

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL JARDÍN INFANTIL MARTIN'S
TEAM, UN JARDÍN CON HORARIOS FLEXIBLES Y CON EL MÉTODO DE
ENSEÑANZA GLENN DOMAN**

ANA MARÍA PEREIRA OTÁLORA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2017

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL JARDÍN INFANTIL MARTIN´S
TEAM, UN JARDÍN CON HORARIOS FLEXIBLES Y CON EL MÉTODO DE
ENSEÑANZA GLENN DOMAN**

ANA MARÍA PEREIRA OTÁLORA

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en
Gerencia de Negocios**

**Director:
HENRY LAMOS DÍAZ
Ph.D. en Física-Matemática**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2017

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS.....	19
2.1 OBJETIVO GENERAL	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
3. MARCO TEÓRICO	20
3.1 ANTECEDENTES.....	25
4. ANÁLISIS DE MERCADOS	27
4.1 OBJETIVO	27
4.2 ANÁLISIS DEL SECTOR	27
4.3 ANÁLISIS DE MERCADOS	35
4.3.1 Definición del Mercado Objetivo	35
4.3.2 Tamaño Mercado Potencial	36
4.3.3 Definición de Consumo Aparente	36
4.3.4 Segmentación del Mercado	37
4.3.5 Perfil del Cliente.....	38
4.3.6 Servicios Sustitutos.....	39
4.3.7 Servicios Complementarios	39
4.3.8 Estudio del mercado	39
4.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	55
4.5 ESTRATEGIA DE MERCADOS.....	58
4.5.1 Conceptos del producto o servicio	58
4.5.2 Estrategia de Distribución	68
4.5.3 Estrategias de Precio.....	68

4.5.4 Estrategia de Promoción.....	69
4.5.5 Estrategias de comunicación	72
4.6 PROYECCIÓN DE VENTAS.....	72
4.7 POLÍTICA DE CARTERA.....	75
5. ANÁLISIS OPERATIVO	76
5.1 ANÁLISIS TÉCNICO.....	76
5.1.1 Descripción del servicio	76
5.1.2 Descripción del Proceso de Prestación del Servicio	80
5.1.3 Necesidades y Requerimientos	82
5.1.4 Ubicación.	87
5.2 ANÁLISIS ORGANIZATIVO.....	90
5.2.1 Estructura Organizacional.....	90
5.2.2 Descripción de Puestos de Trabajo	91
5.2.3 Gastos de Personal	95
5.2.4 Organismos de Apoyo.	98
6. ANÁLISIS LEGAL	99
7. ANÁLISIS FINANCIERO.....	104
7.1 INVERSIÓN INICIAL.....	104
7.2 COSTOS Y GASTOS	104
7.3 INGRESOS.....	106
7.4 ESTADO DE RESULTADOS.....	108
7.5 BALANCE GENERAL	109
7.6 FLUJO DE CAJA	110
7.7 EVALUACIÓN FINANCIERA	110
7.8 ANÁLISIS DE RIESGOS.....	112
7.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	112
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	115
8.1 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	115
8.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	119
8.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	120

9. IMPACTO..... 122
10. CONCLUSIONES 123
11. RECOMENDACIONES..... 125
BIBLIOGRAFÍA..... 126

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Matriculas a Nivel Nacional.....	29
Figura 2. Matriculas a Nivel Departamental	30
Figura 3. Instituciones a Nivel Nacional	31
Figura 4. Instituciones a Nivel Departamental.....	32
Figura 5. Instituciones a Nivel Municipal.....	32
Figura 6. División población y socioeconómica de Bucaramanga	34
Figura 7. Encuesta	43
Figura 8. Edad	46
Figura 9. ¿Padre o Madre de Familia?	46
Figura 10. Nivel de Estudios	47
Figura 11. Ocupación.....	48
Figura 12. Ingresos Familiares Mensuales	49
Figura 13. Jornada Académica de los hijos	50
Figura 14. Inconvenientes horario laboral vs horario académico.....	51
Figura 15. ¿Conoce el Método Glenn Doman?.....	53
Figura 16. Intención de adquirir los servicios	54
Figura 17. Establecimiento denominado Jardines Infantiles en Bucaramanga	56
Figura 18. Canal de Distribución.....	68
Figura 19. Logotipo	70
Figura 20. Flujo grama proceso de matricula.....	81
Figura 21. Proceso diario del jardín	82
Figura 22. Ubicación Geográfica.....	87
Figura 23. Plano planta 1	88
Figura 24. Plano planta 2.....	89

Figura 25. Organigrama.....91

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matrículas a Nivel Municipal	30
Tabla 2. Consumo Aparente	37
Tabla 3. Segmentación	37
Tabla 4. Formato Grupo Focal	40
Tabla 5. Edad.....	45
Tabla 6. Nivel de Estudios	47
Tabla 7. Ocupación	48
Tabla 8. Horario Laboral	49
Tabla 9. Ocupación vs Inconvenientes Horario	51
Tabla 10. Horario de preferencia Jardín infantil	52
Tabla 11. Aspectos Importantes a la hora de seleccionar el Jardín.....	52
Tabla 12. Valor pagado por pensión actualmente.....	53
Tabla 13. Cuanto estaría dispuesto a pagar por los servicios	55
Tabla 14. Presupuesto Lanzamiento	71
Tabla 15. Presupuesto Operaciones.....	72
Tabla 16. Proyección de Ventas Escenario Pesimista.....	74
Tabla 17. Proyección Ventas Escenario Moderado	74
Tabla 18. Proyección Ventas Escenario Optimista	75
Tabla 19. Horario de clase jornada de la mañana	79
Tabla 20. Horario de clase Jornada completa	79
Tabla 21. Requerimientos pedagógicos.....	83
Tabla 22. Requerimientos capacitación docente	84
Tabla 23. Requerimiento de cafetería.....	84
Tabla 24. Requerimientos administrativos	85

Tabla 25. Requerimiento adecuaciones y remodelaciones.....	86
Tabla 26. Resumen requerimientos puesta en marcha	86
Tabla 27. Mano de Obra	87
Tabla 28. Descripción puesto de trabajo Director General	91
Tabla 29. Descripción puesto de trabajo Coordinador Académico	92
Tabla 30. Descripción puesto de trabajo Docente	93
Tabla 31. Descripción puesto de trabajo Contador	94
Tabla 32. Descripción puesto de trabajo Psicólogo	94
Tabla 33. Descripción puesto de trabajo Servicios Generales.....	95
Tabla 34. Planta de Personal.....	96
Tabla 35. Gastos de Personal.....	97
Tabla 36. Honorarios	98
Tabla 37. Requisitos Legales de Infraestructura licencia de funcionalmente.....	102
Tabla 38. Inversión Inicial	104
Tabla 39. Servicios públicos proyectados.....	105
Tabla 40. Personal y honorarios	105
Tabla 41. Costos directos proyectados.....	106
Tabla 42. Gastos Operacionales proyectados	106
Tabla 43. Ingresos Operacionales Proyectados	107
Tabla 44. Estados de Resultados	108
Tabla 45. Balance General	109
Tabla 46. Flujo de Caja	110
Tabla 47. Evaluación Financiera.....	110
Tabla 48. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	115
Tabla 49. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	117
Tabla 50. Estrategias Matriz DOFA	119

RESUMEN

TITULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL JARDÍN INFANTIL MARTIN'S TEAM, UN JARDÍN CON HORARIOS FLEXIBLES Y CON EL MÉTODO DE ENSEÑANZA GLENN DOMAN

AUTORA: ANA MARIA PEREIRA OTALORA **

PALABRAS CLAVE: Plan de negocios, jardín infantil.

DESCRIPCIÓN:

Al observar las necesidades de un grupo de mujeres trabajadoras y madres de familia, nació la idea de realizar un “Plan de Negocio para la creación del jardín infantil Martin’s Team con horarios flexibles y bajo el método de enseñanza Glenn Doman”, se ha definido como propuesta de valor, la capacidad que tendrá el Jardín para adaptar su jornada académica a los horarios laborales de los padres de familia, se ubicará en una zona estrato 4 de la ciudad de Bucaramanga y tendrá una metodología de enseñanza que impulsa el desarrollo cerebral de los niños desde temprana edad, mediante la estimulación auditiva, visual y táctil, creado por el doctor estadounidense *Glenn Doman*.

El desarrollo del plan de negocio se realizó basándose principalmente en la metodología para la implementación de buenas prácticas de formulación Fondo Emprender, se plantearon 5 objetivos específicos. Primero un análisis de mercados que permitió definir el perfil del cliente, las características del servicio, el precio y la estimación de la demanda. Segundo un análisis técnico que permitió definir el tamaño, la localización, la infraestructura adecuada y la estructura organizacional. Tercero un estudio legal que permitió identificar los requerimientos exigidos por el Ministerio de Educación para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento. Cuarto un análisis financiero para estimar la rentabilidad de la empresa con una proyección de cinco años. Quinto un direccionamiento estratégico que permitió establecer los objetivos, la misión y la visión del Jardín Infantil

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Henry Lamos, Ph. D. en Física – Matemática

ABSTRACT

TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF MARTIN'S TEAM KINDERGARTEN, A KINDERGARTEN WITH FLEXIBLE SCHEDULES AND THE GLENN DOMAN TEACHING METHOD

AUTHOR: ANA MARIA PEREIRA OTALORA **

KEYWORDS: BUSINESS PLAN, KINDERGARTEN, GLENN DOMAN.

DESCRIPTION:

Looking at the needs of a group of working women and mothers, the idea was born to create a "Business Plan for the creation of Martin's Team Kindergarten with flexible schedules and under the Glenn Doman teaching method". It has been defined as a value proposition, the ability of the kindergarten to adapt its academic day to the parents' working hours. It will be located in a stratum 4 area of the city of Bucaramanga and it will have a teaching methodology that promotes the brain development of children from an early age, through auditory, visual and tactile stimulation, created by the American doctor Glenn Doman.

The development of the business plan was done based mainly on the methodology for the implementation of good practices of formulation Empreder Fund, and five specific objectives were raised. First, a market analysis that allowed to define the profile of the customer, the characteristics of the service, the price and the estimation of the demand. Second, a technical analysis that allowed to define the size, the location, the adequate infrastructure and the organizational structure. Third, a legal study that allowed to identify the requirements demanded by the Ministry of Education for the granting of the operating license. Fourth, a financial analysis to estimate the profitability of the company with a projection of five years. Fifth, a strategic direction that allowed to establish the objectives, the mission and the vision of the Kindergarten.

* Degree work

** Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Henry Lamos, Ph.D. in Physics - Mathematics

INTRODUCCIÓN

El gran reto cuando se piensa en un plan de negocios es identificar la propuesta de valor, de tal forma que se asegure en el tiempo el éxito del mismo.

En el libro *Generación de Modelos de Negocio* de los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, mencionan que *“La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente”*.¹ Por medio de la innovación, del mejoramiento y de la diferenciación se crean propuestas de valor y empresas como Nike, Juan Valdez, Apple, Harley Davison entre otros, han hecho de estas marcas un éxito total y además sostenible por muchos años.

Al observar las necesidades de un grupo de mujeres trabajadoras y madres de familia, nació la idea de realizar un *“Plan de Negocio para la creación del jardín infantil Martin´s Team con horarios flexibles y bajo el método de enseñanza Glenn Doman”*, se ha definido como propuesta de valor, la capacidad que tendrá el Jardín para adaptar su jornada académica a los horarios laborales de los padres de familia, se ubicará en una zona estrato 4 de la ciudad de Bucaramanga y tendrá una metodología de enseñanza que impulsa el desarrollo cerebral de los niños desde temprana edad, mediante la estimulación auditiva, visual y táctil, creado por el doctor estadounidense *Glenn Doman* quien dedicó su vida al tratamiento de niños con daños cerebrales logrando resultados excepcionales, potencializando la inteligencia a través de dicha metodología que ha sido adoptada alrededor del mundo no sólo para niños con discapacidad sino para todos los niños en edades tempranas.

¹ OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Propuesta de Valor. Generación de Modelos de Negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores.* Deusto S.A., 2011. 22 p.

Con una propuesta de valor definida *Martin´s Team* es el nombre del Jardín, es un sueño que se materializará mediante una serie de pasos entre los cuales se encuentra la estructuración de un Plan de Negocio teniendo como referencia “*La guía buenas prácticas de formulación FE*”, la consecución de la licencia de Funcionamiento por parte del Ministerio de Educación para lo cual se requiere realizar el PEI “Proyecto Educativo Institucional” el cual exige una serie de requisitos descritos en el decreto 3433 del 12 de septiembre de 2008.

Martin´s Team será una realidad y este plan de negocio es el primer paso para lograrlo.

1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Las exigencias económicas del mundo moderno, ha hecho que papá y mamá estén fuera de sus casas trabajando; según el mapa mundial de la familia del 2013 realizado en 47 países por el Child Trends Institute y la Universidad de Piura de Perú, “en Colombia el 53% de los niños viven con sus padres, el 35% viven solo con uno y el 12% vive sin ellos”²; la crisis de la institución familiar hace que los padres y madres que tiene que salir a trabajar, enfrentan hoy en día un reto mayor: encontrar quien cuide a sus hijos mientras ellos regresan a casa, las jornadas académicas de los niños normalmente no coinciden con las jornadas laborales de los padres, la diferencias de horarios hacen que el reto persista y la mayoría de las veces el cuidado de los niños después del horario escolar, queda a cargo de vecinos y familiares, según la ORG Kids Health el 70% de los padres dejan a sus hijos al cuidado de otras personas durante el día.

El horario de oficina promedio en una ciudad intermedia como Bucaramanga es de 8 am a 12 del mediodía y de 2 pm a 6 pm, los jardines infantiles ofrecen jornada en la mañana que oscilan entre las 7:15 am y las 12:00 del mediodía, jornada de la tarde con horario de 1:30 pm a 5:30 pm y jornadas completas que oscilan entre la 7:15 am y 6:00 pm, aunque existen ofertas de jornadas completas, la hora de terminación de la jornada académica es hasta las 6:00 pm hora en que muchos padres apenas están saliendo de sus lugares de trabajo.

Existe una oportunidad de mercado para la creación de un Jardín Infantil que tenga horarios que coincidan con las jornadas laborales y que permita que los padres puedan llevar y recoger a sus hijos antes y luego de cumplir con sus labores.

² Información del reporte del mapa mundial de la familia elaborado por Child Trends Institute y la Universidad de Piura en Perú se encuentra Disponible en: <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/la-familia-colombia-esta-crisis/351347-3>

Según el decreto 1850 del 13 de Agosto de 2002, la intensidad horaria para alumnos en nivel preescolar es de mínimo 20 horas semanales, el colegio ofrecerá jornada de la mañana y jornada completa, la flexibilidad se verá reflejada en el horario de llegada y de salida de los estudiantes quienes podrán llegar desde las 6:30 am y podrán recogerlos hasta las 7:00 pm, la mayoría de los jardines infantiles están ubicados en zonas residenciales, *Martin's Team* estará ubicado en una zona estrato 4.

Un objetivo del Jardín es apoyar a los padres que tienen problemas con el cruce de horario de trabajo y horario de estudio de sus hijos, por lo tanto, el jardín ofrecerá un horario flexible para la permanencia de los niños, además también ofrecerá un método de enseñanza innovador promovido por el medico Estadunidense Glenn Doman fundador de los institutos para el logro del potencial humano. El método Glenn Doman potencializa la capacidad de aprendizaje de los niños mediante la estimulación temprana visual, auditiva y táctil. Actualmente en Bucaramanga sólo existe un colegio que promulgue esta filosofía de enseñanza y está ubicado a las afueras de la ciudad dirigidos principalmente al estrato 6.

El presidente de la Republica de Colombia, el Señor Juan Manuel Santos ha promovido y manifestado la importancia de la educación en el país y le atribuye a la educación ser el más poderoso instrumento de igualdad social y crecimiento económico, en su Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 “Todos por un Nuevo País” la Educación es uno de los tres pilares sobre los cuales se desarrollan las diferentes estrategias así como también se concentra la mayor asignación de recursos del presupuesto.

El Plan asume la educación como el más poderoso instrumento de igualdad social y crecimiento económico en el largo plazo, con una visión orientada a cerrar brechas en acceso y calidad al sistema educativo, entre individuos, grupos poblacionales y

entre regiones, acercando al país a altos estándares internacionales y logrando la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos³.

De esta manera se puede decir que El Plan de Negocios para la creación del Jardín Infantil Martín's Team es pertinente de acuerdo a los objetivos del actual gobierno nacional.

³ Ley 1753 del 9 de Junio de 2015 de la Republica de Colombia se encuentra. Disponible en: <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/LEY%201753%20DEL%2009%20DE%20JUNIO%20DE%202015.pdf>

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Negocios para la creación de un Jardín Infantil con horarios flexibles y bajo método de enseñanza Glenn Doman para atender principalmente a niños de padres trabajadores del área metropolitana de Bucaramanga.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis de mercado que permita definir el perfil de los padres que serán los potenciales clientes del Jardín, las características del servicio, el precio y la estimación de la demanda.
- Realizar análisis técnico que permita definir el tamaño, la localización, la infraestructura adecuada y la estructura organizacional del Jardín Infantil.
- Realizar un estudio legal que permita identificar los requerimientos exigidos por el Ministerio de Educación para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento.
- Realizar un análisis financiero que permita estimar la rentabilidad de la empresa con una proyección de cinco años.
- Realizar un direccionamiento estratégico que permita establecer los objetivos, la misión y la visión del Jardín Infantil

3. MARCO TEÓRICO

Metodología Glenn Doman

El Método Glen Doman también denominado método Filadelfia se ha desarrollado desde 1940 y cuenta con el respaldo del Instituto para el Logro del Potencial Humano el cual ha impulsado lo que ellos denominan la Revolución Pacífica cuyo objetivo es otorgar a los padres y a los profesionales de la educación temprana los conocimientos necesarios para promover la inteligencia de los niños y con ello crear un mundo íntegro.

Una de las herramientas utilizadas en la metodología, se denomina “bits de inteligencia”, los cuales son unidades de información (tarjetas) que contienen palabras e imágenes claras y definidas por medio de las cuales se generan estímulos visuales y auditivos que potencializan el desarrollo cerebral de los niños. El método hace una analogía entre un niño y un ordenador electrónico, un ordenador vacío almacena gran cantidad de información al igual que un niño pequeño. La estimulación temprana es la base fundamental de esta filosofía.

Los primeros 8 años de vida del ser humano son determinantes para su desarrollo intelectual:

Al nacer, el niño pesa de 3 a 4- kilogramos aproximadamente, lo cual significa millones de veces más que lo que pesaba el huevo 9 meses antes, al ser concebido. Es obvio que si su velocidad de desarrollo fuera la misma en los 9 meses siguientes que la alcanzada en los 9 anteriores, el niño pesaría miles de toneladas a los 9 meses y muchos millones de toneladas cuando tuviera año y medio.

El proceso del desarrollo cerebral se equipara al del desarrollo físico, pero con una velocidad aún más descendente. Esto se puede observar claramente si tenemos en cuenta que el cerebro del niño, al nacer, supone un 11 por 100 de su peso total, mientras que, cuando es adulto, apenas llega al 2,5 por 100. A los 5 años el desarrollo cerebral del niño se ha completado en un 80 por 100. A los 8 años el proceso de desarrollo cerebral está prácticamente completo. Entre los 8 y los 80

años alcanzamos un menor desarrollo cerebral que el habido entre los 7 y los 8 y mucho menor que en estos 8 primeros años.⁴

El método Doman se subdivide en los siguientes programas: programa de lectura el cual se ejecuta en 5 pasos (paso uno: palabras sueltas, paso dos: parejas de palabras, paso tres: frases, paso cuatro: oraciones, paso quinto: libros) los bits de inteligencia van cambiando en la medida en que el programa avanza, inicialmente se necesita llamar la atención del niño por tanto la letra debe ser en color rojo con altura de 7,5 cm y un trazo de 1,75 cm; el programa de segundo idioma como lengua extranjera se ejecuta con los mismos pasos y con la misma metodología que el programa de lectura; el programa de matemáticas se realiza en tres pasos (paso uno: presentación de conjuntos, paso dos: operaciones aritméticas con los conjuntos, paso tres: aprendizaje de los símbolos y operaciones numéricas); en el programa de inteligencia o conocimiento enciclopédico se desarrolla el aprendizaje de botánica, zoología, fisiología y tecnología, los bits deben contener imágenes claras, precisas y grandes que permitan la estimulación visual del niños, en el programa de música se pretende educar el oído del niño escuchando piezas musicales durante 3 sesiones diarias de 5 minutos, la enseñanza de las notas musicales y la historia alrededor de la música se dará mediante los bits de inteligencia; el programa de excelencia física es de vital importancia para el procesos de aprendizaje mediante la metodología Glenn Doman, los ejercicios de gimnasia, suspensión, agarre prensil, branqueo y equilibrio son las bases del programa. Todos los programas se desarrollan durante sesiones de trabajo pensadas en las edades de los niños. Estos programas buscan no desperdiciar el potencial cerebral de los niños. El Doctor *Glenn Doman en entrevista dada a la revista Hola menciona lo siguiente al respecto “Deploramos el desperdicio de los bosques, del agua, del aire y de la vida silvestre, pero no es nada en comparación con el desperdicio del cerebro de los niños. Después de pasar más de 50 años*

⁴ DOMAN, Glenn. Cómo enseñar a leer a su bebé. España: Aguilar, 1970. 25 p.

muy cerca de ellos y sus padres, estamos convencidos que cada bebé tiene un potencial de inteligencia más grande del que Leonardo da Vinci jamás usó”.

El Jardín Infantil *Martin´s Team* adoptará todas las herramientas definidas por el modelo de enseñanza Glenn Doman acompañada de teorías como: “Desarrollo Psicosocial de Erick Erickson”, “Teoría Cognitiva y Desarrollo moral de Jean Piaget” y “Teoría de aprendizaje significativo de David Ausubel”, además de algunos elementos de enseñanza expuestos por la Metodología de María Montessori para quien la inteligencia es:

Un conjunto de actividades reflejas, asociativas y reproductoras que permiten al espíritu desarrollarse por sus relaciones con el mundo exterior. De tal manera, el mundo escolar condicionará en cierta medida, el desarrollo intelectual. El mundo exterior atrae al niño: De él recibe sensaciones e impresiones, placeres y dolores físicos y psicológicos. Es por ello que a Montessori le preocupó tanto el “ambiente” en el que el niño evoluciona e insistió en la necesidad de educar los sentidos y se aproximó así a la doctrina sensualista y a sus filósofos más representativos: Locke y Cadillac. Para ellos el conocimiento se fundamenta en la información sensorial⁵

Proyecto Educativo Institucional - PEI

Para dar inicio con el funcionamiento del *Martin´s Team* se cumplirá con requerimientos exigidos por el Ministerio de Educación para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento y para esto se debe estructurar PEI Proyecto Educativo Institucional el cual se expone en artículo 4 del decreto 3433 del 12 de septiembre de 2008 que dispone lo siguiente:

La propuesta de PEI deberá contener por lo menos la siguiente información:

- a) Nombre propuesto para el establecimiento educativo, de acuerdo con la reglamentación vigente, número de sedes, ubicación y dirección de cada una y su destinación, niveles, ciclos y grados que ofrecerá, propuesta de calendario y

⁵ YAGLIS, Dimitrios. Montessori: La Educación natural y el medio. México: Trillas, 1989. 23 p.

de duración en horas de la jornada, número de alumnos que proyecta atender, especificación de título en media académica, técnica o ambas si el establecimiento ofrecerá este nivel.

- b) Estudio de la población objetivo a que va dirigido el servicio, y sus requerimientos educativos.
- c) Especificación de los fines del establecimiento educativo.
- d) Oferta o proyección de oferta de al menos un nivel y ciclo completo de educación preescolar, básica y media
- e) Lineamientos generales del currículo y del plan de estudios, en desarrollo de lo establecido en el Capítulo I del Título II de la Ley 115 de 1994.
- f) Indicación de la organización administrativa y el sistema de gestión, incluyendo los principios, métodos y cultura administrativa, el diseño organizacional y las estrategias de evaluación de la gestión y de desarrollo del personal.
- g) Relación de cargos y perfiles del rector y del personal directivo, docente y administrativo.
- h) Descripción de los medios educativos, soportes y recursos pedagógicos que se utilizarán, de acuerdo con el tipo de educación ofrecido, acompañada de la respectiva justificación.
- i) Descripción de la planta física y de la dotación básica; plano general de las sedes del establecimiento; especificación de estándares o criterios adoptados para definir las condiciones de la planta física y de la dotación básica,
- j) Propuesta de tarifas para cada uno de los grados que se ofrecerán durante el primer año de operación, acompañada de estudio de costos, proyecciones financieras y presupuestos para un período no inferior a cinco años,
- k) Servicios adicionales o complementarios al servicio público educativo que ofrecerá el establecimiento, tales como alimentación, transporte, alojamiento, escuela de padres o actividades extracurriculares, y

- l) Formularios de auto-evaluación y clasificación de establecimientos educativos privados adoptados por el Ministerio de Educación Nacional para la definición de tarifas, diligenciados en lo pertinente.⁶

Plan de Negocios

Gran cantidad de la información requerida para el PEI se desarrollará en el Plan de Negocio se basará en gran medida en la metodología para la implementación de buenas prácticas de formulación Fondo Emprender, la cual se expone en la “Guía Buenas Prácticas de Formulación FE - 2014”.

El diseño de esta guía tiene como objetivo facilitar el proceso de formulación de planes de negocio para el programa fondo emprender, el cual está dividido en los módulos de mercados, operación, organización, finanzas, plan operativo, impacto, resumen ejecutivo y anexos, de los anteriores se proporcionaran las herramientas necesarias que le permitan tanto al gestor como al emprendedor desarrollar un plan de negocio coherente con la guía metodología y los criterios de evaluación exigidos por FONADE como ente evaluador.⁷

La metodología del Fondo Emprender se desarrolla en módulos por medio de los cuales se va estructurando el Plan de Negocios, en el módulo de mercados se desarrolla la investigación de mercados, las estrategias de mercado y la proyección de ventas, en el módulo de operaciones se define la operación, el plan de compras, los costos de producción y la infraestructura, en el módulo de organización se define la estrategia organizacional, la estructura organizacional, los aspectos legales y los costos administrativos, en el módulo de finanzas se estiman los ingresos, lo egresos y el capital de trabajo, además de los módulos mencionados se realiza un plan operativo y una descripción de impactos, en el Plan de Negocios a Desarrollar se incluirán una conclusiones y unas recomendaciones.

⁶ Decreto 3433 del 2008 Ministerio de Educación de Colombia, se encuentra. Disponible en: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-172427_archivo_pdf.pdf

⁷ Guía Buenas Prácticas de Formulación FE 2014, se encuentra. Disponible en: www.fondoemprender.com/DocsHerramientas/GUIA-BUENAS-PRACTICAS-DE-FORMULACION-FE-2014.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co

3.1 ANTECEDENTES

La labor de los educadores infantiles condiciona el futuro de muchos niños, pues la infancia ofrece oportunidades y posibilidades irrepetibles. Es importante aprovechar el tiempo más oportuno y seguir la metodología que más se ajuste a la naturaleza de la capacidad que se quiere desarrollar y a las funciones cerebrales infantiles. La introducción del método Doman puede favorecer la renovación de esta trascendental actividad pedagógica. Su origen ya remoto pudiera hacer pensar otra cosa; pero goza de un éxito editorial ininterrumpido e incomparable en todo el mundo, al mismo tiempo que produce óptimos resultados en todas partes y entre niños de toda condición. Además, es creciente el número de centros escolares que se interesan por él y comprueban que es válido.⁸

En España hay un creciente número de instituciones que han adoptado el método Doman dentro de su plan de estudios, en México se encuentra el Colegio Valle de Filadelfia, es el único colegio de América Latina avalado por el “Instituto del Logro del Potencial Humano – Entidad fundada por Glenn Doman”, el colegio tiene franquicias en diferentes ciudades de México y dos franquicias internacionales una en Brasil y otra en Costa Rica. En Perú existe el “Programa Despegar” en el que una red de jardines infantiles y colegios han comenzado a adoptar la metodología Doman a las aulas de clase peruanas, realizan contantemente seminarios, talleres y cursos de capacitación del método dirigido a profesores de preescolar y primaria.

En los diferentes países las personas que han sido pioneras en la utilización del método adaptado al colegio, han comenzado con sus hijos y niños de su entorno, debido a los buenos resultados en el aprendizaje de los niños, los grupos van creciendo, convirtiéndose en jardines infantiles y luego se convierte en colegios.

En Colombia la adaptación del método Doman en algunos casos lo han denominado enseñanza precoz, en Bucaramanga solo existe un referente de la utilización del método, fue adaptado por Escuela Precoz Glenn Doman fundada en 1994 por un sociólogo, una licenciada en educación especial y dos licenciadas en

⁸ ESTALAYO, Víctor. Leer bien, al alcance de todos. El método Doman adaptado a la escuela. 13 p.

educación infantil, hoy es un colegio campestre que atiende en promedio 12 niños por salón.

4. ANÁLISIS DE MERCADOS

4.1 OBJETIVO

Por medio de la investigación de mercados se pretende definir el perfil de los padres que serán los potenciales clientes del Jardín, las características del servicio, el consumo aparente, el precio y la estimación de la demanda, mediante el análisis del sector, el análisis de la competencia y el análisis del mercado, utilizando fuentes de información primarias y secundarias.

4.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

Antes de analizar el sector se identificó el CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme), para el caso de los Jardines Infantiles el código es 8011 que corresponde a:

La educación ofrecida al niño para su desarrollo integral en los aspectos biológico, cognoscitivo, sicomotriz, socio afectivo y espiritual, a través de experiencias de socialización pedagógica y recreativa, con programas básicamente concentrados en actividades de grupo, permitiendo familiarizar a los niños de poca edad con el ambiente escolar.

La educación preescolar es la enseñanza que precede al primer nivel, y comprende como mínimo un grado obligatorio en las instituciones educativas tales como escuelas de párvulos, jardines infantiles, para niños menores de 6 años de edad⁹

El análisis del sector se realiza con el objeto de conocer el comportamiento de la oferta y de la demanda de la educación preescolar a nivel nacional, departamental y municipal. Teniendo en cuenta las investigaciones de educación formal realizadas por el DANE, se analizará el comportamiento de la demanda, dada por el número de matrículas de los niveles educativos de Pre jardín, Jardín y Transición, en instituciones no oficiales desde el año 2011 hasta el 2015 en Colombia, Santander y Bucaramanga.

A nivel nacional se observa que desde el 2011 al 2015 las matrículas en preescolar han disminuido en el 2%, la mayor cantidad de matrículas se generaron en el 2013 ubicándose en 412.704, aunque la mayor crecimiento se observa del 2011 al 2012 con un 2,07% de crecimiento anual, la mayor cantidad de matrículas durante los 5 años analizados se observan en el nivel de transición con una participación mínima del 38% y máxima del 42% respecto al total de las matrículas.

⁹ Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas Revisión 3.1 Adaptada para Colombia. Disponible en: http://formularios.dane.gov.co/senApp/nomModule/aym_index_print.php?url_pag=clasificaciones&alr=&cla_id=2&sec_id=&div_id=80&gru_id=167&cla_ide=1328&url_sub_pag=_05p&alr=&

Figura 1. Matriculas a Nivel Nacional



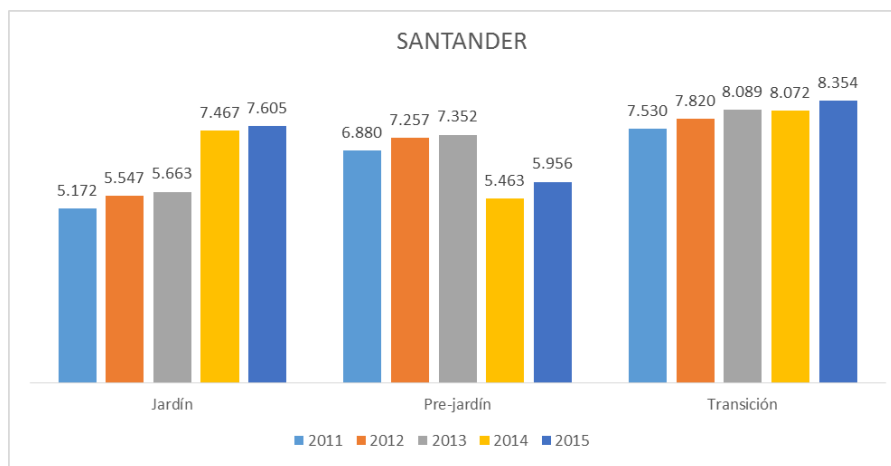
Elaboración Propia Tomado de: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. Educación Formal. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/educacion/poblacion-escolarizada/educacion-formal>

Aunque se observa un decrecimiento en el número de matrículas a nivel nacional del 2014 al 2015 tanto en Jardín como en transición, al comparar el año 2011 vs el 2015 se observa un crecimiento del 18% y 5 % respectivamente, en cuanto a los matrículas en el nivel de pre jardín se observa un decrecimiento del 2011 al 2015 del 27%

Al realizar el análisis sobre el comportamiento de matrículas en Santander, se observa un crecimiento en todos los niveles del 2014 al 2015, en Jardín el crecimiento fue del 2%, en pre jardín el crecimiento fue de 9% y en transición se observa otra variación positiva del 3%. Durante los años analizados la mayor cantidad de matrículas tanto en Jardín como en transición se generaron en el 2015 con 7.605 y 8.354 matrículas respectivamente, en dichos niveles se observan crecimientos anuales constantes mientras que en el grado de pre jardín se observa un decrecimiento significativo del 2013 al 2014.

Del años 2011 al 2013 las matrículas en Pre Jardín eran superiores a las matrículas de Jardín, en el 2014 y 2015 la tendencia cambiaron y las matrículas de Jardín comenzaron a tener mejor tendencia, mientras que el comportamiento del grado de transición siempre ha sido constante.

Figura 2. Matriculas a Nivel Departamental



Elaboración Propia Tomado de: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. Educación Formal. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/educacion/poblacion-escolarizada/educacion-formal>

En cuanto a las matriculas a nivel municipal del 2012 al 2016 con corte a Junio 30, se observa en el 2015 el mayor nivel de matrículas en preescolar aunque en el 2016 existe una variación negativa del 8,28%

Tabla 1. Matrículas a Nivel Municipal

DISTRIBUCION DE MATRÍCULA PRIVADA POR NIVELES						
NIVELES	MATRÍCULA 2012	MATRÍCULA 2013	MATRÍCULA 2014	MATRÍCULA 2015	MATRÍCULA 2016	% DE VARIACION 2015 - 2016
Preescolar	5.762	5.907	6.185	6.344	5.819	-8,28%
Básica primaria	10.369	10.761	11.325	11.698	12.027	2,81%
Básica secundaria	8.151	7.952	7.978	7.986	8.131	1,82%
Media	3.470	3.467	3.401	3.256	3.249	-0,21%
Educación para adultos (ciclos)	2.319	3.725	3.108	4.326	3.240	-25,10%
TOTAL	30.071	31.812	31.997	33.610	32.466	-3,40%

Fuente: SIMAT SEM Bucaramanga. Corte Junio 30 de 2016

A continuación se analiza la oferta desde el punto de vista del número de establecimientos no oficiales a nivel Nacional, Departamental y Municipal durante los últimos 5 años de acuerdo a investigación de educación formal realizada por el DANE.

Los números de establecimientos no oficiales que ofrecen educación preescolar ha descendido de manera constante durante los últimos 5 años, del 2011 al 2015 se presentó un decrecimiento del 11,75%, pasando de 10.031 a 8.852 establecimientos.

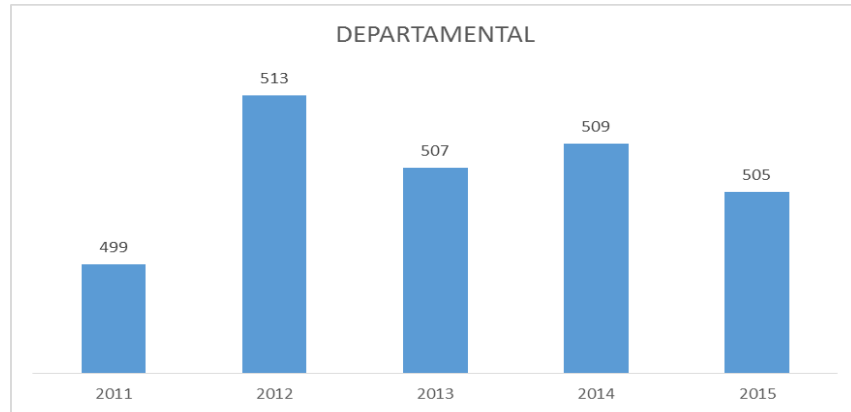
Figura 3. Instituciones a Nivel Nacional



Elaboración Propia Tomado de: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. Educación Formal. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/educacion/poblacion-escolarizada/educacion-formal>

A nivel departamental la tendencia no ha sido la misma que las observadas a nivel nacional, pues del departamento de Santander registra variaciones anuales significativas, del 2011 al 2012 los establecimientos crecieron en un 3%, del 2012 al 2013 se presenta un decrecimiento del 1%, del 2013 al 2014 se presenta un crecimiento del 0,4%, del 2014 al 2015 decrece el 1% y la variación del 2011 al 2015 el crecimiento fue del 1%.

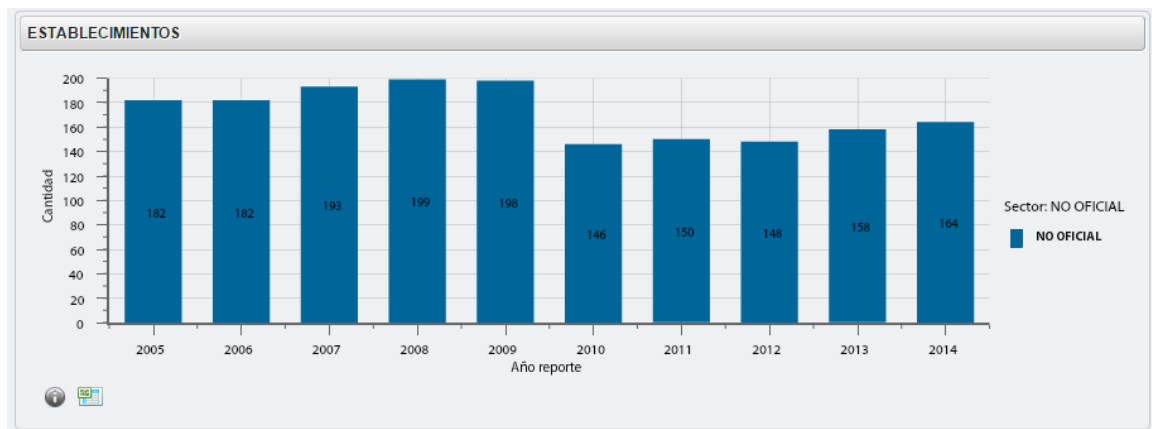
Figura 4. Instituciones a Nivel Departamental



Elaboración Propia Tomado de: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. Educación Formal. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/educacion/poblacion-escolarizada/educacion-formal>

Al analizar el comportamiento del número de establecimientos no oficiales en el municipio de Bucaramanga que dictan educación preescolar se observa que del 2005 al 2009 hubo un crecimiento constante en el número de establecimientos, del 2009 al 2010 se evidencia una disminución significativa del 26%, del 2010 al 2014 se evidencia un crecimiento del 12,33%

Figura 5. Instituciones a Nivel Municipal



Fuente: Reporte de colegios. Disponible en: <http://bi.mineducacion.gov.co:8380/eportal/web/planeacion-basica/establecimientos>

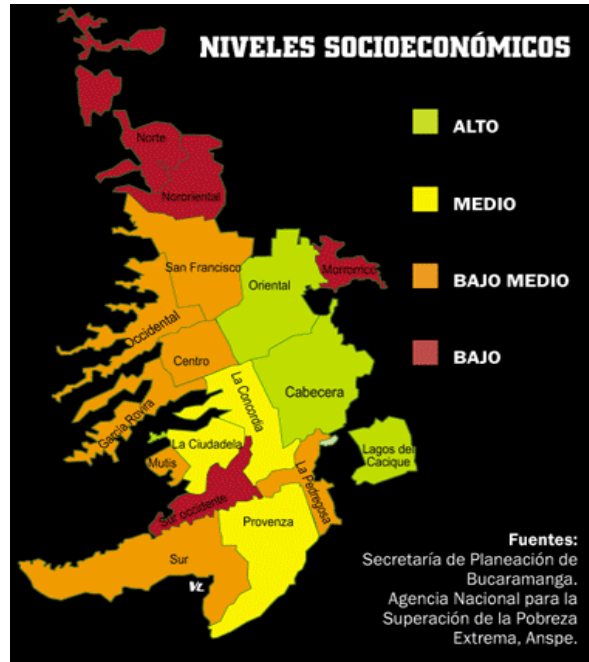
Si la tendencia del último año se mantiene, se estima que en el 2016 existan 176 establecimientos no oficiales en la ciudad de Bucaramanga.

El mercado objetivo del plan de negocios, se ubica socioeconómicamente en el estrato 4 de la ciudad de Bucaramanga, por tanto es preciso profundizar en la distribución poblacional a nivel socioeconómico.

Bucaramanga se encuentra dividida poblacionalmente en diecisiete comunas, de las cuales cuatro corresponden al nivel socioeconómico bajo, siete corresponden al nivel socioeconómico bajo medio, tres al nivel socioeconómico medio y tres corresponden al nivel socioeconómico alto.

Las tres comunas que corresponden al nivel socioeconómico medio son: La Concordia compuesta por ocho barrios, La Ciudadela compuesta por un barrio y Provenza compuesta por 7 barrios y 11 asentamientos y tiene la mayor extensión geográfica de las tres.

Figura 6. División población y socioeconómica de Bucaramanga



Fuente: ¿Cómo está distribuida en cifras Bucaramanga? Disponible en: <http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/infografia-170668-como-esta-distribuida-en-cifras-bucaramanga>

Con base en proyecciones realizadas por el observatorio Municipal del hábitat y la vivienda de Bucaramanga, quienes realizaron un estudio poblacional por rangos de edad y comunas, se observa que de las tres comunas correspondientes al nivel socioeconómico medio, la comuna 10 correspondiente a Provenza tiene la mayor cantidad de población en el rango de los 0 a los 4 años de edad, cuenta con 1.974 habitantes, la comuna 6 correspondiente a La Concordia alberga a 1.620 habitantes y la comuna 7 correspondiente a La ciudadela cuenta con 1.458 habitantes, en el siguiente rango de edad entre los 5 y los 9 años, la comuna 10 Provenza también lidera en la participación poblacional, cuenta con 2.162 habitantes, la Concordia cuenta con 1.865 habitantes, y la Ciudadela cuenta con 1.754 habitantes.

Teniendo en cuenta las cifras poblacionales expuestas, la primera opción en cuanto a la ubicación del Jardín Infantil, será la comuna 10 “Provenza”.

4.3 ANÁLISIS DE MERCADOS

4.3.1 Definición del Mercado Objetivo. El mercado objetivo del Jardín Infantil Martín’s Team, son padres de familia trabajadores del estrato 4 del municipio de Bucaramanga, con niños con edad entre los 2 y los 5 años de Edad.

Este mercado fue seleccionado porque se encontró la oportunidad de brindar horarios flexibles a madres y padres de familia trabajadores que encuentran dificultades con los jornadas laborales y las jornadas académicas de los jardines, también se quiere brindar acceso a educación diferente en donde se promueva la inteligencia emocional y se desarrolle el potencial cerebral del niño por medio de la metodología Glenn Doman, pues en Bucaramanga solo hay un Colegio que brinda este tipo de enseñanza va dirigido a los padres que permanecen principalmente a los estratos 5 y 6.

El 6% de la población de Bucaramanga se encuentra en la comuna 10 denominada Provenza y comprende los siguientes barrios (Diamante II, San Luis, Provena, El Cristal, Fontana, Granjas de Provenza y Urbanización Neptuno)

4.3.2 Tamaño Mercado Potencial. De acuerdo al observatorio municipal de Bucaramanga y basándose en estadísticas del censo poblacional realizado por el DANE en el 2005, Bucaramanga contaba con una población de 516.460 habitantes distribuidos en 17 comunas, la comuna 10 correspondiente a Provenza contaba con una población de 31.200 personas, de las cuales 1.974 son niños y niñas entre los 0 y 4 años de edad y 2.162 son niños entre los 5 y los 9 años de edad.

En las proyecciones poblacionales del DANE por municipios, para el 2016 se estima que Bucaramanga cuente con 528.352 habitantes, si continua con la misma tendencia, la comuna 10 de Provenza contaría con 31.918 habitantes de los cuales 2.019 son niños y niñas entre los 0 y 4 años de edad y 2.212 son niños entre los 5 y los 9 años de edad.

Teniendo en cuenta que los niveles escolares que se ofrecerán en el jardín es para niños con un rango de edad entre los 2 y los 5 años de edad, para la estimación de la población se asume que la participación por edad en los rangos consultados es igual, por lo tanto el tamaño del mercado potencial está entre los 2 y los 5 años de edad que correspondería a 1.654 niños en el 2016.

4.3.3 Definición de Consumo Aparente. Según el atlas mundial de datos “Knoema”, en Colombia el índice bruto de escolarización de educación preescolar es del 54,7%.¹⁰

De acuerdo a información publicada por el ministerio de educación, en Bucaramanga el 97% de las matriculas en los grados de pre jardín y jardín se dan en establecimiento privados, mientras que en el grado transición es el 27%.¹¹

¹⁰ Atlas mundial de datos. Educación preescolar - Índice bruto de escolarización (educación preescolar). Disponible en: <http://knoema.es/atlas/topics/Educaci%C3%B3n/Educaci%C3%B3n-preescolar/Tasa-bruta-de-escolarizaci%C3%B3n>

Si se continúa con la misma tendencia y se aplica a la proyección poblacional de niños entre los 2 y los 5 años de edad en la comuna 10 del municipio de Bucaramanga, se obtiene el consumo aparente que se observa en la Tabla 3.

Tabla 2. Consumo Aparente

PROYECCIÓN DE POBLACIÓN DE NIÑOS ENTRE LOS 2 Y 5 AÑOS DE EDAD EN LA COMUNA 10 PROVENZA						
DESCRIPCION	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PROYECCION POBLACIONAL BUCARAMANGA	528.352	528.575	528.683	528.694	528.572	528.742
POBLACION COMUNA 10 PROVENZA	31.918	31.932	31.938	31.939	31.932	31.942
DE 0 A 4 AÑOS	2.019	2.020	2.021	2.021	2.020	2.021
DE 5 A 9 AÑOS	2.212	2.213	2.213	2.213	2.213	2.213
2 AÑOS	404	404	404	404	404	404
3 AÑOS	404	404	404	404	404	404
4 AÑOS	404	404	404	404	404	404
5 AÑOS	442	443	443	443	443	443
ESTIMACIÓN TOTAL NIÑOS ENTRE 2 Y 5 AÑOS	1.654	1.655	1.655	1.655	1.655	1.655
ESCOLARIZACIÓN 54,7%	905	905	905	905	905	905
PARVULOS	221	221	221	221	221	221
PRE JARDIN	221	221	221	221	221	221
JARDIN	221	221	221	221	221	221
TRANSICIÓN	242	242	242	242	242	242
COLEGIOS PRIVADOS 97% (De parvulos a Jardín)	643	643	643	643	643	643
COLEGIOS PRIVADOS 27% (Transición)	65	65	65	65	65	65
CONSUMO APARENTE	708	709	709	709	709	709

4.3.4 Segmentación del Mercado. Se realizó segmentación geográfica, demográfica y psicografica.

Tabla 3. Segmentación

Segmentación Geográfica	
País	Colombia
Departamento	Santander
Ciudad	Bucaramanga

¹¹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Planeación básica. Disponible en: <http://bi.mineducacion.gov.co:8380/eportal/web/planeacion-basica/grado2>

Segmentación Geográfica	
Comuna	10 Provenza
Tamaño Poblacional	1.654 padres de familia e niños entre los 2 y los 5 años de edad
Segmentación Demográfica	
Cliente	Padres de Familia
Genero	Hombres y Mujeres
Edad	Entre los 25 y 40 años
Estado Civil	Todos los estados civiles
Estrato	4
Nivel Educativo	Técnico, Tecnólogo y Profesional
Ocupación	Empleados e Independientes
Religión	Todas las religiones
Segmentación Pictográfica	
Personalidad	Padres de familia alegres, honestos y emprendedores
Estilo de Vida	Se esfuerzan por brindar una buena educación a sus hijos, buscan que la educación sea integral y que el Colegio sea un aliado en el desarrollo intelectual y emocional de sus hijos
Valores	Personas trabajadoras, con sentido de pertenencia, vitales y amigables

4.3.5 Perfil del Cliente. Padres de Familia trabajadores, empleados e independientes entre los 25 y 40 años, que vivan en la comuna 10 Provenza, en Bucaramanga Santander, para quienes la educación de sus hijos es muy importante y se esfuerzan por darles educación de calidad que les permita tener mejores oportunidades en el futuro, por su condición de personas trabajadoras que están ausentes en casa, buscan en el Colegio un aliado en la formación integral de sus hijos.

4.3.6 Servicios Sustitutos. El servicio de Jardín Infantil, puede ser sustituido por jardines materno infantiles o guarderías en donde ofrecen cuidar a los niños desde sala maternal, gateadores y caminadores y además ofrecen educación preescolar (párvulos, pre jardín, jardín y transición). Los padres de familia trabajadores acuden a este tipo de instituciones en donde cuidan a sus hijos desde antes de los 2 años de edad.

Otra opción es dejar a los niños al cuidado de familiares, empleadas del servicio doméstico o niñeras, con estas 3 opciones se desaprovecha el potencial de aprendizaje de los niños en la primera infancia.

4.3.7 Servicios Complementarios. Con el propósito de brindar un desarrollo integral en los niños, se deben realizar alianzas con sedes recreativas y haciendas equinas en donde se puedan hacer jornadas deportivas, lúdicas y artísticas de manera constante, siendo estas actividades un complemento importante en la prestación del servicio del Jardín Infantil.

4.3.8 Estudio del mercado. El estudio de mercados se realizó en 2 etapas, en la primera etapa se realizó una investigación exploratoria cualitativa mediante la técnica de grupo focal, con el objetivo de conocer sobre los gustos de las madres de familia a la hora de escoger el jardín infantil de sus hijos y conocer si tendrían la disposición de matricular a sus hijos en un jardín que brinde horarios flexibles y una metodología de enseñanza diferente como la planeada por el método Glenn Doman. En la segunda etapa se realizó una investigación concluyente cuantitativa, la selección de la muestra se realizó mediante método no probabilístico por conveniencia y se aplicó una encuesta con el objetivo de comprobar estadísticamente el comportamiento de la población objetivo frente a la escogencia de un Jardín Infantil.

4.3.8.1 Grupo Focal: El Grupo Focal se realizó el día 16 de Mayo de 2016 en la ciudad de Bucaramanga, en el Restaurante Viejo Chiflas, las personas que integraron el grupo focal son madres de familia empleada que cumplen un horario laboral entre de 7:30 am a 6:00 pm, tienen un rango de edad entre los 25 y los 40 años, los estratos socioeconómicos son estrato 3 y 4, con niños entre los 2 y los 8 años, la idea de negocio nació al ver la necesidad de mujeres trabajadoras por tal razón el grupo focal se aplicó a solo mujeres.

Tabla 4. Formato Grupo Focal

FECHA: Mayo 16/2016	HORA INICIAL: 6:00 PM	HORA FINAL: 7:30 PM
DURACIÓN: Hora y Media	LUGAR: Restaurante viejo Chiflas	
MODERADOR: Ana María Pereira Otálora		
NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES		
Adriana Álvarez		
Laura Guerrero		
Daisy Rangel		
Laura Uribe		
Adriana Bacca		
Ingrid Jiménez		
Leidy Caro		
OBJETIVO GRUPO FOCAL		
Conocer y profundizar mediante la modalidad de entrevista grupal abierta y estructurada, los gustos y preferencias de las madres de familia en el momento de seleccionar el Jardín Infantil en el que estudiarán sus hijos.		
Conocer si las madres entrevistadas están interesadas en matricular a sus hijos en un Jardín que base su proceso de enseñanza en la metodología Glenn Doman.		
PREGUNTAS CUESTIONARIO		
Presentación: Nombre, Edad, Barrio y Ocupación		
¿Cuándo buscan un jardín Infantil, que es lo más importante para ustedes?		
¿Qué problemas normalmente encuentran en los jardines infantiles?		
¿Qué horarios esperan encontrar en el jardín infantil?		
¿La ubicación del jardín Infantil es importante para ustedes?		
¿Les gustaría que quedara cerca al hogar o cerca al lugar de trabajo?		
¿Qué opinan de la Metodología de enseñanza Glenn Doman?		
¿Cuánto pagan actualmente por la educación de sus hijos en los Jardines Infantiles?		
¿Cuánto están dispuestas a pagar por la mensualidad de un jardín infantil que su programa de estudio este basado en método de enseñanza Glenn Doman y que tenga horarios flexibles?		

En el grupo focal se presentó el método de enseñanza Glenn Doman, las diferencias con otros métodos de enseñanza y la idea de horarios flexibles que brindaría el Jardín Infantil.

Teniendo en cuenta las respuestas y los comentarios durante la sesión del grupo focal, se puede observar que el precio es muy importante para ellas a la hora de tomar la decisión, tienen un presupuesto estimado y tratan de buscar un jardín que no supere el presupuesto, pero que además cumpla con características como: el lugar, las instalaciones, el número de niños por salón y el perfil de los profesores.

Se preguntó a las madres sobre qué es lo primero que tienen en cuenta a la hora de seleccionar un jardín infantil y por su condición de madres trabajadoras, lo primero que tienen en cuenta es la cercanía con el hogar o con el lugar de trabajo, pero no hubo una claridad sobre cuál de los dos lugares prefieren, se expusieron argumentos que defendían las dos posiciones dejando en evidencia que les genera tranquilidad que los niños estén cerca de ellas o de la persona que cuidan a sus hijos mientras trabajan.

Cuando se preguntó sobre el problema que enfrentan a la hora de seleccionar un jardín infantil, el problema común es que el horario de los jardines infantiles no coincide con las jornadas laborales y es un problema para ellas que reciban los niños antes de que ellas entren a trabajar y deben incurrir en costos adicionales para que recojan y cuiden a sus hijos mientras cumplen con sus horarios de trabajo.

A todas las madres les llamó la atención la metodología explicada y 3 de ellas conocen el método, lo perciben como una buena alternativa, conocen personas que tiene a sus hijos estudiando en la Escuela Precoz Glenn Doman y le confirmaron al grupo que es una metodología que beneficia el proceso de aprendizaje de los niños, todas creen que el método es una buena alternativa de

aprendizaje y les gustaría que sus hijos tuvieran acceso a este tipo de enseñanza pero la perciben como costosa.

Las madres pagan mensualidades entre los 120.000 pesos y los 382.000 pesos, cuando se preguntó sobre cuanto están dispuestas a pagar mensualmente para que sus hijos aprendan bajo un método de enseñanza diferente que potencialice el proceso de aprendizaje de sus hijos y que además puedan contar con horarios flexibles, hubo una madre que se mantuvo en el valor en el que actualmente paga y las demás están dispuestas a pagar más, esto es bueno teniendo en cuenta que ellas tienen un presupuesto establecido para la educación de sus hijos y están dispuestas a incrementar la mensualidad que pagan por la educación preescolar de sus hijos en un 46% el rango pasa de 250.000 a 500.000 pesos.

4.3.8.2 Encuesta: Con el propósito de comprobar estadísticamente las preferencias del mercado objetivo al momento de seleccionar un jardín infantil, se realizó una encuesta a 91 padres de familia en la comuna 10 – Provenza del municipio de Bucaramanga, teniendo en cuenta que la población objetivo es de 1.654 niños entre los 2 y los 5 años de edad, la población objetivo se obtiene de la proyección poblacional para el municipio de Bucaramanga que para el 2016 se estima que cuente con 528.352 habitantes, si continua con la misma tendencia, la comuna 10 de Provenza contaría con 31.918 habitantes de los cuales 2.019 son niños y niñas entre los 0 y 4 años de edad y 2.212 son niños entre los 5 y los 9 años de edad.

Teniendo en cuenta que los niveles escolares que se ofrecerán en el jardín es para niños con un rango de edad entre los 2 y los 5 años de edad, para la estimación de la población se asume que la participación por edad en los rangos consultados es igual, por lo tanto el tamaño del mercado potencial está entre los 2 y los 5 años de edad que correspondería a 1.654 niños en el 2016.

Se realizaron 91 encuestas a padres de familia que se encontraban saliendo de la Iglesia, en los supermercados y en los restaurantes del barrio Provenza que iban acompañados de niños entre dicho rango de edad, las encuestas se realizaron durante 4 sábados y 4 domingos.

- **Cuestionario**

Se elaboró un cuestionario con 14 preguntas, el cual se expone a continuación.

Figura 7. Encuesta

**ENCUESTA
TRABAJO DE APLICACION – MBA UIS**

Cordial Saludo. Mi nombre es Ana María Pereira, soy estudiante de la Maestría en Gerencia de Negocios de la Universidad Industrial de Santander. La presente encuesta tiene como propósito conocer las necesidades de los padres de familia en cuanto a la educación preescolar de sus hijos. El cuestionario está dirigido a padres de familia que actualmente tienen hijos estudiando en jardines infantiles y viven en la comuna 10 Provenza del municipio de Bucaramanga. Su participación es de gran importancia para la elaboración del Plan de Negocios correspondiente a la creación de un Jardín Infantil y la propuesta de valor que allí se brindará. Las respuestas entregadas serán tabuladas por tanto la respuestas puntuales no serán publicarán directamente en la investigación, la duración de la encuesta es de máximo 5 minutos.

1 ¿Qué edad tiene? _____

2 ¿Usted es? Padre de Familia____, Madre de Familia_____

3 ¿Cuál es su nivel de estudios? Primaria____, Secundaria____, Técnico Profesional____, Tecnólogo____, Profesional____ Especialización _____, Maestría_____.

4 ¿Cuál es su ocupación? Empleado___ Independiente ___ Hogar _____

5 ¿Cuáles son sus ingresos familiares mensuales? De 0 a 1 smlv _____, de 1 a 3 smlv _____, de 3 a 6 smlv_____, más de 6 smlv _____

6 ¿Cuál es su horario laboral? _____

7 ¿En qué jornada actualmente se encuentra estudiando su hijo?
Jornada Mañana _____ Jornada Tarde _____ Jornada Completa _____

8 ¿Tiene inconvenientes por su horario laboral y el horario del Jardín Infantil en el cual se encuentra su hijo? SI___ NO____. Si la es SI, entonces conteste la pregunta 9.

9 ¿Qué horario le gustaría que manejara el Jardín Infantil? _____.

10 ¿Al momento de elegir un establecimiento educativo para sus hijos, que aspectos le parecen importantes en el momento de tomar una decisión? Califique de 1 a 5 siendo 1 nada importante y 5 muy importante, marque con una "x" en la calificación correspondiente

	1	2	3	4	5
Personal Docente muy competente					
Instalaciones					
Enseñanza creativa e innovadora					
Horario					
Mensualidad					

11 ¿Conoce los Métodos de Enseñanza que utiliza el establecimiento educativo en el que actualmente se encuentra su hijo? SI ____ NO ____.

12 ¿Cuánto paga por la mensualidad del jardín Infantil en el cual se encuentra su hijo? _____

Existirá un Jardín que ofrecerá horarios flexibles que permitan adaptarse a las jornadas laborales de los padres de familia y tendrá un plan de estudios que potencialice el coeficiente intelectual de los niños mediante la estimulación temprana por medio de estímulos visuales y auditivos que mejora el desarrollo cerebral de los niños basándose en el método de enseñanza Glenn Doman que permite que sus hijos aprendan a leer y a realizar operaciones matemáticas a edades tempranas despertando la curiosidad en los niños y potencializando su capacidad cerebral, además el proceso de aprendizaje se complementará desarrollando habilidades que permitan potencializar la inteligencia emocional de los niños.

13 ¿Le interesaría que su hijo estudiara en un jardín con las características descritas anteriormente? SI ____, NO ____, NO SE _____.

14 ¿Cuánto está dispuesto a pagar por el servicio mensual de un Jardín Infantil que potencialice el aprendizaje de sus hijos y que tenga un horario similar al de la Jornada laboral promedio, es decir de 6:30 am a 7 pm? _____

¡Muchas Gracias por su tiempo!

• **Aplicación de la Encuesta**

La encuestas fue realizada a 91 personas teniendo en cuenta que la población objetivo es de 1.225 personas, y la selección de la muestra fue por conveniencia.

La encuesta fue aplicada a padres de familia que viven en la comuna 10 correspondiente a Provenza, el cuestionario fue realizado personalmente a padres de familia que se encontraban con sus hijos en supermercados, restaurantes, parques e iglesias de la comuna 10, antes de realizar se preguntaba si vivía en el sector.

- **Resultados de la Encuesta**

Las personas encuestadas están entre los 24 y 39 años de edad, la edad promedio es de 31 años, la mayor cantidad de personas se encuentran entre los 29 años y 34 años de edad.

Tabla 5. Edad

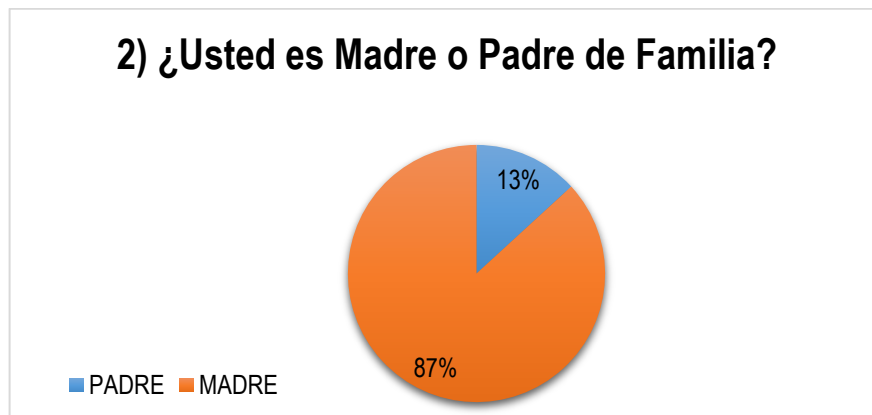
1) Que Edad Tiene	
Edad	Numero de Encuestados
24 años	3
25 años	1
26 años	2
27 años	4
28 años	6
29 años	12
30 años	9
31 años	12
32 años	5
33 años	6
34 años	10
35 años	8
36 años	5
37 años	2
38 años	4
39 años	2
Edad promedio	31
Edad Max	39
Edad Min	24

Figura 8. Edad



Se entrevistaron a padres y madres de familia, 79 personas que corresponden a al 87% de la muestra son madres de familia.

Figura 9. ¿Padre o Madre de Familia?

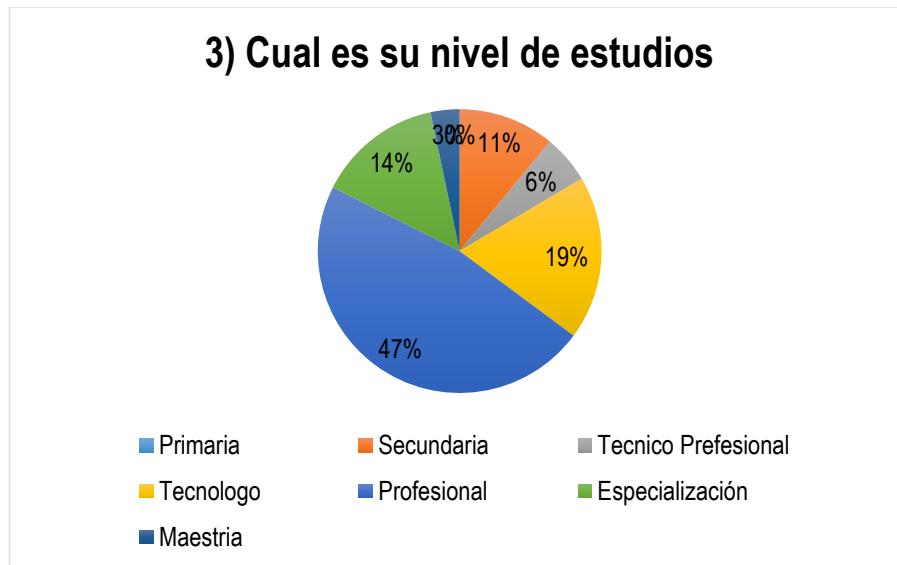


Con el propósito de tener un perfil socioeconómico de nuestros clientes potenciales, se indago sobre su nivel de estudios y el 47% de los encuestados son profesionales, el 5% son técnicos profesionales, el 19% son tecnólogos, el 14% tienen especializaciones y el 3% tienen maestría.

Tabla 6. Nivel de Estudios

3) Cual es su nivel de estudios						
Primaria	Secundaria	Técnico Profesional	Tecnólogo	Profesional	Especialización	Maestría
0	10	5	17	3	13	3
0%	11%	5%	19%	47%	14%	3%

Figura 10. Nivel de Estudios

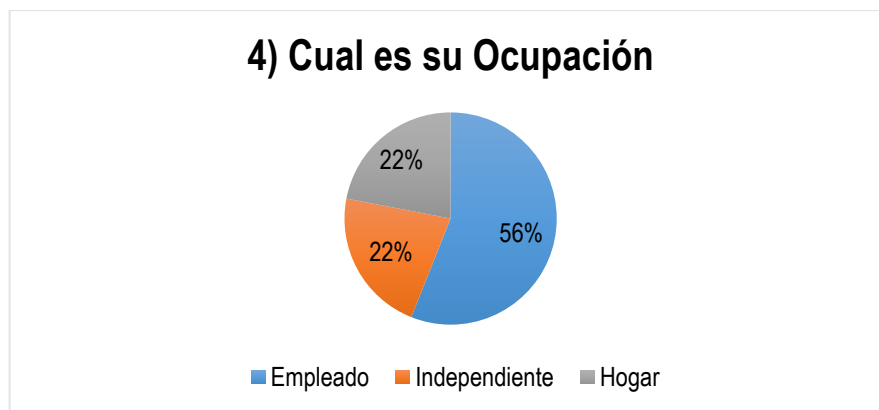


Con el propósito de tener mayor claridad sobre las estrategias de comunicación que se utilizarán y los horarios a ofrecer, se preguntó la ocupación de los padres de familia y se encontró que el 56% son empleados, seguido por los independientes y hogar con un 22% cada uno.

Tabla 7. Ocupación

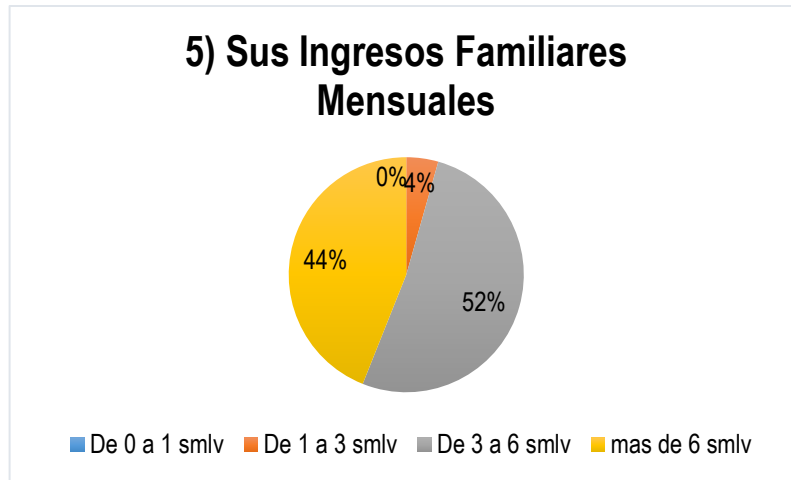
4) Cual es su Ocupación		
Empleado	Independiente	Hogar
51	20	20
56%	22%	22%

Figura 11. Ocupación



Se preguntó a los encuestados sobre los ingresos familiares y el 52% de los encuestados generan ingresos familiares entre 3 y 6 salarios mínimos legales vigentes y el 44% de los padres generan más de 6 salarios mínimos legales vigentes por familia.

Figura 12. Ingresos Familiares Mensuales



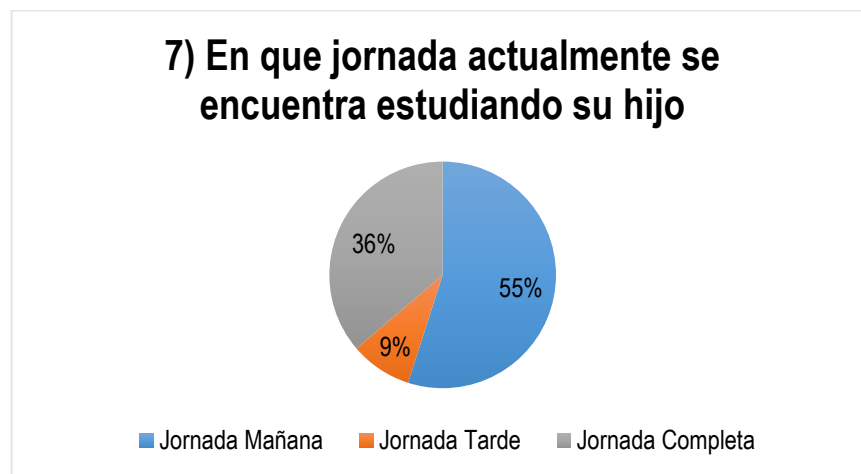
Teniendo en cuenta que una de las propuestas de valor es brindar horarios que permitan que los padres de familia puedan recoger y llevar a sus hijos luego de cumplir con sus horarios laborales, se preguntó a los encuestados sobre los horarios laborales que manejan y se encontró que de las 91 personas encuestadas, 69 manejan horarios y el 51% de estas personas entran a trabajar a las 8 am y salen a las 6:00 pm.

Tabla 8. Horario Laboral

		6) ¿Cual es su Horario laboral?							
		HORA DE ENTRADA							
HORA DE SALIDA	HORAS	7:00:00 a. m.	7:30:00 a. m.	8:00:00 a. m.	9:00:00 a. m.	2:00:00 p. m.	(en blanco)	Total	
		12:00:00 p. m.			5				5
		1:00:00 p. m.			1				1
		4:00:00 p. m.		1	1				2
		4:30:00 p. m.		1					1
		5:00:00 p. m.	6						6
		5:30:00 p. m.		3					3
		6:00:00 p. m.	1	7	35	1	2		46
		7:00:00 p. m.	2						2
		8:00:00 p. m.	1		2				3
	(en blanco)						22	22	
	Total	10	12	44	1	2	22	91	

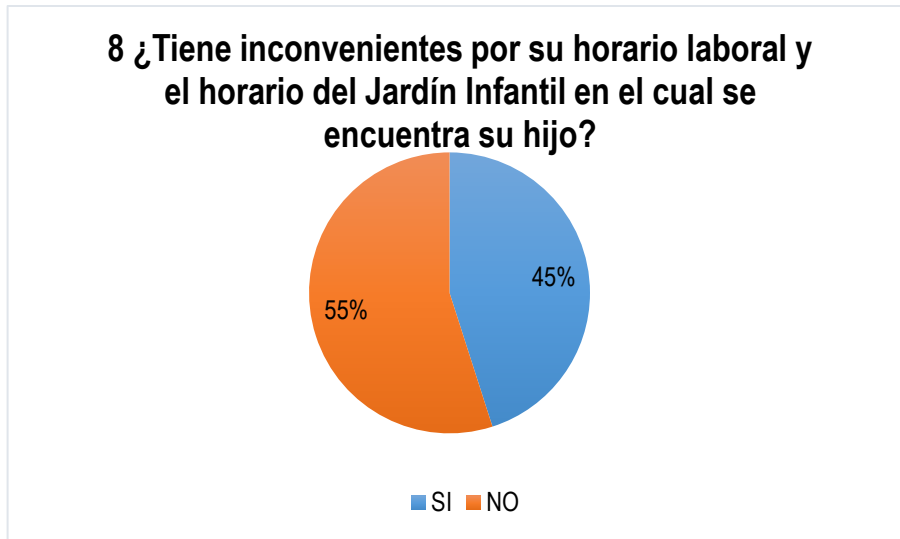
Con el propósito saber las jornadas académicas que más solicitan los padres de familia, se preguntó la jornada en cual se encuentran estudiando sus hijos y el 55% de los niños se encuentran estudiando en la jornada de la mañana, el 9% se encuentra estudiando en la jornada de la tarde y el 36% se encuentra estudiando en jornada completa.

Figura 13. Jornada Académica de los hijos



Se preguntó a los encuestados si tenían problemas con los horarios de los jardines infantiles y el 55% contestó que no, sin embargo se realizó un cruce de información entre las preguntas 4 y la 8 para poder identificar por ocupación si se tiene o no inconvenientes con los horarios de los jardines infantiles.

Figura 14. Inconvenientes horario laboral vs horario académico



Al realizar el cruce se identificó que el 71% de los empleados si tienen inconvenientes con los horarios de los jardines infantiles, mientras que las personas que son independientes o se dedican al hogar, no tiene inconvenientes con los horarios.

Tabla 9. Ocupación vs Inconvenientes Horario

OCUPACIÓN	8 ¿Tiene inconvenientes por su horario laboral y el horario del Jardín Infantil en el cual se encuentra su hijo?	
	SI	NO
EMPLEADOS	71%	29%
INDEPENDIENTE	25%	75%
HOGAR	0%	100%

Los encuestados que manifestaron inconvenientes con el horario del jardín infantil, respondieron cual sería el horario que les gustaría que el jardín infantil tuviera y de las 41 personas que respondieron la pregunta, el 37% respondió que le gustaría el horario de 7:00 am a 7 pm de la noche.

Tabla 10. Horario de preferencia Jardín infantil

		9 ¿Qué horario le gustaría que manejara el Jardín infantil?							
		HORA DE ENTRADA							
		6:00:00 a. m.	6:30:00 a. m.	7:00:00 a. m.	7:30:00 a. m.	8:00:00 a. m.	1:00:00 p. m.	(en blanco)	Total
HORAS DE SALIDA	12:00:00 p. m.	1							1
	12:30:00 p. m.		2						2
	1:00:00 p. m.		1						1
	5:00:00 p. m.		1						1
	6:00:00 p. m.	2	1						3
	6:30:00 p. m.		5						5
	7:00:00 p. m.	2	4	15	1	2	2		26
	7:30:00 p. m.			1					1
	8:00:00 p. m.	1							1
	(en blanco)							50	50
Total	6	14	16	1	2	2	50	91	

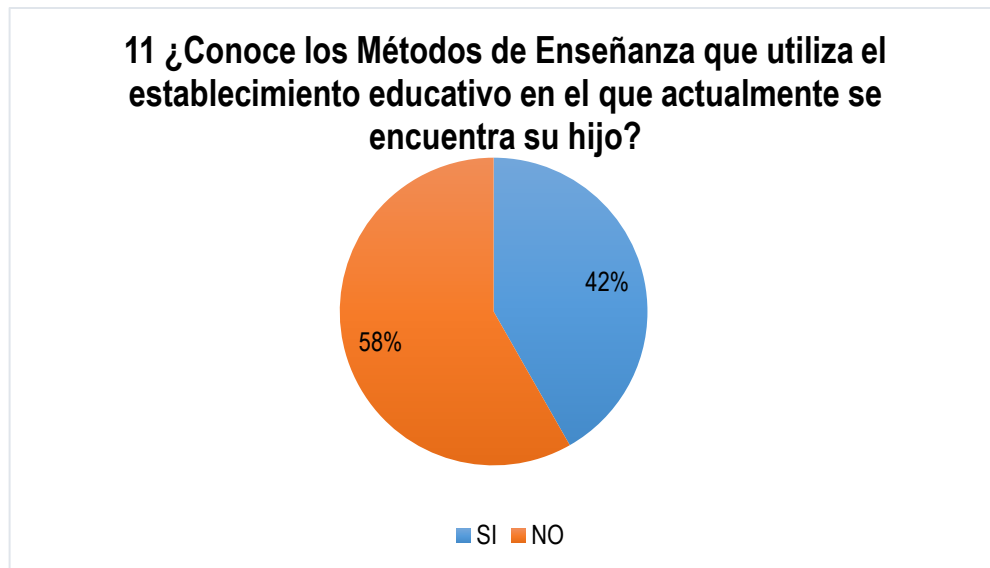
En cuanto a los aspectos más importantes a la hora de seleccionar un jardín infantil, no se evidencia una tendencia marcada entre todas las respuestas.

Tabla 11. Aspectos Importantes a la hora de seleccionar el Jardín

10 ¿Al momento de elegir un establecimiento educativo para sus hijos, que aspectos le parecen importantes en el momento de tomar una decisión? Califique de 1 a 5 siendo 1 nada importante y 5 muy importante, marque con una "x" en la calificación correspondiente				
Docentes Competentes	Instalaciones	Enseñanza Creativa e Innovadora	Horario	Mensualidad
19,91%	19,35%	20,51%	20,05%	20,19%

El 58% de las personas encuestadas no conocen el método de enseñanza que se enseña en los jardines infantiles.

Figura 15. ¿Conoce el Método Glenn Doman?



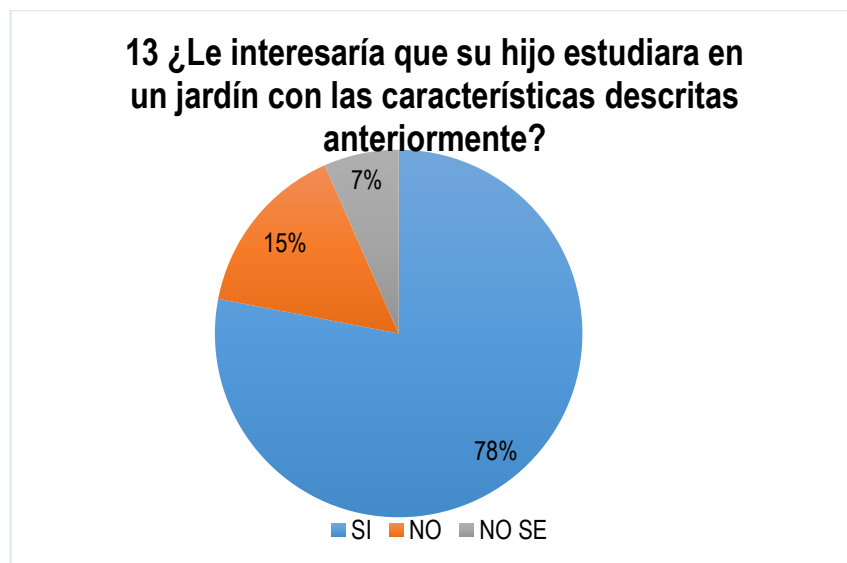
Para poder analizar de manera adecuada la pregunta sobre el valor que se paga actualmente por la mensualidad, se cruzó la pregunta 7 y la pregunta 12 para poder identificar cuanto es el valor en promedio que se paga por cada jornada, en promedio la mensualidad que actualmente paga un padre de familia encuestado por la jornada completa es de 416.061 pesos, por la jornada de la mañana actualmente se paga 197.800 pesos y por la jornada de la tarde se paga en promedio 203,250 pesos.

Tabla 12. Valor pagado por pensión actualmente

12 ¿Cuánto paga por la mensualidad del jardín Infantil en el cual se encuentra su hijo?	
JORNADA	MENSUALIDAD PROMEDIO
COMPLETA	416.061
MAÑANA	197.800
TARDE	203.250

Se explicó de manera breve en el cuestionario la idea de contar con una propuesta de valor que involucre horarios flexibles y un método de enseñanza diferente y el 78% de los encuestados contestaron que sí, el 15% no sabe y el 7% contestó que no.

Figura 16. Intención de adquirir los servicios



Para poder tener una idea del valor de matrícula que los clientes potenciales estaría dispuesto a pagar por una jornada completa de 6:30 am a 7:00 pm, se evidenció que mínimo pagarían 400.000 pesos y máximo pagarían 700.000 pesos, en promedio pagarían 506.623 pesos, y la participación más grande que corresponde al 21% pagarían 500.000 pesos.

Tabla 13. Cuanto estaría dispuesto a pagar por los servicios

14 ¿Cuánto está dispuesto a pagar por el servicio mensual de un Jardín Infantil que potencialice el aprendizaje de sus hijos y que tenga un horario similar al de la Jornada laboral promedio, es decir de 6:30 am a 7 pm?		
VALOR MATRICULA	# PERSONAS	% PARTICIPACION
400.000	5	6%
420.000	4	5%
450.000	11	14%
470.000	1	1%
480.000	13	17%
490.000	1	1%
500.000	16	21%
510.000	1	1%
520.000	2	3%
530.000	4	5%
550.000	3	4%
580.000	2	3%
600.000	11	14%
700.000	3	4%
TOTAL	77	100%
VALOR PROMEDIO MATRICULA		506.623

Al realizar el cruce con las personas que actualmente tienen estudiando a sus hijos en jornada completa, se observa que las personas que en promedio pagan 416.061 pesos estarían dispuestos a pagar en promedio 520.000 pesos lo que equivaldría a un incremento del 25%.

4.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

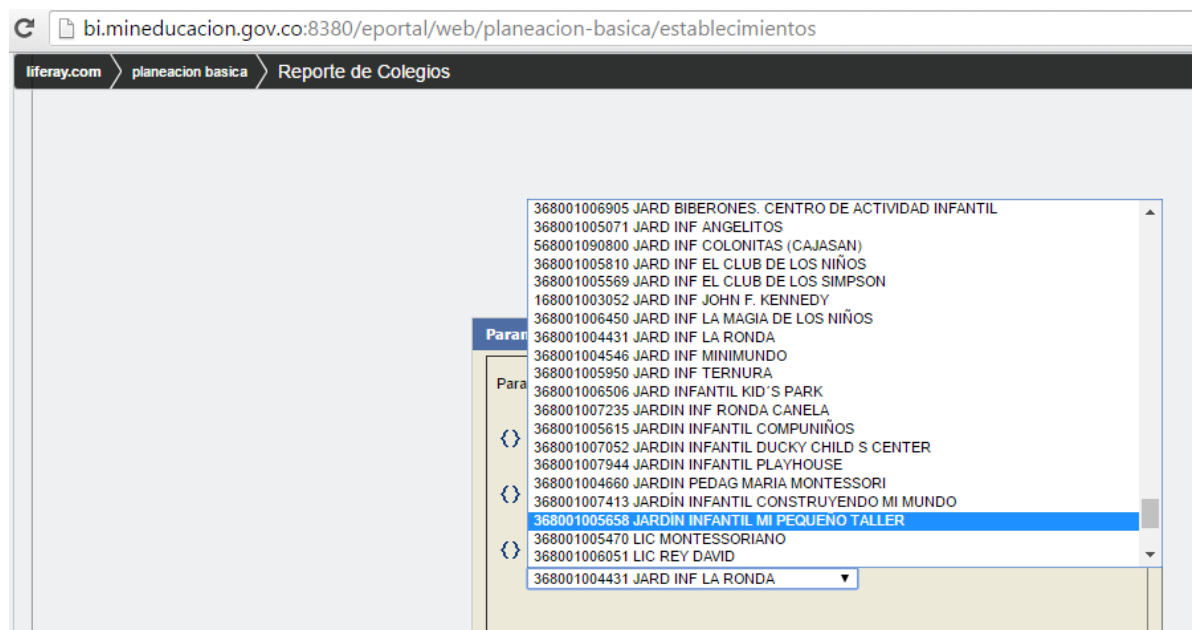
En cuanto a la prestación del servicio de educación preescolar, la competencia indirecta son los Colegios no Oficiales que cuentan con educación preescolar, primaria y secundaria; una competencia directa es la escuela precoz Glenn Doman, ubicada a las afueras de Bucaramanga que cuenta con el método de enseñanza Glenn Doman.

La competencia directa son los jardines infantiles aunque ninguno actualmente tenga la metodología de enseñanza Glenn Doman.

La cifra del 2014 fue de 164 establecimientos educativos que prestan servicios de Preescolar, primaria y secundaria en Bucaramanga.

En el portal de planeación del Ministerio de Educación de Colombia al hacer la consulta de reportes de Colegios en Bucaramanga, con la denominación de Jardín Infantil se encuentran 18 establecimientos reconocidos por el Ministerio de Educación, sobre los cuales se realiza el análisis de competidores.

Figura 17. Establecimiento denominado Jardines Infantiles en Bucaramanga



La investigación a los competidores se realizó en 2 fases, la primera fue una investigación de páginas web y llamadas telefónicas a los establecimientos denominados “Jardines Infantiles” en el ministerio de Educación, en la segunda

fase se realizaron visitas como cliente oculto en los Jardines Infantiles de la comuna 10 – Barrio Provenza, teniendo en cuenta que el Jardín Infantil estará ubicado en este sector de la ciudad se vio la necesidad de conocer los jardines del sector.

Los Jardines Infantiles investigados funcionan en casas adaptadas para la prestación del servicio de educación preescolar, la información sobre la metodología que brindan es muy general no son específicos a la hora de explicar a los padres el método de enseñanza que utilizan, dieciocho Jardines Infantiles investigados, ocho cuenta con página de internet tres de las cuales son páginas que utilizan para interactuar con los padres de familia y que además llaman la atención del potencial cliente.

Los horarios ofrecidos por la mayoría de los establecimientos investigados corresponden a 3 jornadas académicas, la jornada de la mañana va de 7:30 am a 11:30 pm, la jornada de la tarde va de 1:30 pm a 5:30 pm y la jornada completa que involucra el servicio de almuerzo va de 7:30 am a 5:30 pm, la jornada más extendida ofrecida por los jardines investigados lo brinda el Jardín Infantil la Ronda.

La mensualidad mínima por media jornada es de 120.000 pesos, máximo es de 420.000 pesos, en promedio la media jornada en el barrio Provenza cuesta 166.000 pesos, los jardines que brindan el servicio de almuerzo en promedio cobran 80.000 pesos, en cuanto a la jornada completa, la mensualidad oscila entre los 240.000 pesos y los 780.000 pesos.

Las matriculas equivalen a una mensualidad más seguro y algunos cobran el material utilizado por los niños durante el año.

Los niveles ofrecidos divide a los jardines infantiles en 2 grupos, los que ofrecen sala maternal, gateadores, caminadores, párvulos, pre jardín, jardín y transición, y los que ofrecen los niveles entre párvulos hasta transición.

Por cada salón se atienden de a 10 a 15 niños en promedio, en el nivel de párvulos específicamente se cuenta con 1 auxiliar.

Actualmente en el barrio Provenza funcionan 13 Jardines infantiles los cuales son: Jardín Infantil Happy House, Colegio Infantil Mi Nuevo Mundo, Colegio Gotita de Amor, Colegio Cristiano Camino a Emaús, Jardín Materno Infantil Garabatos, Colegio Gimnasio Infantil San Felipe, Gimnasio Pedagógico Pierre Faure, Colegio Arco Iris, Colegio Pedagógico Santiago de Compostela, Colegio San Marianito, Gimnasio Infantil Mundo Mágico, Jardín Materno Infantil Jugando Aprendo, New Thinkers School.

4.5 ESTRATEGIA DE MERCADOS

4.5.1 Conceptos del producto o servicio. El Jardín Infantil Martín's Team ofrecerá 2 jornadas académicas, jornada de la mañana de 6:30 am a 12:00 pm y jornada completa de 6:30 am a 7:00 pm, se brindará servicio de almuerzo para los estudiantes que se encuentren en la jornada completa. Teniendo en cuenta que en el grupo focal no hubo una marcada tendencia en cuanto a la preferencia de ubicación (cerca al hogar o cerca al trabajo). El Jardín estará ubicado en el barrio Provenza dadas las oportunidades en cuanto al número de habitantes de estrato 4.

Se ofrecerán los grados de Párvulos (de 2 a 3 años de edad), Pre jardín (de 3 a 4 años de edad), Jardín (de 4 a 5 años de edad) y Transición (de 5 a 6 años de edad).

Martín's Team será un jardín incluyente, en donde los estudiantes aprenderán de manera divertida, con métodos de enseñanza que buscan potencializar las habilidades de los niños en su primera infancia.

Plan de Estudio

Teniendo en cuenta que la educación preescolar es fundamental para desarrollo psicológico y social de los niños, se emplearán métodos de enseñanza que buscan potencializar la creatividad y el pensamiento divergente, fortalecer la formación de la inteligencia emocional y estimula la resolución de problemas complejos en los educando con el propósito de formar personas con capacidades excepcionales capaces de crear valor en la sociedad.

La ley general de educación colombiana, ley 115 del febrero 8 de 1994, define la educación preescolar de la siguiente manera: La educación preescolar corresponde a la ofrecida al niño para su desarrollo integral en los aspectos biológico, cognoscitivo, sicomotriz, socio-afectivo y espiritual, a través de experiencias de socialización pedagógicas y recreativas”, la ley también señala los siguientes objetivos específicos del nivel preescolar: a) El conocimiento del propio cuerpo y de sus posibilidades de acción, así como la adquisición de su identidad y autonomía; b) El crecimiento armónico y equilibrado del niño, de tal manera que facilite la motricidad, el aprestamiento y la motivación para la lecto-escritura y para las soluciones de problemas que impliquen relaciones y operaciones matemáticas; c) El desarrollo de la creatividad, las habilidades y destrezas propias de la edad, como también de su capacidad de aprendizaje; d) La ubicación espacio-temporal y el ejercicio de la memoria; e) El desarrollo de la capacidad para adquirir formas de expresión, relación y comunicación y para establecer relaciones de reciprocidad y

participación, de acuerdo con normas de respeto, solidaridad y convivencia; f) La participación en actividades lúdicas con otros niños y adultos; g) El estímulo a la curiosidad para observar y explorar el medio natural, familiar y social; h) El reconocimiento de su dimensión espiritual para fundamentar criterios de comportamiento; i) La vinculación de la familia y la comunidad al proceso educativo para mejorar la calidad de vida de los niños en su medio, y j) La formación de hábitos de alimentación, higiene personal, aseo y orden que generen conciencia sobre el valor y la necesidad de la salud.¹²

Cumpliendo con los objetivos específicos dispuesto en la Ley General de Educación, se ejecutarán los siguientes programas propuestos por la Metodología Glenn Doman que buscan potencializar la inteligencia de los niños en edades tempranas, la regla fundamental es que el niño disfrute el aprendizaje y lo vea como un fabuloso juego, para esto el personal docente contratado se caracterizará por tener actitud alegre y entusiasta y se brindará capacitación sobre la metodología Doman aplicada a la escuela.

Todos los programas se realizan en sesiones cortas, con el propósito de captar la completa atención de los niños y que queden con la sensación de querer más información, de tal manera que consideren el aprendizaje como un proceso divertido.

Programa de Lectura y Programa de Inglés.

Estos dos programas utilizan la misma metodología y se aplicará para los 4 niveles que se dictarán en el jardín y la metodología será la misma, consiste en utilizar bits de inteligencia los cuales son unidades de información, que se exponen a los estudiantes mediante un proceso que tiene la siguiente secuencia:

¹² Ley General de Educación, Republica de Colombia

- Primer paso: Palabras Sueltas
- Segundo paso: Parejas de palabras
- Tercer paso: Frases
- Cuarto paso: Oraciones
- Quinto paso: Libros

En el primer paso que corresponde a la iniciación a la lectura se enseñará a los niños palabras que sean familiares e interesantes para ellos mediante unidades de información o bits de inteligencia que contiene una palabra escrita con color rojo, con letra de 7,5 cm de alta y trazo de mínimo 1,75 cm, cada bits o unidad de información se agrupa en 5 y se denomina juego, es decir, un juego contiene 5 palabras y una sesión corresponde a un juego, se realizarán mínimo 3 sesiones durante el día. Cada unidad de información se nombra frente a los estudiantes durante un segundo cada una, es decir cada sesión dura 5 segundos, con el propósito de captar la completa atención de los niños se realizarán sesiones cortas y con varias frecuencias durante la jornada, la docentes hablaran de forma clara, asertiva y entusiasta, la clave es que el niño vea el proceso de aprendizaje como un juego. “La primera etapa no termina bruscamente, pues el uso de palabras sueltas se prolonga durante todo el proceso de capacitación para la lectura”¹³

Una vez se identifique que los niños han aprendido las palabras expuestas en el primer paso, se continua con el segundo paso, el método es el mismo pero los bits o unidades de información contendrán parejas de palabras, “Cada una de estas parejas tienen la gran virtud de que el niño conoce las dos palabras como palabras sueltas. La pareja de palabras contiene dos elementos básicos que satisfacen al niño. Un aspecto que le alegra es ver la palabra antigua que ya sabe. El segundo es que, aunque ya se saben estas dos palabras, ahora ve que combinadas crean

¹³ Estalayo, Víctor. Leer bien, al alcance de todos. El método Doman adaptado a la escuela. 145 p.

una nueva idea. Esto es emocionante para él. Abre la puerta a la comprensión de la magia de la página impresa”¹⁴

El siguientes paso es el tercero y corresponde a la elaboración de frases, permitiendo que exista una mayor interacción con el niño y se estimule la creatividad en la elaboración de frases a partir de las palabras estudiadas en los pasos anteriores, el tamaño de la letra de los bits disminuyen a 5 cm y se continúan haciendo 3 sesiones diarias, se comenzará a utilizar material con ilustraciones de las frases enseñadas.

El cuarto paso son las oraciones, corresponde a frases complejas y las sesiones llevarán más tiempo, el tamaño de la letra de los bits disminuye a 2,5 cm y el color pasa del rojo al negro, en este punto se combinan ilustraciones claras que expresan las acciones de las oraciones o las palabras escritas en los bits.

En el quinto y último paso el niño comenzará a leer libros, esto permitirá que a temprana edad el niño conozca el fantástico mundo de la escritura, potencializando su capacidad intelectual y desarrollando su creatividad.

Todos los pasos del proceso de lectura se van ejecutando desde párvulos hasta transición, lo ideal es que el niño comience el proceso desde párvulos pero si entra en los niveles siguientes, se realizarán programas de nivelación en lectura.

Cuando los niños puedan leer palabras por si solos, el siguiente paso consistirá en enseñar el alfabeto utilizando de igual manera los bits de inteligencia, dentro del programa de lectura también se encuentran los bits de ortografía que categoriza las palabras según su morfología por ejemplo palabras que tienen en común el vocablo “que” (queso, aquel, coqueta, tanque) y se enseñaran como el primer paso correspondiente a palabras sueltas.

¹⁴ Glenn Doman, Cómo enseñar a leer a su bebé. 132 p.

Es indispensable el acompañamiento de los padres, se recomienda que los padres lean con los niños un cuento diario, cuyos títulos serán suministrados por el profesor.

Programa de Matemáticas.

Este programa busca aprovechar la capacidad visual de los niños a temprana edad y teniendo en cuenta el desarrollo natural del cerebro que va de lo concreto a lo abstracto, se enseñará el lenguaje matemático a los niños mediante conjunto de puntos que evocan los números y más adelante se asociaran al símbolo abstracto del número a cada conjunto.

Como complemento al programa matemático, se utilizarán herramientas como los bloques lógicos que buscan desarrollar la capacidad de análisis de los niños.

Al igual que el programa de lectura, el programa de matemáticas también se aplicará en los cuatro niveles del jardín infantil, se utilizan los bits de inteligencia y sigue un proceso de tres pasos:

Primer Paso: Presentación de los conjuntos

Segundo Paso: Operaciones Aritméticas con los conjuntos

Tercera Paso: Aprendizaje de los símbolos y operaciones numéricas

En el primer paso correspondiente a la presentación de los conjuntos, los bits de inteligencia contendrán conjuntos de puntos rojos de 1 cm de diámetro, se realizará tres sesiones diarias en donde se expondrán 10 juegos en cada sesión, en las dos primeras sesiones del día los conjuntos se expondrán en orden ascendente y en la tercera sesión del día los conjunto se expondrán en desorden, en el transcurso de cada semana se va incrementando el número expresado en cada conjunto, es decir en la primera semana comienza con el numero 1 hasta el

10 y en la siguiente semana se comenzará desde el número 3 hasta el 13 y así sucesivamente hasta llegar al 100, en total son 11 semanas.

En el segundo paso se comienza a realizar operaciones aritméticas, se siguen realizando tres sesiones al día y cada juego de bits contendrá 5 operaciones, se comienza con sesiones de sólo suma, luego se va agregando la resta, la multiplicación y la división a medida que se van incluyendo operaciones nuevas, la nueva operación tiene una mayor importancia pero se sigue repasando en todas las sesiones las demás operaciones, este paso tiene una duración de 12 semanas.

En la etapa de las operaciones, el número de sesiones diarias se determinan de acuerdo al ritmo que va teniendo la clase, a medida de que se hagan más sesiones diarias menos operaciones se realizarán por sesión y es preciso decir que lo más importante es captar la atención de los niños.

El tercer paso consiste en enseñar los símbolos numéricos utilizando los bits desde el 1 hasta el 100 distribuidos en 3 sesiones diarias durante 2 semanas, las 2 primeras sesiones del día se exponen los números en forma ordenada y luego en forma aleatoria, después haber enseñado los símbolos, se comienzan a asociar los conjuntos de puntos con los números durante dos semanas realizando 3 sesiones diarias, luego durante 6 semanas se continúa haciendo operaciones numéricas de suma, resta multiplicación, división y mayor que e igual que, así como progresiones aritméticas y geométricas.

Programa Enciclopédico

El programa enciclopédico pretende brindar información al niño para que amplíe sus conocimientos sobre el mundo, a medida que recibe más información el cerebro se va desarrollando, el método sigue siendo mediante la utilización de los

bits con imágenes claras, precisas y grandes que permiten estimulación visual del niño.

Los bits del programa enciclopédico se agrupan en:

- Botánica
- Zoología
- Fisiología
- Tecnología

Los bits de todas las categorías se presentan de la misma manera en que se realiza el primer paso del programa de lectura.

Bajo la metodología del programa enciclopédico se enseñará a los educandos materias como Ciencias Naturales, Sociales, Historia y Geografía.

Programa Musical

Se dará un espacio en el que se pretende educar el oído del niños, escuchando en tres sesiones diarias de cinco minutos, piezas musicales clásicas y piezas en donde sólo se escuche un instrumento musical, la idea es que durante este tiempo los niños se relajen guarden silencio, cierren los ojos y escuchen la música, también se les dará la información sobre la pieza musical que escucharán.

Mediante los bits de inteligencia se enseñarán los notas musicales y el programa pretende que los niños desarrollen sus capacidades artísticas y al final de cada año realice un recital.

Programa de Excelencia Física

El desarrollo físico del niño es de vital importancia en el Jardín Infantil Martín's Team por lo que se realizará el programa de movilidad, competencia manual,

equilibrio y natación, mediante actividades de arrastre, gateo, caminata, deportes, gimnasia, agarre prensil, suspensión, braqueo y equilibrio), los programas se alternarán durante la semana y cada 8 días se relajarán visitas a la naturaleza, programa de equino terapia en donde los niños tendrán contacto con los animales y además se visitaran sedes recreativas en donde los niños tengan clase de natación.

Programa de Inteligencia Emocional

Como complemento al método Doman que busca potencializar el coeficiente intelectual del niño, el jardín Infantil Martín's Team, busca formar personas que sean inteligentes emocionalmente promoviendo en los niños el autocontrol, el fortaleciendo el autoestima y las relaciones sociales, de tal manera que sean personas capaces de construir valor en todos los ámbitos en donde se desenvuelva.

Las habilidades prácticas que se desprenden de la Inteligencia Emocional son cinco, y pueden ser clasificadas en dos áreas:

- 1) INTELIGENCIA INTRAPERSONAL (internas, de autoconocimiento)
- 2) INTELIGENCIA INTERPERSONAL (externas, de relación)

Al primer grupo pertenecen tres habilidades:

- a) La autoconciencia. Es el conocimiento de las emociones propias.
- b) El control emocional. Es la capacidad que nos permite controlar la expresión de nuestros sentimientos y emociones, y adecuarlos al momento y al lugar.
- c) La capacidad de motivarse y motivar a los demás.

Al segundo grupo pertenecen dos habilidades:

- a) La empatía supone reconocer los sentimientos de los demás, ponernos en el lugar del otro, aun cuando no le tenemos especial aprecio.
- b) Las habilidades sociales (habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal, y que pueden ser usadas para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo en equipo)¹⁵

¹⁵ Contribuciones a las Ciencias Sociales. Programa de inteligencia emocional Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/05/brv.htm>

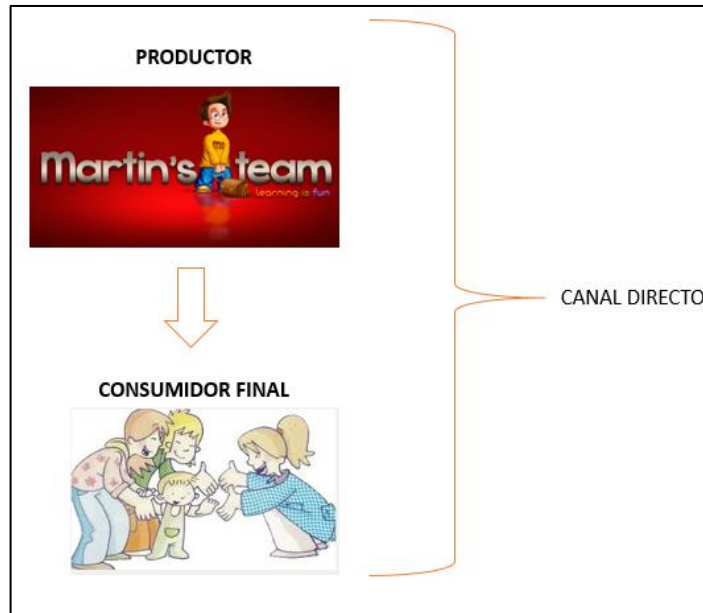
Todos los días iniciando la mañana, los niños en cada uno de sus niveles escolares, tendrán un espacio en donde expresarán como se sienten y también escucharán a sus compañeros, luego se realizarán actividades que busquen fortalecer las habilidades mencionadas anteriormente para esto se utilizará un programa de inteligencia emocional denominado “sentir y pensar” en donde se exponen guías y actividades encaminadas potencializar la inteligencia emocional en los colegios.

Además de los programas mencionados, dando cumplimiento al artículo 14 de la Ley Nacional de educación, En todos los establecimientos oficiales o privados que ofrezcan educación formal es obligatorio en los niveles de la educación preescolar, básica y media, cumplir con: a) El estudio, la comprensión y la práctica de la Constitución y la instrucción cívica, de conformidad con el artículo 41 de la Constitución Política; b) El aprovechamiento del tiempo libre, el fomento de las diversas culturas, la práctica de la educación física, la recreación y el deporte formativo, para lo cual el Gobierno promoverá y estimulará su difusión y desarrollo; c) La enseñanza de la protección del ambiente, la ecología y la preservación de los recursos naturales, de conformidad con lo establecido en el artículo 67 de la Constitución Política; d) La educación para la justicia, la paz, la democracia, la solidaridad, la confraternidad, el cooperativismo y, en general, la formación en los valores humanos, y e) La educación sexual, impartida en cada caso de acuerdo con las necesidades psíquicas, físicas y afectivas de los educandos según su edad.

Esta formación se incorporará de manera transversal a él plan de estudio y se enseñarán con métodos de enseñanza acorde a las edades de los educandos.

4.5.2 Estrategia de Distribución. El Jardín Infantil Martin's Team prestará el servicio de manera directa al consumidor final que son los niños y padres de familia y no se requieren intermediarios, tal como se observa en la imagen 4.

Figura 18. Canal de Distribución



4.5.3 Estrategias de Precio. De acuerdo a la información obtenida en el grupo focal, el precio es una variable sensible para el mercado objetivo, los padres perciben la educación de los hijos como una inversión muy importante y están dispuestos a pagar en promedio un 46% más de lo que pagan por un tipo de educación que potencialice todas las capacidades intelectuales y emocionales de los niños.

Teniendo en cuenta el análisis de precios de la competencia en el sector, 8 de los 13 jardines infantiles que actualmente funcionan en el barrio Provenza manejan en promedio los siguientes precios: 167.000 pesos media jornada y 312.000 pesos

jornada completa incluyendo almuerzo, los precios máximos son 230.000 para media jornada y 400.000 para la jornada completa, según la encuesta realizadas a personas que viven en la comuna 10 Provenza, en promedio pagan por la jornada de la mañana 197.800 pesos y por la jornada completa pagan 416.061 pesos.

Con el propósito de alinearse con el mercado y además no afectar la sostenibilidad del Jardín Infantil, la fijación de precios se realizará teniendo en cuenta los costos y gastos de la operación, como el objetivo es no desalinearse con los precios del mercado, se manejará como límite máximo el 25% adicional del promedio mensual del sector, teniendo en cuenta la metodología, el plan de estudio propuesto, los precios máximos del sector y los resultados del grupo focal y de la encuesta, se estima que el precio sea de 247.000 pesos media jornada y 500.000 pesos jornada completa, el precio final se determinará una vez se cuantifique la inversión y los costos y gastos de la operación.

Las matriculas tendrán el mismo valor de una mensualidad y los almuerzo para los niños de jornada completa están incluidos dentro del valor de la mensualidad.

4.5.4 Estrategia de Promoción. Previamente a la elaboración de las estrategias de promoción, se define el logotipo con el siguiente eslogan “Learning is Fun - Aprender es Divertido”

Figura 19. Logotipo



El nombre del jardín da importancia al trabajo en equipo y crea una identidad y una cultura institucional basándose en las cualidades de un niño llamado Martin quien es un niño curioso y creativo como todos los niños de su edad, se identifica por ser alegre, con capacidades excepcionales y emocionalmente inteligente, además es honesto, generoso, amable y responsable, el “Equipo de Martin” se caracteriza por tener las mismas habilidades y cualidades, nuestra labor será potencializar el aprendizaje de los niños y generar espacios en donde aprendan mientras se divierten. Con el logo y el eslogan en inglés, se pretende dejar en la imagen del consumidor la relevancia del inglés para el Jardín Infantil.

Estrategias Promocionales

Se realizaran campañas de expectativa en las redes sociales y cuñas radiales en donde se anuncie la llegada de un Jardín que brindará métodos de enseñanza diferente con precios accesibles.

Por medio de volanteo en el sector, se invitará a 4 jornadas de open house en el jardín, con el propósito de que conozcan las instalaciones, la metodología Glenn Doman y los programas de inteligencia emocional.

Se realizarán programas de referidos que se lanzará en cada open house, para que el voz a voz se extienda entre los padres de familia, con el plan de referidos, se rifará un televisor entre los padres que matriculen a sus hijos y las personas que los referenciaron.

En la etapa de lanzamiento y promoción se realizarán charlas de orientación familiar gratuitas en el Jardín con el propósito de que conozcan las instalaciones y contribuyan al voz a voz entro de la comunidad.

Desde Enero de 2016 se creó un perfil en Facebook con el nombre de Martín's Team, en donde se publican videos y casos de éxito a nivel educativos presentes en todo el mundo, la idea es consolidar el sitio web entregando a los seguidores videos motivacionales, de liderazgo y educación.

Los medios publicitarios que se utilizarán, serán volantes, cuñas radiales y directorio virtual

Tabla 14. Presupuesto Lanzamiento

PPTO DE LANZAMIENTO	
Cuñas Radial de 20 segundos, \$33.000 por cuña, 2 cuñas diarias por valor de \$1.980.000 durante 1 mes	\$1.980.000
Aviso Luminoso	\$ 700.000
Volantes (500) 1/2 carta full color	\$ 100.000
Rifa Referidos (TV led 32 pulgadas)	\$ 649.000
Open House	\$ 400.000
Elaboración Pagina Web	\$ 600.000
TOTAL	\$4.429.000

4.5.5 Estrategias de comunicación. Teniendo en cuenta que la mayor publicidad para el jardín infantil es el voz a voz debido a la confianza que genera en los padres el conocimiento del jardín por parte de sus conocidos, la excelencia en la prestación del servicio será nuestra mayor publicidad.

Se realizara 1 rifa a mitad del año en donde participaran los padres de familias y amigos que referencien padres que sean parte de la comunidad del Jardín Infantil Martín´s Team.

Se realizarán 3 cuñas radiales diarias de 20 segundos por 5 días en los meses de Octubre, Noviembre, Enero y Febrero, todos los años.

Tabla 15. Presupuesto Operaciones

PPTO PUBLICIDAD OPERACIÓN		
DESCRIPCION	MENSUAL	ANUAL
Cuñas Radial de 20 segundos, \$33.000 por cuña 3 cuñas diarias por 5 días en Octubre, Noviembre, Enero, Febrero	\$495.000	\$990.000
Rifa Referidos (tv led 32 pulgadas) una vez al año	\$649.000	\$649.000
TOTAL	\$1.144.000	\$1.639.000

4.6 PROYECCIÓN DE VENTAS

La proyección de ventas se realizará bajo tres escenarios (pesimista, moderado y optimista), teniendo en cuenta la capacidad instalada del Jardín y el número de matrículas durante el primer año de operación.

Teniendo en cuenta el análisis de la competencia y procurando un mejor proceso de aprendizaje, el número máximo de niños por salón es de 12 niños, en total ofreceremos 4 grados que correspondería a una capacidad instalada de 48 niños por jornada.

En cuanto al valor de la matrícula y la mensualidad, será la estimada de acuerdo al análisis de mercados, siendo de \$247.000 media jornada y \$500.000 jornada completa, en el año será 1 matrícula y 10 mensualidades por alumno, el valor de la matrícula queda sujeta a cambios una vez se estimen los costos de funcionamiento.

Teniendo en cuenta la capacidad instalada del jardín, la población estimada del mercado objetivo el cual es de 1.654 niños y las encuestas que fueron realizadas a 91 padres de familia de los cuales el 78% estarían dispuestos a matricular a su hijo en el Jardín Infantil, es decir, 70 personas serían los clientes que tendrían una intención de compra y que viven en la comuna 10 Barrio Provenza.

La proyección de ventas se realizó teniendo en cuenta 3 escenarios:

Escenario Pesimista

En el escenario pesimista en el primer año se espera contar con mínimo 20 niños hijos de amigos, vecinos y familiares de los socios del Jardín Infantil, de acuerdo a las edades los niños están distribuidos en los siguientes grados: 8 en párvulos, 5 en pre jardín, 4 en jardín y 3 en transición, aunque se estima que todos estén matriculados en jornada completa, para que el escenario sea aún más pesimista se simula que de los 20 niños matriculados, el 75% estarán en media jornada y el 25% en jornada completa, en la encuesta realizada el 55% de los padres tienen a sus hijos estudiando en jornada media.

Tabla 16. Proyección de Ventas Escenario Pesimista

Proyección de Ventas Escenario Pesimista (Año 1, 2, 3, 4 y 5)											
Años Proyectados	Total # Niños	No de niños media jornada	No de niños jornada Completa	Matricula media jornada	Matricula jornada completa	Vlr total por Matriculas	Pensión media Jornada	Pensión Jorndada completa	Ingreso Mes Pensión	Ingreso Anual Pensiones	Total Anual (matriculas, pensión)
Año 1	20	15	5	247.000	500.000	6.205.000	247.000	500.000	6.205.000	62.050.000	68.255.000
Año 2	20	15	5	264.290	535.000	6.639.350	247.000	535.000	6.380.000	63.800.000	70.439.350
Año 3	20	15	5	282.790	572.450	7.104.105	247.000	572.450	6.567.250	65.672.500	72.776.605
Año 4	20	15	5	302.586	612.522	7.601.392	247.000	612.522	6.767.608	67.676.075	75.277.467
Año 5	20	15	5	323.767	655.398	8.133.489	247.000	655.398	6.981.990	69.819.900	77.953.389

En los años 2, 3, 4 y 5 se esperan también 20 matrículas distribuidas de la misma manera y el precio se incrementa anualmente el 7% por efectos de la inflación estimada.

Escenario Moderado

En el escenario moderado en el primer año se espera contar con 39 niños, además de los 20 hijos de familiares, vecinos y amigos se espera lograr atraer 19 niños más por medio de las estrategias de mercadeo propuestas, se estima que se encuentren distribuidos en los siguientes grados: 10 en párvulos, 10 en pre jardín, 10 en jardín, 9 en transición, en cuanto a la jornada académica se estima que tenga la misma tendencia de la investigación cuantitativa realizada es decir el 55% de los niños se encuentran matriculados en la jornada de la mañana.

Tabla 17. Proyección Ventas Escenario Moderado

Proyección de Ventas Escenario Moderado (Año 1, 2, 3, 4 y 5)											
Años Proyectados	Total # Niños	No de niños media jornada	No de niños jornada Completa	Matricula media jornada	Matricula jornada completa	Vlr total por Matriculas	Pensión media Jornada	Pensión Jorndada completa	Ingreso Mes Pensión	Ingreso Anual Pensiones	Total Anual (matriculas, pensión)
Año 1	39	21	18	300.000	540.000	16.020.000	247.000	540.000	14.907.000	149.070.000	165.090.000
Año 2	41	23	18	321.000	577.800	17.783.400	247.000	577.800	16.081.400	160.814.000	178.597.400
Año 3	43	24	19	343.470	618.246	19.989.954	247.000	618.246	17.674.674	176.746.740	196.736.694
Año 4	45	25	20	367.513	661.523	22.418.287	247.000	661.523	19.405.464	194.054.644	216.472.931
Año 5	48	26	22	393.239	707.830	25.796.465	247.000	707.830	21.994.257	219.942.566	245.739.031

Desde el primer año hasta el quinto año, se estima que las matriculas se incrementen anualmente hasta llegar en el años 5 a las 48 matrículas correspondientes a la capacidad instalada y mantener el 55% de los estudiantes en media jornada, los precios tendrán un incremento anual del 7% de acuerdo al IPC estimado.

Escenario Optimista

El mejor escenario es completar la capacidad instalada desde el primer año y que todos los niños estén matriculados en jornada completa, se estiman 48 niños matriculas en jornada completa distribuidos en los siguientes grados: 12 en párvulos, 12 en pre jardín, 12 en jardín, 12 en transición.

Tabla 18. Proyección Ventas Escenario Optimista

Proyección de Ventas Escenario Optimista (Año 1, 2, 3, 4 y 5)											
Años Proyectados	Total # Niños	No de niños media jornada	No de niños jornada Completa	Matricula media jornada	Matricula jornada completa	Vlr total por Matriculas	Pensión media Jornada	Pensión Jorndada completa	Ingreso Mes Pensión	Ingreso Anual Pensiones	Total Anual (matriculas, pensión)
Año 1	48	0	48	247.000	500.000	24.000.000	247.000	500.000	24.000.000	240.000.000	264.000.000
Año 2	48	0	48	264.290	535.000	25.680.000	247.000	535.000	25.680.000	256.800.000	282.480.000
Año 3	48	0	48	282.790	572.450	27.477.600	247.000	572.450	27.477.600	274.776.000	302.253.600
Año 4	48	0	48	302.586	612.522	29.401.032	247.000	612.522	29.401.032	294.010.320	323.411.352
Año 5	48	0	48	323.767	655.398	31.459.104	247.000	655.398	31.459.104	314.591.042	346.050.147

En el escenario optimista se espera tener 48 matrículas de manera constante desde el año 1 y se espera un incremento en el precio del 7%

4.7 POLÍTICA DE CARTERA

Si pasados 30 días, los padres de familia no han pagado la pensión del mes, se procederá a cobrar los intereses de mora a la tasa legal permitida.

5. ANÁLISIS OPERATIVO

5.1 ANÁLISIS TÉCNICO

5.1.1 Descripción del servicio

Servicio: Educación Preescolar

Jardín infantil con horarios flexibles que coincidan con la jornada laboral promedio en la ciudad de Bucaramanga, para que los padres de familia que trabajan puedan dejar a sus hijos tranquilamente en el jardín antes de comenzar sus jornadas laborales y puedan recogerlos una vez terminen las jornadas laborales, el plan de estudios tiene como marco conceptual el aprendizaje mediante la metodología de enseñanza Glenn Doman que busca potencializar el desarrollo cerebral de los niños en edades tempranas por medio de la lectura temprana, el conocimiento enciclopédico, las matemáticas y los programas de inglés, música y arte, tanto el desarrollo intelectual como emocional del niño es de vital importancia para el proyecto, por tanto se desarrollarán programas de inteligencia emocional para preparar a los niños en cuanto al desarrollo de autoestima, carácter, independencia y creatividad para que puedan tener base sólidas que les permita desenvolverse en todos los aspectos de su vida.

En Bucaramanga actualmente solo existe una institución privada en donde se enseña en preescolar por medio de la metodología Glen Doman y atiende principalmente al nivel socioeconómico alto, la idea es que el nivel medio pueda acceder a este tipo de educación por tanto, el jardín infantil estará dirigido a padres de familia de nivel socioeconómico medio en la ciudad de Bucaramanga, la

comuna 10 Provenza es la localidad estrato 4 con la mayor concentración de personas en la ciudad.

Grados o Niveles

Párvulos: 2 - 3 años

Pre jardín: 3 - 4 años

Jardín: 4 - 5 años

Transición: 5 – 6 años

Horarios

Jornada Mañana

6:30 am – 12:00 pm

Jornada Completa

6:30 am – 7:00 pm

Programas Plan de Estudio

Los programas que serán parte el plan de estudios son:

Programa de Lectura

Programa de Inglés

Programa de Matemáticas

Programa de conocimiento enciclopédico

Programa Musical

Programa de excelencia física

Programa de Inteligencia emocional

Servicios Complementarios

Como servicios complementarios del Jardín Infantil, se tendrá servicio de psicología, monitoreo de cámaras y jornadas deportivas.

Servicio de Psicología

Con el propósito de contribuir al desarrollo integral de los niños, se contará con los servicios de un profesional en psicología que hará seguimiento personalizado a los niños que lo requieran y a sus padres.

El servicio estará disponible los días lunes, miércoles y viernes de 11 am a 3 pm.

Monitoreo de Cámaras

Con el propósito de generarle a los padres de familia, una mayor seguridad sobre el trato y el cuidado de los niños, se instalarán cámara en lugares estratégicos del jardín infantil y los padres de familia quienes podrán acceder al monitoreo desde sus lugares de trabajo.

Jornadas Deportivas

Tanto la natación y la equino terapia serán actividades bandera que se desarrollarán en las jornadas deportivas del jardín infantil puesto que contribuyen al desarrollo de la independencia y autoconfianza del niño. Las clase de natación se recibirán en el recrear de Provenza y las clases de equino terapia se realizarán en finca equina.

Talleres

Baile y expresión

Artes plásticas y manualidades

Gimnasia

Restaurante

El jardín infantil no prestará de manera directa el servicio de restaurante, los almuerzo de los niños que tienes jornada continua, se subcontratará con proveedor local de almuerzos.

Horario de Estudios

En cuanto al horario escolar, en todos los grados se conservará la misma estructura en el programa académico adecuado a cada nivel escolar.

Tabla 19. Horario de clase jornada de la mañana

HORARIOS CLASES JORNADA DE LA MAÑANA			
HORA	LUNES Y JUEVES	MARTES Y VIERNES	MIÉRCOLES
6:30 am A 7:30 am	Gimnasio y juegos dirigidos	Gimnasio y juegos dirigidos	Gimnasio y Juegos Dirigidos
7:30 am A 8:30 am	Programa inteligencia emocional	Programa inteligencia emocional	Programa inteligencia emocional
8:30 am A 9:30 am	Programa lectura	Programa lectura	Programa Música
9:30 am A 10:00 am	Descanso y refrigerio	Descanso y refrigerio	Descanso y refrigerio
10:00 am A 11:00 am	Programa enciclopedia	Programa matematico	Programa excelencia fisica
11:00 am A 12:00 am	Programa Ingles	Programa Ingles	Programa excelencia fisica

Tabla 20. Horario de clase Jornada completa

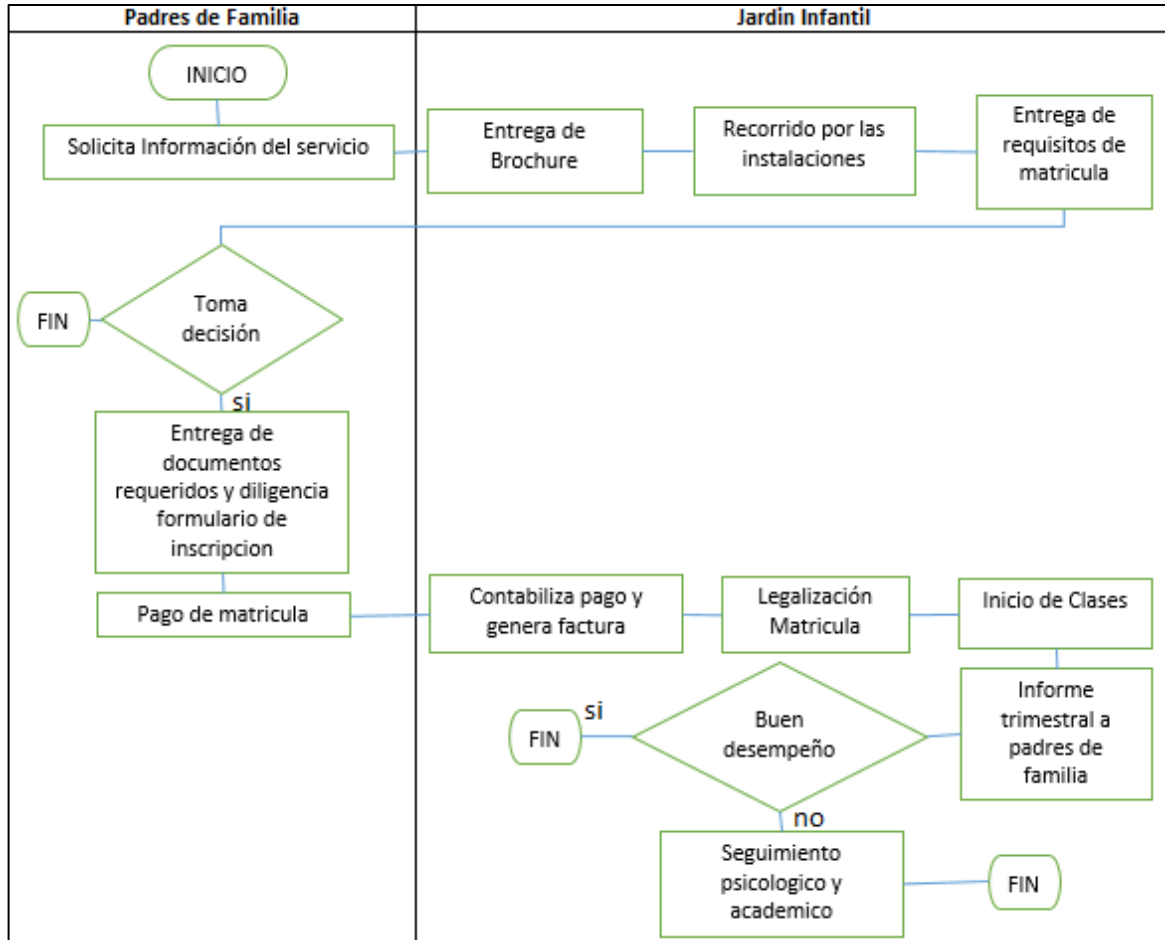
HORARIOS CLASES JORNADA COMPLETA			
HORA	LUNES Y JUEVES	MARTES Y VIERNES	MIÉRCOLES
6:30 am A 7:30 am	Gimnasio y juegos dirigidos	Gimnasio y juegos dirigidos	Gimnasio y Juegos Dirigidos
7:30 am A 8:30 am	Programa inteligencia emocional	Programa inteligencia emocional	Programa inteligencia emocional
8:30 am A 9:30 am	Programa lectura	Programa lectura	Programa Música
9:30 am A 10:00 am	Descanso y refrigerio	Descanso y refrigerio	Descanso y refrigerio
10:00 am A 11:00 am	Programa enciclopedia	Programa matematico	Programa excelencia fisica
11:00 am A 12:00 am	Programa Ingles	Programa Ingles	Programa excelencia fisica
12:00 pm A 1:00 pm	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
1:00 pm A 2:00 pm	Descanso	Descanso	Descanso
2:00 pm A 3:30 pm	Tareas	Tareas	Tareas
3:30 pm A 4:30 pm	Descanso y refrigerio	Descanso y refrigerio	Descanso y refrigerio
4:30 pm A 6:00 pm	Talleres	Talleres	Talleres
6:00 pm A 7:00 pm	Juegos dirigidos	Juegos dirigidos	Juegos dirigidos

5.1.2 Descripción del Proceso de Prestación del Servicio

Proceso Matricula

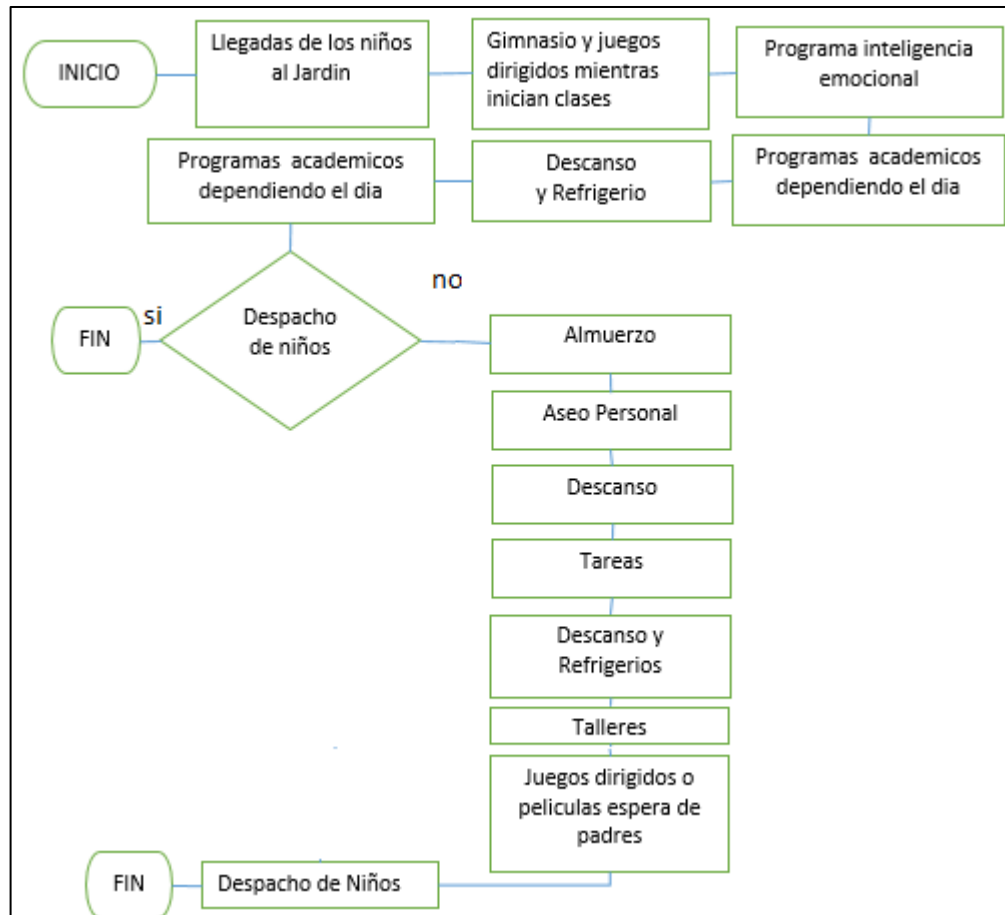
1. Padre de familia solicita información del servicio
2. En el jardín se entrega Brochure, se hace recorrido por las instalaciones, se explica el método de enseñanza y se entregan requisitos de matricula
3. El cliente toma la decisión
4. Cliente entrega documentos requeridos para la matrícula, diligencia formulario de inscripción y realiza el pago de la matricula
5. En el jardín se contabiliza pago, entrega factura y se realiza la legalización de la matrícula.
6. Comienzo de Clases
7. Informe trimestral a padres de familia
8. Dependiendo del desempeño del niño, se hace seguimiento psicológico y académico.

Figura 20. Flujo grama proceso de matricula



El proceso diario del jardín depende de la jornada académica, los niños de la jornada de la mañana y la jornada completa, comparten el proceso durante la mañana, en el caso de la jornada de la tarde, las actividades son paralelas.

Figura 21. Proceso diario del jardín



5.1.3 Necesidades y Requerimientos

Requerimientos de insumos

Los insumos requeridos para el jardín infantil son los necesarios para el desarrollo de las actividades académicas procurando brindar una educación de calidad, se requiere mobiliario escolar, muebles, equipos de oficina y software para las labores administrativas, material lúdico, programas de capacitación etc.

Insumos Pedagógicos

Los insumos pedagógicos hacen referencia a los muebles y enseres necesarios para el funcionamiento de las actividades académicas, tales como: sillas, pupitres, tableros, las cotizaciones de los insumos son parte de los anexos.

Tabla 21. Requerimientos pedagógicos

Descripción de requerimiento pedagogicos			
Descripción	Cant.	Valor Unitario	Valor Total
Sillas parvulos	12	\$ 14.000	\$ 168.000
Mesas parvulos	6	\$ 48.600	\$ 291.600
Sillas y pupitres jardín y pre jardín	24	\$ 107.648	\$ 2.583.552
Sillas y pupitres transición	12	\$ 110.200	\$ 1.322.400
Tableros Acrilico (1,20*0,80)	5	\$ 90.000	\$ 450.000
Escritorios Profesores	5	\$ 120.000	\$ 600.000
Sillas Profesores	5	\$ 54.000	\$ 270.000
Estante Biblioteca Infantil	2	\$ 176.000	\$ 352.000
Libros (cuentos,libros infantiles)	20	\$ 30.000	\$ 600.000
Gimnasio en espuma (colchonetas, piscina de pelotas, pelotas, kit equilibrio, kit escalera, hamaca, trapecio, columpio	1	\$ 2.996.600	\$ 2.996.600
Parque para niños	1	\$ 3.520.000	\$ 3.520.000
Material didactico y juegos	20	\$ 30.000	\$ 600.000
TOTAL			\$ 13.754.152

Capacitación al personal docente

El jardín infantil tendrá una metodología de enseñanza diferente a la tradicional, todos los docentes se capacitaran en la metodología Glenn Doman aplicado a la las aulas de clase, por tanto se tendrá que invertir en programas de capacitaciones virtual dado por Elisa Guerra quien es la directora del instituto para el logro de potencial humano en Latinoamérica y tiene una red de Jardines Infantiles en donde se aplica la metodología Glenn Doman el valor del programa es para todo el personal docente.

Tabla 22. Requerimientos capacitación docente

Descripción de requerimiento de Capacitación Docente			
Descripción	Cant.	Valor Unitario	Valor Total
Aprender a Leer a los 3: Metodo Doman en el Aula Preescolar	1	\$ 237.600	\$ 237.600
Aprender a Escribir a los 4: Metodo Doman en el Aula Preescolar	1	\$ 237.600	\$ 237.600
Desarrollo Neuromotor Infantil	1	\$ 316.800	\$ 316.800
Inteligencia, Pensamiento y Creatividad en el Aula	1	\$ 211.200	\$ 211.200
Lectura, Neurociencia y Tecnología	1	\$ 211.200	\$ 211.200
Cómo mejorar la lectura y ortografía de tus alumnos	1	\$ 105.600	\$ 105.600
TOTAL	118	\$ 1.320.000	\$ 1.320.000

Insumos Cafetería

Aunque el Jardín Infantil no prestará el servicio de restaurante, contará con elementos necesarios para el bienestar de la comunidad del Jardín, la casa en donde se ubicará el jardín cuenta con cocina integral por tanto la inversión en estufa no es necesaria.

Tabla 23. Requerimiento de cafetería

Descripción de requerimiento Cafetería			
Descripción	Cant.	Valor Unitario	Valor Total
Horno Microondas	1	\$ 194.900	\$ 194.900
Cafetera Electrica	1	\$ 115.000	\$ 115.000
Dispensador de Agua	1	\$ 349.000	\$ 349.000
TOTAL	3	\$ 658.900	\$ 658.900

Insumos Actividades Administración.

Para la gestión administrativa se requiere la compra de escritorios, computadores, software contable, señalización de rutas de evacuación, extintores, botiquín, camilla y cámaras de seguridad.

Tabla 24. Requerimientos administrativos

Descripción	Cant.	Valor Unitario	Valor Total
Escritorio Administración	1	\$ 249.900	\$ 249.900
Sillas Giratoria	1	\$ 210.000	\$ 210.000
Sillas Interlocutora	1	\$ 62.990	\$ 62.990
Impresora	1	\$ 349.900	\$ 349.900
Computador Portátil + Sonido	2	\$ 849.900	\$ 1.699.800
Licencia Office	1	\$ 520.000	\$ 520.000
Software Contabilidad	1	\$ 99.999	\$ 99.999
Estante Metálico	1	\$ 193.000	\$ 193.000
Archivador Metálico	1	\$ 398.999	\$ 398.999
Cajonero plastico	4	\$ 80.000	\$ 320.000
Kit cámaras de seguridad x 4	2	\$ 720.000	\$ 1.440.000
Televisor	1	\$ 649.000	\$ 649.000
Video Beam	1	\$ 399.000	\$ 399.000
Sillas Rimax	12	\$ 20.000	\$ 240.000
Telefono Inhalambico	1	\$ 74.900	\$ 74.900
Extintor	2	\$ 38.000	\$ 76.000
Señalizacion	10	\$ 3.500	\$ 35.000
Caja Botiquin	1	\$ 18.400	\$ 18.400
Camilla Rescate	1	\$ 138.500	\$ 138.500
Aviso luminoso panaflex	1	\$ 500.000	\$ 500.000
TOTAL			\$ 7.675.388

Adecuaciones y Remodelaciones

La casa en donde funcionará el jardín infantil tendrá que ser adecuada en cuanto a las baterías sanitarias para niños, adecuación de arenal, pintura y decoración, adecuación de oficina dirección y salón de lectura con drywall.

Tabla 25. Requerimiento adecuaciones y remodelaciones

Descripción Requerimientos Adecuaciones y Remodelaciones			
Descripción	Cant.	Valor Unitario	Valor Total
Adecuación banos para niños	2	\$ 700.000	\$ 1.400.000
Adecuación de arenal y oficina, pintura, decoración	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
TOTAL			\$ 5.400.000

Tabla 26. Resumen requerimientos puesta en marcha

INVERSIÓN INICIAL	
DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
Publicidad Lanzamiento	\$ 4.429.000
Requerimientos Pedagogicos	\$ 13.754.152
Muebles y enseres Pedagogicos	\$ 12.554.152
Material didactico y libros	\$ 1.200.000
Material de capacitación docente	\$ 1.320.000
Requerimientos Administrativos	\$ 7.675.388
Muebles y enseres	\$ 2.442.789
Equipo de Computo y Comunicaciones	\$ 5.157.699
Requerimiento Cafeteria	\$ 658.900
Adecuaciones y Redmodelaciones	\$ 5.400.000
Tramites Legales	\$ 430.800
TOTAL	\$ 33.668.240

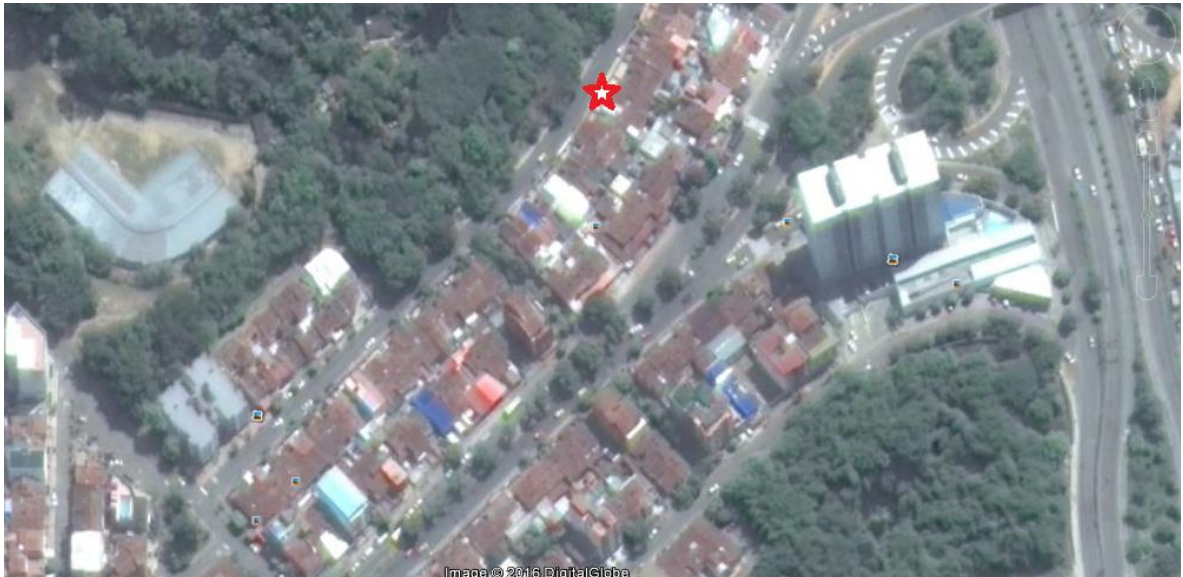
Además de la inversión inicial mencionada se requiere 1 mes de operación equivalente a \$19.255.949 pesos.

Tabla 27. Mano de Obra

MANO DE OBRA		
Descripción	cantidad	Salario Basico
Docentes Pedagogia Infantil	4	900.000
Personal Sena (1/2 tiempo)	4	368.859
Servicios Generales (1/2 tiempo)	1	368.859
Directora	1	1.200.000
Honorarios Contador	1	\$ 856.000
Honoarios Psicologo	1	\$ 856.000
Honorarios Profesor Deportes	1	\$21.400 la hora
Honorarios Profesor Musica	1	\$21.400 la hora

5.1.4 Ubicación. El jardín infantil estará ubicado en el barrio Provenza en la Cra 104 No 26 – 66, en una casa de 2 pisos de 350 metros cuadrados de área construida que se tomará en arriendo por valor de \$1.800.000 pesos mensuales.

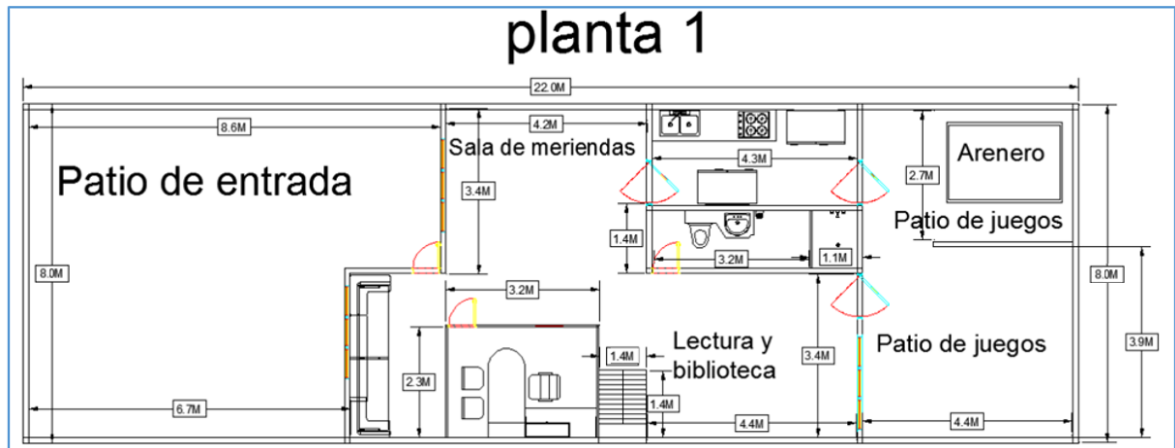
Figura 22. Ubicación Geográfica



Plano Arquitectónico del Jardín Infantil

La distribución del Jardín Infantil se realizará en la casa de 2 pisos de la siguiente manera:

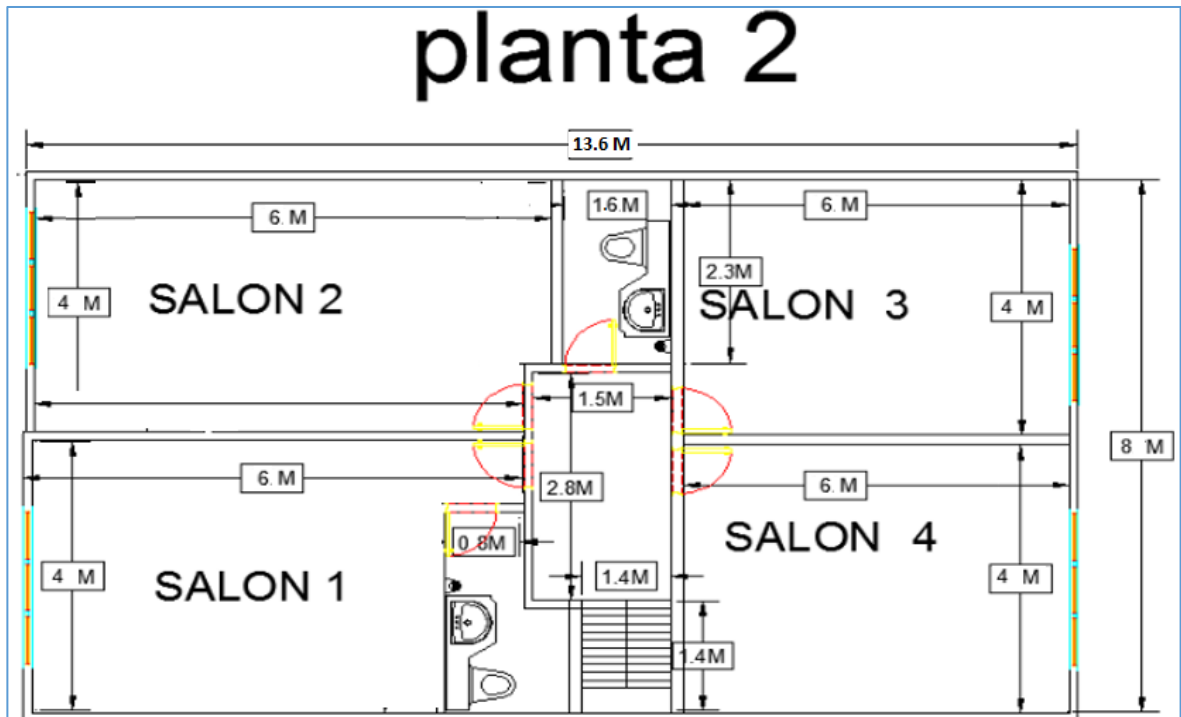
Figura 23. Plano planta 1



En el primer piso se ubicaran los siguientes servicios:

- En el patio de entrada se instalará un parque infantil en madera.
- La oficina de la dirección
- La sala de meriendas
- La cocina
- Un baño
- Sala de lectura y biblioteca
- En el patio de juegos de la parte trasera se adecuará un gimnasio de espuma para niños con piscina de pelotas y un arenal.

Figura 24. Plano planta 2



En el segundo piso se adecuarán los 4 salones de clase y 2 baños para niños, teniendo en cuenta los requisitos de infraestructura dictados por el ministerio de educación para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento y dada el área de los salones, el jardín infantil tendrá capacidad para 12 alumnos por salón, es decir 48 alumnos por jornada.

5.2 ANÁLISIS ORGANIZATIVO

5.2.1 Estructura Organizacional

Tamaño y Tipo de Empresa

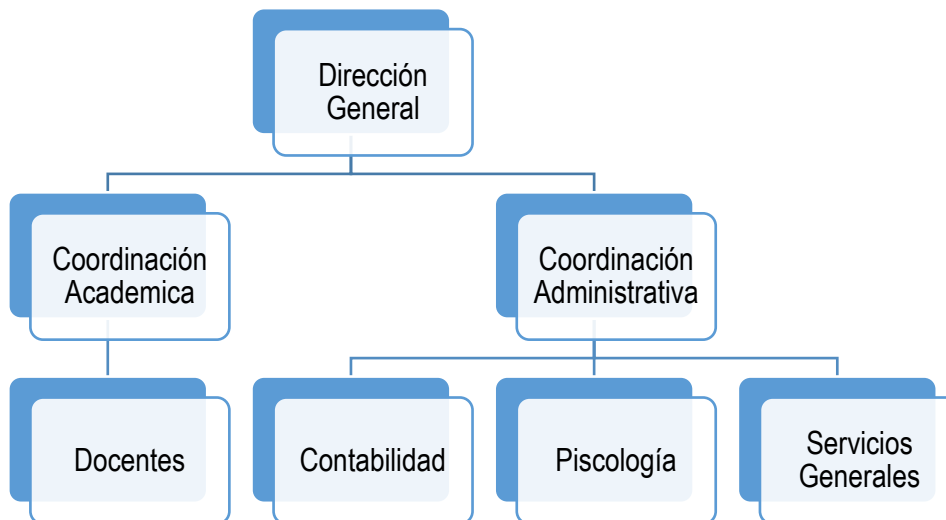
En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004) ¹⁶

La empresa es privada teniendo en cuenta el capital con el que se constituye, por el número de empleados y por el capital, la empresa comenzará siendo una microempresa.

La estructura organizacional utilizada será funcional y con línea directa de comunicación. Aunque inicialmente la estructura organizacional no está poblada completamente, se plantea la siguiente estructura.

¹⁶ BANCOLDX. Clasificación de empresas en Colombia. Disponible en: <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>

Figura 25. Organigrama



5.2.2 Descripción de Puestos de Trabajo

Tabla 28. Descripción puesto de trabajo Director General

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Director General
Área funcional	Dirección General
Cargo del jefe directo	
Jornada de Trabajo	Tiempo Completo
2. OBJETIVOS DEL CARGO	
Objetivo del Cargo	Planear, organizar, dirigir y controlar la actividades del Jardín Infantil que estén dirigidas al cumplimiento de los objetivos estratégicos
Funciones Especificas	<ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente la empresa • Tomar de decisiones estratégicas enfocadas en el crecimiento y rentabilidad de la empresa. • Velar por el cumplimiento del plan estratégico.
3. PERFIL DEL CARGO	
Formación académica	Profesional en ciencia administrativa

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
Competencias	Conocimiento en pedagogía infantil.
Experiencia	Experiencia mínima de 1 año como director de un Jardín Infantil
Habilidades	Capacidad de Negociación Manejo de Personal Toma de decisiones Orientación al Servicio Planificación y Organización Iniciativa Determinación Autocontrol Pensamiento analítico

Tabla 29. Descripción puesto de trabajo Coordinador Académico

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Coordinador Académico
Área funcional	Coordinación Académica
Cargo del jefe directo	Director General
Jornada de Trabajo	Tiempo Completo
2. OBJETIVOS DEL CARGO	
Objetivo del Cargo	Velar por el cumplimiento del PEI
Funciones Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar al personal docente • Poner en marcha los planes de estudio • Apoyar a los estudiantes en aspectos académicos, promoción y formación • Apoyar a los docentes en la comunicación con los padres de familia. • Investigar nuevas tendencias educativas
3. PERFIL DEL CARGO	
Formación académica	Pedagogía Infantil
Competencias	Manejo de Inglés
Experiencia	Experiencia mínima de 1 año
Habilidades	Capacidad de Negociación Manejo de Personal

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
	Toma de decisiones Orientación al Servicio Iniciativa Autocontrol Pensamiento analítico

Tabla 30. Descripción puesto de trabajo Docente

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Docente
Área funcional	Coordinación Académica
Cargo del jefe directo	Coordinador Académico
Jornada de Trabajo	Tiempo Completo
2. OBJETIVOS DEL CARGO	
Objetivo del Cargo	Ejecutar el PEI
Funciones Especificas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar planes de clase • Dictar clase • Diagnosticar el desempeño de los estudiantes • Informar el desempeño de los estudiantes a la coordinación académica.
3. PERFIL DEL CARGO	
Formación académica	Pedagogía Infantil
Competencias	Manejo de Ingles y primeros auxilios
Experiencia	Experiencia mínima de 1 año
Habilidades	Orientación al Servicio Iniciativa Autocontrol Tolerante

Tabla 31. Descripción puesto de trabajo Contador

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Contador
Área funcional	Coordinación Administrativa
Cargo del jefe directo	Coordinador Administrativo
Jornada de Trabajo	Honorarios
2. OBJETIVOS DEL CARGO	
Objetivo del Cargo	Velar por el cumplimiento de los deberes contables y tributarios de la empresa.
Funciones Especificas	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar conforme a la norma las transacciones contables • Elaborar los Estados Financieros de ley • Liquidar Impuestos
3. PERFIL DEL CARGO	
Formación académica	Contador Publico
Competencias	
Experiencia	Experiencia mínima de 1 año
Habilidades	Toma de decisiones Autocontrol Resolución de problemas

Tabla 32. Descripción puesto de trabajo Psicólogo

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Psicología
Área funcional	Coordinación Administrativa
Cargo del jefe directo	Coordinador Administrativo
Jornada de Trabajo	Honorarios
2. OBJETIVOS DEL CARGO	
Objetivo del Cargo	Velar por un ambiente sano y favorable para el desarrollo de los niños y del equipo de trabajo del Jardín Infantil.
Funciones Especificas	<ul style="list-style-type: none"> • Intervención psicoeducativa a los niños • Asesoramiento familiar • Seguimiento al desarrollo emocional, moral y social del niño.

3. PERFIL DEL CARGO	
Formación académica	Psicología Infantil
Competencias	
Experiencia	Experiencia mínima de 1 año
Habilidades	Orientación al servicio Toma de decisiones Autocontrol Resolución de problemas

Tabla 33. Descripción puesto de trabajo Servicios Generales

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Servicios Generales
Área funcional	Coordinación Administrativa
Cargo del jefe directo	Coordinador Administrativo
Jornada de Trabajo	Medio tiempo
2. OBJETIVOS DEL CARGO	
Objetivo del Cargo	Mantener limpias y ordenada las instalaciones del Jardín Infantil
Funciones Especificas	<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar todos los días las instalaciones • Informar con anticipación las necesidades de insumos. • Brindar apoyo logístico actividades que la dirección general crea conveniente
3. PERFIL DEL CARGO	
Formación académica	Bachiller
Competencias	
Habilidades	Orientación al servicio

5.2.3 Gastos de Personal. El jardín infantil inicialmente contará con la siguiente planta de personal:

Tabla 34. Planta de Personal

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TIPO DE CONTRATO	TIEMPO
Docentes planta	4	Indefinido	Tiempo Completo
Director	1	Indefinido	Tiempo Completo
Servicios Generales	1	Indefinido	Medio tiempo
Aprendiz Sena	4	Aprendiz	Medio tiempo
Psicólogo	1	Honorarios	
Contador	1	Honorarios	
Profesor Deportes	1	Honorarios	
Profesor Música	1	Honorarios	

Los gastos de personal son los siguientes:

Tabla 35. Gastos de Personal

GASTOS PERSONAL	AÑO 1		
	Docentes de Planta	Cantidad	Costo Anual
Salario	4	900.000	\$ 43.200.000
Transporte	4	83.139	\$ 3.990.672
Salud	8,5%	76.500	\$ 3.672.000
Pensión	12%	108.000	\$ 5.184.000
ARL	0,522%	4.698	\$ 225.504
Prima de servicios	8,33%	81.895	\$ 3.930.983
Cesantías	8,33%	81.895	\$ 3.930.983
Intereses sobre cesantías	12%	117.977	\$ 5.662.881
Vacaciones	4,17%	40.997	\$ 1.967.851
Aportes al Sena	2%	18.000	\$ 864.000
Aportes ICBF	3%	27.000	\$ 1.296.000
Caja de Compensación	4%	36.000	\$ 1.728.000
Dotación	4	260.000	\$ 1.040.000
Gastos Personal Docente			\$ 76.692.874
Servicios Generales			
Salario	1	368.858	\$ 4.426.295
Transporte	1	83.139	\$ 997.668
Salud	8,5%	31.353	\$ 376.235
Pensión	12%	44.263	\$ 531.155
ARL	0,522%	1.925	\$ 23.105
Prima de servicios	8,33%	37.651	\$ 451.816
Cesantías	8,33%	37.651	\$ 451.816
Intereses sobre cesantías	12%	54.240	\$ 650.876
Vacaciones	4,17%	18.848	\$ 226.179
Aportes al Sena	2%	7.377	\$ 88.526
Aportes ICBF	3%	11.066	\$ 132.789
Caja de Compensación	4%	14.754	\$ 177.052
Dotación	1	260.000	\$ 260.000
Gastos Servicios Generales			\$ 8.793.512
Director			
Salario	1	1.200.000	\$ 14.400.000
Transporte	1	83.139	\$ 997.668
Salud	8,5%	102.000	\$ 1.224.000
Pensión	12%	144.000	\$ 1.728.000
ARL	0,522%	6.264	\$ 75.168
Prima de servicios	8,33%	106.885	\$ 1.282.626
Cesantías	8,33%	106.885	\$ 1.282.626
Intereses sobre cesantías	12%	153.977	\$ 1.847.720
Vacaciones	4,17%	53.507	\$ 642.083
Aportes al Sena	2%	24.000	\$ 288.000
Aportes ICBF	3%	36.000	\$ 432.000
Caja de Compensación	4%	48.000	\$ 576.000
Dotación	1	260.000	\$ 260.000
Gastos Personal Director			\$ 25.035.890
Aprendiz Sena			
Salario	4	368.858	\$ 17.705.179
Transporte	4	83.139	\$ 3.990.672
Salud	12,5%	46.107	\$ 553.287
Pensión	12%	44.263	\$ 531.155
ARL	0,522%	1.925	\$ 23.105
Dotación	1	260.000	\$ 260.000
Gastos Aprendiz Sena			\$ 23.063.398
TOTAL GASTOS DE PERSONAL			\$ 133.585.674

Tabla 36. Honorarios

HONORARIOS		
Descripción	Cantidad	Valor
Honorarios Contador	1	\$ 856.000
Honorarios Psicologo	1	\$ 856.000
Honorarios Profesor Deportes	1	\$21.400 la hora
Honorarios Profesor Musica	1	\$21.400 la hora

5.2.4 Organismos de Apoyo. El apoyo necesario para la puesta en marcha del plan de negocios inicia desde el asesoramiento del Fondo Emprender para la presentación del Plan de Negocios si se decide optar por recursos del fondo como fuente de financiación.

Teniendo en cuenta que uno de los elementos diferenciadores del Jardín Infantil es el método de enseñanza, se requiere mantener contacto y solicitar apoyo en cuanto a pasantías y capacitaciones con los representantes para América Latina del Instituto para el Logro del Potencial Humano.

6. ANÁLISIS LEGAL

El Jardín Infantil se constituirá como una sociedad por acciones simplificada su razón social será Jardín Infantil Martín's Team SAS.

La ley 1258 de 2008 crea la sociedad por acciones simplificadas, en el capítulo 2 de se dicta la constitución y prueba de la sociedad, la cual tendrá que ser creada mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado inscrito en el registro mercantil de la cámara de comercio correspondiente, el documento de constitución tendrá que ser autenticado antes de la inscripción.

Antes de realizar el registro mercantil se debe realizar la consulta de homonimia, la consulta del uso de suelo, la consulta de marca y antecedentes marcarios.

Una vez realizado el Registro Mercantil se debe hacer la inscripción y formalización del Registro único tributario ante la DIAN y la solicitud de inscripción en libros mercantiles en la cámara de comercio.

Por el tipo de actividad que se realizará se debe cumplir con la siguiente ley y decretos:

Ley General del Educación de la Republica de Colombia, Ley 115 de 1994, que regula la prestación del servicio de educación en el territorio nacional.

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

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

La licencia de funcionamiento es fundamental para la puesta en marcha del jardín infantil, la otorga el ministerio de educación que en su página de internet expone lo siguiente:

La licencia de funcionamiento es el permiso estatal otorgado al particular para que una de sus funciones, como es la prestación del servicio público educativo, pueda ser cumplida por éste, sin detrimento de las finalidades del servicio, de la formación integral de los educandos y de la equidad, eficiencia y calidad de la educación. Este permiso significa que el Estado, como garante de la comunidad, da certeza de que el particular asume el compromiso de participar en la prestación del servicio público educativo y ofrece las garantías y condiciones esenciales de pedagogía, administración, financiación, infraestructura y dotación requeridos para desarrollar procesos educativos eficientes y de calidad.

Para obtener la licencia de funcionamiento se tendrá que elaborar la propuesta PEI (Proyecto Educativo Institucional) deberá contener por lo menos la siguiente información:

- a) Nombre propuesto para el establecimiento educativo, de acuerdo con la reglamentación vigente, número de sedes, ubicación y dirección de cada una y su destinación, niveles, ciclos y grados que ofrecerá, propuesta de calendario y de duración en horas de la jornada, número de alumnos que proyecta atender, especificación de título en media académica, técnica o ambas si el establecimiento ofrecerá este nivel.

- b) Estudio de la población objetivo a que va dirigido el servicio, y sus requerimientos educativos.
- c) Especificación de los fines del establecimiento educativo.
- d) Oferta o proyección de oferta de al menos un nivel y ciclo completo de educación preescolar, básica y media
- e) Lineamientos generales del currículo y del plan de estudios, en desarrollo de lo establecido en el Capítulo I del Título II de la Ley 115 de 1994.
- f) Indicación de la organización administrativa y el sistema de gestión, incluyendo los principios, métodos y cultura administrativa, el diseño organizacional y las estrategias de evaluación de la gestión y de desarrollo del personal.
- g) Relación de cargos y perfiles del rector y del personal directivo, docente y administrativo.
- h) Descripción de los medios educativos, soportes y recursos pedagógicos que se utilizarán, de acuerdo con el tipo de educación ofrecido, acompañada de la respectiva justificación.
- i) Descripción de la planta física y de la dotación básica; plano general de las sedes del establecimiento; especificación de estándares o criterios adoptados para definir las condiciones de la planta física y de la dotación básica,
- j) Propuesta de tarifas para cada uno de los grados que se ofrecerán durante el primer año de operación, acompañada de estudio de costos, proyecciones financieras y presupuestos para un período no inferior a cinco años,
- k) Servicios adicionales o complementarios al servicio público educativo que ofrecerá el establecimiento, tales como alimentación, transporte, alojamiento, escuela de padres o actividades extracurriculares, y
- l) Formularios de auto-evaluación y clasificación de establecimientos educativos privados adoptados por el Ministerio de Educación Nacional para la definición de tarifas, diligenciados en lo pertinente.¹⁷

¹⁷ Decreto 3433 del 2008 Ministerio de Educación de Colombia, se encuentra. Disponible en: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-172427_archivo_pdf.pdf

Además del PEI se debe cumplir con una serie de requisitos de infraestructura que se exponen a continuación:

Tabla 37. Requisitos Legales de Infraestructura licencia de funcionalmente

	Aspecto	Si Cumple	No Cumple	Parcialmente	No Aplica
Requisitos legales básicos					
1	El plantel cuenta con licencia de urbanismo y/o construcción				
2	El plantel cuenta concepto de uso para institución educativa				
3	El plantel cuenta con licencia sanitaria				
4	El plantel cuenta con licencia ambiental (Casos establecidos Art. 49 ley 99 de 1993)				
5					
Áreas generales					
5	Las circulaciones son el 25% de las áreas internas (aulas, laboratorio, biblioteca)				
6	Las áreas administrativas equivalen a 0.26 m2 por estudiante				
Aulas de clase					
7	El área por alumno en las aulas de clase es adecuada (2,0 mts2 preescolar – 1,62mts2 básicas)				
8	Todas las aulas cuentan con iluminación natural suficiente (1/5 del área del aula en ventanas)				
9	Todas las aulas cuentan con ventilación cruzada				
10	Todas las aulas cuentan con la altura mínima requerida (2,7 mts lineales)				
Espacios de apoyo pedagógico					
11	El área de la(s) biblioteca(s) es 2,20 mts para el 10% de los estudiantes				
12	La sala de lectura de la biblioteca cuenta con iluminación natural suficiente				
13	Cuenta con los laboratorios adecuados para el total de estudiantes y niveles que espera atender				
14	El laboratorio de Ciencias cuenta con área de 2,2mts por alumno para un curso promedio.				
15	El laboratorio de Ciencias cuenta con una salida de agua cada 8 estudiantes del curso promedio				
16	El laboratorio de Ciencias cuenta con un vertedero cada 8 estudiantes del curso promedio				
17	El laboratorio de física cuenta con área de 2,2mts por alumno para un curso promedio.				
18	El laboratorio de física cuenta con una salida de agua cada 5 estudiantes del curso promedio				
19	El laboratorio de física cuenta con un vertedero cada 5 estudiantes del curso promedio				
20	El laboratorio de física cuenta con una salida de gas cada 5 estudiantes del curso promedio				
21	El laboratorio de física cuenta con una toma eléctrica cada 5 estudiantes del curso promedio				
22	El laboratorio de química cuenta con área de 2,2mts por alumno para un curso promedio.				
23	El laboratorio de química cuenta con una salida de agua cada 5 estudiantes del curso promedio				
24	El laboratorio de química cuenta con un vertedero cada 5 estudiantes del curso promedio				
25	El laboratorio de química cuenta con una salida de gas cada 5 estudiantes del curso promedio				
26	El laboratorio de química cuenta con una toma eléctrica cada 5 estudiantes del curso promedio				
27	El laboratorio integrado cuenta con área de 2,2mts por alumno para un curso promedio.				
28	El laboratorio integrado cuenta con una salida de agua cada 5 estudiantes del curso promedio				
29	El laboratorio integrado cuenta con un vertedero cada 5 estudiantes del curso promedio				
30	El laboratorio integrado cuenta con una salida de gas cada 5 estudiantes del curso promedio				
31	El laboratorio integrado cuenta con una toma eléctrica cada 5 estudiantes del curso promedio				
32	El aula de sistemas/informática cuenta con área de 2,6 mts por alumno para un curso promedio.				

Espacios de recreación y deporte					
33	La edificación cuenta con patios o áreas de recreación pasiva y/o activa equivalentes a 2,4 mts ² por alumno.				
34	La edificación cuenta con canchas acordes al número de estudiantes que espera atender				
35	La edificación cuenta con área de juegos para niños (ludoteca – parque infantil) (preescolar)				
Servicios sanitarios					
36	Existe una unidad sanitaria (lavamanos y sanitario) cada 25 estudiantes para básicas.				
37	Existe una unidad sanitario (lavamanos y sanitario) cada 20 estudiantes para preescolar				
38	Las unidades sanitarias (lavamanos y sanitarios) tienen sistema de ahorro de agua.				
39	El plantel cuenta con depósito de basuras				
40	El depósito de basuras esta protegido contra la lluvia, insectos y roedores				
Áreas administrativas					
41	El plantel cuenta con oficinas y área administrativa				
42	La sala de profesores cuenta con área de 1,8 mts ² por docente				
43	El plantel cuenta con enfermería				
Seguridad y accesibilidad					
44	La edificación no supera los 4 pisos o niveles				
45	De acuerdo al número de personas que puede albergar cada edificación cuenta con el número apropiado de salidas así: De 1 a 100 personas 1 salida De 101 a 500 personas 2 salidas De 501 a 1000 personas 3 salidas De 1000 personas o más 4 salidas				
46	Se pueda acceder a través de rampas a todos los niveles del edificio				
47	Cada piso o nivel de la edificación cuenta con por lo menos 2 salidas				
48	Los pisos de las circulaciones son antideslizantes				
49	Los pisos de las circulaciones no presentan desniveles, huecos, grietas o baldosas sueltas en los pisos				

Características de corredores y rampas					
49	El ancho mínimo de las circulaciones, corredores, rampas es 1.20 mts lineales				
50	No existen columnas, obstáculos o elementos sueltos				
51	Los corredores cuentan con accesos a las escaleras y rampas en puntos reconocibles y continuos				
52	Existen antepechos de protección con altura mínima de 1,30 mts				
Características de las escaleras					
53	El ancho mínimo de las escaleras es 1.20 mts lineales				
54	No existen columnas, obstáculos o elementos sueltos				
55	No existen desniveles, huecos, grietas o baldosas sueltas en los pisos				
56	El ancho mínimo de huellas es de 28 cms y el de contra huellas es de 18 cms				
57	Los escalones no presentan ángulos reducidos en planta				
58	Las escaleras son continuas en todos los niveles				
59	Las escaleras cuentan con pasamanos en los dos costados				
60	Los pasamanos de las escaleras cuentan con alturas diferenciales para adultos y niños o discapacitados				

Fuente: Requisitos infraestructura. Disponible en: http://www.mineducacion.gov.co/1759/articulos-179304_archivo_pdf_requisitos_infraestructura.pdf

7. ANÁLISIS FINANCIERO

7.1 INVERSIÓN INICIAL

Para la puesta en marcha del Jardín infantil se requiere una inversión inicial por los siguientes conceptos:

Tabla 38. Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
Publicidad Lanzamiento	\$ 4.429.000
Requerimientos Pedagogicos	\$ 13.754.152
Muebles y enseres Pedagogicos	\$ 12.554.152
Material didactico y libros	\$ 1.200.000
Material de capacitación docente	\$ 1.320.000
Requerimientos Administrativos	\$ 7.600.488
Muebles y enseres	\$ 2.442.789
Equipo de Computo y Comunicaciones	\$ 5.157.699
Requerimiento Cafeteria	\$ 658.900
Adecuaciones y Redmodelaciones	\$ 5.400.000
Tramites Legales	\$ 268.000
Capital de trabajo	\$ 27.000.000
TOTAL	\$ 60.430.540

7.2 COSTOS Y GASTOS

Se definieron los siguientes costos directos:

Arriendo: Inicialmente el arriendo del inmueble tendrá un costo de 1.500.000 pesos y se incrementará anualmente de acuerdo al IPC.

Servicios Públicos: Se estima que los costos mensuales por servicios sean los siguientes, los cuales se ajustarán de acuerdo al IPC anual

Tabla 39. Servicios públicos proyectados

Servicios	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Acueducto y alcantarillado	3.852.000	4.121.640	4.410.155	4.718.866	5.049.186
Energía eléctrica	3.852.000	4.121.640	4.410.155	4.718.866	5.049.186
Teléfono	1.926.000	2.060.820	2.205.077	2.359.433	2.524.593
Gas	385.200	412.164	441.015	471.887	504.919
TOTAL	10.015.200	10.716.264	11.466.402	12.269.051	13.127.884

Personal y Honorarios: En el primero año los costos directos de personal y honorarios se estiman que sean de 9.543.205 mensuales que corresponden a:

Tabla 40. Personal y honorarios

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TIPO DE CONTRATO	TIEMPO
Docentes planta	4	Indefinido	Tiempo Completo
Servicios Generales	1	Indefinido	Medio tiempo
Aprendiz Sena	4	Aprendiz	Medio tiempo
Psicólogo	1	Honorarios	
Profesor Deportes	1	Honorarios	
Profesor Música	1	Honorarios	

En resumen los costos estimados para los próximos 5 años son:

Tabla 41. Costos directos proyectados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DIRECTOS					
Gastos de Personal	\$ 108.549.784	\$ 114.046.714	\$ 119.928.430	\$ 126.221.866	\$ 132.955.843
Arriendos	\$ 19.260.000	\$ 20.608.200	\$ 22.050.774	\$ 23.594.328	\$ 25.245.931
Servicios	\$ 10.015.200	\$ 10.716.264	\$ 11.466.402	\$ 12.269.051	\$ 13.127.884
Honorarios	\$ 25.680.000	\$ 27.477.600	\$ 29.401.032	\$ 31.459.104	\$ 33.661.242
Depreciación	\$ 4.850.401	\$ 4.850.401	\$ 4.850.401	\$ 3.131.168	\$ 3.131.168
TOTAL COSTOS	\$ 168.355.385	\$ 177.699.180	\$ 187.697.040	\$ 196.675.518	\$ 208.122.068

En cuanto a los gastos operacionales, se estiman los siguientes gastos:

Tabla 42. Gastos Operacionales proyectados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS OPERACIONALES					
Gastos de Personal	\$ 25.035.890	\$ 26.770.203	\$ 28.625.917	\$ 30.611.531	\$ 32.736.138
Honorarios	\$ 10.272.000	\$ 10.991.040	\$ 11.760.413	\$ 12.583.642	\$ 13.464.497
Impuestos					
Arriendos					
Seguros	\$ 321.000	\$ 343.470	\$ 367.513	\$ 393.239	\$ 420.766
Servicios					
Gastos Legales	\$ 368.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Mantenimiento y Reparac	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Adecuación e Instalación	\$ 5.400.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Viaje	\$ -	\$ 4.500.000	\$ -	\$ -	\$ 5.500.000
Depreciación					
Amortizacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diversos	\$ 48.708.000	\$ 45.731.130	\$ 51.201.109	\$ 58.439.316	\$ 66.441.456
TOTAL GASTOS	\$ 91.604.890	\$ 89.935.843	\$ 93.554.952	\$ 103.627.727	\$ 120.162.856

7.3 INGRESOS

Los ingresos operacionales se recibirán por concepto de matrículas y mensualidades, en el estudio de mercado se estimaron 3 escenarios, pesimista, moderado y optimista

Inicialmente teniendo en cuenta el estudio de mercados se había estimado iniciar con mensualidades de 500.000 pesos en jornada completa y 247.000 media jornada, al calcular los costos y gastos y al realizar las simulaciones de viabilidad del proyecto, las matriculas deberían tener un valor para el primer año de 540.000 pesos y 300.000 pesos respectivamente.

En cuanto al número de estudiantes en los escenarios propuestos en el estudio de mercado se asignaron mínimo el 55% de los estudiantes en la jornada de la mañana dada la participación obtenida en las encuestas realizadas.

La idea inicial era tomar el escenario de ingresos moderado y aplicarlo al modelo financiero pero una vez determinados los costos y los gastos y al realizar las simulaciones correspondientes, las matriculas estimadas que comienzan con 39 en el primer año y finalizan con 48 en el año quinto, es viable si todos los niños se encuentran matriculados en la jornada completa, para que convivan las dos jornadas y el proyecto siga siendo viable se debe tener desde el primer año 45 matrículas y desde el tercer año la capacidad instalada del jardín es decir 48 matrículas y todos los años se deben tener máximo 3 niños que se encuentren matriculados en la jornada de la mañana.

Tabla 43. Ingresos Operacionales Proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total # Niños	45	46	48	48	48
No de niños media jornada	3	3	3	3	3
No de niños jornada Completa	42	43	45	45	45
Matricula media jornada	\$ 300.000	\$ 321.000	\$ 343.470	\$ 367.513	\$ 393.239
Matricula jornada completa	\$ 540.000	\$ 577.800	\$ 618.246	\$ 661.523	\$ 707.830
Vlr total por Matriculas	\$ 19.860.000	\$ 26.450.400	\$ 28.301.928	\$ 30.283.063	\$ 32.402.877
Pensión media Jornada	\$ 300.000	\$ 321.000	\$ 343.470	\$ 367.513	\$ 393.239
Pensión Jornada completa	\$ 540.000	\$ 577.800	\$ 618.246	\$ 661.523	\$ 707.830
Ingreso Mes Pensión	\$ 19.860.000	\$ 26.450.400	\$ 28.301.928	\$ 30.283.063	\$ 32.402.877
Ingreso Anual Pensiones	\$ 198.600.000	\$ 264.504.000	\$ 283.019.280	\$ 302.830.630	\$ 324.028.774
Total Anual (matriculas, pensión)	\$ 218.460.000	\$ 290.954.400	\$ 311.321.208	\$ 333.113.693	\$ 356.431.651

7.4 ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 44. Estados de Resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Matriculas	\$ 23.580.000	\$ 25.808.400	\$ 28.851.480	\$ 30.871.084	\$ 33.032.059
Pensiones	\$ 235.800.000	\$ 258.084.000	\$ 288.514.800	\$ 308.710.836	\$ 330.320.595
TOTAL INGRESOS	\$ 259.380.000	\$ 283.892.400	\$ 317.366.280	\$ 339.581.920	\$ 363.352.654
COSTOS DIRECTOS					
Gastos de Personal	\$ 108.549.784	\$ 114.046.714	\$ 119.928.430	\$ 126.221.866	\$ 132.955.843
Arriendos	\$ 19.260.000	\$ 20.608.200	\$ 22.050.774	\$ 23.594.328	\$ 25.245.931
Servicios	\$ 10.015.200	\$ 10.716.264	\$ 11.466.402	\$ 12.269.051	\$ 13.127.884
Honorarios	\$ 25.680.000	\$ 27.477.600	\$ 29.401.032	\$ 31.459.104	\$ 33.661.242
Depreciación	\$ 4.850.401	\$ 4.850.401	\$ 4.850.401	\$ 3.131.168	\$ 3.131.168
TOTAL COSTOS	\$ 168.355.385	\$ 177.699.180	\$ 187.697.040	\$ 196.675.518	\$ 208.122.068
UTILIDAD BRUTA	\$ 91.024.615	\$ 106.193.220	\$ 129.669.240	\$ 142.906.402	\$ 155.230.586
GASTOS OPERACIONALES					
Gastos de Personal	\$ 25.035.890	\$ 26.770.203	\$ 28.625.917	\$ 30.611.531	\$ 32.736.138
Honorarios	\$ 10.272.000	\$ 10.991.040	\$ 11.760.413	\$ 12.583.642	\$ 13.464.497
Impuestos					
Arriendos					
Seguros	\$ 321.000	\$ 343.470	\$ 367.513	\$ 393.239	\$ 420.766
Servicios					
Gastos Legales	\$ 368.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Mantenimiento y Reparac	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Adecuación e Instalación	\$ 5.400.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Viaje	\$ -	\$ 4.500.000	\$ -	\$ -	\$ 5.500.000
Depreciación					
Amortizacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diversos	\$ 48.708.000	\$ 45.731.130	\$ 51.201.109	\$ 58.439.316	\$ 66.441.456
TOTAL GASTOS	\$ 91.604.890	\$ 89.935.843	\$ 93.554.952	\$ 103.627.727	\$ 120.162.856
UTILIDAD OPERATIVA	-\$ 580.275	\$ 16.257.378	\$ 36.114.288	\$ 39.278.675	\$ 35.067.730
Ingresos no Operacionales					
Gastos No Operacionales					
UTILIDAD ANTES DE IMPU	-\$ 580.275	\$ 16.257.378	\$ 36.114.288	\$ 39.278.675	\$ 35.067.730
Impuestos	\$ 598.950	\$ 5.364.935	\$ 11.917.715	\$ 12.961.963	\$ 11.572.351
UTILIDAD NETA	-\$ 1.179.225	\$ 10.892.443	\$ 24.196.573	\$ 26.316.712	\$ 23.495.379

7.5 BALANCE GENERAL

Tabla 45. Balance General

BALANCE GENERAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo						
Efectivo	\$ 39.686.460	\$ 43.956.586	\$ 64.465.415	\$ 100.065.170	\$ 130.557.298	\$ 155.794.233
Total Activo Corriente:	\$ 39.686.460	\$ 43.956.586	\$ 64.465.415	\$ 100.065.170	\$ 130.557.298	\$ 155.794.233
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ 15.655.841	\$ 12.524.673	\$ 9.393.505	\$ 6.262.336	\$ 3.131.168	\$ -
Muebles y Enseres	\$ 5.157.699	\$ 3.438.466	\$ 1.719.233	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos Fijos:	\$ 20.813.540	\$ 15.963.139	\$ 11.112.738	\$ 6.262.336	\$ 3.131.168	\$ -
Total Otros Activos Fijos						
ACTIVO	\$ 60.500.000	\$ 59.919.725	\$ 75.578.153	\$ 106.327.506	\$ 133.688.466	\$ 155.794.233
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	\$ -					
Impuestos X Pagar		\$ 598.950	\$ 5.364.935	\$ 11.917.715	\$ 12.961.963	\$ 11.572.351
PASIVO	\$ -	\$ 598.950	\$ 5.364.935	\$ 11.917.715	\$ 12.961.963	\$ 11.572.351
Patrimonio						
Capital Social	\$ 60.500.000	\$ 60.500.000	\$ 60.500.000	\$ 60.500.000	\$ 60.500.000	\$ 60.500.000
Reserva Legal Acumulada			-\$ 117.923	\$ 971.322	\$ 3.390.979	\$ 6.022.650
Utilidades Retenidas			-\$ 1.061.303	\$ 8.741.896	\$ 30.518.812	\$ 54.203.853
Utilidades del Ejercicio		-\$ 1.179.225	\$ 10.892.443	\$ 24.196.573	\$ 26.316.712	\$ 23.495.379
Revalorizacion patrimonio						
PATRIMONIO	\$ 60.500.000	\$ 59.320.775	\$ 70.213.218	\$ 94.409.791	\$ 120.726.503	\$ 144.221.882
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 60.500.000	\$ 59.919.725	\$ 75.578.153	\$ 106.327.506	\$ 133.688.466	\$ 155.794.233

7.6 FLUJO DE CAJA

Tabla 46. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$ -	\$ 259.380.000	\$ 283.892.400	\$ 317.366.280	\$ 339.581.920	\$ 363.352.654
Matriculas		\$ 23.580.000	\$ 25.808.400	\$ 28.851.480	\$ 30.871.084	\$ 33.032.059
Mensualidad		\$ 235.800.000	\$ 258.084.000	\$ 288.514.800	\$ 308.710.836	\$ 330.320.595
Egresos	\$ -	\$ 259.960.275	\$ 267.635.022	\$ 281.251.992	\$ 300.303.245	\$ 328.284.924
Costos	\$ -	\$ 168.355.385	\$ 177.699.180	\$ 187.697.040	\$ 196.675.518	\$ 208.122.068
Gastos Operacionales		\$ 91.604.890	\$ 89.935.843	\$ 93.554.952	\$ 103.627.727	\$ 120.162.856
Utilidad Operacional	\$ -	\$ 580.275	\$ 16.257.378	\$ 36.114.288	\$ 39.278.675	\$ 35.067.730
Depreciaciones		\$ 4.850.401	\$ 4.850.401	\$ 4.850.401	\$ 3.131.168	\$ 3.131.168
Amortizaciones						
Impuestos		\$ -	\$ 598.950	\$ 5.364.935	\$ 11.917.715	\$ 12.961.963
Flujo de Caja Operativo	\$ -	\$ 4.270.126	\$ 20.508.829	\$ 35.599.755	\$ 30.492.128	\$ 25.236.935
Variacion Cuentas por Pagar						
Variación Otros Pasivos						
Variación del Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en Muebles	-\$ 14.996.941					
Inversión en Equipo de Comput	-\$ 5.157.699					
Inversión en Equipos Cafetería	-\$ 658.900					
Inversión Activos Fijos	-\$ 20.813.540	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Inversión	-\$ 20.813.540	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital	\$ 60.500.000					
Neto Flujo de Caja Financiera	\$ 60.500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO PERIODO	\$ 39.686.460	\$ 4.270.126	\$ 20.508.829	\$ 35.599.755	\$ 30.492.128	\$ 25.236.935
SALDO ANTERIOR		\$ 39.686.460	\$ 43.956.586	\$ 64.465.415	\$ 100.065.170	\$ 130.557.298
SALDO SIGUIENTE		\$ 43.956.586	\$ 64.465.415	\$ 100.065.170	\$ 130.557.298	\$ 155.794.233

7.7 EVALUACIÓN FINANCIERA

Tabla 47. Evaluación Financiera

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo Evaluacion Financiera	- 60.500.000	4.270.126	20.508.829	35.599.755	30.492.128	25.236.935
Flujo de Caja Descontado	- 60.500.000	3.618.751	14.729.122	21.667.110	15.727.500	11.031.297

TASA OPORTUNIDAD	18,00%	
VPN	6.273.780	Favorable
TIR	21,67%	Favorable
VFN	14.352.888	Favorable
VAN	2.006.216	Favorable
Relacion B/C	1,10	Favorable

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Criterio Pay Back	(60.500.000)	(71.390.000)	(79.201.451)	(69.257.294)	(39.715.897)	(10.884.047)
		(67.119.874)	(58.692.622)	(33.657.540)	(9.223.769)	14.352.888

En el primer año de operación en el estado de resultados es negativos, en el primer año se estiman 45 matrículas siendo 48 la capacidad total instalada del Jardín Infantil.

El retorno de la inversión estimado es de 21,67%, la tasa de oportunidad es del 18% teniendo como referencia la tasa definida por el Fondo Emprender para el análisis de proyectos, aunque la diferencia entre la dos tasas es de 3,6%, se debe tener en cuenta que la demanda estimada debe tener una mayor participación de estudiantes en jornada completa.

Los demás indicadores son favorables, la relación beneficio costos es positiva, al igual que el valor presente neto de la inversión, en cuanto a la recuperación de la inversión es de 5 años llevando a valor futuro el flujo de caja de la inversión, la recuperación de la inversión se da en el largo plazo.

En cuanto al capital de trabajo estimado dentro de la inversión inicial, teniendo en cuenta que la operación corresponde a la prestación de un servicio, que dentro de la política de cartera el plazo es de menos de 30 días y que el pago a proveedores se realizara de manera inmediata, hay 2 elementos adicionales que se tuvieron en cuenta el primero es la cobertura de pérdidas iniciales y el segundo es el colchón de efectivo mínimo para la operación. La pérdida del primer año es de 1.179.225 pesos y los egresos mensuales promedio del primer año de operación son 21 millones de pesos el objetivo es que al final del año 1 en el disponible de caja se tenga la operación de 2 meses.

7.8 ANÁLISIS DE RIESGOS

Aunque en la matriz de evaluación de factores internos y externos que se desarrollará en el diagnóstico estratégico se analizarán los riesgos detectados y se definirán estrategias para mitigarlos, a continuación se mencionan con el propósito de tenerlos en cuenta en el análisis de sensibilidad en el estudio financiero.

1. Jardines infantiles del sector con precios bajos
2. El precio de matrícula es superior al precio promedio pagado por el mercado objetivo
3. Según proyecciones demográficas del DANE, la tasa de natalidad bruta en Colombia ha disminuido progresivamente
4. La reforma tributaria y el incremento de la inflación elevará el costo de vida de los colombianos afectando su capacidad de pago.
5. El Jardín Infantil debe contar con mayor número de estudiantes en la jornada completa, la proporción de estudiantes matriculados en media jornada debe ser mínima.

7.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se realizará un análisis de sensibilidad teniendo en cuenta el número de alumnos.

Escenario Pesimista

Si solo se logra tener 20 estudiantes hijos de familiares y amigos en el primer año, el 75% de los estudiantes se encuentren matriculados en media jornada y este comportamiento siga constante durante los siguientes 5 años.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
# matriculas totales	20	20	20	20	20
# matriculas jornada mañana	15	15	15	15	15
# matriculas jornada completa	5	5	5	5	5

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo Evaluacion Financiera	- 60.500.000	- 175.909.874	- 178.639.571	- 125.371.473	- 137.258.620	- 154.256.365
Flujo de Caja Descontado	- 60.500.000	- 149.076.164	- 128.296.158	- 76.304.949	- 70.796.469	- 67.426.879

TASA OPORTUNIDAD	18,00%	
VPN	(552.400.620)	No Favorable
TIR	N.A	El numero es demasiado pequeño para ser calculado
VFN	(1.263.758.804)	No Favorable
VAN	(176.645.478)	No Favorable
Relacion B/C	(8,13)	No Favorable

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Criterio Pay Back	(60.500.000)	(71.390.000)	(291.813.851)	(555.135.038)	(802.997.684)	(1.109.502.439)
		(247.299.874)	(470.453.422)	(680.506.512)	(940.256.304)	(1.263.758.804)

El flujo de caja operativo es negativo durante los 5 años, en todos los años se presentan pérdidas operacionales, la TIR no pudo ser calculada por ser un número tan pequeño, todos los indicadores son desfavorables y las pérdidas se incrementan año a año.

Escenario Optimista

El mejor escenario es lograr tener desde el primer año la capacidad instalada de 48 alumnos en jornada completa y mantener este comportamiento.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
# matriculas totales	48	48	48	48	48
# matriculas jornada mañana	0	0	0	0	0
# matriculas jornada completa	48	48	48	48	48

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo Evaluacion Financiera	- 60.500.000	30.010.126	41.694.829	37.675.983	37.202.158	32.416.667
Flujo de Caja Descontado	- 60.500.000	25.432.310	29.944.577	22.930.766	19.188.459	14.169.624

TASA OPORTUNIDAD	18,00%	
VPN	51.165.737	Favorable
TIR	50,88%	Favorable
VFN	117.054.811	Favorable
VAN	16.361.669	Favorable
Relacion B/C	1,85	Favorable

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Criterio Pay Back	(60.500.000)	(71.390.000)	(48.828.251)	(8.417.438)	34.525.082	84.638.143
		(41.379.874)	(7.133.422)	29.258.544	71.727.240	117.054.811

Si las condiciones se mantienen iguales y solo cambia el número de estudiantes matriculados, los indicadores de viabilidad son muy buenos, la inversión se recupera antes de que termine el segundo año, la TIR es muy superior a la tasa de oportunidad.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

Análisis DOFA

Tabla 48. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

MATRIZ EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
Horarios Flexibles	0,2	4	0,8
Método de enseñanza innovador	0,2	4	0,8
Personal Docente Calificado	0,15	3	0,45
Diseño creativo de instalaciones físicas	0,03	4	0,12
Servicios Complementarios	0,05	3	0,15
Total Fortalezas	0,63		2,32
DEBILIDADES			
Bajo reconocimiento de marca	0,2	2	0,4
Instalación física pequeña	0,05	2	0,1
Precio superior al mercado promedio por el tipo de metodología de enseñanza	0,12	2	0,24
Total Debilidades	0,37		0,74
RESULTADO TOTAL PONDERADO	1		3,06

En la evaluación de los factores internos se observa que las fuerzas internas favorables tienen mayor poder con un peso ponderado de 2,32, mientras que las fuerzas internas desfavorables son menores con un ponderado de 0,76, esto quiere decir que la empresa tiene una posición interna fuerte.

Fortaleza

Las fortalezas con mayor peso ponderado corresponden a los horarios flexibles y el método de enseñanza, estos son los grandes pilares de la propuesta de valor ofrecida para el Jardín Infantil, el siguiente factor de acuerdo al promedio ponderado es el personal docente calificado que estará capacitado en la metodología Glenn Doman, los servicios complementarios corresponden a psicología, monitoreo de cámaras, talleres y jornadas deportivas, el último factor es el diseño creativo de las instalaciones.

Debilidades

El bajo posicionamiento de marca es la debilidad más importante cuando se habla de una nueva empresa este es el factor con mayor peso ponderado con un 0,4, el tamaño de las instalaciones físicas también es una debilidad con un peso ponderado de 0,1 y por la metodología y el horario flexible que ofrece, la mensualidad del jardín infantil va a ser superior a la media del mercado por lo tanto inicialmente se percibe como una desventaja mientras se posiciona la marca.

Tabla 49. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

MATRIZ EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
Madres de familia de tiempo completo en el mundo laboral	0,17	4	0,68
Horarios que ofrece la competencia no coinciden con el horario laboral	0,17	4	0,68
El método de enseñanza lo promueve un colegio de estrato socioeconómico alto en la ciudad	0,15	4	0,6
Desarrollo económico del sector en donde se encuentra el jardín	0,08	3	0,24
Los Jardines Infantiles del sector que gozan de reconocimiento tienen sobrepoblación de alumnos	0,1	2	0,2
Total Amenazas	0,67		2,4
AMENAZAS			
Desconocimiento del método de enseñanza en el mercado objetivo	0,08	3	0,24
Jardines Infantiles del sector con precios bajos	0,07	2	0,14
Ampliación de la capacidad instalada de los competidores	0,06	2	0,12
Disminución de la tasa de natalidad en Colombia	0,05	2	0,1
Incremento en el costo de vida de los colombianos por reforma tributaria e incremento de inflación	0,07	3	0,21
Total Debilidades	0,33		0,81
RESULTADO TOTAL PONDERADO	1		3,21

La evaluación de los factores externos se observa que las fuerzas externas favorables tienen mayor poder con un peso ponderado de 2,4, mientras que las fuerzas externas desfavorables son menores con un ponderado de 0,81, esto quiere decir que la empresa tiene un ambiente externo favorable para la empresa.

Oportunidades

Las oportunidades se observan principalmente en la necesidad que tienen los padres de familia en encontrar jardines infantiles que brinden horarios flexibles de acuerdo a sus horarios laborales, este factor tiene el mayor puntaje ponderado con

un 0,68, mientras que la poca oferta de instituciones que brinden el método de enseñanza propuesto obtuvo un puntaje ponderado de 0,6, otra oportunidad es el desarrollo económico que se observa en el sector en donde se ubicará el jardín y la sobrepoblación en los jardines infantiles que están posicionados en el sector.

Amenazas

El desconocimiento que tiene los padres de familia sobre el método de enseñanza podría convertirse en una amenaza mientras que la marca se posiciona, los precios ofrecidos por la mayoría de los jardines infantiles del sector son inferiores al precio que ofrecerá el jardín infantil debido a los horarios flexibles y al método de enseñanza ofrecido, otra amenaza significativa es la ampliación de la capacidad instalada que podría comenzar a tener la competencia. En cuanto a factores demográficos y económicos, se detecta una amenaza en la disminución de la tasa de natalidad en Colombia, además el crecimiento de la inflación y la nueva reforma tributaria que comenzará a regir a partir de 2017 incrementará el costo de vida de los colombianos y por ende afectará la toma de decisión del consumidor en el momento de escoger el jardín infantil para sus hijos.

8.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Tabla 50. Estrategias Matriz DOFA

		FACTORES INTERNOS				
		FORTALEZAS			DEBILIDADES	
		F1. Horarios Flexibles	F2. Metodo de enseñanza innovador	F3. Personal Docente Calificado	D1. Bajo reconocimiento de marca	D2. Instalaciones físicas pequeñas
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	O1. Madres de familia de tiempo completo en el mundo laboral O2. Horarios que ofrece la competencia no coinciden con el horario laboral O3. El metodo de enseñanza lo promueve un colegio de estrato socioeconomico alto en la ciudad	E1. En la comunicación con los clientes se hará énfasis en la flexibilidad de horarios E2. Mantener contacto con Jardines Infantiles en Mexico y Perú en donde practican el mismo metodo de enseñanza para intercambiar conocimientos sobre la metodología. E3. Mejoramiento continuo del clima laboral, mantener un ambiente de trabajo agradable que minimice el riesgo de deserción del personal docente	E6. La propuesta de valor en cuanto a horarios flexibles y un metodo de enseñanza innovador debe ser comunicado por los canales de comunicación definidos		
	AMENAZAS	A1. Desconocimiento del metodo de enseñanza en el mercado objetivo A2. Jardines Infantiles del sector con precios bajos A3. Ampliación de la capacidad instalada de los competidores A4. Disminucion de la tasa de natalidad en Colombia A5. Incremento en el costo de vida de los colombianos por reforma tributaria e incremento de inflación	E4. Se realizarán Open House que permitan dar a conocer las bondades de la metodología del Jardín Infantil E5. Se realizarán charlas sobre educación a padres de familia antes de la apertura del Jardín Infantil con el proposito de posicionar la marca y generar valor agregado.	E7. Para el funcionamiento del Jardín Infantil, se adoptarán las 5 s del servicio propuestos por el japones Hiroyuki Hirano		

Misión

El Jardín Infantil Martín's Team es una institución educativa que brinda educación integral con el objetivo de formar niños con capacidades excepcionales que crean valor a la sociedad en los diferentes ámbitos en donde se encuentran.

Visión

En el 2023 seremos reconocidos a nivel municipal por brindar educación integral de calidad con énfasis en el desarrollo del ser, mediante la implementación de metodologías educativas innovadoras, con un equipo de trabajo comprometido y emocionalmente inteligente que actúa con amabilidad, generosidad y respeto.

8.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Objetivo General

Ser reconocidos en el sector educativo y en la comunidad en general como un Jardín Infantil que brinda educación de calidad que potencializa el aprendizaje de los niños mediante una metodología alternativa como el método Glenn Doman y además brinda soluciones a los padres de familia cuando tengan inconvenientes por sus horarios laborales.

Objetivos Específicos

Corto Plazo

- Elaborar Proyecto Educativo Institucional teniendo como base fundamental el modelo de enseñanza Glenn Doman.
- Obtener licencia de funcionamiento entregada por el ministerio de educación.
- Contar con el personal idóneo para la puesta en marcha
- Dar a conocer y capacitar a todo el personal docente en el método de enseñanza Glenn Doman.
- Poner en marcha el Jardín Infantil con mínimo 36 alumnos.

Mediano Plazo

- Implementar por completo el Plan de Estudios planteado
- Posicionamiento en el mercado objetivo correspondiente a la Comuna 10 del barrio Provenza de Bucaramanga
- Contar con el flujo de caja requerido para el funcionamiento del Jardín Infantil.
- Lograr una rentabilidad de la inversión mínimo del 25%
- Utilización completa de la capacidad instalada del Jardín Infantil.

- Contar con una red de clientes satisfechos que por medio del voz a voz referencian el Jardín Infantil

Largo Plazo

- Ser reconocido en Bucaramanga como un Jardín Infantil que logra resultados excepcionales en los niños.
- Contar con una comunidad estudiantil cada vez más creciente.
- Obtener certificación de calidad
- Ampliar la capacidad instalada del Jardín Infantil, mejorar las instalaciones trasladándonos a una sede campestre.

9. IMPACTO

El Jardín Infantil Martín's Team en su puesta en marcha realizará una inversión inicial por valor de 60.500.000 pesos, se realizarán compras de equipos de comunicación y computo además muebles y enseres pedagógicos y administrativos, gastos de publicidad y adecuaciones. Durante el proceso de prestación del servicio de preescolar se realizarán operaciones comerciales con proveedores contribuyendo de esta manera al dinamismo económico del municipio de Bucaramanga. En cuanto a la generación de empleos, inicialmente se requiere 6 empleos directos, 4 contratos por honorarios por valor de 169.537.674 pesos anuales.

El propósito del jardín es contribuir al desarrollo de la sociedad mediante la educación y teniendo en cuenta que la educación preescolar es fundamental para desarrollo psicológico y social de los niños, se emplearán métodos de enseñanza que buscan potencializar la creatividad y el pensamiento divergente, fortalecer la formación de la inteligencia emocional y estimula la resolución de problemas complejos en los educando con el propósito de formar personas con capacidades excepcionales capaces de crear valor en la sociedad en los diferentes ámbitos en donde se encuentren.

10. CONCLUSIONES

La elaboración del plan de negocios permitió aterrizar una idea que se tenía desde hace algunos años, fue un proceso en el que inicialmente se investigó un método de enseñanza innovador para la primera infancia, el método Glenn Doman es un método que potencializa la inteligencia de los niños y existen resultados sorprendentes en niños alrededor del mundo, una vez se seleccionó el método la inquietud siguiente fue la capacitación al personal docente, en la investigación se encontró una institución llamada “Instituto para el logro del potencial humano”, en México se encuentra una representante del instituto quien brinda una serie de seminarios y talleres para docentes de educación preescolar.

El análisis de mercados permitió conocer la competencia y por ende encontrar oportunidades de mejora en la propuesta de valor del Jardín Infantil, permitió conocer las opiniones de madres y padres de familia a la hora de seleccionar la institución educativa para sus hijos y así modelar la propuesta de valor.

De acuerdo a la investigación de mercados, los clientes potenciales son padres de familia empleados e independientes entre los 25 y los 40 años de edad, son técnicos, tecnólogos y profesionales, personas trabajadoras, honestas y amigables.

Teniendo en cuenta que el todo de enseñanza es poco conocido se define como una de las estrategias de mercadeo hacer open house en donde se explique el método de enseñanza y diferentes charlas de orientación a padres de familia, con el objetivo de generar afinidad entre el Jardín Infantil y la comunidad.

La idea inicial era ofrecer jornada de la mañana, jornada de la tarde y jornada completa, luego del estudio de mercados y del análisis técnico, se decide inicialmente brindar jornada de la mañana y jornada completa, debido a que se define que el mercado objetivo pertenece al estrato 4, se seleccionó la comuna Provenza como ubicación para el Jardín Infantil, la capacidad instalada es de 12 niños por nivel.

El análisis legal permitió conocer los requisitos necesarios para obtener la licencia de funcionamiento frente al ministerio de educación, se debe elaborar el PEI el cual debe contener los objetivos específicos que se deben lograr con la Educación Preescolar, objetivos dictados en la Ley General de Educación en Colombia, Ley 115 del 8 de febrero de 1994. Dentro de o requisitos para obtener la licencia de funcionamiento se debe cumplir con unas condiciones específicas en cuanto a infraestructura como por el ejemplo el número de estudiante por salón de clase.

En el análisis financiero se observan resultados positivos, teniendo como referencia una tasa de oportunidad del 18%, la TIR es de 21,67% aunque el periodo de recuperación de la inversión es de 5 años, el primer año de operación presenta déficit en estado de resultados. El principal reto es tener desde el primer año las matriculas correspondientes a la capacidad instalada del jardín y máximo 10 niños en la jornada de la mañana puesto que la composición de las matriculas es un factor importante en los resultados de la operación.

11. RECOMENDACIONES

Luego de haber elaborado el Plan de Negocios, se dan las siguientes recomendaciones:

1. Si es posible antes de comenzar a materializar el proyecto, es importante hacer una visita a las instituciones educativas en México de Elisa Guerra representante para Latino América del Instituto para el Logro del Potencial Humano, con el propósito de conocer más de cerca y de manera aplicada el modelo Glenn Doman.
2. Se debe profundizar en estrategias de retención de personal teniendo en cuenta que es una metodología específica que requiere de un proceso de capacitación previo al personal docente.
3. Las jornadas de Open House deben hacerse de manera constante con el propósito de dar a conocer las instalaciones y la metodología del Jardín Infantil.
4. Para lograr recuperar la inversión en menor tiempo posible, además de optimizar gastos se debe hacer un proceso constante de mercadeo que permita la retención y consecución de nuevos clientes que opten por matricular a sus hijos en la jornada completa.

BIBLIOGRAFÍA

CEINCI. Guía de consideraciones éticas, Investigación empresarial. Colombia: Universidad Industrial de Santander, 2015.

COLEGIO GLENN DOMAN. [Citado el 10 de Mayo de 2016] Disponible en: <http://www.colegioglenndoman.edu.co/new-historia.htm>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1753. (9, Junio, 2015) Republica de Colombia. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país. Diario Oficial Bogotá D.C., 2015. No 49538. P. 1-25.

COLOMBIA. MINISTERIOS DE EDUCACIÓN. Decreto 3433. (12, Septiembre, 2008). Por el cual se reglamenta la expedición de licencias de funcionamiento para establecimientos educativos promovidos por particulares para prestar el servicio público educativo en los niveles de preescolar, básica y media. Diario Oficial Bogotá D.C., 2008.

Desarrollo psicosocial las etapas de Erik. [Citado el 10 de Octubre de 2015] Disponible en <<http://www.cepvi.com/index.php/psicologia-infantil/articulos/desarrollo-psicosocial-las-etapas-de-erik>>

DOMAN Glenn, DOMAN Janet. Cómo multiplicarla inteligencia de tu bebé. Diecisieteava Edición. España. Edaf, 2009. 29-56 p.

DOMAN, Glenn. Cómo enseñar a leer a su bebé, España: Aguilar, 1970. 100 p.

El método de lectura Glenn Doman. [Citado el 23 de Septiembre de 2015] Disponible en <<https://ptyalcantabria.wordpress.com/aprendizaje-lecto-escritura-2/metodos-globales/el-metodo-de-lectura-glenn-doman/>>

ESTALAYO, Víctor. Leer bien, al alcance de todos. El Método Doman adaptado a la escuela. España, Biblioteca Nueva, 2007.

FONDO EMPRENDER. Metodología para la implementación de buenas prácticas de formulación fondo emprender. [Citado el 3 de Noviembre de 2015] Disponible en: <<http://www.fondoemprender.com/DocsHerramientas/GUIA-BUENAS-PRACTICAS-DE-FORMULACION-FE-2014.pdf>>

Gimnasio Santa Cristina de Toscana. [Citado el 22 de Octubre de 2015] Disponible en <http://www.toscana.edu.co/cms/images/cms/2c0afe_Pb3jq1Oz.pdf>

GOLEMAN, Daniel: “Los niños aprenden la inteligencia emocional en la vida real”. [Citado el 30 de Mayo de 2016] Disponible en: <http://blog.tiching.com/daniel-goleman-los-ninos-aprenden-la-inteligencia-emocional-en-la-vida-real-especialmente-cuando-son-jovenes/>

GUERRA, Elisa. Filadelfia para Escuelas. [Citado el 10 de Mayo de 2016] Disponible en: <http://www.elisaguerra.org/libros/pedidos-escuelas-2015-2016/filadelfia-para-escuelas/>

KHADEM Riaz, KHADEM Linda, traductores NÚÑEZ Antonio, MERINO Juan Fernando. Alineación Total, Cómo convertir la visión de empresa en realidad. Colombia. Carvajal Educación. 2013.

Kidshealth. Su hijo y su familia. [Citado el 10 de Octubre de 2015] Disponible en http://kidshealth.org/parent/en_espanol/padres/child_care_esp.html

La educación que queremos para la generación de los Bicentenarios. Metas educativas 2021. [Citado el 30 de Noviembre de 2016] Disponible en: <http://www.oei.es/metas2021/datos03.htm>

La familia en Colombia está en crisis. [Citado el 7 de Octubre de 2015] Disponible en <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/la-familia-colombia-esta-crisis/351347-3>

Los bits de inteligencia. [Citado el 10 de Octubre de 2015] Disponible en http://losbitsdeinteligencia_anaegido.blogspot.com.co/2012/04/introduccion-los-bits-de-inteligencia.html

Método Glenn Doman. [Citado el 3 de Noviembre de 2015] Disponible en <http://www.disanedu.com/index.php/metodo-glenn-doman>

OSTERWALDER Alexander, PIGNEUR Yves. Generación de Modelos de Negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Desusto S.A. 2011. 285 p.

PROGRAMA DESPEGAR: Método Doman en Perú. [Citado el 20 de Mayo de 2016] Disponible en: <https://programadespegar.wordpress.com/metodo-doman-2/2-programa-linguistico/>

REMOLINA DELGADO, Lizzeth. Identificación, diseño, documentación, implementación de un SGC para Glenn Doman Escuela Precoz basado en la NTC 9001:2000. Trabajo de Grado Ingeniería Industrial. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. 2007. 37 p.

Todos los niños pueden ser precoces. [Citado el 5 de Mayo de 2016] Disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1502225>

VALERA, Rodrigo. Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Cuarta Edición. Colombia, Pearson, 2014.

VARGAS SOTO, Sandra Rocío. Plan de negocios para la creación de un jardín infantil con énfasis en liderazgo como competencia transversal. El jardín del maestro ciruela. [Citado el 20 de Noviembre de 2016] Disponible en: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4564/SandraVargas2013.pdf?sequence=1>

YAGLIS, Dimitrios. Montessori: La Educación natural y el medio. México: Trillas, 1989. 111 p.