

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

FACULTAD DE ESTUDIOS DE LA EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“Instalación de una cuna jardín en la ciudad de Trujillo”

TESIS

para optar el título profesional de Administrador

AUTOR:

Armas Méndez, Carmen del Rocío

ASESOR:

Ing. Carlos Tejeda Blua.

TRUJILLO-PERÚ

2008

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento con las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos que exige la Universidad Privada del Norte, se somete a vuestra consideración el presente plan de negocio, titulado:

Cuna Jardín “Lider Kids”, con la finalidad de obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración.

Esperamos, señores Miembros del Jurado, que este proyecto cumpla con todas las exigencias propias de un trabajo de Tesis, ya que ha sido elaborado con suma dedicación y esmero.

DEDICATORIA

A DIOS:

*Por todas las bendiciones recibidas
A lo largo de mi carrera y por ser fuente
de inspiración permanente en todas mis
decisiones.*

A MIS QUERIDOS PADRES:

*Quienes me brindaron su amor y motivación
de seguir adelante en una nueva etapa de
mi vida ahora y siempre. A mis hermanos
que siempre me apoyaron en guiar un
modelo a seguir en la vida y valorando sus
gratos consejos. Gracias por hacerme feliz
cada día...*

Carmen del Rocío Armas Méndez.

AGRADECIMIENTO

En esta oportunidad agradecemos el gran aporte de los docentes quienes en el transcurso de nuestra vida universitaria nos dieron sus conocimientos y experiencias para alcanzar el cumplimiento de nuestros objetivos de aquí en adelante.

Agradecemos de manera especial al profesor Carlos Tejeda Blua, por el tiempo y esmero brindado en la asesoría de este plan de negocio, como también de las personas que contribuyeron de manera directa en la elaboración y culminación de la investigación.

Finalmente, agradecemos a los miembros del jurado por darnos la oportunidad de presentar este plan de negocio.

ÍNDICE

<u>PRESENTACIÓN</u>	<u>2</u>
<u>DEDICATORIA</u>	<u>3</u>
<u>AGRADECIMIENTO</u>	<u>4</u>
<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	<u>5</u>
<u>ABSTRACT</u>	<u>7</u>
<u>CAPITULO I ANÁLISIS DE LA EMPRESA</u>	<u>11</u>
<u>1.1 Misión:</u>	<u>11</u>
<u>1.2 Visión:</u>	<u>11</u>
<u>1.3 Valores de Nuestra Empresa:</u>	<u>12</u>
<u>1.4 Normas Generales</u>	<u>12</u>
<u>1.5 Análisis FODA</u>	<u>13</u>
<u>1.6 Ámbito Legal</u>	<u>15</u>
<u>1.6.1 Forma Societaria</u>	<u>15</u>
<u>1.6.2 Tasas y Licencias Municipales</u>	<u>15</u>
<u>1.6.2.1 Licencia de Funcionamiento</u>	<u>15</u>
<u>1.6.3 Legislación Laboral y Tributaria</u>	<u>16</u>
<u>CAPITULO II ANÁLISIS DEL SECTOR EDUCACIÓN</u>	<u>18</u>
<u>CAPITULO III.-ANÁLISIS DEL MERCADO Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA</u>	<u>23</u>
<u>3.1 Análisis de Oferta: Competencia</u>	<u>23</u>
<u>3.1.1 Competencia Indirecta:</u>	<u>27</u>
<u>3.2 Proveedores</u>	<u>27</u>
<u>3.3 Estimación de la Demanda</u>	<u>29</u>
<u>3.3.1 Fuentes de Información</u>	<u>29</u>
<u>3.3.2 Metodología a Emplear</u>	<u>29</u>
<u>3.3.3 Consumidores:</u>	<u>30</u>
<u>3.3.3.1 Segmentación de mercado:</u>	<u>30</u>
<u>3.3.3.2 Investigación de mercado:</u>	<u>31</u>
<u>CAPITULO IV PLAN DE MARKETING</u>	<u>43</u>
<u>4.1 Cartera de servicios</u>	<u>43</u>
<u>4.2 Ventajas Competitivas:</u>	<u>47</u>
<u>4.3 Objetivos, Estrategias y Metas de Marketing</u>	<u>48</u>
<u>4.4 MIX DE MARKETING</u>	<u>51</u>
<u>4.4.1 Producto</u>	<u>51</u>
<u>4.4.2 Precio</u>	<u>51</u>

<u>4.4.3 Plaza</u>	<u>52</u>
<u>4.4.4 Promoción</u>	<u>53</u>
<u>CAPITULO V.- PLAN DE OPERACIONES</u>	<u>57</u>
<u>5.1 Condicionantes Externos</u>	<u>57</u>
<u>5.2 Procesos y Operaciones</u>	<u>58</u>
<u>5.2.1 Proceso de Comercialización</u>	<u>58</u>
<u>5.2.2 Proceso del Servicio</u>	<u>59</u>
<u>5.2.3 Otros Procesos</u>	<u>60</u>
<u>5.2.4 Identificación de Cuellos de Botella</u>	<u>61</u>
<u>5.2.5 Plan de Contingencia:</u>	<u>61</u>
<u>5.3 Recursos, Materiales Necesarios</u>	<u>61</u>
<u>5.4 Infraestructura</u>	<u>63</u>
<u>5.5 Localización</u>	<u>64</u>
<u>5.5.1 Macro Localización</u>	<u>64</u>
<u>5.5.2 Micro Localización</u>	<u>64</u>
<u>5.6 Horizonte del Proyecto</u>	<u>65</u>
<u>CAPITULO VI.- DISEÑO ORGANIZACIONAL</u>	<u>66</u>
<u>6.1 Equipo de Trabajo</u>	<u>66</u>
<u>6.1.1 Mecanismos de Reclutamiento y Selección</u>	<u>66</u>
<u>6.1.2 Programa de Capacitación y Evaluación del personal</u>	<u>67</u>
<u>6.1.3 Política Salarial y Fijación de Sueldos</u>	<u>67</u>
<u>6.2 Tipo de Organización</u>	<u>68</u>
<u>6.2.1 Organigrama Estructural y Funcional</u>	<u>68</u>
<u>6.3 Aspectos Laborales</u>	<u>75</u>
<u>6.3.1 Forma de contratación:</u>	<u>75</u>
<u>6.3.2 Régimen Laboral:</u>	<u>75</u>
<u>6.3.3 Proceso de selección:</u>	<u>76</u>
<u>6.3.4 Evaluación y Remuneración:</u>	<u>76</u>
<u>6.4 Proceso de Admisión de los Alumnos</u>	<u>76</u>
<u>CAPITULO VII RESPONSABILIDAD SOCIAL</u>	<u>78</u>
<u>7.1 Clientes Internos</u>	<u>79</u>
<u>7.1.1 Con Nuestro Personal:</u>	<u>79</u>
<u>7.1.2 Con Nuestra Actividad:</u>	<u>80</u>
<u>7.2 Clientes Externos</u>	<u>80</u>
<u>7.2.1 Día del Niño</u>	<u>80</u>
<u>7.2.2 Fiestas Navideñas</u>	<u>81</u>
<u>CAPITULO VIII EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA</u>	<u>82</u>
<u>CONCLUSIONES</u>	<u>83</u>

BIBLIOGRAFÍA _____ **84**

ANEXOS **84**

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 Lider Kids, será constituida bajo la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, cuya actividad principal será el servicio educativo para niños de las edades de 2 meses a 5 años, en el horario de 8:00 a.m. a 7:00 p.m.

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 "Lider Kids", se orientará principalmente a los niveles socioeconómicos A, B y C, donde existe la posibilidad de discriminar precios, generando una categorización socioeconómica. El mercado objetivo, para el primer año se ubica en 100 alumnos, equivalente a 1,000 servicios anuales, con una tasa de crecimiento anual de 1.8%.

Dentro de las técnicas de marketing que se utilizará, se encuentra el mix de marketing, destacando el marketing promocional, que utilizará como herramientas a los impresos publicitarios, televisión, radio, internet y merchandising.

La inversión inicial del proyecto es S/. 405,729.85, la cual se destinará a activo fijo, activo intangible y capital de trabajo. El 70% de la inversión es por aporte de accionista, y el saldo (30%) será financiado por el BCP.

El análisis económico financiero, muestra que el proyecto es rentable. El VANE muestra un valor de S/. 450,866, mientras que el VANF alcanza el valor de S/. 421,489; en lo que respecta al TIR, la tasa alcanza un 44%. Y por último el período de recuperación es de 3 años. La tasa de descuento empleada, se tomó el 10% sobre los depósitos a plazo de Banco Azteca, asumiendo como el costo de oportunidad.

ABSTRACT

This business plan, stems from the necessity of parents in a trustworthy environment, and comprehensive insurance for their children. Born as a response to the trend that both parents work and do not have the qualified staff to care for them during working hours. Under this Lider Kids, will be acting under the Individual Liability Company Limited., Whose principal activity is the educational service for children ages 2 months to 5 years, in the hours from 8:00 am To 7:00 p.m.

The education sector has registered in recent years, encouraging growth rates, explained by the good economic situation of the country. This economic growth has led to more families find more jobs, and to improve their household income.

The educational service of "Leader Kids", is aimed primarily at the socioeconomic A, B and C, where you can discriminate prices, generating a socioeconomic categorization. The target market for the first year is located at 100 students, equivalent to 1,000 services per year, with an annual growth rate is 1.8%.

Within the marketing techniques used, is the marketing mix, emphasizing the promotional marketing, which used as tools to printed advertising, television, radio, Internet and merchandising.

The initial investment of the project is S /. 405,729.85, which will go to fixed assets, intangible assets and working capital. 70% of the investment is by providing shareholder and the balance (30%) will be financed by the BCP.

The financial economic analysis shows that the project is profitable. The van shows a value of S /. 450,866, while the FNPV reaches the value of S /. 421,489; regarding the IRR, the rate reaches 44%. And finally the recovery period is 3 years. The discount rate used, it took 10% on term deposits of Banco Azteca, assuming as the opportunity cost.

CAPITULO I ANÁLISIS DE LA EMPRESA

La Cuna Jardín “ Lider Kids”, se dedicará al servicio educativo para niños de 2 meses a 5 años en la Ciudad de Trujillo. La cual ofrecerá el servicio de cuidado, alimentación y enseñanza a dichos niños, en el horario de 8:00 a.m. a 7.00 p.m.

“Lider Kids”, tiene como objetivo principal preparar niños Líderes capaces de afrontar situaciones cada vez más competitivas; donde puedan desarrollar su imaginación y creatividad contribuyendo a su desarrollo personal.

Lider Kids se orientará a ofrecer diversos servicios como son: Programa de Estimulación temprana, Impartiendo un programa de formación de líderes mediante el Proyecto Optimist con servicios de calidad, innovación y vanguardia educativa.

Por otro lado, se brindará asesoramiento hacia los padres de familia sobre temas relacionados a la educación, cuidado y alimentación de sus hijos.

Adicionalmente ofreceremos servicio de alimentación; pues contaremos con excelentes nutricionistas, médicos y psicólogos.

Además, se contará con la enseñanza del inglés, portugués y mandarín; asimismo contaremos con talleres de danza, taekondo, música, artes plásticas, entre otros.

1.1 Misión:

Somos una institución dedicada al servicio educativo, de niños de 2 meses a 5 años, impartiendo en ellos programas de imaginación y creatividad , brindándoles experiencias de aprendizaje que contribuyan a su crecimiento y desarrollo intelectual , emocional e interpersonal en un ambiente positivo, protegido y de plena seguridad.

1.2 Visión:

Ser líderes en el mercado de servicio educativo para niños de 2 meses a 5 años, en la ciudad de Trujillo y en el norte del país.

1.3 Valores de Nuestra Empresa:

Los valores que definen a nuestra cuna jardín son los siguientes:

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Honestidad
- Respeto

- Calidad de Servicio
- Seguridad
- Trabajo

1.4 Normas Generales

Para garantizar la calidad del servicio que ofrecemos, se detalla las siguientes normas que deben de ser asumidas por la institución y los padres de familia:

Respecto a la Puntualidad, Asistencia y Seguridad de los niños

- Se deberá comunicar la inasistencia del niño.
- Se deberá ser puntual tanto en la hora de entrada como en la salida del centro.
- No podrá recoger al niño ninguna persona que no haya sido presentada y autorizada previamente por los padres.
- Es obligatorio comunicar al centro los cambios de residencia, teléfono y personas de contacto.
- Al dejar o recoger a sus hijos, se recomienda la mayor brevedad posible.

Respecto al Uniforme

- El uso del buzo y mandil es obligatorio durante el horario escolar. Así mismo en actividades extra curriculares.
- Toda la ropa deberá venir marcada, tanto la puesta como la adicional. No se debe traer alhajas y/o juguetes (bajo responsabilidad de los padres en caso de pérdida).

Respecto a la Salud

- Los niños que se enfermasen durante su permanencia en la cuna, serán atendidos por el doctor de la institución, pero si la enfermedad es grave, se le comunicará de manera urgente a los padres que reciban la atención especializada.

Respecto a la atención a Padres de Familia

- La tutora de aula podrá atender a los padres de familia con un día de aviso previo.
- La atención de la psicóloga se dará en el horario establecido al inicio del año académico y previa cita.

- Los Padres de Familia están en la responsabilidad de atender los comunicados emitidos por Dirección.

Respecto al Pago de Pensiones

- La falta de asistencia por diversos motivos durante el mes no será causa de impago de la mensualidad.
- Los montos a cancelar, deben de ser depositados en la fecha correspondiente. Si cancelase después de la fecha, se sujeta a los intereses moratorios (5% mensual).

1.5 Análisis FODA

Fortalezas:

- Se contará con el Servicio de alimentación.
- Se contará con la enseñanza de los idiomas inglés, portugués y mandarín.
- El Horario de atención será de 8: 00 a.m a 7:00 p.m.
- Se contará con el servicio de movilidad completa.
- Se contará con estructuras adecuada para los niños, evitando posibles golpes.
- Contaremos con el servicio de Inclusión educativa para todos los niños en la edad objetivo.
- Ubicación céntrica.
- Existencia de una variedad de actividades para ofrecer, también los más modernos equipos para el desarrollo físico.
- Comodidad de pagos ya que contará con un sistema que permite debitar los pagos directamente de la tarjeta de crédito del usuario evitando persecuciones innecesarias en materia de pagos mensuales debido al olvido del cliente, lo cual permite además una mayor comodidad al no manejar efectivo.
- Tendrá un staff de profesionales de calidad: Educación Inicial, Nutrición, Pediatría y Psicólogo.
- Se proporcionará reporte de videos a los padres, garantizando plena seguridad en el servicio brindado a sus niños.

Oportunidades

- Crecimiento económico en la provincia de Trujillo.
- Mayores ingresos en la población.
- Incremento “en el estilo de vida” donde ambos padres de un niño trabajan.
- La tasa de crecimiento poblacional de los niños crece a 2 % .
- Desarrollo de nuevas tecnologías.

Debilidades

- Ser nuevo en el mercado.
- Falta de posicionamiento.
- El tamaño del local.

Amenazas:

- El ingreso de nuevos competidores al mercado.
- Inflación en el país.
- Caídas en el empleo de la ciudad de Trujillo.

1. 6 Ámbito Legal

1.6.1 Forma Societaria

La empresa estará constituida bajo la forma societaria de una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.), al amparo de D. Ley 21621.

La E.I.R.L. es una persona jurídica de derecho privado, constituida por voluntad unipersonal, con patrimonio distinto al de su titular, tiene carácter privado, tiene carácter mercantil. El titular es el órgano máximo de la empresa y puede ser el gerente de la misma o delegar a una persona encargada para la administración.

Cuadro N° 1

PROCEDIMIENTO	Costo
Búsqueda del índice y reserva de preferencia registral (SUNARP)	S/. 42.64
Depósito bancario del aporte propio (en este caso es efectivo considerado como bien dinerario) a nombre de la empresa.	
Elaboración de la minuta a constitución de la empresa y la suscripción de la misma autorizada por un abogado. Escritura pública ante un notario.	S/. 495.34
Inscripción en el registro de personas jurídicas (SUNARP)	S/. 468.35
Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (SUNAT)	S/. 15.00
TOTAL	S/. 1,021.33

Fuente: SUNARP, SUNAT. / Elaboración: propia

1.6.2 Tasas y Licencias Municipales

1.6.2.1 Licencia de Funcionamiento

Para la apertura y desarrollo de las actividades operacionales de Lider Kids, se deberá contar con la licencia de funcionamiento tramitada y expedida por la Municipalidad Provincial de Trujillo, debiéndose presentar lo siguiente:

Cuadro N° 2

PROCEDIMIENTO	Costo
Inspección ocular	S/. 26.00
Solicitud dirigida al alcalde	S/. 10.50
Licencia Municipal	S/. 960.00
Carné Sanitario	S/. 5.00
TOTAL	S/. 1,001.50

Fuente: MPT. / Elaboración: propia

1.6.3 Legislación Laboral y Tributaria

Para poder incorporarse a un régimen tributario se tiene que tener en cuenta los requisitos formales que exige SUNAT, el cual para este caso, la empresa se acoge al Régimen General, que comprende las personas naturales y jurídicas que generan rentas de tercera categoría (actividades comerciales, industria, servicios y/o negocios).

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.

Cuadro N° 3

Costo Para Registro Contable	Costo
Legalización de libros de contabilidad	S/. 121.80
TOTAL	S/. 121.80

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.

CAPITULO II ANÁLISIS DEL SECTOR EDUCACIÓN

La educación, sin lugar a dudas es la base del desarrollo en cualquier país del mundo; y representa el verdadero motor de cualquier política económica y social responsable, por la generación de conocimientos y destrezas intelectuales que genera en las personas capaces, un mayor crecimiento económico, protagonizando de esta manera el cambio hacia la modernidad y eficiencia en el bienestar y calidad de vida de los pueblos.

El sistema educativo peruano ha vivido un largo proceso de cambios y transformaciones que han marcado, en gran medida, el devenir de la sociedad peruana en las últimas décadas. Durante este proceso la educación peruana se ha visto impactada tanto por las políticas públicas de reforma orientadas explícitamente a asegurar tanto objetivos de cobertura como de calidad y pertinencia, así como por una constante actuación civil a favor de extender el acceso al sistema hasta los niveles actuales.

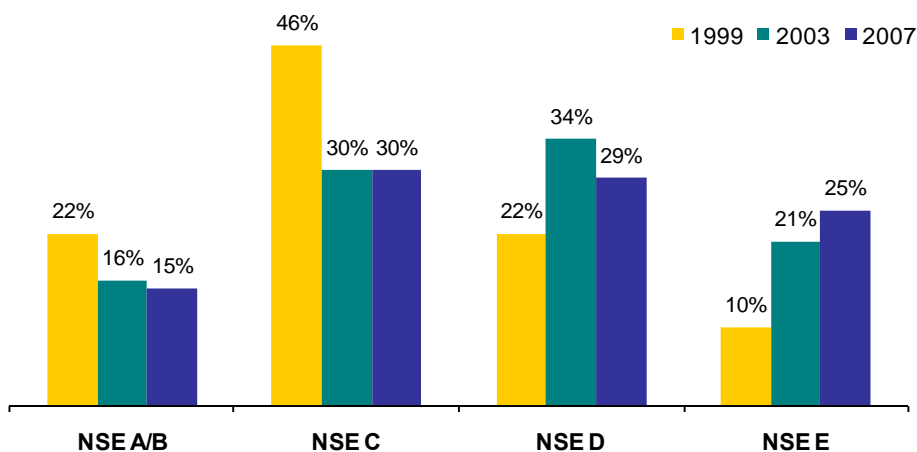
Este largo proceso, ha dado como resultado un sistema que constituye la organización más extensa del país, con más de 60 mil centros educativos y cerca de 16 mil programas educativos no escolarizados que en su conjunto atienden a prácticamente a uno de cada tres peruanos, mayormente en centros y programas financiados ya gestionados por el Estado.

Un factor crucial que viene determinando la dinámica del sector educativo privado es el rápido crecimiento de los ingresos en zonas urbanas emergentes de la capital y de las principales ciudades del país.

En el estudio realizado por Apoyo (2007), encuentra que para Trujillo provincia, los niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C, representan el 45% de la población total de hogares, lo cual muestra un porcentaje importante de la población objetivo hacia donde está dirigido el negocio (véase el gráfico N° 1).

Se debe resaltar la mayor importancia de los NSE D y E, que han tenido en población total.

Gráfico N° 1
NSE de los Hogares de la Provincia de Trujillo



Fuente: Ipsos - Apoyo, 2007.

Además, en el mismo estudio de Apoyo, estima que el número de población total de Trujillo provincia alcanza los 698.2 mil habitantes, de los cuales el 43% pertenecen al NSE A, B y C. En cuanto a los hogares, el número alcanza a los 149.2 mil, de los cuales el 45% (67.5 mil hogares) pertenecen al los NSE A, B y C

Cuadro N° 4
Niveles Socioeconómicos de la Provincia de Trujillo

	Hogares		Habitantes	
	Miles	%	Miles	%
AB	22.4	15.0	96.4	13.8
C	45.1	30.2	203.5	29.1
D	43.9	29.4	207.3	29.7
E	37.9	25.4	191.0	27.4
Total	149.2	100.0	698.2	100.0

En el estudio sectorial del Scotiabank (2003), se describe que: *en la década pasada, la población escolar en el Sistema Nacional ha mostrado un crecimiento sostenido, en línea con el incremento poblacional. Así, entre 1992 y el año 2001 el número de alumnos matriculados en el nivel de educación primaria aumentó a un ritmo promedio anual de*

1.1%, mientras que en el nivel de educación secundaria dicha tasa de crecimiento fue de 3.2%.

Al interior del Sistema Nacional, la población escolar matriculada en el Sistema Privado también ha experimentado un aumento sostenido, a una tasa promedio anual de 2.1% en el nivel de educación primaria y de 3.2% en el nivel de educación secundaria. No obstante, en este Sistema están matriculados únicamente el 13% de la población escolar en educación primaria y el 16.2% de la población escolar en educación secundaria, mientras que el resto se encuentran matriculados en colegios estatales. Considerando el bajo nivel de gasto en educación que realizan los hogares de los estratos socioeconómicos de menores ingresos (C, D y E), a la educación escolar privada accede una mayor proporción de hogares de los estratos socioeconómicos A y B.

Los colegios privados, religiosos, laicos orientados al NSE BY C constituyen un grupo relativamente reducido, pero que cuenta con las mayores fortalezas, tales como prestigio y posicionamiento en su mercado objetivo , respaldo patrimonial e institucional a escala administrativa, pedagógica y económica y una significativamente mayor estabilidad en los flujos de caja.

Continúan fortaleciéndose la tendencia de los centros educativos hacia la integración vertical, con el fin de diversificar sus actuales clientes en las fases posteriores del proceso educativo y contrarrestar la creciente competencia de centros educativos ubicados en las fases anteriores y posteriores a la escolar.

En cuanto a las universidades, el número de alumnos ha seguido creciendo, tanto en públicas como privadas, ante el incremento de la oferta de carreras alternativas educativas en las mismas, tanto a nivel de pregrado, postgrado u otro tipo de especialización. Así, un rasgo característico de la actual estrategia de las universidades es la extensión de su oferta educativa, para enfrentar la competencia.

Como se ha detallado en el informe del Scotiabank sobre el sector educación, las instituciones vienen creciendo, ello indica que en todo el sector educacional esta creciendo, y brinda una posibilidad para las cunas jardín, más aún cuando los NSE siguen mejorando, mostrando los mejores ingresos que vienen percibiendo las familias de Lima y del interior del país.

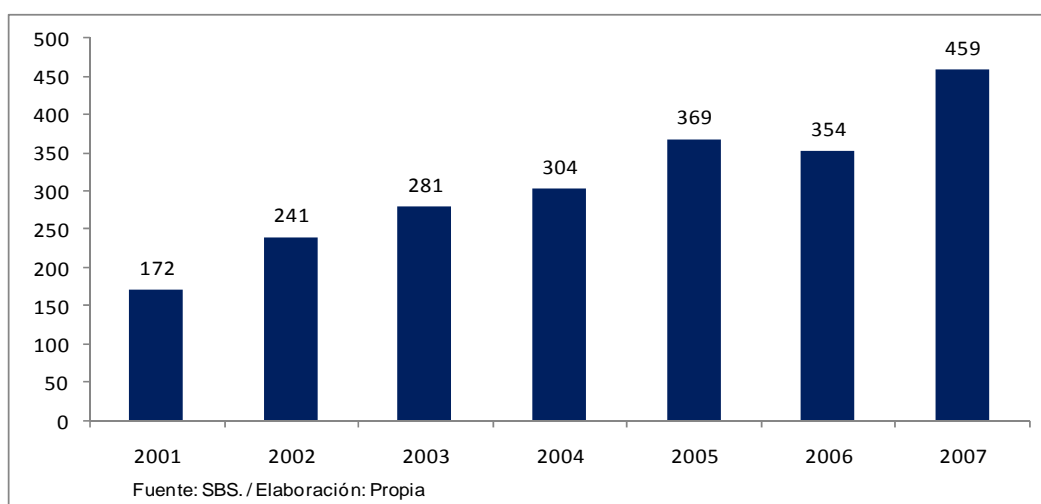
Los créditos concedidos por el sistema financiero al sector educación (de enseñanza) han tomado una participación relativamente mayor. Por ejemplo en el año 2001, los créditos

dirigidos a este sector representaron el 0.57% del total otorgado por la banca múltiple; mientras que para el año 2007, esta participación alcanzó el 1%. En lo que respecta a montos colocados por la banca, en el 2001 registró S/. 172 millones, y el 2007 alcanzó los S/.

459 millones, registrando un 167% de crecimiento durante este período, creciendo en promedio un 28% anual.

Asimismo, el nivel de morosidad de las entidades educativas con el sistema financiero se ha encontrado recurrentemente por debajo del promedio de todos los sectores económicos, ubicándose actualmente en menos de 5%, lo que denota una progresiva mejora en la situación financiera de los centros educativos. Sin embargo, aún son los centros educativos de mayor prestigio, respaldo institucional y recursos económicos los principales receptores del crédito bancario, siendo baja la penetración del sistema financiero en el resto de centros educativos, dado que conllevan un mayor riesgo crediticio.

Gráfico N° 2
Créditos Bancarios al Sector de Enseñanza (Millones de S/.)



Análisis FODA del Sector.

Fortalezas.

- ✓ La creciente demanda por servicios educativos privados.
- ✓ El nivel de prestigio por los servicios educativos privados
- ✓ Bajas tasas de morosidad en las pensiones en colegios privados.

Oportunidades.

- ✓ Mejora de los ingresos de la población, lo que conduciría a una mayor demanda por educación privada.

- ✓ Mayor interés de los empresarios por apoyar las medidas del Estado para mejorar la calidad de la educación en el Perú.
- ✓ Posibilidades de mayor expansión vertical y horizontal en los colegios privados y universidades.
- ✓ Fomento de la acreditación de los centros de enseñanza.
- ✓ Crecimiento de los niveles socioeconómicos B y C.
- ✓ Mayor acceso al financiamiento para el sector de enseñanza.

Debilidades

- ✓ Carencia de un organismo regulador independiente para la educación escolar (que certifique la calidad de la enseñanza pre-primaria).
- ✓ Proliferación de colegios con calidad educativa y solvencia económica difíciles de verificar, lo cual genera presiones a la baja sobre los márgenes de utilidad de las instituciones educativas de mejor calidad.
- ✓ Limitaciones presupuestarias en las universidades públicas.

Amenazas

- ✓ Dificil acceso a la información relativa a la solvencia financiera de los colegios privados orientados a NSE B Y C, lo que aumenta su riesgo crediticio.
- ✓ Exigencias laxas para el funcionamiento de colegios y universidades, lo que podría generar un deterioro de las condiciones de infraestructura y calidad educativa de los centros privados orientados a los NSE B Y C.

Perspectivas del Sector.

Se mantiene el potencial de crecimiento en el mercado de colegios privados y de universidades. Alrededor del 35 % de la población en edad de cursar educación secundaria está fuera del sistema educativo, mientras que poco más del 20 % de alumnos en edad escolar está matriculado en colegios privados, según reporte sectorial de Scotiabank (2003).

Podemos concluir diciendo que la oferta de servicios educativos a nivel de colegios privados y universidades continuará expandiéndose en el mediano plazo. No obstante, dada la intensa competencia interna y la falta de una adecuada regulación o supervisión de parte del gobierno, existe el riesgo de un deterioro en la calidad de los servicios educativos, lo cual se podría traducir más adelante en presiones a la baja sobre los márgenes de utilidad de estas instituciones.

CAPITULO III ANÁLISIS DEL MERCADO Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

3.1 Análisis de Oferta: Competencia

En la investigación realizada, se procedió a recolectar información sobre instituciones existentes en el mercado trujillano que pertenezcan al mismo giro del negocio, con la finalidad de conocer sus características y servicios brindados.

Al evaluar a nuestros competidores, se obtuvo información relacionada a los precios, horarios, ubicación, infraestructura y sobre todo el servicio de paquete ofrecido a los clientes.

A) Inicial Cuna y Jardín San José:

- ✓ Niños 7 meses a 5 años
 - ✓ Cuentan con el programa de Estimulación Temprana a partir de 6 meses
 - ✓ Desarrollan en Proyecto Optimist
 - ✓ Cuenta con el servicio de movilidad
 - ✓ Cuentan con la enseñanza del Idioma Ingles, a partir de 2 años
 - ✓ Talleres de Taekondo, marinera y teatro.
 - ✓ Educación vivenciada con visitas y paseos.
 - ✓ En verano cuentan con el programa de vacaciones útiles.
-
- Horario de Lunes a Viernes de 8:00 a.m a 12:30 p.m
 - Costo:
 - Derecho de Ingreso: S/.150.00
 - Matricula: S/.270.00
 - Pensión: S/.270.00
 - APAFA : S/.80.00

B) Nido Jardín Ciro Alegría:

- ✓ Educación Activa y personalizada con métodos de vanguardia
- ✓ Aprendizaje participativo
- ✓ Educación vivenciada con visitas y paseos.
- ✓ Desarrollo Neuromotor del niño
- ✓ Programa de lecto escritura

- ✓ Talleres por las tardes de: gimnasia, marinera, ingles y computación.
 - Horario de Lunes a Viernes de 8:00 a.m a 12:30 p.m
 - Costo:
 - Derecho de Ingreso: S/. 200
 - Matricula: S/.200.00
 - Pensión: S/.300.00

C) Nido Jardín Colegio Educares:

- ✓ Desarrollan el Proyecto Optimist para niños de 2 meses a 5 años
- ✓ Circuito Neuromotor
- ✓ Programa de Desarrollo sensorial, lógico, matemático.
- ✓ Bits de inteligencia
- ✓ Audiciones musicales
- ✓ Tecnología informática
- ✓ Paseos de aprendizaje
- ✓ Modelo Lengua- Hábitos de lectura
- ✓ Evaluaciones psicopedagógicas.
- ✓ Horario de Lunes a Viernes de 8:00 a.m a 12:30 p.m
- ✓ Los costos:
 - Derecho de Ingreso: S/. 250.00
 - Matricula: S/.250.00
 - Pensión: S/.350.00

BBgym Explorer, BBgym Maternal

- Horario de Lunes a Viernes de 8:00 a.m a 12:30 p.m

Servicio de Guardería

- Horario de Lunes a Viernes de 8:00 a.m a 12:30.p.m

Pk y Zinder (3,4 y 5 años)

- Horario de Lunes a viernes de 8:00 a.m a 1.45 p.m

Primaria:

➤ Horario de Lunes a Viernes de 7.15 a.m a 2.30 p.m

➤ **Costos:**

- Derecho de Ingreso: S/.300.00
- Matricula: S/.300.00
- Pensión: S/.300.00
- Guardería S/.80.00 más, es decir S/.380.00

D) Centro de Estimulación Temprana y Jardín de niños de 1 a 5 años- San Antonio María Claret.

- ✓ Cuenta con el Programa de Estimulación temprana
- ✓ Desarrollo del Programa Optimist.
- ✓ Servicio de Aprestamiento
- ✓ Cuenta con Vacaciones útiles para los meses de verano.
- ✓ Para niños de 09 meses a 24 meses: Programa Descubro y aprendo con mamá
- ✓ 2 y 3 años: Programa Exploro el mundo: Donde desarrolla la Audición musical
- ✓ E inteligencias múltiple.
- ✓ 4 y 5 años: Programa Inventores y Sabios: Donde desarrolla :

- Grafo motricidad lúdica
- Lógico matemático creativo
- Informática
- Dibujo y Pintura.

➤ **Horario de Lunes a Viernes de 8:30 a 12:00 p.m**

➤ **Costo:**

- Matricula: S/.300.00
- Pensión: S/.300.00

E) Colegio Alternativo Talentos: Inicial, Elemental y Secundaria

- ✓ Cuenta con el Programa de Estimulación temprana
- ✓ Niños de 0 a 5 años (Guardería- Inicial)- Desarrollo del Programa Optimist
- ✓ Elemental (Primaria)- Desarrollo del Proyecto Snipe
- ✓ Secundaria- Desarrollo del Proyecto Laser
- ✓ Desarrollo de Inteligencias Múltiples
- ✓ Escuela para padres
- ✓ Talleres de danza, pintura, marinera, taekwondo, entre otros.

Horarios de Lunes a Viernes

- **Inicial:** 7:45 a.m a 1:00 p.m /1:30 p.m dependiendo de la edad.
- **Elemental :** 7:20 a.m a 2:00 p.m
- **Secundaria:** 7:20 a.m a 2:00 p
- **Costo:**
 - Matrícula: S/.405.00
 - Pensión: S/.405.00

Cabe resaltar que es competencia directa cualquier otro jardín además de los descritos que brinden los servicios de cuna jardín para niños entre 2 meses y 5 años.

3.1.1 Competencia Indirecta:

Niñera a domicilio: El niño recibe atención personalizada y la niñera sigue las pautas que le dicte la madre respecto a lo que tiene que comer, horas de sueño, rutina, etc. Si tiene la suerte de encontrar una buena niñera el niño será feliz , pero hoy en día es muy difícil de encontrar una buena niñera y mejor aún conservarla, puede que por

Varias razones se tenga que cambiar de niñera y eso le afectará su niño el tener que acostumbrarse cada vez a una persona distinta creándole inestabilidad emocional.

Por otro lado cabe recalcar que el costo económico de contratar a una niñera es muy alto sobre todo si se precisa una persona con formación laboral.

✓ **Talleres de verano.**

Toda institución que ofrezca cursos de verano, así como talleres de danza, pintura, natación baile, taekondo en los meses de verano. Entre estas destacan:

- Academia Berednson
- Centro Cultural Peruano Norteamericano
- Colegio Lasaliano
- Colegio Interamericano entre otro.

3.2 Proveedores

Criterios de Selección:

Los proveedores serán seleccionados teniendo en cuenta el costo/ beneficio que ofrecen, así como la calidad de los activos y productos y entrega oportuna.

Los posibles proveedores para la adquisición de activos, bienes serán los siguientes:

Maquinaria y Equipo y electrodomésticos.

- Hewlett Packard Perú S.R.L (HP)
- Tiendas EFE
- Comercial "García"

Muebles y enseres

- Mueblería medrano APIAT
- Mueblería "YADHIRY"

Muebles de Escritorio:

- Carpintería y Ebanistería Márquez.

Insumos alimenticios

- Almacenes de Mercado Mayorista
- Distribuidora MG Roxa,
- Distribuidora Almapo.

Aparato Psicomotor:

- Galería Mercado Central.

Electrodomésticos y otros

- La Cuaracao.
- CIPSUR PERÚ.

Útiles Escolares y de Oficina

- Librería Copy Ventas
- Librería Book Center

3.3 Estimación de la Demanda

El servicio que ofrece el proyecto estará dirigido a las familias que tengan niños de 2 meses a 5 años de la ciudad de Trujillo, la cual brindará el servicio de cuidado, alimentación y enseñanza a dichos niños en el horario de 8:00 a.m a 7.00 p.m. Dirigido a las familias de altos y medianos ingresos¹ por lo tanto las variables que afectarán la demanda estarán relacionadas con la calidad del servicio que se brinde tales como:

- ✓ Experiencia en el manejo de niños
- ✓ Seriedad y responsabilidad
- ✓ Garantías personales
- ✓ Carisma con los niños
- ✓ Seguridad.

3.3.1 Fuentes de Información

- **Fuente Primaria**

Encuestas a los clientes potenciales (ver anexo N° 1)

Focus Group

- **Fuentes Secundarias**

Se toma datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística (INEI), sobre cifras poblacionales.

Datos estadísticos de Apoyo consultores, sobre niveles de ingreso en provincias.

¹ Ubicadas en el NSE A B y C

3.3.2 Metodología a Emplear

Investigación Cuantitativa: para analizar las expectativas, opiniones y preferencias del cliente a una muestra representativa, mediante la aplicación de una fórmula probabilística, para poblaciones finitas.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

n: tamaño de la muestra

z: valor estadístico asociado a un nivel de confianza del 95% (1.96)

p: probabilidad de aceptación del estudio (85%)

q: probabilidad de rechazo del estudio (15%)

N: población

e: margen de error (5%)

Se asume una probabilidad de aceptación de 85% y de rechazo 15%; y no un 50% para casa caso, porque el lugar a donde se aplica la encuesta, son urbanizaciones, donde las familias son menor reacias a contestar una encuesta sobre este tipo de negocio.

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.85) * (0.15) * (32,967)}{(0.05)^2 * (32,967) + (1.96)^2 * (0.85) * (0.15)}$$

n= 196 personas a encuestar

3.3.3 Consumidores:

Los consumidores de son los niños de 2 meses a 5 años que aún se encuentran en la etapa pre escolar.

3.3.3.1 Segmentación de mercado:

Segmentación:

El mercado ha sido segmentado de acuerdo a los siguientes criterios:

Segmentación Geográfica y Demográfica:

Población del área urbana de los distritos de Trujillo y Víctor Larco.

La segmentación demográfica, agrupa a las familias de los niveles socioeconómicos A, B y C. Para el caso de estos dos distritos se aplicó el porcentaje calculado por apoyo para la provincia de Trujillo, el cual asciende a 45.2%.

Cuadro N° 5

Total Población Total		Total Familias NSE A, B y C	
Trujillo	276,921	Trujillo	27,815
Victor Larco	51,288	Victor Larco	5,152
Total	328,209	Total	32,967

Fuente: INEI, Apoyo.

Definición del Cliente Potencial:

Los clientes potenciales serán las familias de los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera, de los NSE Alto Medio (A/B) y Bajo Superior (C).

3.3.3.2 Investigación de mercado:

A. Objetivos de la Investigación:

- Determinar el perfil de los clientes potenciales, para conocer su comportamiento, preferencias, requerimientos, expectativas y actitudes con la finalidad de poder crear una oferta comercial más personalizada, que se ajuste a sus necesidades.
- Conocer el posible grado de aceptación que tiene nuestro grupo objetivo respecto al servicio propuesto. Las conclusiones derivadas de este estudio dependen de la prueba de concepto a realizar.
- Estimar el precio más adecuado, que establezca una coherencia entre el público objetivo y la calidad del servicio a brindar.

- Identificar el horario de mayor afluencia de clientes, para planificar los requerimientos de personal en los distintos turnos.
- Distinguir los principales medios de comunicación, a través de los cuales los padres de familia se mantienen informados, y así contar con información relevante para el diseño de la estrategia promocional.

B. Descripción breve de la metodología:

Para el desarrollo de la investigación se realizó un estudio cualitativo y cuantitativo, para el cual se siguió la siguiente metodología:

C. Técnica de Investigación Exploratoria

- **Estudio de datos secundarios**

Identificación de las empresas que constituyen el grupo de competencia más representativo, del rubro de cunas jardín, en la ciudad de Trujillo.

Para el caso del crecimiento poblacional, se ha tomado las cifras del INEI.

- **Información Primaria**

El análisis para aproximar nuestra demanda objetivo para el proyecto, se basa en recolección de información primaria, es decir la resultante de aplicación de Focus Group y de encuestas a los hogares de Trujillo y Víctor Larco.

C.1 Estudio Piloto

Focus Group:

Se realizaron dos sesiones de grupo, el día 20 de mayo del 2008, entre madres de familia con hijos entre 2 meses y 5 años,

residentes en la ciudad de Trujillo, con la finalidad de comprender la conducta, hábitos, preferencias y percepciones de nuestros clientes potenciales; datos con los que procederemos a estructurar el cuestionario a realizar para cuantificar la información recogida.

La primera sesión fue realizada al grupo objetivo perteneciente al nivel socioeconómico A/B. Y la segunda sesión al grupo objetivo perteneciente al nivel socioeconómico C.

Percepción del Servicio de Cuna Jardín en Trujillo

El presente trabajo tiene como fin realizar una investigación cualitativa, de carácter exploratorio, para realizar un análisis acerca de la percepción, de las madres de familia trujillanas con hijos entre 2 meses y 5 años, sobre el servicio de cuna jardín en la Ciudad de Trujillo.

Para ello se realizaron 02 focus groups, el día 20 de mayo del 2008, entre madres de familia con hijos entre 2 meses a 5 años, residentes en la ciudad de Trujillo.

Objetivo General

Analizar la percepción de las madres de familia trujillanas hacia el servicio de cuna jardín, tomando en cuenta los que ya existen, y al mismo tiempo presentándoles una nueva opción en el mercado para el cuidado de sus niños.

Objetivos Específicos

- Conceptualización del servicio de cuna jardín como centro de cuidado y desarrollo del niño.
- Percepción del servicio actual de cuna jardín en la ciudad de Trujillo.
- Evaluación del servicio actual de cuna jardín en la ciudad de Trujillo.
- Conocer cuales son los problemas más frecuentes de las madres de familia con hijos entre 2 meses a 5 años.

- Percepción de un nuevo servicio de cuna jardín en la ciudad de Trujillo.
- Evaluación de los atributos de mayor importancia en un servicio de cuna jardín.
- Evaluación de los horarios de mayor preferencia por las madres de familia para el servicio de cuna jardín.
- Evaluación del precio que se encuentran disponibles a pagar por un servicio de cuna jardín.
- Recopilar sugerencias para el servicio de cuna jardín.
- Estructurar la encuesta a realizar posteriormente para el análisis cuantitativo.

Metodología

Método de Estudio: Cualitativo.

Técnica: Focus Group.

Universo: Madres de familia Trujillanas, de nivel socioeconómico AB y C, con hijos entre 2 meses a 5 años.

Dinámicas:

Cuadro N° 6

Grupo	Día	Hora	Sexo	Edad	NSE	N°. Particip.
1	20/05/08	6:30 PM	Femenino	20 – 35	AB	8
2	20/05/08	8:30 PM	Femenino	20 – 35	C	8

Condición: Madres de familia con hijos entre 2 meses a 5 años.

Recolección de Información: Se utilizó una encuesta filtro entre madres de familia de NSE AB y C, para verificar que encajarán entre el público objetivo a analizar.

Guía del Focus

- 1.- Saludo
- 2.- Presentación de la moderadora
- 3.- Presentación del trabajo
- 4.- Problemas usuales con los niños
- 5.- Han usado alguna vez servicio de cuna jardín
 - ¿Cómo fue?
 - ¿Cubrió sus expectativas?
 - ¿Qué esperan de un servicio de cuna jardín?
 - ¿Qué no le gusto del servicio de cuna jardín?
- 6.- Tiene niñera en casa
 - ¿Qué espera de su niñera?
 - ¿Qué problemas tiene con las niñeras?
 - ¿Qué le gustaría que se mejore en ellas?
 - ¿Dónde consigue niñeras?
- 7.- Horarios o situaciones en que requiere apoyo para el cuidado de su niño.
- 8.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?
 - Por niñera
 - Por local de cuna jardín
 - Por hora
 - Por paquete
- 9.- ¿Qué servicios adicionales espera en un servicio de cuna jardín?
 - Talleres
 - Apoyo con tareas, etc.
- 10.- ¿Por qué no deja a sus hijos en cuna jardín?
- 11.- ¿Genera desconfianza dejar a una persona extraña en casa?
- 12.- ¿Qué requisitos debe de tener esa persona, para que ud. se sienta tranquila?
- 13.-Aportes adicionales
- 14.-Sugerencias
- 15.-Agradecimiento

Análisis de Resultados del Focus Group

1.- Conceptualización del Servicio De Cuna Jardín Como Centro de Cuidado y Desarrollo Del Niño

El servicio de cuna jardín es percibido por las madres de familia como un servicio en el cual se debe brindar una atención personalizada al niño, cuidado muy especializado, etc.

Debe ser verdaderamente un local para cuna jardín y no una casa condicionada, no debería poseer ambientes peligrosos (escaleras), y bastante cogedores. Debe ser un lugar adecuado para que el niño pueda desarrollarse fácilmente, sin ningún problema y que esté al cuidado de personas profesionales con mucha experiencia en dicho campo.

2.- Percepción del Servicio de Cuna Jardín en la Ciudad de Trujillo

La percepción del servicio de cuna jardín en la ciudad de Trujillo, indica una insatisfacción por parte de las madres, es decir la necesidad de que la madre de familia, pueda sentir que deja a su niño en las mejores manos, y en un lugar adecuado para el mismo.

Las madres de familia no muestran entusiasmo, ni confianza con las cunas jardín existente, ya que los servicios que estas les brindan no cubren sus requerimientos mínimos.

La mayoría de cunas jardín que existen en la ciudad de Trujillo, son casas condicionadas y no locales construidos adecuadamente para el cuidado de menores de edad; lo cual es mal visto por las madres, quienes buscan un local especialmente construido para el desarrollo y atención de sus hijos.

3.- Evaluación del Servicio Actual de Cuna Jardín

La evaluación del servicio actual de cuna jardín, es considerada en un rango medianamente bueno, pero no cubre los requerimientos de las madres, por lo tanto no cubre sus expectativas.

Además hay que recalcar que existe un miedo notorio y desconfianza en las madres de familia, respecto a quienes cuidan a sus hijos, tanto dentro como fuera del hogar. Todo ello acrecentado por los medios de comunicación y las recientes noticias alarmantes sobre niñeras, maltratos infantiles, secuestros, etc.

4.- Conocer problemas más frecuentes entre madres y niños.

Se dan diversos problemas o inconvenientes en lo que respecta al cuidado a cargo de las madres, puesto que muchas de ellas trabajan, no confían en la empleadas del hogar, etc.; y en respuesta a ello tiene que llevar a sus niños a la casa de un familiar (por ejemplo: la abuelita) o en todo caso llevar a sus primos o amigos para que jueguen con el niño(s).

Pero también se tiene que tomar en cuenta que al llevar niños a la casa, el cuidado es mucho más delicado, y el trabajo mayor, puesto que ya no es un solo niño, sino dos o tres a los que se debe cuidar.

5.- Percepción del Nuevo Servicio

El servicio presentado, recibió muy buenas apreciaciones por las madres de familia asistentes; ellas lo consideraron como EXCELENTE, pues era un servicio bastante completo por contener: Personal calificado: Profesoras de Educación Inicial, Pediatra y Psicóloga. La infraestructura y los equipos son adecuados para los niños; el servicio brindado es personalizado.

Programas de estimulación temprana, talleres de creatividad, baile, desarrollo psicomotor, apoyo con tareas, etc. Evaluación continúa del niño, tanto en crecimiento como en aprendizaje y desenvolvimiento.

Los talleres permitirán cultivar en los niños, el amor al arte, impulsando los talentos que tengan cada niño.

6.- Evaluación de los Atributos.-

Las madres de familia se mostraron muy entusiasmadas con el proyecto planteado, cubriendo e incluso superando sus expectativas.

Dado ello se inicio un debate muy ameno, con el cual se obtuvieron sugerencias y aportes para mejorar el servicio presentado.

7.- Evaluación de los Horarios de Mayor Preferencia.-

Los horarios de mayor preferencia fueron el de 8 am – 7pm para los niños todos los niños en general.

Otro punto importante tratado en cuanto a horarios, fue el hecho de brindar el servicio de lunes a sábado.

Pero en este punto, será difícil atender los sábados por el tema de costos, con lo que sólo brindará el servicio de lunes a viernes.

8.- Evaluación del Precio.-

Respecto a las madres de familia de NSE AB, el precio fue algo que paso a segundo plano, pues estaban dispuestas a pagar lo necesario por un buen servicio, pues antes que todo estaban sus hijos, y dadas sus condiciones podían pagar por el servicio.

Con las madres de familia del NSE C, no se obtuvo un resultado adverso al precio, pero no de tanta disposición como en el NSE AB, pues su condición no les permitía generar un presupuesto muy elevado para el cuidado de sus hijos.

9.- Recopilar Sugerencias

- Contar con el servicio de un psicólogo.
- Brindar el servicio adicional de movilidad.
- Paseos vivenciales.
- Contacto con la naturaleza, lo que implica contar con áreas verdes.
- Reuniones semanales con los padres de familia, para hacerles conocer por medio de un informe el desarrollo de sus niños.

Conclusiones del Focus:

De acuerdo a los datos recolectados, después de todo el proceso de investigación, podemos concluir que la ciudad de Trujillo cuenta con una demanda insatisfecha respecto al servicio de cuna jardín, y al mismo tiempo requiere con urgencia el mismo.

Los resultados presentan un nicho de mercado, el cual puede ser abordado por el Servicio de cuna Jardín presentado a continuación.

La posibilidad de entrar en el mercado es bastante grande, ya que existe gran número de madres de familia que delegan el cuidado de sus niños a terceras personas, siendo esta la oportunidad clave, para introducir nuestro servicio al mercado.

Por otro lado existe el problema de apoyo con las tareas por las tardes, o de qué hacer para entretener a los niños en las tardes, cuando mamá llega cansada del trabajo; es aquí donde nuestro servicio entra a tallar, respecto a los talleres de creatividad y apoyo con tareas.

Las madres de familia tienen una estructura mental, de que es lo que desean para sus pequeños, y el cuidado de los mismos, y no cabe duda que buscan lo mejor entre lo mejor. Definitivamente nuestro servicio está orientado a cubrir sus expectativas, e incluso superarlas, pues el servicio prestado será A1.

Las pruebas de servicio, resultaron ser bastante alentadoras para el proyecto presentado, pues la aceptación tanto en el nivel socioeconómico AB como en el C, fueron apoyadas por las madres de familia; a quienes no sólo gustó la idea, sino que estaban esperando un servicio como el presentado.

Asimismo hay que destacar que el precio disponible a pagar por las madres de familia, se adapta a las bases inicialmente proyectadas.

C.2 Encuestas

Los resultados aplicados a 196 personas en la zona urbana de Trujillo y Víctor Larco, se muestran a continuación.

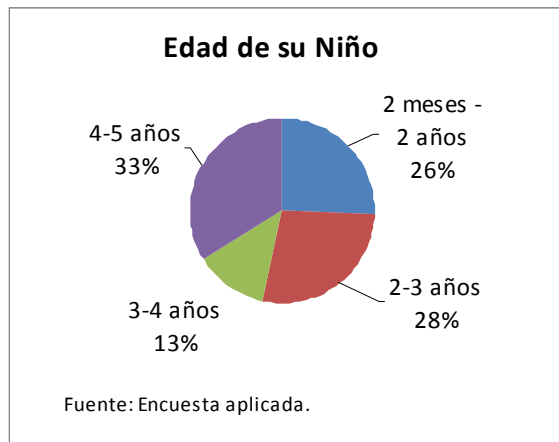
A la pregunta sobre si tienen niños entre 2 meses a 5 años, los resultados indican que del total encuestados, el 61% responden que si, mientras que un 39% respondieron que no. Esto indica una aproximación a nuestra demanda potencial.

Gráfico N° 3



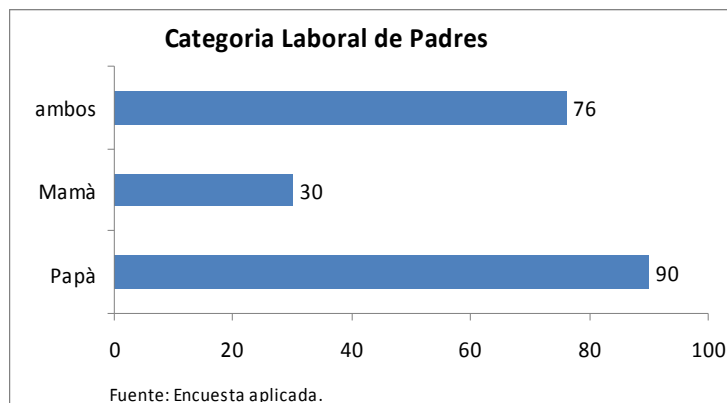
Ante la pregunta sobre la edad objetivo para el proyecto, los resultados indican que la población objetivo se encuentra concentrada en las edades de 2 meses a 5 años de edad.

Gráfico N° 4



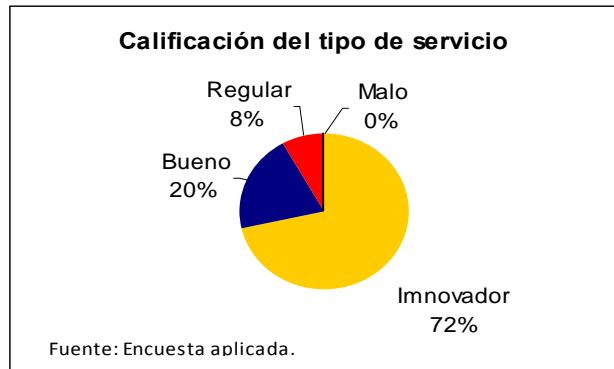
Según las encuestas muestran que existe una gran proporción de padres que trabajan ambos al mismo tiempo, lo cual incrementa las posibilidades para nuestro negocio.

Gráfico N° 5



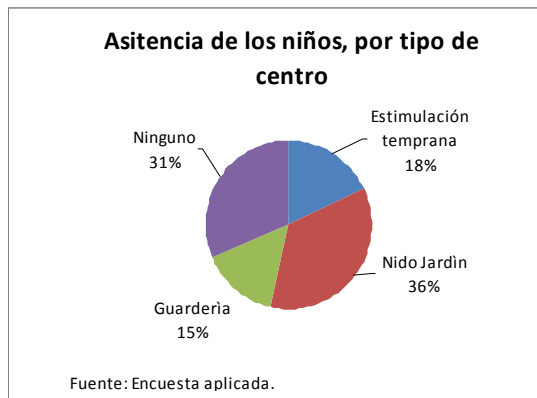
Un resultado importante de la encuesta es la masiva respuesta a la calificación del negocio como innovador (Ver gráfico N° 6).

Gráfico N° 6



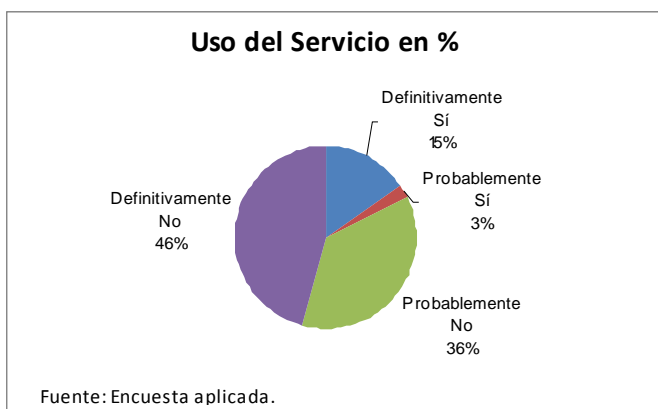
De la muestra, los resultados indican que el 69% de los encuestados tienen sus hijos en algún tipo de guardería, estimulación temprana, nido. Mientras que el 31% respondió que no usa este tipo de servicio.

Gráfico N° 7



Los resultados indican que la población objetivo que demandaría nuestro servicio, asciende a 15%, el cual será usado para el cálculo de la demanda.

Gráfico N° 8



Mercado Potencial:

El mercado potencial para el proyecto fue calculado, en función a la proporción de las familias encuestadas, que tienen hijos en edad objetivo (2 meses a 5 años), el cual asciende a 61%. Es decir el tamaño de mercado potencial en Trujillo para este negocio asciende a 20,110 personas con hijos en edad objetivo. Se asume que cada familia cuenta por lo menos 1 niño en edad objetivo.

Cuadro N° 7

Mercado Potencial	
Trujillo	16,967
Victor Larco	3,142
Total	20,110

Fuente: INEI. / Elaboración: Propia

Mercado Disponible

Del total mercado potencial, se considera según el mercado actual, un 69%, que son el porcentaje del total encuestado que respondió que si usa el servicio del tipo al que estamos enfocados. Para el cálculo del número de servicios, se tomo el promedio de las encuestas, donde los encuestados respondieron que usarían un servicio como este, entre 9 a 10 meses, pero se ha tomado 10 en un escenario optimista.

El total estimado de mercado disponible asciende a 13,876 alumnos, lo cual se traduce en 138,757 servicios anuales.

Cuadro N° 8

Ciudad	% que usa el servicio	Mercado disponible (N° alumnos)	N° servicios al año	total servicios anuales
Trujillo	69%	11,707	10	117,074
Victor Larco	69%	2,168	10	21,683
Total		13,876		138,757

Mercado Efectivo

De la encuesta aplicada, los resultados mostraron que sólo un 15% usaría definitivamente el servicio, esto implica tomar sólo el 15% del total mercado disponible. El total de estimado de alumnos al año alcanza 2,081; mientras que el número de servicios anuales asciende a 20,814.

Cuadro N° 9

Ciudad	% que usaría el servicio	Mercado efectivo (N° alumnos)	N° servicios al año	total servicios anuales
Total	15%	2,081	10	20,814

Mercado Objetivo

Esta determinada en función a la capacidad instalada, y el inmueble elegido para el proyecto permite atender a un aproximado de 100 alumnos.

Cuadro N° 10

Ciudad	Mercado Objetivo	N° servicios al año	total servicios anuales
Total	100	10	1,000

Demanda Estimada.

El número de servicios estimados para el año 1, asciende a 1,000 servicios. A partir de dicho período, se estima que la demanda crezca a una tasa constante de 1.8%, tasa de crecimiento poblacional, calculada por el INEI (2006).

Cuadro N° 11

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total servicios	1,000	1,018	1,036	1,055	1,074

CAPITULO IV PLAN DE MARKETING

El negocio hacia donde se dirige el proyecto, está enfocado a atender a familias de los niveles socioeconómicos A, B y C, que anhelan que sus hijos sean cuidados, educados y formados por personas altamente capacitadas, durante el horario laboral de los padres.

Pensando en ello, identificamos esta oportunidad de negocio, la cual permitirá a los padres de familia dejar a sus niños desde las 8:00 am hasta las 7:00 pm., horario completamente satisfactorio para ellos, permitiéndolos realizar sus propias actividades, con la confianza y seguridad que sus hijos se encuentran en el mejor lugar.

Bajo la premisa que ambos o por lo menos uno trabajo, el negocio atenderá este gran mercado en crecimiento, dada las condiciones del sistema económico, que genera más puestos de trabajo, incremento en las remuneraciones, permitiendo de esta manera que el poder adquisitivo de las familias aumenten cada vez más.

En un escenario, donde los padres anhelan que sus hijos tengan la mejor educación y estimulación temprana, se presenta este proyecto, cuyos beneficios educativos que recibirán los niños está garantizado, por el sistema utilizado.

Adicionalmente el proyecto pretende dar un estatus a las familias que hagan uso del servicio "Cuna Jardín, Lider Kids", es decir se aspira que la cuna jardín "Lider Kids", genere un círculo social que agrupe a familias que confíen en el servicio, satisfaciendo la necesidad de pertenencia o grupo, hasta se podría pretender atender la necesidad de ego, con lo cual el proyecto no sólo satisficera las necesidades básicas.

4.1 Cartera de servicios

La Cuna Jardín "Lider Kids" estará ubicada en la Urbanización San Andrés, II Etapa de la ciudad, con la finalidad de lograr una cercanía a los principales centros de trabajo de las madres.

Contará con instalaciones cómodas y adecuadas para el cuidado de los niños. Los niños estarán a cargo del personal experimentado y docentes.

Las características principales del servicio serán:

- ✓ **Personal calificado:** Se contará con profesionales altamente capacitados, licenciadas en educación Inicial, con carisma, paciencia, creatividad y habilidad para comunicarse con los niños.

- ✓ **Médico, Enfermera, Psicólogo:** Los servicios de médico y psicólogo, se encontrará a la disposición de los niños en los determinados horarios y para situaciones de emergencia a diferencia de la enfermera, quien se encuentra presente en todos los horarios de funcionamiento de la guardería. Además el psicólogo, estará disponible para terapias con los padres, quienes sin duda, siempre tienen problemas familiares, con esto, la cuna jardín pondrá ayuda disponible para los padres.

- ✓ **Escuela para padres:** Se brindará charlas a los padres de familia para orientarlos en el cuidado de sus niños y poder interactuar con ellos, brindándoles pautas de orientación, pues son los padres quienes forman parte del desarrollo personal, emocional e interpersonal de sus niños, ayudándolos en la manera de permitirles participar en las conversaciones familiares dándoles la oportunidad para dialogar, preguntar, describir y explicar.
Por otro lado es muy importante el contacto entre los padres y el niño, por tal motivo es conveniente organizar paseos, pijamadas donde participen los padres y los niños, reforzando de esta manera la unión familiar.

- ✓ **Nutricionista:** Preocupados por la adecuada alimentación de nuestro niños, se dispondrá de la asesoría personalizada de una nutricionista. Dicha profesional se entrevistará periódicamente con los padres de familia para coordinar la dieta de sus hijos y sugerir nuevos alimentos como vitaminas que favorecen el desarrollo físico e intelectual del niño.

- ✓ **Servicio completo de alimentación:** Se considera que es importante la buena y adecuada alimentación para los niños, ya que se dan mucho casos de que los padres trabajan de corrido y no tiene tiempo de recoger y por ende ir a almorzar a casa, es por esto que consideramos una oportunidad el brindar el servicio de alimentación durante el tiempo en que estén en la Cuna Jardín (almuerzo y refrigerios en las tardes).

- ✓ **Talleres:** Se desarrollará talleres de creatividad entre ellos figura: experimentos, artes plásticas, teatro títeres experimentos científicos, cerámica, danza, pintura,

otros, que favorecen el desarrollo intelectual y físico de los niños. Asimismo brindaremos apoyo en el desarrollo de las tareas escolares y reforzamiento académico en las distintas asignaturas.

Los talleres, especialmente de música, son muy beneficiosos para los niños, investigaciones indican que los niños que aprenden música son más probables para convertirse los doctores, los ingenieros, y los informáticos. El aprender de la música desarrolla las áreas del cerebro responsable de lengua así como el razonamiento. Además la música ayuda a afilar la memoria, enseña el trabajo en equipo, la disciplina y coordinación.

- ✓ **Programa de Estimulación Temprana:** Implicará desarrollar en los niños un conjunto de actividades (ejercicios, masajes, caricias) de manera integral que activen tanto sus capacidades físicas como intelectuales, en su oportuno momento.

- ✓ **Proyecto Optimist:** Es un programa educativo diseñado especialmente para cubrir el creciente interés de aplicar los principios, estilos y las metodologías de educación personalizada en la etapa inicial. Sus metodologías se pueden aplicar desde que el niño nace hasta los 6 años.
El Proyecto Optimist es fruto de 12 años de trabajo del Centro de Investigación Educativa de Fomento de Centros de Enseñanzas de España. Optimist promueve por medio de estrategias educativas de vanguardia, una educación personalizada, completa y coherente que proporcionará a los niños cimientos sólidos para afrontar con éxito las posteriores etapas de educación, primaria y secundaria.
Este trabajo busca el desarrollo integral y armónico de los niños en un ambiente estimulante en experiencias formativas, educativas y afectivas.

- ✓ **Enseñanza de Idiomas:** Se contará con la enseñanza de los siguiente idiomas: Inglés, portugués y mandarín, lo cual les permitirá desde niños, tener las bases para dominar dichos idiomas y enfrentarse a este mundo cada vez más competitivo.

- ✓ **Laboratorio de Computo:** Al iniciar el negocio, se tendrá con una sala de cómputo, el cual estará compuesto por 20 computadoras Pentium Corel Duo, donde los niños podrán manejar desde pequeños los programas de computación que hoy en día son primordiales en nuestra sociedad.

- ✓ **Base de Datos:** Contaremos con un registro ordenado y clasificado de la información relevante respecto a cada niño para su posterior consulta o actualización mediante aplicaciones específicas, además se contará con una base de datos de los

padres de familia lo cual permitirá mantener el contacto y compartir con ellos acerca del desarrollo de sus niños.

- ✓ **Movilidad:** Contaremos con el servicio adicional de transporte, pensado en aquellos padres de familia que tienen alguna dificultad para llevar o recoger a los pequeños (por la disponibilidad de tiempo).
- ✓ **Infraestructura:** Ambiente adecuado con disponibilidad de áreas verdes diseñado especialmente para brindar el servicio, contando con las áreas convenientes para el desarrollo de los niños.
- ✓ **Inmobiliario:** Se contará con estructuras adecuadas para los niños, para evitar golpes y al mismo tiempo sugerir al pequeño un ambiente adecuado a sus condiciones y necesidades.
- ✓ **Evaluación del niño:** Para que los padres de familia lleven un control del crecimiento y desarrollo de su niño, se realizaran evaluaciones mensuales, en cuanto a talla peso, aprendizaje, desenvolvimiento entre otros.
- ✓ **Reporte semanal en videos aleatorios:** la institución con el objetivo de garantizar a lo padres un servicio de calidad, pondrá cámaras en las aulas donde aprenderán sus hijos durante su estancia en la Cuna Jardín Lider Kids, en el día. Es decir los padres podrán acceder semanalmente a un video de manera aleatoria, logrando el padre de familia acceda a cualquier video grabado durante los días de la semana que permaneció su niño en la cuna, con esto se está garantizando que el padre tenga 100% de confianza en el servicio brindado por la cuna jardín "Lider Kids".
- ✓ **Paseos Vivenciales:** una manera de consolidar las relaciones humanas entre el equipo integral de la cuna jardín, es realizar los pases vivenciales a sitios donde se practique el ecoturismo. Es decir a esto pases asistirán los alumnos, profesores y padres, ello debe generar el compartimiento de experiencias al momento de vivir esos paseos.

4.2 Ventajas Competitivas:

Al tener la responsabilidad del cuidado , alimentación y educación del niño , permitiremos que la madre cuente con el tiempo necesario para poder desarrollarse personalmente y/o profesionalmente con esto no solamente se ayudará a resolver el aspecto social de la incorporación de la mujer al trabajo sino que será una aportación valiosa para garantizar que los niños estén seguros, con una nutrición apropiada, estimulados correctamente desde el punto de vista de su desarrollo y rodeados de cariño, favoreciéndose así su proceso de socialización.

La Cuna Jardín no sólo asumirá el cuidado profesional y la prevención sino irá generando en torno al niño, una atmósfera confiable que le proporciona un sentido de seguridad y equilibrio, además de irlo preparando para su vida escolar posterior.

Tenemos en nuestras manos su más preciado tesoro y por ello ponemos especial énfasis para que la cuna jardín sea un lugar seguro y confortable para sus hijos.

Las medidas de seguridad incluirán desde las relativas al inmueble donde se ubica la cuna jardín (estructura, espacios, normas de protección civil, ubicación) hasta las relativas al personal que atiende directamente a los niños.

Así mismo hemos identificado una serie de pautas que nos harán diferentes a la competencia como son:

- ✓ La diferenciación en cuanto a la enseñanza de los idiomas: ingles, portugués y mandarín.
- ✓ Personal altamente capacitado, pues las cualidades del personal que atiende en la cuna jardín influye de manera directa en el éxito en la atención de los menores.
- ✓ Servicio de movilidad en caso los padres no cuenten con el tiempo disponible para recoger a sus niños.
- ✓ Ofrecer un servicio de inclusión educativa.
- ✓ Servicio de alimentación.
- ✓ Horario de atención de 8:00 a.m a 7:00 p.m.
- ✓ Ubicación relativamente céntrica lo cual permite que los padres se encuentren en la ruta hacia los centros de trabajo. tanto de ida como de retorno.
- ✓ Acceso a los reportes de las cámaras de video.
- ✓

4.3 Objetivos, Estrategias y Metas de Marketing

Objetivos

- Captar parte importante del mercado trujillano, en el servicio educativo de cunas jardín, que permita la permanencia del negocio a largo plazo.
- Lograr la viabilidad económica financiera del plan de negocio.
- Recuperar la inversión en el tercer año.
- Brindar un servicio de calidad en la enseñanza, de cuidado y de preparación pre escolar, en un horario corrido de 8:00 a.m. a 7:00 p.m.
- Concentrar a los padres de familias que trabajan todo el día y tienen que dejar sus hijos con terceros; reunidos en un solo lugar, cuna jardín "Lider Kids".

Estrategias:

En un mundo cada día más competitivo, son las ideas las que marcarán la diferencia. Por ello todo proceso que involucre a las empresas a adaptarse a los cada vez más exigentes clientes, requiere de una constante búsqueda de estrategias que permita identificarlos, atraerlos y retenerlos.

Para ello es necesario identificar que es lo que los clientes piensan de nosotros y que esperan alcanzar ya que esta será la mejor forma de saber el tipo de futuro que le espera a la empresa.

Lider Kids ha identificado las siguientes estrategias que son:

Estrategia de Diferenciación: La orientación de servicio a brindar, permitirá que en el mercado de cunas de jardín nos diferenciamos en cuanto a la competencia, en los siguientes atributos:

- Infraestructura
- Calidad de enseñanza
- Seguridad

- Enseñanza de idiomas
- Horarios
- Inclusión educativa
- Cámaras al interior de las aulas
- Servicio de Alimentación.
- Staf de profesionales dedicados exclusivamente al cuidado y atención de niño.
- Reportes de videos, brindando garantía y seguridad a los padres de familia.

Al emplear esta estrategia nos permitirá defendernos de nuestros competidores, tanto actuales como potenciales, por la lealtad generada en los consumidores y menor sensibilidad al precio.

Consiguiendo de esta manera que el cliente sea fiel a nosotros, lo cual significa que se sienta satisfecho con el servicio brindado y todo esto dependerá del desempeño percibido del servicio, en la entrega de valor, permitiendo mantener nuestra participación de mercado y proyectando su crecimiento en el futuro.

- **Estrategia de Segmentación:** El servicio está orientado a los NSE A, B y C, donde las familias perciben ingresos relativamente altos, que les permita adquirir nuestro servicio. Adicionalmente la categorización del alumnado ayudará a segmentar bien el mercado.

El servicio segmentado, permite que los padres de familia generen un entorno social, satisfaciendo la necesidad de ego.

- **Marketing Promocional:** La clave para dar a conocer las bondades de nuestro servicio, se utilizará el marketing promocional, para lo cual se empleará avisos publicitarios en: radio, TV, internet, folletos y Merchandising; permitiendo desarrollar una ventaja competitiva distintiva, defendible, duradera, sostenible, mantenible y no reversible.
- **Marketing Directo:** Lider Kids atenderá a sus clientes de forma personalizada, pues contaremos con una base de datos, dado que son el corazón de cualquier programa de marketing relacional y elemento clave que conduce a la fidelización del cliente; lo cual nos permitirá estar cada vez mas cerca de este, conocer sus opiniones y expectativas respecto al servicio brindado por medio de reuniones trimestrales con los padres de familia.

Cabe recalcar que no solo se aplicará el marketing directo con los clientes externos sino también con nuestros clientes internos (personal), pues de ellos dependerá que el servicio ofrecido sea de primera calidad.

Es decir para conseguir una buena atención al cliente que logre la satisfacción es precisa la motivación y el entrenamiento adecuado del personal. En especial, es importante la atención al cliente.

Lider Kids desarrollará un marketing interno para lograr que los empleados logren la satisfacción del cliente. Para lograrlo es preciso implantar una serie de principios:

- A) El personal de la empresa es el primer mercado a atender.
 - B) El personal debe prestar servicios adicionales.
 - C) La necesidad de la formación.
 - D) La comunicación Interna.
 - E) La capacidad de comunicación y trato con los clientes
 - F) El empleado debe contar con medios
-
- **Estrategia de Posicionamiento:** Lider Kids se posicionará respecto a la diversidad de servicios que ofrece así como a la calidad de dichos servicios pues brindará una nueva experiencia recreativa y educativa para niños de 2 meses a 5 años, donde realicen actividades y asuman roles de los adultos en la sociedad, contribuyendo así con su desarrollo intelectual, emocional e interpersonal, acompañados de profesionales que harán de su visita la mejor opción; generando confianza y seguridad en los padres de familia sabiendo que sus niños se encuentran en el mejor lugar.

Metas

- Lograr en el primer año del proyecto, un total de servicios de 1000.
- Crecer a un ritmo anual de 1.8%, como mínimo de crecimiento.
- Captar en el segundo año, el 30% del mercado de servicios de jardín.
- Capacitar al personal, dos veces por año.

- Al cierre del primer año, la cuna jardín “Lider Kids” será por el 70%, de los encuestados.
- Lograr posicionar el portal, en el mundo de Internet, a los seis meses de la publicación.

4.4 MIX DE MARKETING

4.4.1 Producto

El servicio que ofrecerá Cuna Jardín “Lider Kids” será integral, desde la infraestructura hasta la educación y alimentación de los niños, pues contaremos con instalaciones cómodas y adecuadas para el cuidado de los menores, así mismo contaremos con profesionales altamente capacitados y diversos programas que ayudarán al desarrollo intelectual, emocional e interpersonal del niño.

El horario a ofrecer es desde las 8:00 am a 7:00 pm lo cual permitirá a los padres de familia desarrollar sus actividades de manera normal, teniendo la plena seguridad y confianza de que sus niños estarán en las mejores manos.

Este es un servicio, que se brindará de acuerdo a la capacidad adquisitiva del cliente potencial, es decir los padres de familia del NSE A, B y C, que anhelan que sus hijos sean los mejores en este mundo cada vez más competitivo.

4.4.2 Precio

El precio es una variable difícil de definir. Anteriormente se ha mencionado que el mercado trujillano se caracteriza por pedir rebaja al precio pizarra, lo que no ayuda a definir un precio promedio ya que dentro de la negociación que realiza el proveedor con el cliente se define un precio por lo general menor al mostrado en lista.

Pero en el caso de la educación los padres son menos sensibles al precio, si se compara con la calidad de servicio ofrecido.

Es por ello de acuerdo al mercado laboral, los ingresos salariales se han visto incrementados en la ciudad; permitiendo que el servicio a ofrecer, tenga un precio relativamente superior a la competencia, con lo cual permita tener un mejor margen frente a la competencia.

Si en promedio, el precio por niño en una cuna jardín estándar, asciende a S/. 400.00, durante un horario de 8:00 am a 12:30 pm; la Cuna Jardín “Lider Kids” ofrecerá horario más amplio, con un precio relativamente superior al promedio estándar. Es por ello que el tarifario para el servicio, será el siguiente:

Cuadro N° 12

Concepto	Nuevos Soles
Derecho Ingreso	S/. 300.00
Matrícula	S/. 400.00
Pensión*	S/. 500.00

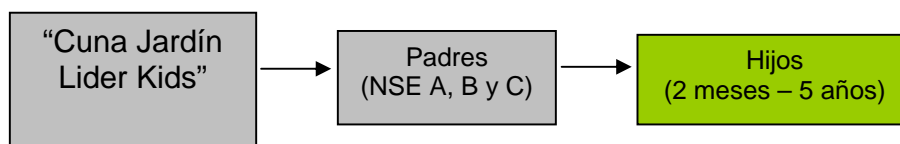
* El monto asciende a S/.550.00 con el servicio de movilidad.

La posibilidad de aplicar una discriminación de precios, para cada segmento de la población es factible, dado que las personas que anhelan que sus hijos sean educados en nuestra institución y perciben ingresos menor al promedio, podrán acceder a este servicio a través de una categorización.

4.4.3 Plaza

El canal de distribución es directo, y se detalla en el diagrama N° 1.

Diagrama N° 1



El servicio a ofrecer, está definido por tres actores:

- El productor, quien es el oferente del servicio (Cuna Jardín “Lider Kids”), el cual ofrecerá al cliente.
- El cliente, es decir los padres de familias del NSE A, B y C, de las edades de 20 a 35 años.
- El consumidor del servicio, representado por los niños de 2 meses a 5 años.

4.4.4 Promoción

La publicidad usada para la difusión del servicio, será diversa, pero principalmente la más usada será: impresos, televisión, radio, Internet, la publicidad boca a boca y merchandising.

Impresos:

Este medio de comunicación, permitirá hacer llegar la propuesta de servicio hacia el público objetivo.

Es decir, los folletos impresos con el detalle del servicio “Cuna Jardín, Lider Kids” serán dejados en cada casa del público objetivo



(Trujillo y Víctor Larco), lo cual permitirá que la cuna jardín “Lider Kids” se vaya siendo conocida.

El segundo paso será entregar los impresos publicitarios en las afueras de los actuales servicios de cunas y jardines, es decir se pretende que los actuales padres que hacen uso de un servicio tradicional, sepan de la apertura de este nuevo e integral servicio educativo en Trujillo.

Y un foco muy importante de difusión, también los es, los actuales Megamercados y Supermercados en la ciudad. Para ello se bolanteará en Mall Aventura Plaza Trujillo, Real Plaza Trujillo, Metro y Wong. Es importante mencionar que en estos centros de comercialización, acuden principalmente personas de los NSE A, B y C.

Televisión:

En este medio, la publicidad será masiva en Trujillo, dado que se contratará los servicios de los canales regionales y en ellos se transmitirá el spot publicitario, que entre otras cosas incitará a los padres de familias que tengan hijos en la edad objetivo (2 meses a 5 años), para que acudan al centro educativo y preguntar por el servicio.

Una vez que la publicidad incita a ir a los padres a solicitar información, en el local, el personal informante podrá brindar toda la información disponible, desde explicar el servicio integral, hasta mostrarles los ambientes donde aprenderán sus hijos, durante su permanencia en “Lider Kids”.

Radio:

Dentro de la publicidad masiva con la que se contará, están las radios locales (por lo menos las dos más sintonizadas), que permitirá transmitir el servicio.

Internet:

En un entorno globalizado, contar con las herramientas más avanzadas de comunicación, fortalecerá la difusión del servicio. El portal Internet, contendrá toda la información del servicio, además de las imágenes de la infraestructura de los ambientes en donde el personal calificado educará a los niños.

Este instrumento de difusión es muy importante, dado que el uso de Internet se ha intensificado cada vez más y en todas las edades.

Figura N° 1
Modelo del Portal Web



Fuente: Pruebas para la creación del portal web.

Figura N° 2
Galería de Fotos



Boca a Boca:

Y toda la publicidad antes mencionada, generará un efecto multiplicador a favor de la cuna jardín, es decir cuando un padre se informe del nuevo servicio disponible en Trujillo, comunicará a sus amistadas para opinar, con ello la publicidad boca a boca generará que más padres de familia estén enterados del nuevo servicio integral en Trujillo.

Figura N° 3
Publicidad boca a boca



- **Merchandising:**

Se elaborará material recordatorio de la cuna jardín, como: Lapiceros, llaveros, almanaques, etc.

Figura N° 4



Logo:

El Logo, contendrá colores muy llamativos:

Azul:

Es muy importante que el niño desde la primera etapa vaya reforzando el afecto y confianza, valores que deben de ser aplicados durante toda su vida, porque son ellos quienes la generación de un mejor futuro.

Rojo:

La etapa de la niñez, debe estar basada en amor propio y hacia los demás, lo cual permite que los niños que trabajen en equipo de manera más solidaria.

Amarillo:

Despierta en el niño el aprendizaje y la alegría por descubrir y conocer nuevas vivencias, lo cual repercute en su crecimiento y desarrollo interpersonal.

Figura N° 5
Logo de la Empresa



Slogan: "Preparándolos para el futuro"

Refleja lo que todo padre de familia anhela para sus hijos, es decir brindarle la mejor educación, para que estos enfrenten de la mejor manera las situaciones del mundo a medida que vayan creciendo y se desarrollen como profesionales.

Slogan de la Empresa



CAPITULO V PLAN DE OPERACIONES

Para el desenvolvimiento de la empresa educativa, se parte haciendo las preguntas ¿cómo? y ¿con qué? desarrollar el plan de negocios, dado que muy poco nos serviría haber identificado y definido el servicio, tan interesante y atractivo, que nuestros clientes potenciales estuviesen todos ellos ansiosos de poseerlo, utilizarlo y disfrutarlo, si después no fuésemos capaces de fabricarlo, comercializarlo y prestarlo.

Evidentemente, en este apartado se debe detallar las variables en cantidades y precios, que sirvan para la elaboración de la evaluación económica y financiera.

5.1 Condicionantes Externos

La ciudad de Trujillo, capital del Departamento de La Libertad, es a la fecha, una ciudad mayor en el panorama de las ciudades del Perú, tercera en población. Activa y vigorosa, funciona como Área Metropolitana, Capital Regional para un importante sector del norte peruano y ha adquirido las características y la estructura de un Área Metropolitana – Provincial particularmente dinámica.

El departamento de La Libertad actualmente cuenta con una población de 1'573,106, de los cuales 772,184 habitantes pertenecen a la ciudad de Trujillo (cifras proyectadas por INEI, 2006), siendo una de las urbes más grandes del país, con una tasa de crecimiento poblacional estimada del orden del 1.7% según datos del INEI y al año 2,010 se estima, sobrepasará el millón. Es una ciudad dinámica, capaz de duplicar su población en 22 años que, después de haber experimentado su fase de crecimiento explosivo entre 1961-72 (6.8%), está pasando una fase de crecimiento más moderado (4.16% entre 1972-81 y 3.21% entre 1981-93), a un ritmo que aún se mantiene vigoroso, muy por encima de otras ciudades y del promedio nacional.

Trujillo Metropolitano alcanza a la fecha el 98% de la población del Área Metropolitana - provincial y el 49% de la población del departamento; estas cifras caracterizan el gran desequilibrio en la distribución geográfica de la población regional que se manifiesta en los permanentes flujos migratorios, con el abandono del campo y regiones del interior que quedan deshabitadas y su concentración en ciudades costeras.

En lo que respecta a la actividad económica, el departamento La Libertad, según cifras del Banco Central de Reserva, sede Trujillo, describe que durante el años 2007, la

actividad productiva creció 12,2%, y el empleo formal en empresas de 10 y más trabajadores la expansión alcanzó 12.7%.

En lo que respecta al nivel de precios, registro una variación anual de 6.99%, tasa superior a la registrada por el IPC Lima Metropolitana (3.93%).

Además, la variable exportaciones e importaciones, alcanzaron un valor de US\$ 1,500 millones y US\$ 277 millones. Consolidando la industria exportadora (minerales, agrícolas, pesqueros y textiles).

En este contexto de crecimiento económico, permite avizorar años de abundancia económica en el Perú y sus regiones. Pero la posibilidad de una desaceleración económica, está latente, dada la globalización económica de los países, donde si un país grande entra en crisis, tiene efecto en los demás. Es por ello que en un escenario de recesión económica, pone en riesgo el proyecto, dado que al caer el ritmo en la producción de las industrias, el nivel de empleo en las empresas se reducen, generando una caída en el ingreso promedio familiar. Pero este escenario es poco probable, por los buenos fundamentos económicos de la economía peruana.

5.2 Procesos y Operaciones

5.2.1 Proceso de Comercialización

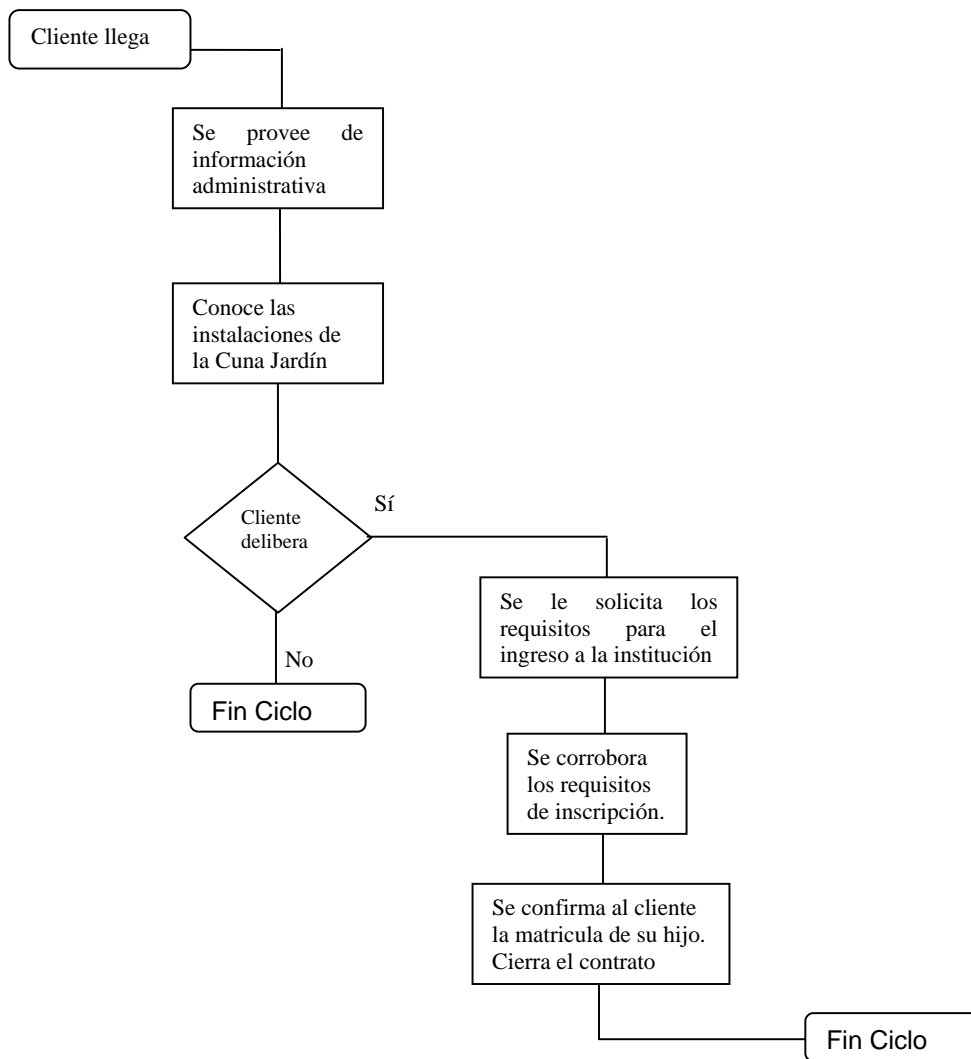
El proceso inicia desde que el cliente (padre y/o madre) llegan a la Cuna Jardín "Lider Kids", y el asistente administrativo, brinda toda la información referente al servicio, como son: precios, requisitos de ingresos, edades límites, plana docente, materiales a traer, actividades complementarias, entre otras. Después de ello, los padres de familia recorren las instalaciones de la institución, donde sus hijos serán atendidos.

Con toda la información disponible, el cliente toma la decisión de matricular a su hijo, si la decisión fuese no, la actividad de comercialización habrá culminado; pero si el cliente decide tomar el servicio educativo, entonces se sigue las demás fases. Se le entrega toda la información y formularios (de ser necesarios) para que los padres hagan llegar dichos requisitos previo a la matricula, incluyendo el voucher de depósito a la cuenta de la institución.

Una vez cumplido los requisitos, se le comunica la confirmación de la matricula.

Y por último se cierra el contrato, quedando como actividad principal, el pago mensual, que serán depositados a la cuenta de la cuna jardín "Lider Kids" del Banco de Crédito del Perú.

Diagrama N° 2



5.2.2 Proceso del Servicio

A) Llegada del niño

Con el objetivo de impulsar la puntualidad, se especifica a los padres que pueden dejar a sus niños desde las 7:40 a.m. hasta las 8:00 a.m. Este rango en el horario, debe permitir recibir a los niños de manera satisfactoria, evitando la congestión, producto de la llegada simultánea de todos los padres.

El promedio esperado de alumnos asciende a 100 niños, lo que se traduce en recibir 25 niños cada 5 minutos. Para lo cual 3 auxiliares y 2 profesores apoyarán en recibir a los niños.

B) Recepción y traslado

Cuando el padre de familia deja a su niño en las mañanas, el personal encargado traslada de manera ordenada a los niños a las aulas correspondientes.

C) Actividad durante el día

En las aulas respectivas, los niños son instruidos por los profesores y auxiliares, poniendo en práctica las mejores metodologías para entretener y enseñar a los niños.

A las 10:30 a.m., todos los niños tienen un recreo de 15 minutos, donde podrán hacer sus necesidades y otras actividades. Luego de concluido el recreo, continúa con las actividades programadas educativas hasta las 12:30 p.m., donde inicia la hora de la alimentación.

El tiempo estimado para el almuerzo es de 60 minutos, luego de ello, se inicia la limpieza dental y de todo el cuerpo, para que a partir de las 2:00 p.m. puedan disfrutar de una siesta de 120 minutos.

A partir de las 4:00 se da inicio a los talleres (música, danza, teatro, otros) hasta las 6:30 p.m.

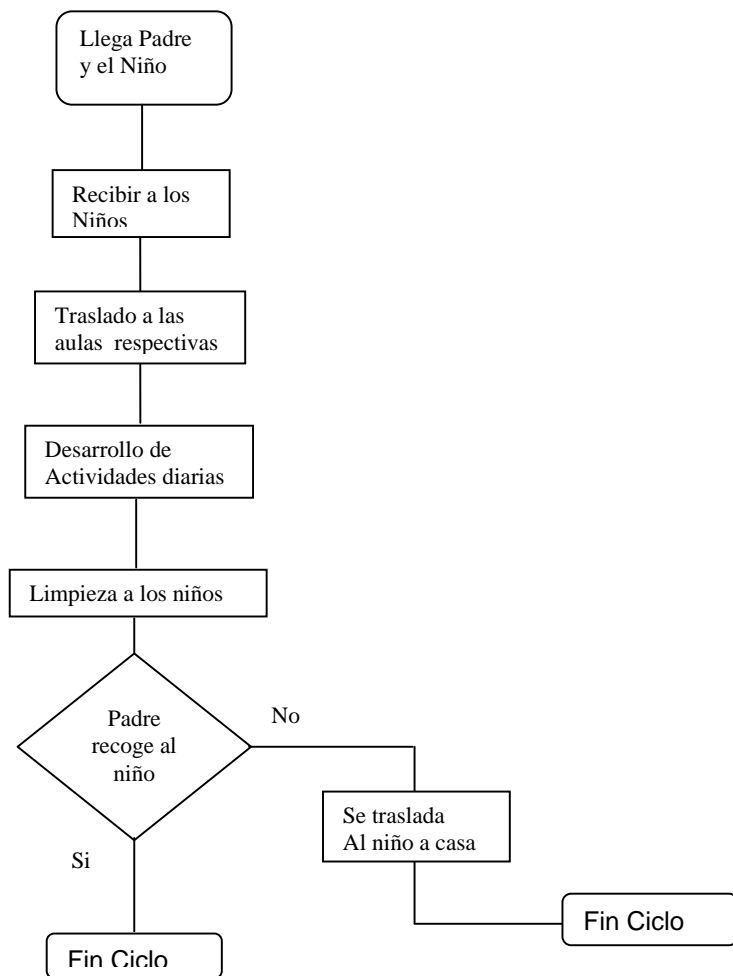
D) Entrega a los Padres

A partir de las 7:00 p.m. los padres podrán recoger a sus niños, presentando la acreditación respectiva, contando en promedio 20 minutos para recoger a sus niños.

A partir de las 6:30 p.m. todos los niños son asados por los docentes y auxiliares, y quedan preparados para ser llevados por sus padres.

En el caso de los niños que serán trasladados directamente por la empresa a través de una móvil, a sus hogares, el traslado se hace a partir de 7:20 p.m.

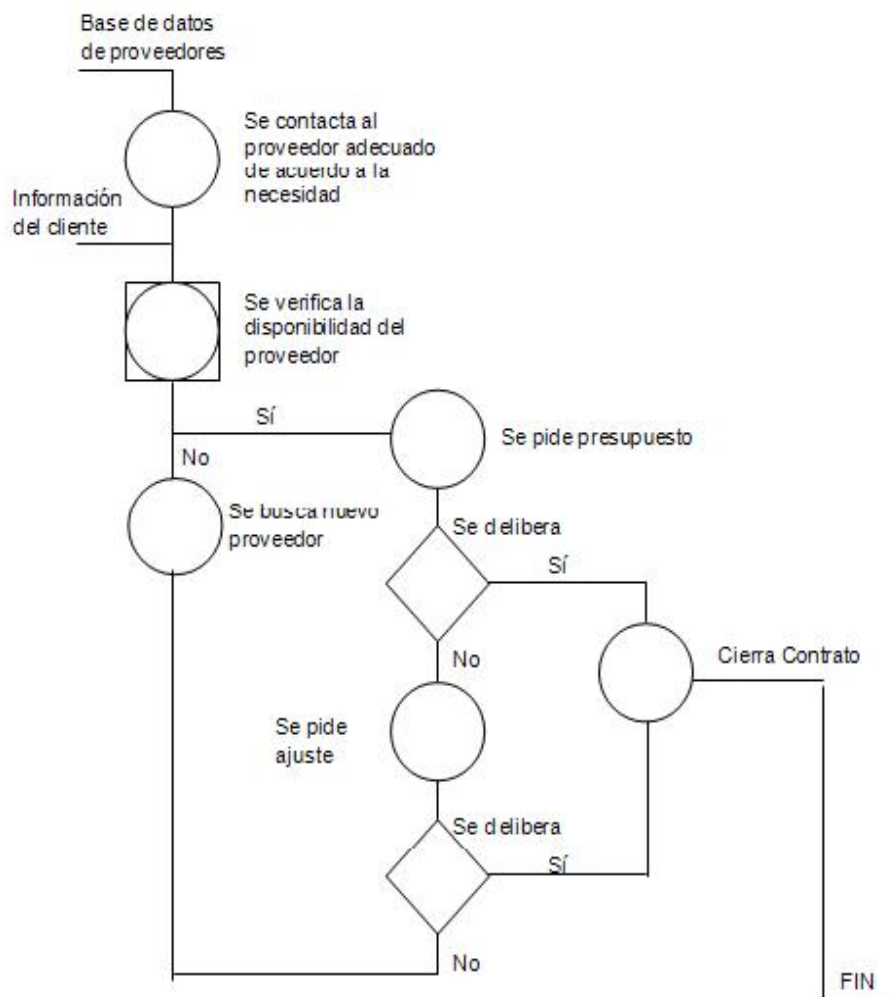
Diagrama N° 3



5.2.3 Otros Procesos

Diagrama N° 4

Proceso de coordinación con proveedores



5.2.4 Identificación de Cuellos de Botella

En el proceso de producción del servicio, se ha encontrado que los posibles cuellos de botellas serían:

- Hora de Entrada: que los padres lleguen mayoritariamente de manera simultánea, generando congestión en la recepción de los niños. Además la congestión puede darse en el espacio apto para los automóviles de los padres que vienen a dejar a sus niños.
- Hora de Salida: a partir de las 7:00 p.m. a 7:20 p.m. los padres deben recoger a sus hijos, donde puede generarse una congestión en la entrega de los niños, si lo los padres llegasen de manera simultanea.

5.2.5 Plan de Contingencia:

Si el personal existente no se abastece para recibir a los niños en las mañanas y entregarlos en las noches, se contratará hasta dos personas de apoyo. Para el caso de la congestión que pueda darse en la cochera, incentivaremos los que usen el horario rango de 20 minutos en la mañana y noche, para poder recibir y entregar a los niños, respectivamente.

5.3 Recursos, Materiales Necesarios

Para el buen desarrollo de las actividades, se contará con una serie de recursos y materiales necesarios para brindar un servicio de excelente calidad.

Los recursos de mayor inversión se encuentran los equipos y maquinaria.

A continuación se detalla la lista:

Maquinaria, Equipo y herramientas:

- ✓ 6 Televisores de 29 pulgadas –SONY
- ✓ 6 Reproductores DVD- SONY
- ✓ 23 Computadoras Pentium corel duo
- ✓ 2 Impresoras
- ✓ 2 Equipos de Sonido SONY 300W
- ✓ 1 Cocina industrial

- ✓ 1Juego de Ollas Renawer

- ✓ 2 Ollas de fierro N° 40
- ✓ 15 docenas de cucharitas, marca facussa.
- ✓ 15 docenas de platos plastilosa.
- ✓ 15 docenas de vasos de plástico
- ✓ 1 Refrigeradora dos puertas
- ✓ 1 Congeladora
- ✓ 3 Equipos esterilizadores de biberones
- ✓ 1 Lavadora Samsung - 6 Kg
- ✓ 8 cámaras de video
- ✓ 2 Hornos microondas
- ✓ Menaje plástico de cocina comedor
- ✓ Guitarra
- ✓ Órgano Musical
- ✓ Accesorios y utensilios de cocina y comedor (cuchillos, tabla de picar, cucharones, espumaderas, trinchas, otros)

Muebles y Enseres:

- ✓ 120 carpetas individuales
- ✓ Protectores de colchones
- ✓ 23 escritorios de madera- computadora
- ✓ 01 mesa con 15 sillas- Sala de profesores
- ✓ 7 pizarras acrílicas
- ✓ 3 Estantes de madera
- ✓ 40 cunas de madera con colchones y ropa de cama
- ✓ 20 Corralitos – Comodoy
- ✓ 10 coches de paseo
- ✓ 50 sillas para comer
- ✓ 6 bañeras plásticas
- ✓ 06 botiquines con primeros auxilios
- ✓ 02 Tobogán múltiple
- ✓ 06 Casita de plástico
- ✓ 6 Piscina de plástico
- ✓ 1 Escritorio con Sillón
- ✓ Juego de muebles para oficina (recepción de padres)
- ✓ 7 Tachos grandes para basura.

5.4 Infraestructura

Las aulas y demás divisiones para el funcionamiento de la Cuna Jardín Líder Kids, se muestran en el Plano N° 1 y Plano N° 2.

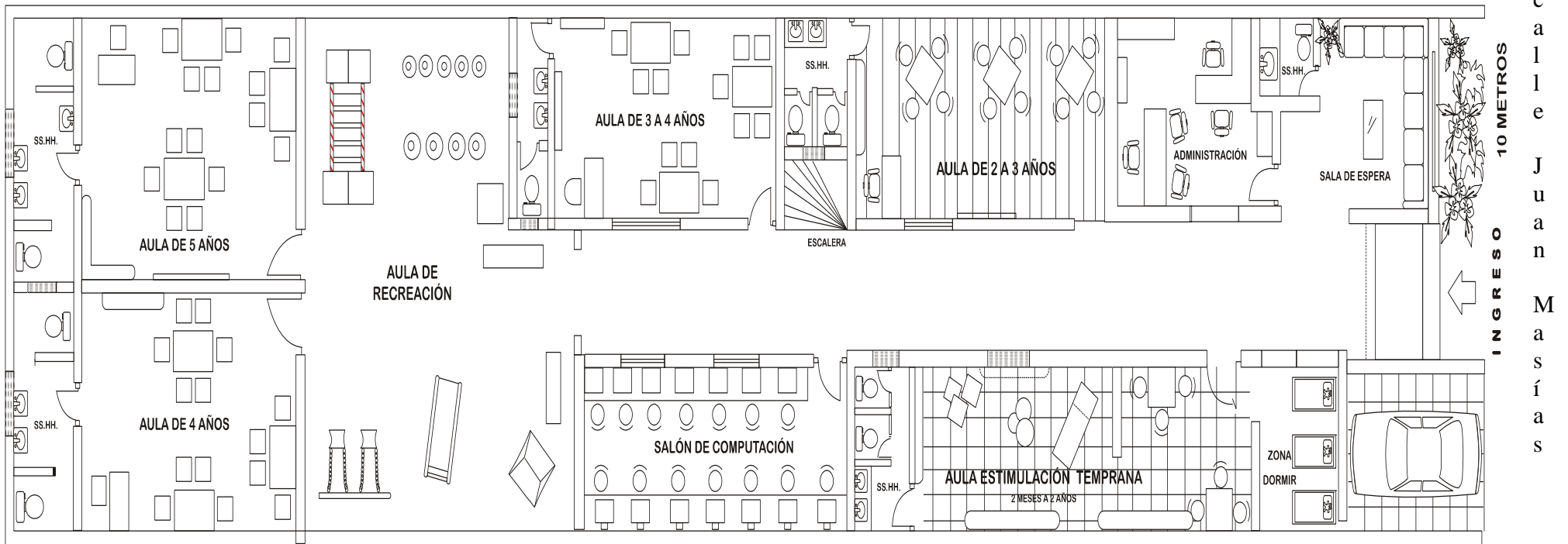
Se debe precisar que se ha preparado 5 aulas, con un promedio de 20 alumnos por aula.

El rango de edades por aula, son las siguientes:

- 0 a 2 meses
- 2 meses a 2 años
- 2 y 3 años
- 4 años
- 5 años

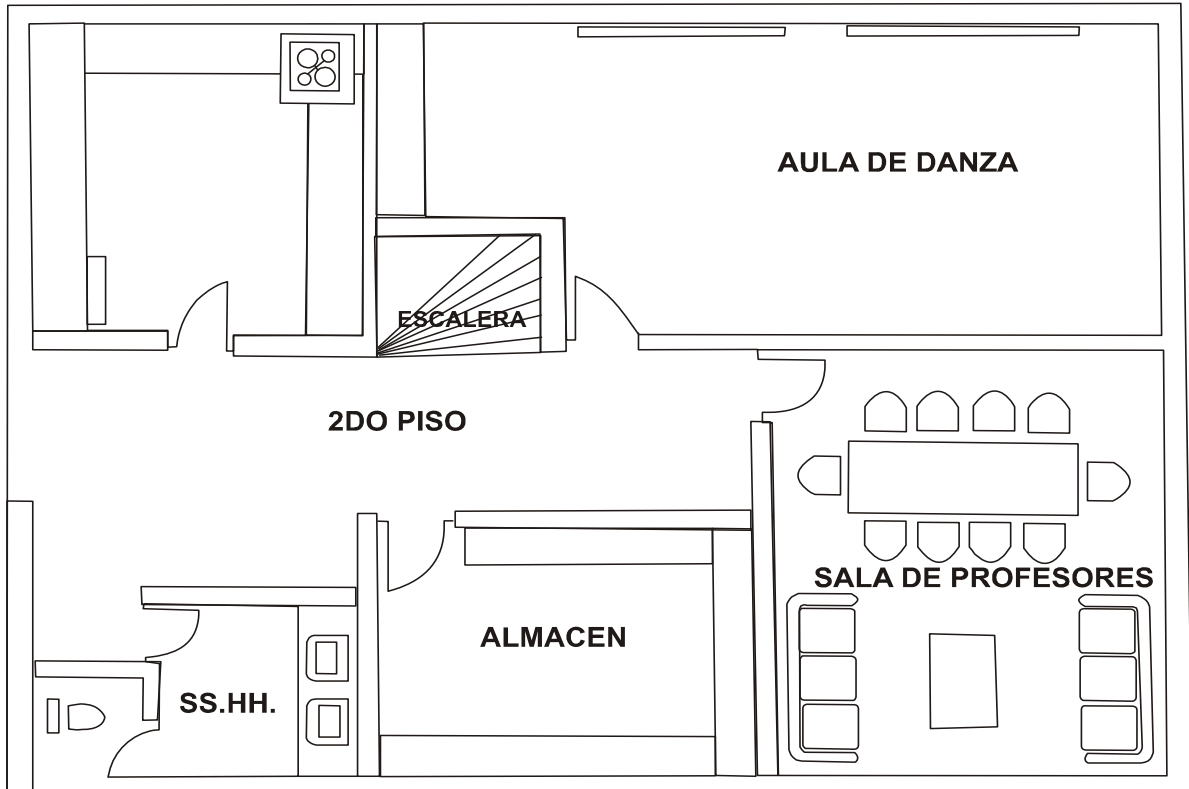


Plano N° 1
Divisiones del Primer Piso





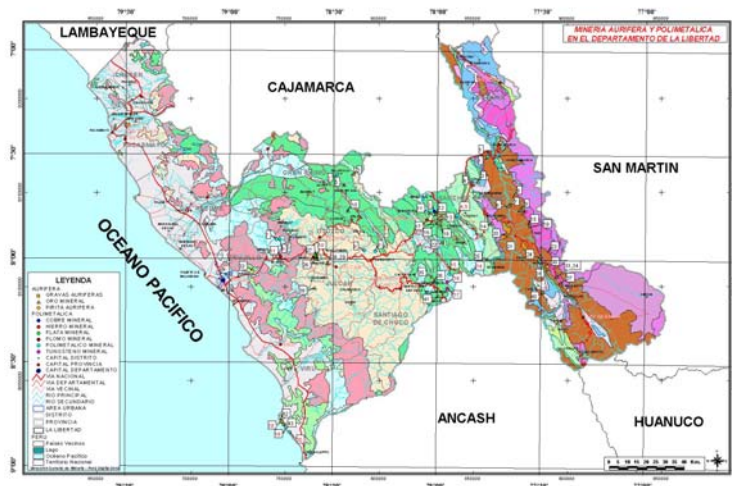
Plano N° 2
Divisiones del Segundo Piso



5.5 Localización

5.5.1 Macro Localización

El proyecto estará localizado en el centro de la ciudad de Trujillo, provincia de Trujillo, distrito de Trujillo, en el departamento de La Libertad.





5.5.2 Micro Localización

El lugar específico del proyecto estará ubicado en la Urbanización San Andrés II Etapa, en la calle Juan Masias.

Para la determinación de la ubicación del local institucional se utilizó el criterio de evaluación de factores, discerniendo entre tres posibles locales con distintas ubicaciones.

- **Factores determinantes de localización**

Los Factores determinantes de la localización son:

- La existencia de vías de comunicación: Las vías de acceso son importantes para que el proyecto pueda lograr afluencia de clientes que se espera durante los próximos cinco años.



Resulta importante tener en cuenta que la ubicación del local garantiza la fácil accesibilidad a nuestros clientes.

- La propiedad del local es propia, la cual es el aporte como capital. Evitando altos montos de inversión por la compra o alquiler de un local apropiado para esta actividad.
- La ubicación es estratégica, dado que se encuentra cerca al centro de Trujillo, la cual la ubica como favorable para los padres que laboran cerca al centro urbano.

5.6 Horizonte del Proyecto

El período para la evaluación de proyecto será máximo de 5 años, a partir de ahí, la permanencia en el mercado está en función a la rentabilidad que ofrezca el negocio. Pero se debe precisar que si la evaluación a 5 años resulta rentable, la permanencia en el mercado será a un largo plazo, dado que la población crece cada vez más, y las necesidades de educación también se incrementan.



CAPITULO VI DISEÑO ORGANIZACIONAL

La Administración, en su acepción técnica, es la organización y dirección de Recursos Humanos y materiales para lograr los fines propuestos, tanto en el Sector Público como el Sector Privado, mediante la utilización de un conjunto de procesos.

Pero para que esa Administración alcance sus objetivos requiere de una estructura organizativa que llene todas las expectativas de equilibrio necesarias donde el ser humano se identifique como persona y no como individuo común.

La característica principal de Lider Kids será el buen clima laboral, porque su estructura permitirá obtener eficacia organizacional.

6.1 Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo está integrado por 25 personas; los puestos han sido considerados de acuerdo a la observación directa y a nuestra capacidad instalada. Estos son:

Cuadro N° 13

Puestos	Cantidad
Gerente	1
Asistente Administrativo	1
Doctor	1
Psicologa	1
Enfermera	1
Contador	1
Docentes	6
Profesor de Idiomas	3
Auxiliares	6
Cocineras	2
Seguridad y Limpieza	2
Total	25

Este equipo, ayudará a que el negocio tenga éxito en el mercado.



6.1.1 Mecanismos de Reclutamiento y Selección

El Gerente contratará los servicios de ADECCO, para reclutar y seleccionar el personal. El servicio que brindan consta de seis etapas:

- Definición del perfil por competencias.
- Reclutamiento.
- Selección.
- Verificación de referencias.
- Presentación de tema e informes.
- Seguimiento.

La ventaja es que al tercerizar el reclutamiento y la selección del personal, la empresa no se preocupará de buscar personal idóneo, lo cual libera actividades en caso de reemplazos.

El costo de tercerizar el reclutamiento de personal, asciende en promedio el 110% del primero sueldo a pagar al trabajador seleccionado.

6.1.2 Programa de Capacitación y Evaluación del personal

Concluida la selección, viene el proceso de inducción, que consiste en hacer de conocimiento del personal los principales aspectos de la cuna jardín (Visión, Misión, Valores y Reglamento Interno) y de sus labores (Tareas, Funciones y Responsabilidades de su cargo) a través de charlas que se llevarán a cabo en las instalaciones del ambiente educativo.

Una vez capacitados, el personal se iniciará el periodo de prueba no mayor de un mes y determinar si cumplen con las competencias que se espera para poder ofrecer un servicio de primer nivel. Una vez terminado el periodo de prueba, la empresa evaluará al personal con periodicidad anual para determinar la renovación de su vínculo laboral con la empresa.

Dentro de la evaluación, incluye la aplicación de encuestas a lo padres de familia y niños, para ver cómo califican al personal que tiene a cargo la educación de los estos.



6.1.3 Política Salarial y Fijación de Sueldos

Los sueldos a ofrecer, se encuentran en el promedio que ofrece el mercado.

Cuadro N° 14

CONCEPTO	N° DE TRABAJADORES	SUELDO MENSUAL	BENEFICIOS SOCIALES	SUELDO INCL BENEF	SUELDO ANUAL
MANO DE OBRA DIRECTA					
Profesores	6	900.00	155.97	1,055.97	88,701.48
Profesores de Idiomas*	3	80.00	0.00	80.00	3,360.00
Doctor**	1	700.00	63.00	763.00	10,682.00
Psicologa***	1	600.00	54.00	654.00	9,156.00
Enfermera	1	900.00	155.97	1,055.97	14,783.58
Auxiliares	6	800.00	138.64	938.64	78,845.76
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA				4,547.58	205,528.82
MANO DE OBRA INDIRECTA					
Cocineras	2	550.00	95.32	645.32	18,068.82
TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA				645.32	18,068.82
ADMINISTRACIÓN					
Gerente General	1	1,500.00	259.95	1,759.95	24,639.30
Asistente Administrativo	1	900.00	155.97	1,055.97	14,783.58
SERVICIOS DE TERCEROS					
Limpieza y seguridad	2	950.00		950.00	22,800.00
Contador	1	300.00		300.00	3,600.00
TOTAL SUELDO ADMINISTRATIVOS				4,065.92	65,822.88
TOTAL GASTOS DE PERONAL				9,258.82	289,420.52

* Estos profesores apoyarán dos horas semanal, en dictado de ingles, portuquez y mandarín. El costo de hora es S/. 10.00

** El servicio a ofrecer es part time, en turno mañana (9:00 a.m. a 1:00 p.m.)

*** El servicio a ofrecer es part time, en turno tarde (3:00 p.m. a 7:00 p.m.)

En el Cuadro, se puede apreciar la distribución de sueldos para el personal en el periodo de un año, los cuales estarán distribuidos de la siguiente manera:

- Mano de obra directa: 18 personas
- Mano de obra indirecta : 2 personas
- Administrativos: 5 personas

De los cuales 22 personas estarán en planilla, lo restante (3 personas) serán terciarizados.

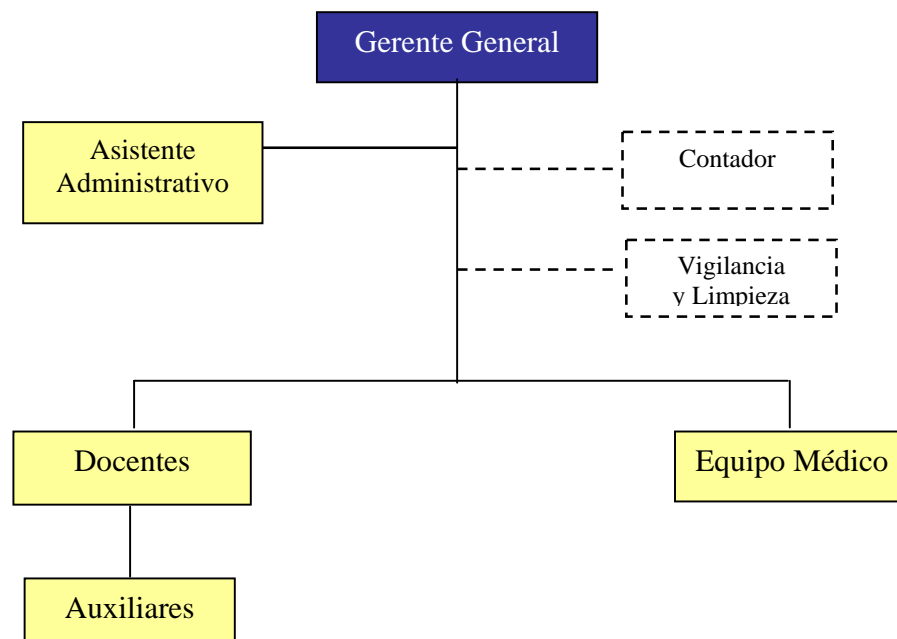
Con el objetivo de motivar al personal durante la vía del proyecto (5 años) se les incrementarán los sueldos en el año 3 y 5 (equivalente al 5%²).

² Considerando el incremento en Índice de Precios al Consumidor (IPC).

6.1 Tipo de Organización

6.1.1 Organigrama Estructural y Funcional

Diagrama N° 5



A. Gerente General

Reporta: A propietario de la empresa

Supervisa: A todo el personal de la empresa.

Relaciones Internas: Con todas las unidades orgánicas de la empresa.

Relaciones Externas: Con la DIRELL, con las diferentes entidades públicas y privadas.

Funciones:

- ✓ Ejerce la representación legal de la empresa
- ✓ Planifica , organiza y dirige las actividades de la empresa
- ✓ Asume las funciones que por mandato legal le corresponde.



Responsabilidades:

- ✓ Es responsable ante el directorio de la empresa o ante el propietario, de la eficaz y eficiente administración de la empresa.
- ✓ Planifica las actividades académicas de la institución.
- ✓ Efectúa el presupuesto operativo del área a su cargo.
- ✓ Diseña e implementa el plan curricular aprobado.
- ✓ Organiza y dirige las actividades académicas en función al plan curricular.
- ✓ Adopta las medidas correctivas necesarias para el cumplimiento de las funciones asignadas.

Especificaciones del Puesto:

Licenciado en administración de empresas, con especialización en Administración de Centros educativos, con trato amable, perseverante, proactivo y dispuesto a trabajar bajo presión.

B. Asistente Administrativo:

Reporta a: Gerente General

Relaciones internas: Con todas las unidades orgánicas de la empresa

Relaciones externas: No ejerce coordinación alguna de manera externa, salvo mandato expreso.

Funciones:

- ✓ Efectúa funciones de apoyo a la Gerencia General
- ✓ Efectúa labores de compra menores y asignación de materiales a las diferentes áreas de la empresa
- ✓ Efectúa el control de asistencia y pago de remuneraciones al personal.
- ✓ Recepciona y clasifica la documentación contable
- ✓ Efectúa labores relacionadas con los servicios generales de la empresa



Responsabilidades

- ✓ Es responsable de brindar el eficiente apoyo administrativo a la gestión de la gerencia general

C. Contador:

Reporta a: Gerente y Asistente

Relaciones internas: Con todas las unidades orgánicas de la empresa

Relaciones externas: Con las Instituciones Tributarias.

Funciones:

- ✓ Lleva los registros contables de los ingresos y gastos.
- ✓ Elaborar la información financiera que refleja el resultado de la gestión
- ✓ Elaboración de los estados financieros del período.
- ✓ Elaboración de flujos de caja.
- ✓ Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras.
- ✓ Coordina con el asistente administrativo.

Responsabilidades

- ✓ Es responsable de llevar el registro contable de los ingresos y egresos de Lider Kids.
- ✓ Asesorar en aspectos fiscales y de financiamientos sanos a la gerencia.
- ✓ Examinar y evaluar los resultados de la gestión, con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión que los generó apegados a una ética del ejercicio profesional.
- ✓ Elaborar informes de la situación de la empresa.

Especificaciones del Puesto:

Contador público colegiado, con experiencia mínima de 2 años.



D. Doctor (Pediatra):

Reporta a: Gerente y Asistente

Relaciones internas: Con todas las unidades orgánicas de la empresa

Relaciones externas: No ejerce coordinación alguna de manera externa, salvo mandato expreso.

Funciones:

- ✓ Efectúa el cuidado de la salud del niño.
- ✓ Revisión periódica del estado de salud del niño
- ✓ Lleva el control del estado de salud del paciente.
- ✓ Coordina y orienta a los padres de familia para el mejor cuidado de la salud y nutrición del niño.

Responsabilidades

- ✓ Es responsable de llevar el control (historial) de salud del niño, aplicando las medicinas respectivas en el caso de ser necesario.
- ✓ Informar a la gerencia y al asistente del estado de los pacientes.

Especificaciones del Puesto:

Medico en medicina, con la especialidad en pediatría, con trato amable, perseverante, proactivo.

E. Psicóloga:

Reporta a: Gerente y Asistente

Relaciones internas: Con todas las unidades orgánicas de la empresa

Relaciones externas: No ejerce coordinación alguna de manera externa, salvo mandato expreso.

Funciones:

- ✓ Efectúa el cuidado emocional del niño.
- ✓ Realizar talleres de socialización entre todos lo niños.
- ✓ Aplicar tes para evaluar a alumnos y padres de familia.



- ✓ Lleva el control del estado de salud del paciente.
- ✓ Desarrollar actividades para el desarrollo emocional de Lider Kids
- ✓ Coordina y orienta a los padres de familia para el mejor cuidado del niño.

Responsabilidades

- ✓ Es responsable de llevar el control (historial) de salud del niño, realizando las terapias respectivas, con el paciente y los padres de ser el caso.
- ✓ Informar a la gerencia y al asistente del estado de los pacientes.

Especificaciones del Puesto:

Profesional en Psicología, titulado en la especialidad.

F. Enfermera

Reporta a: Doctor y Gerente

Relaciones internas: Con todas las unidades orgánicas de la empresa

Relaciones externas: No ejerce coordinación alguna de manera externa, salvo mandato expreso.

Funciones:

- ✓ Asiste al doctor para el cuidado del niño.
- ✓ Efectúa el cuidado de la salud del niño.
- ✓ Revisión periódica del estado de salud del niño.
- ✓ Lleva el control del estado de salud del paciente.
- ✓ Coordina y orienta a los padres de familia para el mejor cuidado de la salud y nutrición del niño.

Responsabilidades

- ✓ Es responsable de llevar el control (historial) de salud del niño, aplicando las medicinas respectivas dispuestas por el doctor.
- ✓ Informar a la gerencia y al asistente del estado de los pacientes.



Especificaciones del Puesto:

Profesional en Enfermería, con experiencia mínima de 1 año en labores de cuidado de niños.

G. Asistente Administrativo:

Reporta a: Gerente General

Relaciones internas: Con todas las unidades orgánicas de la empresa

Relaciones externas: No ejerce coordinación alguna de manera externa, salvo mandato expreso.

Funciones:

- ✓ Efectúa funciones de apoyo a la Gerencia General
- ✓ Efectúa labores de compra menores y asignación de materiales a las diferentes áreas de la empresa
- ✓ Efectúa el control de asistencia y pago de remuneraciones al personal.
- ✓ Recepciona y clasifica la documentación contable
- ✓ Efectúa labores relacionadas con los servicios generales de la empresa

Responsabilidades

- ✓ Es responsable de brindar el eficiente apoyo administrativo a la gestión de la gerencia general

F. Profesores:

Reporta a Gerente y al Asistente Administrativo

Relaciones Internas: Con todos los profesores y personal administrativo de la empresa.

Funciones:

- ✓ Efectúa funciones de apoyo a la Gerencia General.
- ✓ Efectúa labores de enseñanza a los alumnos de la institución según el plan curricular asignado.
- ✓ Evalúa el progreso del aprendizaje de los alumnos.



- ✓ Formula el progreso del aprendizaje de los alumnos.
- ✓ Formula los requerimientos necesarios para mejorar la enseñanza.
- ✓ Demás funciones similares que le asigne el Director Académico.

Responsabilidades:

Es responsable de brindar una eficiente enseñanza educativa a los alumnos de la institución.

Especificaciones de puesto:

Licenciado en Educación, de preferencia con estudios de maestría o reespecialización en tecnología educativa

G. Auxiliares en Educación:

Reporta a profesor (a) principal

Relaciones Internas: Con todos los profesores y personal administrativo de la empresa.

Funciones:

- ✓ Efectúa funciones de apoyo al profesor.
- ✓ Efectúa labores de enseñanza a los alumnos de la institución, en coordinación con el profesor.
- ✓ Evalúa el progreso del aprendizaje de los alumnos.
- ✓ Formula el progreso del aprendizaje de los alumnos.
- ✓ Formula los requerimientos necesarios para mejorar la enseñanza.
- ✓ Demás funciones similares que le asigne el profesor principal y el Director Académico.

Responsabilidades:

Es responsable de brindar el apoyo necesario para lograr una eficiente enseñanza educativa a los alumnos de la institución.

Especificaciones de puesto:

Licenciada o Bachiller en Educación



6.3 Aspectos Laborales

6.3.1 Forma de contratación:

El proyecto prevé la contratación de personal mediante la modalidad de plazo fijo, que se aplicará en un inicio a todo el personal. En el mediano plazo (después del segundo año de operación) se prevé la contratación de personal tanto con la modalidad de plazo fijo como de plazo indeterminado.

6.3.2 Régimen Laboral:

El personal será contratado según las leyes laborales vigentes del régimen de la actividad privada, que corresponden al de plazo fijo y de plazo indeterminado, según el caso y que en su oportunidad se tomarán como tales.

6.3.3 Proceso de selección:

El personal considerado en el proyecto será debidamente seleccionado previa convocatoria pública en los distintos medios que lo requiera a empresa de apoyo

(ADECCO), buscando así los mejores recursos humanos en términos de experiencia, capacitación y valores en concordancia con las especificaciones del puesto requerido por la empresa.

6.3.4 Evaluación y Remuneración:

Con el objeto de contar con los mejores recursos humanos, la empresa en proyecto prevé la formulación e implementación de un sistema de evaluación del desempeño, que deberá aplicarse con la frecuencia semestral a todos los trabajadores.

Horario de Trabajo:

- La empresa del proyecto considera un horario de trabajo de ocho horas diarias durante los días laborales de lunes a viernes, considerando un lapso de 30 minutos para refrigerio.
- Para el caso de los docentes, el horario primará desde las 8:00 a.m. hasta las 1:00 p.m. luego continua de 3:30 p.m. hasta 6:30 p.m. Pudiendo realizar horas extras.



- Mientras que para los auxiliares, el horario será corrido, de 8:00 a.m. hasta 4:00 p.m.
- El descanso vacacional será tomado de acuerdo a la legislación vigente, según las labores consecutivas acumuladas durante un año.

Beneficios sociales:

Cada trabajador recibirá sus correspondientes beneficios (CTs, Essalud, gratificaciones)

6.4 Proceso de Admisión de los Alumnos

La Admisión se efectúa luego de presentar toda la documentación previamente revisada y luego de haber confirmado la vacante.

Requisitos de ingreso

“La Cuna Jardín, Lider Kids”, recibe en el Turno Mañana y tarde, a una población que abarca a niños de ambos sexos, entre 2 meses hasta 5 años. La principal restricción para ser educados en esta institución, es la edad.

Documentación que se solicita:

- Ficha de inscripción.
- Fotocopia de la partida de nacimiento del niño(a) y/o DNI.
- Fotocopia de Control de Vacunas.
- Fotocopia del DNI de padre/madre.
- Fotos tamaño carnet.
- Recibos de agua, luz o teléfono.

En el momento de la Inscripción:

Presentar la documentación requerida.



CAPITULO VII RESPONSABILIDAD SOCIAL

La justificación de por qué las organizaciones en general deben asumir su rol social, inmediatamente nos presenta, por asociación de ideas, los crecientes problemas que están afligiendo a la humanidad y que han sido resumidos en la definición de los Objetivos de Desarrollo del Milenio hasta el 2015 promovidos por las Naciones Unidas, en su intento por sensibilizar al mundo entero de los peligros que ponen en riesgo su propia existencia.

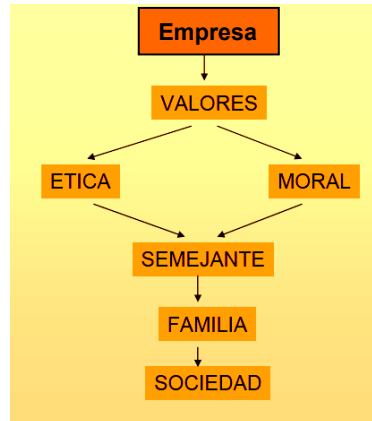
Dentro de este contexto, la empresa está completamente comprometida con la responsabilidad social que emana su actividad.

Es por ello que toda organización (y en particular la empresa), por formar parte de un sistema social, además de producir servicios, para asegurar su estabilidad, continuidad y crecimiento; deben cumplir objetivos sociales. Ello no significa necesariamente que deban encargarse de resolver problemas sociales puntuales que aquejan a las sociedades donde actúan, sino que responderán como instrumentos para satisfacer las necesidades sociales y amoldar su accionar a la moral y a la ética imperantes. Como describe Gustavo Cabrera en su artículo *la responsabilidad social de la empresa y las metas de desarrollo del milenio (2006)*, “No cabe duda que el aspecto social incide en la planificación estratégica y en las decisiones de las empresas, en el marco de los procesos sociológicos y culturales, los cuales se dan en dos sentidos: *los cambios de la sociedad penetran en la empresa y el accionar de ella afecta los cambios de la sociedad*”.

En el diagrama N° 4, se muestra la relación que busca la empresa. Empezando por cultivar los valores en nuestra organización, a través de la ética y la moral. Y estos valores deben tener un único horizonte el apoyar al desarrollo de nuestro entorno.

Dentro de ello, la empresa enfoca dos pilares (clientes internos y externos) para el cumplimiento de su indiscutible rol social, a través de su actividad con responsabilidad para no afectar a la sociedad, sino al contrario a ayudarse para su desarrollo.

Diagrama N° 6



7.1 Clientes Internos

7.1.1 Con Nuestro Personal:

En este punto, la empresa en su misma familia cumplirá con los beneficios para sus colaboradores. Es decir los que directamente trabajen para ella, gozarán de los beneficios sociales de estar en planilla, con ello se garantiza que la persona que labora en la organización, sienta que sus derechos laborales son respetados y remunerados.

La empresa incurrirá en los gastos de Essalud, Cts y gratificaciones.

Para el caso de los empleados que trabajen para la empresa indirectamente (Contador, limpieza y seguridad), a través de la contratación de servicios por terceros, Lider Kids garantizará que a dichos trabajadores se les pague sus beneficios sociales, de lo contrario no seguirá contratando los servicios de la empresa brindadora de servicios.

Figura N° 6



Adicionalmente al personal docente, se les capacitará anualmente con programas que se dicten en Trujillo y el Lima, con el objetivo de actualizar e enriquecer el conocimiento del personal docente.

Cada Cuatrimestre, la empresa organizará evento de confraternidad, los cuales enmarcan paseos con todo el personal, a lugares de distracción. Estos paseos, serán financiados por la empresa, y cada trabajador podrá llevar a sus hijos a dichos paseos.

Figura N° 7



7.1.2 Con Nuestra Actividad:

La responsabilidad interna, no sólo es con el personal, sino con la actividad diario propia de la empresa, es decir nuestros desechos producto de la higiene que les hará a los bebes y niños, arrojará una basura considerable semanalmente, además de los desperdicios producto de preparar los alimentos para los alumnos.

En este punto la cuna jardín “Lider Kids”, está comprometida a clasificar la basura, generando un sistema de reciclaje de sus propios desechos, que facilite el trabajo a los colectores de basura de Trujillo. Para ello se tendrán siete tachos grandes de basura de diferentes colores, donde:

- El color azul será para reciclar plástico
- El verde limón es para papel y cartón
- El color verde, es para materia orgánica
- El color blanco para vidrio
- El color plomo, para metal

- El color rojo para desechos de control sanitario y
- El color negro para varios desechos.

Figura N° 8
Tipos de Colectores de Basura



7.2 Clientes Externos

7.2.1 Día del Niño

La Ley 27666, promulgada en febrero del 2002, estableció el segundo domingo de abril como el Día del Niño Peruano. La norma estipula también que en abril de cada año el presidente del Consejo de Ministros irá al Congreso a exponer la política a favor de la infancia.

Lider Kids, se une a la celebración del día niño, y para ello se realizará un evento de confraternidad para los niños de menos recursos económicos (distritos de la Esperanza, El Porvenir, Alto Trujillo, Moche, otros), con la finalidad de brindarles un momento de alegría y regocijo. En este día Lider Kids, otorgará un regalo para cada niño, y para ello se coordinará con instituciones que nos brinden su apoyo para la realización de este importante evento.

Figura N° 9



7.2.2 Fiestas Navideñas

Cumpliendo la responsabilidad social integral, cuna jardín “Lider Kids” todos años en mes de diciembre organizará eventos navideños, que tienen como objetivo brindar un momento de alegría a niños de bajos recursos (niños de El Milagro, Alto Trujillo, Moche y otros).

En este evento navideño, la empresa impulsará que cada alumno apadrine a un niño del colegio seleccionado de menos recursos. Es decir el alumno podrá hacerle un regalo navideño a otro niño que no tiene recursos para gozar de un regalo. Esto permitirá en primer lugar, hacer llegar un momento de alegría a los niños más necesitados de nuestra provincia, además de un regalo que podrá disfrutar el niño de menos recursos. Y en segundo lugar incentivaremos en cada uno de nuestros alumnos, el valor de solidaridad y compañerismo.

Figura N° 10

Chocolatadas Organizadas por la Institución





CAPITULO VIII . EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

8.1 Supuestos

En el cuadro N° 15 se presenta los principales supuestos para realizar los presupuestos, los cuales nos servirán para la elaboración de los flujos de caja económico y financiero, además de proyectar los estados financieros.

Cuadro N° 15

ITEM	VALOR
Inflación Anual	5.00%
Crecimiento Poblacional	1.80%
Impuesto a la Renta	30.00%
IGV	19.00%
Beneficios Sociales	9.00%
CTS	8.33%
COK*	10.00%
TEM Préstamo	2.08%
Incremento de Sueldos **	5.00%
Número de Sueldos Año	14
Participación del Proyecto	70.00%

* Tomado de la tasa de depósito a plazo del Banco Azteca (10%).

** A partir del año 3 y año 5.

8.2 Inversiones

El cuadro N° 16 nos muestra la relación total de inversiones, divididas en Maquinaria y Equipo, Muebles y Enseres e Intangibles, agrupados en Activos Fijos y Activos Intangibles.

De la misma forma, se muestra la tabla de depreciación por cada uno de los ítems, esta está calculada según el horizonte de evaluación del proyecto y de acuerdo a lo dispuesto por SUNAT, obteniendo al final del periodo de evaluación el valor residual de los activos.



Cuadro N° 16

Inversiones Activo Fijo e Intangible

CONCEPTO	INVERSIÓN			DEPRECIACION			VALOR RESIDUAL
	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	VIDA UTIL	TASA	VALOR	
INMUEBLES			175,000.00			17,500.00	87,500.00
Terrenos y edificación	1	150,000.00	150,000.00	10	10%	15,000.00	
Remodelación de Local			25,000.00	10	10%	2,500.00	
MAQUINARIA Y EQUIPO			97,871.00			14,356.50	26,088.50
+ Cocina Industrial	1	220.00	220.00	10	10%	22.00	
+ Televisores	6	999.00	5,994.00	10	10%	599.40	
+ DVDs	6	205.00	1,230.00	10	10%	123.00	
+ Computadora Intel Corel Duo	23	2,618.00	60,214.00	5	20%	12,042.80	
+ Guitarra	5	500.00	2,500.00	5	20%		
+ Organo Musical	5	1,900.00	9,500.00	5	20%		
+Otros Instrumentos musicales	10	300.00	3,000.00	5	20%		
+ Impresora Multifuncional	2	155.00	310.00	10	10%	31.00	
+ Equipos de Sonido	2	770.00	1,540.00	10	10%	154.00	
+ Refrigeradora	1	1,240.00	1,240.00	10	10%	124.00	
+ Congeladora	1	1,380.00	1,380.00	10	10%	138.00	
+ Ollas Renawer	5	500.00	2,500.00	10	10%	250.00	
+ Olla de Fierro	1	48.00	48.00	10	10%	4.80	
+ Platos (docenas)	15	10.00	150.00	10	10%	15.00	
+ Cucharas(docenas)	15	7.00	105.00	10	10%	10.50	
+ Lavadora	1	720.00	720.00	10	10%	72.00	
+ Microondas	1	480.00	480.00	5	20%	96.00	
+ Cámara de video	8	800.00	6,400.00	10	10%	640.00	
+ Utencilios	8	20.00	160.00	10	10%	16.00	
+ Esterilizador de Biberones	3	60.00	180.00	10	10%	18.00	
MUEBLES Y ENSERES			44,750.00			4,475.00	22,375.00
+ Carpetas Individuales	120	60.00	7,200.00	10	10%	720.00	
+ Escritorio para PCs	23	150.00	3,450.00	10	10%	345.00	
+ Mesa	1	600.00	600.00	10	10%	60.00	
+ Sillas	15	60.00	900.00	10	10%	90.00	
+ Pizarra acrílica	7		0.00	10	10%	0.00	
+ Estantes de madera	3	140.00	420.00	10	10%	42.00	
+ Cunas de Madera	40	350.00	14,000.00	10	10%	1,400.00	
+ Corrales	20	45.00	900.00	10	10%	90.00	
+ Coches de Paseo	10	120.00	1,200.00	10	10%	120.00	
+ Sillas para niños	50	70.00	3,500.00	10	10%	350.00	
+ Bañeras Plásticas	6	20.00	120.00	10	10%	12.00	
+ Colchones 2 plazas	10	400.00	4,000.00	10	10%	400.00	
+ Protectores de Colchones	10	80.00	800.00	10	10%	80.00	
+ Botiquin	7	20.00	140.00	10	10%	14.00	
+ Tobogan Múltiple	2	1,800.00	3,600.00	10	10%	360.00	
+ Casitas de plástico	6	150.00	900.00	10	10%	90.00	
+ Piscina de plástico	6	100.00	600.00	10	10%	60.00	
+ Sillón de oficina	1	180.00	180.00	10	10%	18.00	
+ Juego de Muebles para Sala	1	1,400.00	1,400.00	10	10%	140.00	
+ Tachos de Basura	7	120.00	840.00	10	10%	84.00	
INTANGIBLES			21,582.45			4,316.49	0.00
ESTUDIOS DEFINITIVOS	1	900.00	900.00	5	20%	180.00	
CONSTITUCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS	1	2,467.43	2,467.43	5	20%	493.49	
Búsqueda de antecedentes	1	42.64	42.64	5	20%	8.53	
Solicitud de registro de marca	1	468.35	468.35	5	20%	93.67	
Publicación en el diario oficial El Peruano	1	323.00	323.00	5	20%	64.60	
Constitucion de la Empresa	1	510.34	510.34	5	20%	102.07	
Libros de Contabilidad	1	121.80	121.80	5	20%	24.36	
Licencia Municipal	1	1,001.30	1,001.30	5	20%	200.26	
LANZAMIENTO	1	100.00	100.00	5	20%	20.00	
SOFTWARE Y PÁGINA WEB	1	500.00	500.00	5	20%	100.00	
SELECCIÓN DE PERSONAL	1	200.00	17,490.00	5	20%	3,498.00	
IMPREVISTOS 3%	3%	125.02	125.02	5	20%	25.00	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	<i>Inversión</i>		317,621.00	36,331.50		<i>Valor Residual</i>	135,963.50
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	<i>Inversión</i>		21,582.45	4,316.49		<i>Valor Residual</i>	0.00



En el cuadro N° 17 se puede apreciar la forma en que se distribuirá la inversión y la reinversión del capital de trabajo a lo largo del horizonte de evaluación del proyecto.

En este punto es importante resaltar que el factor de desfase es el porcentaje de capital de trabajo con el que se debe iniciar el proyecto. Para este punto se ha considerado un capital de trabajo necesario para operar dos meses debido a la política de ventas de la empresa (los servicios son cancelados a fines de cada mes y en efectivo, no habrá créditos para ningún cliente.)

Cuadro N° 17
Inversión y Reinversión en Capital de Trabajo

CONCEPTO	00	01	02	03	04	05
Costos de Producción	0.00	247,497.64	248,719.24	261,271.11	262,696.00	275,915.28
Gastos Administrativos	0.00	74,929.59	76,969.59	80,326.55	80,326.55	83,851.37
Gastos de Publicidad	0.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00
Capital de Trabajo	0.00	335,427.23	338,688.83	354,597.67	356,022.55	372,766.65
Variaciones del CT	335,427.23	3,261.60	15,908.84	1,424.88	16,744.10	
FACTOR DE DESFASE	0.167	0.167	0.167	0.167	0.167	
TOTAL SIN IGTV	55,904.54	543.60	2,651.47	237.48	2,790.68	0.00
TOTAL CON IGTV	66,526.40	646.88	3,155.25	282.60	3,320.91	0.00

En el cuadro N° 18 se muestra el resumen del total inversiones, las cuales están divididas en montos con y sin impuesto general a las ventas

Cuadro N° 18
Resumen de las Inversiones

DESCRIPCIÓN	MONTO SIN IGTV	MONTO CON IGTV
ACTIVO FIJO	266,908.40	317,621.00
ACTIVO INTANGIBLE	18,136.51	21,582.45
CAPITAL DE TRABAJO	55,904.54	66,526.40
TOTAL	340,949.46	405,729.85

Cuadro N° 19
Recuperación de Capital de Trabajo

DESCRIPCIÓN	00	01	02	03	04	05
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	-66,526.40					
CAPITAL DE TRABAJO INCREMENTAL		-646.88	-3,155.25	-282.60	-3,320.91	
RECUPERACIÓN DEL CT						73,932.05



8.3 Costo y Gastos Proyectados

En el cuadro N° 20 se puede notar el presupuesto de personal, diferenciando mano de obra directa, indirecta y de administración.

Cuadro N° 20
Presupuesto de Personal

DESCRIPCIÓN	01	02	03	04	05
MANO DE OBRA DIRECTA	205,528.82	205,528.82	215,805.26	215,805.26	226,595.52
MANO DE OBRA INDIRECTA	18,068.82	18,068.82	18,972.26	18,972.26	19,920.87
ADMINISTRACION	65,822.88	65,822.88	69,114.02	69,114.02	72,569.73
TOTAL	289,420.52	289,420.52	303,891.55	303,891.55	319,086.12

En lo que respecta al presupuesto de costo de producción, se estima que en el año1, alcance los S/. 252,038.64 (con IGV), de los cuales corresponden a costo directos e indirectos.

Cuadro N° 21
Presupuesto Costos de Producción

DESCRIPCIÓN	01	02	03	04	05
COSTOS DIRECTOS	205,828.82	205,928.82	216,405.26	216,605.26	227,595.52
MATERIALES DIRECTOS	300.00	400.00	600.00	800.00	1,000.00
Material de Pizarra	300.00	400.00	600.00	800.00	1,000.00
MANO DE OBRA DIRECTA	205,528.82	205,528.82	215,805.26	215,805.26	226,595.52
COSTOS INDIRECTOS	41,668.82	42,790.42	44,865.85	46,090.73	48,319.76
MATERIALES INDIRECTOS	22,400.00	23,500.00	24,650.00	25,852.50	27,110.13
Gasto en Alimentación	20,000.00	21,000.00	22,050.00	23,152.50	24,310.13
Gasto por servicios públicos*	2,400.00	2,500.00	2,600.00	2,700.00	2,800.00
MANO DE OBRA INDIRECTA	18,068.82	18,068.82	18,972.26	18,972.26	19,920.87
OTROS GIF	1,200.00	1,221.60	1,243.59	1,265.97	1,288.76
TOTAL SIN IGV	247,497.64	248,719.24	261,271.11	262,696.00	275,915.28
TOTAL CON IGV	252,038.64	253,492.34	266,304.89	268,000.51	281,501.07
IGV	4,541.00	4,773.10	5,033.78	5,304.51	5,585.79

En lo que respecta al presupuesto de gastos de administración, se proyecta que en el primer año se gaste S/. 76,228.71. A partir del año 2, este presupuesto crece explicado por el incremento en sueldos del 5% en el año 3 y 5.



Cuadro N° 22

Presupuesto de Gasto de Administración

DESCRIPCIÓN	01	02	03	04	05
UTILES DE ESCRITORIO	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
UTILES DE LIMPIEZA	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
MOVILIDAD Y COMUNICACIONES	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
SERVICIOS PUBLICOS*	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
SUELDOS	65,822.88	65,822.88	69,114.02	69,114.02	72,569.73
PLAN DE CAPACITACIÓN	0.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
IVPP, ARBITRIOS Y CONTRIBUCIONES**	437.50	437.50	437.50	437.50	437.50
IMPREVISTOS 2%	1,469.21	1,509.21	1,575.03	1,575.03	1,644.14
TOTAL SIN IG	74,929.59	76,969.59	80,326.55	80,326.55	83,851.37
TOTAL CON IG	76,228.71	78,648.71	82,005.68	82,005.68	85,530.49
IG	1,299.13	1,679.13	1,679.13	1,679.13	1,679.13

El gasto presupuestado para la publicidad del negocio es fundamental, ello de permitir que el público objetivo conozca nuestro servicio. Para el primer año se presupuesta gastar S/. 15,470, para publicidad (radio y TV), para actividades y eventos, y para los recordatorios de “Lider Kids”.

Cuadro N° 23

PRESUPUESTO DE GASTO DE PUBLICIDAD

DESCRIPCIÓN	01	02	03	04	05
PUBLICIDAD Y MARKETING	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00
PUBLICIDAD	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00
ACTIVIDADES Y EVENTOS	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
MERCHANDISING	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
TOTAL SIN IG	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00
TOTAL CON IG	15,470.00	15,470.00	15,470.00	15,470.00	15,470.00
IG	2,470.00	2,470.00	2,470.00	2,470.00	2,470.00

De acuerdo al tarifario del cuadro N° 12, se proyecta ingresos anuales para el primer año de S/. 635,000.

Cuadro N° 24

INGRESOS PROYECTADOS

DESCRIPCIÓN	01	02	03	04	05
Servicios	1,000	1,018	1,036	1,055	1,074
Pensión	500,000.00	534,450.00	544,070.10	553,863.36	563,832.90
Derecho Ingreso	30,000.00	600.00	600.00	300.00	600.00
Matricula	40,000.00	40,720.00	41,452.96	42,199.11	42,958.70
TOTAL	570,000.00	575,770.00	586,123.06	596,362.48	607,391.60
TOTAL CON IG	635,000.00	676,715.50	688,896.38	701,296.51	713,919.85
IG	65,000.00	100,945.50	102,773.32	104,934.04	106,528.25



Según el presupuesto de inversión el monto presupuestado alcanza los S/. 405,729.85, de los cuales el 30% será financiado por el Banco de Crédito, a una tasa efectiva mensual de 2%.

**Cuadro N° 25
PLAN FINANCIERO**

INFORMACIÓN DE BASE	
Prestamo S/.:	121,718.96
Periodos (años):	5
TEM:	2.00%
TEA:	26.82%

(En nuevos soles - En términos nominales)

PERIODO	INTERESES	AMORTIZACION	CUOTA	SALDO
00				121,718.96
01	32,650.11	14,313.75	46,963.86	107,405.20
02	28,810.56	18,153.30	46,963.86	89,251.90
03	23,941.09	23,022.77	46,963.86	66,229.13
04	17,765.42	29,198.44	46,963.86	37,030.69
05	9,933.18	37,030.69	46,963.86	0.00

Fuente: BCP



8.4 Flujo de Caja Económico y Financiero

Cuadro N° 26

EVALUACIÓN ECONÓMICA

(En nuevos soles)

FLUJO DE CAPITAL

	00	01	02	03	04	05
Inversión en Activo Fijo	(317,621.00)					
Inversión en Intangibles	(21,582.45)					
CT Inicial	(66,526.40)					
CT Incremental		(646.88)	(3,155.25)	(282.60)	(3,320.91)	0.00
Recuperación del CT						73,932.05
Valor Residual						161,796.57
FLUJO DE CAPITAL	(405,729.85)	(646.88)	(3,155.25)	(282.60)	(3,320.91)	235,728.62

CT = Capital de Trabajo

FLUJO DE CAJA OPERATIVO

	00	01	02	03	04	05
TOTAL INGRESOS	0.00	635,000.00	676,715.50	688,896.38	701,296.51	713,919.85
Costos de Producción	0.00	(252,038.64)	(253,492.34)	(266,304.89)	(268,000.51)	(281,501.07)
Gastos Administrativos	0.00	(76,228.71)	(78,648.71)	(82,005.68)	(82,005.68)	(85,530.49)
Gastos de Publicidad	0.00	(15,470.00)	(15,470.00)	(15,470.00)	(15,470.00)	(15,470.00)
Impuesto General a las Ventas	0.00	(10,727.28)	(92,023.27)	(93,590.41)	(95,480.40)	(122,626.40)
Impuesto a la Renta	0.00	(51,320.91)	(52,879.74)	(52,235.59)	(56,176.84)	(56,107.12)
TOTAL EGRESOS	0.00	(405,785.54)	(492,514.06)	(509,606.58)	(517,133.43)	(561,235.09)
FLUJO OPERATIVO	0.00	229,214.46	184,201.44	179,289.80	184,163.08	152,684.76

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO

	00	01	02	03	04	05
Flujo de Capital	(405,729.85)	(646.88)	(3,155.25)	(282.60)	(3,320.91)	235,728.62
Flujo Operativo	0.00	229,214.46	184,201.44	179,289.80	184,163.08	152,684.76
FCE	(405,729.85)	228,567.57	181,046.18	179,007.20	180,842.17	388,413.38

EVALUACIÓN FINANCIERA

(En nuevos soles)

AMORTIZACIÓN DE DEUDA	00	01	02	03	04	05
Saldo Inicial	121,718.96	121,718.96	(14,313.75)	(32,467.05)	(55,489.83)	(84,688.27)
Amortización	0.00	(14,313.75)	(18,153.30)	(23,022.77)	(29,198.44)	(37,030.69)
Interés	0.00	(32,650.11)	(28,810.56)	(23,941.09)	(17,765.42)	(9,933.18)
Escudo Fiscal		9,795.03	8,643.17	7,182.33	5,329.63	2,979.95
Saldo Final	121,718.96	(14,313.75)	(32,467.05)	(55,489.83)	(84,688.27)	(121,718.96)
(a) PRINCIPAL + INTERESES *	121,718.96	(37,168.83)	(38,320.69)	(39,781.54)	(41,634.24)	(43,983.91)

* Los intereses contemplan la deducción del escudo fiscal

FLUJO FINANCIERO	00	01	02	03	04	05
FCE	(405,729.85)	228,567.57	181,046.18	179,007.20	180,842.17	388,413.38
Desembolso de (a)	121,718.96	(37,168.83)	(38,320.69)	(39,781.54)	(41,634.24)	(43,983.91)
FCF	(284,010.90)	191,398.74	142,725.49	139,225.66	139,207.93	344,429.47



8.5 Evaluación Económica y Financiera

Cuadro Nº 27

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL (PRC)

(En nuevos soles)

	0	1	2	3	4	5
FCE	(405,729.85)	228,567.57	181,046.18	179,007.20	180,842.17	388,413.38
FCE Actualizado		211,369.03	154,825.62	141,563.30	132,253.33	262,680.49
Saldo	(405,729.85)	(194,360.83)	(39,535.20)	102,028.10	234,281.43	496,961.93

RELACIÓN BENEFICIO-COSTO (B/C)

(En nuevos soles)

	SALIDAS	ENTRADAS	B/C
FCE	(405,729.85)	902,691.78	2.22

VAN Y TIR

TASA	INDICADOR	NOMINAL	REAL
COK	VANE	450,866.34	353,265.57
	VANF	421,489.70	330,248.21
	TIRE	44.74%	13.41%
	TIRF	54.73%	21.24%

En conclusión, según el análisis de los principales indicadores financieros, indica que el plan de negocio es financieramente factible, dado que el ratio B/C es superior a 1, y el valor actual neto de los flujos económicos y financieros superan a cero (0). En lo que se refiere a la tasa interna de retorno, la tasa supera a la tasa de descuento (10%). Y por último el período de recuperación de capital se alcanza en el año 2.



8.6 Estados Financieros Proyectados

En el cuadro N° 28 se puede apreciar el estado de resultados proyectado, donde para el primer año, se espera que la utilidad alcance S/. 119.748.79 A partir del año 2, el resultado neto es positivo y creciente.

Se espera que a medida que estemos en el ingreso de incremento mucho más de los proyectado, dado que el número de crecimiento en el número de servicio es moderado (1.8% anual).

Cuadro N° 28

EE. GG. PP	01	02	03	04	05
VENTAS NETAS	570,000.00	575,770.00	586,123.06	596,362.48	607,391.60
COSTO DE VENTAS	(247,497.64)	(248,719.24)	(261,271.11)	(262,696.00)	(275,915.28)
UTILIDAD BRUTA	322,502.36	327,050.76	324,851.95	333,666.48	331,476.32
GASTOS ADMINISTRATIVOS	(74,929.59)	(76,969.59)	(80,326.55)	(80,326.55)	(83,851.37)
GASTOS DE VENTAS	(13,000.00)	(13,000.00)	(13,000.00)	(13,000.00)	(13,000.00)
UTILIDAD OPERATIVA	234,572.77	237,081.17	231,525.39	240,339.93	234,624.95
DEPRECIACION AF	(36,331.50)	(36,331.50)	(36,331.50)	(36,331.50)	(36,331.50)
AMORTIZACIÓN INTANGIBLES	(4,316.49)	(4,316.49)	(4,316.49)	(4,316.49)	(4,316.49)
UAII	193,924.78	196,433.18	190,877.40	199,691.93	193,976.96
GASTOS FINANCIEROS NETOS	(22,855.08)	(20,167.40)	(16,758.76)	(12,435.79)	(6,953.22)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	171,069.70	176,265.79	174,118.64	187,256.14	187,023.73
IMPUESTO A LA RENTA	(51,320.91)	(52,879.74)	(52,235.59)	(56,176.84)	(56,107.12)
UTILIDAD NETA	119,748.79	123,386.05	121,883.05	131,079.30	130,916.61

En lo que respecta al balance proyecta, en el cuadro N° 29 se puede apreciar su composición.

El principal activo de la empresa será su activo fijo (inmueble) y la caja. Mientras que por el pasivo, se encuentra la deuda tomada del BCP, el cual se termina de cancelar en el año 5.



Cuadro N° 29

BALANCE ANUAL PROYECTADO
(En nuevos soles)

	01	02	03	04	05
ACTIVO	511,164.89	616,397.64	715,257.92	817,138.77	911,024.70
Caja y Bancos	212,609.43	358,490.17	497,998.44	640,527.28	775,061.20
Clientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE					
Activo Fijo	317,621.00	317,621.00	317,621.00	317,621.00	317,621.00
Intangibles	21,582.45	21,582.45	21,582.45	21,582.45	21,582.45
Dep. y Amort. Acumulada	(40,647.99)	(81,295.98)	(121,943.97)	(162,591.96)	(203,239.95)
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE					
PASIVO Y PATRIMONIO	511,164.89	616,397.64	715,257.92	817,138.77	911,024.70
PASIVO					
Crédito por Tributos					
TOTAL PASIVO CORRIENTE					
Deuda a Largo Plazo	107,405.20	89,251.90	66,229.13	37,030.69	0.00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE					
PATRIMONIO					
Capital Social	284,010.90	284,010.90	284,010.90	284,010.90	284,010.90
Utilidades Acumuladas	119,748.79	243,134.84	365,017.89	496,097.19	627,013.80
<i>Auditoría</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>

8.7 Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio, indica que la Cuna Jardín Lider Kids, debe registrar ingresos mínimos para poder cubrir los costos fijos y variables. Por ejemplo para el año 1 se debe de alcanzar ingresos de S/. 155,410 (véase cuadro N° 30). En punto de equilibrio en número de alumnos, alcanza en promedio 28, es decir Lider Kids, debe tener como mínimo 29 alumnos matriculados anualmente.

Cuadro N° 30

	01	02	03	04	05	PROMEDIO
Costos Fijos	87,929.59	89,969.59	93,326.55	93,326.55	96,851.37	92,280.73
Costos Variables	247,497.64	248,719.24	261,271.11	262,696.00	275,915.28	
Producción	1,000	1,018	1,036	1,055	1,074	
Costo Variable Medio	247.5	244.32	252.11	249.01	256.91	249.97
Costos Totales	335,427.23	338,688.83	354,597.67	356,022.55	372,766.65	351,500.58
Ingresos Totales	570,000.00	575,770.00	586,123.06	596,362.48	607,391.60	
Precio Medio	570	565.59	565.58	565.28	565.56	566.402
Punto de Equilibrio (ingresos)	155,410	158,390	168,385	166,806	177,467	165,179
Punto de Equilibrio (alumnos)	27	28	30	30	31	29



CONCLUSIONES

- El mercado objetivo, determinado por la capacidad instalada de la empresa, asciende a 100 alumnos en el primer año, con una tasa de crecimiento de 1.8%, los cuales pertenecen a familias del NSE A, B y C, y que consumirán 10 servicios durante el año.
- La inversión será de S/. 405,729.85, de los cuales el 70% corresponde a aporte de capital propio, lo restante será financiado por el BCP. La inversión será recuperada en el tercer año.
- El análisis económico financiero, muestra que el proyecto es desde el punto de vista económico y financiero. El VANE muestra un valor de S/. 450,866; mientras que el VANF alcanza el valor de S/. 421,489; en lo que respecta al TIR, la tasa alcanza un 44%. La tasa de descuento empleada, se tomó el 10% sobre los depósitos a plazo de Banco Azteca, asumiendo como el costo de oportunidad.
- Lider Kids, se diferenciará de la competencia, en cuanto a la infraestructura, calidad de enseñanza, staff de profesionales altamente capacitados, en un horario, favoreciendo a los padres de familia que laboran durante el día.

RECOMENDACIONES

- Considerar la posibilidad de ampliación de la capacidad instalada, adquiriendo un local mucho más amplio.
- Buscar alianzas estratégicas con las empresas los sectores productivos del departamento, que permita que los trabajadores de dichas empresas puedan matricular a sus hijos en Lider Kids.
- Cumplir a cabalidad con las cuotas al BCP, para en un futuro a nuevos préstamos a una tasa menor, según nuestra experiencia crediticia.
- Contar con asesoría legal para cualquier circunstancia que se presente.
- Capacitar constantemente al personal trayendo nuevos conceptos de acuerdo a la vanguardia educativa de los países desarrollados.



BIBLIOGRAFÍA

- Instituto Nacional de Estadística – INEI. Censo Poblacional 2005. Lima, 2006.
- Banco Scotiabank. Reporte Económico Sectorial, 2003. Departamento de Estudios Económicos. Noviembre del 2003.
- Ipsos- APOYO Opinión y Mercado. Niveles Socioeconómicos del Perú, Junio 2007.
- José Wakabayashi Muroya. Los clientes estratégicos como derivación de la ventaja competitiva y del marketing. Documento de Trabajo, Universidad de ESAN. Abril de 2007.
- Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo. PNUD. Responsabilidad Social, Chile, 2006.
- Hernández Sampieri Roberto; Metodología de la Investigación; México.
- Como Crear, Ganar y Dominar Mercados. Philip Kotler, 2006.



X. ANEXOS

Anexo 1:

ENCUESTA DEL SERVICIO DE CUNA JARDÍN

Estimada Sr. (a), permítame hacerle la siguiente encuesta para fines de conocer opiniones del proyecto: Cuna Jardín en Trujillo

1- Tiene hijos entre 2 meses a -5 años

SI ----- ¿Cuántos?----- NO-----

2- Edad de su niño: en años

a) 0 – 2 b) 2 – 3 c) 3 – 4 d) 4 – 5

3- Filtro socioeconómico

Trabaja:

Mamá----- Papá-----

4- En su casa posee:

(1) Cable ----- (2) Internet----- (3) Vehículo-----

5- Ocupación:

a) Dependiente b) Independiente c) Ama de Casa d) Estudiante

6- Su(s) niños asisten a alguno de estos centros:

a) Estimulación temprana b) Nido/Jardín c) Colegio d) Guardería

NO: ----- ¿Por qué?.....

Si respondió, SI:

7- Como califica el servicio presentado?

8- ¿Cómo calificaría el servicio que está usando de acuerdo a lo siguiente?

a) Malo b) Regular c) Bueno d) Excelente

9. ¿ Que servicio cree usted que le falta a su actual Nido, Jardín u otro?



10- ¿Qué importancia tiene los siguientes atributos a la hora de elegir un servicio de cuna jardín o cuales influirían en la elección de uno?

Atributos	Muy Import.	Import.	Algo Import.	Nada Import.	No Aplica
Personal calificado					
Programa estimulación temprana					
Talleres, Idiomas					
Comida balanceada					
Infraestructura adecuada					
Horario del servicio					
Movilidad					
Precio					
Seguridad					

11- ¿En qué horario necesitaría Ud , el servicio de cuna jardín (Puede marcar varias)

- a) 7 a.m - 2 p.m b) 8 a.m – 7 p.m c) 2 p.m – 8 p-m d) Noche (madrugada)

12. ¿Con qué frecuencia lo usaría?

- a) Diario b) Interdiario c) En ocasiones

13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por el servicio de cuna jardín de horario de 8 am. a 7 pm, con todos los servicios para un desarrollo integral de su niño?

-----S/ 250-350

-----S/.350-400

más de S/.400

14. En todos lo meses del año, cuántos meses haría o usa el servicio de Cuna, Jardín, u otro servicio.

- a) 1 – 3 b) 3 – 5 c) 5 – 7 d) 7 – 9 e) 9 - 12

15 ¿Haría Usted uso de un servicio de cuna jardín, como el presentado?

- a) Definitivamente si b) Probablemente si c) Probablemente no d) Probablemente no

16. Cuáles son los medios por los que más se informa:

Medios	Nombre del medio	Programa	Horario	Frecuencia de uso
TV				
Radio				
Revista				
Periódico				
Otros				



Anexo 2:

EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA en el PERU

La Empresa Individual de Responsabilidad Limitada surge como ficción legal pero también como nueva figura jurídica, indirectamente y como proposición manifiesta del Decreto Ley N° 21435 (Ley de Pequeña Empresa) en mérito a la necesidad imperiosa de crear aquella como medio idóneo para la prosecución de los fines que pretendía alcanzar; sin embargo, esta Ley se caracterizó más por haber estado revestida de un claro tinte político - propio de la época de su promulgación - muy lejos de los fines que pretendía lograr.

Aquella, fue posteriormente derogada por el Decreto Ley 23189 de 19.7.80 vigente desde el 1.1.82 (reglamentada por D.S. 059-90-TR)- que sí contiene mayor cantidad de normas promocionales -; y, finalmente por el Decreto Legislativo N° 705 del 5.11.91, siempre que sus normas se le opongan, las mismas que aunadas a la Ley 24062 de 10.1.85 (Ley de Pequeña Empresa Industrial) forman la trilogía legal de la pequeña empresa en el Perú, ente que, en la práctica, se manifestó como el " resultado de supervivencia" común a las familias afectadas por la crisis de los sesenta a los ochenta, en donde el " paisanaje" y el parentesco se confundían con el " negocio salvador " de una económica doméstica agonizante.

De este modo, y también por un Decreto Ley (N° 21-621 del 14.9.76), se crea en el Perú - en donde solo se regulaban formas empresariales asociativas - LA EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, tras aguardar varios lustros como solución a la forma más usual de negociar en nuestro país: por la empresa ejecutada por una sola persona.

Y decimos que fue larga la espera, pues dentro de nuestro hemisferio algunas naciones ya contaban años antes en su legislación con dispositivo similar.

No obstante, nuestro país tomó como modelo la regulación propuesta por Liechtenstein, pequeña nación de la Europa Central sin reparar totalmente en algunas deficiencias comunes a los Códigos o Leyes transcritas de otras realidades, de cultura, sociedad y política disímil.

De cualquier forma, con ella se dio fin a una serie de distorsiones que se generaban dentro del sistema jurídico comercial peruano, ya que al no contar el micro o pequeño empresario con el molde legal acorde a sus pretensiones, se desnaturalizaba el carácter y esencia de otras formas societarias como las anónimas o de responsabilidad limitada, las que se constituían teniendo - pragmáticamente- como eje a uno sólo de los socios como el único que hacía las veces de "titular", siendo los demás partícipes " pseudosocios" o testaferros que asentían - por amistad, conveniencia o indiferencia - en prestarse a la ilegalidad trasuntada en una sociedad fantasma pues- como decimos - el empresario individual era el soporte único de la " sociedad " .

La E.I.R.L. recoge dos características importantes, conocidas ya en las sociedades comerciales consagradas por Ley, a saber: Primero, una persona jurídica de derecho privado, distinta a su titular y Segundo la responsabilidad limitada al patrimonio de la empresa, señalándose ciertas excepciones a la regla.



I.- NATURALEZA JURIDICA y CARACTER DE LA E.I.R.L.:

La Naturaleza jurídica de la empresa, que tiene a ésta como su sujeto de derecho y a su patrimonio como su objeto de derecho, no reposa únicamente sobre el Derecho Mercantil, Tributario y Laboral, sino que como producto de las constantes mutaciones de la inventiva también tiene íntimo lazo con aquél conjunto de innovaciones substraídas de la ciencia y técnica.

" La empresa así concebida como ente unitario de producción y de trabajo pasa a ser un conglomerado de miembros a los que unen vínculos que son independientes al status personal de quienes participan en el proceso de producción, originándose un estado de colaboración como finalidad a la de lograr la producción y entrar en el mercado", señala Mena Ramírez.

Pero, siempre son el Derecho Mercantil, Tributario y laboral los ejes motrices sobre los cuales se esboza la naturaleza jurídica de la empresa, incluida la que hoy nos ocupa.

La empresa pública, hoy en declive, antes en la cúspide - debía añadir la intensa colaboración que a la demarcación de su naturaleza le brindaba el Derecho Administrativo.

Como se ha anticipado la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada involucra la génesis de una persona jurídica y, como tal, persona distinta a la natural que la constituye en calidad de titular de la misma, " con patrimonio distinto al de " éste y enmarcado dentro del Derecho Privado.

(Algunos observan lo innecesario que resulta constituir una E.I.R.L., aduciendo que bastaría con afectarse el parte del patrimonio del empresario para que éste pueda negociar, por ejemplo, a través de la consabida empresa unipersonal, aquélla donde hasta la fecha el que la administra responde con la totalidad de su patrimonio).

El artículo primero de la Ley sustantiva, refiere que la E.I.R.L. es propia y exclusiva de las actividades económica de Pequeña Empresa, pero, no obstante ello y al no verificarse ilicitud en su adopción, hoy es usada también para el ejercicio negocial de medianas empresas.

No puede limitarse la capacidad gerencial del titular cuando por su conocimiento, destreza o habilidad sea capaz de administrar una empresa fuera de los alcances que establecía el Decreto Ley 21435; y, es que, el legislador consideró un supuesto " efecto promocional " para ejercer dichos límites, al promulgar la Ley de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, efecto que se obvió consciente o inconscientemente, pero de manera expresa; siendo así, es factible que esta especial modalidad constitutiva se acoja en empresas de diferente magnitud.

Creemos que, si efectivamente el Decreto Ley 21621, hubiere contenido normas promocionales, la limitación se-ría inexcusable y el uso exclusivo de la E.I.R.L. para las micro o pequeña empresa, mandato inconvencional para quienes desearan gozar de sus beneficios.

El Decreto Legislativo 705, por el contrario, sí es una norma de corte promocional, para las micro o pequeñas empresas al conceder una variedad de ventajas ausentes en legislación afín.

La ley 23189 de 19.1.80 acotaba que las pequeñas empresas no pueden constituirse como Sociedades Anónimas, sólo pueden hacerlo bajo la forma de empresa unipersonal o E.I.R.L., hecho que refuerza nuestra opinión en el sentido que la norma sólo alude a la Empresa



Individual como la única - a su vez y por extensión- pasible de percibir las ventajas promocionales de las normas que las contemplan.

Pero, si bien coincidimos que una Sociedad Anónima no podría - por su naturaleza y como bien lo advierte la ley en mención - ejercer las labores afines a una pequeña empresa, asumimos la posición que busca ampliar el espectro legal - porque en la práctica si ocurre- que las sociedades de responsabilidad limitada puedan estar inmersas dentro de las prerrogativas de la pequeña empresa.

Retomando el análisis de la naturaleza sui generis de la E.I.R.L., es necesario advertir que como ente con personería jurídica propia y aunque diferente a la de su titular, no esta exenta - lógicamente - de responsabilidad frente a terceros, aunque limitada según la Ley a su patrimonio.

Aquí, coincidimos con Flores Polo cuando manifiesta el error en que incurre la Ley al confundir patrimonio con capital, considerando al primero de ellos como el total de derechos y obligaciones de la empresa o, en otras palabras, con el activo y pasivo de ésta. Así, podría sugerirse responsabilidad y el probable cumplimiento pecuniario frente a acreedores garantizándose el daño con el pasivo del negocio?. Indudablemente, no.

Como es sabido, solo podemos hacer frente a cualquier débito con el activo empresarial, incluso, con el capital mismo de la empresa, entendido con corrección como aquéllos bienes circulantes (léase dinero en efectivo, títulos valores, bonos, etc.) que nos permitan honrar la acreencia.

El capital social se distingue completamente del patrimonio social. "Como acota Gierke, el patrimonio social es la totalidad de los valores patrimoniales reales de la sociedad en un momento dado. El patrimonio social está expuesto a continuas oscilaciones. El capital social, por el contrario, es la cifra normalmente constitutiva con que la sociedad nace, y que le acompaña durante toda su vida. Frente al capital social como cifra aritmética, dice Joaquín Rodríguez Rodríguez, debe situarse el patrimonio social como suma de valores, como conjunto de todas las relaciones jurídicas de la que es titular la sociedad, relaciones de propiedad, de goce, de garantía, sobre bienes corporales e incorporales. Pero, como acota Wielan, el hecho de que el capital social pueda no coincidir con el patrimonio y que indique un deber jurídico, no autoriza a que se hable del mismo como una cantidad ficticia, inicialmente, el capital nominal debe de presentar aritméticamente el importe de la suma de valores que constituye el patrimonio social".

Si bien la E.I.R.L. implica a una ficción de la Ley, no es de fábula la capacidad legal que conforme a lo que dispone el art. 42 de Código Civil debe tener el titular para constituirla. Así, solo una persona plenamente capaz pueda constituirse en titular; pero, tal como se ha previsto mucho antes, cualquier empresa sea unipersonal o societaria sucumbiría si la responsabilidad frente a los demás, inmiscuyera su patrimonio personal. Frente a lo expuesto, y la Ley así lo prescribe, es requisito de excepción la perfecta limitación de la empresa individual y señalar el marco de su responsabilidad, sea en la propia escritura pública - bajo sanción de nulidad - y ya en el desenvolvimiento mismo de sus actividades.

La empresa individual de responsabilidad limitada ingresa desde el momento de su constitución, a la esfera de otras tantas manifestaciones unilaterales de voluntad, de actos jurídicos unilaterales, como lo son bajo otros ámbitos, la donación o el legado. Manifestación que debe proceder una persona capaz, señalando la Ley el otorgamiento de la escritura pública en forma personalísima y la inscripción de aquella en el Registro Mercantil del domicilio de la empresa, configurándose así el carácter ad-solemnitatem del acto constitutivo para la validez de sus actos y consecuentemente el reconocimiento de la personalidad jurídica.



Aunque, como vemos, se trata de un acto jurídico peculiar, cabría preguntarse y dejar para el análisis la posibilidad que pueda constituirse una E.I.R.L. por poder especial, pues, si el mandato que lo contiene es solemne, no se podría tacharlo de ineficaz e impropio para el acto que se pretende generar.

Finalmente, y aunque suene a perogrullo por efecto normativo de la propia Ley, esta dispone que sólo las personas naturales pueden constituir o ser Titulares de Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada y concediendo carácter unitario a su existencia, es decir, según el original artículo 5º " cada persona natural sólo puede ser Titular de una Empresa ", añadiendo que tanto para el acto mismo de la constitución y - de ser el caso- su transferencia deben participar personas naturales capaces. Lo que no se contrapone a las reglas de capacidad que prevé el máximo cuerpo de leyes civil.

La Ley 26312 modificó, el artículo 5º de la Ley, al eliminar la prohibición que antes pendía sobre la decisión de una persona natural de constituir varias E.I.R.L., desde la dación de esta modificatoria una persona natural puede ser titular de mas de una E.I.R.L.

Asimismo, se prohibió el uso de una E.I.R.L. para la prestación de servicios, limitándola al comercio o industria.

Otra ficción interesante, es la que dispone que para los efectos de la Ley, " los bienes comunes de la sociedad conyugal pueden ser aportados a la Empresa considerándose el aporte como hecho por una persona natural, cuya representación la ejerce el cónyuge a quien corresponde la administración de los bienes comunes ", lo que, si bien es cierto no nos lleva a pensar en su aceptación, si nos advierte de una ligerísima variante de la vetada contratación entre cónyuges, y que nos hace vislumbrar que lo absurdo de esta prohibición pueda desvanecerse en algún momento.

El maestro Montoya Manfredi asimila erróneamente esta posición normativa cuando afirma que la E.I.R.L. "también puede ser constituida por una sociedad conyugal " lo cual no es cierto, pues como se ha anotado la participación del matrimonio en tanto sociedad, opera únicamente para los efectos del aporte.

II.- PATRIMONIO DE LA EMPRESA

El artículo 2º de la Ley 21621 indica que el patrimonio de la empresa se constituye - en un inicio - por los bienes que aporta su titular, agregando que " El valor designado a este patrimonio inicial constituye el capital de la Empresa".

En este punto, no existe mayor discrepancia respecto a la necesidad de segregar claramente los conceptos de patrimonio y capital; aunque, para muchos teóricos, el capital es el dinero en efectivo, inmediatamente liquidable. Las confusiones son eternas tal como sucede en los artículos 15º y 22º de la Ley 22162. Así el primero señala en sus incisos e) y f) que al momento de constituir la empresa debe señalarse el valor del patrimonio y el capital de la empresa.

Si el artículo 2º expresa lo transcrito, cuál es la necesidad de diferenciar que ordena el artículo 15º ?

Cuando el inciso f) del artículo 15º refiere a capital debemos entenderlo como el dinero depositado a favor de la E.I.R.L.; entonces, el inciso a) del artículo 22º debió precisar que la transferencia a la empresa de los bienes inmuebles opera al momento de inscribirse en el Registro Mercantil la escritura pública....al modificarse el monto de su patrimonio.



Remitiéndonos al art 3º de la Ley, cuando se limita la responsabilidad de la E.I.R.L. a su patrimonio nos guía por el camino de entender al patrimonio como la totalidad de bienes que posee la empresa incluyendo dinero, títulos valores, inmuebles, etc.

Así, si admitimos la diferencia entre patrimonio y capital, consideramos que no obstante ambos conceptos pueden tener multiplicidad de acepciones, en nuestro caso, patrimonio es el termino genérico y capital el específico.

Queda como presunción, que todo el patrimonio aportado en la constitución de la empresa no apareja pasivo alguno, pues, sería absurdo dar vida a un negocio con saldo "en rojo". Así, aquel patrimonio inicial es el que permitiría a la E.I.R.L. impulsar la actividad económica para la cual se constituyó.

Cuales son los bienes que pueden aportarse?: Ciñéndonos a lo que dispone supletoriamente la Ley de Sociedades, al art. 19 del D.Ley 21621 y al Reglamento del Artículo 21 de esta (Resolución CONASEV N° 225-76-EF/94.10 de 22.1.76), los aportes pueden concretarse en dinero en efectivo, bienes inmuebles y bienes muebles, incluyéndose - estando al art. 810 del Código Civil- , a todos los títulos valores conocidos como letras, cheques, pagarés, etc.; otros valores nobiliarios y hasta bonos y letras hipotecarias, las que se engloban dentro de los documentos de crédito por cobrar y de créditos sujetos a amortizaciones periódicas.

III.- RESPONSABILIDAD DEL TITULAR

El artículo 3º de la Ley 21621 señala que " la responsabilidad de la empresa - sea de carácter comercial, civil, laboral, tributario, etc.- esta limitada a su patrimonio ", con las excepciones que se prevén en el artículo 41º en donde el titular responde con su patrimonio si se presentasen las situaciones que allí se expresan, asumiendo cualquier obligación frente a terceros.

Si el titular de la empresa no es Gerente de la misma, conforme a lo arriba prescrito, solo responde hasta el monto de su patrimonio. Aquí, no es importante diferenciar entre patrimonio y capital puesto que, por lógica consecuencia, el acreedor podrá afectar solo en patrimonio que " en positivo" posea la empresa.

Asimismo, y aunque no se comprueba la autoría material o intelectual, de las faltas cometidas es solidario por las ocasionadas por su Gerente, tal como lo admite también el artículo 41º.

IV.- DOMICILIO:

La Empresa Individual debe ser constituida e inscrita en el Perú, y tener su domicilio en territorio peruano, reza el artículo 10º de la Ley 21621 implicando nuevamente otra disposición limitativa para el empresario, salvo que se admita- como debe ser - la aplicación supletoria de la Ley de Sociedades que permite el desarrollo de actividades fuera del país e, incluso, que las sociedades constituidas en el extranjero se consideren domiciliadas en el Perú " si el asiento principal de sus negocios se encuentra en territorio peruano ".

Ante lo expuesto se presentan dos resultados:

1º La posibilidad que la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada pueda o no desarrollar su objeto social en el extranjero y fije domicilio fuera del país. En este caso, lógicamente será la Ley foránea la encargada de regular su actividad y no gozará de los beneficios que la norma peruana le alcanza.



Ello, no debe impedir el acto libre de la persona natural de constituir la empresa en el Perú y luego es-coger otro país para ejercerla.

2º Que una empresa individual de responsabilidad limitada constituida en el extranjero, pueda desarrollar sus negocios en el Perú. En este último caso, dada la heroica interpretación que debe hacerse de la Ley 21621, debe presumirse que sólo las empresas constituidas en el Perú gozan de los beneficios que la Ley prevé.

Consentimos en el hecho que si un peruano (nato o nacionalizado) constituye una E.I.R.L. en el extranjero inscribiéndola en el Registro Mercantil local acreditando su nacionalidad, debe gozar de los mismos derechos que pueda disfrutar una empresa constituida en territorio peruano.

Es decir, cualquier ventaja promocional debe beneficiar al ciudadano peruano y a sus proyectos empresa-riales; pero, ello no debe impedir otros actos que lindarían con la violación a otros derechos elementales como el de la libertad.

Las cuestiones de forma no deben menoscabar las de fondo que, al final, son las vitales.