecida por la cadena. Para asegurar la obtención de recursos claves, se ha definido como socios clave a las universidades con carreras de educación y psicología y proveedores de desarrollo informático y de insumos para la operación de la cadena. Para establecer, mantener e incrementar la relación con nuestra comunidad se utilizarán distintos canales como la atención presencial, redes sociales, publicidad impresa y aplicación móvil, entre otros.

Todos estos componentes se consolidan en fuentes de ingresos como el servicio de nido - guardería y el espacio de coworking, y en la estructura de costos, tanto fijos como variables, compuesto por planilla, mantenimiento informático, y publicidad y marketing. El lienzo modelo de negocio se encuentra en el Apéndice L.

## 5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio

### 5.2.1. General:

Para sustentar la viabilidad del proyecto se realizó una proyección de ingresos y gastos de acuerdo con los diferentes niveles de servicio contemplados, así como de los locales que se están considerando en la ciudad de Lima Metropolitana.

- Servicios como guardería durante todo el año, nido para los meses escolares, vacaciones útiles de verano, capacitaciones mensuales a padres y terceros, alquiler de locales y espacio de coworking durante todo el año.
- Se consideran dos locales en Miraflores, dos locales en San Isidro, un local en Surco, un local en San Juan de Lurigancho y un local en San Martín de Porres.

**Tabla 2**

*Cuadro de Relación de Tarifas por Servicio de Nido*

Sedes	Pensión S/	Matricula (#)	Mensualidad (#)	Total Pagos	Pensión VU* S/	Capacidad VU*
Miraflores 1	1600	1	10	11	900	50%
Miraflores 2	1600	1	10	11	900	50%
Chacarilla	1500	1	10	11	750	50%
San Isidro 1	1650	1	10	11	1000	40%
San Isidro 2	1650	1	10	11	1000	40%
San Juan de Lurigancho	250	1	10	11	250	40%
San Martín de Porres	300	1	10	11	300	40%

\*VU: Vacaciones Útiles. Se consideran dos mensualidades.

**Tabla 3***Cuadro de Relación de Tarifas por Servicio de Guardería*

Sedes	Monto Mensual S/	Servicio paquete por 2 horas S/	Paquetes mes (Cantidad)
Miraflores 1	1760	60	60
Miraflores 2	1760	60	60
Chacarilla	1650	60	60
San Isidro 1	1815	70	40
San Isidro 2	1815	70	40
San Juan de Lurigancho	250	NA	NA
San Martín de Porres	300	NA	NA

**Tabla 4***Cuadro de Relación de Tarifas por Servicio de Capacitaciones*

Sedes	Cantidad personas capacitadas por mes	Precio por capacitación S/
Miraflores 1	60	50
Miraflores 2	60	50
Chacarilla	30	50
San Isidro 1	20	50
San Isidro 2	20	50

**Tabla 5***Cuadro de Relación de Tarifas por Servicio de Alquiler de Local*

Sedes	Cantidad Alquileres mes	Monto Alquiler S/
Miraflores 1	6	1100
Miraflores 2	6	1100
Chacarilla	6	1000
San Isidro 1	4	1300
San Isidro 2	4	1300

**Tabla 6***Cuadro de Relación de Tarifas por Servicio de Coworking*

Sedes	Monto Alquiler Mes S/	Alquileres mes (Cantidad)				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Miraflores 1	700	8	10	10	12	14
Miraflores 2	700			8	10	10
Chacarilla	650			8	10	10
San Isidro 1	800	8	10	10	12	14
San Isidro 2	800					8

- Capacidad: De acuerdo con el Ministerio de Educación (2011), los centros educativos o de cuidado infantil deben tener como máximo 16 niños por aula; asimismo, cada niño debe tener como mínimo 2.5 metros cuadrados de espacio.

**Tabla 7**

*Cuadro de Proyección de Capacidad Anual Total*

Año 1	50%
Año 2	75%
Año 3	95%
Año 4	100%
Año 5	100%



**Tabla 8***Cuadro de Proyección de Volumen por Sede*

Sedes	Salones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Miraflores 1	1 año	8	12	15	16	16
	2 años (2 aulas)	12	24	30	32	32
	3 años (2 aulas)	12	24	30	32	32
	4 años	8	12	15	16	16
	Guardería (2 aulas)	12	24	30	32	32
Miraflores 2	1 año			8	12	15
	2 años (2 aulas)			12	24	30
	3 años (2 aulas)			12	24	30
	4 años			8	12	15
	Guardería (2 aulas)			12	24	30
Chacarilla	1 año			8	12	15
	2 años			8	12	15
	3 años			8	12	15
	4 años			8	12	15
	Guardería			8	12	15
San Isidro 1	1 año	8	12	15	16	16
	2 años (2 aulas)	12	24	30	32	32
	3 años (2 aulas)	12	24	30	32	32
	Guardería	8	12	15	16	16
San Isidro 2	1 año					8
	2 años					12
	3 años					12
	Guardería					8
San Juan de Lurigancho	2 años	8	12	15	16	16
	3 años	8	12	15	16	16
	4 años	8	12	15	16	16
	Guardería	7	12	15	16	16
San Martín de Porres	2 años			8	12	15
	3 años			8	12	15
	4 años			8	12	15
	Guardería			7	12	15

- Personal no administrativo: encargado del funcionamiento y gestión de la cadena de nidos - guardería, se considera la participación de profesores experimentados responsables de la enseñanza y guía a los bebés y niños durante las clases, auxiliares de apoyo a las profesoras en la ejecución de tareas y actividades, cocineras responsables de la preparación de los alimentos, personal de seguridad a cargo del cuidado de ingreso y salida del local, mantenimiento y limpieza, psicóloga



responsable de preparar el plan de enseñanza y monitoreo del avance de los niños. Se calcula contar con una profesora y dos auxiliares de apoyo por salón, asimismo una cocinera por zona (las cocineras de zona atienden a más de una sede), y finalmente en el caso del personal de seguridad, mantenimiento y psicología se considera una por zona.

- Personal administrativo: gerente general responsable de la gestión y administración de la cadena de nidos – guardería y que reporta de forma directa a los accionistas y define estrategias de mejora y crecimiento, asistente de administración y finanzas responsable de la gestión administrativa (contratación, planilla, procesos) y financiera de la cadena de nidos – guardería, asistente de TI responsable de la atención de incidentes de la plataforma tecnológica y de la infraestructura TI de la cadena de nidos – guardería y el servicio tercerizado el cual incluye abogado, contador, entre otros. Se considera un coordinador de zona (responsable de la coordinación del desarrollo de actividades del nido a su cargo, del desempeño del personal sobre la metodología de enseñanza) y un asistente por sede (responsable de mantener los papeles, materiales y documentos listos para ser utilizados en las actividades diarias).

**Tabla 9**

*Cuadro de Relación de Proyección de Trabajadores por Sede*

<b>Personal Directo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<i>Profesora</i>	10	14	25	27	30
<i>Auxiliar</i>	18	24	49	57	70
<i>Cocinera</i>	3	3	5	5	5
<i>Seguridad</i>	3	3	6	6	7
<i>Mantenimiento/limpieza</i>	3	3	6	6	7
<i>Psicóloga</i>	3	3	5	5	5
<b>Personal Administrativo</b>					
<i>Coordinador zona</i>	3	3	5	5	5
<i>Asistente sede</i>	2	2	4	4	5
<i>Gerente General</i>	1	1	1	1	1
<i>Asistente admin. y finanzas</i>	1	1	1	1	1
<i>Asistente TI</i>	1	1	1	1	1

### **5.2.2 Ingresos:**

Las principales fuentes de ingresos del negocio están conformadas por los siguientes servicios: guardería, orientado a padres de familia que busquen el cuidado de su hijo durante jornadas largas; nido, servicio educativo que contempla los requerimientos mínimos exigidos por el Ministerio de Educación para niños en edad preescolar; vacaciones útiles; capacitación, dictado de cursos relacionados a lactancia, alimentación, estimulación temprana, entre otros; alquiler de local para eventos; y coworking para padres de familia.

### **5.2.3 Egresos:**

Los principales egresos son: alquiler del local, el cual debe encontrarse en una zona cercana a centros empresariales para el sector AB; gastos fijos, tales como agua, luz, internet, vigilancia, limpieza, mantenimiento, entre otros; planilla que contempla personal administrativo, profesores, auxiliares de educación, entre otros; gastos varios, conformado por artículos de oficina, limpieza, computadoras, materiales, muebles, entre otros; publicidad y marketing, proveedores encargados del manejo de redes sociales, publicidad del negocio, desarrollo de demanda, gestión de los productos, entre otros; proveedor tecnológico, servicio de plataforma de interacción de los padres de familia; capacitaciones al personal; y gastos financieros, relacionados al financiamiento inicial de 400 mil soles a ser pagados en los siguientes tres años. Considerando que uno de los gastos fijos más significativos corresponde al alquiler de los locales, se realizó una búsqueda de alternativas en el mercado que cumplan con las características de cada sede, a través de diferentes plataformas de búsqueda, identificando las tarifas promedio mensuales indicadas en la siguiente tabla.

**Tabla 10**  
*Cuadro de Costos de Alquiler Mensual por Sede*

Sedes	Mensual S/
Miraflores 1	30,400
Miraflores 2	30,000
Chacarilla	14,500
San Isidro 1	20,000
San Isidro 2	20,200
San Juan de Lurigancho	12,000
San Martín de Porres	5,000

#### 5.2.4 Inversión Inicial:

Finalmente, en cuanto a la inversión inicial se han considerado las siguientes variables: mobiliario, muebles, carpetas, escritorios, sillas, juegos, colchonetas, estantes, pizarras, alfombras, entre otros; tecnología, cámaras de video, equipos de cómputo, elaboración de aplicativo móvil, impresoras, televisores, equipos de sonido; línea blanca, refrigeradoras, horno microondas, cocina; utensilios de cocina y útiles; acondicionamiento de los locales, y gastos correspondiente a arquitectos, materiales, licencias y otros.

Luego del análisis, se ha determinado que el proyecto requiere de una inversión inicial de S/ 345,900 soles para implementar los tres locales (dos corresponden al sector AB y uno al sector CD). El año dos se invertirá nuevamente S/ 345,900 para tres locales con la misma distribución del año cero, y el año cinco se invertirá S/ 126,200 para la implementación de un local para el sector AB, teniendo un total de siete locales.

**Tabla 11**  
*Cuadro de Proyección de Inversión*

Sedes	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Acondicionamiento	230,000	-	230,000	-	80,000
<b>Generales</b>	<b>115,900</b>	-	<b>115,900</b>	-	<b>46,200</b>
<i>Mobiliario</i>	75,000	-	75,000	-	30,000
<i>Tecnología</i>	32,000	-	32,000	-	13,000
<i>Línea Blanca</i>	8,900	-	8,900	-	3,200
<b>Total</b>	<b>345,900</b>	-	<b>345,900</b>	-	<b>126,200</b>

Adicionalmente, el proyecto va a requerir contribuciones de los cuatro accionistas por S/ 50,000 soles cada uno. Las proyecciones se han realizado a cinco años, obteniendo un VAN de cuatro millones de soles, logrando recuperar la inversión inicial en el tercer año.

Asimismo, se ha realizado una proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias y del Flujo de Caja Proyectado.

**Tabla 12**

*Cuadro de Proyección del Estado de Ganancias y Pérdidas*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sede 1 Miraflores	1,109,640	2,055,480	2,545,848	2,668,440	2,668,440
Sede 2 Miraflores	-	-	1,174,040	2,072,280	2,562,648
Sede Chacarilla	-	-	877,500	1,272,300	1,556,460
Sede 1 San Isidro	882,240	1,583,160	1,956,056	2,049,280	2,049,280
Sede 2 San Isidro	-	-	-	-	936,840
Sede San Juan de Lurigancho	81,000	126,000	159,600	168,000	168,000
Sede San Martín de Porres	-	-	97,200	151,200	191,520
<b>Total Ventas</b>	<b>2,072,880</b>	<b>3,764,640</b>	<b>6,810,244</b>	<b>8,381,500</b>	<b>10,133,188</b>
Sede 1 Miraflores	847,982	1,049,415	1,118,724	1,124,851	1,131,122
Sede 2 Miraflores	-	-	781,253	962,466	1,031,874
Sede Chacarilla	-	-	615,955	641,142	708,662
Sede 1 San Isidro	565,930	770,178	837,879	863,477	868,083
Sede 2 San Isidro	-	-	-	-	579,630
Sede San Juan de Lurigancho	494,430	515,430	560,403	563,239	587,260
Sede San Martín de Porres	-	-	431,430	474,843	497,210
<b>Costo de Ventas</b>	<b>1,908,342</b>	<b>2,335,024</b>	<b>4,345,644</b>	<b>4,630,018</b>	<b>5,403,842</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>164,538</b>	<b>1,429,616</b>	<b>2,464,600</b>	<b>3,751,482</b>	<b>4,729,346</b>
Gtos. Administrativos	367,740	288,340	474,944	395,606	496,671
Gtos. de Ventas	45,459	43,459	51,459	49,459	57,459
Depreciación	69,180	69,180	138,360	138,360	163,600
Gastos Adm. y Vtas.	482,379	400,979	664,763	583,425	717,731
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-317,841</b>	<b>1,028,637</b>	<b>1,799,837</b>	<b>3,168,057</b>	<b>4,011,616</b>
Gastos Financieros	35,446	36,805	34,801	34,801	27,633
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-353,287</b>	<b>991,832</b>	<b>1,765,036</b>	<b>3,133,257</b>	<b>3,983,983</b>
Impuesto a la Renta	-	292,591	520,686	924,311	1,175,275
<b>Utilidad neta</b>	<b>-353,287</b>	<b>699,242</b>	<b>1,244,351</b>	<b>2,208,946</b>	<b>2,808,708</b>
<i>Margen</i>	<i>-17.0%</i>	<i>18.6%</i>	<i>18.3%</i>	<i>26.4%</i>	<i>27.7%</i>

La información financiera podrá encontrarse en el Apéndice M.

### **5.3. Escalabilidad / Exponencialidad del Modelo de Negocio**

Teniendo en cuenta la realidad de muchos padres de familia, quienes no siempre tienen con quien dejar a sus niños; se considera un servicio de buena calidad y a la vez con un compromiso social que busca la igualdad de oportunidades de educación para sectores socioeconómicos vulnerables (nivel socioeconómico CD) es escalable con proyecciones de crecimiento en otros distritos de Lima Metropolitana.

Asimismo, de acuerdo con el Ministerio de Energía y Minas (2021), dentro de las inversiones mineras, el rubro infraestructura alcanzó un incremento de 72.9% durante el periodo enero – julio del año 2021 respecto del mismo periodo del año 2020. Por otro lado, se observa un aumento de empleo directo del sector minero en 41.5% respecto al mismo periodo del año 2020, a través de contratación directa de las compañías mineras o sus contratistas, principalmente distribuidas en las ciudades de Ancash, Arequipa, Cusco y Moquegua. Por dicha razón, se ha considerado dentro del proyecto la posibilidad de expansión en algunas de estas ciudades ya que el incremento del poder adquisitivo permitirá a los padres contar con más recursos para la educación de sus hijos.

En función al análisis realizado, se observa que el modelo de negocio es rentable y dependerá de la ubicación del centro educativo, ya que los ingresos y gastos variarán de acuerdo con la zona donde se encuentre el local, así como por la ciudad o provincia del país, en guía con los precios del mercado.

### **5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio**

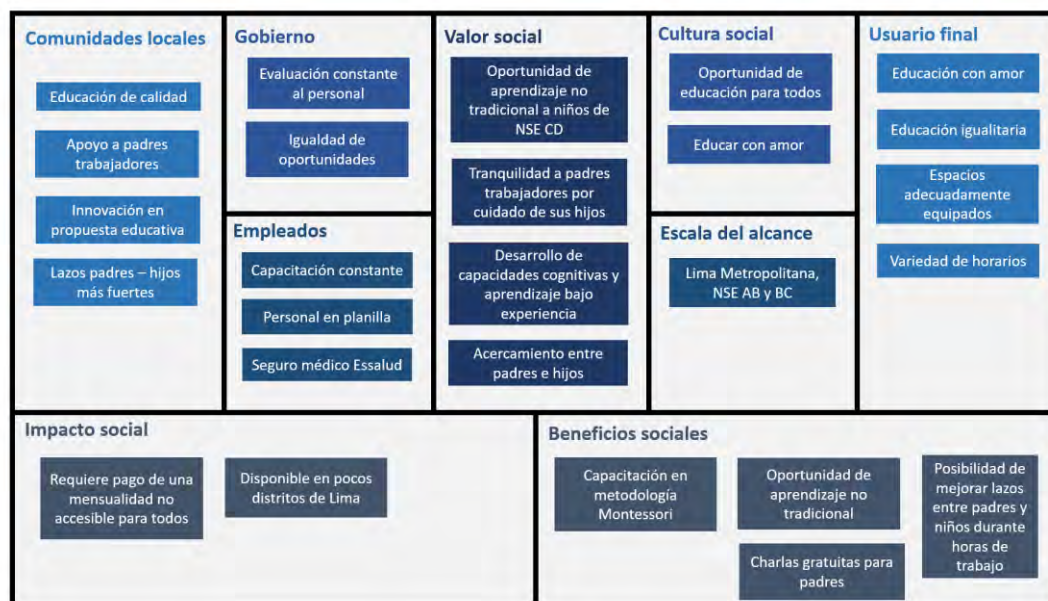
Beltrán y Seinfeld (2011) detallan que el nivel de ingreso familiar, así como el nivel educativo de los padres, tienen un gran impacto en la decisión de inscripción de sus hijos en educación preescolar ya que este gasto limita, por ejemplo, la adquisición de elementos básicos para el hogar como son los servicios de primera necesidad. De acuerdo con la Evaluación Nacional de Logros de Aprendizaje (Ministerio de Educación, 2019), el 60.4% de

niños que se encuentra en un nivel de aprendizaje menor al requerido como inicial, pertenece a sectores socioeconómicos bajos; contrastando con el 5.1% de niños que pertenecen a los sectores más acomodados. Por el contrario, el 31% de estudiantes con nivel de aprendizaje satisfactorio pertenecen a los sectores socioeconómicos más altos, mientras solo el 15% pertenece a los sectores más bajos. Según Bos et al. (2014), en Perú, solo tres de cada 10 niños de sectores socioeconómicos bajos han asistido a educación preescolar.

De acuerdo con Bos et al. (2014), el nivel socioeconómico de la familia de donde proviene el niño tiene relación directa con la capacidad de satisfacer las necesidades básicas familiares. Así, los estudios del niño pueden ser no priorizados frente a otras necesidades como la alimentación o la vivienda. Para el estudio realizado por el autor, se clasificaron los distritos como “pobre extremo”, “pobre no extremo” y “no pobre”, siendo los alumnos que vienen de distritos “no pobres” (15%) quienes alcanzaron el mejor nivel en matemáticas, comparado con aquellos de nivel “pobre extremo” (5%); esto mismo ocurrió en la prueba de comprensión lectora, donde el 61% de alumnos que no alcanzaron el nivel básico fueron los niños de distritos “pobre extremo”.

Considerando lo dicho anteriormente, el valor social del modelo de negocio propuesto se centra en la generación de oportunidades de educación a precios accesibles y bajo metodologías no tradicionales para niños de bajos recursos, con el objetivo de brindarles herramientas que les permitan estar preparados para las siguientes etapas escolares, así como para su desarrollo social. La metodología Montessori y sus diferentes técnicas de aprendizaje por medio de la experimentación, brinda a los niños la oportunidad de desarrollar habilidades cognitivas, favoreciendo su experiencia con el entorno y dándoles mayor confianza para seguir trabajando en su futuro.

**Figura 3**  
*Lienzo Sostenibilidad del Modelo de Negocio*



## Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

### 6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

Para validar la deseabilidad de la solución planteada, se elaboraron tres hipótesis, las cuales fueron contrastadas mediante encuestas a los posibles usuarios.

#### *6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución*

Se consideraron las siguientes hipótesis: “Creemos que los padres de familia se sentirán cómodos con una cadena de nido - guardería que brinde un servicio de calidad en un ambiente seguro, acondicionado y bajo la supervisión de personal calificado.”, “Creemos que los padres de familia utilizarán el servicio de guardería por horas para dejar a sus hijos al cuidado de personas capacitadas mientras hacen actividades puntuales”, y “Creemos que los padres de familia harán uso de un espacio de coworking que se encuentre dentro de las instalaciones del nido - guardería”.

Posteriormente, se utilizaron las “Tarjetas de Prueba para Hipótesis de Deseabilidad del Modelo de Negocio”, de Strategyzer (Apéndice N), para definir la forma de verificación, la métrica y el criterio de aceptación de la prueba.

Para validar las hipótesis descritas se realizó una encuesta online (Apéndice Ñ). Dicha encuesta fue completada por 55 personas de las cuales el 74.5% eran mujeres, el 21.8% hombres y el porcentaje restante no especificó dicha información. Los participantes de la encuesta son padres de familia que trabajan y están interesados en encontrar instituciones educativas de prestigio en donde puedan acompañar a sus niños mientras desarrollan actividades educativas y lúdicas. En su mayoría se ubican en la zona de Lima Moderna, donde destacan los distritos de Barranco, Miraflores, Surco, San Borja y San Isidro. Del total solo el 22% hace uso de un servicio de nido y/o guardería para el cuidado de sus menores por lo que el porcentaje restante pueden ser considerados clientes potenciales por los resultados que se muestran detallan a continuación:



**Tabla 13***Cuadro de Preguntas Hipótesis 1*

<p><u>Hipótesis 1:</u> “Creemos que los padres de familia se sentirán cómodos con una cadena de nido - guardería que brinde un servicio de calidad en donde sus hijos puedan experimentar y tengan la libertad de aprender en un ambiente seguro y acondicionado, siempre bajo la supervisión de personal calificado. Además, de tener la posibilidad de dar seguimiento de su menor mediante un servicio de sistema de monitoreo en tiempo real”.</p>
<p>¿Te gustaría que existiera una cadena de guarderías de prestigio en zonas céntricas de Lima y en las principales ciudades del país?  <b>Si / No</b></p> <p>¿Te gustaría poder ver a tu hijo en tiempo real y conocer sus avances periódicamente?  <b>Si / No</b></p> <p>¿Te gustaría contar con capacitaciones para los padres de familia y nanas en temas relacionados al desarrollo de tu hijo?  <b>Si / No</b></p>

De acuerdo con los resultados de las preguntas relacionadas a la primera hipótesis se concluye que al 96% de los padres de familia les atrae una cadena de nidos - guardería con las características de la propuesta. En el caso del servicio de monitoreo a tiempo real y seguimiento de sus hijos, la propuesta fue aceptada por el 98% de los encuestados. En cuanto a la última pregunta, se observa que el 91% de los padres encuestados sí se encuentran interesados en recibir capacitación en temas relacionados al cuidado y desarrollo de sus hijos.

De acuerdo con los resultados descritos, los cuales superan el 80% de aceptación en cada pregunta, se puede concluir que los padres de familia sí se encuentran interesados en una cadena de nidos - guardería.

**Tabla 14***Cuadro de Preguntas Hipótesis 2*

<p><u>Hipótesis 2:</u> “Creemos que los padres de familia utilizarán el servicio de guardería por horas para dejar a sus hijos al cuidado de personas capacitadas mientras hacen actividades puntuales”</p>
<p>¿Te gustaría que existiera una guardería donde dejar a tu hijo por horas para poder realizar actividades puntuales?  <b>Si / No</b></p> <p>¿Cuánto pagarías por el servicio por hora de una guardería?  <b>Libre en soles</b></p>

Los resultados de la encuesta muestran que el 95% encuentra atractiva esta propuesta versus el 6% que no se encuentra interesado. Además, los padres interesados por un servicio de guarderías con una tarifa por horas consideran que un precio promedio de 50 soles por dos horas de servicio sería aceptable. De acuerdo con los resultados descritos se confirma que la hipótesis relacionada al servicio de guardería con una tarifa por horas es aceptada por los padres de familia.

**Tabla 15**

*Cuadro de Preguntas Hipótesis 3*

<p><b>Hipótesis 3:</b> “Creemos que los padres de familia harán uso de un espacio de coworking que se encuentre dentro de las instalaciones del nido – guardería”</p>
<p>¿Utilizarías un espacio de coworking habilitado en el nido - guardería que tenga todas las facilidades para que puedas trabajar y estar cerca de tu hijo?  <b>Si / No</b>          ¿Qué servicios te gustaría tener?  <b>Sala de reuniones / fotocopidora / impresora / cafetería / internet / cabinas telefónicas / útiles</b>          ¿Qué horario te interesaría?  <b>Mientras mi hijo está en el nido / Algunas horas al día / Otro</b></p>

Del total de encuestados, el 85.5% de los posibles usuarios se encuentran atraídos por un servicio de coworking dentro del nido - guardería a diferencia del 14.5% que no considera que este servicio sea relevante. Por el lado de las facilidades con las que debe contar este servicio, los padres de familia valoran que este espacio cuente con internet, cafetería y sala de reuniones. Asimismo, el horario en que los potenciales usuarios del servicio harían uso del coworking sería mientras sus hijos se encuentran en el nido. Con los resultados expuestos se comprueba que los padres de familia se encuentran interesados en el espacio de coworking dentro del nido - guardería como servicio complementario.

### ***6.1.2 Experimentos Empleados para Validar las Hipótesis***

Se realizaron entrevistas a 12 personas a través de diversas plataformas de comunicación, donde el 100% de los encuestados consideran que la educación dentro de los

cinco primeros años del niño es importante ya que los ayuda en la formación de la personalidad y carácter. Asimismo, muestran interés y preocupación por el tipo de educación que van a recibir sus hijos en un mundo tan competitivo y cambiante, y deseando que sus hijos sean sociables e interactúen con otros niños.

Respecto a la metodología Montessori, el 75% conoce o ha escuchado acerca de esta; sin embargo, no todas las personas están al tanto de sus características. En general, los entrevistados consideran que esta metodología genera muchos beneficios para el niño, ya que les brinda independencia y autonomía, los anima a explorar y ser curiosos, lo que fomenta su participación en el aula. Además, aprecian que cada niño se desarrolle a su propio ritmo contando con el soporte de los profesores.

En cuanto a las aulas con niños de diferentes edades se encontraron opiniones variadas, la mayoría de los padres estuvo de acuerdo con ello, sin embargo, mostraron preocupación de que los niños mayores pudieran lastimar a los pequeños por lo que consideran necesaria una supervisión constante. En cuanto a lo positivo, consideran que esto estimula a los niños a trabajar en equipo y a ayudarse mutuamente, siendo más responsables y tolerantes con los demás, afianzando el desarrollo social.

Respecto a la opción de espacios coworking en el nido-guardería, el 60% de los padres entrevistados consideraron que es una idea muy buena, sobre todo dado el contexto actual donde muchas empresas seguirán trabajando de manera remota o con mecanismo híbrido. Sin embargo, se observa cierta preocupación respecto a la mecánica de interacción entre los padres y los niños, considerando que podría interrumpir el desarrollo del niño si no se establecen horarios y/o actividades específicas para la interacción. Adicionalmente, los entrevistados brindaron información sobre algunos requerimientos que consideran necesarios incluir, como una cafetería o máquina de café y snacks; sin embargo, el elemento más importante es contar con una capacidad de internet adecuada.

Con relación al *layout* de distribución, los entrevistados consideran que podrían realizarse algunos ajustes en relación con los servicios higiénicos, implementar un espacio de aseo en la zona de guardería y el uso de ventanas anti-ruídos. En relación con el espacio de coworking consideran que podría tener alta demanda por lo que se sugiere que éste sea más amplio.

Respecto al impacto social, el 100% de las personas entrevistadas se mostraron solidarias y comprometidas con contribuir en la educación de niños de menores recursos dado que esto generaría y promovería un impacto positivo en la sociedad. Asimismo, consideran que la subvención es una muy buena opción para ayudar a otros niños y disminuir las brechas de desigualdad en cuanto a educación de calidad que existen en nuestro país.

Finalmente, más del 90% de los entrevistados encuentran la propuesta de negocio atractiva y estarían dispuestos a formar parte del proyecto en un futuro.

El detalle de las entrevistas y resultados se pueden consultar en el Apéndice O.

## **6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución**

Con la finalidad de corroborar la generación de mayores ingresos producto de una eficiente ejecución del plan de marketing se plantea la siguiente hipótesis: Creemos que el plan de marketing generará un nivel de eficiencia que asegure un retorno de la inversión a través del crecimiento del negocio durante el periodo de captación y retención de los alumnos.

Para validar dicha hipótesis, se calculará el Costo de Adquisición de Cliente (CAC) y Valor de Tiempo de Vida del Cliente (VTVC) de forma mensual.

### **6.2.1. Plan de Marketing**

**6.2.1.1. Objetivos de Marketing y Ventas:** (a) Objetivo 1: Finalizar el tercer año de funcionamiento con una ocupación del 95% de la capacidad de los nidos – guardería.

Mecanismo de medición: Número de niños inscritos al cierre del año. (b) Objetivo 2: Crecer,

en promedio, 15% anual en ocupación de los espacios de coworking de los nidos - guardería. Mecanismo de medición: Número de padres asistentes al espacio de coworking. (c) Objetivo 3: Durante el primer año, lograr la participación de 60 adultos en los talleres. Mecanismo de medición: Número de participantes de los distintos cursos dictados en el año. (d) Objetivo 4: Al tercer año de funcionamiento, lograr un nivel de satisfacción superior al 85% por parte de los padres de los niños y usuarios de servicios. Mecanismo de medición: Resultado de las encuestas de satisfacción que son completadas por los padres y los participantes de los talleres.

**6.2.1.2. Estrategia de Marketing:** La misión, visión y valores definidos para el proyecto son:

- Misión: Proveer educación de calidad y cuidado de bebés y niños con una metodología de aprendizaje diferenciada, accesible y divertida, colaborando con el desarrollo de la igualdad en la educación del país.
- Visión: Ser la mejor cadena de nidos - guardería, de Lima Metropolitana, brindando confianza, bienestar y apoyo a las familias.
- Valores: Amistad, aprendizaje, amor, cuidado, desarrollo, familia, paciencia, seguridad, ternura e igualdad.

Asimismo, el atributo social permite la interacción entre niños de edades similares, el experiencial permite experimentar con objetos, materiales, sonidos y sensaciones colaborando con su desarrollo cerebral y sensorial, y el funcional, considera un espacio que asegura el cuidado de los niños y permite a los padres tener espacio para poder realizar sus labores.

La segmentación del mercado objetivo es la siguiente:

- Demografía: entre 25 y 45 años, generación X, millenials y centennials, de sectores socioeconómicos AB y CD, que viven en Lima Metropolitana.

- Psicografía: padres preocupados por la educación, buscan servicios de calidad al mejor precio, preocupados por el medio ambiente y el desarrollo social.
- Beneficios buscados: cercanía a trabajo u hogar, precios accesibles, seguridad, aprendizaje por experiencias, desarrollo y estimulación, espacios adecuados, personal capacitado.

En cuanto el posicionamiento de la empresa se ha considerado lo siguiente: Para los padres que deben trabajar y no tienen con quién dejar a sus niños, llevarlos a nuestra cadena de nidos – guardería es su mejor opción ya que se tiene conocimiento de las necesidades de los niños, en tanto nos interesa formar parte de su desarrollo llevando educación de calidad a niños de diferentes sectores socioeconómicos.

**6.2.1.3. Marketing Mix:** El producto es un servicio de nido - guardería dirigido a padres de Lima Metropolitana. Se ofrece una variedad de servicios que está orientado a las distintas necesidades de los padres. Los servicios son (a) Guardería: Para niños entre tres meses y cuatro años. Cuidado, estimulación y desarrollo de los niños por medio de actividades. Puede ser contratado por horas, medio día o por el día completo. (b) Nido: Para niños entre uno y cuatro años. Formar las primeras habilidades educativas del niño por medio del aprendizaje basado en experiencias. (c) Vacaciones útiles: Talleres y actividades de verano, para niños entre uno y cuatro años. (d) Talleres para adultos: Talleres y capacitaciones dirigidos a padres, cuidadores y personal de educación. entre otros. (e) Alquiler de local para actividades diversas: El local de los nidos – guardería estará disponible para alquiler los fines de semana. (f) Coworking para padres: Espacio para padres de los niños asistentes a los nidos – guardería, donde puedan trabajar cerca de sus hijos.

Para los seis servicios que se ofrecen en la cadena de nidos – guardería, se han definido precios diferenciados de acuerdo con la sede, tal como se detalló en la sección 5.2.1.

En cuanto a plaza, los servicios ofrecidos por la cadena de nidos – guardería se brindarán de manera presencial en cinco distritos de Lima Metropolitana: Miraflores, Surco, San Isidro, San Juan de Lurigancho y San Martín de Porres.

Para la promoción de la cadena de nidos – guardería se está considerando el uso de redes Sociales, como Facebook e Instagram donde se da información genérica sobre los servicios y locales, así como charlas virtuales; publicidad impresa en los distritos de influencia; email marketing, como el envío de boletines y publicidad sobre los talleres de verano, talleres para padres y descuentos en coworking; y página web y plataforma del nido.

Las personas que brindan los servicios son los profesores de amplia experiencia en la atención y enseñanza de niños, auxiliares que brindan soporte a las profesoras, cocineras responsables de los alimentos de los niños, personal de seguridad y personal de mantenimiento y limpieza. Adicionalmente, una psicóloga encargada de la evaluación de los niños y de diseñar programas de enseñanza de acuerdo con la edad, una asistente y un coordinador de sede que se encarga de la gestión administrativa de la misma. A nivel corporativo, un Gerente General, asistentes de administración y finanzas, personal de TI y personal tercerizado.

Los procesos más importantes para brindar los servicios son la selección de personal, que inicia con la publicación de las vacantes, evaluación de los postulantes, capacitación y contratación; admisión, que contempla la inscripción de los niños; guardería y nido, que inicia con llegada del niño, desarrollo de actividades de acuerdo con la metodología Montessori, alimentación y recojo del menor; venta, a través del contacto con los padres, recopilación de datos, visita a las instalaciones y aceptación e inscripción del menor; y facturación donde se generan los comprobantes de pago.

En cuanto a presencia física, los locales de la cadena se destacan los siguientes atributos: (a) Infraestructura, distribución y equipos de estimulación y desarrollo óptimos y

certificados para el cuidado y enseñanza de los niños, (b) zona de recreación, con espacios abiertos para el juego de los niños y servicios higiénicos acondicionados para sus necesidades, (c) cocinas equipadas para la elaboración de alimentos, (d) espacio de capacitación y coworking con los equipos necesarios.

**6.2.1.4. Presupuesto de Marketing:** El presupuesto de marketing se encuentra dividido en dos componentes: promoción y presencia física. En promoción se considera el servicio de una agencia de marketing digital, encargada de la agenda de marketing y el manejo de redes sociales; la creación y mantenimiento de la página web, el hosting y la gestión de SEO (optimización para aparecer en posiciones adecuadas en los buscadores); y el servicio de Emailing para el envío de publicidad. La gestión de la página web y el email marketing será realizada de forma directa por el personal del nido – guardería.

En cuanto a la presencia física se consideran la organización de campañas de visita de locales que se realizan durante dos semanas al año y las charlas gratuitas mensuales; y el material publicitario impreso con el que se cuenta en los locales, así como la encuesta de satisfacción a realizarse cada 2 años.



**Tabla 16**  
*Cuadro Proyección Marketing (Soles)*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
<b>Promoción</b>						
1. Agencia de Marketing Digital: Agenda de marketing y manejo de RR.SS. (Diseño + gestión)	36,000	36,000	42,000	42,000	48,000	48,000
2. Hosting y creación de página web (incluye SEO) - Mailchimp*	802	802	802	802	802	802
3. Email Marketing - Mailchimp*	757	757	757	757	757	757
<b>Presencia física</b>						
1. Campañas de visitas de locales, charlas gratuitas, catering						
1.1 Visitas guiadas a locales + catering (aprox. 20 padres)	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
1.2 Charlas gratuitas mensuales (aprox. 20 padres)	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
2. Material publicitario impreso (diseño e impresión)	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
3. Encuesta de Satisfacción	2,000	0	2,000	0	2,000	0
<b>TOTAL</b>	<b>45,459</b>	<b>43,459</b>	<b>51,459</b>	<b>49,459</b>	<b>57,459</b>	<b>55,459</b>

### **6.2.2. Plan de Operaciones**

Detalla las actividades que la empresa debe realizar para poder prestar el servicio. Las instalaciones, de todas las sedes, estarán acondicionadas de acuerdo con la metodología de enseñanza Montessori, la cual se basa en la observación continua y adaptación de espacios que permitan desarrollar la independencia, libertad con límites y respeto por el desarrollo social y físico del niño.

Este plan ha sido dividido en cuatro fases:

- Fase inicial: Incluye los trámites relacionados a la constitución de la empresa, es importante precisar que la empresa estará regida bajo el Régimen de PYME - Pequeña y Mediana Empresa. En esta fase se realizan todos los trámites administrativos, laborales y tributarios, para la puesta en marcha de la empresa.

De la misma manera, se empiezan a buscar proveedores claves necesarios para la prestación de los servicios.

- Fase de implementación: En esta fase se consideran los siguientes aspectos:
  - Equipamiento de local: De acuerdo con la metodología Montessori, se necesita que los ambiente sean amplios, ventilados y que cuente con iluminación natural. Asimismo, se debe de implementar el espacio destinado a coworking, el cual contará con mesas, sillas ergonómicas, conexión a internet, impresoras, entre otros.

**Figura 4**  
*Ambiente del Aula de Juegos*



*Nota.* Tomado de Revista Edu Colombia, 2019. (<https://revistaedu.co/wp-content/uploads/2019/04/juegos-123-por-ti-jardin-infantil-bogota-g.jpg>)

- Equipamiento de aulas: El mobiliario debe tener una proporción relacionada a la talla de los alumnos para que el material se encuentre al alcance de ellos. Para los más pequeños, las mesas y sillas deben ser más pesadas, esto con la finalidad que sirvan de apoyo durante la etapa de desarrollo de su coordinación gruesa; conforme crecen, los muebles serán más ligeros para que ellos mismos

puedan manipularlos. La distribución de los ambientes varía de acuerdo con la etapa de desarrollo.

### **Figura 5**

#### *Ambiente del Aula*



*Nota.* Tomado de Montessori Sociedad Afiliada (<https://montessori-sociedad-afiliada.org.mx/images/demo/portfolio/1446bd3fec66c188f18dd9c78fa5c564.jpg>)

- Equipamiento de áreas de soporte y administrativas: Se incluyen ambientes de cocina, cafetería, recepción, oficinas administrativas y cuarto de limpieza. En todos los casos se implementarán de acuerdo con el listado de insumos, herramientas y materiales necesarios solicitados por el área de mantenimiento.
- Fase administrativa: Incluye la definición de los procesos administrativos a seguir que son únicos durante el ciclo anual. Los más importantes son las visitas guiadas a las instalaciones, entrega de información general del servicio a ser prestado, la cual incluye la lista de documentos necesarios para la matrícula, así como la ficha de información personal y médica del alumno. Respecto a la matrícula, una vez que el padre de familia o tutor esté de acuerdo con las condiciones y servicio a contratar, deberá hacer llegar la copia de documentos de identidad (padres y

niño), copia de control de vacunas, copia de carné de EPS o seguro y foto del alumno a través de la plataforma del nido

- Fase operativa: El respeto de la individualidad del niño permitirá potenciar su independencia, por lo que la permanencia en el nido - guardería debe ser agradable y cómoda para el niño, incluyendo al padre como acompañante en este proceso.
  - Actividades generales: Para poder lograr el éxito del programa se consideran las siguientes actividades: (a) Recepción de alumnos: este primer contacto es realizado por la profesora o auxiliar asignado al aula de cada niño. (b) Traslado al aula asignada: se genera una conexión cuyo objetivo es brindar seguridad al niño. (c) Apertura de actividades: cada aula tiene asignadas actividades de acuerdo con las edades de los niños a cargo. (d) Refrigerio: hora destinada al consumo de la lonchera en los espacios asignados para tal fin, los niños que terminan pueden disfrutar de las áreas de juegos. (e) Desarrollo de actividades: se continúa con el plan diario asignado. (f) Preparar al niño para la salida: durante este tiempo el niño, con asistencia de la profesora y auxiliar, se prepara para la hora de salida, se guardan las cosas en los casilleros y espacios asignados para cada material. (g) Salida de los alumnos: al término del horario de clases, la profesora o auxiliar acompaña al niño a la salida del centro y éste es entregado al padre. En este proceso también se le comenta al padre cómo le fue al niño durante el desarrollo de las actividades del día. (h) Limpieza del local: Limpieza de aulas, zona de coworking, cocina y áreas comunes. (i) Gestión del coworking: Atención de consultas, recepción de padres, asignación de turnos de salas de reuniones,

- entre otros. (j) Gestión de talleres a padres: Selección de temas, envío de convocatorias, registro de inscripciones y gestión del evento.
- Actividades específicas: comprenden las siguientes actividades: (a) Acompañar a los niños permanentemente dentro y fuera del aula. (b) Actividades de estimulación temprana: dirigido a menores de dos años, las cuales se llevan a cabo en un ambiente especialmente acondicionado con pisos de goma y todas las medidas de seguridad. En este grupo pueden participar gateadores y niños en proceso de caminar. (c) Actividades lúdicas: las cuales se realizan en el tiempo libre y fomentan el aprendizaje, (d) Talleres de habilidades corporales: permiten reconocer y dominar el cuerpo y vienen acompañadas de actividades que ayudan a desarrollar las habilidades motrices. (e) Talleres de habilidades de lenguaje: busca el desarrollo y la iniciativa verbal y comunicativa del niño. Se da apoyo para la correcta pronunciación de palabras. (f) Talleres de psicomotricidad: buscan fomentar las capacidades y destrezas motoras, cognitivo-perceptivas, sociales y afectivas. (g) Taller de manualidades, arte y música: buscan potenciar la habilidad manual y creativa de los alumnos. Asimismo, tienen como objetivo ayudarlos en el desarrollo sensorial al trabajar con diferentes materiales y texturas.
  - Actividades de soporte: comprenden actividades de apoyo al alumno o padres de familia, como: (a) Charlas nutricionales: asesoría básica nutricional a los padres, consejos para loncheras nutritivas, entre otros.
  - Consultorio psicológico: apoyo al niño y acompañamiento en las diferentes etapas del desarrollo. (b) Asesoría en el desarrollo de los niños: Identificar necesidades adicionales y sugerir su reforzamiento. (c) Convenios con

colegios de nivel primario: Asesoría a los padres de familia para la búsqueda y selección de colegios, de acuerdo con habilidades y necesidades del niño. Cada fase del plan operativo tiene un presupuesto asignado e incluido en las proyecciones: la fase inicial incluye, principalmente, los trámites considerados en la partida gastos de administración del primer año; la fase de implementación considera la inversión realizada para cada local; la fase administrativa y operativa están incluidas en la partida costo de ventas, gastos de administración y gastos de ventas de cada sede en el periodo en que se ejecutan, tal como se puede apreciar en el Apéndice M.

### ***6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis***

Para determinar la eficiencia del plan de marketing, se ha utilizado la simulación de Montecarlo basado en una distribución normal inversa en función al promedio esperado y desviación estándar conformado por la relación del Costo de Adquisición de Cliente (CAC) y el Valor de Tiempo de Vida del Cliente (VTVC). La relación entre el VTVC y el CAC mide el rendimiento de la campaña de marketing, el cual busca que dicha relación sea mayor o igual a 3.4. Para hallar los valores del CAC, se han considerado todos los gastos asociados al presupuesto de marketing del año uno dividido entre el número de alumnos que se espera captar en el mismo año. Este dato nos indica cuánto nos cuesta conseguir un nuevo alumno. Por el lado, el VTVC se calcula como el producto del precio unitario de ticket, frecuencia de compra promedio y periodo de retención. Para este caso se utilizó el valor promedio de la mensualidad de los siete locales, 11 pagos como frecuencia de compra y finalmente se espera retener, en promedio, a cada niño como mínimo dos años dentro de la cadena nido - guardería.

Luego de realizado los cálculos se determinó que la relación entre el VTVC y el CAC es de 71.24, lo que significa que con una inversión aproximada de S/ 494 soles para captar a

un nuevo estudiante se puede lograr un retorno de inversión 71 veces mayor. La simulación se detalla en el Apéndice P.

<b>Promedio simulado</b>	37.366
<b>Desviación estándar simulada</b>	1.284
<b>Mínimo</b>	34.181
<b>Máximo</b>	94.907
<b>Alta eficiencia: &gt;3.4</b>	100%

### 6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

Con el propósito de verificar si los ingresos proyectados harán del negocio una inversión rentable en el tiempo se plantea la siguiente hipótesis: Creemos que el negocio producirá la rentabilidad esperada al quinto año de puesto en marcha la cadena de nido-guardería.

Para dicha validación de la hipótesis anteriormente descrita se utilizarán los indicadores de rentabilidad financiera (VAN y TIR) a partir de los flujos de caja proyectados durante un periodo de cinco años.

#### 6.3.1. Presupuesto de Inversión

El presupuesto de inversión para este proyecto se realizó considerando las siguientes variables: (a) Acondicionamiento de local: Incluye las instalaciones eléctricas, remodelaciones de acuerdo con estándar pedagógico, tendido del circuito de cámaras en todos los ambientes del local y el centro de monitoreo. (b) Mobiliario: Mesas, sillas y estantes a ser usados por los niños, padres ocupantes del coworking y personal de la sede. (c) Tecnología: Equipo de cómputo utilizado por el personal pedagógico y administrativo de las sedes, circuito de cámaras y equipos de monitoreo. (d) Línea blanca: Considera los artefactos a ser usados en los ambientes que lo requieran.

El tamaño de los locales considera salones cuya capacidad máxima es de 16 alumnos, así como ambientes comunes destinados para la zona de juegos y coworking. También se considera un espacio destinado a la cocina y a las oficinas administrativas de cada sede. La

inversión está cubierta por el aporte de los socios con S/ 200.000 soles y un préstamo bancario por S/ 400,000, a ser cancelado en tres años. El desembolso e implementación se dará de manera faseada, a medida que se vayan activando los locales.

### **6.3.2. Análisis Financiero**

Para la valorización del proyecto en mención se ha realizado la estimación del flujo de caja libre (FCL) para los primeros cinco años de operación; sin embargo, se asume el principio de empresa en marcha, lo que significa que la empresa opera a perpetuidad. Para ello, se ha tomado como base la proyección de los estados de resultados, en los cuales se descuentan los flujos de caja a la tasa del costo promedio ponderado de capital (WACC, por sus siglas en inglés) de 8.34%. Se ha considerado la aplicación del modelo de valoración de activos financieros (CAPM, por sus siglas en inglés) de 8.82% para determinar la tasa de rentabilidad que requieren los inversionistas para el proyecto y un riesgo país de 1.26%.

Dentro de la composición del WACC se considera, como patrimonio, el aporte de capital de los cuatro inversionistas del proyecto que representan el 33.33% de la estructura del capital, y cuya tasa de rentabilidad exigida por los accionistas es de 8.82% calculada en base al modelo CAPM anteriormente detallado. Por el lado de la deuda, ésta se compone de un préstamo bancario y equivale al 66.67% restante de la estructura de capital cuya tasa de interés es 11.50% anual.

**Tabla 17**  
*Estructura de Capital*

	<b>Valor (S/)</b>	<b>Participación</b>	<b>Costo</b>
<b>Patrimonio</b>	200	33,33%	8,82%
<b>Deuda</b>	400	66,67%	11,50%
<b>Total</b>	600	100,00%	

Por el lado del flujo de caja libre, se consideran las ventas, costos de ventas y los gastos tanto administrativos como gastos de ventas generados por la operación del negocio, y



los cuales muestran variación durante el periodo proyectado. La inversión inicial asciende a S/ 345,900, según lo detallado en el punto 5.2.4.

**Tabla 18**

*Proyección Flujo de Caja Proyectado*

FCL Proy.	0	1	2	3	4	5
Total Ventas		2,072,880	3,764,640	6,810,244	8,381,500	10,133,188
Costo Ventas		-1,908,342	-2,335,024	-4,345,644	-4,630,018	-5,403,842
Utilidad Bruta		164,538	1,429,616	2,464,600	3,751,482	4,729,346
Gts. Adm/Vtas		-413,199	-331,799	-526,403	-445,065	-554,131
Dep. y/o amor.		-69,180	-69,180	-138,360	-138,360	-163,600
U. Operativa		-317,841	1,028,637	1,799,837	3,168,057	4,011,616
Gtos. Fin.		-35,446	-36,805	-34,801	-34,801	-27,633
U. antes IR		-353,287	991,832	1,765,036	3,133,257	3,983,983
IR		0	-292,591	-520,686	-924,311	-1,175,275
U.neta		-353,287	699,242	1,244,351	2,208,946	2,808,708
Inversiones	-345,900		-345,900		-126,200	
FCL Proy.	-345,900	-353,287	699,242	1,244,351	2,208,946	2,808,708

En resumen, el proyecto propuesto muestra un costo promedio ponderado de capital de 8.34% el cual será entregado a los accionistas, generando un valor actual neto positivo de más de cuatro millones de soles en un periodo de cinco años a una tasa interna de retorno (TIR) de 104.35% para el mismo periodo.

PAYBACK (Periodo de Recupero)	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	-345,900		-345,900		-126,200	
Saldo a cubrir		-699,187	-345,845	898,506	2,981,252	5,789,960

Además, se estima un periodo de recuperación de inversión de tres años de iniciado el proyecto.

Por el lado del FCL, éste muestra una tendencia ascendente puesto que en los años cero y uno los valores son negativos y a partir del año dos en adelante tiene una tasa de crecimiento promedio de más del 70%. Esto se debe a que se considera el aumento de ventas en cada sede y la apertura de cuatro sedes adicionales entre los años tres y cinco. Asimismo,

el incremento de costo de ventas es proporcional a las ventas, sobre todo por la contratación de nuevo personal para atender la demanda adicional y apertura de nuevas sedes.

Finalmente, se observa que la TIR generada es mayor al WACC, lo que significa que el proyecto, bajo estas condiciones, tendrá la capacidad de cumplir con sus acreedores y accionistas, por lo que se concluye que el proyecto es financieramente viable.

### 6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

Para realizar la validación de la hipótesis relacionada con la viabilidad del proyecto planteado, se realizó una simulación de Montecarlo del VAN del flujo de caja. Para el análisis de sensibilidad se consideraron los siguientes escenarios de crecimiento, permitiendo hallar el VAN promedio y la desviación estándar:

Crecimiento	VAN
0.00	4,000,313.17
0.10	4,400,344.48
0.25	5,500,430.60
0.40	7,700,602.84
0.60	12,320,964.55
Promedio	6,784,531.13
DesvEstand	3,412,345.68

Con la información obtenida, se realizó una simulación de 5000 valores aleatorios que permitieron comprobar que el proyecto es rentable, con un riesgo de pérdida de aproximadamente 2.36%. El cálculo se detalla en el Apéndice Q.

<b>VAN promedio simulado</b>	6,729,484
<b>VAN desviación estándar simulada</b>	3,379,353
<b>VAN mínimo</b>	-4,650,338
<b>VAN máximo</b>	18,816,325
<b>Riesgo de pérdida: VAN &lt; 0</b>	2.36%

## Capítulo VII. Solución Sostenible

### 7.1. Relevancia Social de la Solución

El proyecto planteado busca lograr un impacto positivo en los sectores vulnerables por medio de la generación de oportunidades de acceso a educación de calidad, a un precio accesible, contribuyendo de esta manera, con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) para el 2030 de la Organización de las Naciones Unidas.

Considerando la contribución anteriormente detallada, se identificó que la solución planteada genera impacto en la ODS N° 4, que tiene como finalidad garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

Para poder cuantificar el Índice de Relevancia Social (IRS) del proyecto se ha analizado el impacto que éste tiene en la ODS N° 4, la cual se encuentra dividida en 7 metas específicas, siendo 4 de éstas impactadas y generando un IRS de 57.14%.

N° ODS	# Metas total	# Metas impactadas	IRS
4	7	4	57.14%

**Tabla 19***Análisis en el Impacto de la ODS N°4*

Meta	Descripción	Impacto del proyecto
4.1	Asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos.	La participación de niños en educación preescolar es un factor influyente en el desarrollo de las competencias en los niveles escolares futuros. Brindar oportunidades de educación a precios accesibles con metodologías de enseñanza innovadoras, permitirá incrementar el nivel de competencia.
4.2	Asegurar que todas las niñas niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y educación preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria.	El proyecto busca brindar oportunidades de enseñanza preescolar de calidad a precios accesibles, así como lograr un incremento en la cantidad de niños que asisten a los nidos - guardería, quienes serán estimulados para su desarrollo cognitivo y social.
4.5	Eliminar disparidades de género en educación y asegurar acceso igualitario a todos los niveles de enseñanza y formación profesional para personas vulnerables (personas con discapacidad, pueblos indígenas y niños)	El proyecto propuesto busca brindar oportunidades de enseñanza preescolar de calidad a precios accesibles para familias de bajos ingresos económicos que se encuentran en situación de vulnerabilidad.
4.7	Asegurar que los alumnos adquieran conocimientos teóricos y prácticos necesarios para el desarrollo sostenible mediante la educación para el desarrollo y estilos de vida sostenibles, derechos humanos, igualdad de género, promoción de cultura de paz y no violencia, ciudadanía mundial y valoración de la diversidad cultural.	El proyecto basado en la metodología Montessori, destaca el aprendizaje basado en la experimentación de los niños. Las actividades incluyen la experimentación con la naturaleza, con las actividades del día a día y compartiendo espacio con niños de diferentes edades y sexo. Esta forma de enseñanza generará, también, consciencia del entorno y del trabajo en comunidad.

## 7.2. Rentabilidad Social de la Solución

El VAN social calculado del proyecto asciende a S/ 8'610,264 soles y toma en cuenta los beneficios y costos sociales a cinco años con una tasa de descuento de 8%. El presente proyecto tiene como objetivo contribuir a la ODS N° 4 que tiene como finalidad garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos, así como las metas definidas en el punto 7.1. El cálculo se detalla en el Apéndice R, pestaña Van Social.

**Tabla 20**

*Cálculo del VAN Social*

<b>En soles</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Beneficio 1: Ahorro Estado	258,540	400,320	765,612	934,080	1,040,832
Beneficio 2: Ahorro transporte	306,374	533,318	966,781	1,202,803	1,468,328
Beneficio 3: Ahorro contratación nanas	216,148	406,070	771,554	1,029,243	1,295,819
Beneficio 4: Disminución emisión CO2 transporte coworking	1,435	1,793	3,228	3,945	5,021
<b>Total Beneficio</b>	<b>782,497</b>	<b>1,341,502</b>	<b>2,507,175</b>	<b>3,170,072</b>	<b>3,810,000</b>
Costo 1: Costo generado por utilización de equipos varios	28,249	28,249	46,592	46,592	52,706
Costo 2: Emisión CO2 transporte coworking	1,755	3,205	5,814	7,249	8,805
<b>Total Costo</b>	<b>30,004</b>	<b>31,454</b>	<b>52,406</b>	<b>53,841</b>	<b>61,512</b>
<b>Flujos Netos (Beneficio - Costo)</b>	<b>752,493</b>	<b>1,310,048</b>	<b>2,454,769</b>	<b>3,116,231</b>	<b>3,748,488</b>

<b>Tasa</b>	<b>8%</b>
<b>VAN</b>	<b>S/8,610,264</b>

A continuación, el modelo de negocio de proyecto propuesto se detalla utilizando la herramienta Flourishing Business Canvas (FBC):

- **Objetivo:** Ofrecer educación de calidad a niños de bajos recursos, la cual incluye la subvención parcial del sector CD, por medio de los ingresos de los nidos del sector AB, para la implementación de nidos - guardería con metodología Montessori.
- **Beneficios:**
  - Ahorro al Estado en el rubro educación: se consideró el valor que el Estado dejaría de gastar en este grupo vulnerable, donde se consideraron los gastos de personal, infraestructura y gestión de estos centros educativos de acuerdo con Ministerio de Economía y Finanzas (2022). Para determinar dicho cálculo se estimó un importe mensual de S/834 soles neto por niño, que corresponde al valor que el Estado deja de asumir al ser subvencionado por el proyecto.
  - Ahorro de tiempo en movilizarse del domicilio al trabajo: con la puesta en marcha de estos centros educativos, se podrá generar ahorro en el tiempo de traslado de las personas encargadas del cuidado de los niños cuando los padres laboran, y de los padres al ya no tener que movilizarse hacia sus oficinas al hacer uso de los espacios de coworking propuestos. Para este cálculo se consideró el total de niños que asistirán al nido – guardería y la cantidad de padres que utilizarán el coworking, con una tarifa de S/ 5.91 soles que representa el valor promedio de traslado en Lima urbana, de acuerdo con lo indicado por el Ministerio de Economía y Finanzas (2012).
  - Eliminación del gasto asociado a la contratación de personal encargado del cuidado del niño en el hogar: este cálculo considera el importe que paga el padre de familia como pensión mensual comparada con el gasto mensual que

representa el tener una persona en casa al cuidado de los niños, que representa S/ 11,700 soles de ahorro por niño al año.

- Disminución de la emisión de CO<sub>2</sub>, debido a la reducción del traslado del padre de familia de su domicilio al centro de trabajo: este cálculo considera los kilómetros que el padre de familia deja de recorrer al utilizar el coworking en lugar de ir hasta sus oficinas, así como la emisión de CO<sub>2</sub> generada en el recorrido y el costo de dicha emisión, de acuerdo con el Sistema Europeo de Negociación de CO<sub>2</sub> (Sendeco2, 2022).
- Costos
  - Emisión de CO<sub>2</sub> generando durante el traslado al nido – guardería: Este costo considera la emisión de CO<sub>2</sub>, así como el costo monetario generado por el traslado hacia y desde el nido - guardería.
  - Costo de CO<sub>2</sub> generado por utilización de equipos necesarios para el funcionamiento de los locales y los cuales incluyen servidor, laptops, router, cámaras de video, sistema de iluminación y cocina. Para este cálculo se ha considerado el factor de emisión de CO<sub>2</sub> del Ministerio de Economía y Finanzas (2021) equivalente a 0.4521 toneladas de CO<sub>2</sub> por Mwh y el costo de esta emisión, de acuerdo con Sendeco2 (2022).
- Grupos de interés: incluye el equipo operativo y de soporte, así como a los padres de familia quienes tienen el compromiso de generar beneficios sociales y medioambientales en la realización de actividades educativas.
- Relaciones: fidelizar, mantener comunicación constante con los padres de familia, proveedores, cartera de clientes, usuarios con quienes se comparte el objetivo del proyecto.

- Canales: Por medio de canales digitales (app, web y redes sociales), presenciales en las sedes del nido, y a través del “boca a boca” de las familias que participan en el proyecto.
- Actores del ecosistema: Ministerio de Educación, organismo encargado de supervisar y brindar pautas de gestión en sector educativo; la sociedad, donde se podrán evidenciar los beneficios de contar con educación de calidad.
- Necesidades: Acceso a educación de calidad a niños de sectores CD, que les permita desarrollarse cognitivamente y socialmente, buscando mejorar la calidad de vida de las familias.
- Recursos: capital humano; locales en diferentes distritos de Lima Metropolitana, acondicionados de acuerdo con las necesidades de la metodología Montessori y soportado por el uso de plataformas tecnológicas.
- Actividades: soporte tecnológico y de marketing, capacitación constante del personal que interactúa con los niños, búsqueda de alianzas estratégicas con instituciones relacionadas, medición constante de satisfacción, entre otros.
- Gobernanza: empresa fundada por cuatro socios, con objetivos económicos, sociales y ambientales bien definidos y medidos de forma continua.
- Alianzas: Ministerio de Educación y municipalidades locales.
- Stock biofísico: equipamiento tecnológico, alimentos, útiles escolares y elementos de estimulación en base a productos reciclados y biodegradables que no afecten la salud de los niños.
- Servicios ecosistémicos: Segregación de residuos sólidos, eliminación por medio de empresas especializadas y uso de tecnología con niveles altos de eficiencia energética.



- Cocreación de valor: ahorro de uso de papel, uso de productos reciclados, disminución de uso de plástico, alimentación saludable, educación para el cuidado de medio ambiente, aprendizaje en base a la experiencia, educación de calidad accesible.
- Destrucción de valor: consumo de energía en locales, en la plataforma, cámaras de seguridad; generación de desperdicios como pañales y alimentos, entre otros.



## **Capítulo VIII. Decisión e Implementación**

### **8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo**

El plan de implementación planteado considera un plazo aproximado de 32 semanas el cual se divide en: etapa inicial, enfocada principalmente en la constitución de la empresa, gestión de trámites administrativos, y búsqueda y contacto de proveedores; segunda etapa, enfocada en la búsqueda e implementación de los locales; tercera etapa, enfocada en la gestión administrativa que incluye la captación de personal; cuarta etapa, relacionada al desarrollo de la gestión de marketing y tecnología; y finalmente, la etapa de ventas enfocada en la captación de clientes y demostración de la propuesta de valor. En cada una de las etapas se necesita contar con la participación de los socios de la empresa, de empresas especializadas en capital humano y logística, así como con el personal administrativo y el gerente general, lo cual se puede ver detallado en el cronograma del Apéndice S.

Asimismo, algunas actividades pueden extenderse sin afectar la implementación del proyecto, como por ejemplo las iniciales. La etapa más crítica es la búsqueda de locales, dado que, sin éstos no se puede continuar con los procesos de implementación y equipamiento. Debido a ello se está considerando contratar a una empresa que nos permita ubicar los locales dentro de los plazos establecidos.

Los costos asociados a esta implementación se encuentran detallados en el capítulo de inversión inicial, el cual asciende a S/ 345,900.

### **8.2. Conclusión**

Por medio de la investigación realizada, se ha evidenciado la desigualdad que existe entre la educación pública y privada del país, así como la falta de importancia que las familias de sectores socio económicos vulnerables le dan a la educación preescolar. Sin embargo, se ha demostrado que una educación de calidad en el nivel preescolar beneficia al niño para desarrollarse adecuadamente en los niveles educativos futuros y, a su vez, el mejor

rendimiento motiva a los padres de sectores vulnerables a seguir priorizando la educación de sus hijos. Siendo así, la propuesta de valor presentada permite cubrir una brecha existente haciendo partícipe a los sectores económicos de mayores ingresos.

Desde el punto de vista educativo, la incorporación de metodologías de enseñanza innovadoras en niños permitirá generar oportunidades en el desarrollo de habilidades cognitivas, sociales y emocionales favoreciendo su interacción con el entorno a través de la experiencia, así como brindándoles mayor confianza y mejores herramientas para su desarrollo futuro.

La necesidad que tienen los padres de familia de contar con una persona en casa que apoye en el cuidado de los niños se ve afectada por el mayor gasto que esta representa o por la escasez de personal idóneo; debido a ello se genera una mayor demanda del servicio de nido – guardería.

Las nuevas modalidades de trabajo generadas por la crisis sanitaria del 2019, ha permitido identificar una oportunidad de negocio, enfocada en los espacios de trabajo compartido (coworking) la cual se adapta al modelo de negocio propuesto.

En el proyecto se ha considerado el “boca a boca” como una de las herramientas más importantes de marketing. Esto, principalmente, porque al ser un servicio especializado y que podría generar mucha expectativa en los padres, el contar con personas que han apostado por el servicio y que lo recomiendan, se genera una red de contactos y referencias que incrementan la capacidad de ingresos del nido.

La simulación de Montecarlo es una potente herramienta para hacer pruebas estadísticas que permiten evaluar, de acuerdo con una distribución normal, la probabilidad de cumplir con condiciones que se han definido como fijas. Luego de las simulaciones efectuadas con la información obtenida durante la evaluación del proyecto se concluye que el presupuesto de marketing tiene alta eficiencia y el proyecto es rentable.

El proyecto propuesto genera un VAN financiero de más de cuatro millones de soles y una TIR de más 104%, en un periodo de cinco años, por lo que el modelo de negocio es rentable ya que con una inversión inicial de S/345 000 se obtendrá un flujo de caja positivo a partir del tercer año de operación.

Finalmente, se ha calculado un VAN social de S/8'610,264 soles, conformado por beneficios como el ahorro que se genera al Estado en la implementación de nidos en sectores económicos menos favorecidos, la reducción de CO2 emitido por el traslado de los padres hacia y desde sus trabajos o nidos - guardería, así como la reducción de tiempo; y costos, los cuáles no tienen una representación significativa en el cálculo. Siendo así, además de ser un negocio rentable, se puede asegurar que también es socialmente responsable.

### **8.3 Recomendación**

El modelo de negocio inicial incorpora, en los años tres y cinco, la apertura de nuevos locales, por lo que se sugiere mantener una comunicación abierta y cercana con los padres de familia. De esta manera y por medio de las encuestas de satisfacción podremos identificar mejoras y nuevas necesidades que aseguren la viabilidad del proyecto.

El modelo de negocio es adaptable a diferentes ciudades del país por lo que se recomienda evaluar la expansión del negocio con la finalidad de brindar cuidado y educación de calidad a más niños, servicios especializados a padres de familia y sobre todo contribuir con la educación de la población vulnerable.

Se recomienda evaluar continuamente el cumplimiento de los objetivos del plan de marketing con el objetivo de dirigir cualquier nueva inversión en los canales que estén generando mayores beneficios de llegada a nuestro clientes y prospectos de clientes, considerando la ampliación definida de las sedes.

De la misma manera, con los resultados de la evaluación de satisfacción que se realiza de forma bianual, será necesario que se definan planes estratégicos y operativos que permitan mejorar la implementación de las futuras sedes.

Debido a los constantes avances tecnológicos que vive la sociedad, es importante que la cadena educativa cuente con una estrategia digital que le permita brindar sus servicios a través de nuevas plataformas que brinden beneficios a los padres y a la vez permitan optimizar los procesos del nido – guardería.



## Referencias

- Aguilar, R. & Tansini, R. (2010). *Joint Analysis of Preschool Education and School Performance in Public Schools in Montevideo*. Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República.  
<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/2187>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2008). *¿Los de afuera? Patrones cambiantes de exclusión en América Latina y el Caribe*.  
<https://publications.iadb.org/es/publicacion/16278/los-de-afuera-patrones-cambiantes-de-exclusion-en-america-latina-y-el-caribe>
- Basualdo, K., Melgarejo, A., & Pradera, A. (2019). *Plan de Negocio para la creación de una guardería infantil para niños de 3 a 36 meses aplicando la metodología Doman*. [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola], Lima, Perú. Repositorio USIL. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9175/1/2019\\_Basualdo-Aguilar.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9175/1/2019_Basualdo-Aguilar.pdf)
- Beltrán, A. & Seinfeld, J. (2011). *Hacia una educación de calidad en el Perú: El heterogéneo impacto de la educación inicial sobre el rendimiento escolar*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/365>
- Bos, M; Ganimian, A. & Vegas, E. (2014, mayo). *Brief #10: ¿Cómo se desempeñan los estudiantes que asistieron a pre-escolar Serie de Briefs - América Latina en PISA 2012*. BID. <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/3811>
- Bossiere, M. (2004). *Determinants of Primary Education Outcomes in Developing Countries. Background Paper for the Evaluation of the World Bank's Support to Primary Education*. Banco Mundial.  
<http://documents1.worldbank.org/curated/en/111011468162550538/pdf/391570educatio1eterminants01PUBLIC1.pdf>

- Cazorla, A. (2021, 6 de marzo). COVID-19: ¿Los nidos de nuestro país lograrán sobrevivir al segundo año de pandemia?. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/peru/covid-19-en-peru-coronavirus-los-nidos-de-nuestro-pais-lograran-sobrevivir-al-segundo-ano-de-pandemia-nczg-noticia/>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública. (2019). *Perú: Población 2019*.  
[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)
- Currie, J. & Thomas, D. (1998). *School Quality and the Longer-Term Effects of Head Start*. NBER Working Paper Series.  
[https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w6362/w6362.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w6362/w6362.pdf)
- Educación Al Futuro. (2022, 12 de enero). *Directorio de Nidos San Isidro*.  
<https://educacionalfuturo.com/nidos-distrito/san-isidro/>
- En Lima y Callao solo hay 624 guarderías autorizadas. (2017, 3 de junio). *El Comercio*.  
<https://elcomercio.pe/lima/sucesos/lima-y-callao-hay-624-guarderias-autorizadas-428352-noticia/>
- Guardia, K. (2020, 25 de noviembre). Deserción escolar en la educación dirigida a niños de 3, 4 y 5 años superó el 60%. Efectos se notarán en prueba Pisa 2022. *Gestión*.  
<https://gestion.pe/peru/educacion-inicial-prueba-pisa-desercion-escolar-pensiones-2021-nidos-educacion-inicial-privada-en-peru-300000-ninos-dejaron-de-estudiar-el-2020-noticia/>
- INEI: el 88 % de niños de 3 a 5 años de edad asistió a escuelas de educación inicial. (2016, 19 de setiembre). *Andina Agencia Peruana de Noticias*.  
<https://andina.pe/agencia/noticia-inei-88-ninos-3-a-5-anos-edad-asistio-a-escuelas-educacion-inicial-631622.aspx>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *Resultados de la Encuesta Nacional a Instituciones Educativas de Nivel Inicial y Primaria, 2012.*

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1098/cap02.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1098/cap02.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Glosario de términos educativos.*

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1170/glosario.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1170/glosario.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016, 18 de mayo). *INEI: Cerca de 7 millones de niñas y niños viven en el Perú.* [Nota de prensa]

<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/inei-cerca-de-7-millones-de-ninas-y-ninos-viven-en-el-peru-9010/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Perú - Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2018.*

[https://webinei.inei.gov.pe/anda\\_inei/index.php/catalog/672/variable/V345](https://webinei.inei.gov.pe/anda_inei/index.php/catalog/672/variable/V345)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Informe Técnico: Estado de la niñez y adolescencia.* <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-ninez-y-adolescencia-ene-feb-mar-2021.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Perú: Estado de la Población en el año del Bicentenario, 2021.*

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1803/ibro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1803/ibro.pdf)

*Quienes Somos.* (2021, 14 de setiembre). La Casa Amarilla.

<https://nidolacasaamarilla.com/quienes-somos/>



Ministerio de Economía y Finanzas (2012). *Estimación de Valor Social del Tiempo*.

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/parametros\\_evaluacion\\_social/Valor\\_Social\\_Tiempo.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/parametros_evaluacion_social/Valor_Social_Tiempo.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Nota Técnica para el uso del precio social del carbono en la evaluación social de proyectos de inversión*.

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/anexos/anexo3\\_RD006\\_2021EF6301.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo3_RD006_2021EF6301.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas (2022). D. L. No 031-2022-EF.

Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/2809073-031-2022-ef>

Ministerio de Educación. (2011). *Normas técnicas para el diseño de locales de educación*

*básica regular nivel inicial*. [http://www.minedu.gob.pe/files/107\\_201109011135.pdf](http://www.minedu.gob.pe/files/107_201109011135.pdf)

Ministerio de Educación. (2018). *Resultados del Censo Educativo y Censo de DRE/UGEL*

2017. [http://escale.minedu.gob.pe/resultado\\_censos](http://escale.minedu.gob.pe/resultado_censos)

Ministerio de Educación. (2019). *Evaluaciones nacionales de logros de aprendizaje: ¿Qué*

*aprendizajes logran nuestros estudiantes?*. [http://umc.minedu.gob.pe/wp-](http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2020/06/Reporte-Nacional-2019.pdf)

[content/uploads/2020/06/Reporte-Nacional-2019.pdf](http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2020/06/Reporte-Nacional-2019.pdf)

Ministerio de Educación. (2020). *Proyecto Educativo Nacional*.

<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/6910>

Ministerio de Educación. (2021). *Escale: Estadística de la calidad educativa*.

<http://sigmed.minedu.gob.pe/mapaeducativo/>

Ministerio de Energía y Minas. (2021). *Boletín Estadístico Minero (7a ed.)*.

[http://www.minem.gob.pe/archivos/BEM\\_07-2021-782h702843z.pdf](http://www.minem.gob.pe/archivos/BEM_07-2021-782h702843z.pdf)

Narro, J.; Martuscelli, J. & Barzana, E. (2012). *Plan de diez años para desarrollar el Sistema Educativo Nacional*. Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial,

UNAM. <http://www.planeducativonacional.unam.mx>

Nido Jardín de la Amistad. (2021, 14 de setiembre). <https://www.nidojardindelaamistad.com/>

Nido La Tía Carmela. (2021, 14 de setiembre). <https://www.nidolatiacarmela.edu.pe>

Sendeco2 (2022, 10 de abril). *Precios de CO2 media anual del 2020.*

<https://www.sendeco2.com/es/precios-co2>

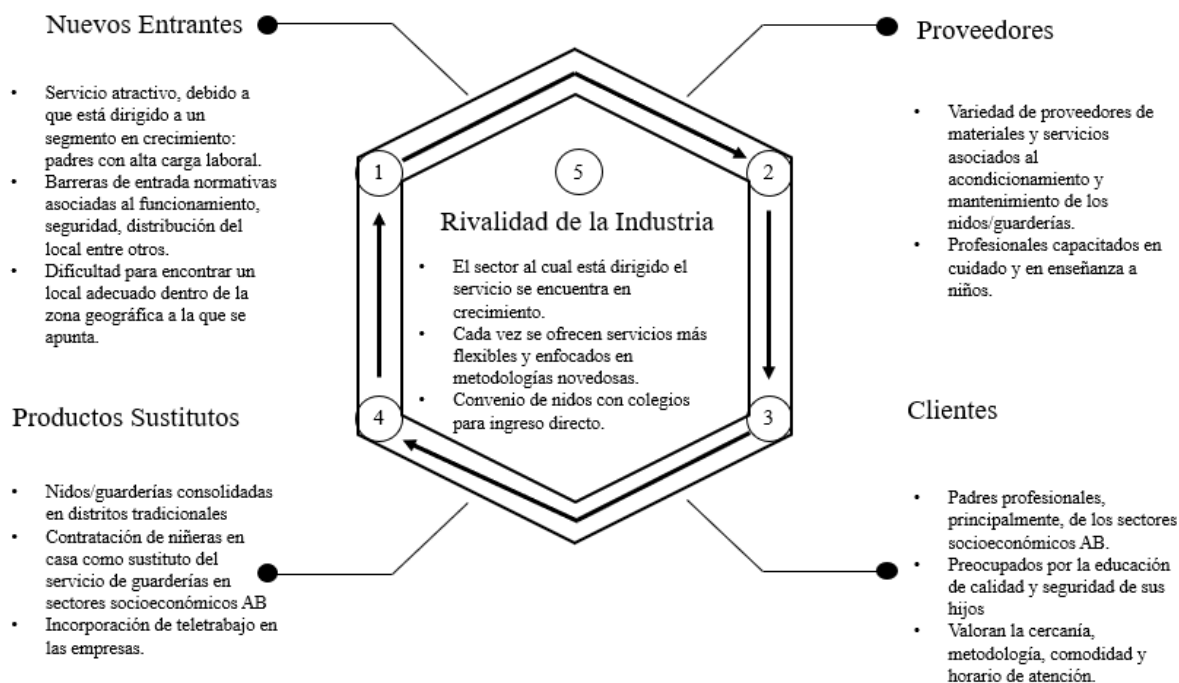


## Apéndices

### Apéndice A: PESTEL



## Apéndice B: Las cinco fuerzas de Porter





## Apéndice D: Guía de Encuesta y Resultados

Relación de preguntas de la encuesta en el siguiente enlace: [Preguntas encuesta](#)



## Encuesta - Nido/Guardería

La presente encuesta nos ayudará con un caso de negocio por evaluar en Lima Metropolitana.


 **jessica.vivanco@pucp.edu.pe** (no compartidos)  
[Cambiar de cuenta](#)

 Borrador guardado

\*Obligatorio


1. ¿Cuál es tu nombre? \*

Tu respuesta

 Esta pregunta es obligatoria

2. Edad \*

Tu respuesta

 Esta pregunta es obligatoria


3. Estado Civil \*

- Soltero
- Casado
- Viudo
- Conviviente

## Encuesta - Nido/Guardería

La presente encuesta nos ayudará con un caso de negocio por evaluar en Lima Metropolitana.

 **jessica.vivanco@pucp.edu.pe** (no compartidos)  
[Cambiar de cuenta](#)

 Borrador guardado

\*Obligatorio

1. ¿Cuál es tu nombre? \*

Tu respuesta



Esta pregunta es obligatoria

2. Edad \*

Tu respuesta



Esta pregunta es obligatoria

3. Estado Civil \*

Soltero

Casado


Viudo


Conviviente



## Encuesta - Nido/Guardería

La presenta encuesta nos ayudará con un caso de negocio por evaluar en Lima Metropolitana.


 **jessica.vivanco@pucp.edu.pe** (no compartidos)  
[Cambiar de cuenta](#)

 Borrador guardado

**\*Obligatorio**


1. ¿Cuál es tu nombre? \*

Tu respuesta

 Esta pregunta es obligatoria

2. Edad \*

Tu respuesta

 Esta pregunta es obligatoria

3. Estado Civil \*

Soltero

Casado

Viudo

Conviviente

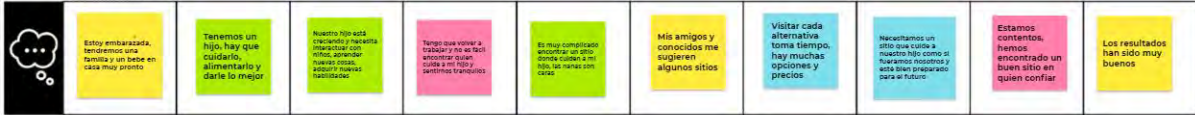
Detalle de respuestas a las encuestas en el siguiente enlace: [Encuestas realizadas](#)

## Apéndice E: Mapa Experiencia del Usuario

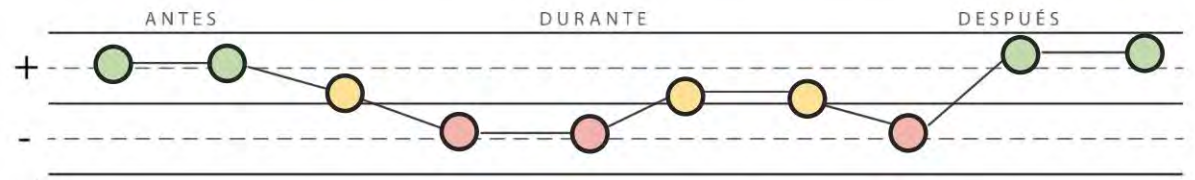
Storyboard / Momentos y Acciones



Pensamientos



Emociones



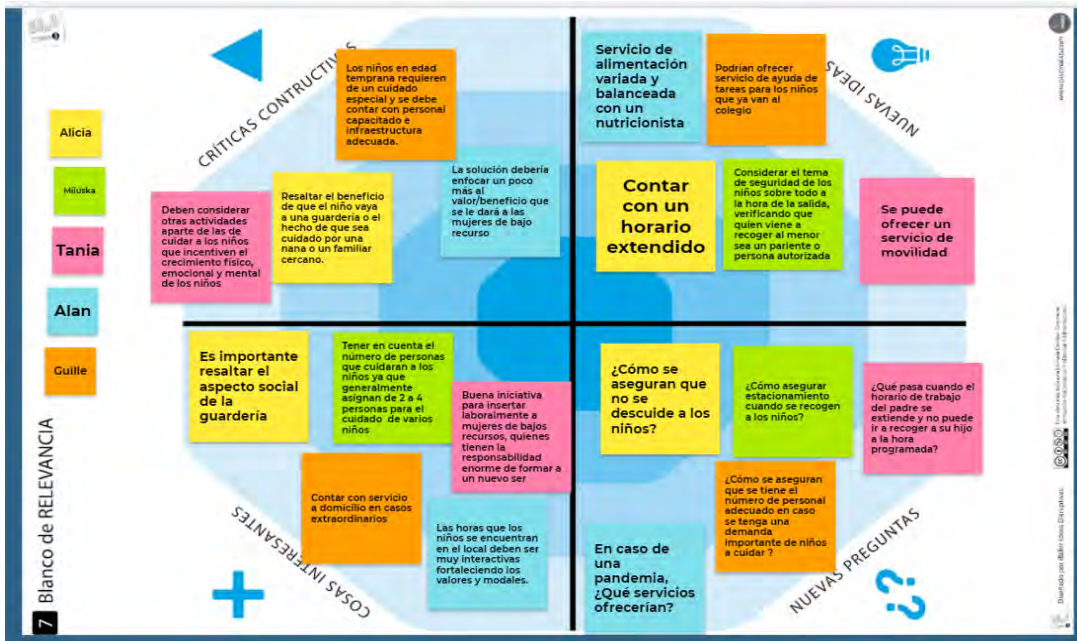


**Apéndice G: Preguntas Generadoras**

Preguntas generadoras
Pregunta 1: ¿Cómo podríamos generar tranquilidad en los padres de familia al saber que sus hijos se encuentran bien mientras ellos trabajan?
Pregunta 2: ¿Cómo podríamos ayudar a los padres de familia para que puedan desarrollarse académicamente y de esa forma generar mayores ingresos para así asegurar el futuro de sus hijos?
Pregunta 3: ¿Cómo podríamos apoyar a los padres de familia para que puedan adquirir conocimientos que les permita cuidar y atender mejor a sus hijos?
Pregunta 4: ¿Cómo podríamos ayudar a los padres de familia que necesitan que alguien cuide a sus hijos?
Pregunta 5: ¿Cómo podríamos hacer para que los padres de familia sientan la seguridad de que sus hijos se encuentran bien atendidos y cuidados?
Pregunta 6: ¿Cómo podríamos asegurar que los hijos de los padres de familia se desarrollan y socializan adecuadamente con otros niños?



## Apéndice H: Lienzo Blanco de Relevancia



## Apéndice I: Prototipo Video 1

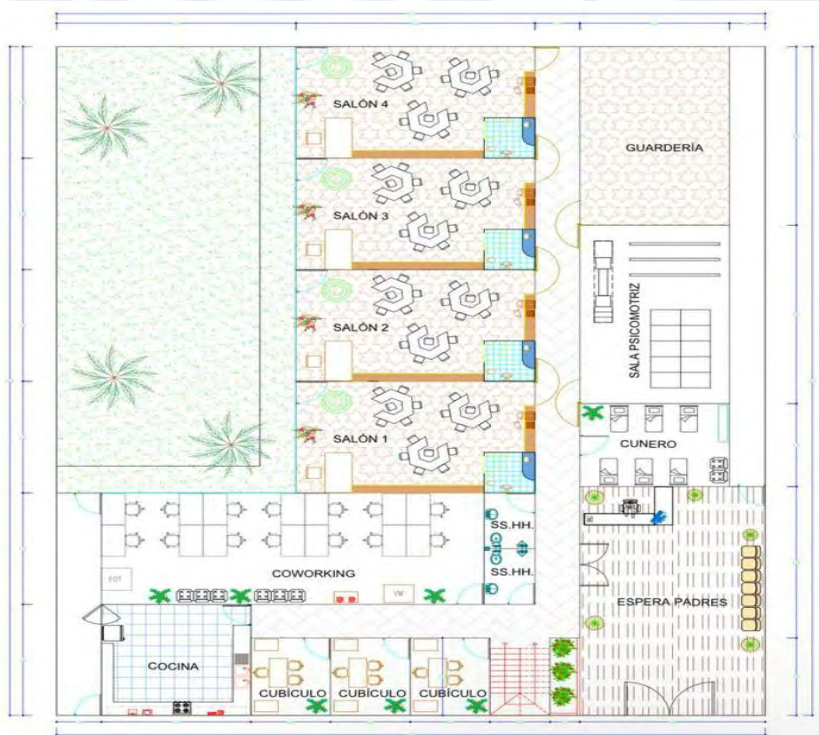
[Video 1](#)



**Apéndice J: Prototipo Video 2**

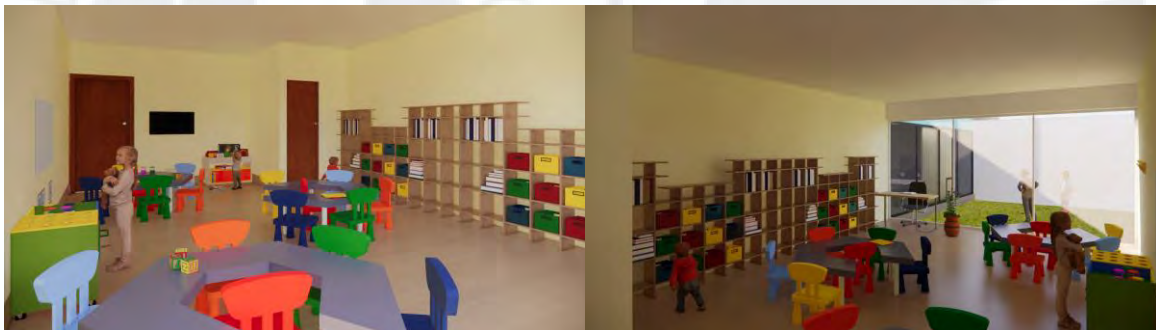
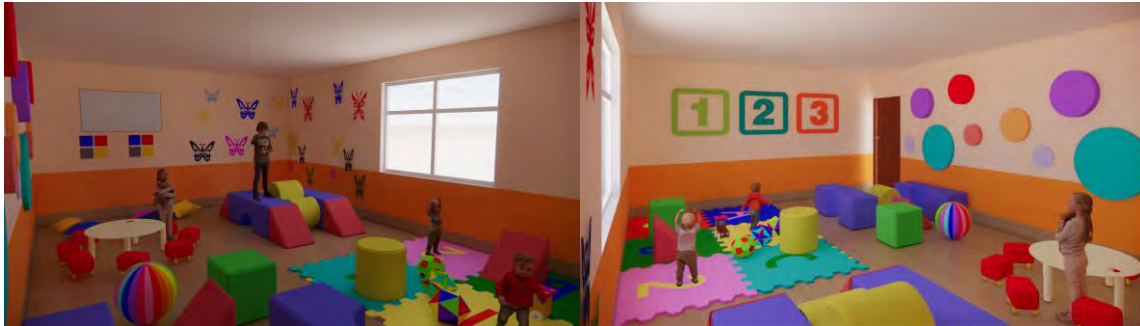
[Video 2](#)

Apéndice K: Layout – Imágenes 3D

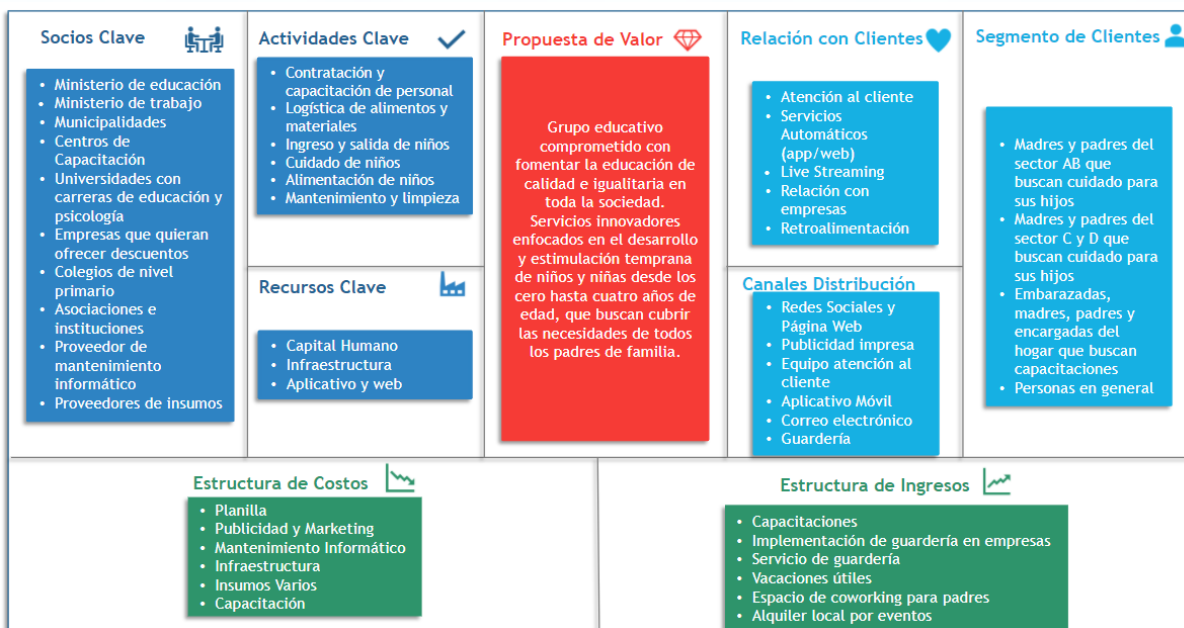








### Apéndice L: Lienzo de Modelo de Negocio



## Apéndice M: Viabilidad de Modelo de Negocio

### [Viabilidad de modelo de negocio](#)



## Apéndice N: Tarjetas de Prueba para Hipótesis de Deseabilidad

**Tarjeta de prueba (Strategyzer)**

**Actividad** Aceptación metodología propuesta

**Responsable** Grupo 9

**Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚨🚨🚨)**

**Creemos que** Los padres de familia se sentirán cómodos con una cadena de nido – guardería que brinde un servicio de calidad en donde sus hijos puedan experimentar y tengan la libertad de aprender en un ambiente seguro y acondicionado, siempre bajo la supervisión de personal calificado. Además, de tener la posibilidad de dar seguimiento a su menor mediante un servicios de monitoreo en tiempo real.

**Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 🗳️🗳️🗳️)**

**Para verificarlo, nosotros** Realizar encuestas a potenciales clientes que nos permitan comprobar la aceptación de la metodología, servicio de monitoreo en tiempo real y capacitaciones en temas relacionados al cuidado y desarrollo de niños.

**Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)**

**Además, mediremos** El porcentaje de aceptación  
Entre los encuestados que están dispuestos a utilizar los servicios ofrecidos.

**Paso 4: Criterio**

**Estamos bien si** El porcentaje de aceptación es Mayor al 80%

*Nota: Elaboración propia*

**Tarjeta de prueba (Strategyzer)**

**Actividad** Aceptación servicio guardería por horas

**Responsable** Grupo 9

**Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚨🚨🚨)**

**Creemos que** Los padres de familia utilizarán el servicio de Guardería por horas para dejar a sus hijos al cuidado de personas capacitadas mientras hacen sus actividades puntuales.

**Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 🗳️🗳️🗳️)**

**Para verificarlo, nosotros** Realizar encuestas a potenciales clientes que nos permitan comprobar la aceptación del servicio de guardería por horas y la tarifa dispuesta a pagar.

**Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)**

**Además, mediremos** El porcentaje de aceptación  
Entre los encuestados que están dispuestos a pagar y el monto dipuesto a pagar por el servicio.

**Paso 4: Criterio**

**Estamos bien si** El porcentaje de aceptación es Mayor al 80% y la tarifa superior a 30 soles.

*Nota: Elaboración propia*

**Tarjeta de prueba (Strategyzer)**

**Actividad** Aceptación servicio de co-working

**Responsable** Grupo 9

**Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚫👤👤)**  
**Creemos que** Los padres de familia harán uso de un espacio de coworking que se encuentre dentro de las instalaciones del nido-guardería.

**Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 🗳️👤)**  
**Para verificarlo, nosotros** Realizar encuestas a potenciales clientes que nos permitan comprobar la aceptación del servicio del espacio de co-working habilitado en el nido-guardería, los servicios que debería tener este y los rangos en que se utilizaría este servicio.

**Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)**  
**Además, mediremos** El porcentaje de aceptación  
 Entre los encuestados que están dispuestos a utilizar el servicio descrito.

**Paso 4: Criterio**  
**Estamos bien si** El porcentaje de aceptación es mayor al 70%

*Nota: Elaboración propia*

**Apéndice Ñ: Encuesta Idea de Negocio Nido – Guardería**

[Enlace resultado encuesta](#)



## Apéndice O: Entrevistas

### Entrevistas

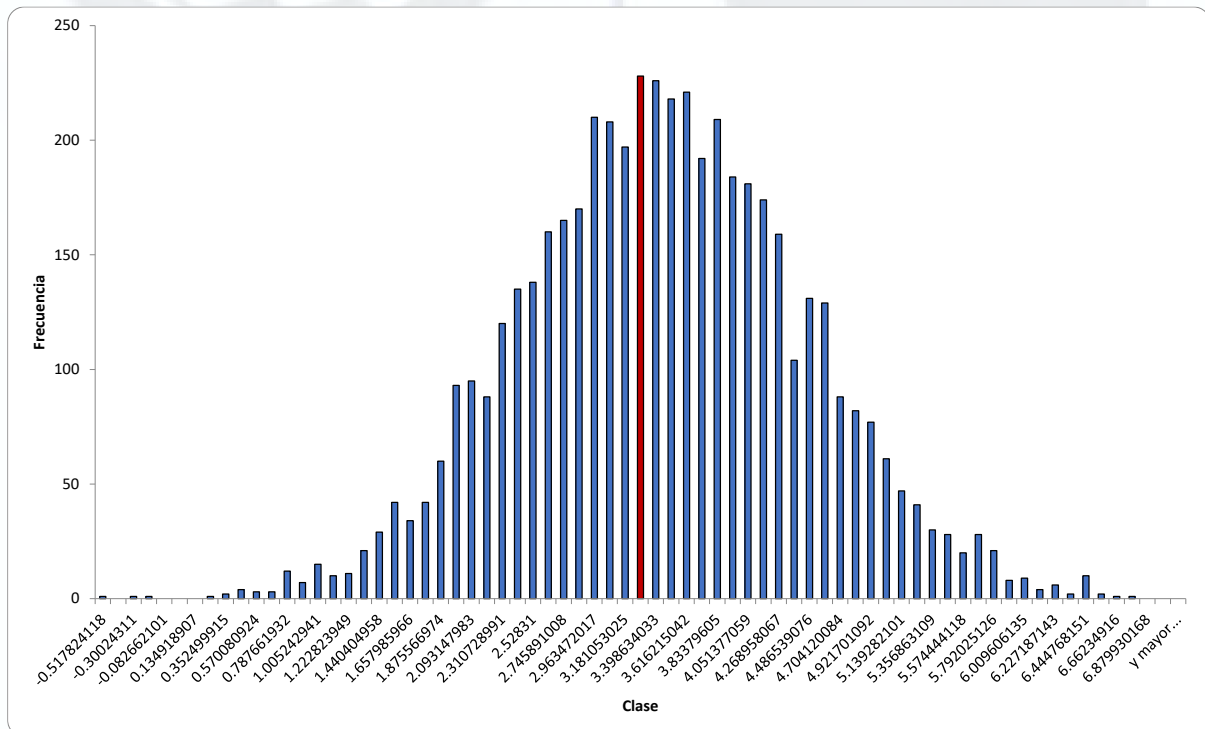


## Apéndice P: Montecarlo Marketing

	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	<b>95.90</b>	<b>553.41</b>	<b>53,070.34</b>
Desviación estándar	<b>1.00</b>	<b>81.19</b>	<b>20,090.90</b>
Primera simulación	<b>94.91</b>	<b>590.73</b>	<b>58,364.55</b>

Promedio	<b>37.366</b>
Desviación estándar	<b>1.284</b>
Mínimo	<b>34.181</b>
Máximo	<b>94.907</b>
Alta eficiencia: > 3.40	<b>100.00%</b>

Análisis de sensibilidad	crecimiento	VTVC	CAC
	0.00	<b>35,200.00</b>	<b>494.12</b>
	0.10	<b>38,720.00</b>	<b>543.53</b>
	0.20	<b>46,464.00</b>	<b>652.24</b>
	0.30	<b>60,403.20</b>	<b>847.91</b>
	0.40	<b>84,564.48</b>	<b>1,187.07</b>
	Promedio	<b>53,070.34</b>	<b>744.97</b>
	DesvEstand	<b>20,090.90</b>	<b>282.03</b>



[Enlace documento](#)

## Apéndice Q: Montecarlo VAN

Años	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja neto	-345,900	-353,287	699,242	1,244,351	2,208,946	2,808,708
Inversiones adicionales			-345,900.00		-126,200.00	
Promedio ponderado de capital	8.34448%					
Valor Actual Neto (VAN)	4,000,313.17					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	104.35%	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Período de retorno (en años)	5					

Para obtener la desviación estándar deben probarse varios escenarios

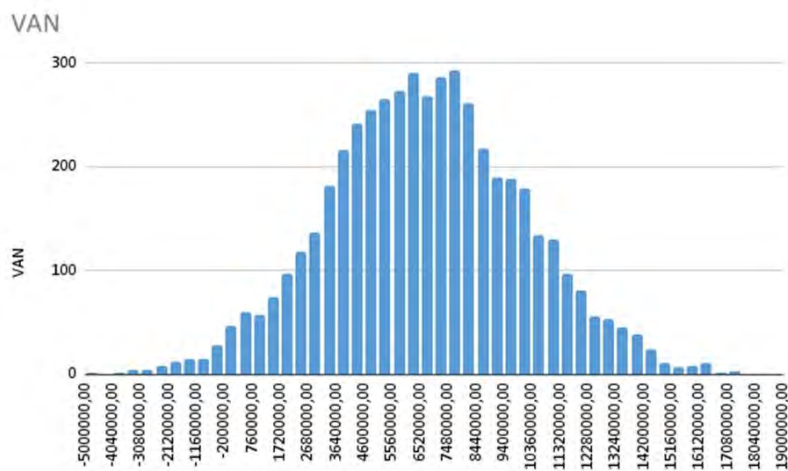
VAN-Prom	VAN-DE
<b>6,784,531.13</b>	<b>3,412,345.68</b>

Primera simulacion

**8,575,297.29**

VAN promedio simulado	<b>6,732,484</b>
VAN desviación estándar simulada	<b>3,379,353</b>
VAN mínimo	<b>-4,650,338</b>
VAN máximo	<b>18,816,325</b>
Riesgo de pérdida: VAN < 0	<b>2.36%</b>

Análisis de sensibilidad	crecimiento	VAN
	0.00	<b>4,000,313.17</b>
	0.10	<b>4,400,344.48</b>
	0.25	<b>5,500,430.60</b>
	0.40	<b>7,700,602.84</b>
	0.60	<b>12,320,964.55</b>
	Promedio	<b>6,784,531.13</b>
	DesvEstand	<b>3,412,345.68</b>



[Enlace documento](#)



**Apéndice R: Cálculo de Rentabilidad Social**

[Van social – Pestaña “Van Social”](#)



## Apéndice S: Cronograma de Implementación

**Cronograma de Implementación**  
Nido - Guardería Play, Learn and Work

ETAPA / TAREA	Duración	Recursos*	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8											
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30	S31	S32								
<b>Inicial</b>																																										
Constitución de la empresa	4 semanas	A	■	■	■	■																																				
Elaboración del organigrama	1 semanas	D	■																																							
Gestión de licencias, Trámites tributarios y laborales	6 semanas	A				■	■													■	■	■	■																			
Búsqueda / Contacto proveedores diversos	6 semanas	A, D				■	■	■	■			■	■																													
<b>Locales</b>																																										
Búsqueda de locales	6 semanas	A, D	■	■	■	■	■																																			
Implementación de locales	13 semanas	B					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																							
Adquisición de mobiliario	3 semanas	A, D															■	■	■																							
Equipamiento del local	5 semanas	B															■	■	■	■	■																					
<b>Administrativo</b>																																										
Búsqueda de personal administrativo y planilla	6 semanas	A, D															■	■	■	■	■	■																				
Elaboración de procedimientos internos	4 semanas	A, D																		■	■	■	■																			
Capacitación al personal	3 semanas	B																				■	■	■																		
Gestión programa de trabajo	6 semanas	C, D																				■	■	■	■	■	■															
<b>Marketing / Tecnología</b>																																										
Implementación plataforma tecnológica	4 semanas	B												■	■	■	■																									
Capacitación plataforma tecnológica	2 semanas	B																							■	■																
Desarrollo de la Web	4 semanas	B											■	■	■	■																										
Captación de clientes	9 semanas	B, C																									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Despliegue redes sociales	3 semanas	B, C																								■	■	■														
Despliegue publicidad	3 semanas	B, C																								■	■	■														
<b>Ventas</b>																																										
Reuniones de visitas guiadas	8 semanas	C																																								
Charlas masivas	4 semanas	C																																								
Atención de Inscripciones	8 semanas	C																																								

S: Semana

- \*Recursos**  
A: Socios  
B: Empresa externa  
C: Personal administrativo  
D: Gerente General