

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA



Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia

Proyecto de Graduación

Tema:

**Desarrollo de plan de negocios para
la guardería y preescolar Chapter One.**

Nombre del estudiante:

Sofía Rodríguez García

Tutor:

Francisco Campos Quesada

Fecha

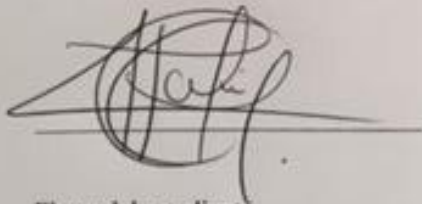
09 de Julio del 2019

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo *Sofía Rodríguez García* mayor de edad, portador de la cédula de identidad número *402050665* graduado de carrera de maestría en *Administración de negocios* de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Master en Administración de Negocios con énfasis en *Gerencia*, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: *Desarrollo de plan de negocios para la guardería y preescolar Chapter One*, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; Artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los *09* días del mes de *Julio* del año dos mil diecinueve.



Firma del estudiante.

Cédula: 402050665

Carta del Tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 10 de Julio de 2019

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante *Sofía Rodríguez García*, cédula de identidad número 402050665, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Desarrollo de plan de negocios para la guardería y preescolar Chapter One**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de *Master en administración de negocios*.

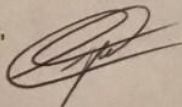
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	28%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	19%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	18%
	TOTAL		95%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



Nombre: Francisco Campos Quirós
Cédula identidad: 105900330
Carné Colegio Profesional: II5256

Carta del lector**CARTA DE LECTOR**

San José,

**Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera**

Estimado señor

La estudiante Sofia Rodríguez García, cédula de identidad 402050665, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Desarrollo de plan de negocios para la guardería y preescolar Chapter One", el cual ha elaborado para obtener su grado de Master en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

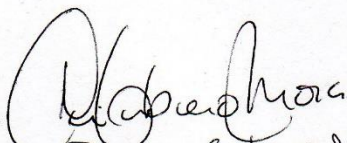
Atte.

Firma

Nombre

Cédula

Carné


Denia Cubero Mora
1-909-502

Carta del filólogo

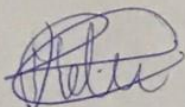
17 de setiembre de 2019

Heredia,

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera Maestría en Administración de Negocios

Estimado señor,

La suscrita da fe de que la tesis titulada "*Desarrollo de un plan de negocios para la guardería y preescolar Chapter One.*", escrito por la estudiante Sofia Rodriguez Garcia, cédula 402050665, ha sido sometido a una revisión filológica. Al documento se le han realizado las modificaciones pertinentes en distintos niveles textuales, entre estos, intención comunicativa, estructura, cohesión y coherencia, puntuación y ortografía.



Bach. Melissa Ramírez Cambroneró
Filóloga Clásica, Universidad de Costa Rica
Céd: 207120441

**Carta de autorización de los autores para la consulta, reproducción
parcial o total y publicación electrónica de los trabajos finales de graduación**

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, 18 de septiembre del 2019

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

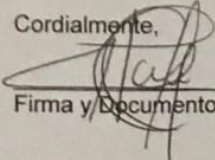
Estimados Señores:

El suscrito (a) Sofia Rodriguez Garcia con número de
identificación 402050665 autor (a) del trabajo de graduación titulado
Desarrollo de un plan de negocios para la guardería y preescolar
Chapter One

presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar por el título
de Master en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia; (SI) / (NO)
autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines
académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual
contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos
Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica

Cordialmente,


Firma y Documento de Identidad 402050665

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, primero que todo, a Dios y a la Virgen de los Ángeles por ayudarme dándome la fuerza, la dedicación y la perseverancia para poder concluir este trabajo. También se lo dedico a mi esposo, quien ha sido un apoyo incondicional a lo largo de este proyecto y es quien me ha motivado e impulsado para poder seguir cumpliendo mis metas profesionales. Por último, agradezco a mi familia, a mis padres y hermanos, quienes de alguna u otra forma me han apoyado siempre y han estado junto a mí durante estos meses de realización del proyecto.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme dado la perseverancia y la constancia para terminar este trabajo y poder obtener un logro profesional más.

A mi esposo por ser un pilar muy importante en este momento de mi vida y que me impulsa y me motiva para seguir creciendo como profesional.

A mi madre, aunque no puede estar junto a mí para ver este logro profesional, sé que desde el cielo ella me cuida y guía y estaría muy feliz y orgullosa por este logro.

A mi padre y a mis hermanos que me han brindado su apoyo incondicional en todo este proceso.

Al profesor Francisco Campos por su guía y consejos que me ayudaron a realizar este trabajo de la mejor manera.

Al director de la carrera Don Luis Román por su valioso compromiso y disposición a ayudarme en este proceso.

Índice

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA EN ESTUDIO	1
1.1 Formulación del problema.....	2
1.2 Objetivos de la investigación.....	6
1.2.1 Objetivo General.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos	6
1.3 Alcances y limitaciones.....	6
1.3.1 Alcances:.....	6
1.3.2 Limitaciones:	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Contexto Histórico.....	9
2.1.1 Antecedentes de la organización:	9
2.1.2 Visión:.....	11
2.1.3 Misión:.....	11
2.2 Contexto teórico	12
2.2.1 Administración:	12
2.2.2 Principios de la administración	12
2.2.3 Procesos de la administración.....	13
2.2.4 Planificación	14
2.2.5 Plan de Negocios	14
2.2.6 Usos del plan de negocios	14
2.2.7 Estructura de un plan de negocios	15
2.2.8 Plan de Mercadeo	16
2.2.9 Objetivos del mercadeo	17
2.2.10 Benchmarking.....	17
2.2.11 Publicidad digital	19
2.2.12 Plan Operativo	21
2.2.13 Objetivos del área operativa	21
2.2.14 Plan Organizacional.....	22
2.2.15 Estructura Organizacional	22
2.2.16 Organigrama	23
2.2.17 Captación de personal.....	24
2.2.18 Plan Financiero	25
2.2.19 Sistema Contable	25
2.2.20 Estados financieros proyectados.....	26
2.2.21 Estado de Resultados	26
2.2.22 Flujo de Efectivo:	27
2.2.23 Balance General.....	28
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	30
3.1. Enfoque de la investigación.....	31
3.2 Muestreo de la investigación	32
3.2.1 Muestra	32
3.2.2 Muestra en la investigación cualitativa	32
3.2.3 Tipo de muestra	33

3.2.4 Clase de muestra.....	33
3.3.1 Recolección de los datos desde un enfoque cualitativo.....	34
3.3.2 Fuentes para la recolección de datos	34
3.3.2.1 Fuentes primarias.....	35
3.3.2.2 Fuentes secundarias	38
3.4 Diseño del proceso de investigación cualitativa.....	40
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	42
4.1 Introducción al análisis de datos.....	43
4.1.1 Objetivos del mercadeo para Chapter One	45
4.1.2 Tamaño del mercado meta	46
4.1.5 Estrategia de precio	61
4.2 Plan Operativo	63
4.2.1 Especificaciones del servicio.....	63
4.2.2 Ubicación de Chapter One.....	66
4.2.3 Procesos operativos de Chapter One	67
4.2.4 Equipo.....	72
4.2.5 Inventario de Chapter One.....	73
4.2.6 Capacidad instalada de Chapter One.....	74
4.2.7 Diseño y distribución de Chapter One.....	75
4.2.8 Mano de obra requerida.....	76
4.3 Plan Organizacional.....	77
4.3.1 Plan organizacional.....	77
4.3.2 Estructura Organizacional	77
4.3.3 Funciones generales y específicas del puesto.....	78
4.3.4 Captación de personal.....	92
4.3.4.1 Reclutamiento del personal	92
4.3.4.2 Selección del personal	97
4.3.4.3 Contratación del personal	102
4.3.4.4 Inducción	105
4.3.5 Administración de sueldos y salarios	107
4.4 Plan Financiero	108
4.4.1 Inversión inicial	108
4.4.2 Estados financieros proyectados.....	110
4.4.2.1 Estado de resultados	110
4.4.2.2 Flujo de Efectivo	115
4.4.2.3 Balance General.....	116
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
5.1 Conclusiones.....	119
5.2 Recomendaciones	121
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	122
ANEXOS	126

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama.....	24
Figura 2. Estado de resultados.....	27
Figura 3. Flujo de efectivo.....	28
Figura 4. Balance general	29
Figura 5. Logo de chapter one	44
Figura 6. Ubicación de chapter one	66
Figura 7. Distribución de las instalaciones.....	75
Figura 8. Organigrama chapter one	78
Figura 9. Estado de resultados de chapter one.....	110
Figura 10. Flujo de efectivo de chapter one	115
Figura 11. Balance general de chapter one.....	116

Índice de Tablas

Tabla 1. Población total en costa rica de las edades que se consideran para las guarderías	47
Tabla 2. Comparativa de población por edad y nacimientos de los últimos 4 años	48
Tabla 3. Estimación de población por edad del cantón de heredia	48
Tabla 4. Estimación de la población que asiste a cuidado y/o educación por edad	49
Tabla 5. Estimación de población por edad en los quintiles cuatro y cinco del promedio de ingreso por hogar.	50
Tabla 6. Estimación de población de niños que asisten al servicio de cuidado y/o educación en el cantón de heredia.	52
Tabla 7. Comparativa de precios entre la competencia directa y chapter one	63
Tabla 8 agenda semanal de actividades y talleres	70
Tabla 9. Equipo aulas	72
Tabla 10. Equipo aula bebés	72
Tabla 11. Equipo áreas comunes	72
Tabla 12. Equipo de oficina	72
Tabla 13. Equipo juegos	73
Tabla 14. Equipo cocina	73
Tabla 15. Inventario inicial	74
Tabla 16. Mano de obra requerida en el 2020, 2021 y 2022	76
Tabla 17. Procedimientos de reclutamiento de personal	95
Tabla 18. Procedimiento de selección del personal interno	100
Tabla 19. Procedimiento de selección del personal externo	101
Tabla 20. Procedimiento de contratación de personal	104
Tabla 21. Procedimiento de inducción de personal	107
Tabla 22. Administración de sueldos y salarios	108
Tabla 23. Inversión inicial	109
Tabla 24. Talleres	112
Tabla 25 competencia directa de chapter one	146

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA EN ESTUDIO

1.1 Formulación del problema

En el contexto de centros educativos cada vez más competitivos, particularmente en el nivel de preescolar, es imperativo contar con un excelente plan de negocios dado que la finalidad en este, como en cualquier otro emprendimiento, es tener éxito. Por lo tanto, se debe contar con una estructura definida para cada parte del negocio, por ejemplo, un buen plan para cada área: marketing, operaciones, organización y finanzas. Para esto es necesario hacer un análisis de la situación actual, así como de las posibles variaciones, y de esta manera estructurar el plan de negocios.

El presente trabajo surgió de la necesidad palpable de un plan de negocios sólido, ya que, en la guardería y preescolar Chapter One no existe uno bien estructurado, por lo cual se pretende proporcionar a la institución un plan de negocios que sea práctico, de fácil uso, funcional y proveer una guía que apoye la toma de decisiones relacionada con el marketing, operaciones, organización y finanzas de la guardería y preescolar.

Recientemente Chapter One cerró sus puertas principalmente por presiones financieras, debido a una disminución en la demanda de servicios en el último año de operaciones y los altos costos fijos que se poseían. Además, la situación fiscal del país influyó directa e indirectamente en las finanzas de la guardería debido a los nuevos impuestos y la posible menor demanda de sus servicios. Por lo anterior, se tomó la decisión de cerrar de momento y reabrir nuevamente luego de hacer un amplio análisis de la situación y una planificación acorde. De ahí, la importancia del desarrollo de este plan de negocios, ya que, se pretende utilizar como guía para tener más claro el manejo y el enfoque.

En el mediano y largo plazo, la elaboración y utilización de un plan de negocios para la guardería y preescolar Chapter One propiciará la creación de planes de marketing, la

estandarización de los procesos de la organización, la viabilidad financiera, y el desarrollo de un plan operativo que se conjugarán para brindar estabilidad a la institución.

Chapter One es un establecimiento educativo que abrió sus puertas en mayo del 2016, se encontraba ubicado en San Francisco de Heredia y se creó enfocado para niños de 6 meses a 6 años de edad, donde se desarrollaban integralmente las áreas cognitivas, físicas y emocionales dentro de un espacio seguro y supervisado por profesionales en el área de la educación infantil. La escasez de tiempo es una realidad para la mayoría de los padres y madres profesionales, a raíz de sus obligaciones cotidianas, principalmente las laborales, es por ello que se dispuso de un servicio de calidad para sus hijos con horarios convenientes. La idea inicial fue no solamente garantizar un lugar acorde con las necesidades de cada padre y/o madre mientras se encontraban laborando, sino que se le ofrecieran las mejores condiciones del mercado a un precio justo. El servicio abocaba al cuidado físico y emocional de los niños, así como a su estimulación mediante programas educativos. El compromiso de Chapter One era suplir todas las necesidades fundamentales de los niños durante su estancia en las instalaciones por lo que se ofrecía estimulación sensorial, idioma inglés, música, arte, yoga, juegos de roles, y educación física, entre otras actividades, y proporcionaba un espacio con todas las herramientas para desarrollar las capacidades de los menores, manejado por profesionales en educación.

El servicio se orientaba a un segmento socioeconómico comprendido por clase media y media alta. Además, contaba con una junta directiva que era la que tomaba las decisiones sobre rumbo del centro educativo. En su mejor momento Chapter One llegó a cuidar alrededor de 30 niños, siendo este su punto más alto en cantidad de matrículas. Lamentablemente en el 2018 hubo ciertos factores internos y externos que afectaron las

finanzas del negocio y la junta directiva tomo la decisión de cerrar sus puertas temporalmente, para realizar una reorganización y un plan para su próxima apertura.

El principal problema observado en la guardería y preescolar Chapter One radicó en la ausencia de un plan de negocios claramente definido, tecnificado y sustentado en conocimiento profesional que le permitiera realizar sus funciones acordes con las necesidades reales de la institución y su personal. Por lo que se formula el siguiente planteamiento:

¿Cómo se puede Desarrollar un plan de negocios que le brinde una estrategia competitiva a la empresa de servicios de guardería y preescolar Chapter One?

El fin del proyecto es incrementar la estabilidad de la institución mediante un plan de negocios que le dé una guía y el enfoque necesario al inversionista para que le ayude a tomar mejores decisiones y de esta forma sobrevivir en un mercado tan competitivo y con un panorama macroeconómico tan complejo como el que se está viviendo en estos momentos en el país.

El negocio posee una serie de limitantes básicamente relacionados con la falta de procesos estructurados que soporten el día a día del negocio. Es importante proveer herramientas como estados financieros en los que se refleje el flujo de efectivo, balance general y estado de resultados, ya que, la empresa por el momento simplemente lleva un recuento de sus ingresos y gastos del dinero. Los estados financieros aunados a ciertas razones financieras simples le añadirán mucho valor al negocio en términos de ganancias, márgenes y control.

Otra limitante es la falta de mercadeo, ya que no se contaba con un plan definido, y dar a conocer el negocio sin publicidad y por medios de recomendaciones es sumamente complicado. Por este motivo, se desea desarrollar es un plan de marketing que analice realmente cual es el mercado meta, donde sería mejor reabrir la institución y, además, cuál es la mejor estrategia de promoción del servicio. No hay que dejar de lado la estrategia de precios, en la que se definirá cuál va a ser la fijación y/o políticas de precios según los servicios que se van a brindar, los riesgos y oportunidades que nos ofrezca el mercado y otros factores que pueden afectarlos.

Finalmente, a medida que la empresa va creciendo es necesaria una estructura organizacional, ya que en su inicio eran únicamente tres socios inversionistas de los cuales dos participaban activamente de las operaciones del negocio y dos personas adicionales que apoyaban en el día a día (desde la parte administrativa, pasando por el cuidado y educación de los niños(as) hasta la limpieza del lugar). Por lo que el diseño de una estructura organizacional va a apoyar de manera adecuada las diferentes áreas de la empresa durante su desarrollo.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios que le brinde una estrategia competitiva a la empresa de servicios de guardería y preescolar Chapter One.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un plan de mercadeo que permita posicionar la marca como una opción educativa para los consumidores y al mismo tiempo permita la atracción y adquisición de clientes.
- Crear una estructura organizacional que provea claridad en los puestos y responsabilidades de cada rol.
- Generar el planeamiento necesario que garantice la solidez financiera del proyecto a mediano y largo plazo.
- Gestionar procesos efectivos para el área educativa que permitan estandarizar los métodos de enseñanza a lo largo del año.

1.3 Alcances y limitaciones

1.3.1 Alcances:

- El mercado meta del estudio es la ciudad de Heredia.
- Se usará como marco de referencia la legislación actual.
- Se analizarán los procesos de mercadeo, finanzas, operativos y organizacionales.

- El análisis abarcara dos años de operación.

1.3.2 Limitaciones:

- No se podrán anticipar cambios a la regulación actual.
- No se puede anticipar los cambios macroeconómicos del país.
- No se cuenta con la información suficiente de la competencia (guarderías y/o preescolares de la zona).

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se analizarán los trabajos de algunos autores, las definiciones y los distintos puntos de vista, que ayuden a comprender lo que es un plan de negocios, logrando de esta manera analizar la viabilidad de la reapertura de Chapter One. En este apartado también se desarrollará el contexto histórico y el teórico, que ayudará a comprender la temática expuesta en capítulos posteriores, sirve, además, de referencia para ubicar a los lectores con datos tales como dónde se originó Chapter One y cuál fue su visión y misión.

En el plano teórico, abarcaremos temas desde el concepto de administración hasta llegar a los distintos planes que abarcará el plan de negocios (mercadeo, operativo, organizacional y financiero).

2.1 Contexto Histórico

2.1.1 Antecedentes de la organización:

En el año 2016, tres jóvenes emprendedores se plantearon la posibilidad de abrir una guardería y preescolar en la provincia de Heredia, lugar de origen de los tres individuos. Una de las socias es educadora de preescolar y planteo la creciente necesidad de lugares de cuidado para niños(as), ya que desde algún tiempo a la fecha los padres y madres de familia deben salir a trabajar y ocupan de un lugar donde puedan dejar a sus hijos(as) con toda tranquilidad. Chapter One se creó con la idea de que fuera un establecimiento educativo enfocado a niños y niñas, donde se desarrollaran integralmente sus áreas cognitivas, físicas y emocionales dentro de un espacio seguro y supervisado por profesionales en el área de la educación infantil. Uno de los principales objetivos era garantizar un lugar acorde con las necesidades

de los padres y madres mientras estos se encontraban laborando, así como ofrecer las mejores condiciones del mercado a un precio que fuera justo. Se ofrecía un servicio de educación preescolar en las mañanas y en las tardes de cuido, donde todos los servicios fueran en el idioma inglés, ya que el inglés es una herramienta muy útil para el desarrollo educativo y posteriormente profesional. La metodología que se utilizó estaba especializada para que los niños construyeran su aprendizaje, donde se les brindaba todo el material didáctico y las docentes guiaran el proceso pedagógico. De esta manera es el menor de edad quien por medio de sus intereses y necesidades desarrollará el proceso de aprendizaje y exploración. El servicio se brindaba de lunes a viernes de 6:30am a 6:30pm.

En la búsqueda de lugares óptimos para brindar el servicio se encontró con una propiedad en San Francisco de Heredia, que de inmediato se comenzó a alquilar y a acondicionar para el fin citado. Después de obtener todos los permisos que se requerían para poder funcionar a cabalidad el 30 de mayo del 2016, Chapter One abrió sus puertas a su primer grupo de estudiantes.

Ese primer año, de mayo a diciembre del 2016, sólo laboraban dos personas en el cuido y educación de los niños(as): una profesional en educación preescolar y la otra profesional en administración de negocios, con tareas administrativas, pero apoyando en el área de cuido; y una persona en el área de limpieza, pues la cantidad de menores matriculados no era mayor a 10, por lo que se consideraba innecesario contratar más personal. Para inicios del 2017 se empleó una estrategia de publicidad con la idea de atraer más matrículas y hacer crecer el negocio. Dicha estrategia dio resultado y en enero del 2017 se consideró la contratación de una persona más que se encargara del cuido y educación de los niños(as). En febrero esa persona inició labores en la guardería. El 2017 fue un excelente año, tanto a nivel de matrículas, que continuaban creciendo, así como, económicamente, por lo que Chapter One

se encontraba bastante estable.

Posteriormente, hacia mediados del año 2018 ciertos factores internos y externos empezaron a ejercer presión sobre las finanzas del negocio, por lo que se estuvo analizando la situación financiera por aproximadamente 4 meses entre los socios y el contador de la empresa. Se llegó a la conclusión que lo mejor era cerrar temporalmente, por lo que el 21 de diciembre del 2018, Chapter One no sólo cerro el ciclo escolar sino también sus puertas por tiempo indefinido.

2.1.2 Visión:

Convertirse en una institución académica sólida y reconocida, con instalaciones modernas y especializadas, además, con una oferta de estudios innovadora y vanguardista que contribuya con el desarrollo de habilidades de niños(as) y adolescentes durante muchas generaciones.

2.1.3 Misión:

Ser una institución responsable con una oferta de servicio atractiva que permita el desarrollo integral de los niños(as) de una manera focalizada, en un ambiente seguro, confiable y divertido a precios accesibles para los padres.

2.2 Contexto teórico

2.2.1 Administración:

Es vital iniciar este compendio teórico con el concepto de administración, debido a que esta ciencia y arte es la que da origen a todo el trabajo investigativo. La administración ayuda a gestionar de mejor forma los recursos de las empresas y negocios, también ayuda a los mismos a ser más eficientes.

El termino administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto a ellas. (Robbins y Decenzo, 2002, p. 5)

2.2.2 Principios de la administración

Una vez definido el concepto de administración es de suma importancia explicar cuáles son sus principios, por lo que a continuación se citan los cuatro principios de la administración según Taylor; expuestos por Robbins y Decenzo, (2002) en su libro *Fundamentos de la Administración*:

1. Desarrollar una ciencia para cada uno de los elementos del trabajo de un individuo, que reemplace el viejo método de la regla empírica.

2. Seleccionar al obrero científicamente y, después, capacitarlo, prepararlo y desarrollarlo. (Antes, los obreros elegían su trabajo y se capacitaban como podían.)
3. Cooperar de buen talante con los obreros para garantizar que todo su trabajo se sujete a los principios de la ciencia que se hayan desarrollado.
4. Dividir el trabajo y la responsabilidad en partes casi iguales entre los gerentes y obreros. Los primeros absorben todo el trabajo para el que están mejor preparados que los obreros. (Antes, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad estaban depositados en los obreros.) (p.30)

2.2.3 Procesos de la administración

La idea con la creación de un negocio es alcanzar alguna meta específica que se tenga. Para lograr alcanzar dicha meta se necesitan fijar objetivos, buscar los medios para lograrlo, la persona encargada de llevarlo a cabo (gerente) y sobre todo trazar o seguir procesos. Para comprender mejor, a continuación, se citan los procesos definidos por los autores Robbins y Decenzo, (2002).

Planificar: Incluye definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades.

Organizar: Incluye determinar qué tareas serán llevadas a cabo, cómo se realizarán, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién y dónde se tomarán las decisiones.

Dirigir: Incluye motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos que se presenten.

Controlar: El proceso de vigilar el desempeño, compararlo con metas y corregir todas las desviaciones sustantivas. (p. 7)

2.2.4 Planificación

Planificar abarca definir los objetivos o las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. (Robbins y Decenzo, 2002, p. 80)

2.2.5 Plan de Negocios

El plan de negocio es un documento que abarca la estructura, lineamientos y estrategia a seguir por parte de un negocio para alcanzar sus metas, como lo menciona el autor a continuación.

El ejercicio que requiere articular la estrategia, las tácticas y las operaciones del negocio en un documento escrito, asegura un análisis riguroso y lleva a una mayor claridad de pensamiento. (Friend y Graham, 2008, p.15)

2.2.6 Usos del plan de negocios

Existen distintos usos para un plan de negocios, esto depende del enfoque, el grado de detalle, del tipo de negocio (si es servicio o producto), el grado de profundidad y hasta en la forma en que la persona interprete el plan.

“El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación.” (Weinberger, 2009, p. 33)

Friend y Graham (2008) en su libro *Cómo diseñar un plan negocios* señala lo siguiente:

Los motivos comunes por lo que se produce un plan de negocios son los de obtener la aprobación o el financiamiento de un proyecto, y el de ayudar a gestionarlo. Sin embargo, el proceso de su preparación puede ser utilizado como un mecanismo mediante el cual se reconcilian visiones conflictivas y se construye el consenso, como así también un mecanismo para la comunicación de la visión, la misión y los objetivos de las grandes empresas. Pueden prepararse también planes de negocios como parte de un proceso licitatorio con el fin de ofrecer bienes o servicios a organismos estatales. (p. 16)

2.2.7 Estructura de un plan de negocios

El plan de negocios debe ser un documento dinámico, creativo y no debe ser aburrido para el lector, además, debe ser redactado con claridad para poder entender lo que se quiere decir, por lo que en su estructura se debe encontrar dividido por distintas secciones que abarquen el marketing, el plan operativo, de organización y financiero, que se encuentran ceñidas en el resumen ejecutivo.

Weinberger, (2009) en su libro *Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*, afirma lo siguiente: “Cada emprendedor e inversionista requiere un plan de negocios particular y por ello, el empresario debe ser capaz de definir cuál es la mejor estructura, en función a la solicitud de cada destinatario, audiencia o público demandante” (p. 33).

2.2.8 Plan de Mercadeo

Esta parte del plan es de las más importantes, porque es la manera en que se va a dar a conocer el servicio y debe ser muy bien manipulada para que acerque positivamente al consumidor hacia objetivo que deseamos lograr. Alcaraz (2006) en su libro *El emprendedor de éxito* señala lo siguiente:

La mercadotecnia se encarga del procedo de planear las actividades de la empresa en relación con el precio, la promoción, la distribución y venta de bienes y servicios que ofrece, así como de la definición del producto o servicio con base en las preferencias del consumidor, de forma tal que permitan crear un intercambio (entre empresa y consumidor) que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización. (p.71)

Definiremos mercadotecnia como un proceso social y administrativo por medio del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean al crear e intercambiar productos y valores por otros (Kloter y Armstrong, 1991, p.5).

Kloler y Armstrong (1991) en su libro *Fundamentos de la Mercadotecnia* señala lo siguiente:

Enfoque de administración de mercadotecnia sostiene que para lograr los objetivos de la organización es indispensable determinar las necesidades y los deseos de los mercados meta, y entregar los satisfactores deseados de manera más eficaz y eficiente que los competidores. (p.13)

2.2.9 Objetivos del mercadeo

Para definir los objetivos del mercadeo es muy importante definir el qué, el cuánto y el cuándo, además de trazarse metas medibles con el tiempo, por ejemplo, de corto plazo, de mediano plazo, y de largo plazo, eso le ayudara a lograr los objetivos propuestos. Según Alcaraz (2006) “es necesario definir lo que se desea lograr con el producto o servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento del mercado. Se debe tener en cuenta el área y segmento de mercado en que se piensa incursionar”. (p.71)

También, se han sugerido cuatro objetivos posibles: maximización del consumo, la satisfacción del consumidor, posibilidades de elección y calidad de vida. (Kotler y Armstrong, 1991, p17)

2.2.10 Benchmarking

El benchmarking busca que aprendamos de los demás, de nuestro sector competitivo u otro sector para generar mejoras significativas en los procesos de negocio y actividades de cara al cliente. (Vanegas y Angulo, (s.f.), p.64)

Vanegas y Angulo, (s.f.) en su artículo Benchmarking: en el camino de la competencia señalan los siguientes beneficios de elemento para el marketing empresarial:

Los resultados de un análisis Benchmarking de competitividad, constituyen el apoyo para:

- Definir objetivos de mejorar la efectividad y competitividad relativa de:
 - Puntos de venta y servicios.
 - Equipos comerciales que operan áreas de mercadeo concretas.

- Definir objetivos de mejora de la calidad de servicio:
 - “Producida” en puntos de ventas.
 - “Percibida” por segmentos de clientes concretos.

- Cambiar estrategias de comercialización de productos y servicios.

- Rediseñar productos y servicios para que resulten más apropiados a las necesidades y expectativas de segmentos de clientes específicos.

- Innovar en los métodos y procedimientos de gestión de clientes que emplean comerciales y personal de contacto de su empresa.

- Rediseñar elementos merchandising, folletos y otros soportes de comunicación con clientes y usuarios. (p.65)

2.2.11 Publicidad digital

Mendoza, (2017) en su artículo Publicidad digital y redes sociales dirigidas a jóvenes de la ciudad de Sucre. Investigación y Negocios, afirma lo siguiente:

La publicidad digital viene a ser una combinación entre aspectos creativos y técnicos del Internet. La publicidad digital no sólo implica construir y promover un sitio Web, ni tampoco colocar anuncios banner de un sitio en otro sitio Web, dar fuerza a redes sociales, promover la marca e imagen de la empresa. (p.189)

En la actualidad contamos con diferentes tipos de publicidad digital, las más utilizadas tanto por jóvenes como por adultos son las redes sociales, a continuación, se explicará que es una red social y cuáles pueden servir para realizar publicidad digital.

Las redes sociales son un espacio digital en el que personas, marcas y entidades (Instituciones públicas, empresas, ONGs, asociaciones...) pueden crear una red de contactos e interactuar. (García, 2019, párr.3)

Mendoza, (2017) cita algunos ejemplos de redes sociales:

- Facebook: Es la red en la que podemos realizar una mayor cantidad de promociones, con uso de medios audiovisuales integrados y gran repercusión en la audiencia.
- Twitter: Al contrario que Facebook, Twitter es mucho más reacia a los mensajes promocionales. En Twitter prima la aportación de contenidos que el usuario considere valioso: Consejos, noticias relacionadas con nuestro sector, comentarios e interacción. Es el mejor medio para conocer lo que los potenciales clientes opinan de nosotros.
- LinkedIn: No es un buen medio para realizar publicidad. Las funciones habituales para las que las empresas usan LinkedIn son expandir su red de contactos profesionales y la selección de personal. Tiene funciones útiles como las recomendaciones profesionales que son muy valoradas por los especialistas en recursos humanos.
- YouTube: Es el paraíso de la promoción viral. Cualquier empresa puede publicar un vídeo en YouTube. Los usuarios de YouTube tienden a difundir rápidamente aquellos vídeos que les resultan graciosos o interesantes. Por el contrario, YouTube puede hundir rápidamente la reputación de una empresa que no conecte con el gusto de los usuarios.
(Información, 2016)
- Mailing: El comienzo de la publicidad en internet tiene su raíz en el correo directo, conocido también como mailing, que consiste en enviar un mensaje publicitario a través del correo electrónico. Este tipo de publicidad ha sobrevivido hasta hoy, pero ya no es tan eficaz.

- Google: La publicidad totalmente gratuita y muy eficaz en estos días es registrarse en Local Google. Las ventajas que nos pueden dar esta acción son, sin duda, enormes. La empresa registrada en el servicio de Google aparecerá en las búsquedas de cualquier usuario del Google (Staszynska, 2016) (p.189).

2.2.12 Plan Operativo

Es la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores. Tales productos pueden ser bienes y/o servicios. (Alcaraz, 2006, p125)

2.2.13 Objetivos del área operativa

Los objetivos del área operativa deben de ser cuantificables, es importante que como empresa se tracen objetivos a corto plazo, mediano plazo y largo plazo, esto facilitara el lograr la meta.

Al igual que los de las otras áreas, deben ser cuantificables y medibles, e ir en relación son los recursos disponibles de la empresa (Alcaraz, 2006, p.125).

2.2.14 Plan Organizacional

El plan organizacional lo que busca es establecer los roles, las funciones y la jerarquía que va a tener el negocio, con el fin de establecer mejor los objetivos y procesos. Es decir, se establecen los roles con el fin de lograr las metas que cada negocio y empresa tengan.

Es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos (Alcázar, 2006, p.167).

2.2.15 Estructura Organizacional

Según Robbins y Decenzo (2002), la estructura de una organización es un medio que sirve a la gerencia para alcanzar sus objetivos. Los mismos autores citan y exponen que dentro de las organizaciones existen distintos tipos de estructura que se eligen dependiendo de la empresa, existen la estructura simple, la funcional, la divisional, la matricial y la basada en equipos.

Estructura Simple: Organización con poca especialización y formalismos, pero con gran centralización.

Estructura funcional: Organización en la que se agrupan las especialidades ocupacionales por similitud o afinidad.

Estructura divisional: Organización compuesta por unidades autocontenidas.

Estructura Matricial: Organización mediante la cual se designa a los especialistas de los departamentos funcionales para que trabajen en uno o varios proyectos, encabezados por un gerente del proyecto.

Estructura basada en equipos: Organización compuesta enteramente por grupos o equipos de trabajo (pp.167-172).

2.2.16 Organigrama

Los organigramas representan la creación de departamentos, funcionarios y jefaturas. Se crean con la idea de que se pueda tener una idea simple y clara de cómo está conformada la empresa jerárquicamente.

Un organigrama refleja las interrelaciones, funciones y responsabilidades del personal (Alcaraz, 2006, p.170).

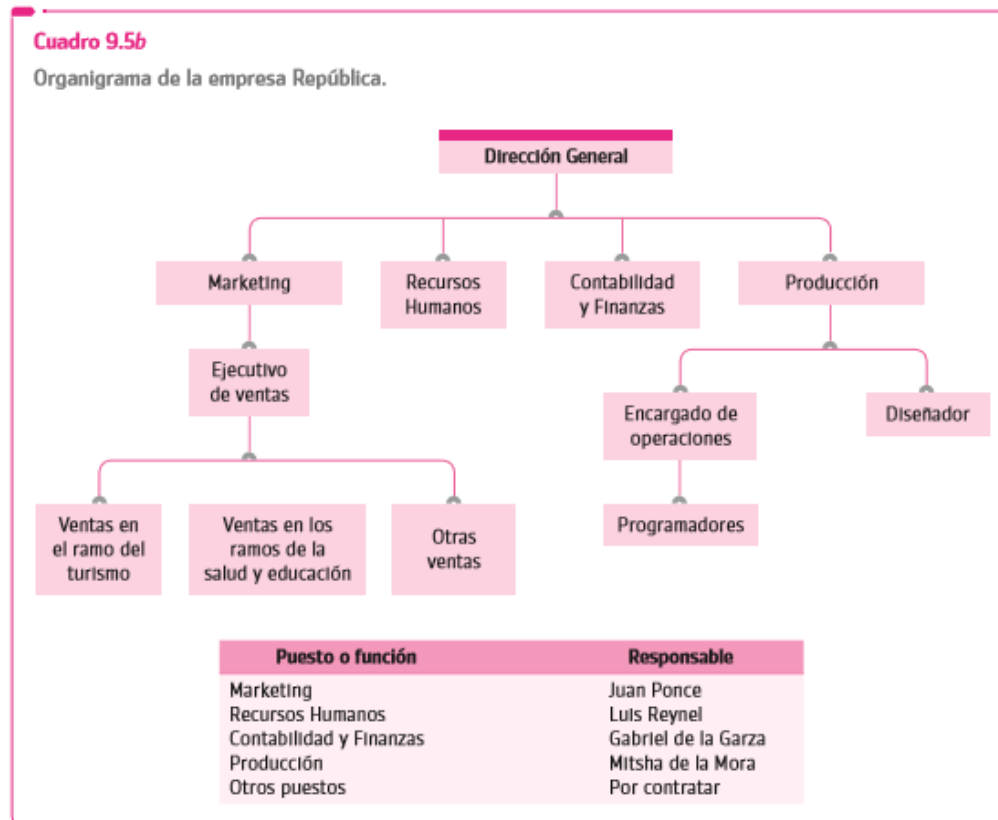


Figura 1. Organigrama

Fuente: El emprendedor de éxito

2.2.17 Captación de personal

Robbins y Decenzo (2002) en *Fundamentos de la administración* señalan lo siguiente:

La calidad de una organización está determinada, en gran medida, por la calidad de las personas que emplea. El éxito de casi todas las organizaciones depende de que éstas encuentren empleado que cuenten con las habilidades necesarias para desempeñar debidamente las tareas y alcanzar las metas estratégicas de la compañía (p.184).

El área de recursos humanos es de suma importancia en una empresa, ya que son los encargados de encontrar en el mercado laboral a los mejores entre todos los candidatos para el puesto que se encuentre vacante, luego de seleccionarlos, se debe realizar una entrevista donde se profundiza más sobre su perfil profesional y si el candidato(a) es óptimo para el puesto se procederá a contratar; una vez que la persona es parte de la empresa deberá recibir una inducción que le explique sobre la empresa y sobre su nuevo puesto.

2.2.18 Plan Financiero

El punto clave para el éxito de las pequeñas y medianas empresas es el manejo de los recursos financieros. Es en esta área donde se debe sistematizar la información sobre ventas, ingresos, egresos, costos, créditos, utilidad neta y capital social, entre otros. Además, se debe llevar especial control en este plan y mostrar lineamientos como lo son el estado de resultados, el balance general y flujos de efectivos.

2.2.19 Sistema Contable

El sistema contable se podría considerar como el proceso que va a ayudar a la empresa o emprendedor a llevar de una forma más ordenada las cuentas y las fianzas de su negocio.

Es una herramienta muy útil y práctica que facilita la toma de decisiones del emprendedor y mantiene un monitoreo constante de las operaciones y salud financiera de la empresa (Alcaraz, 2006, p213).

2.2.20 Estados financieros proyectados

Son resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas de la empresa, en un periodo determinado o en una fecha específica futura. (Alcaraz, 2006, p.233)

Los estados financieros se proyectan a partir del flujo de efectivo, este ofrece la información básica para poder elaborar el estado de resultados y el balance general.

2.2.21 Estado de Resultados

Alcaraz (2006), en su libro *El emprendedor de éxito*, señala lo siguiente:

Se puede definir como el instrumento que utiliza la administración para reportar las operaciones que se realizan en la empresa en un periodo determinado; de esta manera, la ganancia (utilidad) o pérdida de la empresa se obtiene restando los gastos y/o pérdidas a los ingresos y/o ganancias. Éste es el principal medio para medir la rentabilidad de una empresa. (p.233)

Cuadro 10.14
Formato común del estado de resultados de una empresa prestadora de servicios.

Compañía Prestación de Servicios, S.A. de C.V.
Estado de resultados
Del 1 al 31 de julio de 20__

Ingresos por servicios		\$
(-) Gastos		
Gasto por honorarios	\$	
Gasto por depreciación	\$	
Gasto por servicios públicos	\$	
Nóminas	\$	
Materiales	\$	
Mantenimiento	\$	
Total de gastos	(\$)	
= Utilidad antes de financieros e impuestos		\$
+ Ingresos por intereses		\$
(-) Gasto por intereses		(\$)
(+/-) Costo integral de financiamiento		\$
= Utilidad antes de ISR		\$
(-) ISR (34% de la utilidad antes de ISR)		(\$)
= Utilidad neta		\$ <u> </u>

Figura 2. Estado de resultados

Fuente: El emprendedor de Éxito.

2.2.22 Flujo de Efectivo:

El flujo de efectivo en simples palabras es donde se muestra el total de efectivo que ingreso y salió en la empresa en un periodo determinado.

Alcaraz (2006) también señala lo siguiente:

El flujo de efectivo permite proyectar, de manera concreta y confiable, la situación económica de la empresa en tiempos futuros, facilitando a la vez tanto el cálculo de las

cantidades de dinero que se requieran en fechas posteriores como de las cantidades de dinero que ingresarán a la empresa. (p.227)

Cuadro 10.10
Formato común de flujo de efectivo.

Compañía X, S.A. de C.V.
Estado de flujo de efectivo
Del 1 al 31 de julio de 20__ (mes 1)

Saldo inicial de la cuenta de efectivo	\$	
+ Entrada de operación:		
Cuentas por cobrar	\$	
Ventas de contado	\$	
Otras entradas	\$	
= Total de entradas		\$
- Salidas de operación:		
Cuentas por pagar	\$	
Compras de contado	\$	
Otras salidas	\$	
= Total de salidas		\$
= Flujo de efectivo de operación	\$	
+ Entradas de financiamiento e inversión:	\$	
Préstamo bancario	\$	
Aumento de capital	\$	
Otras entradas de financiamiento/ inversión	\$	
= Total de entradas de financiamiento e inversión		\$
- Salidas de financiamiento e inversión:		
Adquisición de activos	\$	
Pago de deuda e intereses	\$	
Otras salidas de financiamiento/ inversión	\$	
= Total de salidas de financiamiento e inversión		\$
= Saldo final de flujo de efectivo	\$	

Figura 3. Flujo de efectivo
Fuente: El emprendedor de éxito

2.2.23 Balance General

Es un instrumento que muestra, a una fecha determinada, cuáles son los activos, pasivos y capital contable. Muestra la situación financiera; es decir, qué tiene, qué debe y qué pagó.

(Alcaraz, 2006, p.242)

Cuadro 10.16

Formato común del balance general.

Compañía Manufacturera, S.A. de C.V.			
Balance general			
Al 31 de julio de 20__			
Activos		Pasivos	
Circulante		Corto plazo	
Caja chica	\$	Cuentas por pagar	\$
Inversiones temporales	\$	Impuestos por pagar	\$
Bancos	\$	Sueldos por pagar	\$
Inventario de materia prima	\$	Total de pasivo a corto plazo	\$
Inventario de producto proceso	\$		
Inventario de artículo terminado	\$	Largo plazo	
Gastos pagados por o de contado	\$	Préstamo bancario	\$
Total de activo circulante	\$	Hipoteca por pagar	\$
Fijo		Total de pasivos a largo plazo	\$
Terreno			
Edificio	\$	Total de pasivos	\$
Equipo de transporte	\$	Capital contable	
Depreciación. Equipo de transporte	\$	Capital contribuido	
Equipo de oficina	\$	Capital social	\$
Depreciación Eq. oficina	\$	Capital ganado	
Total de activo fijo	\$	Utilidades retenidas	\$
Intangible			
Marca	\$	Total de capital contable	\$
Total de activo intangible	\$	Total de pasivos y capital	\$
Total de activos	\$		

Figura 4. Balance General
Fuente: El emprendedor de éxito

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la investigación

El enfoque que se le dará a esta investigación será cualitativo, ya que es el enfoque que mejor se relaciona con el tipo de investigación que se desea realizar.

Para entender mejor qué es el enfoque cualitativo citaremos un fragmento de Sampieri, Fernández, Baptista (2014), de su libro *Metodologías de la investigación*, el cual señala lo siguiente: el enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. (p. 7)

Características del enfoque Cualitativo:

Sampieri et al. (2014) también mencionan que:

Las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.

En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se perfeccionan conforme se recaban más datos; son un resultado de estudio.

El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. (p. 8)

Los datos cualitativos se definen como la evidencia o información simbólica verbal, audiovisual o en forma de texto e imágenes. (Sampieri et al., 2014, p. 9)

Los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración (entendimiento emergente) y resultan apropiados cuando el investigador se interesa en el significado de las experiencias y los valores humanos. (Sampieri et al., 2014, p. 364)

3.2 Muestreo de la investigación

3.2.1 Muestra

Para entender mejor esta parte del trabajo es importante definir qué es una muestra en una investigación cualitativa.

Sampieri et al. (2014) señalan lo siguiente:

Muestra en el proceso cualitativo, grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se harán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia. (p, 384)

3.2.2 Muestra en la investigación cualitativa

La muestra en la investigación cualitativa es por sus características más flexible, esto quiere decir que se va redefiniendo permanentemente durante el desarrollo de la investigación.

3.2.3 Tipo de muestra

El tipo de muestra es no probabilístico o dirigido, ya que su principal finalidad no es la de generalizar los resultados desarrollados en la investigación.

3.2.4 Clase de muestra

La clase de muestra utilizada es la muestra por conveniencia. Estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos accesos. (Sampieri et al., 2014, p.390)

Mejía (2000), en su artículo El muestreo en la investigación cualitativa, señala lo siguiente:

La muestra por conveniencia es el procedimiento que consiste en la selección de las unidades de la muestra en forma arbitraria, las que se presentan al investigador, sin criterio alguno que lo defina. Las unidades de la muestra se autoseleccionan o se eligen de acuerdo a su fácil disponibilidad. No se especifica claramente el universo del cual se toma la muestra. Por consiguiente, la representatividad estructural es nula, no se consideran las variables que definen la composición estructural del objeto de estudio. (p, 169)

La muestra está conformada por cinco especialistas que abarcan las áreas de Administración de Negocios (Mercadeo, Marketing Digital, Finanzas y Recursos Humanos) y Educación Preescolar. (Ver Anexo E).

3.3 Recolección y análisis de los datos

3.3.1 Recolección de los datos desde un enfoque cualitativo

“Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se conviertan en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno.” (Sampieri et al., 2014, p. 396), también añaden lo siguiente:

El investigador es quien, mediante diversos métodos o técnicas, recoge los datos (él es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones, etc.). No sólo analiza, sino que es el medio de obtención de la información. Por otro lado, en la indagación cualitativa los instrumentos no son estandarizados, sino que se trabaja con múltiples fuentes de datos, que pueden ser entrevistas, observaciones directas, documentos, material audiovisual, etc. (p.397)

La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. (Sampieri et al., 2014, p. 397); este proceso requiere de instrumentos y dentro de la investigación cualitativa el instrumento principal es el propio investigador.

3.3.2 Fuentes para la recolección de datos

3.3.2.1 Fuentes primarias

Bernal (2010), en el libro *Metodología de la investigación*, dice sobre las fuentes primarias:

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera.

Se obtiene información primaria cuando se observan directamente los hechos (presenciar una huelga, observar sistemáticamente el lugar de trabajo, etcétera), cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación directa con la situación objeto de estudio. (p, 192)

En la presente investigación se utilizarán como fuentes primarias la observación y la entrevista.

La observación:

Cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios

audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo. (Bernal, 2010, p.194)

Sampieri et al. (2014) añaden lo siguiente sobre el tema:

La observación cualitativa no es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones. (p, 399)

Los propósitos de utilizar la herramienta de observación según Sampieri et al. (2014) se pueden enumerar en de la siguiente forma:

- a. Explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan.
- b. Comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, los eventos que suceden al paso del tiempo y los patrones que se desarrollan.
- c. Identificar problemas sociales.
- d. Generar hipótesis para futuros estudios. (p, 399)

La entrevista:

Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. (Bernal, 2010, p. 194)

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad (Sampieri et al., 2014, p. 403).

Sampieri et al. (2014) en su libro *Metodologías de la investigación*, enumeran las características que presenta la entrevista:

1. El principio y el final de la entrevista no se predeterminan ni se definen con claridad, incluso las entrevistas pueden efectuarse en varias etapas. Es flexible.
2. Las preguntas y el orden en que se hacen las preguntas se adecuan a los participantes.
3. La entrevista cualitativa es en buena medida anecdótica y tiene un carácter más amistoso.
4. El entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista.
5. El contexto social es considerado y resulta fundamental para la interpretación de significados.
6. El entrevistador ajusta su comunicación a las normas y lenguaje del entrevistado.

7. Las preguntas son abiertas y neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje. (p. 404)

Se entrevistaron a dos especialistas en Mercadeo, dos en Educación Preescolar, uno en Finanzas (también incluido en Mercadeo), y dos en Recursos Humanos (uno también incluido en Educación Preescolar). (Ver Anexo E).

3.3.2.2 Fuentes secundarias

Sobre las fuentes secundarias, Bernal (2010) en su libro *Metodología de la investigación*, expresa:

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información.

En investigación, cualquiera de estas fuentes es válida siempre y cuando el investigador siga un procedimiento sistematizado y adecuado a las características del tema y a los objetivos, al marco teórico, a las hipótesis, al tipo de estudio y al diseño seleccionado.

En investigación, cuanto mayor rigor y exigencia se involucren en el proceso del desarrollo del estudio, más válido y confiable será el conocimiento generado. (p, 192)

También, Sampieri et al (2014) señalan que los documentos, registros, materiales y artefactos permiten al investigador lo siguiente:

Estudiar el lenguaje escrito y gráfico de los participantes. Es una forma no obstrusiva cuando no se les pide elaborarlos, y en este caso, pueden ser consultados en cualquier momento y ser analizados cuantas veces sea preciso. No es necesario dedicar tiempo a transcribirlos.

No siempre se puede tener acceso a éstos, particularmente los de carácter privado, y a veces es complicado encontrarlos. Debe asegurarse su autenticidad. Frecuentemente es necesario escanearlos. Pueden estar incompletos. (p, 417)

Sobre el uso de fuentes secundarias en la investigación cualitativa el autor Bernal (2010) en su libro *Metodología de la investigación* añade:

Técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio. Para una investigación de calidad, se sugiere utilizar simultáneamente dos o más técnicas de recolección de información con el propósito de contrastar y complementar los datos. (p, 194)

El internet se ha convertido en una herramienta muy importante a la hora de consultar fuentes secundarias, ya que, nos permite tener acceso a un mayor volumen de información que utilizando únicamente medios tradicionales (libros, periódicos, revistas, etc). Bernal (2010) en su libro *Metodología de la investigación* señala lo siguiente: “No existe duda sobre las posibilidades que hoy ofrece Internet como una técnica de obtener información;

es más, se ha convertido en uno de los principales medios para recabar información.” (p. 194)

3.4 Diseño del proceso de investigación cualitativa

Para el desarrollo de este trabajo el diseño que se va a utilizar para la investigación cualitativa es el llamado investigación-acción.

La investigación- acción debe conducir a cambiar y por tanto este cambio debe incorporarse en el propio proceso de investigación. Se indaga al mismo tiempo que se interviene. (Sampieri et al, 2014, p. 496)

Sampieri et al. (2014) en su libro *Metodologías de la investigación* señala lo siguiente:

Se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales. Sandín (2003) señala que la investigación- acción pretende, esencialmente, propiciar el cambio social, transformar la realidad (social, educativa, económica, administrativa, etc.) y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación. Por ello, implica la total colaboración de los participantes en: la detección de necesidades (ya que ellos conocen mejor que nadie la problemática a resolver), el involucramiento con la estructura a modificar, el proceso a mejorar, las prácticas que requieren cambiarse y la implementación de los resultados del estudio (McKernan, 2001). (p.497)

Continuando, Sampieri et al. (2014) en su libro *Metodologías de la investigación* señala los siguientes cuatro ciclos:

- Detectar el problema de investigación, clasificarlo y diagnosticarlo (ya sea un problema social, la necesidad de un cambio, una mejora, etcétera).
- Formulación de un plan o programa para resolver el problema o introducir al cambio.
- Implementar el plan o programa y evaluar resultados.
- Realimentación, la cual conduce a un nuevo diagnóstico y a una nueva espiral de reflexión y acción. (p. 498)

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Introducción al análisis de datos

Naturaleza del negocio

A continuación, se presenta el análisis de los datos obtenidos a través de las entrevistas, benchmarking, conocimiento de especialistas en los temas que se van a tratar y búsqueda de información en las distintas fuentes. Para una mejor comprensión de este capítulo, se iniciará con una breve descripción de la naturaleza del negocio y luego se presentarán los análisis de los planes por separado (plan de mercadeo, operativo, organizacional y financiero).

Antes de iniciar con el análisis de los datos recopilados para la creación del plan de negocios para Chapter One, se considera necesario definir la esencia del negocio, dicha información ayudara a dar contexto en lo que se plantea en las diferentes partes del negocio.

Para comenzar se realizará una descripción del negocio, cuales servicios va a brindar, sus principales características y las necesidades o problemas que va a satisfacer.

El giro del negocio es tipo de servicios en el sector educativo, y según la cantidad de empleados que se pretende tener, se califica como una micro empresa.

El servicio que se va a brindar es el de cuidado y educación preescolar. Las características que presenta este tipo de servicio, es el cuidar y/o educar a un grupo de niños y niñas con la ayuda de personal calificado para dicha labor, utilizando distintas herramientas que permitan ofrecer un servicio de excelente calidad. Dentro de las necesidades o problemas que satisface este tipo de servicio, está el cuidar y/o educar a niños y niñas mientras su papá y/o mamá van al trabajo, ya que, no en todos los casos alguno de los progenitores lo puede cuidar, ni cuentan con la ayuda de algún familiar o amigo(a).

El nombre del negocio es sumamente importante es su carta de presentación ante los potenciales clientes, es el reflejo de la imagen que se desea dar. El nombre del negocio es Chapter One es un juego de palabras en inglés, que su significado en español es Capítulo uno, haciendo una metáfora en donde dividimos las etapas de la vida por capítulos y la infancia es el primer capítulo. Además, es original, ningún otro centro educativo tiene ese nombre, es corto lo cual facilita el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

El nombre Chapter One es marca registrada, lo cual impide que cualquier otra persona física o jurídica pueda nombrar su guardería, escuela y/o institución educativa con ese nombre.

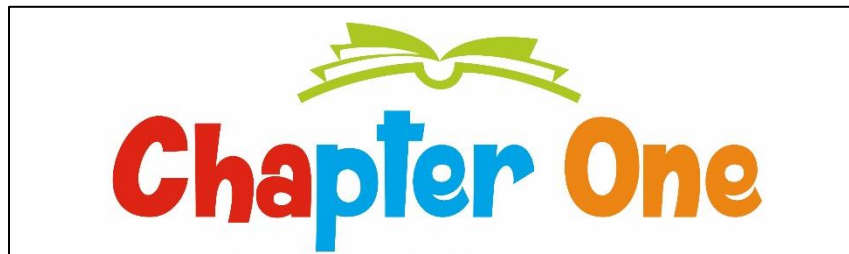


Figura 5. Logo de Chapter One

Fuente: Elaboración propia.

Para una empresa es clave tener bien definida su misión y visión, porque en ellas se puede encontrar la dirección hacia la cual se dirige la empresa. Por ejemplo, en el caso de la misión, al definirla se está dejando por escrito cual es la labor o actividad dentro del mercado, por tanto, cada vez que se tome una decisión o se contrate personal se debe echar un vistazo a la misión y plantearse si con esta decisión se acerca o se aleja de la meta que se tiene como empresa.

La misión propuesta para Chapter One es la siguiente: “Ser una institución responsable con una oferta de servicio atractiva que permita el desarrollo integral de los niños de una manera focalizada, en un ambiente seguro, confiable y divertido, catalogándose como una marca Premium”.

Para el futuro de la empresa una visión clara y bien definida es de suma importancia. Una visión con metas realistas y alcanzables es una clave fundamental para lograr llegar adonde se desea a largo plazo. La visión debe no solo contemplar lo anterior, sino que debe inspirar y motivar a los colaboradores de la empresa también.

La visión propuesta para Chapter One es la siguiente: “Convertirse en una institución académica sólida y reconocida, con instalaciones modernas y especializadas, además con una oferta de estudios innovadora y vanguardista que contribuya con el desarrollo de habilidades de niños y adolescentes durante muchas generaciones”.

4.1 Plan de mercadeo

4.1.1 Objetivos del mercadeo para Chapter One

Corto plazo (1 año)

- Introducir la marca Chapter One al mercado.
- Posicionar la guardería en el segmento Premium en el cantón de Heredia.
- Generar al menos 15 matrículas.

Mediano plazo (2 años)

- Desarrollar conciencia de marca para Chapter One.
- Duplicar las matrículas del primer año, llegando a los 30 niños y niñas matriculados.

Largo plazo (4 años)

- Enfocar la estrategia en retención de clientes.
- Realizar campañas de adquisición de clientes hacia final de año para remplazar a los menores que no continúan en la guardería.

4.1.2 Tamaño del mercado meta

Nuestro segmento se estima a través de las siguientes cinco variables:

- Población total en Costa Rica de las edades que se consideran para las guarderías.
- Los nacimientos por distritos del cantón de Heredia.
- La proporción de niños que asisten a los servicios de cuidado y/o educación.
- Una estimación del nivel socio económico de las familias.
- La proporción de niños que reciben el servicio de guardería en relación al lugar donde viven.

Población total en Costa Rica de las edades que se consideran para las guarderías

Históricamente en Costa Rica, la asistencia a centros de cuidado se inicia desde los 3 meses de edad, momento cuando por ley a la madre se le acaba la licencia de maternidad y debe regresar a su trabajo, y hasta a los 6 años. Sin embargo, debido a un cambio en la legislación (decreto ejecutivo 40529, 2017) los niños que a partir del 15 de febrero tengan 4 o 5 años deberán estar matriculados en un centro educativo que cuente con la acreditación del

ministerio de educación pública. Por lo que los niños que se encuentran dentro de este rango de edades, ya no se consideran parte del mercado potencial de las guarderías.

En Costa Rica, según el INEC en el año 2018 había 369.764 niños(as) menores de 5 años.

Tabla 1. *Población total en Costa Rica de las edades que se consideran para las guarderías*

Edades	Población en el 2018
0	72.785
1	73.472
2	74.043
3	74.529

Fuente: Elaboración propia con datos del INEC.

Los nacimientos por distritos del cantón de Heredia

Si bien no existen estadísticas exactas del número de niños por edad distribuidos geográficamente por provincias, cantones y distritos, sí se cuenta con datos del INEC sobre el número de nacimientos por distrito y cantón de los últimos 5 años. El total de nacimientos en Costa Rica por año comparado con el total de niños por edad ronda entre el 94.1% y 96.4% dependiendo del año, por ejemplo, el 94.1% de los niños de entre 0 y 1 año en el año 2018 son los nacimientos del año 2018, mientras que el 93.7% de los niños de entre 1 y 2 años son los nacimientos del año 2017, y así sucesivamente. Por lo anterior podemos indicar que la distribución geográfica del segundo set de datos es representativa del primero y se puede asumir con un alto nivel de confianza que tienen la misma distribución. Con dicha información se estima que en el cantón de Heredia hay aproximadamente 7.408 niños(as) de edades de entre 0 y hasta 4 años.

Tabla 2. *Comparativa de población por edad y nacimientos de los últimos 4 años*

Edad	Población total por edad año 2018	Nacimientos por año correspondiente	Nacimientos por año como porcentaje de la población por edad
0 hasta 1	72.785	68 479	94.1%
1 hasta 2	73.472	68 811	93.7%
2 hasta 3	74.043	70 004	94.5%
3 hasta 4	74.529	71 819	96.4%

Fuente: Elaboración propia con datos del INEC.

Tabla 3. *Estimación de población por edad del cantón de Heredia*

Edad	Población total por edad año 2018	Porcentaje de nacimientos en el cantón de Heredia	Estimación de población en el cantón de Heredia por edad
0 hasta 1	72.785	2.49%	1.810
1 hasta 2	73.472	2.51%	1.840
2 hasta 3	74.043	2.51%	1.859
3 hasta 4	74.529	2.55%	1.899
Total 0 a 4	294.829		7.408

Fuente: Elaboración propia con datos del INEC.

La proporción de niños que asisten a los servicios de cuidado y/o educación

Según la Encuesta Nacional de Hogares del 2017, aproximadamente una tercera parte de los niños de 0 a 4 años no tienen acceso a servicios de guardería o similares. Adicionalmente, para los bebés menores de un año la mayoría de las instituciones que brindan servicios de guardería aceptan menores de entre 3 a 6 meses, por lo que tendría que hacerse un ajuste adicional de un 25 %, ya que la distribución de nacimientos por año es muy uniforme por mes y va haber una cuarta parte de los bebés menores de un año que en ningún momento del año va a tener más de 3 meses. Considerando lo anterior, se estima que hay una población con acceso a servicios de guardería cercano a los cinco mil niños(as).

Tabla 4. *Estimación de la población que asiste a cuidado y/o educación por edad*

Edad	Población estimada por edad del cantón de Heredia	Porcentaje de la población que asiste al servicio de cuido y/o educación	Población que asiste al servicio de cuidado y/o educación
0 hasta 1	1.810	53%*	958
1 hasta 2	1.840	71%	1.299
2 hasta 3	1.859	71%	1.312
3 hasta 4	1.899	71%	1.341
Total 0 a 3	7.408		4.910

*Para el grupo de edad de 0 años se tomó en cuenta no solo a la población que no asiste a los servicios de cuidado y/o educación sino además a los bebés de 0 a los 3 meses no son considerados dentro de la población que aceptan las guarderías.

Fuente: Elaboración propia con datos del INEC.

Una estimación del nivel socio económico de las familias

Basándose en el tipo de servicio y calidad del mismo se pretende enfocar en un mercado de clase media alta y clase alta. De acuerdo con las estadísticas del INEC del año 2018, correspondientes al ingreso promedio por hogar en la región central y sus características, los quintiles IV y V, que son los de hogares con mayores ingresos, tienen un 19% y 16% respectivamente del total de la población.

Por consiguiente, se estima que la cantidad de niños de entre las edades de 0 y hasta los 4 años que pertenecen a estos estratos sociales son 1.724 niños(as).

Tabla 5. *Estimación de población por edad en los quintiles cuatro y cinco del promedio de ingreso por hogar.*

Edad	Población que asiste al servicio de cuidado y/o educación	Porcentaje de personas en el cuarto quintil por ingreso de hogar	Porcentaje de personas en el quinto quintil por ingreso de hogar	Porcentaje combinado de personas de quintiles cuatro y cinco	Estimación de población por edad de quintiles cuatro y cinco
0 hasta 1	958	18.8%	16.4%	35.2%	336
1 hasta 2	1.299	18.8%	16.4%	35.2%	456
2 hasta 3	1.312	18.8%	16.4%	35.2%	461
3 hasta 4	1.341	18.8%	16.4%	35.2%	471
Total 0 a 3	4.910				1.724

Fuente: Elaboración propia con datos del INEC.

La proporción de niños que reciben el servicio de guardería en relación al lugar donde viven

Usualmente, los niños asisten a los servicios de guardería en lugares relativamente cerca de sus viviendas. De acuerdo a información recopilada se estima que alrededor de un 10% de los niños asisten a servicios de guardería lejos de donde viven, por lo general cerca de donde trabajan sus padres (asumiendo que no trabajan cerca de la casa). Adicionalmente, se estima que hay otro 20% de la población que asisten a las guarderías en zonas que manejan mucho tránsito saliendo de Heredia, como lo son Santo Domingo, San Joaquín y Belén, donde hay una oferta considerable de este tipo de servicios. Esto resulta en un tamaño de segmento aproximado de 1.205 niños(as).

Tabla 6. *Estimación de población de niños que asisten al servicio de cuidado y/o educación en el cantón de Heredia.*

Edad	Estimación de población por edad de quintiles cuatro y cinco	Estimación del Porcentaje de la población de niños que asisten al servicio de cuidado y/o educación fuera de la provincia de la provincia de Heredia	Estimación del Porcentaje de la población de niños que asisten al servicio de cuidado y/o educación en otro cantón de la provincia de Heredia	Estimación del Porcentaje de la población de niños que asisten al servicio de cuidado y/o educación en el cantón de Heredia	Estimación de la población de niños que asisten al servicio de cuidado y/o educación en el cantón de Heredia
0 hasta 1	336	10%	20%	70%	235
1 hasta 2	456	10%	20%	70%	319
2 hasta 3	461	10%	20%	70%	322
3 hasta 4	471	10%	20%	70%	329
Total 0 a 3	1.724				1.205

Fuente: Elaboración propia con datos del INEC.

En resumen, en el cantón de Heredia, para el segmento que Chapter One está enfocándose hay un mercado potencial de aproximadamente 1.205 niños(as).

4.1.3 Competencia de Chapter One

Para el análisis de la competencia se realizó una investigación en el cantón de Heredia, tomando en cuenta los distritos que conforman el cantón, Heredia, San Francisco, Mercedes Norte y Sur y Ulloa. El distrito de Vara Blanca si bien es cierto es parte del cantón de Heredia, no se considera dentro de la investigación por ubicarse a aproximadamente a 30 kilómetros de San Francisco lugar elegido para abrir Chapter One.

En los distritos de Heredia, San Francisco, Mercedes Norte y Sur, y Ulloa existen 26 guarderías privadas y ocho CEN CINAI en total, sin embargo, estos últimos no se tomarán en cuenta, ya que Chapter One se enfocará en otro segmento de mercado.

En cuanto a guarderías, en Heredia hay siete, en San Francisco hay ocho, en Mercedes Norte y Sur hay nueve guarderías y por último en Ulloa hay solamente dos.

Después de realizar una investigación en cada una de las 26 guarderías se determinó cuál es su ubicación, horario, edades que reciben, si ofrecen preescolar, si se encuentran acreditados por el MEP, el precio de la matrícula, el precio de la mensualidad por el tiempo completo o medio tiempo. Una vez definida dicha información se procedió a descartar todas las guarderías que se encuentran enfocadas en un segmento de mercado diferente al que Chapter One desea atacar.

Posteriormente, se creó una tabla con los que se consideran competencia directa, ya que su servicio se encuentra enfocado al mismo segmento de mercado que Chapter One, considerando los precios como punto de referencia. (Ver Anexo F tabla sobre la competencia directa que posee Chapter One).

4.1.4 Publicidad del servicio

Plataformas de comunicación

Usualmente, en la industria de servicios de cuidado y educación, no es común que se utilicen medios de publicidad o comunicación tradicionales, como medios masivos o vallas publicitarias, y esto se explica mayoritariamente por la estacionalidad muy marcada en las épocas de matrícula (4° trimestre del año y enero, así como en menor proporción en el mes de junio) y el costo alto que conllevan. Dicho lo anterior, es muy utilizado en esta industria la comunicación a través de medios digitales como redes sociales, pues permiten conseguir dos objetivos a la vez: primero, ayudan a mantener la consideración y conciencia de marca, y segundo, generan atracción de nuevos consumidores a un costo relativamente bajo.

Por el tipo de segmento que se plantea alcanzar, se pretende manejar primordialmente dos redes sociales como lo son Facebook y Pinterest, así como un sitio web. Las dos redes sociales ofrecen por medio de sus plataformas una segmentación muy acertada que genera más eficiencia a la hora de invertir en la guardería. La diferencia fundamental en cómo funcionan a la hora de publicar contenido (pagado) es que en Facebook las publicaciones expiran por tiempo, por ejemplo, luego de un día; mientras que en Pinterest las publicaciones expiran por relevancia, por lo que una publicación puede seguir vigente mientras sea relevante para los usuarios. Para redondear la estrategia de comunicación digital, se dispondrá de un sitio web que ayuda a brindar información, así como también a darle formalidad a la marca.

Relanzamiento de la marca

Luego de un periodo prolongado de no estar operando, es importante lograr volver a ser considerado como una opción en la mente en los posibles consumidores previo al inicio de operaciones. Esto ayuda a Chapter One a crear familiaridad de marca con sus clientes potenciales y permite que se eleve la posibilidad de adquieran el servicio. La estrategia de relanzamiento de marca abarcara en su mayoría un Open House y vasta comunicación por medios digitales (redes sociales), y en una menor proporción volanteo.

Los Open House son una opción muy utilizada en servicios de educación y cuidado, porque permiten a los padres y niños conocer de primera mano las instalaciones, el personal y la manera de trabajar de la guardería, también, permite una comunicación personal y mucho más efectiva entre el personal de la guardería con los padres. Sumado a lo anterior, el tráfico de personas que asisten a este tipo de eventos es muy cercano al mercado meta de Chapter One, lo que genera una segmentación más certera y esto reduce significativamente el costo de adquisición.

Paralelamente, la parte de comunicación a través de Facebook y Pinterest en los meses previos a la reapertura será crucial para lograr atraer clientes potenciales al Open House. En Facebook, específicamente, se tiene una página con más de 1.000 likes de crecimiento orgánico (no pagado) y con una buena segmentación se puede llegar a audiencias de aproximadamente 15.000 personas con post pagados. Se planea tener, aproximadamente, unas cinco publicaciones (post) por mes en los meses previos al Open House. De dichos posts, al menos la mitad serian de videos o carruseles de fotos (que se consideran videos también), ya que el algoritmo de segmentación de la plataforma favorece considerablemente este tipo de contenido. Al mismo tiempo, la mezcla entre contenido exclusivo del Open

House (enfocado en adquisición de clientes) será cerca de la mitad, mientras que el resto abarcará generalidades de la guardería. Esto pretende dar a conocer el servicio y lograr una afluencia significativa en el Open House. Por su lado Pinterest nos ayudará con la parte de consideración de la marca a través de la generación de contenido, en su mayoría infográficos, que permitan mantener la familiaridad de la marca Chapter One con los servicios de guardería.

También, se relanzará la página web de la guardería con dos objetivos principales. El primer objetivo va ligado a la información disponible del servicio; y durante los meses previos al relanzamiento de marca se contará con un espacio significativo de la página principal mencionando el Open House. El segundo, es complementar la generación de contenido en redes sociales por medio de un blog de Chapter One, donde se tenga información y artículos relevantes para los padres de familia. por medio de colaboraciones con expertos en diversas áreas relacionadas con los niños,

Finalmente, en las semanas previas al Open House, se distribuirán volantes en zonas residenciales cercanas a la ubicación de la guardería, así como también en comercios cercanos.

Para el Open House se tiene dispuesto contratar un payaso que anime en la entrada, junto con una pinta caritas, asimismo, se pretende contratar un inflable que entretenga a los niños(as) bajo vigilancia, mientras el resto del personal se encarga de atender a los padres, de ese modo se pueden mostrar las instalaciones y brindar información pertinente por medio de folders que será complementada con los aportes del personal. Dentro de lo que se menciona este día son los servicios que se ofrecen y los precios. Al finalizar, se les solicitará a los padres ciertos datos (correo electrónico, teléfono, etc.) para obtener una base de datos de todos los asistentes y así contactarlos para darles continuidad a los padres interesados del

Open House. Además, se contará con cupcakes, helados, confites y chocolates para repartir entre los asistentes.

Para las personas que transiten cerca del lugar este día se les repartirá brochures con información.

Posicionamiento de la marca

Se pretende posicionar a Chapter One como una marca Premium o de alta calidad y valor percibido por los clientes de clase socioeconómica media alta y alta. Lo anterior a través de tres pilares fundamentales que son el Idioma Inglés como la base del aprendizaje del niño, la metodología de Gamificación y tecnología.

- Idioma inglés: Un segundo idioma es cada vez más relevante en un mundo globalizado y, particularmente, el inglés al ser considerado casi un segundo idioma universal se vuelve todavía más importante en el desarrollo de los niños. Por lo anteriormente mencionado, la oferta académica de Chapter One es enfocada en este idioma, debido a que los padres y madres de familia, particularmente de estratos sociales altos, valoran que la educación de sus hijos sea bilingüe desde edades tempranas porque entienden el beneficio a largo plazo que puede tener esta familiaridad con el inglés. Se pretende que cerca del 90% de las comunicaciones a través de redes sociales, así como cualquier otra forma de mercadeo que se desarrolle sean completamente en inglés.

- Metodología de Gamificación: La educación a edades tempranas no suele ser 100 % efectiva, pues la capacidad de atención o el lapso de tiempo en que los niños suelen enfocarse en algo relativamente bajo y muchas de las metodologías convencionales fallan a la hora de motivar, involucrar y divertir a los niños en el aprendizaje. El reto se convierte entonces en cómo lograr mantener a niños de 0 y hasta 3 años interesados, aquí es donde tiene cabida la Metodología de Gamificación.

El autor Oliva (2016) en su artículo “La Gamificación como estrategia metodológica en el contexto educativo universitario”, menciona lo siguiente sobre la Gamificación:

Es una dinámica que aglomera componentes que, en forma recurrente, vemos en juegos de video, en los que se pretende como fin último cómo la integración de una serie de dinámicas que permiten aumentar la participación de los estudiantes en sesiones educativas motivantes y útilmente entretenidas, hasta conseguir desarrollar un proceso formativo que pueda llenar las expectativas del “querer aprender” por parte del sector estudiantil. (p.32)

Esta metodología no es común en el país, y se convierte en un factor diferenciador para Chapter One, comparado con sus competidores directos, quienes utilizan metodologías tradicionales.

Chapter One pretende posicionarse en la mente de los consumidores como una guardería con metodologías vanguardistas de alto valor agregado. Innovaciones de este tipo no solo permiten llamar la atención durante las actividades como el Open House o en las reuniones

con padres de familia interesados, sino que permite a su vez generar mercadeo “indirecto” a través de entrevistas para medios, exposiciones como TEDx y sobresalir en ferias de educación. Esta parte del posicionamiento se da a partir de dos variables, una es la generación de atención hacia la metodología (por medio de publicidad digital en posts en redes sociales, utilización del blog del sitio web, banners afuera de la guardería o en el stand de las ferias), y la otra es que por medio de la explicación y demostración de la lógica y los beneficios detrás de la Gamificación se genere un impacto en el cliente potencial.

- **Utilización de Tecnología:** En la actualidad los niños entran en contacto cada vez a edades más tempranas con la tecnología, sin embargo, en las guarderías por lo general tienen una exposición muy limitada a esta debido a diferentes factores, lo que es desafortunado dado la gran cantidad de beneficios que puede traer a la hora de aprender. En Chapter One se busca mejorar de manera exponencial la metodología de Gamificación a través del uso de la tecnología para crear en los niños la familiaridad con dispositivos como tablets, pizarras táctiles digitales en las aulas y talleres de robótica. El uso de tecnología es un diferenciador que se utilizará para mercadear el servicio como Premium, tanto a través de la publicidad por medios digitales como haciendo énfasis cuando se le brinde información en persona o por teléfono a posibles clientes.

Se pretende explotar los tres aspectos diferenciadores recién mencionados con particular foco en el mercadeo digital. Cabe destacar que algo importante a la hora de mantenerse vigente como una marca de alto valor es lograr ajustarse a los cambios o mejoras

que pueda haber tanto en metodología como en la tecnología, esto un compromiso que tiene la guardería y al que se le hará énfasis a la hora de publicitar el servicio.

Adquisición de clientes

Las herramientas más fuertes a la hora de publicitar este negocio van a ser las redes sociales, que para el caso de Chapter One, específicamente, nos referimos a Facebook y Pinterest. Durante el primer año, y excluyendo los gastos previos al inicio lectivo (relanzamiento de marca/Open House), se pretende invertir aproximadamente 645 000 colones de los cuales un 54% se va a gastar en enero, junio, octubre y noviembre, ya que son meses claves para adquisición (13.5% cada uno por mes) y el restante se distribuirá uniformemente en los demás meses. Con respecto a la distribución del presupuesto de la red social casi un 69% iría a Facebook y el restante 31% a Pinterest y se estima que esta inversión se traduciría en 20 matrículas nuevas durante el año, para un costo de adquisición promedio de 32 000 colones.

Las 20 matrículas representan 1.7% del mercado potencial (1.205 niños) que se planea afectar. Este es un estimado conservador, asumiendo que los seis competidores directos tienen en promedio 100 niños cada uno y suponiendo que todos fueran del segmento meta de la guardería (600 en total), quedarían 605 niños a distribuirse entre todas las demás guarderías de la zona (20 competidores más Chapter One) y eso nos da un promedio de 29 niños por cada institución que es 45% mayor que los matriculados en Chapter One durante el primer año. Sin embargo, cabe destacar que la mayoría de las guarderías que no están contempladas como competencia directa, o sea, no atacan este segmento; por lo que se podría decir que esta población de 605 niños no está siendo cubierta por instituciones que se enfoquen en este

segmento de mercado. Finalmente, se puede considerar que la adquisición de alrededor 20 matrículas de 605 posibles clientes solo representa un 3.3% del mercado haciendo énfasis que sigue siendo un estimado conservador para la inversión que se está haciendo.

En cuanto al tipo de contenido que se va a publicitar en redes sociales se va a distribuir en dos categorías. La primera es creación y publicación de contenido durante todos los meses del año, relativo a actividades, metodología, talleres, artículos relevantes sobre información relevante sobre niños. La segunda categoría es enfocarse en los meses claves de búsqueda del servicio de guardería, que serían enero, junio, octubre y noviembre, donde se dará relevancia a precios, descuentos, entre otros.

4.1.5 Estrategia de precio

Para la fijación de precios se realizó una investigación sobre los montos que cobra la competencia directa de Chapter One en los rubros de matrícula y mensualidades. La estrategia que pretende seguir Chapter One en cuanto a precios es que estos sean competitivos; estar entre los tres más costosos va en línea con la estrategia de posicionarse como una marca Premium.

Específicamente, de matrícula se pretende cobrar en el primer año 200 000 colones, ya que con esto solo Montalto Kids sería superior en precio y se estaría en línea con el precio de matrícula de Nido by Caspari. En promedio, el monto sería un 25% más alto que el resto de los competidores directos. Y en el caso de los años siguientes se aplicará un aumento aproximadamente de 5% anual.

Cabe destacar que para las nuevas matrículas a partir de julio se les implementará un descuento para incentivar la adquisición de clientes entendiendo que la matrícula es un costo anual y el servicio se recibiría por menos cantidad de tiempo. Por lo anterior, las nuevas matrículas de julio y hasta septiembre tendrán un 40% de descuento, mientras que las matrículas de octubre a diciembre tendrán un 70% de descuento. Esto significaría que el costo mensual percibido por un cliente sea ligeramente más alto, pero el costo total de matrícula sea menor para el tercer y cuarto trimestre, esto mantendría la demanda del servicio entre los clientes en la segunda mitad del año, pero ofrecería mayor valor entre más temprano en el año matricule un cliente.

Para la matrícula del siguiente año de los clientes ya existentes, se les hará un 10% de descuento, para incentivar la continuidad, pero se mantiene la estrategia de estar posicionados como una de los tres precios más costosos, ligeramente arriba del cuarto competidor en términos de costo de matrícula. En el caso de matricular hermanos se les aplicaría 50% de descuento, que, si bien, cuadruplicaría el costo promedio de adquisición, este costo sería cubierto rápidamente por las mensualidades y adicionalmente incentiva tanto la adquisición de los posibles clientes, como la retención de los mismos a largo plazo.

En cuanto a las mensualidades, se va a estar enfocado en la oferta de medio tiempo, ya que, de acuerdo con la entrevista realizada a una especialista en el área de la educación preescolar, entre el 60% y el 70% de los niños en guardería van por medio tiempo. Adicionalmente, la adquisición de clientes para medio tiempo podría convertirse eventualmente en clientes de tiempo completo.

La guardería pretende cobrar el primer año 180 000 colones para la mensualidad de medio tiempo, para posicionarse 25% abajo del costo de la mensualidad de Montealto Kids y 15% debajo de la mensualidad de Nido by Caspari, al mismo tiempo esto le dejaría al mismo nivel

que Mi Tallercito y entre un 5% a 20% arriba de los otros competidores. En el caso de los siguientes años la mensualidad aumentaría alrededor de 2.5% anual.

Por último, el costo del tiempo completo el primer año será de 250 000 colones por mes, que, si bien posicionaría a Chapter One debajo de tres competidores (Montealto Kids no ofrece este servicio, que usualmente es el más costoso) y solamente por encima de dos más, favorece en convertir clientes de medio tiempo en cliente de tiempo completo. Para los siguientes años el aumento será de 2% aproximadamente.

En el caso de hermanos se le aplicara un descuento del 15% en la mensualidad a cada uno.

Tabla 7. *Comparativa de precios entre la competencia directa y Chapter One*

Institución	Matrícula	Tiempo Completo	Medio Tiempo
Nido by Caspari	¢200.000	¢285.000	¢215.000
Mi tallercito	¢185.000	¢265.000	¢175.000
Centro E. Santa Inés	¢160.000	¢223.000	¢158.000
Montealto Kids	¢215.000	NA	¢240.000
Esploratori	¢140.000	¢267.750	¢168.000
Shiny Little Star	¢150.000	¢205.000	¢153.000
Chapter One	¢200.000	¢250.000	¢180.000

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Plan Operativo

4.2.1 Especificaciones del servicio

Chapter One es un establecimiento educativo enfocado en niños de 6 meses hasta los 4 años de edad, que ofrece el servicio de lunes a viernes de 6:30am a 6:30pm. En este lugar se desarrollarán integralmente las áreas cognitivas, físicas y emocionales de los niños(as) dentro de un espacio seguro y supervisado por profesionales en el área de la educación infantil. El servicio se aboca al cuidado físico y emocional de los niños(as), así como a su estimulación mediante programas y talleres educativos.

El compromiso de Chapter One consiste en brindar un servicio especializado a niños y niñas, donde no solo ofrezcan educación y cuidado, sino que también calor humano y un trato diferenciado para que los niños(as) se sientan valorados. Además, las instalaciones de la guardería desde la ubicación de la misma hasta el mobiliario y equipo ofrecen confort inigualable acompañado de tecnologías varias. También se desea poseer los más altos estándares de calidad, garantizando que la guardería sea una de las mejores de la zona en lo que a educación y cuidado corresponde. Se pretende lograr un servicio integral en donde los niños(as) que matriculen cuenten con la mayor cantidad de facilidades para que se sientan igual o mejor que en su casa.

Chapter One desea suplir todas las necesidades fundamentales de los niños durante su estancia en las instalaciones por esa razón ofrece:

- Educación:
 - Educación 100% en inglés
 - Estimulación Sensorial
 - Estimulación Temprana
 - Grupos pequeños
 - Atención personalizada

Tecnología

Metodología de Gamificación

- Talleres:

Educación Física

Yoga

Música

Clase de cocina

Natación

Karate

Danza

Arte y Cultura

Robótica

- Instalaciones:

Cómodas y seguras instalaciones

Playground

Cocina equipada para refrigerar y calentar los alimentos

Pizarra Táctil

4.2.2 Ubicación de Chapter One

La guardería se encontrará ubicada en la ciudad San Francisco de Heredia. Se escogió dicho lugar porque este distrito, según el Instituto Nacional de Estadística y Censo, es donde el año 2018 ocurrieron la mayoría de los nacimientos del cantón de Heredia, en el 2018 nacieron en el cantón de Heredia 1.703 niños(as) de los cuales en San Francisco nacieron 857. Lo cual nos indica que este distrito es una zona residencial con una alta población infantil.

Además, se analizó por medio de la observación que esa zona es de fácil acceso para los heredianos que necesitan trasladarse al oeste de San José o hacia Alajuela por cuestiones laborales. En el lugar donde se reabrirá la guardería existe mucha afluencia de vehículos.

En San Francisco de Heredia se puede encontrar un agradable clima, una ciudad tranquila, que cuenta con un centro comercial y una ampliación en la carretera lo cual facilita el acceso a la guardería.

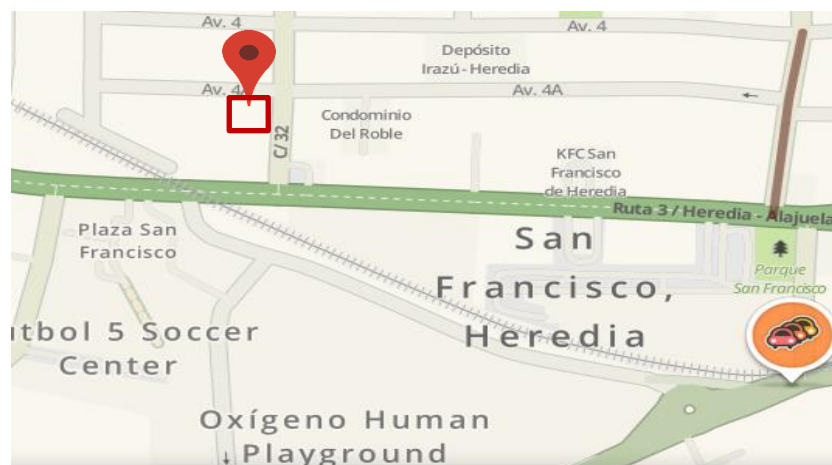


Figura 6. Ubicación de Chapter One

Fuente: Waze.

4.2.3 Procesos operativos de Chapter One

El proceso operativo es el conjunto de actividades que se van a llevar a cabo para poder brindar el servicio, este proceso debe establecerse de forma clara de modo que permita que los colaboradores de la guardería lo comprendan y sepan darle un uso eficiente a los recursos con los que ellos disponen, además, deben saber cuáles son los pasos a seguir en los distintos procesos.

Para este negocio se analizaron y diseñaron dos procesos, el de adquisición del servicio y el de actividades diarias del niño, también, se realizó una agenda diaria de actividades. (Ver Figuras 7, 8 y 9, respectivamente)

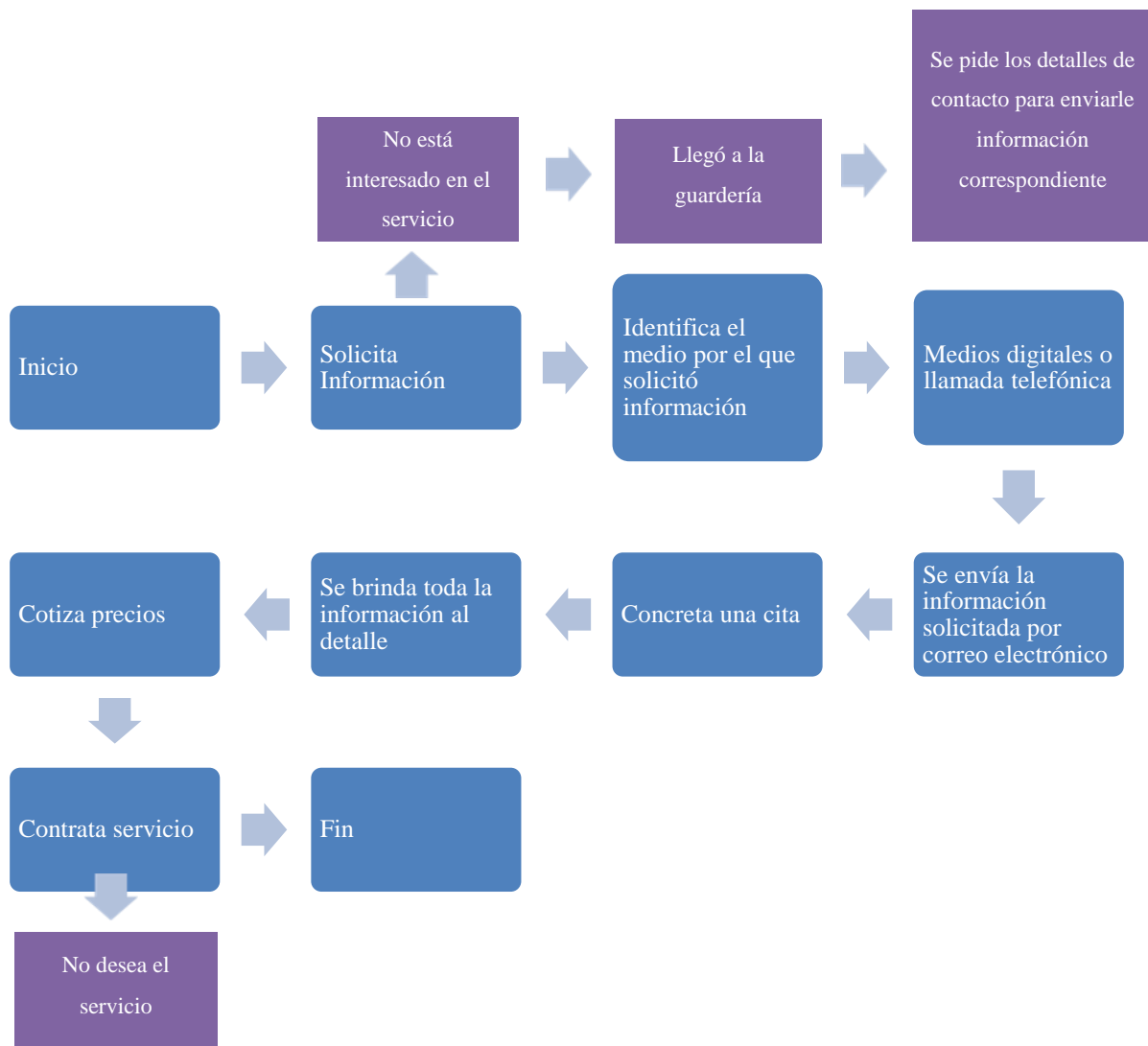


Figura 7 Proceso de adquisición del servicio

Fuente: Elaboración propia.

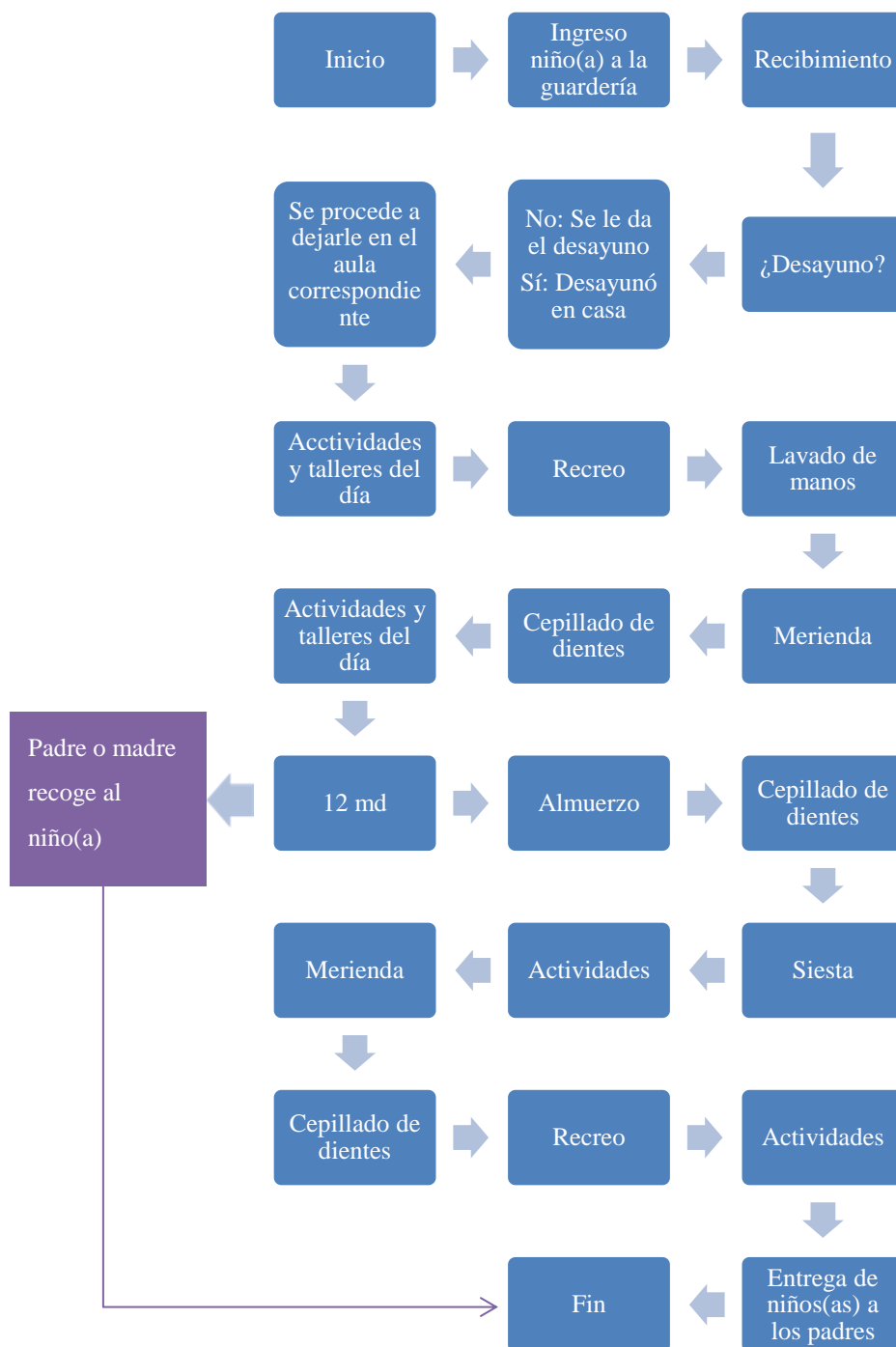


Figura 8 Proceso de actividades diarias del niño

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8 *Agenda semanal de actividades y talleres*

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
6.30am - 7.30am	Recibimiento del niño(a)	Recibimiento del niño(a)	Recibimiento del niño(a)	Recibimiento del niño(a)	Recibimiento del niño(a)
7.30am - 8.00am	Desayuno	Desayuno	Desayuno	Desayuno	Desayuno
8.00am- 9.00am	Actividades o Talleres	Actividades o Talleres	Actividades o Talleres	Actividades o Talleres	Actividades o Talleres
9.00am - 9.30am	Recreo	Recreo	Recreo	Recreo	Recreo
9.30am - 9.50am	Lavado de manos	Lavado de manos	Lavado de manos	Lavado de manos	Lavado de manos
10.00am- 10.40am	Merienda	Merienda	Merienda	Merienda	Merienda
10.40am- 11.00am	Cepillado de dientes	Cepillado de dientes	Cepillado de dientes	Cepillado de dientes	Cepillado de dientes
11.00am- 12.00md	Actividades o Talleres	Actividades o Talleres	Actividades o Talleres	Actividades o Talleres	Actividades o Talleres
12.00am - 1.00 pm	Entrega de niños que salen al medio día o Almuerzo a los que se quedan en la tarde	Entrega de niños que salen al medio día o Almuerzo a los que se quedan en la tarde	Entrega de niños que salen al medio día o Almuerzo a los que se quedan en la tarde	Entrega de niños que salen al medio día o Almuerzo a los que se quedan en la tarde	Entrega de niños que salen al medio día o Almuerzo a los que se quedan en la tarde

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 *Agenda semanal de actividades y talleres (continuación)*

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
12.00am - 1.00 pm	Entrega de niños que salen al medio día o Almuerzo a los que se quedan en la tarde	Entrega de niños que salen al medio día o Almuerzo a los que se quedan en la tarde	Entrega de niños que salen al medio día o Almuerzo a los que se quedan en la tarde	Entrega de niños que salen al medio día o Almuerzo a los que se quedan en la tarde	Entrega de niños que salen al medio día o Almuerzo a los que se quedan en la tarde
1.00pm- 1.20pm	Cepillado de dientes	Cepillado de dientes	Cepillado de dientes	Cepillado de dientes	Cepillado de dientes
1.20pm- 2.00pm	Siesta	Siesta	Siesta	Siesta	Siesta
2.00pm- 3.00pm	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades
3.00pm- 3.40pm	Merienda	Merienda	Merienda	Merienda	Merienda
3.40pm- 4.00pm	Cepillado de dientes	Cepillado de dientes	Cepillado de dientes	Cepillado de dientes	Cepillado de dientes
4.00pm- 4.30pm	Recreo	Recreo	Recreo	Recreo	Recreo
4.30pm- 4.50pm	Lavado de manos	Lavado de manos	Lavado de manos	Lavado de manos	Lavado de manos
4.50pm- 5.50pm	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades
5.50pm- 6.30pm	Alistar a los niños para ser entregados a sus padres	Alistar a los niños para ser entregados a sus padres	Alistar a los niños para ser entregados a sus padres	Alistar a los niños para ser entregados a sus padres	Alistar a los niños para ser entregados a sus padres

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Equipo

En la siguiente tabla se determinará el equipo y las herramientas que se utilizarán para desarrollar el servicio que brindará Chapter One.

Tabla 9. *Equipo aulas*

Equipo	Cantidad
Sillas	30
Mesas	6
Silla Teacher	3
Escritorio Teacher	3
Pizarras táctiles	3
Mueble tipo armario	3
Tablets	10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. *Equipo áreas comunes*

Equipo	Cantidad
Mesas para almuerzo	3
Sillas	15
Mueble para libros	1
Sillón visitas	1
Pantalla	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. *Equipo aula bebes*

Equipo	Cantidad
Cunas	2
Encierro	2
Sillas para comer	3
Cambiador	1
Colchonetas	8
Piscina con bolas	1
Mueble tipo armario	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. *Equipo de oficina*

Equipo	Cantidad
Escritorio	1
Silla directora	1
Sillas clientes	2
Archivero	1
Computadora	1
Impresora	1
Teléfono	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. *Equipo juegos*

Equipo	Cantidad
Mesa plástica	2
Sillas plásticas	8
Tobogán	1
Playground	1
Arenero	1
Casita	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. *Equipo cocina*

Equipo	Cantidad
Refrigerador	1
Microondas	1
Hornito convencional	1
Coffee Maker	1
Juego de cubertería	1

Fuente: Elaboración propia

4.2.5 Inventario de Chapter One

El inventario inicial que va a utilizar Chapter One, consta de material didáctico y suministros de oficina que se comprarán de forma mensual y en una cantidad muy similar a la que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 15. *Inventario inicial*

Inventario	Cantidad
Cartulinas todos los colores	2 de cada color
Pinturas todos los colores	2 de cada color
Papel de construcción	5 blocks
Papel carta	10 resmas de papel
Escarcha de colores	5 envases
Plastilina	2 paquetes
Goma blanca grande	4 unidades
Silicón frio	4 unidades
Masking tape	4 unidades
Grapas	1 Cajita
Lana	5 rollos
Material didáctico	3 unidades por tema
Material de decoración	3 unidades
Tinta impresora negra y color	1 unidad de cada una

Fuente: Elaboración propia

4.2.6 Capacidad instalada de Chapter One

El tamaño de la superficie del lugar que se pretende alquilar es de 330m² y el área construida es de 300m². El total de superficie a utilizarse como aulas es de 58m², incluyendo una primera aula para bebés de 10m² y otras tres aulas de aproximadamente 18m² cada una, ya que, según las regulaciones impuestas por el Ministerio de Salud representado por el Consejo de Atención Integral, se dispone que la infraestructura debe de contar con al menos 1.5m² de espacio para cada niño en el aula. Basándose en la distribución anterior, la capacidad instalada de Chapter One es para 35 niños máximo atendiéndolos a todos en el mismo

momento, distribuidos de la siguiente manera: 5 bebés (6 meses a 1 año y 2 meses) y 30 niños (1 año y 2 meses hasta 4 años).

4.2.7 Diseño y distribución de Chapter One

La distribución del lugar que se pretende alquilar para la guardería Chapter One se representa en el siguiente plano, donde se puede observar que el espacio cuenta con una sola planta. Al ingreso a las instalaciones se encontrará a un lado la oficina y al frente de ella está el comedor, las instalaciones cuentan también con cocina, tres baños y cuatro aulas. Además, existe una amplia área para el recreo que está al aire libre y un espacio adicional más pequeño acondicionado para juegos dentro de las instalaciones.

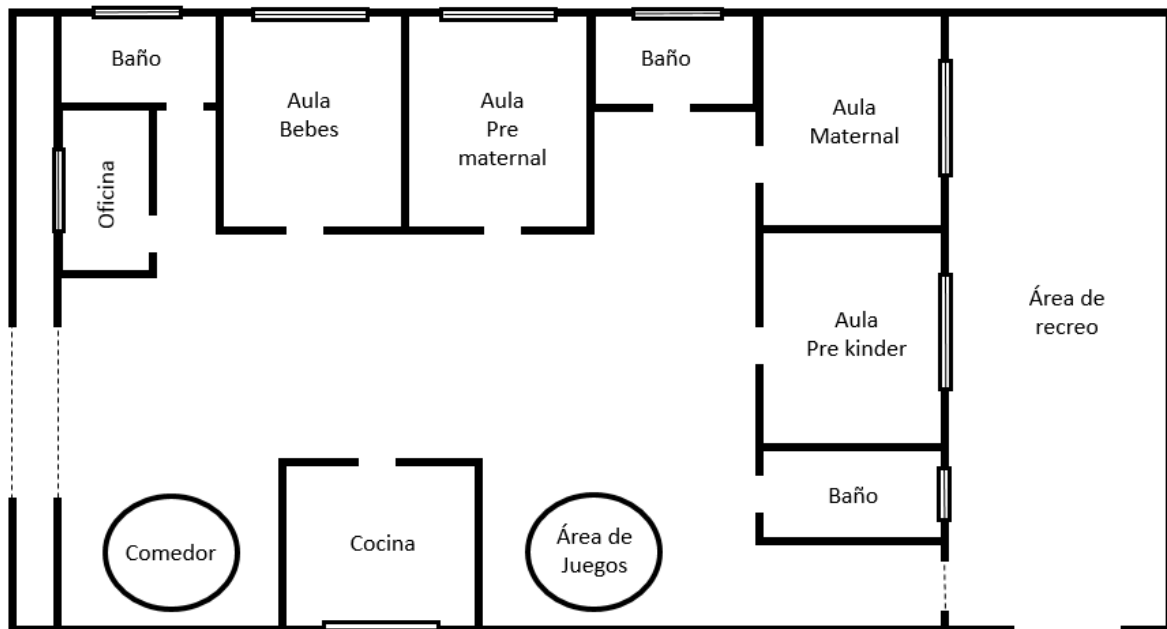


Figura 9. Distribución de las instalaciones.

Fuente: Elaboración Propia.

4.2.8 Mano de obra requerida

En esta parte del plan operativo detallaremos el recurso humano de la guardería. Lo dividiremos en dos partes, primero en el personal docente y, segundo, el personal administrativo. En la Tabla 17 se muestra el nombre de la labor que realizarán y el número de personas que ocuparán en ese puesto al final de cada año.

Tabla 16. *Mano de obra requerida en el 2020, 2021 y 2022*

Nombre del puesto	Nº. Personas por puesto en el 2020	Nº. Personas por puesto en el 2021	Nº. Personas por puesto en el 2022
<i>Personal Docente</i>			
Docente	2	4	4
Asistente de docente	2	6	6
<i>Personal Administrativo</i>			
Directora Administrativa	1	1	1
Miscelánea	1	1	1

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Plan Organizacional

4.3.1 Plan organizacional

Este plan busca establecer en cada puesto una adecuada distribución de las responsabilidades y actividades, de modo que cada persona tenga claro lo que debe hacer para cumplir con su trabajo a cabalidad.

4.3.2 Estructura Organizacional

Por medio de la estructura organizacional se determinan las funciones, áreas específicas y jerarquías dentro de la guardería. La junta directiva en este plan de negocios se creará en el momento que la directora (socia inversionista) tenga que dejar sus labores y se deba contratar alguien nuevo para que desempeñe dicho cargo. Con el siguiente organigrama se podrá observar de manera más clara la jerarquía de puestos que serán necesarios para brindar el servicio. En la siguiente figura se puede ver un ejemplo de la estructura que se aplicará en los siguientes años; este organigrama ayudará a un adecuado funcionamiento de la institución educativa.

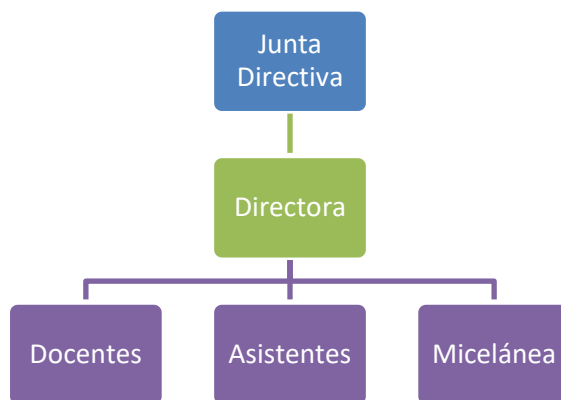


Figura 10. Organigrama Chapter One

Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Funciones generales y específicas del puesto

Las siguientes funciones generales y específicas para cada puesto son básicas en los recursos humanos, que sigan un orden lógico desde el momento mismo del procedimiento de reclutamiento de personal hasta la evaluación de este, ya que lo que se pretende, entre otras cosas, es garantizar que los colaboradores y los puestos se encuentren acorde con las necesidades de la guardería.

Estas funciones fueron diseñadas con la idea de ser usadas como una guía para aplicar procedimientos básicos de recursos humanos. A continuación, se presenta, en resumen, los puestos para la guardería.

A) Nombre del puesto:

Directora y/o Directora Administrativa

Descripción del puesto:

Consiste en brindar a los colaboradores, padres y niños el mejor servicio en educación prescolar por medio de momentos clave una integración, organización, formación y amortización de todos los factores que conforman la guardería; pero al mismo tiempo dirigiendo, orientando y haciendo respetar los acuerdos por parte de todos los que conforman la institución.

La Directora, durante el desempeño sus funciones, tiene el deber de formular una clara imagen de la institución hacia su entorno y de ejecutar, si son necesarios, cambios para mantener la guardería en una mejora continua.

Objetivo del puesto:

Lograr que, con las funciones propias de su cargo, la guardería sea la mejor de San Francisco de Heredia.

Actividades del puesto:

- Ejecutar el proceso de selección del personal.
- Ejecutar políticas salariales.
- Elaborar plan anual y calendario anual de actividades.
- Coordinar la ejecución de inversiones y la compra de equipo y material.

- Participar en el diseño, evaluación y ejecución de políticas educativas y estrategias organizacionales para lograr un servicio eficiente y de calidad.
- Participar de la evaluación de procesos y resultados de los programas bajo su responsabilidad y recomendar cambios o ajustes necesarios para el logro de los objetivos.
- Asesorar y dar seguimiento a las acciones académicas de los docentes.
- Revisar la documentación solicitada a los docentes.
- Asistir a reuniones, seminarios, juntas u otras actividades en que represente a la guardería.
- Velar por el cumplimiento del reglamento interno de la guardería.
- Redactar informes, memorándum, circulares y otros propios de su función.
- Atender a los padres y madres de familia u otras personas que le soliciten.
- Ejecutar otras acciones propias de su cargo.

Responsabilidades del puesto:

Niños y niñas: son la razón de ser de la institución, y la directora debe de estar enterada de todo lo que tiene que ver con ellos.

Dinero: la directora es la encargada de la caja chica, por lo que ella se encarga de realizar los pagos menores (mantenimiento de equipo, jardín, instalaciones, etc.).

Información confidencial: este puesto se encuentra sujeto a información confidencial con respecto a la administración del kínder, información de los padres de familia, de los niños de la guardería y de las docentes.

Manejo de personal: es el cargo en donde se desarrollan funciones de supervisión, debe de supervisar a las docentes y al misceláneo(a).

Equipo: la directora tiene a su disposición una computadora, una impresora y teléfonos.

Supervisión recibida:

El puesto no requiere supervisión, ya que el cargo de directora será desempeñado por la inversionista y dueña.

Supervisión ejercida:

La directora, como parte de sus funciones, debe realizar una supervisión continua al mantenimiento/aseo de las instalaciones. La supervisión ocasional la reciben las docentes de dos maneras: la primera, al entregarles el planeamiento y el material que va hacer usado en el mes (ella puede revisar bajo cual línea están trabajando), y la segunda forma es mediante la observación de las clases al menos dos veces al año, normalmente una a medio año y otra un mes antes de finalizar el periodo lectivo.

Educación:

Se pide el grado académico mínimo de bachillerato en administración de empresas o en preescolar.

Aptitudes:

Persona líder, debe saber delegar y hacer cumplir instrucciones, facilidad para relacionarse y habilidades comunicativas.

Experiencia:

Al menos dos años en puestos similares, generalmente el puesto se otorga a través de reclutamiento interno.

Idiomas:

Manejo avanzado del idioma inglés para desempeñarse en este puesto.

Conocimientos en computación:

Paquete básico de Windows 2013, como Word, Power Point, Excel.

B) Nombre del puesto:

Docente

Descripción del puesto:

A grandes rasgos, los docentes son los encargados de la educación académica y el cuidado de los niños en la guardería.

Son responsables de guiarlos en la construcción del aprendizaje completo, o sea, no solo en lo académico sino también en la formación como individuos y a reforzar los valores.

Objetivo del puesto:

Favorecer el desarrollo integral de los niños, guiándolos en la construcción del aprendizaje y ofreciendo información de calidad a la población que se atiende.

Actividades del puesto:

- Atender características, necesidades e intereses de los niños y niñas.
- Planificar experiencias curriculares y extracurriculares que promuevan en los niños y las niñas aprendizajes significativos y duraderos.
- Velar por la seguridad física y emocional de los niños y niñas en todo momento, ofreciendo un ambiente afectivo, respetuoso, receptivo y seguro.
- Manifestar actitudes de respeto, tolerancia y creatividad en el trato con los niños (as).
- Interactuar con los niños y niñas atendiendo necesidades grupales y personales.
- Observar, registrar, medir y evaluar el desarrollo de los niños y niñas.
- Atender individualmente áreas deficitarias de los niños (as) y referir a especialistas cuando se considere necesario.
- Detectar limitaciones familiares o comunitarias que incidan directamente en el aprendizaje de los niños (as).
- Mantener comunicación constante verbal y escrita con los padres de familia acerca del desenvolvimiento de los niños (as).
- Procurar un ambiente físico limpio, agradable y estéticamente acondicionado.
- Elaborar el material didáctico necesario para el desarrollo de las experiencias de aprendizaje o cuando sea necesario hacer la solicitud escrita a la dirección administrativa.
- Ser consecuente con la filosofía de la Institución en todos los niveles del desempeño profesional.
- Participar activamente en las reuniones de personal que se organicen, así como en las actividades cívicas sociales y/o extracurriculares.

- Asistir puntualmente a impartir lecciones y a las actividades en que fuere convocado(a) y no ausentarse antes de que concluyan.
- Justificar ausencias por escrito y notificar a la Dirección el envío de un profesor sustituto si se amerita. Previa aprobación de la Dirección.
- Comunicar a la Dirección con un mes de anticipación la decisión de retirarse definitivamente del cargo.
- Velar por el buen uso y aprovechamiento de los recursos materiales.
- Cooperar con el mantenimiento de la disciplina y el uso del uniforme.
- Colaborar con el manejo de dinero de cuotas especiales.
- Colaborar con el control de cuadernos de comunicación.
- Llevar control de asistencia.
- Asistir a conferencias, seminarios, asesorías, y otras actividades de mejoramiento profesional.

Responsabilidades del puesto:

Niños: son la razón de ser de la institución, y las docentes deben de estar enteradas de todo lo que tiene que ver con ellos.

Información confidencial: este puesto se encuentra sujeto a información confidencial con respecto a los expedientes de los niños y de las evaluaciones que ellos tienen.

Equipo: las docentes tienen a su disposición herramientas tecnológicas y gran cantidad de materiales para uso diario en las actividades dentro del aula.

Supervisión recibida:

El personal docente recibe supervisión ocasional, esto quiere decir que como las actividades son repetitivas no se necesita una supervisión constante, sin embargo, la directora tiene dos formas de supervisar a las docentes ocasionalmente, la primera es mediante los planeamientos, crónicas y material que ellas mandan a su correo para su revisión y aprobación; y la segunda es mediante una observación que realiza la directora dos veces al año, ella va al aula a observar el avance, la decoración y el actuar de las docentes durante el periodo lectivo.

Supervisión ejercida:

Las docentes no ejercen ningún tipo de supervisión.

Condiciones laborales:

Ambiente: Amigable.

Concentración: Nivel alto.

Presión: Nivel medio.

Iluminación y ventilación: Natural y artificial.

Mobiliario: Cómodo y apto para realizar las funciones de docencia.

Educación:

Se pide como mínimo bachillerato en educación preescolar o carreras afines al puesto.

Aptitudes:

Persona líder, capaz de trabajar con niños, debe saber delegar y hacer cumplir instrucciones, facilidad para relacionarse y hacerse entender, puntual, responsable, dinámica, extrovertida y creativa.

Experiencia:

Al menos un año en puestos similares, en ocasiones el puesto se otorga a través de reclutamiento interno.

Idiomas:

Inglés

Idioma	%Oral	%Lectura	%Escritura
Inglés	90%	90%	90%

Conocimientos en computación:

El puesto de docente requiere conocimientos básicos de computación para cumplir con su trabajo.

C) *Nombre del puesto:*

Asistente de educación preescolar.

Descripción del puesto:

El puesto de asistente es de suma importancia, ya que viene hacer un apoyo a las docentes en el quehacer diario dentro del aula. Ayudan a las docentes en lo que ellas necesiten o realizan sus propias funciones, garantizando así un ambiente de orden y cuidado dentro del aula.

Objetivo del puesto:

Asistir y colaborar a las docentes en el aula en lo que se necesite.

Actividades del puesto:

- Velar por la seguridad física y emocional de los niños(as).
- Colaborar junto con la maestra con la ambientación y aseo del aula.
- Ofrecer aportes en cuanto a objetivos, actividades y recursos.
- Controlar la existencia y estado de los materiales didácticos y colaborar en la elaboración de éstos.
- Colaborar en la realización de todo tipo de actividades.
- Participar en reuniones de personal.
- Asistir puntualmente a toda actividad convocada.
- Sustituir parcial o temporalmente en caso de emergencia a los docentes, por decisión de la Dirección.

- Ofrecer apoyo en la realización y organización del portafolio, expedientes y evaluación.
- Ofrecer asistencia con la aplicación de planes individuales, guiados por la docente.

Responsabilidades del puesto:

Niños: son la razón de ser de la institución, y las docentes deben de estar enteradas de todo lo que tiene que ver con ellos.

Dinero: Recoger y llevar un control de los dineros que se recogen de las distintas actividades de la guardería.

Información confidencial: este puesto se encuentra sujeto a información confidencial con respecto a los expedientes de los niños y de las evaluaciones.

Supervisión recibida:

La supervisión recibida es ocasional, ya que las actividades son repetitivas y no requieren de una supervisión diaria.

Supervisión ejercida:

La asistente no ejerce ningún tipo de supervisión.

Condiciones laborales:

Ambiente: Agradable.

Concentración: Nivel medio.

Presión: Nivel medio.

Iluminación y ventilación: Natural y artificial.

Mobiliario: Cómodo y apto para desempeñar las funciones.

Educación:

Se requiere como mínimo un diplomado en educación preescolar o carreras afines.

Aptitudes:

Persona capaz de trabajar con niños, debe saber cumplir instrucciones, facilidad para relacionarse y hacerse entender, puntual, responsable, dinámica, extrovertida, creativa, ordenada, honrada y con disposición al cambio de funciones ocasionales.

Experiencia:

El puesto de asistente de educación preescolar no requiere de experiencia.

Idiomas:

Lo básico del idioma inglés.

Conocimientos en computación:

El puesto de asistente requiere conocimientos básicos de computación para desempeñar su trabajo.

D) Nombre del puesto:

Misceláneo o conserje.

Descripción del puesto:

Consiste en mantener el aseo diario de las instalaciones de la institución.

Objetivo del puesto:

Tener aseadas las instalaciones de la Guardería Chapter One.

Actividades del puesto:

- Cumplir con el aseo total de la Institución
- Colaborar con el personal cuando se le solicite en materia de aseo.
- Hacer la lista de suministros de limpieza.
- Colaborar con la seguridad de los niños en la institución.

Responsabilidades del puesto:

Niños: Colaborar con la seguridad de los niños.

Supervisión recibida:

La supervisión es continua todos los días se revisa que las instalaciones estén limpias.

Supervisión ejercida:

El puesto de mantenimiento no ejerce ningún tipo de supervisión.

Condiciones laborales:

Ambiente: Agradable.

Concentración: Nivel bajo.

Presión: No existe presión.

Iluminación y ventilación: Natural.

Mobiliario: Cómodo apto para desempeñar sus funciones.

Educación:

El nivel o grado académico en este puesto es irrelevante.

Aptitudes:

Persona amable, paciente, extrovertida, anuente a recibir críticas, dispuesta a cooperar, que sepa recibir y aplicar instrucciones, puntual, responsable, aseada y honrada.

Experiencia:

Al menos un año en puesto similares, ya que el puesto no requiere de grados académicos, pero sí de experiencia.

Idiomas:

El puesto no requiere de saber sobre otro idioma.

Conocimientos en computación:

El puesto no requiere de conocimientos en computación.

4.3.4 Captación de personal

4.3.4.1 Reclutamiento del personal

Descripción del reclutamiento Interno.

El reclutamiento interno es la primera opción de reclutamiento que se aplica cada vez que exista una nueva plaza que implica una vacante, una promoción, un ascenso o un traslado de puesto.

Descripción del reclutamiento externo.

Se da cada vez que exista un puesto vacante que no pudo ser cubierto en el reclutamiento interno, por lo que el reclutamiento externo se aboca a la atracción de candidatos externos mediante las técnicas de reclutamiento.

El autor Treviño (2009) en su publicación “Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección” detalla lo siguiente sobre el reclutamiento externo:

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización cuando se presenta una vacante, la organización intenta llenarla con personal de afuera, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. (p.68)

Objetivo del procedimiento de reclutamiento de personal

Este procedimiento tiene como principal objetivo la atracción de posibles candidatos que sean afines a la misión y visión de la institución y lo que esta busca para su mejora continua.

Alcance del reclutamiento de personal

El procedimiento es aplicado para atraer a los mejores candidatos y que estos lleguen a suplir cualquier puesto dentro de Chapter One en cualquier momento que se requiera.

Políticas del procedimiento de reclutamiento de personal

Las personas encargadas del procedimiento de reclutamiento son la directora y la junta directiva, quiénes son los que velan por que todo el proceso de selección de personal se ejecute de la mejor manera posible.

El reclutamiento de personal se hará por iniciativa de la directora y contará con el apoyo de la junta directiva. En todos los casos, primero se debe agotar la posibilidad de reclutamiento interno y, posteriormente, se recurrirá al reclutamiento externo.

El reclutamiento interno se hará público a todos los colaboradores por medio de una reunión.

Todo nuevo puesto implica un análisis y descripción antes del inicio del proceso de reclutamiento.

Todos los currículos que llegan al correo de la guardería, la directora deberá de archivarlos, para que sea la primera fuente de búsqueda durante el reclutamiento externo.

Formularios o documentos utilizados en el procedimiento de reclutamiento de personal:

Los formularios y documentos que sean utilizados durante el reclutamiento serán de gran utilidad en el proceso, dan orden, claridad y una guía para poder elegir al mejor candidato para el puesto que se encuentre vacante, en el anexo A, se podrá ver en el formulario de reclutamiento interno. El documento utilizado para el reclutamiento externo es el currículo.

Responsables del procedimiento de reclutamiento de personal

Las responsables del procedimiento de reclutamiento del personal son la directora y la junta directiva.

Tabla 17. *Procedimientos de reclutamiento de personal*

Paso N.º	Descripción	Encargado
1	Se analizan los currículos que se tienen hasta el momento.	La Directora.
2	Se revisan los requisitos y se analiza si el puesto puede ser cubierto por personal interno. ¿Puede ser el cargo cubierto por personal interno? SI: Continuar en paso 3 NO: Continuar en paso 11	La Directora y junta directiva.
3	Se informa a los colaboradores la nueva plaza vacante por medio de un comunicado.	La Directora.
4	Se otorga el formulario de reclutamiento interno (Anexo A) a todos los interesados en la vacante.	La Directora.
5	Se llena el formulario y se entrega a la directora.	El aspirante.
6	Se reciben los formularios y se seleccionan los que cumplen con los requisitos.	La Directora y junta directiva.
7	¿Cumplen con los requisitos del puesto? SI: Continuar en paso 10 NO: Continuar en paso 8	La Directora y junta directiva.
8	Se hace una copia del formulario y se archiva en los registros del colaborador, se devuelve el original al interesado con las especificaciones por las que la solicitud fue rechazada.	La Directora y junta directiva.
9	Se revisa la base de datos para verificar si existen candidatos que cumplan con los requisitos del puesto. ¿Se cuenta con candidatos en la base de datos? SI: Continuar en paso 10 NO: Continuar en paso 11	La Directora y junta directiva.

Tabla 17. *Procedimientos de reclutamiento de personal (continuación).*

Paso N.º	Descripción	Encargado
10	Si existe más de un posible candidato, se elige el que cuente con mejor preparación académica. Continuar en paso 16.	La Directora y junta directiva.
11	Si el puesto no pudo ser ocupado en el reclutamiento interno, se inicia el reclutamiento externo. Se revisan los currículos que están en el archivo hasta la fecha.	La Directora y junta directiva.
12	Se llaman a los candidatos para saber si todavía se encuentran interesados en trabajar para la guardería.	La Directora.
13	El candidato acepta iniciar el proceso de reclutamiento y se valora si ¿cumple con los requisitos? SI: Continuar en paso 15 NO: Continuar en paso 14	La Directora y junta directiva.
14	Se archiva la documentación en la base de datos y se da un agradecimiento.	La Directora.
15	La directora recibe todos formularios que cumplan con los requisitos para iniciar con el proceso de selección.	La Directora y junta directiva.
16	Fin del proceso de reclutamiento	

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4.2 Selección del personal

Descripción del procedimiento de selección de personal.

Una vez finalizado el procedimiento de reclutamiento interno o externo, inicia el procedimiento de selección de personal.

Descripción del procedimiento de selección de personal interno:

Consiste en seleccionar a una persona entre varios posibles candidatos que ya forman parte de la empresa desempeñando otras funciones diferentes al puesto en concurso.

Descripción del procedimiento de selección de personal externo:

Es aquel procedimiento que se aboca a la selección de una persona para desempeñar un puesto específico entre varios posibles candidatos externos a la guardería.

Objetivo del procedimiento de selección del personal:

Este procedimiento tiene como objetivo primordial escoger a la persona idónea para el puesto y para la institución de entre todos los candidatos oferentes.

Alcance de procedimiento de selección de personal:

El procedimiento es aplicado para la selección de personal en todos los posibles puestos de la guardería: cuerpo administrativo, cuerpo docente y misceláneo o cualquier nuevo puesto que llegara a necesitar la institución suplir.

Políticas del puesto de selección de personal:

No se dará inicio al procedimiento de selección sin antes haber ejecutado y finalizado el procedimiento de reclutamiento apropiadamente. Se dará prioridad a la selección entre candidatos internos siempre cuando estos cumplan con los requisitos del puesto, de lo contrario se procederá a seleccionar personas externas a la guardería.

Todas las herramientas y pruebas deben ser aplicadas según los instructivos ya diseñados con la idea de estandarizar el proceso para hacerlo más confiable y objetivo. No se seleccionará a ningún candidato que no supere las pruebas aplicadas.

Se debe archivar toda la información recopilada como complemento de la obtenida en el procedimiento de reclutamiento y esta será confidencial. El material obtenido de las personas no seleccionadas será archivado por un plazo de un año.

Las pruebas aplicadas deben formar parte del expediente de la persona contratada.

Formularios o documentos utilizados en el procedimiento de selección de personal:

Personal Interno: Formulario que debió llenar cuando aplico para el puesto.

Personal Externo: Currículo.

Responsables del procedimiento de selección de personal:

La directora y la junta directiva son los encargados de la aplicación y evaluación de pruebas de aptitud en el procedimiento de selección, además aportan información valiosa para tomar una decisión en el procedimiento de selección interna.

La directora trabaja activamente durante todo el procedimiento de selección de personal, es la encargada de archivar la información e informar a los aspirantes de las decisiones tomadas durante todo el proceso, además, se encarga de la actualización y elaboración de las fichas de especificaciones del cargo, así como de revisar si las pruebas de aptitud están acordes con lo que se desea evaluar, en el caso de que las pruebas no cumplan con las necesidades del puesto debe diseñar nuevas pruebas o mejorar las ya diseñadas.

La directora y la junta directiva son quienes entrevistan o se reúnen con los candidatos y son quienes al final eligen a la persona más idónea para el puesto.

Tabla 18. *Procedimiento de selección del personal interno*

Paso N.º	Descripción	Encargado
1	Revisan las funciones de los puestos y las especificaciones del cargo para tener claro que es lo que se necesita para el puesto.	La directora y junta directiva.
2	Una vez que se tienen los formularios, se revisa y se selecciona a los que parecen ser los más adecuados.	La directora y junta directiva.
3	¿El candidato es adecuado para el puesto? SI: Continuar en paso 5 NO: Continuar en paso 4	La directora y junta directiva.
4	Se le devuelve el formulario al interesado con las especificaciones por las que la solicitud fue rechazada. Continuar en paso 10	La directora y junta directiva.
5	Se lleva a cabo una cita, en donde se verifica información del formulario de reclutamiento interno más datos de interés de la directora	La directora y junta directiva.
6	Si existe más de un candidato se lleva a cabo una reunión donde se hace un análisis comparativo de los aspirantes. ¿Hay seleccionado? SI: continuar en paso 7 No: continuar en paso 8	La directora y junta directiva.
7	Comunica al colaborador seleccionado sobre el ascenso o traslado de puesto. Continuar en paso 9.	La directora y junta directiva.
8	Comunica a todos los aspirantes no escogidos la decisión. Se devuelve el formulario al interesado con las especificaciones por las que no fue seleccionado.	La directora y junta directiva.
9	Fin del procedimiento	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. *Procedimiento de selección del personal externo*

Paso N.º	Descripción	Encargado
1	Se revisan las funciones del puesto y las especificaciones del cargo para tener claro que es lo que se necesita para el puesto.	La directora y junta directiva.
2	Se revisan los currículos, junto con la información, selecciona los que le parecen más adecuados.	La directora y junta directiva.
3	¿El candidato es adecuado para el puesto? SI: Continuar en paso 5 NO: Continuar en paso 4	La directora y junta directiva.
4	Se archivan los currículos y formularios que no fueron del agrado de la directora y la asesora curricular, para el puesto. Continuar en paso 12	La directora y junta directiva.
5	Se concreta una cita con los posibles candidatos.	La directora
6	Se lleva a cabo la entrevista tanto en español como en inglés.	La directora y junta directiva.
7	Cuando el candidato se va, se inicia una conversación entre la directora y la junta directiva donde evalúan todo lo hablado en la entrevista.	La directora y junta directiva.
8	¿Es apto el candidato para el puesto? SI: Continuar en paso 10 NO: Continuar en paso 9	La directora y junta directiva.
9	Se le devuelve el formulario al interesado con las especificaciones por las que la solicitud fue rechazada. Continuar en paso 12	La directora
10	Se recibe la información de los candidatos aptos para el puesto y se selecciona al más idóneo. Continuar en paso 12	La directora y junta directiva.
11	Se comunica por medio de vía telefónica al candidato que ha sido seleccionado y se le convoca a reunión con la directora para su contratación. Además, se archiva toda su información.	La directora
12	Fin del procedimiento	

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4.3 Contratación del personal

Descripción del procedimiento de contratación de personal:

El procedimiento de contratación de personal consiste en el desarrollo de una serie de pasos para conseguir un acuerdo entre ambas partes (patrono, colaborador) en el cual se pautan las funciones, obligaciones y beneficios que obtendrán ambos de la nueva relación laboral.

Objetivo del procedimiento de contratación de personal:

El objetivo de este procedimiento es definir las obligaciones y beneficios que se tendrán a partir del vínculo contractual, y así dejar un precedente claro de lo que se pretende y de lo que se dará a cambio.

Alcance del procedimiento de contratación de personal:

El procedimiento debe ser llevado a cabo cada vez que se contrate a cualquier nuevo colaborador para desempeñar algún cargo en la guardería Chapter One.

Políticas del procedimiento de contratación de personal:

Ninguna persona podrá ser contratada sin antes habersele aplicado el proceso de reclutamiento y selección.

Las partes pactarán sus condiciones y dicho acuerdo debe quedar plasmado en un contrato, el cual estará en poder de ambas partes.

Todas las cláusulas estipuladas en el contrato deben explícitas y deben quedar claras.

Formulario o documento utilizados en el procedimiento de contratación de personal:

Para formalizar la relación laboral con los nuevos colaboradores se utiliza un contrato de trabajo, (ver anexo B).

Responsables del procedimiento de contratación de personal:

La directora y la junta directiva son los responsables de todo el proceso de contratación.

Tabla 20. *Procedimiento de contratación de personal*

Paso N.º	Descripción	Encargado
1	Cita a la persona a la que se dispone a contratar.	La directora
2	Lee el contrato y se revisan todas las cláusulas del mismo.	La directora y candidato
3	¿Hay alguna duda? SI: Continuar en paso 4 NO: Continuar en paso 6	La directora
4	Formula sus dudas o inquietudes.	Candidato
5	Responde las interrogantes.	La directora
6	¿Desea ser contratado? SI: Continuar en paso 8 NO: Continuar en paso 7	Candidato
7	Se le brinda un agradecimiento y se regresa al procedimiento de selección. Continuar en paso 11	La directora
8	Firma el contrato	
9	Se archiva la documentación en el expediente del nuevo colaborador.	La directora
10	Se le informa de la inducción y se le da el horario de la misma y se le informa a la persona encargada de su inducción.	La directora
11	Fin del procedimiento	

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4.4 Inducción

Descripción del procedimiento de inducción del personal:

El procedimiento de inducción de personal se sustenta en la necesidad de insertar a todos los nuevos colaboradores en la operación de la institución. Es de suma importancia su aplicación una vez finalizado el procedimiento de contratación de personal, y es a la vez requisito para incorporarse a las funciones normales del puesto dentro de la guardería.

Objetivo del procedimiento de inducción de personal:

El objetivo del procedimiento de inducción es preparar al colaborador para cumplir su nuevo rol dentro de la institución. Incluye mostrarle el área, sus colegas de trabajo, el lugar de juegos, el aula y la cocina. Además de darle todos los conocimientos necesarios para la elaboración de los trabajos diarios dentro del aula y, en general, para su desenvolvimiento óptimo dentro de la guardería a lo largo del periodo lectivo.

Alcance del procedimiento de inducción de personal:

El procedimiento debe ser llevado a cabo cada vez que se contrate a un nuevo colaborador que necesita incorporarse a las labores de su puesto.

Políticas del procedimiento de inducción de personal:

No se iniciará el proceso de inducción hasta que se haya contratado al colaborador. La directora será la encargada y responsable de iniciar con el proceso de inducción, mostrándole las instalaciones y presentándole a un docente con mayor experiencia en la guardería para que le enseñe como se debe decorar el aula, hacer las crónicas, el planeamiento y los materiales.

El procedimiento de inducción será obligatorio para todo nuevo colaborador en la empresa.

Formularios o documentos utilizados en el procedimiento de Inducción de personal:

El manejo del procedimiento de inducción en el cuerpo docente, administrativo y demás, se debe asignar a un colaborador con mayor experiencia para que guíe a la persona nueva. Al personal en inducción se le entrega una copia de las especificaciones del puesto. Todo lo anterior con el fin de que desarrolle apropiadamente sus labores en un futuro.

Responsables del procedimiento de Inducción de personal:

La directora será la encargada de mostrarle las instalaciones de la guardería al personal en inducción y presentar a los docentes, quienes completarán el proceso señalado.

Tabla 21. *Procedimiento de inducción de personal*

Paso N.º	Descripción	Encargado
1	Realiza el proceso de inducción.	Nuevo colaborador
2	Recibe al nuevo colaborador.	La directora y docentes
3	Presenta al personal de la guardería, explica que hace cada colaborador dentro de la institución.	La directora
4	Muestra las instalaciones al nuevo colaborador.	La directora
5	Lleva acabo el proceso de entrenamiento.	La directora y docente
6	Se integra a las labores de su puesto.	Nuevo colaborador
7	Fin del procedimiento	

Fuente: Elaboración propia.

4.3.5 Administración de sueldos y salarios

Para la administración de salarios se realizó un estimado del personal que se iba a necesitar por puesto al final de cada año dependiendo de la cantidad de niños que matriculen. La directora no tendrá un salario, ya que, la persona que estará en este puesto es la inversionista y dueña. El salario de las docentes es de 400 000 colones mensuales tomando en cuenta que trabajaran medio tiempo y las asistentes devengarán un salario de 150 000 colones mensuales por laborar 6 horas aproximadamente. A la miscelánea se le pagará por servicios profesionales un monto de 50.000 colones al mes, por una visita a la semana en el primer año, a partir del año dos se aumentará a dos visitas a la semana y por consiguiente se duplicará el pago.

Tabla 22. *Administración de sueldos y salarios*

Puestos	Salario Mensual	Cantidad Personal al final del 2020	Cantidad Personal al final del 2021	Cantidad Personal al final del 2022
Directora	0	1	1	1
Docente	400.000	2	4	4
Asistentes	150.000	2	6	6
Misceláneo	50.000	1	1	1

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Plan Financiero

4.4.1 Inversión inicial

La inversión inicial será de 15 millones de colones, aportada en su totalidad por un solo inversionista; de los cuales 6 100 000 colones se destinarán para inversiones de activos fijos y 6 500 000 colones para fondar la operación tanto en los cuatro meses previos a la apertura (setiembre a diciembre 2019) como en los primeros seis meses de operación, donde no se proyecta generar flujos positivos. Los restantes 2 400 000 colones, se mantendrán en efectivo (Caja) para uso en caso de imprevistos.

Las inversiones en activos fijos se desglosan de la siguiente manera:

Tabla 23. *Inversión inicial*

Activos fijos	Inversión
Mobiliario	3 150 000
Equipo	1 650 000
Mejoras infraestructura	600 000
Pintura y Murales	200 000
Material Didáctico	500 000
Activos Fijos Bruto	6 100 000

Fuente: Elaboración propia.

De los anteriores activos el mobiliario y las mejoras a la infraestructura se deprecian a 10 años, mientras que el equipo, la pintura/murales, material didáctico se deprecian a 5 años.

Por otro lado, los 6 500 000 colones para cubrir costos operativos mientras la guardería genera un flujo de efectivo positivo incluyen: el alquiler, el depósito del alquiler, servicios públicos, servicios digitales (internet, teléfono, streamings, página web y correo electrónico), gastos de diseño y publicidad, gastos de la actividad del Open House y también otros gastos corrientes de la operación, entre los que destacan salarios e inventarios (uniformes y libros).

4.4.2 Estados financieros proyectados

4.4.2.1 Estado de resultados

<i>Estado de Resultados</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>
Ventas				
Matriculas	₡ -	₡ 3.260.000	₡ 6.006.000	₡ 8.954.000
Mensualidades	₡ -	₡ 28.260.000	₡ 65.400.000	₡ 100.645.000
Horas Extra	₡ -	₡ 316.000	₡ 716.000	₡ 1.124.000
Otros ingresos	₡ -	₡ 7.878.000	₡ 17.567.000	₡ 24.929.000
Total Ventas	₡ -	₡ 39.714.000	₡ 89.689.000	₡ 135.652.000
Costo de ventas	₡ -	₡ (24.603.560)	₡ (46.980.838)	₡ (58.994.000)
Utilidad Bruta	₡ -	₡ 15.110.440	₡ 42.708.162	₡ 76.658.000
Gastos				
Alquiler	₡ (3.308.640)	₡ (10.088.640)	₡ (10.251.360)	₡ (10.414.080)
Servicios Publicos	₡ (40.000)	₡ (360.000)	₡ (378.000)	₡ (396.900)
Servicios Digitales	₡ (133.920)	₡ (612.480)	₡ (614.640)	₡ (616.800)
Publicidad	₡ (622.400)	₡ (994.800)	₡ (1.010.200)	₡ (1.025.600)
Depreciacion y amortizacion	₡ (281.667)	₡ (845.000)	₡ (845.000)	₡ (845.000)
Otros	₡ (250.000)	₡ (2.119.285)	₡ (2.765.223)	₡ (2.880.130)
Total Gastos	₡ (4.636.627)	₡ (15.020.205)	₡ (15.864.423)	₡ (16.178.510)
Utilidad Operativa	₡ (4.636.627)	₡ 90.235	₡ 26.843.739	₡ 60.479.490
Impuestos	₡ 463.663	₡ (9.024)	₡ (5.368.748)	₡ (18.143.847)
<i>Tasa impositiva</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>20%</i>	<i>30%</i>
Utilidad Neta	₡ (4.172.964)	₡ 81.212	₡ 21.474.991	₡ 42.335.643
<i>Margen Neto</i>		<i>0,2%</i>	<i>23,9%</i>	<i>31,2%</i>

Figura 11. Estado de resultados de Chapter One

Fuente: Elaboración propia.

Algunos gastos como el alquiler y la publicidad comienzan desde setiembre del 2019, ya que se debe contar con el lugar para poder gestionar todos los permisos correspondientes para la operación. Estos toman aproximadamente tres meses, pero al ser gestionados por entidades

públicas diciembre no se toma en cuenta. Sin embargo, esto permite tener actividades previas a la apertura para promover el servicio y dar a conocer las instalaciones. Lamentablemente, durante los meses del 2019 no se van a percibir ingresos, ya que la operación inicia en enero.

Ventas

Se estiman ventas para el año 1 (2020) de 39 714 000 colones, asumiendo cerrar el año con 15 niños y 20 matrículas en el total. Para el año 2 habría ventas de 89 689 000 colones, terminando el año con 30 niños a través de 22 matrículas nuevas y 11 niños del año pasado. En el año 3 se proyectan ventas de 135 652 000 colones, finalizando el año con 39 niños a partir de 20 nuevas matrículas y 23 niños del año anterior. Es posible superar las 35 matrículas (capacidad instalada), ya que al contar con matrículas de medio tiempo (mañana o tarde) no todos los niños se encuentran en las instalaciones al mismo tiempo. Es importante destacar que el negocio necesita tener un promedio de 15 niños matriculados al mes para lograr cubrir sus costos fijos.

Sumado a lo anterior, en ventas se incluye el cobro de los talleres para los padres y madres de familia que tiene un costo adicional a la mensualidad. Se cuenta con talleres de natación, que incluye el transporte hasta la academia, danza, karate y robótica. Estos últimos tres se imparten en las instalaciones de Chapter One. En la siguiente tabla se especifica el porcentaje de participación estimada de niños y el precio respectivo:

Tabla 24. *Talleres*

Taller	Porcentaje de participación	Precio
Natación	70%	₡25.000
Danza	30%	₡15.000
Karate	30%	₡15.000
Robótica	50%	₡40.000

Fuente: Elaboración propia.

También dentro de las ventas se incluye el cobro de horas extra (4 000 colones por hora) que se estiman sean un 0.35% de las horas totales al mes, así como las ventas de uniformes (precio unitario 12 000 colones) y de libros (precio unitario 22 000 colones). De uniformes se estima que en promedio cada niño adquiera cuatro uniformes al momento de la matrícula para los primeros 12 meses y dos adicionales para el siguiente año. En el caso del libro se vende solamente a los niños de 2 hasta 4 años, para cada curso lectivo.

Por último, el apartado de ventas comprende los cobros que se hacen para las celebraciones de fechas especiales (Día del padre, Día de la madre, Día del niño, etc.) de 15 000 colones por fecha especial y por niño.

Costo de ventas

El costo de ventas está comprendido por los salarios de las docentes y asistentes, junto a las respectivas cargas sociales, así como los costos de los libros, uniformes, talleres y actividades. Los libros y los uniformes tienen un costo unitario de 20 000 colones y 12 000 colones, respectivamente. En cuanto a los talleres, el costo aproximado de natación es de 18 000 colones (incluyendo transporte) por niño, el costo total de danza y de karate es de

40 000 colones al mes cada uno, y el costo de robótica es de 40 000 colones por niño al mes.

El costo de las celebraciones es igual al cobro que se hace por actividad por niño.

Gastos

Aproximadamente dos terceras partes de los gastos totales al año son por concepto de alquiler, el cual se estima en \$1 200 (tipo de cambio estimado de 620 para 2020, 630 para 2021, y 640 para 2022). De los gastos restantes, destaca la publicidad con cerca de 1 000 000 colones anuales, mientras que lo demás se comprende de servicios públicos, servicios digitales, depreciación, seguros, patentes, pago de servicios profesionales (contador, jardinero, misceláneo), fumigación, materiales y suministros de limpieza.

Impuestos

Para los dos primeros periodos (2019 y 2020) se utiliza una tasa impositiva de 10%, ya que los ingresos brutos (ventas) anuales son menores a 54 303 000 colones, en el tercer periodo (2021) se utiliza un 20% de impuesto de renta por tener ventas anuales mayores a 54 303 000 colones, pero inferiores a 109 228 000 colones anuales, y para el cuarto periodo (2022) se utilizó una tasa de 30% al ser los ingresos anuales superiores a 109 228 000 colones. Asimismo, al generar pérdidas durante el periodo 2019, se genera un crédito fiscal que disminuye los impuestos a pagar en los periodos siguientes (2020 y 2021).

Utilidad Neta y Margen Neto

En el periodo 2019, se genera una pérdida neta de 4 172 964 colones debido a que es el periodo previo al inicio de operaciones y no se generó ningún ingreso durante este. Para el año 2020, con un volumen promedio de 11 niños por mes, se genera una utilidad neta de solamente 81 212 colones con un margen de 0.2%, ya que los ingresos generados netos de costos apenas superan los 15 000 000 colones de gastos. Para el año 2021, con un promedio de 26 niños, se proyectan utilidades de 21 474 991 colones con un margen 23.9%, mientras que en el tercer año de operación (2022), con un promedio de 38 niños por mes, se generan utilidades de 42 335 643 colones y un margen de 31.2%. Es evidente, que a medida que incrementa el volumen de niños en la guardería el margen sube, dado que los costos se cubren con aproximadamente un tercio de la capacidad, y cuando llega a 100% o más, el margen se estabiliza alrededor de 30% que es sumamente saludable.

4.4.2.2 Flujo de Efectivo

<i>Flujo de Efectivo</i>	2019	2020	2021	2022
Flujo de Operaciones				
UAI	₡ (4.172.964)	₡ 81.212	₡ 21.474.991	₡ 42.335.643
+ Depreciacion y Amortizacion	₡ 281.667	₡ 845.000	₡ 845.000	₡ 845.000
Cambio en inventarios	₡ (520.000)	₡ 84.000	₡ 72.000	₡ 136.000
Cambio en otros activos circulantes	₡ (917.503)	₡ (27.250)	₡ 421.574	₡ 15.977
Cambio en pasivos circulantes	₡ -	₡ -	₡ 4.914.109	₡ 13.229.738
Total cambios en capital de trabajo	₡ (1.437.503)	₡ 56.750	₡ 5.407.683	₡ 13.381.715
Flujo de Operaciones Neto	₡ (5.328.800)	₡ 982.962	₡ 27.727.674	₡ 56.562.358
Flujo de Inversiones				
Compra de activos	₡ (6.100.000)	₡ -	₡ -	₡ -
Flujo de Inversiones Neto	₡ (6.100.000)	₡ -	₡ -	₡ -
Flujo de Financiamiento				
Capital Social	₡ 15.000.000	₡ -	₡ -	₡ -
Flujo de Financiamiento Neto	₡ 15.000.000	₡ -	₡ -	₡ -
Flujo de Efectivo Neto	₡ 3.571.200	₡ 982.962	₡ 27.727.674	₡ 56.562.358
Efectivo a inicio del año	₡ -	₡ 3.571.200	₡ 4.554.162	₡ 32.281.836
Efectivo a final del año	₡ 3.571.200	₡ 4.554.162	₡ 32.281.836	₡ 88.844.194

Figura 12. Flujo de efectivo de Chapter One

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de generar pérdidas durante 2019 y casi no generar utilidades durante el primer año de operaciones (2020), se mantiene un buen flujo neto de efectivo en los dos primeros periodos, y suficiente liquidez para hacerle frente a los fuertes gastos fijos de los 16 meses del proyecto iniciales. Adicionalmente, no se prevén inversiones significativas en activos durante los primeros cinco años de operaciones y, por consiguiente, tampoco existe necesidad de financiamiento adicional. Por último, los flujos de operaciones sólidos a partir del 2021

en adelante proveen a la guardería la posibilidad de reinvertir para la futura expansión de instalaciones o similares.

4.4.2.3 Balance General

<i>Balance General</i>	2019	2020	2021	2022
ACTIVOS				
Efectivo	3.571.200	4.554.162	32.281.836	88.844.194
Inventarios	520.000	436.000	364.000	228.000
Seguros	-	34.833	66.458	49.042
Servicios pagados por adelantado	87.840	89.280	90.720	92.160
Deposito Alquiler	366.000	366.000	366.000	366.000
Otros	463.663	454.639	-	-
Activos Circulantes	5.008.703	5.934.914	33.169.014	89.579.396
Activos Fijos Brutos	6.100.000	6.100.000	6.100.000	6.100.000
Depreciacion	(281.667)	(1.126.667)	(1.971.667)	(2.816.667)
Activos Fijos	5.818.333	4.973.333	4.128.333	3.283.333
ACTIVOS TOTALES	10.827.036	10.908.248	37.297.348	92.862.729
PASIVOS				
Impuestos por pagar del periodo	-	-	4.914.109	18.143.847
Pasivos Circulantes	-	-	4.914.109	18.143.847
Pasivos Largo Plazo	-	-	-	-
PASIVOS TOTALES	-	-	4.914.109	18.143.847
PATRIMONIO				
Capital	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Utilidades Retenidas	(4.172.964)	(4.091.753)	17.383.239	59.718.882
PATRIMONIO TOTAL	10.827.036	10.908.248	32.383.239	74.718.882
PASIVOS Y PATRIMONIO	10.827.036	10.908.248	37.297.348	92.862.729

Figura 13. Balance General de Chapter One

Fuente: Elaboración propia.

Activos

Debido a que la guardería no posee ni edificios ni terrenos, sino que, por el contrario, alquila las instalaciones donde se da el servicio, el efectivo abarca la mayoría de los activos y la proporción se hace aun mayor a medida que el negocio empieza a generar ganancias. Cabe destacar que de las posiciones de efectivo en 2021 y 2022 existe una porción de efectivo restringido para el pago de impuesto del periodo, por lo que el efectivo disponible sería más cercano a los 27 000 000 colones en 2021 y a los 71 000 000 colones en 2022. No obstante, es evidente que la operación genera vasta liquidez, y tiene la flexibilidad financiera de hacer inversiones en activos fijos en el mediano y largo plazo, o bien, la distribución de dividendos.

Pasivos

El único pasivo en el que incurre la guardería es el de impuestos por pagar, que se asume podrán ser cancelados a inicios del siguiente año. Esto le permite a la empresa a tener la flexibilidad de conseguir financiamiento a través de deuda en caso de que fuera necesario.

Patrimonio

La inversión en capital de Chapter One se estima en 15.000.000 para conformar el patrimonio, junto con los resultados de cada periodo. Se puede ver una tendencia clara al alza de las utilidades retenidas, luego de empezar con pérdidas y prácticamente utilidades nulas en 2019 y 2020, respectivamente. Se proyecta que al final del 2022, el patrimonio sea casi cinco veces la inversión en capital inicial.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En este capítulo se plantean las conclusiones y las recomendaciones obtenidas una vez finalizado el análisis de la información.

- Se evidencia que el segmento de clase media alta y alta del mercado potencial no está siendo atendido efectivamente, ya que solo hay dos competidores que están enfocados en dicho segmento y su oferta no da abasto con la demanda.
- Para posicionar la marca como Premium se requiere una inversión inicial alta y mucho mantenimiento (en comparación a la industria), pero es parte fundamental de la estrategia.
- Las barreras de entrada para los negocios que brindan servicios de cuidado y educación son bajas, que se evidencia con el gran número de centros que hay tanto públicos como privados, por lo que se concluye que iniciar el negocio es relativamente fácil, pero mantenerse vigente es lo complicado.
- El enfoque fuerte en comunicación a través de medios digitales es clave para la adquisición de clientes, ya que puede ser un diferenciador. Las estrategias de comunicación son muy tradicionales y no se invierte sustantivamente en este tipo de medios.
- La estructura organizacional permitirá a la directora y dueña ver el desenvolvimiento del personal y medir su desempeño a través de los procesos establecidos.
- Se estima que la inversión inicial mínima para lograr competir en el segmento de clase media alta y alta es de al menos 15 millones de colones.

- El punto de equilibrio del negocio son en promedio 15 niños al mes para lograr cubrir los costos fijos de la operación.
- La operación una vez estable generaría flujos positivos de efectivo netos de más de 25 millones de colones a partir del año dos, los que se podrían reinvertir para seguir creciendo.
- Los altos márgenes de utilidad neta, de más de 20% a partir del segundo año, que generaría la operación enfocada en este tipo segmento permiten flexibilidad a la hora de la planeación de precios, descuentos, actividades, etc.
- En términos generales, el plan de negocios desarrollado determina que la reapertura de Chapter One es un proyecto sólido, con buen rendimiento sobre la inversión y con riesgo relativamente bajo.

5.2 Recomendaciones

- Revisar y analizar resultados para hacer ajustes a los planeamientos dos veces al año, uno a mitad del año y otro al final.
- Conseguir retroalimentación por parte de los clientes de manera periódica.
- Reinvertir la mayoría de las utilidades retenidas durante los primeros años de operación para exponenciar el crecimiento.
- Seguir tomando en cuenta y buscar la acreditación del MEP para poder expandir la oferta académica a los siguientes niveles.
- En caso de que se decidiera ubicar el negocio en otro lugar, usar la misma forma de investigación de mercado para estimar la demanda en cualquier otra parte del país.
- En caso de que el proyecto no se emprenda en el 2019 será necesario ajustar la parte financiera, por ejemplo, las estimaciones del tipo de cambio del dólar y otras divisas, precios, tasas de impuestos etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bibliografía

Alcaraz Rodríguez, R. (2006). *El emprendedor de éxito*. (3ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

Friend, G.; Zehle S. (2008). *Cómo diseñar un plan de negocios*. (1ª ed.). Argentina, Buenos Aires.: Cuatro Media.

García, N. (16 de enero del 2019). *¿Qué son las redes sociales y para qué sirven?* Marketing and Web. Recuperado de <https://www.marketingandweb.es/marketing/redes-sociales-que-son-para-que-sirven/>

Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2018). *Asistencia a educación regular y nivel educativo de la población según zona y región de planificación, julio 2018*. Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/educacion>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2018). *Población por años calendario, según sexo y grupos especiales de edades 2011- 2050*. Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/poblacion/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2013). *Distribución porcentual del gasto corriente mensual del hogar*. Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/ingresos-y-gastos-de-hogares/gastos-de-los-hogares>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2018). *Ingreso de los hogares según fuente y características de las personas por quintil de ingreso per cápita, julio 2017 y julio 2018*. Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/ingresos-y-gastos-de-hogares/ingresos-de-los-hogares>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2018). *Población nacional según indicadores generales de la condición de actividad*. Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/empleo>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2018). *Total de viviendas ocupadas y total de ocupantes por tenencia de la vivienda según zona y región de planificación*. Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/vivienda>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2018) *Total de nacimientos por sexo, según provincia, cantón y distrito de residencia de la madre*. Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/poblacion/nacimientos>

Klother, P.; Armstrong, G. (1991). *Fundamentos de mercadotecnia*. (2ª ed.). México, Naucalpan de Juárez.: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

- Mejía, J. (2000). *El muestreo en la investigación cualitativa*. Revistas de investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/viewFile/6851/6062>
- Mendoza, L. (15 de Junio del 2017). *Publicidad digital y redes sociales dirigidas a jóvenes de la ciudad de Sucre*. Investigación y Negocios. Recuperado de http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372017000100006&lng=es&nrm=iso
- Oliva, H. (Diciembre del 2016). *La Gamificación como estrategia metodológica en el contexto educativo universitario*. Repositorio Digital de Ciencia y Cultura de El Salvador. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10972/3182>
- Robbins, S.; DeCenzo, D. (2002). *Fundamentos de la administración*. (3ª ed.). México, Naucalpan de Juárez.: Pearson educación.
- Teviño, G. (Setiembre 2009). *Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección*. International Journal of Good Conscience. Recuperado de <http://www.spentamexico.org/v4-n2/4%282%29%2053-96.pdf>
- Vanegas, J. Angulo, J. (13 de agosto del 2012). *Benchmarking: En el camino de la competitividad*. Revista universidad EAFIT. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1373>

ANEXOS

Anexo A: Formulario Reclutamiento Interno

(Escriba de su puño y letra)

Fecha: _____

Puesto en concurso: _____

Horario del puesto: _____

Información general del candidato

Nombre completo: _____

Puesto actual: _____

Fecha en que ingresó a laborar: _____

Fecha del último ascenso/ traslado: _____

Horario actual: _____

Estudios Realizados

Universidad: _____

Grado académico: _____

Idiomas: _____

Manejo de paquetes de cómputo: _____

Brevemente describa las razones por las que solicita aplicar al puesto vacante:

Firma del colaborador:

Anexo B: El contrato

Entre nosotros, ABC, Directora General del Centro Educativo Chapter One, cedula número, 0- 0000- 0000, domiciliada en X, quien en adelante se denominará el **PATRONO** y ABC, CEDULA 0 -0000 -0000, mayor, soltera, vecina de X, quien en adelante se denominará la **TRABAJADORA**, convenimos en celebrar el presente Contrato de Trabajo, el cual se regirá por el Código de Trabajo de Costa Rica y por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: DEL PLAZO. El contrato será por tiempo indefinido.

SEGUNDA: DE LAS FUNCIONES. La trabajadora desempeñará el puesto de Docente y tendrá a cargo las siguientes funciones:

- Planifica las actividades evolutivas a realizarse en el aula.
- Planifica y elabora el material de apoyo docente.
- Planifica las actividades educativas a desarrollar.
- Informa a padres y representantes sobre el rendimiento y comportamiento de los alumnos.
- Detecta problemas en el niño.
- Vela porque los niños cumplan con sus hábitos alimenticios y de higiene, evaluando su desenvolvimiento durante sus actividades diarias.
- Detecta problemas individuales del niño y reporta a padres, orientadores, personal médico, según el caso.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada

TERCERA: DE LA JORNADA. La jornada de trabajo será de 8 horas diarias y 40 horas semanales, con un horario de 6:00 am a 2:00 pm; haciendo la salvedad de presentarse en actividades extracurriculares cuando sean convocadas.

CUARTA: DEL SALARIO. El trabajo devengará la suma de ABC 000colones mensuales, como salario bruto, el cual se cancelará mediante depósito bancario.

QUINTA: DE LA FORMA DE PAGO: La forma de pago será bajo la modalidad quincenal los días 14 y 28 de cada mes.

SEXTA: DE LA PRESTACION DE SERVICIOS: El trabajador prestará sus servicios en el local ubicado en San Francisco de Heredia, cuya dirección exacta será de la Escuela San Francisco 100 metros Oeste, Urbanización San Jorge.

SETIMA: DE LAS CARGAS SOCIALES: Las partes se comprometen a cancelar las cuotas obre patronales establecida por ley, en consecuencia, la trabajadora disfrutara de todos los derechos y beneficios que otorga la legislación laboral costarricense, en materia de seguridad social.

LEIDO EL PRESENTE CONTRATO, FIRMAMOS CONFORMES EN Heredia el X de marzo del 2019, a las horas 10:00am, en tantos con igual valor jurídico.

PATRONO(A)

TRABAJADOR(A)

Anexo C: Resumen ejecutivo del plan de negocios Chapter One



El nombre del negocio es Chapter One es un juego de palabras en inglés, que su significado en español es Capitulo uno, haciendo una metáfora en donde dividimos las etapas de la vida por capítulos y la infancia es el capítulo uno. Además, es original, ningún otro centro educativo tiene ese nombre, es corto lo cual facilita el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor. El nombre Chapter One es marca registrada, lo cual impide que cualquier otra persona física o jurídica pueda nombrar su guardería, escuela y/o institución educativa con ese nombre.

Visión: Convertirse en una institución académica sólida y reconocida, con instalaciones modernas y especializadas, además, con una oferta de estudios innovadora y vanguardista que contribuya con el desarrollo de habilidades de niños y adolescentes durante muchas generaciones.

Misión: Ser una institución responsable, con una oferta de servicio atractiva que permita el desarrollo integral de los niños de una manera focalizada, en un ambiente seguro, confiable y divertido, catalogándose como una marca Premium.

La guardería se encontrará ubicada en la ciudad San Francisco de Heredia.

Chapter One es un establecimiento educativo enfocado en niños de 6 meses hasta los 4 años de edad, que ofrece el servicio de lunes a viernes de 6:30 am a 6:30 pm. En este lugar se desarrollarán integralmente las áreas cognitivas, físicas y emocionales de los niños(as) dentro de un espacio seguro y supervisado por profesionales en el área de la educación

infantil. El servicio se aboca al cuidado físico y emocional de los niños(as), así como a su estimulación mediante programas y talleres educativos.

El compromiso de Chapter One consiste en brindar un servicio especializado a niños y niñas, donde no solo se ofrece educación y cuidado, sino que también calor humano un trato diferenciado para que los niños(as) se sientan valorados y de gran importancia para nosotros. Además, las instalaciones de la guardería, desde la ubicación de la misma hasta el mobiliario y el equipo, ofrecen tecnología y sobre todo un confort inigualable. Se poseen los más altos estándares de calidad garantizando que la guardería sea una de las mejores la zona en lo que a educación y cuidado corresponde. Se pretende lograr un servicio integral en donde los niños(as) que matriculen cuenten con la mayor cantidad de facilidades para que se sientan igual o mejor que en su casa.

Chapter One desea suplir todas las necesidades fundamentales de los niños(as) durante su estancia en nuestras instalaciones por esa razón ofrece:

Educación: Educación 100% en inglés, estimulación sensorial, estimulación temprana, tecnología, metodología de Gamificación, grupos pequeños y atención personalizada.

Talleres: Educación física, yoga, música, clase de cocina, natación, karate, danza, arte, cultura y robótica.

Instalaciones: Cómodas y seguras instalaciones, Playground, cocina equipada para refrigerar y calentar los alimentos y pizarra táctil.

El segmento en que Chapter One se enfocará tiene un mercado potencial de aproximadamente 1.205 niños(as).

De las 26 instituciones de cuidado y/o educación para el segmento de mercado al cual Chapter One se encuentra enfocado, cuenta con seis instituciones que se consideran como competencia directa.

Chapter One se pretende posicionar como una marca Premium a través de tres pilares fundamentales, que son el Idioma Inglés como la base del aprendizaje del niño, la metodología de Gamificación y la tecnología.

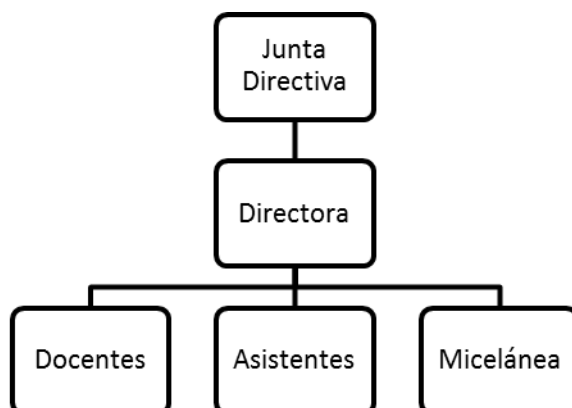
Para la adquisición de clientes se utilizará una de las herramientas más fuertes a la hora de publicitar, que serán las redes sociales, y para el caso de Chapter One específicamente nos referimos a Facebook y Pinterest.

La estrategia que pretende seguir Chapter One en cuanto a precios es que estos sean competitivos; estar entre los tres más costosos que va en línea con la estrategia de posicionarse como una marca Premium.

El proceso operativo es el conjunto de actividades que se van a llevar a cabo para poder brindar el servicio, este proceso debe establecerse de forma clara de modo que permita que los colaboradores de la guardería los vean y sepan darle un uso eficiente a los recursos con los que ellos disponen.

Basándose en la distribución de la capacidad instalada de Chapter One para 35 niños máximo atendiéndolos a todos en el mismo momento, distribuidos de la siguiente manera: 5 bebés (6 meses a 1 año y 2 meses) y 30 niños (1 año y 2 meses hasta 4 años).

Por medio de la estructura organizacional se podrán determinar las funciones, áreas específicas y jerarquías dentro de la guardería. Con el siguiente organigrama se podrá observar de manera más clara el número de personas que serán necesarias el primer año de operaciones como un ejemplo de la estructura que se aplicara en los siguientes años, este organigrama ayudara a un adecuado funcionamiento de la institución.



Para la administración de salarios se realizó un estimado del personal que se iba a necesitar por puesto al final de cada año dependiendo de la cantidad de niños que matriculen.

La directora no tendrá un salario, ya que la persona que estará en este puesto es la inversionista y dueña. El salario de las docentes es de 400 000 colones mensuales tomando en cuenta que trabajarán medio tiempo y las asistentes devengarán un salario de 150 000 colones mensuales por laborar 6 horas aproximadamente. La miscelánea se le pagará por servicios profesionales un monto de 50 000 colones al mes, por una visita a la semana en el primer año, a partir del año dos se aumentará a dos visitas a la semana y por consiguiente se duplicará el pago.

La inversión inicial será de 15 millones de colones y será aportada en su totalidad por un solo inversionista, de los cuales 6 100 000 colones para inversiones de activos fijos y 6 500 000 colones para fundear la operación tanto en los cuatro meses previos a la apertura (setiembre a diciembre 2019) como en los primeros seis meses de operación donde no se proyecta generar flujos positivos. Los restantes 2 400 000 colones, se mantendrán en efectivo (Caja) para uso en caso de imprevistos.

Estado de Resultados proyectado.

Estado de Resultados	2019	2020	2021	2022
Ventas				
Matriculas	₡ -	₡ 3.260.000	₡ 6.006.000	₡ 8.954.000
Mensualidades	₡ -	₡ 28.260.000	₡ 65.400.000	₡ 100.645.000
Horas Extra	₡ -	₡ 316.000	₡ 716.000	₡ 1.124.000
Otros ingresos	₡ -	₡ 7.878.000	₡ 17.567.000	₡ 24.929.000
Total Ventas	₡ -	₡ 39.714.000	₡ 89.689.000	₡ 135.652.000
Costo de ventas	₡ -	₡ (24.603.560)	₡ (46.980.838)	₡ (58.994.000)
Utilidad Bruta	₡ -	₡ 15.110.440	₡ 42.708.162	₡ 76.658.000
Gastos				
Alquiler	₡ (3.308.640)	₡ (10.088.640)	₡ (10.251.360)	₡ (10.414.080)
Servicios Publicos	₡ (40.000)	₡ (360.000)	₡ (378.000)	₡ (396.900)
Servicios Digitales	₡ (133.920)	₡ (612.480)	₡ (614.640)	₡ (616.800)
Publicidad	₡ (622.400)	₡ (994.800)	₡ (1.010.200)	₡ (1.025.600)
Depreciacion y amortizacion	₡ (281.667)	₡ (845.000)	₡ (845.000)	₡ (845.000)
Otros	₡ (250.000)	₡ (2.119.285)	₡ (2.765.223)	₡ (2.880.130)
Total Gastos	₡ (4.636.627)	₡ (15.020.205)	₡ (15.864.423)	₡ (16.178.510)
Utilidad Operativa	₡ (4.636.627)	₡ 90.235	₡ 26.843.739	₡ 60.479.490
Impuestos	₡ 463.663	₡ (9.024)	₡ (5.368.748)	₡ (18.143.847)
<i>Tasa impositiva</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>20%</i>	<i>30%</i>
Utilidad Neta	₡ (4.172.964)	₡ 81.212	₡ 21.474.991	₡ 42.335.643
<i>Margen Neto</i>		<i>0,2%</i>	<i>23,9%</i>	<i>31,2%</i>

Balance general proyectado.

<i>Balance General</i>	2019	2020	2021	2022
ACTIVOS				
Efectivo	3.571.200	4.554.162	32.281.836	88.844.194
Inventarios	520.000	436.000	364.000	228.000
Seguros	-	34.833	66.458	49.042
Servicios pagados por adelantado	87.840	89.280	90.720	92.160
Deposito Alquiler	366.000	366.000	366.000	366.000
Otros	463.663	454.639	-	-
Activos Circulantes	5.008.703	5.934.914	33.169.014	89.579.396
Activos Fijos Brutos	6.100.000	6.100.000	6.100.000	6.100.000
Depreciacion	(281.667)	(1.126.667)	(1.971.667)	(2.816.667)
Activos Fijos	5.818.333	4.973.333	4.128.333	3.283.333
ACTIVOS TOTALES	10.827.036	10.908.248	37.297.348	92.862.729
PASIVOS				
Impuestos por pagar del periodo	-	-	4.914.109	18.143.847
Pasivos Circulantes	-	-	4.914.109	18.143.847
Pasivos Largo Plazo	-	-	-	-
PASIVOS TOTALES	-	-	4.914.109	18.143.847
PATRIMONIO				
Capital	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Utilidades Retenidas	(4.172.964)	(4.091.753)	17.383.239	59.718.882
PATRIMONIO TOTAL	10.827.036	10.908.248	32.383.239	74.718.882
PASIVOS Y PATRIMONIO	10.827.036	10.908.248	37.297.348	92.862.729

Anexo D: Cuadro de información de las guarderías y centros educativos en el Cantón de Heredia.

Nombre de la institución	Precio Matrícula	Precio Men Tiempo Completo	Precio Men Medio Tiempo	Precio uniformes
Destellos de Luz	₡ 100.000,00	₡ 135.000,00	₡ 110.000,00	₡ 17.000,00
Kingdom Kids	₡ 110.000,00	₡ 160.000,00	₡ 120.000,00	₡ 12.000,00
Barquito de papel	₡ 100.000,00	₡ 150.000,00	₡ 95.000,00	₡ 8.000,00
Centro infantil Chiquitines	₡ 75.000,00	₡ 170.000,00	₡ 140.000,00	₡ 18.000,00
Nob by Caspari	₡ 200.000,00	₡ 215.000,00	₡ -	₡ 17.000,00
Sonrisas centro de estimulación temprana	₡ 100.000,00	₡ 140.000,00	₡ 80.000,00	NA
Centro académico Santa Rosa	₡ 100.000,00	₡ -	₡ 130.000,00	₡ 11.000,00
Shiny Little Star	₡ 150.000,00	₡ 205.500,00	₡ 153.000,00	₡ 15.300,00
Diverse minds	₡ 80.000,00	₡ 120.000,00	₡ 85.000,00	₡ 12.000,00
MI tallerito	₡ 185.000,00	₡ -	₡ 175.000,00	₡ 16.000,00
Centro educativo y guardería pequeños angeles	₡ 71.250,00	₡ 103.000,00	₡ 93.000,00	NA
Complejo educativo Villa Heredia	₡ 90.000,00	₡ -	₡ 145.000,00	₡ 16.000,00
Guardería Bilingüe Saint Matthew Learning Center	₡ 130.000,00	₡ 180.000,00	₡ 125.000,00	₡ 15.000,00
Centro educativo Santa Ines	₡ 160.000,00	₡ 223.000,00	₡ 158.000,00	₡ 12.000,00
Montealto Kids	₡ 215.000,00	₡ -	₡ 240.000,00	₡ 18.000,00
Centro infantil nuevo horizonte sur	₡ 140.000,00	₡ 140.000,00	₡ 90.000,00	₡ 12.000,00
Smart Town Preschool y Guardería	₡ 110.000,00	₡ 195.000,00	₡ 136.500,00	₡ 11.100,00
Froggies Preschool	₡ 100.000,00	₡ 175.000,00	₡ 130.000,00	₡ 16.000,00
be kids	₡ 100.000,00	₡ 140.000,00	₡ 100.000,00	₡ 10.000,00
Little people	gratis	₡ 135.000,00	₡ 90.000,00	₡ 11.500,00
Centro Infantil San Selerin	₡ 110.000,00	₡ 175.000,00	₡ 136.000,00	₡ 12.500,00
Happy sun	₡ 65.000,00	₡ 120.000,00	₡ 110.000,00	₡ 10.000,00
Guardería Sueños de colores	₡ 90.000,00	₡ 120.000,00	₡ 80.000,00	₡ 10.000,00
Gotitas del saber	₡ 80.000,00	₡ 120.000,00	₡ 90.000,00	₡ 12.000,00
Explorator Learning Center	₡ 140.000,00	₡ 267.750,00	₡ 168.000,00	₡ 15.000,00
Guardería Mar de Luz	Gratis	₡ 80.000,00	₡ 65.000,00	NA

Nombre de la institución	Ubicación	Teléfono	Página de Facebook	Educación que aceptan	Preescolar, guardería, las 2	Acreditación MEP	Horario
Destellos de Luz	Heredia centro	8404 0660	Centro de aprendizaje Y guardería destellos de luz	3 meses a 6 años	Kindergarten y guardería	NO	La V: 6ma a 6pm
Kingdom Kids	Manuel benavides	2261-0707	kingdomkidsr	Desde los 3 meses	las 2	NO	La V: 6:30ma a 6pm
Barquito de papel	Manuel benavides	2237 4748	Barquitor	No específica	guardería	NO	La V: 6ma a 6pm
Centro infantil Chiquitines	Quibjuri	2360-8344	Centro infantil chiquitines	3 meses a 6 años	las 2	no	La V: 6:30ma a 6pm
Noby Caspai	Faíma Heredia	4000 3300	nobycaspai	5 meses a 3 años y medio	las 2	si	La V: 6:30ma a 6pm
Sonrisas centro de estimulación temprana	Heredia centro	2237-3558	Sonrisas Centro de estimulación temprana	3 meses a 2 años	guardería	no	La V: 6ma a 6pm
Centro académico Santa Rosa	Heredia	2238 3014	centro academico santa rosa	No específica	Escuela y preescolar	si	La V: 6:30ma a 5:30pm
Shiny Little Star	Faíma Heredia	6049 0695	Shiny little star cr	0 años a 4 años	Guardería	no	La V: 7ma a 6pm
Diverse minds	Mercedes norte	2260-1915	diverse08	3 meses a 6 años	Guardería	no	La V: 6:15ma a 6:00pm
M tallerito	mercedes sur	2238-3235	jardin infantil mi tallerito	Año y 3 meses hasta los 6 años	Las 2	S	La V: 7ma a 6pm
Centro educativo y guardería pequeños ingles	Mercedes norte	2238-6142	centro educativo y guardería pequeños ingles	No específica	Las 2	no	La V: 5:30ma a 7:00pm
Complejo educativo Villa Heredia	Mercedes norte	2261-3640	No tiene página, tiene un perfil	1 año y 3 meses a 5 años y 3 meses	Preescolar	S	
Guardería Bilingüe Saint Matthew Learning Center	Mercedes norte	2261-5720	guarderia bilingue saint matthew learning center	No específica	Guardería	no	La V: 6:30ma a 6:30pm
Centro educativo Santa Ines	Mercedes Norte	2261-5368		1 año a 5 años	las 2	si	La V: 6:00ma a 6:00pm
Montealto Kids	Mercedes Norte	2261-5362	montealtokidsr	1 año y 3 meses a 5 años	Preescolar	si	La V: 7:30ma a 12:00md
Centro infantil nuevo horizonte sur	mercedes sur	2360-4211	centro infantil nuevo horizonte	3 meses a 6 años y 6 meses	Guardería y Cen Ciraí	no	La V: 5:40ma a 6:30pm
Smart Town Preschool y Guardería	San Francisco	2237-1336	smart town preschool and daycare	3 meses a los 5 años	las dos	no	La V: 7:15ma a 5:45pm
Froggies Preschool	La palma San Francisco	2238-6062	kindergartenfroggies	3 meses a 6 años	guardería	no	La V: 6:30ma a 6:00pm
be kids	San Francisco	2237-3004	bekidsguarderia	3 meses a los 2 años	guardería	no	La V: 5:30ma a 10:00pm
Little people	San Francisco	8351-6975	littlepeoplecostaica	3 meses a 12 años	guardería	no	La V: 6ma a 6pm
Centro Infantil San Salein	San Francisco	2237-7787	kindersenselein	3 meses a los 6 años	las dos	no	La V: 6ma a 6pm
Happy sun	Santa Cecilia	2262-0381	happy sun day care	3 meses a los 6 años	guardería	no	La V: 6:30ma a 6:30pm
Guardería Sueños de colores	Santa Cecilia	7226-8366	No tiene, es un perfil	No específica	guardería	no	La V: 6:30ma a 6:00pm
Gaitas del saber	San Francisco		Gaitas del saber Daycare	3 meses a los 6 años	las dos	no	
Explorator Learning Center	Barreal de Heredia	2239-4319	exploratorlearningcenter	3 meses a los 6 años	Guardería	no	La V: 6ma a 6pm
Guardería Mar de Luz	Guarai	7196 5794	Guardería Mar de Luz	2 años a 6 años	Guardería	No	La V: 6:30ma a 6pm

Anexo E: Entrevistas a especialistas

Este anexo es un resumen de las ideas discutidas sobre lo más relevante que se habló en las entrevistas realizadas a los especialistas (en mercadeo, finanzas, preescolar y educación) consultados para la elaboración de este plan de negocios.

Mercadeo y finanzas

Para la parte de mercadeo y finanzas se entrevistó a dos especialistas en estos temas, uno, el señor Fernando Cabrera graduado de la Universidad de Costa Rica como licenciado en Dirección de Empresas, con experiencia laboral en finanzas y mercadeo; el otro, el señor Jesús Bonilla graduado de la John Brown University en Marketing con experiencia laboral en mercadeo digital. A continuación, el resumen sobre la entrevista de mercadeo y finanzas de los especialistas anteriormente mencionados.

Hincapié en enfocarse en definir el mercadeo y segmento a atacar desde el primer momento para desarrollar toda la estructura del negocio y la estrategia alrededor de estos. Se sugiere hacer una segmentación sociodemográfica de los posibles clientes a través de estadísticas disponibles en el INEC (población por edad, estrato socioeconómico, acceso a educación, etc.) para de esta manera lograr identificar el mercado/segmento meta y cuantificar la necesidad de inversión para mercadeo. Tener en cuenta la dirección de la tendencia de los indicadores demográficos e intentar normalizar los datos en caso de que no sean muy estables.

Importancia para el relanzamiento de negocios de la parte superior del “marketing funnel”. Diferenciar conciencia de marca (menos focalizado, definido como conocimiento o

familiaridad con la marca) y posicionamiento de marca (más enfocado, busca generar una relación o consideración con la marca). Se sugiere un enfoque táctico en el corto plazo para generar conversión (compras) a través de posicionamiento, y casi que “saltándose” la creación de conciencia de marca, ya que está por lo general, si bien genera posteriormente un posicionamiento más efectivo y una mayor incidencia de conversión también tarda considerablemente más, por lo que nos buena táctica inicial.

La delimitación del mercado a perseguir es sumamente importante para identificar a los competidores directos y hacer tanto benchmark adecuado para lograr contrarrestar sus fortalezas y entender los “mínimos” necesarios en cuanto a la oferta (precios, productos, promoción y plaza) y a su vez estructurar las áreas o puntos que se utilizaran como ventaja competitiva. Adicionalmente, es importante tomar en cuenta también a los competidores indirectos, que son aquellos que tienen una oferta similar pero no tan enfocada/especializada, que igualmente pueden robar participación de mercado, por falta de “opciones” que satisfagan la demanda. Esto último también puede evidenciar una debilidad en la comunicación para ciertos segmentos específicos que no logran posicionarse completamente con su mercado meta. Finalmente, se resalta la importancia y necesidad del hacer benchmarking más que un análisis cuantitativo con significancia estadística (encuestas a posibles clientes), ya que para hacer esto último de manera correcta se necesita por lo general una inversión importante que no es fácilmente absorbida en un negocio apenas comenzado, y considerando la complejidad de encontrar dentro de una población pequeña, representantes de la muestra para los que no se tiene alguna especie de base de datos. Además, hay que tomar en cuenta el costo de oportunidad de las diversas alternativas para invertir con dicho capital (publicidad, eventos, capital de trabajo, infraestructura, etc.) que pueden generar muchos más réditos en el corto plazo para un negocio iniciando. Por lo anterior se sugiere

enfocarse mucho más en cuál es la oferta de los competidores actualmente, y a través de eso inferir las preferencias de los clientes. Esto es una práctica sumamente común en la industria de servicios, y muy marcada en emprendimientos que cuentan con recursos limitados.

Para la definición de precios lo que se sugiere es descartar contacto directo con posibles clientes (encuestas) y enfocarse en ser competitivo contra los competidores claves y delimitar la estrategia que definiría la posición en precio contra los competidores principales. Esto va en la misma línea del benchmarking contra el mercado, pero particularmente en relación a precios es sumamente difícil (y costoso) conseguir una medición certera de cuanto está dispuesto a pagar un cliente ya que es muy relativo de acuerdo a la percepción del mismo y hay muchas variables que dificultan la lectura concluyente de resultados. También, en la etapa de lanzamiento del negocio (o previa) donde hay conciencia y posicionamiento de marca prácticamente nulo, este tipo de herramientas tienden a arrojar resultados poco concluyentes. Además, mientras los precios ofrecidos caigan dentro de un rango aceptable de diferencia con los demás del segmento es usual inferir que el cliente está dispuesto a pagarlo, si así lo hace con los servicios existentes. Es de suma importancia en el apartado de precios, asimilar que no es necesario ser siempre el “más caro” o el “más barato”, y que simplemente siendo caro o barato en ciertas partes de la oferta se logra crear la percepción en los clientes, aunado a que esto provee flexibilidad a la hora de hacer ajustes de precios en el futuro y evita en cierta forma “enfrentamientos” que causan incrementos o disminuciones sostenidas de precios (guerras de precios). En servicios enfocados en el segmento Premium es común que haya menor elasticidad en los precios, y se transforme más en un tema de percepción de valor, por lo que es súper importante que haya un balance entre el precio y lo que se ofrece, más allá de si el precio parece elevado o no. En este contexto formular una estrategia donde los precios se encuentran entre un grupo alto (top 3 o 5), sin necesidad de ser

siempre mejor (1) o el peor (5) de dicho grupo, ayuda no solo al posicionamiento de marca sino también en el apartado de comunicación y publicidad. Finalmente se sugiere, bajo el entendido que se va a enfocar a un segmento Premium, que el precio es alto (no es necesario ser el más caro) ya que provoca 2 cosas, por un lado, es usual que inconscientemente se asocie caro con valor alto/calidad y, por otro lado, ayuda a filtrar los clientes para enfocarse realmente en los que caen dentro del segmento a atacar.

El canal de comunicación más eficiente en cuanto a costos para un negocio iniciando son las redes sociales. La focalización (targeting) en redes es sumamente eficaz para la adquisición de clientes a un costo relativamente bajo. Para un negocio que va a prestar servicios de cuidado y guardería se recomienda utilizar Facebook y Pinterest. En ambas, es importante destacar que además de publicidad dirigida, la intención también es generar contenido que permita desarrollar la conciencia y la familiaridad con la marca. En Facebook, inicialmente (mes 1 y 2) depender de crecimiento orgánico (no pagado) y no utilizar community manager hasta después de los seis meses, pero si invertir en artes/ diseños (costo aproximado de 500-600 dólares anuales), y tener de 3 a 5 interacciones (posts) por semana. Es importante enfocarse en video, con por lo menos un mix de imagen – video de 50% y 50% (a pesar que los videos son tres veces más caros). También se pueden utilizar carruseles (imágenes fijas que van pasando) que se consideran “videos” y generan un impacto similar. Un gasto “normal” para una empresa pequeña ronda los 100 dólares mensuales para unos 10 anuncios pagados en promedio. Y cuando se alcancen alrededor de 1 000 likes en la página el alcance de los posts pagados es de aproximadamente 15 000 personas un costo de \$ 10. No se recomienda utilizar influencers por su elevado costo. Y hacer reposts de artículos relevantes (costo 0 dólares) es importante para generar contenido y tráfico. Con respecto a Pinterest, la focalización (targeting) de clientes es superior a Facebook, pero el enfoque de

comunicación es crecimiento orgánico y totalmente focalizado en la relevancia para la publicidad pagada (a diferencia de Facebook, aquí el anuncio no expira por tiempo, sino cuando deja de ser relevante – en otras palabras, que se pierde el interés entre los posibles clientes). Se plantea la creación de un sitio web (no transaccional) para general contenido a través de un blog, y que adicionalmente ayuda a generar una mayor percepción de seriedad para la empresa.

Se sugiere proyectar 2 o 3 años máximo, ya que después de ese rango es difícil anticipar cambios en el ambiente competitivo, macroeconómicos, así como el crecimiento del negocio.

Importante tener una postura conservadora y estimar el tipo de cambio al alza para contrarrestar cualquier incremento fuerte en el tipo de cambio y los costos asociados.

Debido al segmento al que se enfoca el negocio, se sugiere enfocar las proyecciones en la estructura de costos inicialmente y desglosar lo mejor posible todos los gastos asociados a la operación del servicio. Esto es posible ya que, al enfocarse en un segmento de alto poder adquisitivo, es usual que se obtengan márgenes de operación altos.

Para la inversión requerida es necesario tomar en cuenta todas las necesidades de efectivo (acumuladas) de los primeros 12-18 meses de operación, así como un “colchón” de aproximadamente 20-25% adicional para generar flexibilidad en caso de haber varianzas en comparación con las proyecciones.

Es importante planificar los gastos en mercadeo desde el inicio, y no cuando “alcance” el capital, ya que estos mismos son los que irán generando crecimiento para el negocio, y por consiguiente hay que tratarlo casi como un “gasto fijo”.

Desarrollar un apartado con los costos previos al inicio de operaciones (permisos, publicidad, eventos, etc.), que es algo que comúnmente se omite en muchos proyectos y que causa un desbalance en la liquidez del negocio.

Para cálculos tanto de ingresos como de costos, utilizar de referencia indicadores presentes en el Proyecto original tales como porcentaje de niños en cada tipo de horario (medio tiempo y tiempo completo), porcentaje de horas extras mensuales, promedio de uniformes comprados.

Operaciones y organización

Para la parte operativa y organizacional se entrevistó a dos especialistas en el área educativa con énfasis en preescolar, a la señora Maripaz Villalobos, graduada de la Universidad Latina en educación preescolar con experiencia laboral en docencia y cuidado de niños; y a la señorita Natalia Rodríguez graduada de la Universidad Nacional con experiencia laboral en docencia y cuidado de niños, así como también desempeñándose como coordinadora de académica.

Se recomienda utilizar la metodología de Gamificación es la que mejor se acopla al servicio que se brindará, además, a edades tempranas suele no ser tan efectiva otro tipo de metodologías más academicistas porque la capacidad de atención de los niños suele enfocarse en algo relativamente bajo, por lo que muchas de las metodologías convencionales fallan a la hora de motivar, involucrar y divertir a los niños en el aprendizaje. La metodología de Gamificación se basa en introducir elementos de juegos, como lo son los logros o retos, la cooperación e interacción con otros participantes, y los premios o reconocimientos, para

lograr una implicación e interés mayor por parte de los niños y finalmente combinar un proceso estructurado de aprendizaje con diversión para que los niños no sientan la presión que muchas veces ejercen las metodologías convencionales y consigan una absorción más efectiva de lo que se pretende aprender.

El servicio de guardería y cuidado debe estar enfocado en niños de edades de los 3 meses hasta los 4 años de edad, respetando que a partir de los 4 años todos los niños deben de estar en un preescolar avalado por el MEP y complementariamente yendo a la guardería. Para lograr ofrecer un servicio de calidad los niños deben poder desarrollarse integralmente en las áreas cognitivas, físicas y emocionales y que el lugar físico sea un espacio seguro. En este tipo de servicios se debe de abocar por el cuidado físico y emocional de los niños(as), así como a su estimulación mediante programas y talleres educativos en cargados de impartirse por profesionales en el área de preescolar.

Se considera prudente que para brindar el servicio de guardería y cuidado se tomen en cuenta para equipar el inmueble la edad de los niños que se van a recibir, tener la cantidad necesaria de equipo que se va a utilizar en el aula (sillas, mesas, escritorio, pizarra, etc.), el aula de los bebés (cunas, encierros, cambiador, colchonetas, etc.), la oficina (escritorio, silla, archivero, etc.), áreas comunes (mesas para dar almuerzos, sillas, mueble para poner libros, etc.), área de juegos (tobogán, Playground, casita, cocinita, etc.), la cocina (refrigerador, microondas, Coffee maker, etc.). Además, tomar en los peligros que pueda haber en el lugar donde van hacer cuidados y también los requerimientos que solicita el ministerio de salud para poder obtener el permiso de funcionamiento.

El recurso humano que se recomienda para el inicio de la guardería es contar con al menos una profesional en educación preescolar el cuidado y enseñanza de los niños y con mínimo una asistente de preescolar. Dependiendo de la cantidad de niños(as) matriculados se recomienda

contratar más personal y alguien para la limpieza de las instalaciones y a otra persona que se encargue de la parte administrativa (atender a los padres de familia, mantener un clima laboral muy bueno, cobrar las mensualidades, pagar los servicios públicos y etc.).

Para la persona encargada del área administrativa que en las guarderías normalmente se destaca en el puesto de directora se le sugiere que a la hora de contratar personal tome en cuenta que sería de gran ayuda aplicar formularios y el archivarlos para generar una base de datos que sirva para eventuales procesos de reclutamiento haciendo estos más eficientes y además reduciendo recursos y tiempo. También se sugiere utilizar siempre primero reclutamiento interno, y después el reclutamiento externo. Se considera prudente definir el perfil de cada colaborador, ya que de este modo podrá saber los requisitos de cada cargo y se podrá apoyar en esto para el proceso de selección de personal. Se exhorta a brindar la mayor cantidad de información posible sobre el nuevo lugar de trabajo (la guardería Chapter One) a los nuevos colaboradores durante el proceso de contratación e inducción de este modo el nuevo colaborador se ira familiarizando con la metodología de trabajo con la misión y la visión de la institución, entre otros.

Anexo F:Tabla 25 *Competencia directa de Chapter One*

	Jardín Infantil Mi Tallercito	Centro educativo Santa Inés	Montealto Kids	Nido by Caspari	Shiny Little Star	Esploratorio Learning Center
Ubicación	Mercedes Sur	Mercedes Norte	Mercedes Norte	Fátima	Fátima	Barreal
Horario	L a V: 7:00am a 6:00pm	L a V: 6:00am a 6:00pm	L a V: 7:30am a 12:00md	L a V: 6:30am a 6:00pm	L a V: 7:00am a 6:00pm	L a V: 6:00am a 6:00pm
Acreditación MEP	Acreditado	Acreditado	Acreditado	Acreditado	No acreditado	No acreditado
Años de experiencia en el mercado	+ 30años	+ 25años	+ 20años	+ 10años	10años	2años
Tipo de servicio que ofrece	Preescolar Guardería	Preescolar Guardería	Preescolar	Preescolar Guardería	Guardería	Guardería
Instalaciones	Grandes instalaciones, albergan la escuela y el colegio.	Grandes instalaciones, albergan la escuela y el colegio.	Medianas instalaciones.	Medianas instalaciones	Pequeñas instalaciones	Grandes instalaciones.

Tabla 26 *Competencia directa de Chapter One (continuación)*

	Jardín Infantil Mi Tallercito	Centro educativo Santa Inés	Montealto Kids	Nido by Caspari	Shiny Little Star	Esploratorio Learning Center
Precio de Matrícula	¢185.000	¢160.000	¢215.000	¢200.000	¢150.000	¢140.000
Precio Mensualidad Medio día (8:am-12:00md)	¢175.000	¢158.000	¢240.000	¢215.000	¢153.000	¢168.000
Precio Mensualidad Tiempo Completo	¢265.000	¢223.000	No ofrece tiempo completo	¢285.000	¢205.500	¢267.750

Fuente: Elaboración propia.