

UPN

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

Aprende a pensar, aprende a vivir

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACION Y MARKETING

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL JARDÍN GUARDERÍA
MAMÁ KANGURO CON EL SERVICIO DE MONITOREO DE VIDEO POR INTERNET
EN TIEMPO REAL**

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y MARKETING**

AUTORES:

Bach. CANO CHAVEZ, CINDY

Bach. MONTENEGRO RAMIREZ, HUMBERTO

ASESOR

Licenciado. Alonso Vílchez Vera

Trujillo – Perú

Abril 2013

DEDICATORIA

A mi mami Bolivia, por ser la persona quien día me brindó un apoyo constante en mi formación personal y profesional.

A Rafael, mi padre quien a pesar de la distancia siempre supo brindarme su apoyo en todo momento.

Cano Chávez, Cindy

A Silvia mi madre, por su esfuerzo y confianza; gracias por brindarme la oportunidad de verme realizado como profesional.

A Otto y Doris, mis abuelos. Por alentarme cada día y formarme en valores.

Montenegro Ramírez, Humberto

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestro Asesor Alonso Vílchez Vera, por apoyarnos y brindar sus conocimientos para poder lograr nuestros objetivos profesionales.

A nuestros profesores que día a día transmitieron sus enseñanzas y valores en nuestra etapa profesional.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTO	3
INDICE DE CONTENIDOS	4
INDICE DE TABLAS.....	7
INDICE DE GRÁFICOS	8
ESTRUCTURA 1: PLAN DE NEGOCIOS.....	9
RESUMEN EJECUTIVO	9
1. CAPÍTULO 1: DEFINIENDO EL NEGOCIO	10
1.1. Idea de Negocios	10
1.2. Reseña histórica del negocio	10
1.3. Nombre del negocio.....	11
1.4. Visión del negocio.....	11
1.5. Misión del negocio	11
1.6. Determinación de los objetivos del negocio.....	12
1.7. Ejecutores.....	13
2. CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL MERCADO	14
2.1. Análisis del entorno empresarial.....	14
2.1.1. Análisis del Macro entorno	14
2.2. Análisis del mercado potencial	27
2.2.1 Dimensiones, crecimiento, potencialidad	27
2.2.2 Productos, abastecimiento, cantidad, nuevos y sustitutos	28
2.2.3 Niveles de precios, políticas, condiciones de venta, descuentos y regulaciones	30
2.2.4 Comunicaciones, niveles de publicidad, promociones de venta, relaciones públicas.	31
2.3. Análisis de la competencia	32
2.3.1. Estructura del sector:.....	32
2.3.2. Situación y reputación de las empresas	34
2.3.3. Rentabilidad del sector:	37
3. CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA	38
3.1. Análisis del Abastecimiento, tecnología y Recursos Humanos.....	38
3.1.1. Abastecimiento	38
3.1.2. Tecnología.....	40
3.1.3. Recursos Humanos	42
3.2. Infraestructura de la Empresa.....	46
3.2.1. Administración Financiera	46

3.2.2. Organización	48
3.2.3. Ejecución y control	60
3.3. ANALISIS FDOA.....	62
3.3.1. Identificación de Oportunidades y Amenazas	62
3.3.2. Identificación de Fortalezas y Debilidades	63
3.3.3. Análisis matricial para identificar las principales FDOA.....	64
3.3.4. Implicancias de las FDOA	65
3.4. DIAGNOSTICO.....	66
4. CAPÍTULO 4: ESTRATEGIAS DEL MERCADEO	68
4.1. Estrategia genérica	68
4.2. Propuesta de Valor	68
4.3. Determinación de Objetivos Generales de Marketing.....	69
4.4. Estrategias Generales de Marketing.....	70
4.5. Segmentación.....	70
4.5.1. Macro segmento.....	70
4.5.2. Micro Segmento	72
4.6. Elaboración o redefinición del Concepto Alternativo para desarrollar la declaración del Posicionamiento.....	73
4.6.1. Conceptos alternativos del producto / servicio	73
4.6.2. Inventario de posicionamiento de la competencia.....	73
4.6.3. Matriz de atributos y beneficios que defina la promesa comunicacional 74	
4.6.4. Elaborar la Declaración del Posicionamiento del Producto / Servicio ..	75
5. CAPÍTULO 5: PLAN OPERATIVO DE MARKETING	76
5.1. Marketing mix del producto / servicio.....	76
5.1.1. Producto	76
5.1.2. Distribución.....	77
5.1.3. Precios	78
5.1.4. Comunicaciones.....	80
5.1.5. Servicios de apoyo	84
6. CAPÍTULO 6: ANÁLISIS ECONÓMICO	86
6.1. Proyección de ventas en unidades	86
6.2. Cálculo de inversión	86
6.3. Cálculo de costo unitario - CTU.....	88
6.4. Determinación del precio de venta	88
6.5. Proyección de ventas en soles	88
6.6. Flujo de caja económico	89
6.7. Punto de equilibrio	91
7. CAPÍTULO 7: MONITOREO Y CONTROL DEL PLAN	93

7.1. A nivel estratégico	93
8. CAPÍTULO 8: BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	95

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Distribución de Hogares Urbanos por NSE	22
Tabla N° 2: Precios y conceptos a nivel competidores.....	31
Tabla N° 3: Medios más utilizados por el sector.....	32
Tabla N° 4: Análisis de Competidores	33
Tabla N° 5: Número de niños por competidores directos	35
Tabla N° 6: Plan para Clima Laboral	45
Tabla N° 7: Estructura de costos del servicio (nuevos soles).....	47
Tabla N° 8: Capital de trabajo (nuevos soles)	48
Tabla N° 9: Análisis del Valor Perceptual	69
Tabla N° 10: Margen de contribución (nuevos soles)	80
Tabla N° 11: Plan Publicitario.....	82
Tabla N° 12: Plan de Promociones de Ventas	83
Tabla N° 13: Plan de marketing.....	83
Tabla N° 14: Plan de Merchandising	84
Tabla N° 15: Ingresos estimados por ventas (en nuevos soles).....	86
Tabla N° 16: Inversión en activo fijo (nuevos soles).....	86
Tabla N° 17: Costo unitario (nuevos soles)	88
Tabla N° 18: Determinación del precio de venta (nuevos soles).....	88
Tabla N° 19: Ventas estimadas (en nuevos soles).....	89
Tabla N° 20: Flujo de capital (nuevos soles)	89
Tabla N° 21: Flujo de caja operativo (nuevos soles)	90
Tabla N° 22: Flujo de caja económico (nuevos soles).....	90
Tabla N° 23: Punto de equilibrio	91
Tabla N° 24: Indicadores de monitoreo a nivel estratégico	93
Tabla N° 25: Cuadro: Indicadores a Nivel Operativo	94

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: PBI 2000-2011	15
Gráfico N° 2: Tasa de Crecimiento Proyecciones 2012-2014 para Latinoamérica	16
Gráfico N° 3: Indicadores Riesgo País 2012	17
Gráfico N° 4: Tasa Global de Fecundidad por	24
Gráfico N° 5: Tasa de matrícula en educación inicial	24
Gráfico N° 6: Acuerdos comerciales del Perú	26
Gráfico N° 7: Grado de intención de adquirir los servicios de Mamá Kanguro	28
Gráfico N° 8: Guarderías en Trujillo en NSE A y B hasta el 2011	29
Gráfico N° 9: Recordación de Marca de Jardines/Guarderías.....	29
Gráfico N° 10: Identificación de sustitutos	30
Gráfico N° 11: Reconocimiento del mejor centro de educación inicial de Trujillo ..	34
Gráfico N° 12: Beneficio esperado del servicio	72

FACULTAD DE ESTUDIOS DE LA EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

**ESTRUCTURA DEL PLAN DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

ESTRUCTURA 1: PLAN DE NEGOCIOS

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios, nace de la necesidad de los padres de familia por un ambiente confiable, seguro e integral para sus niños. Nace como una respuesta a la tendencia de que ambos padres trabajan y no cuentan con el personal idóneo para el cuidado de estos, durante el horario laboral.

En virtud a ello “Mamá Kanguro”, será constituida bajo la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, cuya actividad principal será el servicio educativo para niños de las edades de 9 meses a 5 años, en el horario de 8:15 a.m. a 6:45 p.m., con un descanso de 2 horas.

El sector de la enseñanza, ha registrado en los últimos años, tasas de crecimientos alentadoras, explicado por la buena coyuntura económica del país. Este crecimiento económico ha generado que más familias encuentren más empleo, y a la par mejoren sus ingresos familiares.

El servicio educativo de “Mamá Kanguro”, se orientará principalmente a los niveles socioeconómicos A y B. El mercado objetivo, se espera que el proyecto sea rentable en el tiempo, consolidándose como la mejor alternativa en el cuidado y educación en los primeros años del niño, en la ciudad de Trujillo.

1. CAPÍTULO 1: DEFINIENDO EL NEGOCIO

1.1. Idea del Negocio

El presente plan de negocios se basa en el desarrollo e implementación de un Jardín Guardería para la ciudad de Trujillo, cuya finalidad es la generación de un ambiente confiable, seguro e innovador, donde se brinde un servicio especializado para niños y padres. El valor agregado del negocio es el servicio de monitoreo de video por internet en tiempo real, facilitando a los padres observar el que hacer de sus hijos, así como velar por su seguridad e integridad desde sus respectivos hogares u oficinas. Siempre con la guía y apoyo de un personal debidamente capacitado y dedicado al cuidado de los niños en sus primeros años de vida y aprendizaje.

En conclusión, nuestro jardín guardería ofrece protección, amor y educación para el menor de la misma manera que sólo una misma madre lo puede ofrecer.

1.2. Reseña histórica del negocio

La idea de este Jardín Guardería nace de identificar la necesidad de los padres de familia de brindar una educación de calidad y un ambiente confiable, seguro e integral para sus niños, vital en sus primeros pasos. Esto como resultado de las tendencias del mercado actual en el que ambos padres trabajan y/o desarrollan otras actividades, lo cual dificulta la atención hacia los hijos y su respectiva enseñanza, aunado a la falta de seguridad y carencia de centros especializados en la atención del niño en sus primeros años de formación y vida. Lo cual conlleva a que los padres opten por dejar a los niños con los abuelos o en manos de personas no adecuadas y en centros improvisados a nivel infraestructura, servicios complementarios, generando muchas veces insatisfacción por parte

de los padres, así como una mala educación o en el peor de los casos mal tratos hacia los menores.

Por todo lo planteado líneas arriba, creemos conveniente y necesario la implementación de una guardería jardín pensada como tal y que brinde los servicios complementarios necesarios para la seguridad del niño y que garantice una educación de calidad, la misma que tendrá la aceptación del mercado y su respectiva rentabilidad como negocio.

1.3. Nombre del negocio

Jardín Guardería Mamá Kanguro.

1.4. Visión del negocio

Ser un Jardín Guardería líder, confiable y con un enfoque de servicio, con procesos adecuados para la satisfacción y desarrollo de nuestros usuarios y clientes.

1.5. Misión del negocio

Desarrollamos y proporcionamos al niño atención educativa asistencial y formativa dentro de un ambiente acorde con las necesidades de nuestra actividad, con armonía, respeto y cordialidad brindando el servicio de monitoreo de video por internet en tiempo real.

1.6. Determinación de los objetivos del negocio

Institucionales

- Ser el Jardín Guardería líder del mercado trujillano respetando y satisfaciendo las necesidades de todos nuestros clientes y usuarios.
- Consolidarnos como una empresa organizada y con un crecimiento sostenido, manteniendo una relación óptima con nuestros proveedores, clientes internos y externos, así como con todos los grupos de interés.

Marketing

- Lograr una participación de mercado promedio anual alrededor del 5%.
- Posicionarnos como el primer Jardín Guardería de Trujillo ofreciendo un servicio innovador, seguro, respetuoso y con educación de primera calidad, dentro de un ambiente adecuado y con personal comprometido con la formación del niño.

Operacionales

- Lograr una máxima eficiencia en el uso de nuestros recursos a nivel de infraestructura y talento humano.
- Lograr el desarrollo de servicio estandarizado a nivel educativo y comercial.

Financieros

- Obtener una rentabilidad no menor de 15% finalizado el tercer año.
- Obtener un margen de utilidad sobre las ventas mayores al 50% anual.

1.7. Ejecutores

Bach. Cano Chávez, Cindy Paola

Bach. Montenegro Ramírez, Humberto

2. CAPÍTULO2: ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. Análisis del entorno empresarial

2.1.1. Análisis del Macro entorno

2.1.1.1. Entorno económico del país

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) mantuvo en 6.0% su estimación de expansión de la economía peruana para este y el próximo año. Además, pronosticó que el PBI crecería entre 6.0% y 6.5% anual hasta el 2015.

El ministerio proyectó asimismo una inflación acumulada del 2.8% para este año y de un 2.0% para el próximo, ambos dentro del rango meta del Banco Central de Reserva.

Entre otras proyecciones, el Gobierno mantuvo su pronóstico de superávit fiscal de este año en un 1.0% del Producto Interno Bruto y lo redujo a un 1.1% del PIB para el 2013 desde el 1.4% calculado anteriormente.

En el gráfico a continuación podemos observar cómo ha ido creciendo el PBI en los últimos años, consolidando la economía peruana más allá de la crisis económica que atraviesa el mundo.

Gráfico N° 1: PBI 2000-2011

Producto Bruto Interno 2000-2011
(Miles de millones de US\$)

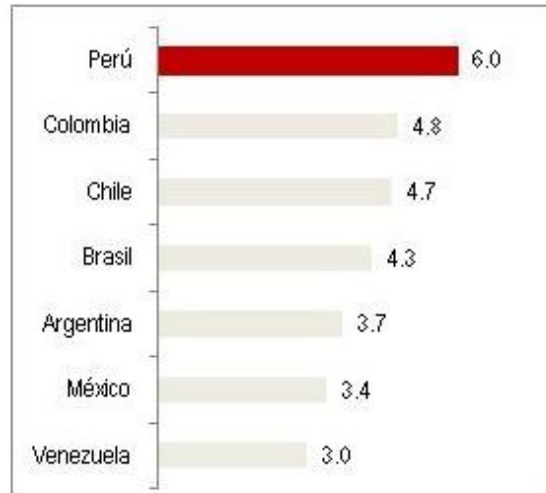


Fuente: BCR

Asimismo, las perspectivas económicas para el Perú se mantienen favorables para los próximos años, basadas principalmente en anuncios de ejecución de proyectos de inversión y en las elevadas expectativas de consumo interno. A esto debemos agregar la confianza de los agentes económicos, generada a partir de la implementación de una responsable política económica, la cual ha mantenido continuidad a través de la sucesión de gobiernos.

Gráfico N° 2: Tasa de Crecimiento **Proyecciones 2012-2014 para Latinoamérica**

Tasa de Crecimiento Económico
Proyecciones – Latinoamérica: 2012-2014
(Variación promedio anual %)



Fuente: MEF y FMI

Adicionalmente La Libertad se presenta como la región de mayor desarrollo económico del país. El Banco Central de Reserva del Perú Sede Trujillo estima que su Producto Bruto Interno (PBI) crecerá alrededor de 10% este año, en el primer semestre del año, la producción de La Libertad creció un 26.4%. El BCRP sede Trujillo manifestó que las perspectivas de crecimiento del PBI son alentadoras, situándose en 10%.

El distrito de Trujillo concentra más del 68% de agentes económicos registrados, siguiéndole en orden de importancia La Esperanza y El Porvenir. Es así como el poder adquisitivo de los trujillanos, gracias a las distintas y nuevas posibilidades de empleo, se ha incrementado de manera significativa en los últimos años, originando mayor demanda de nuevos productos

y servicios en mejora de su calidad de vida, por lo que podemos ver una oportunidad de negocio para la satisfacción de necesidades de cuidado y educación para niños pequeños, cuyos padres tienen que ausentarse del hogar durante el día para poder laborar.

Gráfico N° 3: Indicadores Riesgo País 2012



Fuente: elcomerio.pe

Otro factor que respalda el crecimiento de nuestro país gira entorno a El riesgo país del Perú, indicador financiero que mide la confianza de los inversionistas en las finanzas nacionales, ha bajado en casi la mitad de su valor en lo que va de este año, informó hoy el Banco Central de Reserva (BCR).

Desde fines de 2011, el riesgo país peruano -medido por el diferencial del EMBIG Perú respecto al bono del

Tesoro de Estados Unidos- disminuyó de 216 a 134 puntos básicos al 20 de agosto último.

“Ello viene reflejando -a pesar de la turbulencia internacional-, la menor percepción de riesgo sobre nuestra economía, que sigue mostrando sólidos fundamentos macroeconómicos, con un crecimiento económico cercano al potencial, una inflación baja a nivel regional, un sistema financiero estable, un buen nivel de reservas internacionales y una sólida posición fiscal”, refirió la autoridad monetaria a través un comunicado.

En conclusión podemos ver que aunque la economía a nivel mundial sufre estragos, la economía peruana y especialmente de la región La Libertad, y Trujillo en ella, avizora un crecimiento sostenido y una gran oportunidad para la inversión privada, en especial para la educación y el cuidado de menores, debido al aumento de los ingresos y el empleo.

Un punto a parte se merece la tercera etapa del proyecto Chavimochic, obra que significará la generación de 600 mil empleos, según lo que estimó el presidente Humala en su visita a Trujillo el 31 de julio del 2012 (Fuente: Diario La Industria de Trujillo del 31 de julio del 2012). Lo cual desde ya ratifica las proyecciones de crecimiento económico y todo el desarrollo en las diferentes áreas que esto implica.

2.1.1.2. Situación política / legal

Si bien es cierto en el 2011 se vivió un clima electoral, donde los miedos y la incertidumbre se apoderó de nuestro país y la clase trabajadora, debido principalmente a la posibilidad de un cambio de política económica por parte del partido de gobierno entrante; Actualmente podemos denotar que existe un clima político tranquilo y apaciguado para el fomento de la inversión privada, esto debido a la decisión de continuismo del gobierno, aun cuando su principal objetivo es desarrollar una política inclusiva y de inserción.

Esto es positivo por cuanto permite tener el panorama claro para el desarrollo de la inversión privada y de ideas de nuevos negocios, dado que permite saber y conocer las reglas de juego para nuevos competidores, sin el miedo a perder la inversión o a futuras expropiaciones por parte del estado.

Licencia de Funcionamiento

Para poder desarrollar actividades comerciales en la ciudad de Trujillo, se necesita contar con una licencia de funcionamiento, que para el caso se requiere Inspección Técnica De Seguridad De Defensa Civil Básica Ex Post.

1. Formulario Único de Trámite (FUT) con carácter de Declaración jurada debidamente llenado indicando N° de RUC y DNI o Carné de extranjería del

solicitante, tratando de personas jurídicas o naturales.

2. Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad en Defensa Civil.

3. Pago por derecho S/.96.00

Y para nuestro caso, al ser un servicio educativo, se rige del Ministerio de Educación, por lo que se debe adjuntar una copia simple de autorización para su funcionamiento.

Legislación Laboral y Tributaria

De acuerdo a la naturaleza del proyecto, al ser este una empresa que se desarrolla en el rubro educación, se encuentra exonerado del pago del impuesto general a las ventas(IGV) y no pagan impuesto a la renta por las utilidades que reinvierten. Por lo que Mamá Kanguro tendrá que pagar el Impuesto a la Renta y el reparto de utilidades correspondiente al 5%, según ley.

Libros contables:

Por ser persona jurídica debe llevar contabilidad completa: registro de compras, registro de ventas, libro inventario y balances, diario, mayor, caja, planillas, actas, los cuales se deberán legalizar a través de un notario público (cuyo costo asciende a S/. 121.80).

En el caso de del libro planillas se necesita una previa autorización ente Ministerio de Trabajo.

El proyecto tendrá en cuenta la legislación laboral vigente y adoptará la legislación relacionada con la modalidad de contratación a plazo determinado. Para ello dispondrá de manera inmediata la elaboración del reglamento interno de trabajo (regula las relaciones, deberes y derechos tanto del empleador como del trabajador).

El sistema legal peruano en materia contractual se estructura sobre la base de dos principios fundamentales; en primer lugar, la libertad de contratar (Artículo 2, inciso 14 de la constitución de 1993) así como las normas que regules los contratos en el código civil (Título I, Sección Primera, Libro VII del Código civil), que impide la existencia del algún tipo de limitación o prohibición para que las personas naturales o jurídicas, puedan celebrar cualquier tipo de acuerdo de contenido primordial que los vincule recíprocamente; en segundo lugar, la libertad contractual (Artículo 1354 del Código Civil), principio que permite a las partes determinar el contenido de sus convenios según su propia conveniencia.

Las obligaciones correspondientes a este sector están directamente relacionadas al Ministerio de Trabajo, siendo la primera oportunidad para originar la relación con dicho ministerio a través del registro de planilla de sueldos y/o salarios que se efectúa durante el trámite para obtener el Registro Unificado.

2.1.1.3. Entorno Social-cultural

Como sabemos Trujillo es una ciudad tradicionalista y orgullosa de sus costumbres, sin embargo con el crecimiento económico, la ciudad ha visto cambios producto del dinamismo del mercado y las necesidades que salen a relucir con este.

Tabla N° 1: Distribución de Hogares Urbanos por NSE



DEPARTAMENTO	HOGARES - NIVEL SOCIOECONÓMICO - URBANO					
	TOTAL	A	B	C	D	E
La Libertad	100%	2.2	7.3	25.7	41.6	23.2
Lambayeque	100%	0.6	7.7	21.0	42.8	27.1
Lima	100%	5.2	15.4	34.4	31.6	13.4
Loreto	100%	0.2	5.3	22.0	37.3	34.3
Madre de Dios	100%	0.2	3.0	24.4	41.6	30.8
Moquegua	100%	2.1	11.0	28.6	39.2	18.3
Pasco	100%	0.0	1.0	18.8	43.5	36.8
Piura	100%	0.1	4.9	17.2	41.3	36.5
Puno	100%	0.6	1.9	15.6	38.3	43.6
San Martín	100%	0.3	3.8	22.3	36.8	36.7
Taona	100%	1.9	7.0	30.0	38.8	22.3
Tumbes	100%	0.4	2.2	18.5	49.1	29.8
Ucayali	100%	0.2	5.5	22.5	40.3	31.5

APEIM 2012. Datos ENAHO 2009 (I) y 2010 (I, II)

Fuente: APEIM 2012

Como podemos apreciar los NSE en la región se distribuyen en lo que respecta a los niveles A y B con un 9.9% y los bajos o muy bajos con un 23.2%, con los cual el grueso de la población está en el C y D con un 67.7%.

Hay que tener en cuenta que pos lo general los empresarios, funcionarios y trabajadores administrativos los podemos ubicar en los NSE A y B, y son ellos quienes laboran en horario de oficina y debido a esto es que requieren de cuidado para sus menores hijos, en especial para aquellos entre 1 y 5 años, quienes necesitan mayor atención; Aunado a esto los NSE A y B son los que cuentan con mayores ingresos, lo cual los hace más atractivos para el rubro de jardín y guardería pues el costo del servicio es bastante considerable y no está al alcance del común denominador o para un trabajador dependiente que labore como obrero o afines.

Adicionalmente en los NSE C y D suelen vivir en hogares compuestos, es decir donde también habitan los abuelos y / o hermanos solteros, por lo que si los padres de familia tienen que salir a trabajar suelen encargar los niños al cuidado de estos, no así en el A y B donde suelen vivir en departamentos y en hogares nucleares donde viven solo mamá y papá junto a sus hijos.

Como podemos observar la existencia de los NSE A y B, los cuales en su conjunto hacen un aproximado del 10% de la población, representa una gran oportunidad para el rubro de Jardín – guardería privadas, dado que el costo de la mensualidad del servicio requiere de ingresos importantes por hogar, aunado al crecimiento de la clase media y los cambios de comportamiento del poblador trujillano.

Gráfico N° 4: Tasa Global de Fecundidad por Departamento

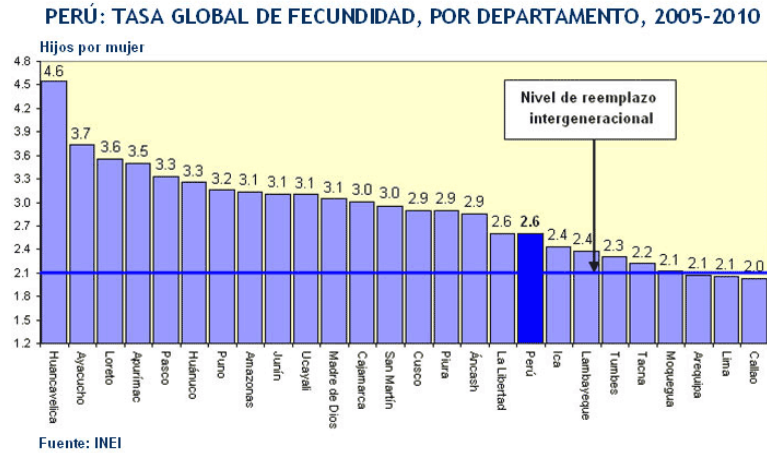
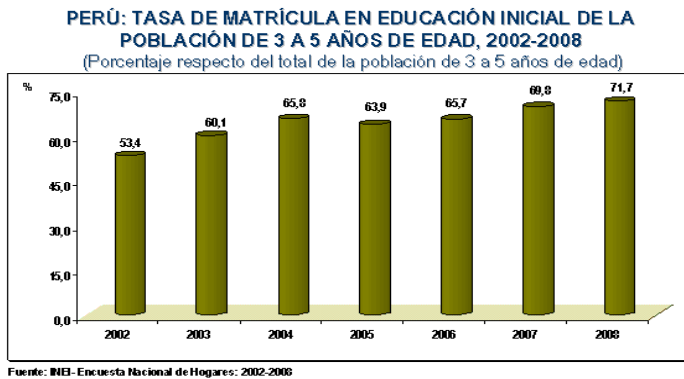


Gráfico N° 5: Tasa de matrícula en educación inicial



Por otro lado como podemos apreciar la tasa de fecundidad de la región La Libertad es igual a la tasa promedio del país, que es equivalente a 2.6 hijos por mujer y la tasa de matriculados en lo que es educación inicial supera el 70% lo cual es positivo para el sector, teniendo en cuenta que hablamos de una demanda

creciente sostenida del tipo de servicio, dato importante para futuras inversiones.

2.1.1.4. Ambiente tecnológico

El Perú es un país que vive en economía de libre mercado y goza de los beneficios de la globalización, así como de la firma de tratados comerciales internacionales con países como Japón, Corea del sur y China, países asiáticos líderes en desarrollo tecnológico e innovación, adicionalmente es miembro de la APEC, lo cual garantiza una apertura al ingreso de bienes de capital y tecnologías de punta para el mejoramiento de los procesos productivos y de servicios; Así como de otros equipos tecnológicos.

Parte de estos equipos benefician el proceso de enseñanza, a través de la utilización de equipos multimedia, así como de la seguridad y monitoreo de personas e inmuebles.

Esto es importante porque el desarrollo tecnológico beneficia el mayor aprovechamiento de los diferentes equipo y apoya la labor de educación y cuidado, como es el caso del rubro de jardín – guardería.

Adicionalmente hay que tener en cuenta que el Perú ha desarrollado una estrecha relación comercial con China, lo cual facilita el acceso de las empresas peruanas a tecnología a bajo costo.

Gráfico N° 6: Acuerdos comerciales del Perú



Fuente: acuerdoscomerciales.gob.pe

2.1.1.5. Situación natural / ecológica

El Perú y el mundo atraviesan una reorientación comercial, la cual se centra en el cuidado del medio ambiente y el reaprovechamiento de recursos, es así como la cultura del reciclaje ha tomado fuerza en el mercado y los distintos proyectos, en especial los mineros, han empezado a ser observados con detenimiento por parte de la sociedad y el gobierno.

Para el caso del rubro de Jardín – guardería, este factor no incide directamente, dado que no estamos participando de un proceso productivo ni desarrollamos

actividades contaminantes, sin embargo es importante para la formación de una cultura organizacional y de educación hacia los niños.

En lo referente a lo natural, la región goza de un clima privilegiado, muy auspicioso para el desarrollo de las diversas actividades, dado que no atenta contra el normal desenvolvimiento del día a día de sus habitantes.

2.2. Análisis del mercado potencial

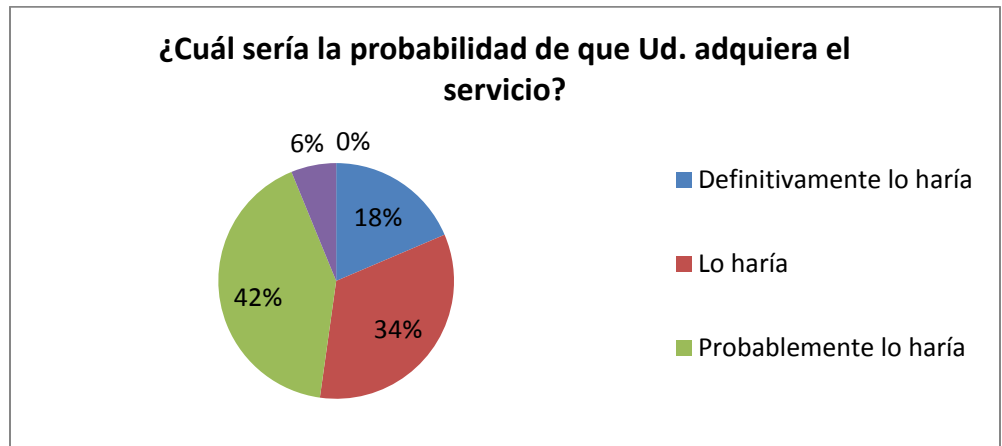
2.2.1 Dimensiones, crecimiento, potencialidad

A continuación, determinaremos nuestro mercado objetivo:

1. Nuestro mercado está identificado dentro de la ciudad de Trujillo que cuenta con **762 300 habitantes**, en zona urbana. *(Fuente: CPI, Perú: Población 2012)*.
2. Identificamos que nuestro proyecto está orientado a niños entre menores de 5 años, los cuales constituyen el 12% *(Fuente: CPI, Perú: Población 2012)*. Con lo cual tenemos un equivalente a **91476 niños**.
3. Y al NSE A y B, que equivale al 9.5%, *(Fuente: NSE APEIM 2012)* con lo cual estamos apuntando a un total de **8 690 niños**, los mismos que por la naturaleza de nuestro servicio se constituyen en nuestro volumen de mercado.

4. Por otro lado según el resultado del estudio realizado, el 52% de los padres encuestados estarían interesados en inscribir a sus alumnos en nuestro Jardín Guardería, por lo tanto estamos apuntando a un mercado objetivo de **4 518 niños**, de los cuales el 45% se localiza en los distritos de Trujillo y Victor Larco con lo que tenemos un segmento de mercado de **2033 niños**.

Gráfico N° 7: Grado de intención de adquirir los servicios de Mamá Kanguro

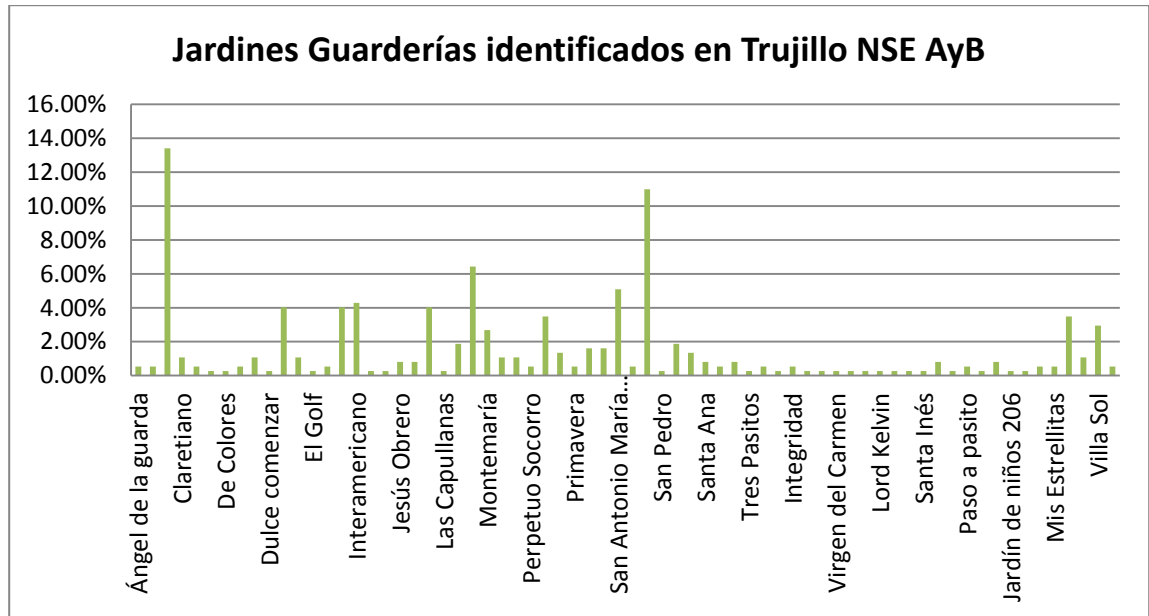


Fuente: Elaborado por los autores.

2.2.2 Productos, abastecimiento, cantidad, nuevos y sustitutos

Nuestro segmento de mercado identifica 68 centros de educación inicial, siendo privados el 99%, los cuales brindan el servicio de jardín y el 5% de guardería, tal y como podemos ver a continuación en el siguiente cuadro:

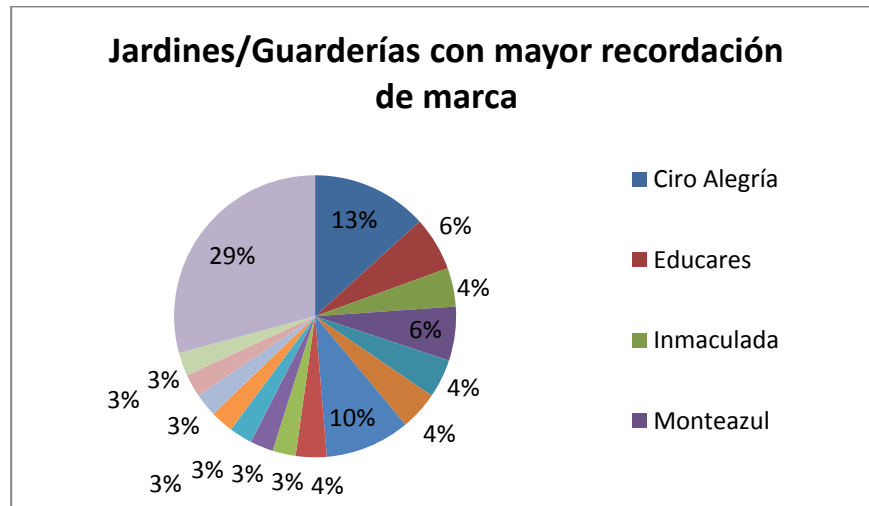
Gráfico N° 8: Guarderías en Trujillo en NSE A y B hasta el 2011



Fuente: Elaborado por los autores

Sin embargo dentro de estos podemos identificar a **Ciro Alegría** y **San José** como los competidores con mayor reconocimiento de marca en el segmento de mercado, tal y como podemos ver en el siguiente cuadro:

Gráfico N° 9: Recordación de Marca de Jardines/Guarderías

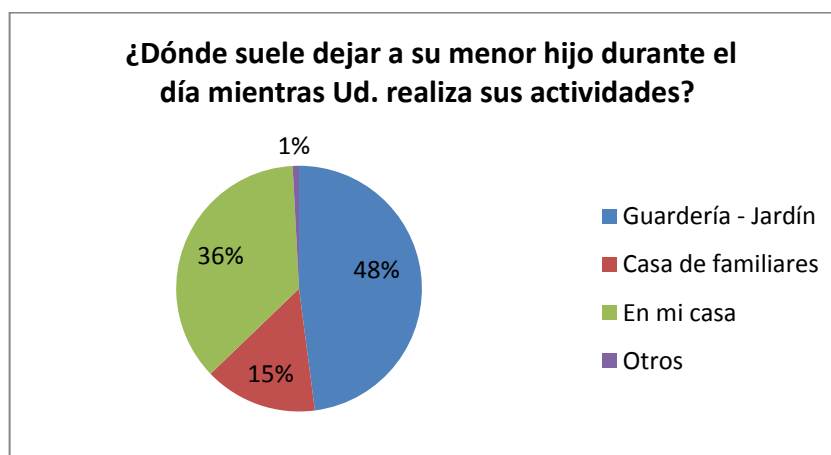


Fuente: Elaborado por los autores

Por otro lado el sector de educación privada, el cual se ubica dentro del rubro otros servicios en el desglose del PBI apunta a que desarrolle una tasa de crecimiento aún mayor que en el presente año, lo cual equivale a más del 9,1 %. Esto representa una línea de crecimiento sostenido, lo cual es positivo para las futuras inversiones, en tanto que hay una demanda por satisfacer presente y futura.

Un punto importante a tener en cuenta es los servicios sustitutos para este rubro, dado que muchas veces ante la insatisfacción hacia la oferta actual o por diversos motivos como son el desconocimiento de la oferta, la desconfianza o la situación económica, los padres acuden a dejarlos en casa bajo el cuidado de una nana o familiar, o en casa de los abuelos, tal y como podemos apreciar a continuación:

Gráfico N° 10: Identificación de sustitutos



Fuente: Elaborado por los autores

2.2.3 Niveles de precios, políticas, condiciones de venta, descuentos y regulaciones

Los precios oscilan entre los S/.300 y S/.400, y se suele cobrar por conceptos como derecho de ingreso, matrícula y pensión.

Por otro lado los pagos son al contado, en efectivo o vía pago en banco.

Tabla N° 2: Precios y conceptos a nivel competidores

Concepto	Cuna y Jardín San José	Nido Jardín Ciro Alegría	Nido Jardín Colegio Educares	Talentos
Derecho de Ingreso	S/. 150.00	S/. 200.00	S/. 250.00	S/. 100.00
Matricula	S/. 270.00	S/. 380.00	S/. 250.00	S/. 450.00
Pensión	S/. 380.00	S/. 440.00	S/. 350.00	S/. 405.00

Fuente: Elaborado por los autores

2.2.4 Comunicaciones, niveles de publicidad, promociones de venta, relaciones públicas.

A nivel del Mix comunicacional, podemos observar una tendencia por los medios tradicionales, como las revistas tradicionales de Trujillo, suplementos de principales periódicos, y paneles en principales avenidas como la Avenida Larco. Sin embargo vemos una incursión importante en las Redes Sociales y Páginas Web, donde ofrecen sus servicios, presentan algunos beneficios y generan engagement a través de videos fotos de los niños y sus diferentes actividades realizadas.

Tabla N° 3: Medios más utilizados por el sector

Medios Impresos	Outdoor	Internet
Guía Semanal	Paletas (Av. Larco y Av. Fátima)	Facebook
Delfin de Semana	Paneles (Av. Larco y Av. Fátima)	Blog
Revista MAS		Website
Páginas Amarillas		

Fuente: Elaborado por los autores

2.2.5. Prácticas en el sector, alianzas estratégicas, vínculos con el gobierno, imagen corporativa, marketing social.

No existen alianzas estratégicas entre empresas del sector y otras empresas del medio; A nivel de marketing social, sólo se desarrollan actividades de bien social por campañas muy particulares, no existe una cultura o enfoque gerencial en función al marketing social o con la idea de ser empresas socialmente responsables.

2.3. Análisis de la competencia

2.3.1. Estructura del sector:

2.3.1.1. Nivel de empresas existentes

La oferta de Jardín, nidos y guarderías, es variada, destacando algunos competidores sobre otros, ya sea por sus años de experiencia en el mercado o la calidad de sus servicios; Hemos considerado a 04 competidores para analizar su propuesta desarrollada en el mercado, tal y como podemos ver a continuación:

Tabla N° 4: Análisis de Competidores

Competidor	Edades	Servicios	Diferencial	Horario	Posición Competitiva
Nido Jardín Ciro Alegría	7 meses a 5 años	<ul style="list-style-type: none"> • Estimulación temprana • Movilidad • Idiomas • Talleres 	Proyecto Optimist	8:00 am – 12:30 pm	Líder
Cuna Jardín San José	1 a 5 años	<ul style="list-style-type: none"> • Educación activa • Visitas guiadas • Talleres • Idiomas y computación 	Desarrollo Neuromotor	8:00 am – 12:30 pm	Retador
Nido Jardín Educares	2 meses a 5 años	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo lógico matemático • Audiciones musicales • Paseos de aprendizaje • Lengua – Hábitos de lectura 	Evaluaciones Psicopedagógicas	8:00 am – 12:30 pm	Seguidor
Talentos	0 a 5 años	<ul style="list-style-type: none"> • Estimulación temprana • Programa Optimist • Talleres • Escuela para padres 	Desarrollo de Inteligencias Múltiples	7:20 am – 02:00 pm	Seguidor

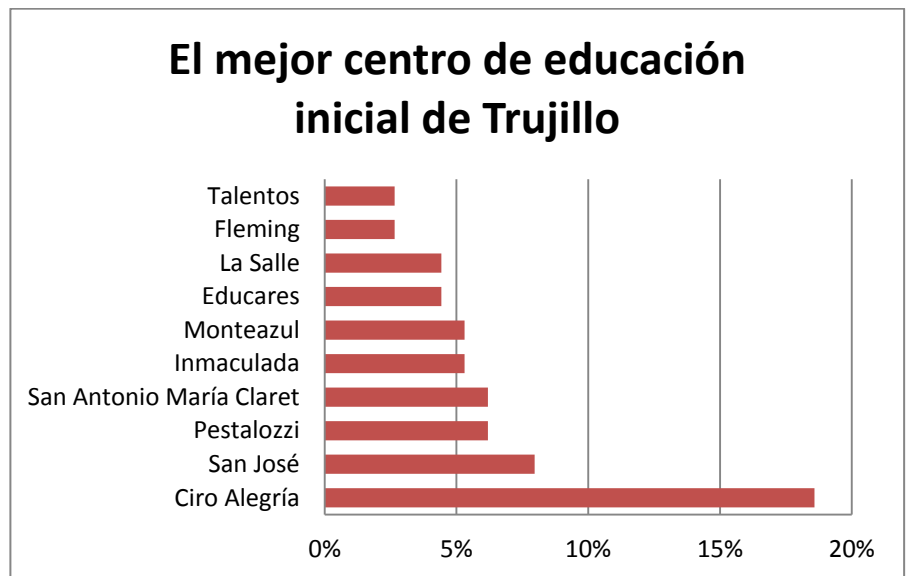
Fuente: Elaborado por los autores

Podemos apreciar que el horario de atención por lo general es máximo hasta las 02 de la tarde y que la oferta es bien variada, destacando el desarrollo del Programa Optimist, que es programa de Educación Personalizada, que tiene por finalidad desarrollar y fortalecer las habilidades de los niños desde la edad temprana. La propuesta tiene como característica el atender a la persona en su integralidad, favoreciendo el desarrollo de la personalidad.

2.3.2. Situación y reputación de las empresas

En este punto pudimos identificar que existe un líder con alto posicionamiento de mercado, el cual es considerado como el mejor, el mismo que dista de manera considerable de sus seguidores, tal y como podemos ver en el siguiente cuadro:

Gráfico N° 11: Reconocimiento del mejor centro de educación inicial de Trujillo



Fuente: Elaboración propia

Existen más centro de educación inicial (jardín, guardería y cuna) sin embargo no llegan ni al 1% dentro de las respuestas a la pregunta: Cuál es el mejor centro de educación inicial de Trujillo.

2.3.2.1. Capacidad de producción

En cuanto a la capacidad de producción, la determinaremos en función a la capacidad instalada

para atender niños, es decir la cantidad de niños por salón y en total con la que se cuenta por competidor, tal y como podemos ver en el siguiente cuadro:

Tabla N° 5: Número de niños por competidores directos

JARDIN	NIÑOS POR AULA	TOTAL SALONES	TOTAL NIÑOS
Ciro Alegría	20	3	60
San José	16	2	32
Talentos	18	3	54

Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver el promedio de niños por aula no supera los 20 niños, dato importante a tener en cuenta, pues se trata de competidores directos que desarrollan su oferta en nuestro segmento de mercado, por otro lado no debe superar los 20 niños para poder brindarles la atención debida, ya que es un factor muy importante para los padres, pues representa la seguridad y atención necesaria para su hijo.

2.3.2.2. Capacidad de marketing

A nivel planificación, dirección y ejecución de actividades de Marketing, podemos identificar que existe un desconocimiento de las mismas, las cuales de llevarse a cabo se hacen de manera empírica y sin

planificación, producto de la coyuntura y ante algunas tendencias que origina el propio mercado. Ningún competidor cuenta con un profesional de Marketing, y peor aún hay una filosofía gerencial centrada en las ventas, más que en la fidelización del cliente y en rentabilizar esa relación.

2.3.2.3. Nivel de diversificación del sector

Básicamente el sector se ha diversificado a nivel de presentar 03 tipos de servicio:

- Cuna
- Nido
- Jardín

2.3.2.4. Fortalezas y debilidades del sector

Fortalezas

- Líderes bien posicionados en el mercado
- Oferta variada
- Servicios complementarios
- Buen talento humano
- Buena ubicación

Debilidades

- Instalaciones improvisadas
- Clientes poco fidelizados

- Sin visión de marketing
- No cuentan con planificación comunicacional

2.3.2.5. Capacidad de recursos humanos

Existe un mercado de recursos humanos importante, producto de la existencia de profesionales competentes en lo referente a la educación inicial, como es el caso de docentes especializados egresados de universidades, así como de psicólogos especializados en niños y educación en general, quienes en conjunto buscan la mejora de la prestación del servicio académico, esto beneficia a los niños y garantiza a los padres que sus hijos están en buenas manos, sin embargo no todos los competidores recurren a estos profesionales, incluso algunos improvisan con docentes o asistentes, por la necesidad de pagar sueldos bajos.

2.3.3. Rentabilidad del sector:

2.3.3.1. Nivel tributario sobre las utilidades

Se pagara el 30% sobre la utilidad antes de impuestos como parte del impuesto a la renta.

3. CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

3.1. Análisis del Abastecimiento, tecnología y Recursos Humanos

3.1.1. Abastecimiento

3.1.1.1. Políticas de relaciones con los proveedores

i) Transparencia y Objetividad en los procesos de Compra.

El proceso de compras debe garantizar la absoluta transparencia en la gestión de las compras y la objetividad en la toma de decisiones. El criterio de selección de los mismos estará basado en la propuesta integral de negocio presentada que incluye aspectos tales como: precios competitivos, valor agregado, fortaleza financiera y la capacidad de construir alianzas con nuestra Empresa.

ii) Cumplimiento de Compromisos.

Constituye una parte integral de nuestra ética empresarial el garantizar y honrar siempre el cumplimiento de los compromisos adquiridos con nuestros Proveedores. Con este propósito los colaboradores que efectúen estos compromisos escritos o verbales, deben tener las autorizaciones respectivas para poder realizar esta tarea.

iii) Relación de largo plazo con enfoque ganar-ganar.

En las decisiones de compra, brinda privilegios a aquellas relaciones comerciales y de servicio las cuales son sustentadas en el largo plazo y que presentan

rentabilidad para todas las partes involucradas en vez de favorecer relaciones comerciales que brinden beneficios a corto plazo.

iv) Igualdad de Oportunidades a los Proveedores.

Se debe garantizar la igualdad de oportunidades a todos los Proveedores para que oferten sus productos o servicios a nuestra empresa en un proceso de compra determinado.

v) Evaluación de Proveedores.

Los Proveedores de Mamá Kanguro deben ser evaluados en su desempeño como tales, de acuerdo a criterios de evaluación definidos por la administración y aplicados en función de las características del producto adquirido o el servicio contratado al Proveedor. Para aquellos Proveedores que obtengan una calificación insuficiente o negativa, se deberá tomara acción de regularización y ajuste o la terminación de los respectivos contratos según sea la situación específica.

vi) Realización de Pagos a tiempo.

Se debe pagar a los Proveedores oportunamente de acuerdo a las condiciones pactadas en los respectivos contratos, sin distinción de Proveedor para agilizar y priorizar el proceso de pago que debe ser conocido por el Proveedor.

vii) Formalidad en las relaciones con los Proveedores.

La relación comercial con Proveedores debe siempre ser formal y los acuerdos logrados y pactados deben

siempre estar por escrito. A los proveedores se les debe responder con prontitud y cortesía.

viii) Dialogo con los Proveedores.

Se tiene como practica institucional, el escuchar y dialogar con los Proveedores en forma sistemática y profesional, con el objetivo de atender sus preocupaciones, sugerencias y reclamos que permita mejorar continuamente la relación con ellos. Para estos efectos se establecerán canales formales de comunicación, como son el correo electrónico y físico.

ix) Optimización de Base de Proveedores.

Se deben promover el mantener una cantidad óptima de Proveedores por rubro de compra que asegure una sana competitividad y diversificación del riesgo para la continuidad de la operación.

3.1.2. Tecnología

3.1.2.1. Nivel de tecnología para operaciones de marketing y ventas

En lo referente a tecnología para actividades de Marketing, se requiere de un soporte tecnológico básico y funcional, que garantice el correcto desarrollo de la variable comunicacional, el procesamiento de la información del mercado y de nuestros clientes, así como la generación de base de datos en pro del

fortalecimiento de relaciones con el cliente y su respectiva fidelidad.

Para lo cual se requiere:

- Pc Básica
- MS Office Excel para administración de BD
- Cuenta Facebook
- Hosting para envío de mailing
- Teléfono fijo
- Internet

3.1.2.2. Nivel de tecnología para las actividades de servicios

La ventaja diferencial de Mamá Kanguro radica en el monitoreo en tiempo real de las condiciones de prestación del servicio, así como del cuidado de los menores, por lo que nuestra inversión principal está en este punto, dado que tenemos que garantizar la calidad de la conexión, así como de imagen y video para que nuestros clientes, es decir los padres de familia puedan apreciar esta nueva herramienta, la cual nos hace únicos en el mercado. Por tal motivo el soporte tecnológico para la prestación del servicio radica en:

- 25 Computadoras Pentium Core duo
- 05 Cámaras de video
- Soporte de cámaras
- 04 Televisores de 29 pulgadas
- 04 Reproductores DVD
- 02 Impresoras
- 02 Equipos de Sonido de 300W

- 01 Cocina Semi-industrial
- 01 Juego de Ollas
- 10 docenas de cucharitas
- 10 docenas de platos
- 10 docenas de vasos de plástico
- 01 Refrigeradora dos puertas
- 03 Equipos esterilizadores de biberones
- 01 Lavadora 6 Kg
- 01 Horno microondas
- 01 Guitarra
- 01 Órgano Musical
- 01 Proyector Multimedia
- 01 Juego de entretenimiento de patio

3.1.3. Recursos Humanos

3.1.3.1. Nivel de comunicación con el personal

Mamá Kanguro, buscará una comunicación horizontal a todo nivel, para lo cual desarrollará una organización con pocos niveles jerárquicos y procedimientos establecidos, así como la utilización del empowerment.

Para mantener la comunicación se harán reuniones semanales por espacio de una hora a fin de retroalimentar y tratar temas de importancia, así como la utilización del correo corporativo y un boletín virtual.

3.1.3.2. Políticas de selección

El servicio que presta Mamá Kanguro es de contacto directo con el cliente y el usuario final está constituido por niños en edad formativa, por lo que el personal que forma parte de nuestra organización debe contar con las competencias necesarias para la optimización del servicio a brindar.

1. Todo candidato a un puesto dentro de Mamá Kanguro debe pasar por el proceso de Reclutamiento y Selección de la empresa.
2. Todo postulante debe cumplir con el perfil que requiere el puesto, tener las competencias necesarias para el cumplimiento de las responsabilidades y el objetivo que demande el puesto.
3. Todo proceso debe estar en función del perfil del puesto, y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función.
4. En los procesos de selección no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como por ejemplo, pruebas de embarazo.
5. Los postulantes que presenten alguna discapacidad que les produzca impedimento o dificultades para la aplicación de los instrumentos de selección, deberán informarlo en su postulación, para efectos de

adaptarlos y así garantizar la no discriminación por esta causa.

6. Para la promoción debe estar debidamente sustentada y de acuerdo a requerimiento de la empresa.
7. Con el propósito de fomentar la participación y no discriminación, el proceso de selección finalizará con una entrevista a cargo de la dirección.

3.1.3.3. Planes de capacitación

Para tener un personal con las competencias necesarias y con los conocimientos debidamente actualizados, desarrollaremos los siguientes planes de capacitación:

A nivel Administrativo:

Temas: Atención al cliente, Planificación

Cuando: Semestral

Técnicas: Clase, On Line y Lecturas

A nivel Académico:

Temas: Herramientas para la enseñanza, Psicología de menores, Educación para padres

Cuando: Trimestral

Técnicas: Clase, On Line y Lecturas

3.1.3.4. Nivel de desempeño de los trabajadores

Para medir el nivel de desempeño de nuestros trabajadores utilizaremos el método de evaluación de 360° a fin de tener una perspectiva global del desarrollo de nuestras obligaciones a todo nivel.

3.1.3.5. Clima laboral

Con la finalidad de tener un clima laboral adecuado y que fomente la unión de los colaboradores, así como el mejor desempeño de los mismos, desarrollaremos reuniones mensuales para ver la evolución de la organización y tomar medidas correctivas de ser el caso.

Tabla N° 6: Plan para Clima Laboral

¿Qué?	Reunión mensual.
¿Quiénes?	Personal administrativo y académico.
¿Para qué?	Evaluar desempeño y tomar decisiones correctivas.
¿Cuándo?	Primer sábado de cada mes.
¿Dónde?	Instalaciones de Mamá Kanguro.

Fuente. Elaboración propia

3.1.3.6. Motivación e incentivos.

Para motivar a nuestro personal a todo nivel desarrollaremos un plan de incentivos de la siguiente manera:

A nivel académico:

Objetivo	Lograr promedio de nota superior al 17 en encuesta aplicada a padres
Beneficiado	Docentes
Responsable	Dirección
Recompensa	Bono de S/.500

A nivel administrativo:

Objetivo	Ser considerado el empleado del mes.
Beneficiado	Personal administrativo
Responsable	Administración
Recompensa	Reconocimiento público, cena pagada y vale de alimentos.

3.2. Infraestructura de la Empresa

3.2.1. Administración Financiera

3.2.1.1. Políticas de créditos y cobranzas

Antes de la imposición de la política de créditos y cobranza hay que tener en cuenta que según la ley peruana ningún centro educativo puede prohibir el ingreso a sus alumnos por atraso de pagos de pensión.

- Mamá Kanguro no otorgará créditos a ningún, sólo se accederá a una ampliación de la fecha de pago previa solicitud del cliente y debidamente argumentada ante la dirección, siendo esta ampliación no mayor a quince días calendario.
- Se aceptarán pagos vía tarjeta de crédito.
- En el caso de las compras por parte de Mamá Kanguro, las que sean a crédito, estarán en función a la negociación de las partes, siendo el tiempo mínimo para pago de una semana por parte de nuestra empresa al proveedor.

3.2.1.2. Estructura de costos

Tabla N° 7: Estructura de costos del servicio (nuevos soles)

Descripción	01	02	03	04	05
COSTOS DIRECTOS	91,860.00	92,242.50	97,065.00	97,447.50	102,492.00
Materiales Directos	3,060.00	3,442.50	3,825.00	4,207.50	4,590.00
Mano de Obra Directa	88,800.00	88,800.00	93,240.00	93,240.00	97,902.00
COSTOS INDIRECTOS	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00
Materiales Indirectos	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00
TOTAL	99,060.00	99,442.50	104,265.00	104,647.50	109,692.00

3.2.1.3. Capital de trabajo

El capital de trabajo cubre los costos y gastos de la empresa, los cuales se toman para el primer mes de funcionamiento.

A partir de los meses siguientes se cubrirán con los ingresos por ventas.

Tabla Nº 8: Capital de trabajo (nuevos soles)

Concepto	00	01	02	03	04	05
Costos de Producción		99,060.00	99,442.50	104,265.00	104,647.50	109,692.00
Gastos Administrativos		55,872.00	55,872.00	58,032.00	58,032.00	60,300.00
Gastos de Ventas		9,100.00	9,100.00	9,100.00	9,100.00	9,100.00
Total de Costos y Gastos		164,032.00	164,414.50	171,397.00	171,779.50	179,092.00
Variaciones del Capital de Trabajo	164,032.00	382.50	6,982.50	382.50	7,312.50	
<i>Factor de Desface</i>	0.166666667	0.166666667	0.166666667	0.166666667	0.166666667	
TOTAL SIN IGV	27,338.67	63.75	1,163.75	63.75	1,218.75	0.00

3.2.2. Organización

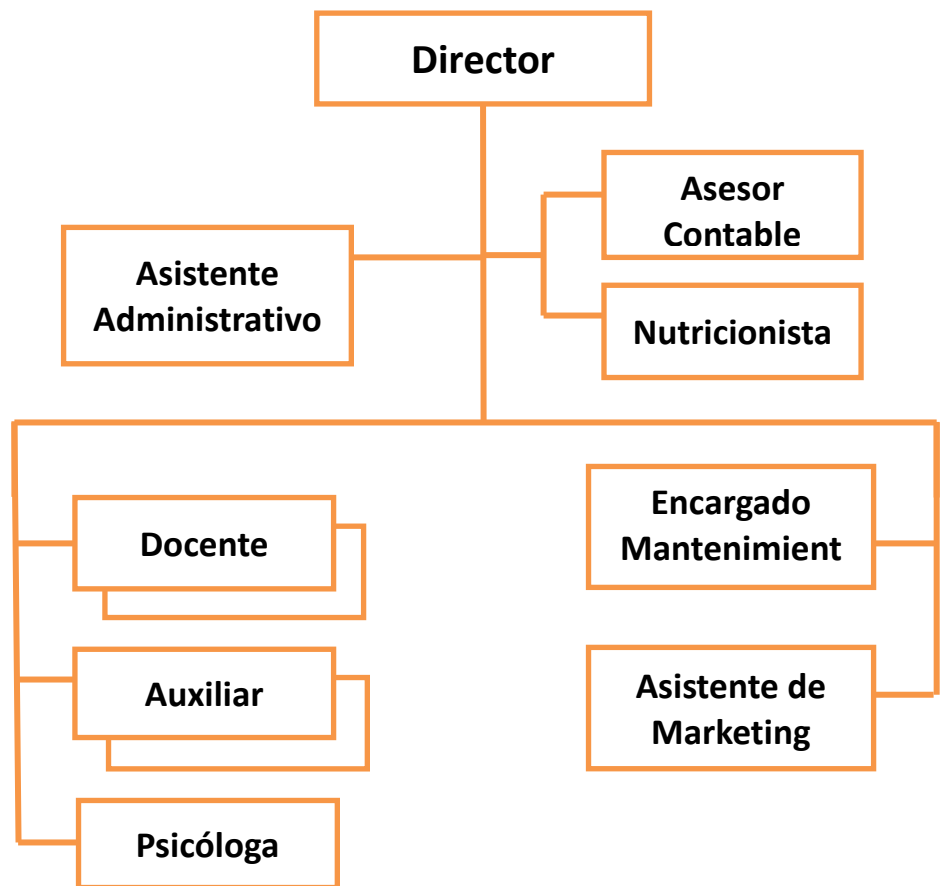
3.2.2.1. Niveles de jerarquización

Para una mejor comunicación y eficiencia en los procesos a nivel de la organización desarrollaremos dos niveles jerárquicos, como son gerenciales y operativos.

3.2.2.2. Organigrama de la empresa claro y operativo

El Organigrama de Jardín Guardería Mamá Kanguro será de acuerdo al siguiente seño:

Organigrama Jardín Guardería Mamá Kanguro



Fuente: Elaborado por los autores

3.2.2.3. Manuales de funciones

De acuerdo a nuestro organigrama diseñamos nuestra descripción de puestos con sus respectivos perfiles, funciones y competencias:

Director

Empresa: Mamá Kanguro	
Puesto: Director	Área: Dirección
Reporta a:	

Perfil del Puesto:
Profesional de Educación con estudios en Administración de empresas, encargado de optimizar la gestión de la empresa y como tal ejercer la representación administrativa, comercial y académica en forma individual, conjunta, indistinta o sucesivamente. Administrar los recursos humanos, económicos y financieros de la empresa, asegurando su utilización en las mejores condiciones de costo, oportunidad y eficiencia, para lograr resultados concordantes con los objetivos empresariales.

Responsabilidades del Puesto	Grado de relevancia
Contacto directo con los clientes	Alto
Dirección de los colaboradores	Alto
Representatividad ante externos	Alto

Negociar con clientes internos	Alto
Competencias	Nivel
Orientación al cliente	Grado A
Organización	Grado A
Decisión	Grado A
Trabajo en Equipo	Grado A
Flexibilidad	Grado A

Asistente Administrativo

Empresa: Mamá Kanguro
Puesto: Asistente Administrativo Área: Administración
Reporta a: Director

Perfil del Puesto:
<p>Profesional técnico en Administración, encargado de ejecutar los procesos administrativos del área, llenado de formularios, revisión de documentos, apertura de matrículas aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos y lograr resultados oportunos.</p>

Responsabilidades del Puesto	Grado de relevancia
Contacto directo con los clientes	Alto
Asiste a la dirección	Alto
Ejecución y supervisión de actividades	Medio
Responsable de trámites	Alto
Compras y Adquisiciones	Alto

Competencias	Nivel
Orientación al cliente	Grado A
Organización	Grado A
Decisión	Grado B
Trabajo en Equipo	Grado A
Flexibilidad	Grado A

Asesor Contable

Empresa: Mamá Kanguro
Puesto: Asesor contable Área: Administración
Reporta a: Director

Perfil del Puesto:
Profesional en Contabilidad, encargado de Efectuar asientos de las diferentes cuentas,

revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución, asimismo revisar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas, revisar y verificar planillas de retención de impuestos.

Responsabilidades del Puesto	Grado de relevancia
Registros contable	Alto
Análisis financiero	Alto
Ejecución de tributación	Alto
Responsable de trámites	Medio
Gestión de planillas	Alto

Competencias	Nivel
Orientación al cliente	Grado A
Organización	Grado A
Decisión	Grado B
Trabajo en Equipo	Grado A
Flexibilidad	Grado A

Nutricionista

Empresa: Mamá Kanguro
Puesto: Asesor contable Área: Salud y Bienestar
Reporta a: Director

Perfil del Puesto:

Profesional en Nutrición, encargado de velar por el desarrollo y progreso de los niños, realizando un seguimiento en la talla y peso de los niños; indicando las formas de preparación y elaboración de los regímenes alimenticios, asimismo determina la calidad nutricional de alimentos para ayudar a los padres de familia en la nutrición de sus hijos.

Responsabilidades del Puesto	Grado de relevancia
Elaboración de dietas	Alto
Vela por salud del cliente interno	Alto
Asesora padres	Medio
Monitorea crecimiento de niños	Alto
Coordina campañas	Medio

Competencias	Nivel
Orientación al cliente	Grado A
Organización	Grado B

Decisión	Grado B
Trabajo en Equipo	Grado A
Flexibilidad	Grado A

Docente

Empresa: Mamá Kanguro	
Puesto: Docente	Área: Académica
Reporta a: Director	

Perfil del Puesto:
Profesional en Educación Inicial, encargado en orientar y guiar la actividad mental y constructiva de los alumnos a quienes ayudará pedagógicamente, asimismo el de trasmisor de conocimientos, el de supervisor del proceso de aprendizaje e incluso de investigador educativo.

Responsabilidades del Puesto	Grado de relevancia
Elaboración de clases	Alto
Evaluar el progreso de los niños	Alto
Diseñar actividades de aprendizaje	Alto
Cuidar a los niños en actividades	Alto
Coordinar con los padres	Alto

Competencias	Nivel
Orientación al cliente	Grado A

Organización	Grado B
Decisión	Grado B
Trabajo en Equipo	Grado A
Flexibilidad	Grado A

Auxiliar

Empresa: Mamá Kanguro	
Puesto: Docente	Área: Académica
Reporta a: Director	

Perfil del Puesto:
<p>Profesional Técnico en Docencia, encargado de auxiliar y ayudar como soporte al docente, interactuando con el Profesor y estableciendo una estrecha relación, encargado de Preparar y controlar los libros de aula, entregar el material didáctico solicitado por el profesor, Informar sobre asistencia e inasistencia de alumnos, entre otras funciones.</p>

Responsabilidades del Puesto	Grado de relevancia
Asiste al docente	Alto
Alimenta a los niños	Alto
Cuida la integridad del niño	Alto
Apoya en actividades externas	Alto

Competencias	Nivel
Orientación al cliente	Grado A
Organización	Grado B
Decisión	Grado B
Trabajo en Equipo	Grado A
Flexibilidad	Grado A

Psicóloga

Empresa: Mamá Kanguro	
Puesto: Psicóloga	Área: Académica
Reporta a: Director	

Perfil del Puesto:
Profesional en Psicología, encargado de la evaluación del correcto desarrollo evolutivo del niño, asesoramiento a las familias y charlas para padres, estimulación temprana, asimismo de la evaluación de los test psicológicos, diseñar juegos para estimular el desarrollo en el niño.

Responsabilidades del Puesto	Grado de relevancia
Evalúa Test psicológicos	Alto
Realiza talleres	Alto
Atiende a los padres	Alto

Apoya en actividades de aprendizaje	Medio
-------------------------------------	-------

Competencias	Nivel
Orientación al cliente	Grado A
Organización	Grado B
Decisión	Grado B
Trabajo en Equipo	Grado A
Flexibilidad	Grado A

Encargado de Mantenimiento

Empresa: Mamá Kanguro	
Puesto: Encargado	Área: Mantenimiento
Reporta a: Director	

Perfil del Puesto:
Profesional en Computación, encargado del Control de los trabajos de mantenimiento de todos los equipos de la institución, asegurando que funcionen en forma correcta, asimismo del cuidado de la infraestructura y del monitoreo en línea que se realizará para una mayor comodidad y confianza de los padres de familia.

Responsabilidades del Puesto	Grado de relevancia
Limpieza y Mantenimiento de	Alto

instalaciones	
Mantenimiento de equipos	Alto
Soporte de software	Alto
Reparaciones	Medio

Competencias	Nivel
Orientación al cliente	Grado A
Organización	Grado B
Decisión	Grado A
Trabajo en Equipo	Grado A
Flexibilidad	Grado A

Asistente de Marketing

Empresa: Mamá Kanguro	
Puesto: Asistente	Área: Marketing
Reporta a: Director	

Perfil del Puesto:
<p>Profesional o Bachiller en marketing, encargado de apoyar en la elaboración y ejecución del plan anual de marketing e imagen institucional, crear e innovar proyectos despot publicitarios, proponer y ejecutar la difusión de la imagen Institucional, asimismo ver la parte comercial, publicitaria, correos, reporte de ventas, número de</p>

niños matriculados, entre otras funciones.

Responsabilidades del Puesto	Grado de relevancia
Elabora Plan de Marketing	Alto
Monitorea satisfacción de clientes	Alto
Benchmarking de competidores	Alto
Coordina con agencia de publicidad	Alto
Gestión e-Marketing	Alto
Gestión de Ventas	Medio

3.2.3. Ejecución y control

3.2.3.1. Políticas de estímulos para motivar al personal

Para medir el desempeño de Mamá Kanguro, y su respectivo personal, se utilizarán indicadores a nivel de:

- Nivel administrativo:
 - Ventas
 - Rentabilidad
 - Satisfacción del cliente sobre el servicio

- Nivel académico:
 - Satisfacción de los padres
 - Resultados de los niños

De cumplir satisfactoriamente con los objetivos establecidos por indicador, el personal se hará acreedor a un bono adicional anual de hasta un sueldo.

3.2.3.2. Evaluación del desempeño individual

Para la evaluación del desempeño de los colaboradores utilizaremos el método de evaluación de escala gráfica, donde tomaremos en cuenta los siguientes factores de valorización:

- Conocimiento del cargo
- Calidad de trabajo
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Actitud

Ver Anexo N# 03

3.2.3.3. Medidas correctivas

De no cumplir con la normativa de la empresa o realizar alguna falta grave que atente contra la organización, ya sea en la prestación del servicio o contra la imagen de la misma se procederá a realizar las siguientes medidas correctivas:

Falta leve

Se entiende por falta leve, aquella que infringe el colaborador de modo esporádica y que no atenta

directamente a nuestros clientes o vayan en desmedro de la imagen de la organización; Consideramos, las tardanzas, faltas injustificadas o mal uso de los equipos e infraestructura de la organización. En caso de falta leve se aplicará la suspensión del colaborador sin goce de haber.

Falta grave

Se considerará falta grave aquella acción que realice el colaborador y atente directamente a la organización y su debida imagen y desarrollo, como es el caso de:

- Favorecer de alguna manera a un estudiante o padre
- Maltrato, aprovechamiento o acoso a un cliente
- Presentarse en estado etílico o con indicios de consumo de drogas a la institución.

Ante una falta grave se procederá a separar al colaborador de la institución.

3.3. ANALISIS FDOA

3.3.1. Identificación de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

- Crecimiento sostenido del mercado
- Cambios en las costumbres del trujillano
- Tendencia de los padres por mayor seguridad de sus menores al cuidado de terceros
- Desarrollo de las tecnologías de la información

- Clientes poco fidelizados
- Poca visión de marketing de la competencia

Amenazas:

- Cambios en la ley peruana
- Alto posicionamiento por parte de la competencia
- Ingreso de competidores con mayor inversión
- Incremento del costo salarial
- Ingreso de servicios sustitutos

3.3.2. Identificación de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

- Únicos con monitoreo en línea
- Visión empresarial enfocada en Marketing
- Instalaciones adecuadas
- Personal debidamente capacitado
- Procesos claros y estandarizados enfocados en el cliente
- Ubicación estratégica
- Se cuenta con planificación estratégica
- Capacidad de adaptación e innovación

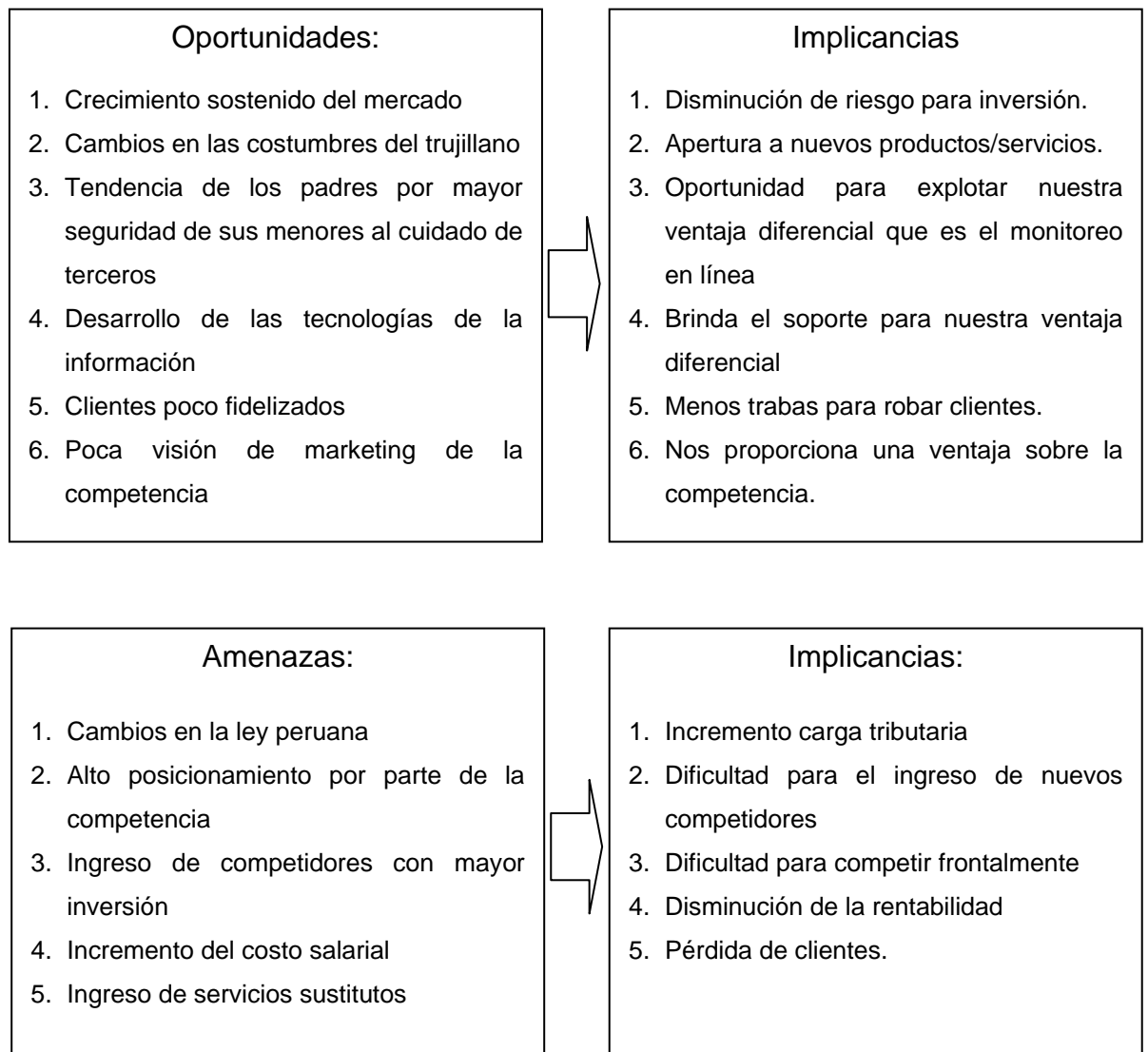
Debilidades

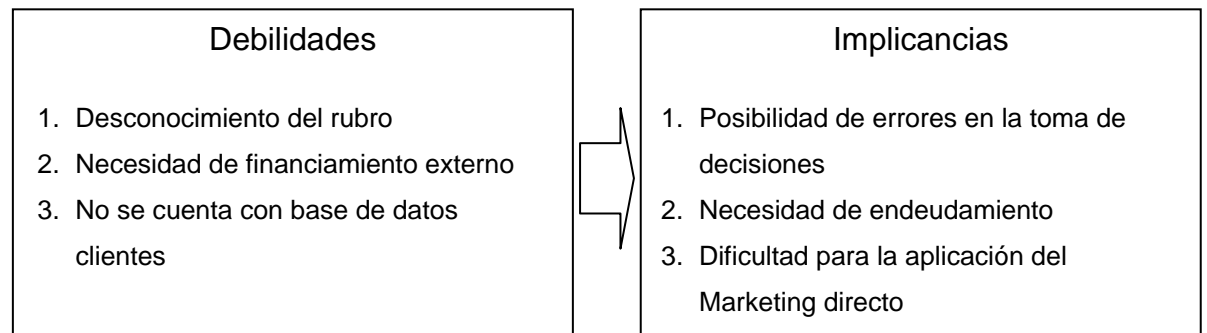
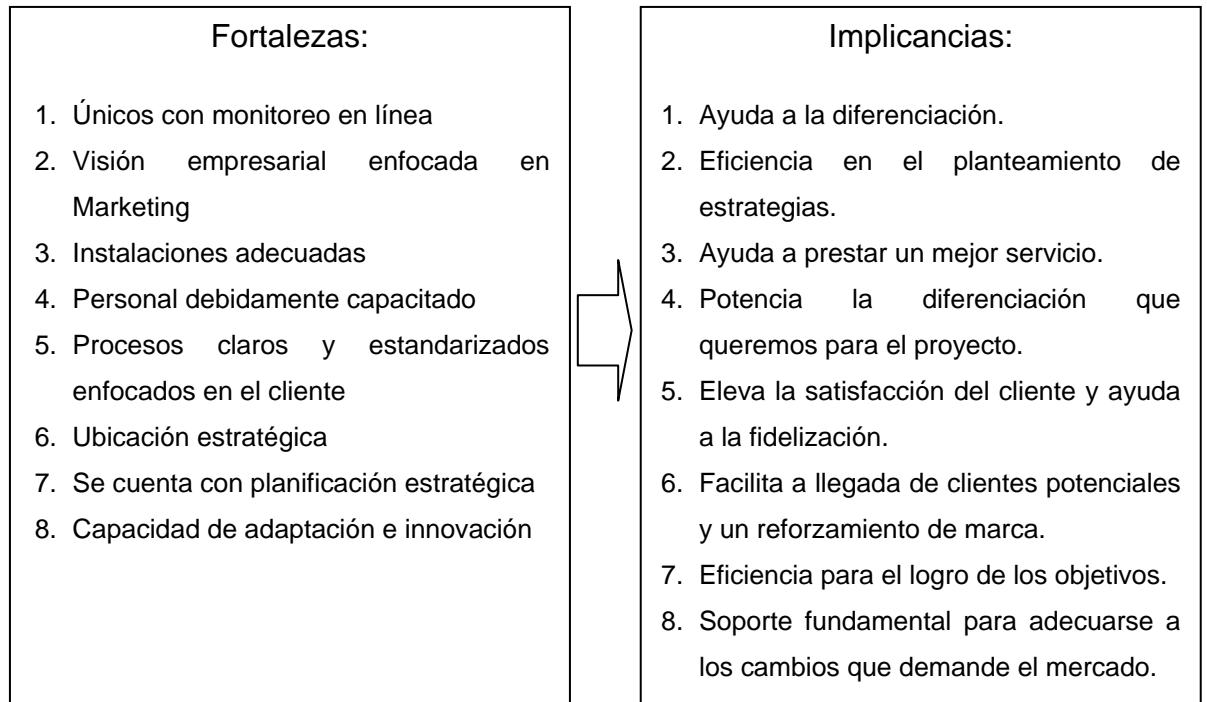
- Desconocimiento del rubro
- Necesidad de financiamiento externo
- No se cuenta con base de datos clientes

3.3.3. Análisis matricial para identificar las principales FDOA

	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento sostenido del mercado 2. Cambios en las costumbres del trujillano 3. Tendencia de los padres por mayor seguridad de sus menores al cuidado de terceros 4. Desarrollo de las tecnologías de la información 5. Clientes poco fidelizados 6. Poca visión de marketing de la competencia 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en la ley peruana 2. Alto posicionamiento por parte de la competencia 3. Ingreso de competidores con mayor inversión 4. Incremento del costo salarial 5. Ingreso de servicios sustitutos
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Únicos con monitoreo en línea 2. Visión empresarial enfocada en Marketing 3. Instalaciones adecuadas 4. Personal debidamente capacitado 5. Procesos claros y estandarizados enfocados en el cliente 6. Ubicación estratégica 7. Se cuenta con planificación estratégica 8. Capacidad de adaptación e innovación 	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>F1O1O2O3O4: Desarrollo de la propuesta de valor en función a los beneficios del monitoreo en línea.</p> <p>F2F7F8O1O5O6: Aplicación de estrategias de marketing para quitar clientes no fidelizados a la competencia.</p> <p>F2F4F5O5O6: Implementación de un plan de fidelización para clientes.</p>	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>F1F2A2A3: Implementación de un plan comunicacional</p> <p>F3F4F5A3: Posicionarnos como una alternativa de “Mas por lo mismo”.</p> <p>F5f7F8O4: Monitoreo y fijación del precio en función al valor.</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento del rubro 2. Necesidad de financiamiento externo 3. No se cuenta con base de datos clientes 	<p style="text-align: center;">DO</p> <p>D1D3O1O2: Tercerizar algunas acciones a profesionales expertos y agencias del medio.</p> <p>D2O1: Solicitud de préstamo bancario.</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>D1A2: Establecer alianzas estratégicas.</p>

3.3.4. Implicancias de las FDOA





3.4. DIAGNOSTICO

Como podemos apreciar el mercado sustenta un crecimiento adecuado lo cual conlleva a mayores inversiones y cambios en la conducta de los consumidores, los mismos que se vuelven más exigentes y valoran más la relación calidad versus precio. Esto aunado al hecho de que la gran preocupación de los padres es más

allá de la calidad de enseñanza, es la seguridad de sus menores hijos, los mismos que están en una edad altamente influenciable y que necesitan de los cuidados especiales de profesionales, para lo cual este proyecto que permite que el padre pueda monitorear a su menor hijo y a la vez tener una enseñanza de calidad, junto a otros servicios complementarios se vuelve una gran oportunidad para inversión y augura éxito para la misma. Por tales razones y aunado a la debida asesoría de profesionales expertos, como psicólogos, nutricionistas, y el soporte de una visión de marketing por parte de los inversionistas le permitirá tener el debido control y saber adecuarse a futuras tendencias del mercado, y tener una salud económica financiera que empuje el crecimiento para este proyecto.

4. CAPÍTULO 4: ESTRATEGIAS DEL MERCADEO

4.1. Estrategia genérica

Estrategia de Diferenciación

Jardín Guardería Mamá Kanguro desarrollará una estrategia de diferenciación basada en las características del servicio, a través de un servicio diferenciador como es el caso de la utilización del monitoreo online y en tiempo real de las actividades y el que hacer de los niños en nuestras instalaciones, de esta forma se brinda seguridad en el cuidado de los menores así como de la calidad de la enseñanza.

4.2. Propuesta de Valor

Nuestra propuesta de valor está relacionada con nuestra estrategia de posicionamiento, donde buscamos que nuestros clientes asuman que obtienen mayores beneficios que los ofrecidos por la competencia y al mismo precio. Esta propuesta de valor está en función de la seguridad que buscan los padres en sus menores hijos, dado que estos quedan bajo los cuidados de terceros, de esta manera están expuestos a malas costumbres e influencias, a través del monitoreo en tiempo real el padre de familia podrá corroborar el bienestar de su hijo y verificar las actividades de aprendizaje del mismo.

Como podemos apreciar en el análisis de valor perceptual, con nuestra propuesta superamos la media del mercado, lo cual nos da una ventaja diferencial y una mayor aceptación por parte del mercado de nuestro proyecto.

Tabla N° 9: Análisis del Valor Perceptual

Factores a evaluar en el mercado	Importancia	Mamá Kanguro	Ciro Alegría	San José	Educares	Talentos	Media
	(1-10)	(1-5)	(1-5)	(1-5)	(1-5)	(1-5)	
Calidad de Enseñanza	10	5	4	4	4	4	4.2
Infraestructura	7	4	4	4	3	5	4
Precio	8	4	4	4	3	3	3.6
Seguridad del niño	10	5	4	4	4	4	4.2
Talleres	7	4	4	4	4	4	4
Ubicación	5	4	4	4	4	3	3.8
Total		208	188	188	173	182	187.8
Índice Perceptual		1.11	1.00	1.00	0.92	0.97	1

Fuente: Elaboración propia

4.3. Determinación de Objetivos Generales de Marketing

- Posicionar a Jardín guardería Mamá Kanguro como el centro de cuidado y educación infantil que brinda seguridad y una enseñanza de calidad dentro de un ambiente e infraestructura adecuada en la ciudad de Trujillo.
- Lograr un reconocimiento de marca no menor a un 90% dentro del segmento de mercado al finalizar el primer año de operaciones.
- Obtener una fidelización de clientes no menor al 90% promedio anual.
- Lograr una participación de mercado de un 3% finalizado al primer año de iniciado nuestras operaciones y no menor a un 5% a partir del tercer año.

4.4. Estrategias Generales de Marketing

- **Penetración de Mercados**, Mamá Kanguro desarrollará un producto-servicio ya existente y con buen crecimiento en un mercado actual con gran potencialidad, pero para ingresar a este desarrollar una servicio complementario diferenciador como es el caso del monitoreo en tiempo real por parte de los padres de las actividades desarrolladas en nuestras instalaciones.
- **Estrategia de ataque a los flancos**, Mamá Kanguro buscará quitar clientes no satisfechos del todo por parte de la competencia actual y aquellos que buscan un valor diferencial para su menor hijo como es el caso de la seguridad de su integridad y buen trato de parte de terceros.
- **Estrategia Pull**, Mamá Kanguro buscará atraer a los clientes potenciales a través de una campaña comunicacional con un mensaje racional, resaltando la seguridad y cuidado de los infantes, acompañado de la calidad de enseñanza de nuestro proyecto.

4.5. Segmentación.

4.5.1. Macro segmento

4.5.1.1. Perfil según variables: definir variables de segmentación

Geográfico	Ciudad de Trujillo Distritos de Trujillo y Víctor Larco.
Demográfico	Edades entre 0 y 5 años Sexo Masculino y Femenino Hogares de 04 miembros promedio Ingreso mayores a S/.1800.00 NSE A y B Hogares jóvenes
Psicográfico	Estilo de vida indistinto
Conductuales	Usuario final Usuario no fiel Motivo de compra por obligación y necesidad Usuario habitual Servicio conocido en el mercado

4.5.1.2. Cuantificación del segmento macro

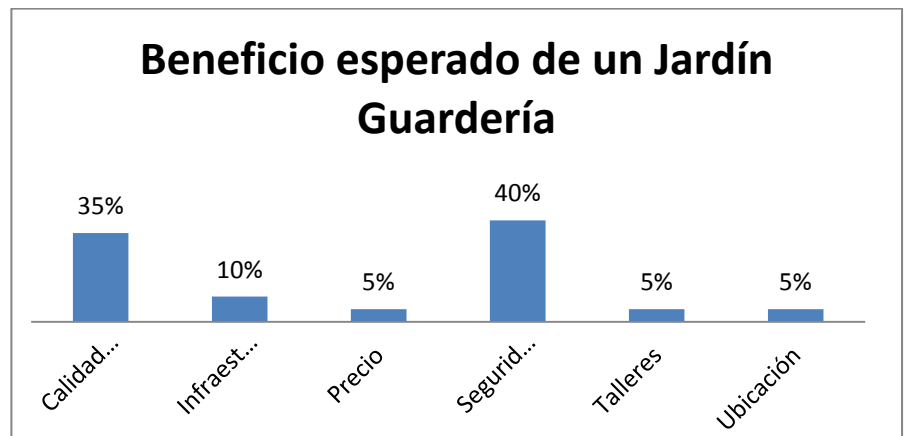
De acuerdo a nuestro perfil de consumidor y en relación al cálculo de nuestro mercado tenemos un mercado de 4518 niños, sin embargo debemos tener en cuenta que solo el 45% de la población se localiza en los distritos de Trujillo y Víctor Larco con lo que tenemos un segmento de mercado de **2033 niños.**

4.5.2. Micro Segmento

4.5.2.1. Determinación de las variables micro para definir el segmento

Para determinar las variables para la micro segmentación del mercado, utilizamos el beneficio buscado, obteniendo el siguiente resultado

Gráfico N° 12: Beneficio esperado del servicio



Fuente: Elaboración propia

4.5.2.2. Cuantificación del segmento micro (grupo objetivo al cual van a atender)

Mamá Kanguro se enfocará en los beneficios esperados como son: Seguridad del niño, Calidad de enseñanza y la Infraestructura adecuada, los mismos que sumados nos dan 85% del mercado; Por lo que aplicándole el 85% a los 2033 niños, nos da un segmento de mercado de **1729 niños**.

4.5.2.3. Estrategia de segmentación a aplicar

Aplicaremos una estrategia de segmentación no diferenciada, es decir una misma oferta a nivel del Mix de Marketing para todos los nichos de mercado existentes.

4.6. Elaboración o redefinición del Concepto Alternativo para desarrollar la declaración del Posicionamiento

4.6.1. Conceptos alternativos del producto / servicio

Dentro de los posibles conceptos del servicio a desarrollar por Jardín Guardería Mamá Kanguro hemos identificado los siguientes:

Concepto #1: Centro educativo inicial, con guardería incluida, con profesores especializados y un servicio enfocado en el cuidado adecuado de los niños.

Concepto #2: Jardín Guardería para niños con padres preocupados por la seguridad y la educación de sus menores hijos y que están dispuestas a pagar por el servicio diferente.

4.6.2. Inventario de posicionamiento de la competencia

Elementos	Nido Jardín Ciro Alegría	Cuna Jardín San José	Nido Jardín Educares	Jardín Talentos
Público	Niños de 0	Niños de 0	Niños de 0 –	Niños de 0 –

Objetivo	- 5 años de NSE A y B	- 5 años de NSE A y B	5 años de NSE A y B	5 años de NSE A y B
Beneficio Clave	Educación de calidad	Relación Costo / Beneficio	Exclusividad	Educación alternativa
Reason Why	Plana docente reconocida	Buen servicio a precio promedio	Menos alumnos por aula	Programas y talleres para desarrollo de diferentes inteligencias
Categoría / Sub categoría	Nido / Jardín	Cuna / Jardín	Nido / Jardín	Jardín
Modos y momentos de uso	Anual	Anual	Anual	Anual
Nivel de Precios	Promedio	Promedio	Alto	Alto
Slogan	No tiene	No tiene	No tiene	No tiene

4.6.3. Matriz de atributos y beneficios que defina la promesa comunicacional

Beneficios Esperados del producto ideal	Características o atributos del producto actual	Beneficios esperados del producto actual	Posible Promesa	Eje Publicitario
Enseñanza de calidad	Docentes especializados	Calidad en la enseñanza	Enseñanza de calidad	Protección y cariño para tus hijos. Jardín guardería con
Infraestructura adecuada	Buena infraestructura	Espacios adecuados	Adecuada infraestructura	
Buen Precio	Precio Promedio	Precio justo	Buen Precio	

		para el servicio		excelente calidad educativa y monitoreo en tiempo real para el desarrollo integral del niño y con una excelente ubicación.
Seguridad del niño	Monitoreo en línea	Cuidado y seguridad para el menor	Protección y amor para el menor	
Talleres Integrales	Existen talleres adicionales	Niño con desarrollo de inteligencias	Desarrollo integral del niño	
Buena Ubicación	Excelente ubicación	Excelente ubicación	Excelente ubicación	

4.6.4. Elaborar la Declaración del Posicionamiento del Producto / Servicio

Marca: Mamá Kanguro
Para (Público Objetivo): niños en edad de 0 a 5 años de NSE A y B cuyos padres buscan el desarrollo y la seguridad de sus hijos.
Es el: primer y único
Que: Ofrece un Jardín Guardería enfocado en el desarrollo integral y en el bienestar y total seguridad del niño.
Porque: Aunado a nuestra calidad de docentes especializados apoyados en profesionales complementarios, ofrecemos el servicio de monitoreo en tiempo real para la supervisión de las actividades desarrolladas por los niños, dentro de un ambiente debidamente adecuado para su desenvolvimiento.

5. CAPÍTULO 5: PLAN OPERATIVO DE MARKETING

5.1. Marketing mix del producto / servicio

5.1.1. Producto

5.1.1.1. Objetivos específicos

- Estandarizar el proceso de servicio a nivel educativo y comercial.
- Lograr no menos de un 90% de satisfacción con el servicio brindado.
- Consolidar nuestro posicionamiento esperado.

5.1.1.2. Atributos y características que generan valor para el producto

Dentro de las características con las que cuenta Mamá Kanguro y que el segmento considera importante tenemos:

- Docentes especializados,
- Profesionales complementarios que ayudarán al desarrollo del niño, como es el caso de una psicóloga y un médico nutricionista,
- Servicio de cuna guardería,
- Infraestructura adecuada y
- Monitoreo en línea

5.1.1.3. Beneficios diferenciales (Valor agregado)

El beneficio diferencial que ofrece Mamá Kanguro, es la seguridad que obtendrá el padre con el monitoreo en línea, donde este podrá observar las actividades que realiza su menor hijo en tiempo real y podrá constatar no sólo que viene aprendiendo, sino que estará seguro y con los cuidados que necesita, reduciendo el riesgo de estar en manos de terceros.

5.1.2. Distribución

5.1.2.1. Objetivos específicos

- Lograr el 2% del mercado objetivo al finalizar el primer año de operaciones.
- Facilitar la cobertura de mercado para Mamá Kanguro.

5.1.2.2. Estrategias y diseño de los canales de distribución

- La estrategia de distribución a utilizar sería la Distribución Exclusiva, con un solo punto de operaciones para el segmento seleccionado.

- Y dadas las características del servicio, desarrollaremos un canal directo, es decir sin intermediarios para la distribución del servicio de Mamá Kanguro.

5.1.2.3. Selección de proveedores

Toda selección de proveedores estará en función de los siguientes criterios:

- Nivel de cumplimiento y rapidez de la entrega
- Aseguramiento de la calidad del producto
- Nivel de Servicio y atención a reclamos
- Precio del producto

Los proveedores deben tener las siguientes características:

- Empresas legalmente constituidas
- Respetar los derechos laborales que rigen la ley peruana.

5.1.3. Precios

5.1.3.1. Objetivos específicos

- Lograr una rentabilidad de 20% promedio anual.
- Apoyar a Jardín Guardería Mamá Kanguro con su posicionamiento de Más por lo Mismo, al tener un

servicio superior a un precio promedio de mercado.

5.1.3.2. Estrategias y estructura de precios al consumidor final

- La estrategia de fijación de precios a desarrollar por Mamá Kanguro será de Fijación de precios en función al valor.
- Fijación de precios por paquete mediante la oferta de productos complementarios como son los talleres formativos.

5.1.3.3. Políticas de descuento

Sólo se aplicarán descuentos en los siguientes casos:

- Hasta un 30% de descuento para matrícula adelantada, en caso de ser alumnos nuevos.
- En caso de ser dos hermanos se aplicará un descuento del 50%.
- En caso de ser hermano de ex alumno se le aplicará un 50% de descuento en la matrícula.

5.1.3.4. Políticas de cobranza

Mamá Kanguro cree conveniente desarrollar las siguientes políticas de cobranza por los servicios prestados de Jardín Guardería:

- El Pago de las mensualidades se realizarán durante los primeros 05 días hábiles de cada mes.
- Por retraso en el pago, no se cobrará intereses, asumiendo el único recargo de una mora correspondiente al 10% del costo de la mensualidad.

5.1.3.5. Estructura de los márgenes de contribución por producto / servicio

Tabla N° 10: Margen de contribución (nuevos soles)

Producto	Valor de Venta	Precio Medio	Costo	Utilidad
Guardería Jardín	450.00	450.00	410.08	39.92

5.1.4. Comunicaciones

5.1.4.1. Objetivos comunicacionales, cualitativos y cuantitativos

- Ingresar la marca Mamá Kanguro al segmento de mercado meta.

- Comunicar la ventaja diferencial del monitoreo en tiempo real con el que cuenta Mamá Kanguro.
- Obtener una recordación de marca de no menos del 90% en el segmento meta.
- Posicionar a Jardín guardería Mamá Kanguro como el centro de cuidado y educación infantil que brinda seguridad y una enseñanza de calidad dentro de un ambiente e infraestructura adecuada en la ciudad de Trujillo.

5.1.4.2. Estrategias de publicidad

Desarrollaremos la estrategia Pull a nivel comunicacional, induciendo al cliente potencial a buscar nuestra empresa y demandar nuestros servicios diferenciados en función de satisfacer la necesidad de seguridad de sus menores hijos, esto mediante la utilización de los medios masivos como son publicidad outdoor, medios impresos, relaciones públicas y marketing 2.0.

5.1.4.3. Estrategias de promoción de ventas

Se entregarán cupones para un día sin costo de utilización de los servicios de Mamá Kanguro, en el que los padres podrán dejar a sus niños y obtener una contraseña válida por un día para poder desarrollar el monitoreo en tiempo real.

5.1.4.4. Estrategia de posicionamiento

Desarrollaremos nuestra estrategia de posicionamiento en función del valor: “Más por lo mismo”.

5.1.4.5. Plan publicitario y promocional

Tabla Nº 11: Plan Publicitario

Plan Publicitario Mamá Kanguro																
Descripción	Cantidad	Responsable	Medio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Inversión
Elaboración de Identidad Coporativa		Agencia														S/. 500.00
Impresión Brochure Institucional	1 000	Marketing	Impreso													S/. 500.00
Paleta Publicitaria: Av. Fátima Av. Larco	2	Agencia	Outdoor													S/. 2,800.00
Publireportaje	1	Marketing	La Industria													S/. 1,000.00
Pieza Gráfica	1	Marketing	Revista MAS													S/. 900.00
Elaboración WebSite		Agencia	Digital													S/. 2,000.00
Administración Redes Sociales		Marketing	Digital													S/. -
Envío Mailing	10 000	Agencia	WebMast er Perú													S/. 400.00
Total Inversión Publicitaria																S/. 4,300.00

Tabla N° 12: Plan de Promociones de Ventas

Plan Promoción de Ventas	
Objetivo	
Disminuir riesgo de adopción de compra del servicio de guardería	
Periodo	
Se ejecutará de manera trimestral	
Medio	
Vale de utilización de guardería gratis entregado por referidos	
Cantidad	
500 Unidades	
Forma de entrega	
Courier - Agencia	
Responsable	
Área de Marketing	
Inversión Promoción de Venta	S/. 500.00

5.1.4.6. Plan de marketing directo y fidelización

Tabla N° 13

Descripción	Responsable	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Inversión
Generación de Base de Datos	Marketing													S/. 500.00
TeleMarketing	Marketing													S/. 200.00
Envío mailing conmemorativo	Agencia													S/. 500.00
Campaña de Salud y Nutrición	Marketing / Clínica													S/. 250.00
Campaña Dental	Marketing / Clínica Dental													S/. 250.00
Total Inversión														S/. 1,700.00

5.1.4.7. Plan de Merchandising

Tabla N° 14: Plan de Merchandising

Detalle	Unidades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Inversión
Polos Padres	100													S/. 1,000.00
Sticker Auto	1000													S/. 300.00
Llaveros	100													S/. 500.00
Tomatodo	100													S/. 800.00
Inversión Merchandising														S/. 2,600.00

5.1.5. Servicios de apoyo

5.1.5.1. Políticas de atención a reclamos de los clientes

Al tratarse de la prestación de un servicio, Mamá Kanguro tomará mucha importancia a los reclamos provenientes de los padres, independiente de la naturaleza del mismo, por lo que se aplicará el método EDSA, que significa:

- Escuchar, prestar atención con detenimiento y en busca de comprender lo que el cliente requiere.

- Disculparse, ante toda situación siempre hay que disculparse por el mal momento que vivió nuestro cliente o su menor hijo.
- Solucionar, ver la mejor manera de levantar la observación hecha por el padre, de tal manera que este sienta que nos importa y que siempre hay una solución.
- Agradecer, siempre agradecer el reclamo hecho, pues nos da la oportunidad de mejorar y elevar la calidad del servicio prestado.

6. CAPÍTULO 6: ANÁLISIS ECONÓMICO

6.1. Proyección de ventas en unidades

Por ser un servicio, las ventas no se estimarán en unidades, sino en totales en soles.

Se trabajara con 40 alumnos con una mensualidad de 450 soles que se pagara por un total de 10 meses.

Tabla N° 15: Ingresos estimados por ventas (en nuevos soles)

Descripción	01	02	03	04	05
Guardería jardín	180,000.00	202,500.00	225,000.00	247,500.00	270,000.00
TOTAL	180,000.00	202,500.00	225,000.00	247,500.00	270,000.00

6.2. Cálculo de inversión

Tabla N° 16: Inversión en activo fijo (nuevos soles)

CONCEPTO	Inversión		
	Cantidad	Precio	Total
Maquinaria y Equipo			8,450.00
<i>Cocina Semi industrial</i>	1	1,800.00	1,800.00
<i>Refrigeradora dos puertas</i>	1	1,300.00	1,300.00
<i>Equipos esterilizadores de biberones</i>	3	250	750.00
<i>Lavadora 6 Kg</i>	1	1000	1,000.00

<i>Horno microondas</i>	1	400	400.00
<i>Guitarra</i>	1	850	850.00
<i>Órgano Musical</i>	1	1250	1,250.00
<i>Proyector Multimedia</i>	1	360	360.00
<i>Juego de entretenimiento de patio</i>	1	740	740.00
Equipos de Procesamiento de Datos			41,610.00
<i>Computadoras Pentium Core duo</i>	25	1,300.00	32,500.00
<i>Cámaras de video</i>	5	350	1,750.00
<i>Televisores de 29 pulgadas</i>	4	1000	4,000.00
<i>Reproductores DVD</i>	4	400	1,600.00
<i>Impresoras</i>	2	200.00	400.00
<i>Equipos de Sonido de 300W</i>	2	680.00	1,360.00
Menaje			1,350.00
<i>Juego de Ollas</i>	1	300.00	300.00
<i>docenas de cucharitas</i>	10	40.00	400.00
<i>docenas de platos</i>	10	60.00	600.00
<i>docenas de vasos de plástico</i>	10	5.00	50.00
Mobiliario			6,450.00
<i>Carpetas</i>	25	150	3,750.00
<i>Sillas de carpetas</i>	25	90	2,250.00
<i>Pizarra acrílica</i>	2	50	100.00
<i>Armario</i>	1	150	150.00
<i>Archivador</i>	1	200	200.00
Intangibles			1,200.00
Constitución y Organización de Empresa	1	1,200.00	1,200.00
<i>Constitución de Empresa</i>		550.00	
<i>Licencias Municipales</i>		300.00	
<i>Anuncios Publicitarios</i>		200.00	
<i>Libros de Contabilidad</i>		100.00	
<i>Libro de Planillas</i>		50.00	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	<i>Inversión</i>	56,510.00	<i>Depreciación</i>
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	<i>Inversión</i>	1,200.00	<i>Amortización</i>

6.3. Cálculo de costo unitario - CTU

El costo unitario por el servicio ofrecido se determina en función al total de costos (servicios, administrativos, ventas).

El resultado se divide con el total de servicios ofrecidos por año.

Tabla N° 17: Costo unitario (nuevos soles)

Materiales Directos	Mano de Obra Directa	Materiales Indirectos	Gastos de administración	Gastos de venta	Costo total	Servicios	Costo unitario
3060	88800	7200	55,872.00	9,100.00	164032	400	410.08

6.4. Determinación del precio de venta

Tabla N° 18: Determinación del precio de venta (nuevos soles)

Producto	Valor de Venta	Precio Medio	Costo	Utilidad
Guardería Jardín	450.00	450.00	410.08	39.92

6.5. Proyección de ventas en soles

Tabla N° 19: Ventas estimadas (en nuevos soles)

Descripción	01	02	03	04	05
Guardería jardín	180,000.00	202,500.00	225,000.00	247,500.00	270,000.00
TOTAL	180,000.00	202,500.00	225,000.00	247,500.00	270,000.00

Se tiene como referencia 40 alumnos, cada uno aportando mensualmente 450.00 soles, en este caso el monto no estará afecto a incremento alguno.

6.6. Flujo de caja económico

Tabla N° 20: Flujo de capital (nuevos soles)

	00	01	02	03	04	05
Inversión en Activo Fijo	(56,510.00)					
Inversión en Intangibles	(1,200.00)					
Capital de Trabajo Inicial	(27,338.67)					
Capital de Trabajo Incremental		(63.75)	(1,163.75)	(63.75)	(1,218.75)	
Recuperación del Capital de Trabajo						29,848.67
Valor Residual						8,865.50
FLUJO DE CAPITAL	(85,048.67)	(63.75)	(1,163.75)	(63.75)	(1,218.75)	38,714.17

Elaboración propia

Tabla N° 21: Flujo de caja operativo (nuevos soles)

	00	01	02	03	04	05
TOTAL DE INGRESOS		180000.00	202500.00	225000.00	247500.00	270000.00
Costos de Producción		(60,605.64)	(101,282.51)	(104,401.68)	(106,632.86)	(154,658.07)
Gastos Administrativos		(58,279.68)	(58,279.68)	(60,439.68)	(60,439.68)	(62,707.68)
Gastos de Ventas		(10,829.00)	(10,829.00)	(10,829.00)	(10,829.00)	(10,829.00)
Impuesto a la Renta		0.00	(5,522.98)	(10,634.03)	(17,869.48)	(23,216.08)
TOTAL DE EGRESOS		(129,714.32)	(175,914.17)	(186,304.39)	(195,771.02)	(251,410.83)
FLUJO OPERATIVO		50,285.68	26,585.83	38,695.61	51,728.98	18,589.17

Elaboración propia

Tabla N° 22: Flujo de caja económico (nuevos soles)

	00	01	02	03	04	05
Flujo de Capital	(85,048.67)	(63.75)	(1,163.75)	(63.75)	(1,218.75)	38,714.17
Flujo Operativo		50,285.68	26,585.83	38,695.61	51,728.98	18,589.17
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	(85,048.67)	50,221.93	25,422.08	38,631.86	50,510.23	57,303.34

Elaboración propia

6.7. Punto de equilibrio

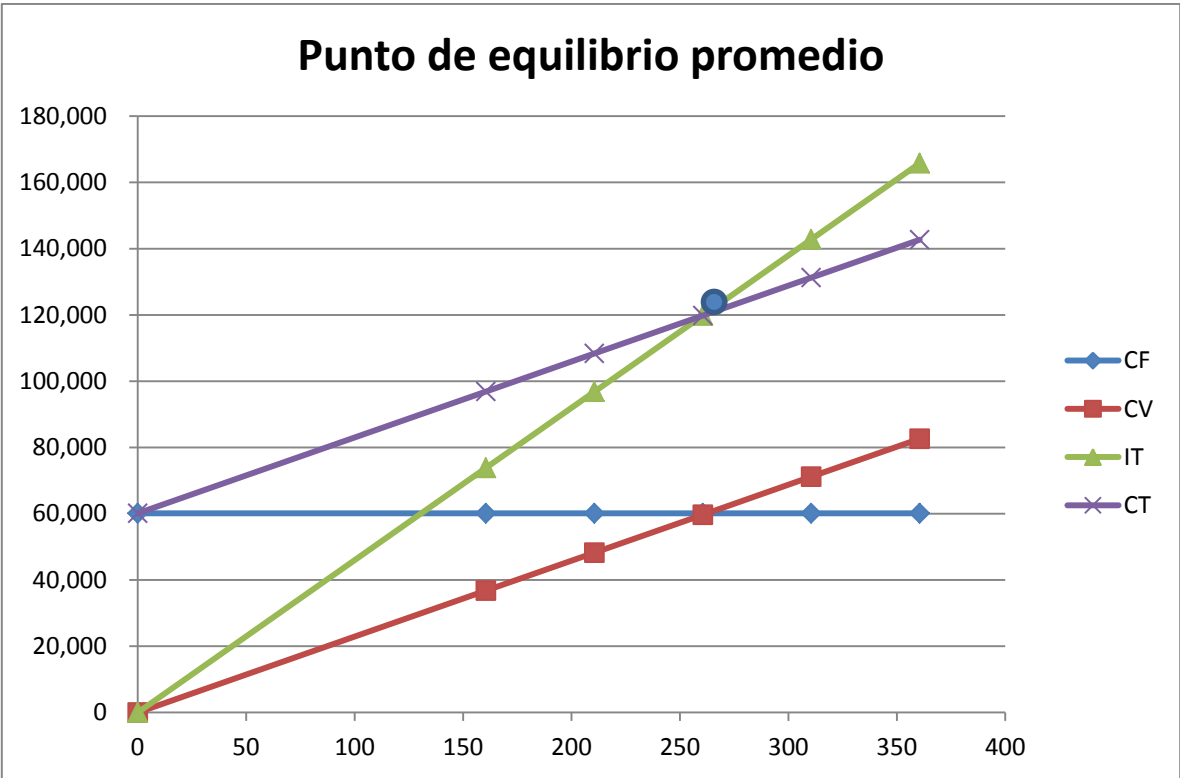
Tabla N° 23: Punto de equilibrio

Periodo	01	02	03	04	05	Promedio
Costos Fijos	85,801.37	84,647.56	85,288.22	83,287.55	82,921.08	84,389.15
Costos Variables	99,060.00	99,442.50	104,265.0	104,647.5	109,692.0	103,421.4
Producción	360	405	450	495	540	443.13
Costo Variable Medio	275.17	245.54	231.70	211.41	203.13	233.39
Costos Totales	184,861.37	184,090.06	189,553.22	187,935.05	192,613.08	187,810.55
Ingresos Totales	180,000.00	196,977.02	214,365.97	229,630.52	246,783.92	
Precio Medio	500.00	486.36	476.37	463.90	457.01	476.73
PE servicios	382	351	349	330	327	347
PE Ventas	190,813.88	170,954.18	166,055.29	153,024.26	149,266.43	165,328.36

Elaboración propia -

Referencia:

Cuadros N°



7. CAPÍTULO 7: MONITOREO Y CONTROL DEL PLAN

7.1. A nivel estratégico

Para el monitoreo de la ejecución de nuestro proyecto desarrollaremos el siguiente plan de monitoreo a nivel estratégico:

Tabla N° 24: Indicadores de monitoreo a nivel estratégico

	Indicadores	Línea de Base Valor	Metodología de Medición	Responsable	Tiempo	Inversión
1	Porcentaje del mercado que identifica a Mamá Kanguro como un Jardín guardería importante.	80%	Estudio de Mercado	Agencia	Anual	S/.1 000.00
2	Porcentaje de Participación de Mercado.	8%	Investigación Comercial	Marketing	Anual	S/.00.00
3	Ratio de Rentabilidad económica financiera.	20%	Análisis Estados Financieros	Asesor contable	Trimestral	S/.00.00
TOTAL						S/. 1000.00

7.2. A nivel operativo

A nivel operativo nos basaremos en el siguiente plan de monitoreo:

Tabla N° 25: Cuadro: Indicadores a Nivel Operativo

	Indicadores	Línea de Base Valor	Metodología de Medición	Responsable	Tiempo	Inversión
1	Porcentaje de recordación de Marca.	90%	Investigación de Mercados	Marketing	Semestral	S/.800.00
2	Porcentaje de clientes Satisfechos.	95%	Encuesta de Satisfacción	Marketing	Semestral	S/.00.00
3	Porcentaje de retención de clientes.	90%	Número de rematriculados	Asistente Administrativo	Anual	S/.00.00
4	Porcentaje de utilización de recursos.	90%	Número de horas de utilización de aulas	Asistente Administrativo	Anual	S/.00.00
5	Porcentaje de retención de trabajadores.	95%	Número de renuncia de trabajadores	Dirección	Anual	S/.00.00
6	Margen de Ganancias	50%	Análisis de estados financieros	Asesor Contable	Mensual	S/.00.00
TOTAL						S/. 800.00

8. CAPÍTULO 8: BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Identificaremos la bibliografía consultada para la elaboración de la tesis.

- **Bibliografía**

- Cómo desarrollar un Plan de Negocios The Sunday Times, España. FINCH, Brian. 2001
- Planes de Negocios: Una Metodología Alternativa, Universidad del Pacífico, Perú. FRANCO C. Pedro. 2004
- Empresarios pequeños y medianas. Editorial Prentice Hall. México. LAMBING, Peggy; KUHL, Charles. 2000.
- El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocios”. Mc Graw Hill, México, 2da Ed. ALCARAZ RODRIGUES, Rafael. 2001.

- **Linkografía**

- www.mincetur.gob.pe
- www.prompyme.gob.pe
- www.perupymes.com
- www.mypeperu.gob.pe/
- www.cofide.gob.pe

ANEXO N°1: Plan de Investigación

PLAN DE INVESTIGACIÓN

1. Título: *Evaluación del nivel de aceptación de la guardería jardín MAMÁ KANGURO por parte de los padres de familia de los distritos de Trujillo y Víctor Larco.*

2. Responsable de la Investigación :

Bach. Cano Chávez, Cindy Paola

Bach. Montenegro Ramírez, Humberto

3. Definición y planteamiento del problema

3.1. Definición del problema

El estilo de vida moderno por parte de las madres de familia, es decir que necesitan no sólo atender a su familia, sino que optan por desempeñarse de la mejor manera tanto en lo profesional y laboralmente a la par del hombre; ha generado que las familias - padre y/o madre - necesiten de un lugar apropiado para el cuidado de sus menores hijos mientras ellos realizan sus actividades en lo que va del día.

Es en ese contexto que Jardín Guardería Mamá Kanguro, necesita conocer sobre las expectativas de los padres de familia que cuenten con hijos menores de seis años y necesitan de un óptimo lugar para el cuidado de sus menores hijos. En tal sentido identificar los aspectos que toman en cuenta para elegir una guardería y/o jardín, identificación de los principales competidores a fin de diseñar una ventaja competitiva, así mismo evaluar el nivel aceptación del valor agregado propuesto, que consiste en la facultad de que tendrían los padres en el monitoreo del cuidado del menor mediante video en tiempo real por internet.

3.1.1. Enunciado del problema

¿Cuáles el grado de aceptación de Jardín guardería Mamá Kanguro por los padres de familia de los NSE A y B de los distritos de Trujillo y Víctor Larco?

3.2. Hipótesis








Los padres de familia de los NSE A y B residentes en los distritos de Trujillo y Víctor Larco, necesitan de una guardería jardín que brinde total seguridad para sus hijos menores, y les ofrezca la posibilidad de monitoreo por internet mediante video en tiempo real.

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo General

Conocer el grado de aceptación de Jardín Guardería Mamá Kanguro por los padres de familia de los NSE A y B de los distritos de Trujillo y Víctor Larco.

3.3.2. Objetivos Específicos

-  Identificación de competidores directos (nido, jardín y guardería) que operan en la ciudad de Trujillo.
-  Identificación del posicionamiento de cada uno de los competidores directos.
-  Identificación de beneficios buscados por el cliente potencial.
-  Identificación de servicios sustitutos.
-  Identificar el grado de aceptación de la propuesta del servicio.
-  Identificar grado de interés por adquirir el servicio.
-  Identificación de servicios complementarios a la idea de negocio

propuesto.

- ✚ Identificar ubicación ideal para instalación de Jardín Guardería Mamá Kanguro.
- ✚ Identificación de los niveles de precios promedio que sean aceptados por los clientes potenciales.
- ✚ Identificar las principales promociones aceptadas por el público objetivo.
- ✚ Identificar los medios de información más consumidos por el público objetivo por los que les gustaría enterarse de la puesta en marcha de la idea de negocio propuesta.

4. Metodología:

4.1. Método : Cuantitativo

4.2. Técnica: Entrevistas personales en hogares.

4.3. Universo y ámbito: Padres de familia de los NSE A y B que cuenten con hijos menores de seis años residentes en los distritos de Trujillo y Víctor Larco.

4.4. Método de muestreo: No probabilístico por bola de nieve.

4.5. Tamaño muestral: Para una población $N = 9883$ hogares, la muestra es de 240 encuestas.

4.6. Margen de error y nivel de confianza: $\pm 5\%$, con un nivel de confianza de 95%, tomando en cuenta a $P=50\%$ y $Q=20\%$.

4.7. Táctica de Recolección de Información: Mediante cuestionarios estructurados y con personal entrevistador bien capacitado.

4.8. Programación y cronograma de actividades

ACTIVIDADES	Setiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño de la investigación			X					
Elaboración del cuestionario			X					
Validación de encuestadores				X				
Capacitación de encuestadores				X				
Trabajo de campo					X	X		
Supervisión						X		
Tabulación							X	
Análisis e interpretación								X
Preparación de informe								X

ANEXO N°2: Modelo de encuesta

ENCUESTA SOBRE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ELECCION DE UNA GUARDERÍA -JARDÍN																											
<p><i>Buenos días / tardes, mi nombre es.... y me encuentro realizando entrevistas sobre los factores que tienen en cuenta los padres de familia para elegir una guardería y/o jardín para sus hijos. Espero me conceda unos minutos para hacerle unas preguntas. Asimismo quiero informarle que la información que nos brinde será tratada de forma confidencial, solamente con fines estadísticos.</i></p>																											
<p>F1. ¿Ud. o algún familiar suyo es propietario de algún jardín o guardería para menores?</p> <p>1. No <i>(continuar)</i> 2. Sí <i>(Agradecer y terminar)</i></p> <p>I. COMPETENCIA</p> <p>1. ¿Qué centros infantiles tales como nidos, jardines y guarderías conoce Ud.?</p> <p>2. De todos los mencionados ¿Para Ud. cuál es el mejor?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 80%;"></td> <td style="width: 20%; text-align: center;">MEJOR</td> </tr> <tr> <td>1° MENCIÓN:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>OTRAS MENCIONES</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>3. ¿Por qué considera que <i>(mencionar)</i> es el mejor?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>II. SERVICIOS SUSTITUTOS</p> <p>4. ¿Dónde suele dejar a su menor hijo durante el día mientras Ud. realiza sus actividades?</p> <p>1. Guardería - jardín 2. Casa de familiares 3. En mi casa 4. Otros.....</p> <p>III. BENEFICIOS BUSCADOS</p> <p>5. Por favor dígame en orden de prioridad los aspectos que Ud. tiene en cuenta para elegir una guardería – jardín.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr><td>Amplias instalaciones</td><td></td></tr> <tr><td>Personal bien capacitado</td><td></td></tr> <tr><td>Infraestructura bien acondicionada</td><td></td></tr> <tr><td>Horario de atención</td><td></td></tr> <tr><td>Ubicación</td><td></td></tr> <tr><td>Costo del servicio</td><td></td></tr> <tr><td>Atención personalizada</td><td></td></tr> <tr><td>Prestigio</td><td></td></tr> </table> <p>IV. EVALUACIÓN DEL SERVICIO</p> <p><i>Es un JARDÍN GUARDERÍA con servicio de monitoreo de video por internet en tiempo real, con horario extendido de 7:45 am a 7pm.</i></p>		MEJOR	1° MENCIÓN:		OTRAS MENCIONES						Amplias instalaciones		Personal bien capacitado		Infraestructura bien acondicionada		Horario de atención		Ubicación		Costo del servicio		Atención personalizada		Prestigio		<p>6. ¿Qué opinión le merece el concepto leído?</p> <p>1. Muy bueno 2. Bueno 3. Regular 4. Malo 5. Muy malo</p> <p>7. ¿Dónde prefiere que esté ubicado este jardín guardería?</p> <p>1. Av. Larco (Trujillo) 2. Av. España 3. Av. Larco (Víctor Larco) 4. Av. Fátima 5. Av. Húsares de Junín 6. Av. El Gol 7. Av. América Sur 8. Av. los Ángeles</p> <p>8. De implementarse este jardín guardería, ¿Cuál sería la probabilidad que Ud. adquiera el servicio?</p> <p>1. Definitivamente lo haría. 2. Lo haría. 3. Probablemente lo haría. 4. No lo haría. 5. Definitivamente no lo haría.</p> <p>9. ¿Con qué otros servicios le gustaría que cuente el jardín guardería?</p> <p>1. Estimulación temprana. 2. Movilidad. 3. Idiomas. 4. Talleres de artes. 5. Deportes. 6. Cómputo. 7. Otros.....</p> <p>10. De adquirir el servicio, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar con todos los beneficios ofrecidos?</p> <p>1. Hasta s/.250 2. De s/.251 – s/.300 3. De s/.301 – s/.350 4. De s/.351 – s/.400 5. Más de s/.400</p> <p>11. ¿Qué promociones u ofertas le gustaría encontrar en el jardín guardería como recompensa por el servicio solicitado?</p> <p>_____</p> <p>12. ¿A través de que medio le gustaría informarse de la apertura del jardín guardería?</p> <p>1. Publicidad televisiva. 2. Publicidad radial. 3. Anuncio en periódico. 4. Gigantografías. 5. Correo electrónico. 6. Facebook 7. Otros.....</p> <p>V. DATOS DEL CONTROL</p> <p>Edad de hijos:</p> <p>1. Hasta 3 años 2. De 4 a menos 6 años</p> <p>Entrevistado _____</p> <p>Entrevistador _____ Fecha: _____</p>
	MEJOR																										
1° MENCIÓN:																											
OTRAS MENCIONES																											
Amplias instalaciones																											
Personal bien capacitado																											
Infraestructura bien acondicionada																											
Horario de atención																											
Ubicación																											
Costo del servicio																											
Atención personalizada																											
Prestigio																											

ANEXO N°3: Modelo Evaluación Escala Gráfica

EVALUACIÓN DE PERSONAL MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA

1. DATOS GENERALES

1.1 NOMBRE DEL COLABORADOR:

1.2 CARGO:

2. FACTORES DE VALORIZACION Y GRADOS DE CALIFICACION

2.1 Trazar un círculo alrededor del número que figura en el grado que mejor refleja su aparición de cada tema

MARQUE CON UN CIRCULO EL TOTAL DE PUNTO							GRADOS
	90	92	94	96	98	100	A
	76	78	80	82	84	86	B
	60	62	64	66	68	70	C
	42	44	46	48	50	52	D
	24	26	28	30	32	34	E
				36	38	40	

Firma y Cargo del calificador:

Fecha:

TABLA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO: MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA

FACTORES DE VALORIZACION	G	R	A	D	O	S
	E 4	D 8	C 12	B 16	A 20	
CONOCIMIENTO DEL CARGO Considera dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña	No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo	
CALIDAD DE TRABAJO Considera la capacidad, minuciosidad, pulcritud y dedicación que pone en sus labores	Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio.	Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo	Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo	Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad	Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más	
RESPONSABILIDAD Considera la actualización del colaborador para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles	Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores.	Necesita frecuentemente supervisión	Requiere eventual supervisión	Requiere supervisión en casos especiales.	No requiere supervisión	
INICIATIVA Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo	Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanente.	Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas	Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas	Resuelve por si solo problemas que se le presenta. Con frecuencia aporta ideas	Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por si mismo problemas que se le presentan	
TRABAJO EN EQUIPO Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo	No posee condiciones para trabajar en equipo	Le cuesta integrarse en cualquier grupo	Se integra fácilmente en determinados equipos	Se integra plenamente con el equipo en áreas de realizar el trabajo	Se integra fácilmente a cualquier equipo de trabajo	
ACTITUD Considera la disposición del colaborador hacia su oficina y su política de trabajo	Descontento: Critica negativamente a su centro de trabajo	Indiferente: No muestra ningún interés por su Centro de Trabajo	Aceptación: Muestra interés por su Centro de Trabajo	Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo	Identificación: Se esfuerza por elevar el prestigio de su Centro de Trabajo	