

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



“PLAN DE NEGOCIO EN LOS CENTROS DE EDUCACIÓN INICIAL Y PARVULARIA  
PRIVADOS, UBICADOS EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”

Trabajo de Investigación Presentado por:

Alas, Mario Ernesto

Celso Alfaro, Verónica Beatriz

Miranda Menjivar, Carlos

Para optar al grado de

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Abril de 2014

San Salvador, El Salvador, Centro América.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector	:	Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria General	:	Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licda. María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador de Seminario	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesores Especialistas	:	Máster Jonny Francisco Mercado Carrillo Máster Juan Francisco Escobar Guardado
Docente Director	:	Máster Jonny Francisco Mercado Carrillo
Jurado Examinador	:	Máster Jonny Francisco Mercado Carrillo Máster Juan Vicente Alvarado Rodríguez Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Abril 2014,  
San Salvador, El Salvador, Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios en primer lugar por permitirme culminar este objetivo, por guiarme e iluminarme, a mis padres por todo el esfuerzo, cariño y sacrificio realizado en todos los años de mi educación, a mi familia y amigos, en especial a mis hermanos y mi tía por su apoyo incondicional, paciencia y comprensión, a mis compañeros de grupo y asesores del trabajo de graduación, y a todos aquellos que con su apoyo, ayuda intelectual, moral y espiritual hicieron posible la culminación de esta meta.

**Verónica Beatriz Celso Alfaro**

Todo lo que soy se lo debo a Dios todo poderoso, él es el dador de la vida, quien ha estado en cada paso de mi caminar, proveyendo todo lo que he necesitado y que con su sabiduría me ha permitido llegar a este momento especial de mi vida; momento en que aprovecho y agradezco a mis amigos y de forma muy especial a mi familia que ha estado dándome su apoyo en todo tiempo.

**Carlos Miranda Menjivar**

Lo que Dios me ha dado en la vida, no tiene precio, gracias a él, quien a través de mi madre, que ha dedicado su vida al cuidado de sus hijos y a quien con orgullo me dirijo como Licenciada Mamá, estoy logrando tan anhelado objetivo en mi querida Universidad de El Salvador. Asimismo, agradecer a mi hermana y hermano, por estar a mi lado en los momentos más difíciles. A mi papá, a quien agradezco por estar siempre pendiente. También, agradecer especialmente a mis amigos de tesis y asesores de trabajo de graduación. Además, si usted es una de muchas personas que me ayudaron, le aseguro que también posee todo mi agradecimiento y es algo que nunca olvidaré. Por último, la gratitud hacia una persona muy pequeña, que desde hace dos años se ha convertido en el motor de mi vida, y en el futuro me superará, mi hija Claire Natasha.

**Mario Ernesto Alas**

## ÍNDICE

Resumen ejecutivo	I
Introducción	III

### CAPITULO I: MARCO TEÓRICO SOBRE LAS GENERALIDADES DE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN INICIAL Y PARVULARIA, Y LOS FUNDAMENTOS SOBRE PLANES DE NEGOCIOS

1.1.	Antecedentes	1
1.1.1.	Antecedentes de los centros de educación inicial y parvularia	1
1.1.2.	Antecedentes de planes de negocio	2
1.2.	Conceptos de planes de negocio	3
1.3.	Generalidades de los centros de educación inicial y parvularia	4
1.4.	Características de los planes de negocio	6
1.5.	Clasificación de los planes de negocio	6
1.6.	Ventajas y desventajas de los planes de negocio	7
1.7.	Objetivos de los planes de negocio	8
1.8.	Problemática actual de los planes de negocio en los centros de educación inicial y parvularia privados	9
1.9.	Estructura del plan de negocios	10
1.10.	Base técnica	19
1.11.	Base legal	21

### CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNOSTICO

2.1.	Tipo de estudio	23
2.2.	Unidad de análisis	23
2.3.	Universo y muestra	23
2.4.	Instrumentos y técnicas utilizadas en la investigación	24
2.5.	Procesamiento de la información	24
2.6.	Análisis e interpretación de los datos procesados	25
2.7.	Diagnóstico	25

CAPITULO III: DESARROLLO DEL CASO PRACTICO: PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA GENERAR CRECIMIENTO ECONÓMICO EN LOS CENTROS DE EDUCACIÓN INICIAL Y PARVULARIA PRIVADOS, UBICADOS EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

3.1.	Planteamiento del caso	30
3.2.	Explicación general de la estructura y forma del plan de negocio para “El Rincón de los Peques” como una guía para solucionar la falta de crecimiento económico	32
3.3.	Desarrollo plan de negocios, en el centro de educación inicial y parvularia “El Rincón de los Peques”	34
3.3.1.	Resumen ejecutivo	35
3.3.2.	Objetivos del plan de negocio para el “El Rincón de los Peques”	36
3.3.3.	Descripción de “El Rincón de los Peques”	36
3.3.4.	Análisis del entorno	39
3.3.5.	Análisis e investigación de mercado	43
3.3.6.	Plan estratégico de la empresa	50
3.3.7.	Plan de mercadeo	53
3.3.8.	Factibilidad técnica	66
3.3.9.	Factibilidad legal	67
3.3.10.	Recurso humano	67
3.3.11.	Plan financiero	68

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.	Conclusiones	99
4.2.	Recomendaciones	100
	Bibliografía	101
	Anexos	103

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Base técnica	20
Tabla 2	Base legal	21
Tabla 3	Micro y pequeñas empresas del departamento de San Salvador (DIGESTYC)	25
Tabla 4	Análisis sobre el crecimiento económico	26
Tabla 5	Análisis sobre estrategias en planes de negocios	28
Tabla 6	Análisis sobre el conocimiento de planes de negocios en los centros de educación	29
Tabla 7	Clasificación de las empresas salvadoreñas adoptado por el BCR	31
Tabla 8	Comparativo de ingresos y total de activos	38
Tabla 9	Factores económicos	39
Tabla 10	Factores socioeconómicos - demografía	40
Tabla 11	Población aproximada para edades simples para el departamento de San Salvador	40
Tabla 12	Población aproximada para edades simples para el municipio de Ayutuxtepeque	41
Tabla 13	Demanda total departamento de San Salvador	46
Tabla 14	Demanda total municipio de Ayutuxtepeque	46
Tabla 15	Demanda potencial del municipio de Ayutuxtepeque	47
Tabla 16	Pronóstico de la oferta	48
Tabla 17	Costos del centro de educación inicial	48
Tabla 18	Gastos del centro de educación inicial	49
Tabla 19	Ingresos por matrícula y mensualidad para 2011	49
Tabla 20	Ingresos por matrícula y mensualidad para 2012	50
Tabla 21	Ingresos por matrícula y mensualidad para 2013	50
Tabla 22	Matriz FODA del centro de educación inicial y parvularia “El Rincón de los Peques”	51
Tabla 23	Descuentos que se aplicarán en matrículas para el periodo 2015	53
Tabla 24	Costos para tarjetas de presentación	54
Tabla 25	Costos para elaboración de banners	54
Tabla 26	Ejemplo de referencia llegada por área para volanteo	55
Tabla 27	Formulario 1: canillita	55

Tabla 28 Inscripciones correspondientes al año 2013	58
Tabla 29 Determinación de rango de llegadas a volanteo	58
Tabla 30 Llegadas a volanteo por área	59
Tabla 31 Volanteo mensual por área	60
Tabla 32 Costo de volanteo	61
Tabla 33 Horario de volanteo	61
Tabla 34 Hoja de volanteo	62
Tabla 35 Indicadores de logro planificación	62
Tabla 36 Indicadores de logro supervisión	63
Tabla 37 Chequeo mensual de volanteo	64
Tabla 38 Medición de efectividad de volantes	64
Tabla 39 Medición del logro de meta	64
Tabla 40 Capacidad instalada	66
Tabla 41 Estados de resultados de los periodos 2011, 2012 y 2013	69
Tabla 42 Balances de situación general de los periodos 2011, 2012 y 2013	70
Tabla 43 Resumen ingresos brutos 2014	71
Tabla 44 Ingresos por ventas de uniformes y material didáctico 2014	72
Tabla 45 Otros ingresos 2014	72
Tabla 46 Resumen de ingresos brutos 2015	72
Tabla 47 Ingresos por ventas de uniformes y material didáctico 2015	73
Tabla 48 Otros ingresos 2015	73
Tabla 49 Resumen de ingresos brutos 2016	74
Tabla 50 Ingresos por ventas de uniformes y material didáctico 2016	74
Tabla 51 Otros ingresos 2016	74
Tabla 52 Resumen de ingresos brutos 2017	75
Tabla 53 Ingresos por ventas de uniformes y material didáctico 2017	75
Tabla 54 Otros ingresos 2017	75
Tabla 55 Inversiones 2014	76
Tabla 56 Inversiones 2015	76

Tabla 57 Salarios 2014	77
Tabla 58 Insumos 2014	78
Tabla 59 Gastos de administración 2014	78
Tabla 60 Gastos de venta 2014	79
Tabla 61 Gastos financieros 2014	79
Tabla 62 Otros gastos 2014	79
Tabla 63 Salarios 2015	80
Tabla 64 Insumos 2015	80
Tabla 65 Gastos de administración 2015	81
Tabla 66 Gastos de venta 2015	82
Tabla 67 Gastos financieros 2015	82
Tabla 68 Otros gastos 2015	83
Tabla 69 Salarios 2016	83
Tabla 70 Insumos 2016	84
Tabla 71 Gastos de administración 2016	84
Tabla 72 Gastos de venta 2016	85
Tabla 73 Gastos financieros 2016	85
Tabla 74 Otros gastos 2016	86
Tabla 75 Salarios 2017	86
Tabla 76 Insumos 2017	87
Tabla 77 Gastos de administración 2017	88
Tabla 78 Gastos de venta 2017	88
Tabla 79 Gastos financieros 2017	89
Tabla 80 Otros gastos 2017	89
Tabla 81 Cálculo de capital de trabajo	90
Tabla 82 Cuadro de amortización préstamo bancario	91
Tabla 83 Flujo de caja proyectado para el período 2014-2017	92
Tabla 84 Análisis rentabilidad usando el método del costo promedio ponderado de capital	93
Tabla 85 Estado de resultado proyectado	94



Tabla 86 Flujo de caja proyectado para el período 2014-2017, en escenario muy conservador	96
Tabla 87 Análisis rentabilidad usando el método del costo promedio ponderado de capital, en escenario muy conservador	96
Tabla 88 Flujo de caja proyectado para el período 2014-2017, en escenario optimista	97
Tabla 89 Análisis rentabilidad usando el método del costo promedio ponderado de capital, en escenario optimista	98

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1 Formulario chequeo semanal de volanteo	63
Figura 2 Formulario de inscripciones diarias de volanteo	65

## RESUMEN EJECUTIVO

Brindar el mejor cuidado y educación de un hijo, es prioridad para todo progenitor, a la vez que es una tarea delicada en los primeros años de vida, más aun, cuando factores como; necesidad de aumento de ingresos familiares, desintegración familiar, hacen que este servicio sea más necesario. Es por ello que emprendedores, en su mayoría mujeres, identificaron una oportunidad de negocio para crear centros de educación inicial y parvularia, para cubrir y mejorar la atención que el Estado no logra asumir.

No obstante, al revisar los datos oficiales del registro de estas entidades, en la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) al año 2012, resultó inquietante conocer que no existía ninguna compañía que alcanzase la categoría de mediana empresa, dando origen a la presente investigación.

Seguidamente, el estudio se centró en definir una herramienta que facilitará el crecimiento económico de las entidades en mención, optándose por un plan de negocios, con lo cual, quedó trazado el objetivo principal.

Asimismo, se utilizó el tipo de estudio analítico y descriptivo para conocer y describir la existencia de las principales dificultades económicas y financieras que enfrentan los centros de educación inicial y parvularia, tomando como unidad de análisis a propietarios, administradores o directores, quienes respondieron una serie de interrogantes establecidas en encuestas dirigidas a un total de 43 empresas encuestadas. Cabe mencionar que, para realizar el estudio, se delimitó geográficamente al departamento de San Salvador y temporalmente a un período de cuatro años desde enero 2010 a diciembre 2013, obteniendo los siguientes resultados principales:

- ✓ 25 entidades poseen una antigüedad mayor a los nueve años, y solamente una posee entre 1 a 3 años, lo que muestra un sector difícil, tanto para entrar como para mantenerse en él.
- ✓ A pesar que 37 compañías aseguran aplicar planes ordenados y definidos, solamente 3 establecen haber obtenido crecimiento económico en los últimos años.

- ✓ La ubicación geográfica, competencia y aplicación de una publicidad deficiente, son los principales factores que los encuestados consideran que les ha afectado en el crecimiento de la entidad, con lo cual, la implementación de un plan de negocio cobra mayor importancia, al incluir estudios que aborden estos temas.
- ✓ Las entidades consideran importante poseer un plan de negocio; 31 empresas otorgan un nivel alto de importancia a esta herramienta.

Una vez conocido el ámbito de funcionamiento de las entidades, se realizó un plan de negocio adaptado a un micro empresa, que lleva por nombre Centro de Educación Inicial y Parvularia “El Rincón de los Peques”, posee siete años en el mercado y está ubicado en el municipio de Ayutuxtepeque, departamento de San Salvador. El beneficio principal con la implementación del proyecto, es lograr crecimiento económico de la entidad, en este sentido, se plantean una serie de estrategias mercadológicas, entre ellas la incursión de un novedoso plan de volanteo, el cual pretende ser muy productivo a un bajo costo.

Asimismo, a pesar que el centro no posee contabilidad formal, se presenta el plan financiero, en el cual se muestra el historial de la entidad, y todas las decisiones financieras que se deben realizar, para lograr el fin primordial del plan de negocios, generar crecimiento económico, en este sentido, si los supuestos se realizan según lo planificado, al final del cuarto años se estaría contando con utilidades superiores a los siete mil dólares.

En última instancia, se presentan cinco conclusiones con sus respectivas recomendaciones, en donde se mencionan las determinaciones encontradas en la presente investigación.

## INTRODUCCIÓN

La educación inicial y parvularia es fundamental para el buen desarrollo de la niñez, es por ello que en la constitución de la república de El Salvador, en su art. 42 establece la obligación del Estado en crear las leyes que regulen la obligación de los patrones en brindar la prestación laboral de salas cunas, lugares de custodia para los niños de los trabajadores. No obstante, en la actualidad solo existen centros de educación inicial y parvularia (CDI) públicos y no como una prestación de los patrones a empleados.

Asimismo, con la apertura de la economía después del año 1992, se observa un crecimiento en la oferta laboral, y muchos progenitores se vieron en la necesidad del servicio de los CDI's mientras se desempeñaban en sus jornadas laborales.

Seguidamente, se abren oportunidades de negocio a emprendedores con capacidad e iniciativa para invertir en dichas empresas, creando y dirigiendo micros y pequeñas entidades con fines lucrativos, que no solo brinden servicios de sala cuna, sino también educación inicial y parvularia, etapa de la vida donde se cimientan las bases que facilitan el desarrollo de los niños.

En este sentido, la presente investigación se enfatizó en conocer el crecimiento obtenido en los últimos cuatro años en el sector de empresas dedicadas a la educación inicial y Parvularia con fines de lucro, siguiendo los siguientes datos:

- Es un servicio de carácter lucrativo para las empresas, pero que su impacto radica en el bienestar de una mejor sociedad.
- Según datos estadísticos de la (DIGESTYC) solo existen 65 micro y pequeñas empresas registrada desde el año 1992 hasta el año 2012, de las cuales 43 se ubican en el departamento de San Salvador
- En 21 años ni una micro y pequeña empresa ha logrado pasar a aumentar su categoría, por lo menos a mediana empresa.

Es por ello que se realizó un estudio con el fin de identificar los factores incidentes en el bajo crecimiento económico de las micro y pequeñas empresas, ya que muchos inversionistas manifiestan tener dificultades, y la mayor de ellas radica en la ausencia o actualización de planes de negocio, que les proporcione un conocimiento apropiado; que les brinde la orientación novedosa y relevante dentro de este mercado competitivo; que les permita conocer más a sus clientes potenciales, fuentes de financiamiento y decisiones estratégicas para operar; que contribuya en la disminución de riesgos en su entidad y genere mayor rentabilidad.

De acuerdo a lo anterior, el trabajo de investigación se estructuró en cuatro partes, que llevan el orden siguiente:

En el primer capítulo se encuentra la sustentación teórica del mismo, es decir generalidades, historia, estudio de entorno, objetivos de la investigación, funcionamiento del mercado, como de la metodología de trabajo de los centros de educación inicial y parvularia, planes estratégicos del negocio, además la identificación de fortalezas y debilidades de sector en estudio, así también se analiza la situación actual de su base técnica y legal.

En el segundo capítulo se aborda la metodología de la investigación, asimismo se presenta el diagnóstico de la investigación en el que se analiza la situación actual en base a las técnicas e instrumentos de recopilación de datos.

Como tercer capítulo se concluye en una propuesta de implementación de un plan de negocio, adaptable a sus necesidades, un plan que contiene nuevas estrategias de captura de clientes, que contribuye a eliminar todos aquellos factores que han venido afectando al crecimiento de la micro y pequeña empresa.

El cuarto capítulo brinda las conclusiones a las cuales llego a la presente investigación, así como las recomendaciones que se sugieren al sector empresarial de la micro y pequeña empresa dedicada al servicio en educación inicial y parvularia.

## **CAPITULO I: MARCO TEÓRICO SOBRE LAS GENERALIDADES DE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN INICIAL Y PARVULARIA, Y LOS FUNDAMENTOS SOBRE PLANES DE NEGOCIOS**

### **1.1. Antecedentes**

#### **1.1.1. Antecedentes de los centros de educación inicial y parvularia**

Desde la década de 1880 se inicia la atención en educación a la primera infancia con la creación de educación parvulario no formal; siendo a mediados de la primera década del siglo XX, cuando a iniciativa y sin contar con mayor experiencia en la administración de negocios, las señoras Enriqueta Palomo, Carmen Letona y Zara Zaldívar fundaron la primera sala cuna externa de San Salvador; siendo esta sostenida por colaboraciones económicas de personas altruistas del sexo femenino<sup>1</sup>, la actividad principal de estas instituciones estuvo ligada a la protección y cuidado de niños y niñas.

Los primeros esfuerzos gubernamentales para promover el desarrollo de la infancia en El Salvador se dieron de manera sistemática en el año 1,990 cuando surge en el Ministerio de Educación, el Programa de Atención a la Infancia (PAIN); para ese entonces el Consejo Salvadoreño de Menores contaba con 17 guarderías infantiles a nivel nacional, bajo el modelo tradicional de “guardar” niños de tres meses a 5 años de edad, mientras sus padres y madres realizaban actividades laborales. Además, es importante mencionar que a partir de 1992 las guarderías pasaron a llamarse centros de desarrollo integral (CDI’s)<sup>2</sup>, posteriormente en 1996 se agruparon en las categorías de educación inicial y parvularia, atendiendo a menores entre las edades de tres meses a seis años de edad<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Guevara, Ricardo. *La sala cuna de los niños: Desde su fundación el 13 de marzo de 1904, la Sala Cuna Externa ha sido refugio de miles de niños y niñas, quienes han recibido educación, alimentación y amor mientras sus padres trabajan.* En: El Diario de Hoy [en línea]. (12 de noviembre de 2001). Disponible en: <<http://www.elsalvador.com/noticias/2001/11/12/VIDA/>> [citado en 15 de abril de 2013]

<sup>2</sup> Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y Adolescencia. *Antecedentes históricos del ISNA* [en línea]. <[http://isna.gob.sv/ISNA/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49&Itemid=84](http://isna.gob.sv/ISNA/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=84)> [citado en mayo 2013]

<sup>3</sup> Decreto n° 917, Fecha 12/12/1996, última modificación 22/03/2012, Diario Oficial 242 Tomo 333, Publicación en Diario Oficial el 21/12/1996, Ley General de Educación de El Salvador, art.16 al 19

Debido a la creciente necesidad de la mejora económica familiar, cada día más padres y madres deben emplearse, necesitando acudir a sitios seguros, de cuidado y enseñanza, donde dejar a sus hijos; y se considera que estas estancias infantiles han evolucionado, y se transformaron para dejar de ser espacios para guardar a los niños y pasan a convertirse en lugares donde puedan socializar, aprender y desarrollar sus habilidades. Sin embargo, a pesar del aumento en la demanda de los centros de educación inicial y parvularia privados, ubicados en el departamento San Salvador, estos no han reflejado un crecimiento económico en comparación a otras instituciones educativas, como lo son las universidades y colegios privados; ya que muchas de estas empresas han logrado desarrollarse en los últimos años.

### **1.1.2. Antecedentes de planes de negocio**

En el mundo de los negocios es indispensable la planificación temprana, y es que una de las razones principales que explican el fracaso de un negocio es la falta de un plan adecuado. Al considerar el concepto de planificación de negocios, salen a relucir factores críticos, en donde todo negocio necesita un plan, dicha existencia puede ofrecer la senda hacia las ganancias para una entidad, ya sea nueva o existente. Tal como lo menciona Meléndez:

“La necesidad de ejercer la planeación se hace más obvia conforme las personas y las organizaciones desarrollan el entendimiento de la naturaleza precisa de esta función y sus objetivos. Así inicia toda cronología sin importar la índole, con el establecimiento consciente y explícito de las metas finales; podría decirse que de cierta manera, la planificación es un elemento que complementa a la administración (Meléndez, 2007)<sup>4</sup>.”

Durante los últimos años, la información referente a las planificaciones se ha incrementado en el medio; lo que se pretende con la difusión de las diferentes metodologías es orientar adecuadamente los conocimientos, ideas y aspiraciones de los interesados en desarrollar sus propias empresas, así como mejorar los resultados de aquellas que se encuentran operando.

---

<sup>4</sup> Meléndez, C. L. (2007) *“Plan de negocios tipo para las pequeñas droguerías del Área Metropolitana de San Salvador, caso práctico droguería Droquisal”* (Disertación, Universidad Don Bosco, 2007) Soyapango: Universidad Don Bosco.

Por lo general, para la creación de nuevas compañías o progreso de las existentes, ha sido necesario y útil diseñar planes de negocios que permiten reducir la incertidumbre y el riesgo de cualquier actividad no planificada, ya que se puede analizar el entorno en el que se desenvuelve la entidad, precisar la idea y el modelo de industria elegido, establecer los objetivos que se han deseado alcanzar, definir las estrategias que lleven el comercio al éxito y detallar cómo se organizan los procesos de producción, ventas, personal y finanzas, para que se logre satisfacer las necesidades de los clientes potenciales; todo este análisis permite disminuir el nivel de fracaso, cuidar la buena imagen corporativa, conocer cuál es la rentabilidad proyectada y contar con una herramienta que ayude a identificar el crecimiento económico y desarrollo financiero de la institución.

Ahora bien, en El Salvador, el ente oficial de apoyo a las micros y pequeñas empresas es la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), la cual desarrolla el programa nacional de emprendedores, que se encarga de apoyar a las personas que quieren iniciar un nuevo negocio, todo desde la concepción de su idea hasta la puesta en marcha de la nueva empresa, y de ser necesario incluye asesoría y direccionamiento con la institución financiera idónea para adquirir crédito.

## 1.2. Conceptos de planes de negocio

- a) **Plan de negocio:** es una serie de actividades relacionadas entre sí, para el comienzo o desarrollo de una entidad o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de una empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una compañía, lo que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de dicho proyecto (Olivas & López, 2010)<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Olivas, M.M., & López, M.E. (2010) *Plan de negocios aplicado a una empresa del sector restaurantero* (Disertación, Instituto Tecnológico de Sonora, 2010) Sonora: Instituto Tecnológico de Sonora.



- b) **Plan estratégico:** es aquel que se enfoca en la proyección de la empresa, teniendo como objetivo establecer planeaciones a largo plazo, en función de un análisis del entorno y del ambiente interno de la organización (Weinberger Villarán, Lastra D., & Arce, 2009)<sup>6</sup>.
- c) **Administración financiera:** se define por las atribuciones y responsabilidades de los administradores financieros; aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones, las funciones financieras clave son: la inversión, el financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. (Ortega, 2002)<sup>7</sup>.
- d) **Ingresos por venta de productos o prestación de servicios:** los ingresos de un proyecto hacen aumentar las utilidades contables de la empresa, ganando las preferencias del consumidor por medio de una estrategia basada en la diferenciación del producto o servicio ofertado (Chain, ed., 2011)<sup>8</sup>.
- e) **Flujo de caja:** es una proyección de entradas y salidas de efectivo que se estructura en varias columnas que representan los momentos en los que generan los costos y beneficios del proyecto, cada momento refleja dos cosas: los movimientos de caja ocurridos durante un periodo, generalmente de un año y los desembolsos que deben estar realizados para que los eventos del periodo siguiente puedan ocurrir.

### 1.3. Generalidades de los centros de educación inicial y parvularia

#### a) Educación inicial y parvularia

**Educación inicial:** es la que comienza desde el nacimiento del niño hasta los cuatro años de edad; favoreciendo el desarrollo de lenguaje y juego, por medio de la estimulación temprana.

Entre los principales objetivos, se pueden mencionar:

- i. Procurar el desarrollo integral de niños y niñas por medio de la estimulación armónica y equilibrada de todas las dimensiones de su personalidad;

---

<sup>6</sup> Weinberger Villarán, K. (2009). "El Plan de Negocios". In K. Weinberger Villarán, E. Lastra D., & A. Arce, USAID (Primera ed., p. 39). Perú: USAID

<sup>7</sup> Ortega Castro, A. (2002). "Introducción a las Finanzas" México: Mc Graw Hill.

<sup>8</sup> Chain, N. S. (Ed.). (2011). "Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación" (Segunda ed.). Chile: Pearson Educación.

- ii. Revalorizar y fomentar el rol educativo de la familia y la comunidad a través de la participación activa de los padres como primeros responsables del proceso educativo de sus hijos<sup>9</sup>.

**Educación parvularia:** es la que comprende normalmente tres años de estudio, con un desarrollo integral del niño/a desde los cuatro a los seis años de edad, la culminación de ésta, autoriza de forma irrestricta el acceso a la educación básica, aunque no sea requisito para acceder directamente a la misma. Entre los principales objetivos, se puede mencionar:

- i. Estimular el desarrollo integral de los educandos, por medio de procesos pedagógicos que tomen en cuenta su naturaleza psicomotora, efectiva y social;
- ii. Fortalecer la identidad y la autoestima de los educandos como condición necesaria para el desarrollo de sus potencialidades en sus espacios vitales, familia, escuela y comunidad.<sup>10</sup>

#### **b) Importancia de la educación inicial y parvularia**

Los primeros años de vida en el ser humano son fundamentales para el desarrollo de habilidades sociales y cognitivas, las que deben ser estimuladas desde los primeros días de vida e incluso antes del nacimiento. Ante esta realidad, es que la educación inicial y parvularia cobra una vital relevancia en la formación inicial del ser humano.

“Muchos padres aún piensan que llevar al niño al jardín infantil es para que juegue y no se aburra mientras ellos trabajan, y no están informados de la real importancia de lo que están aprendiendo sus hijos”, cuenta la directora de la escuela de educación y parvularia de la UNAB<sup>11</sup>.

#### **Importancia de la estimulación temprana e incidencia en la inteligencia del niño/a**

Este aspecto es explicado por el especialista en educación Alejandro Vogel, quien en un artículo de la prensa de Nicaragua, expone lo siguiente:

<sup>9</sup> Decreto n° 917, Fecha 12/12/1996, última modificación 22/03/2012, Diario Oficial 242 Tomo 333, Publicación en Diario Oficial el 21/12/1996, Ley General de Educación de El Salvador, art.16 y 17

<sup>10</sup> Ibid., art., 18 y 19

<sup>11</sup> Universidad Andrés Bello: Facultad de Humanidades y Educación. *Charla sobre educación destaca importancia de enseñanza parvularia en formación académica* [en línea]. < facultades.unab.cl/fhe/2013/06/21/charla-sobre-educacion-destaca-importancia-de-ensenanza-parvularia-en-formacion-academica/> [citado en 16 de agosto de 2013]

“Hasta las caricias que le damos a nuestro bebé ayudan a que se formen nuevas conexiones neuronales y literalmente aumentan la inteligencia. Hoy en día, son muchos los estudios que reconocen la importancia que un infante se vea expuesto a distintos estímulos en todos sus sentidos, incluyendo el social, que con tanto éxito se consigue en la educación preescolar. Hay una diferencia abismal en la inteligencia de un niño que ha entrado a un preescolar a una temprana edad con uno que lo ha hecho más tarde en su desarrollo. Es importante que las madres no se sientan culpables de “abandonar” a sus hijos y piensen en todo lo que puede generar la educación preescolar. Serán niños más inteligentes, seguros de sí mismos y realmente felices”<sup>12</sup>.

#### **1.4. Características de los planes de negocio**

Con el fin de ser comprendido por el personal de administración o externo, un plan debe reunir características, tales como:

- a) Proporcionar una idea de lo que los fundadores y la compañía esperan lograr en un periodo comprendido entre 3 y 7 años,
- b) Presentar evidencia firme de la fácil comercialización del producto y/o servicio.
- c) Contener proyecciones financieras, que expliquen y apoyen los datos clave. (Chinchilla, & González, 2009)<sup>13</sup>

#### **1.5. Clasificación de los planes de negocio**

Entre los diferentes tipos que existen, los más representativo y comunes en nuestro medio son:

- a) Para nuevas empresas: es una herramienta de diseño, y parte de la idea inicial al cual se va dando forma y estructura para puesta en marcha, en ella se debe detallar: descripción de la idea, objetivos a alcanzar, estrategias a aplicar, entre otros.
- b) Para empresa en marcha: por lo general, las entidades en marcha van aumentando sus unidades de negocio con la finalidad de crecer y ser más rentables. Sin embargo, un

<sup>12</sup>Vogel, Alejandro. Voces: *La importancia de la educación preescolar*. En: La Prensa [en línea]. (14 de mayo de 2013). Disponible en: <<http://www.laprensa.com.ni/2013/05/14/voces/146504-importancia-educacion-preescolar>> [citado en 12 de agosto de 2013]

<sup>13</sup> Chinchilla Centeno, E. R., & González Cedillos, G. E.: *Plan de negocios para generar demanda de chocolate artesanal elaborado por artesanos del municipio de Concepción de Ataco dirigido a tiendas y mercados municipales de la ruta turística denominada "Ruta de las Flores"*. San Salvador. El Salvador, 2011, p. 22. Trabajo de grado (Licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas

crecimiento no planificado ni controlado podría causar el fracaso de esta estrategia, o lo que es peor, la quiebra de la compañía.

- c) Para administradores: contiene el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa. Este suele contener mayor nivel de detalle, pues muestra los objetivos, estrategias, políticas, procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa (Weinberger Villarán, Lastra D., & Arce, 2009)<sup>14</sup>.

## **1.6. Ventajas y desventajas de los planes de negocio**

### **a) Ventajas:**

En el alcance de los objetivos, se busca el mejoramiento de la rentabilidad, a través de la eficiencia y eficacia del desarrollo de las actividades corporativas; en tal sentido dentro de las ventajas que proporciona un plan de negocio se tienen:

- i. Obliga a buscar información que puede ser estadística para detallar datos.
- ii. Facilita el conocimiento de la empresa; establece por tanto, las necesidades y prioridades financieras.
- iii. Novedades, dado que en el plan se expresan las previsiones de cómo debe evolucionar el negocio, analiza las posibles causas y la toma de decisión oportunamente.
- iv. Herramienta de gestión de recursos humanos, el plan de negocios sirve de guía para planificar las necesidades del personal, de formación y para establecer el reparto de responsabilidades (Chinchilla, & González, 2009)<sup>15</sup>

### **Otras ventajas de los planes de negocio:**

- i. Es un documento clave para planificar el futuro de un negocio, ya sea un nuevo proyecto o para una empresa en marcha, indicando las áreas más importantes, y las estrategias a seguir para lograr los objetivos de forma eficiente.
- ii. Es flexible y se adapta a las necesidades de cada negocio, y a las metas programadas.

---

<sup>14</sup> Weinberger Villarán, Op. cit., p. 39-41

<sup>15</sup> Chinchilla Centeno, Op. cit., p. 19-20

## **b) Desventajas de los planes de negocio**

Dentro de las desventajas, se pueden señalar:

- i. Cuando en el negocio existe una resistencia al cambio, ya sea en las áreas funcionales, administrativas y operativas.
- ii. La falta de personal suficientemente capacitado para el desarrollo del plan.

### **1.7. Objetivos de los planes de negocio**

Según la autora Karen Weinberger Villarán, los objetivos o finalidades se pueden clasificar bajo los criterios de; función administrativa interna y financiera o externa: (Weinberger Villarán, Lastra D., & Arce, 2009)<sup>16</sup>

Principales objetivos:

- Tomar decisiones con información oportuna, confiable y veraz, y no solo sobre la base de la intuición, lo cual permitirá reducir el riesgo del negocio; de esta manera las instituciones o colegios tendrán un mayor panorama sobre los ingresos que puedan generar.
- Mostrar los posibles resultados de la empresa, a través de simulaciones hechas para probar distintos escenarios y estrategias, que permitan conocer la situación económica de las mismas.
- Tener un presupuesto maestro y presupuesto por áreas funcionales, que permita evaluar el desarrollo de la empresa en términos económicos, además de promover la eficiencia y eficacia en todas las áreas que conforman la empresa, asimismo prevenir los riesgos operativos para asegurar la solvencia y la liquidez en las instituciones.
- Realizar una mejora estratégica en aquellas áreas que sean necesarias, buscando incrementar la rentabilidad de la institución, así como la optimización de recursos.
- Conocer adecuadamente el mercado, al realizar un análisis del sector permitirá a la empresa mayor competitividad, generando de esta manera una educación integral para los alumnos, lo que garantizará la fidelidad de los estudiantes hasta que terminen su educación en la institución.

---

<sup>16</sup> Weinberger Villarán, Op. cit., p. 34-36

### **1.8. Problemática actual de los planes de negocio en los centros de educación inicial y parvularia privados.**

El funcionamiento del mercado se vuelve cada vez más un desafío, y sólo los que saben cómo invertir y cómo administrar son los que obtienen un crecimiento económico constante, pero esto se ha logrado a través de la implementación de estrategias novedosas y competitivas; sin embargo no todos los sectores mercantiles de El Salvador lo han logrado obtener, tal es el caso de los centros de educación inicial y parvularia privados, tomando en cuenta que ninguna de estas empresas han alcanzado el nivel de mediana empresa en los últimos años, pese a la existencia de todo el marco legislativo que favorece la incorporación de las niñas y los niños al sistema de educación inicial, y de los sistemas de atención de la sociedad civil que contribuyen en su desarrollo integral, a la existencia de atención brindada por instituciones gubernamentales, no gubernamentales y la oferta privada.

Asimismo, es importante destacar que según información proporcionada por la Dirección Nacional de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), hasta el año 2012 se encuentran registrados 65 centros de educación inicial y parvularia privados operando en el país, localizados en cinco departamentos: San Salvador, La Libertad, Santa Ana, Sonsonate y Cuscatlán; pero en su mayoría se centralizan en el departamento de San Salvador, a continuación se detalla clasificación por el tamaño de los negocios:

- 30 centros son micro empresas; de las cuales 17 se localizan en San Salvador
  
- 35 centros son pequeñas empresas; de las cuales 26 se ubican en el departamento de San Salvador

## **1.9. Estructura del plan de negocios**

Un plan de negocio, no posee un formato específico o una guía que garantice el éxito, sin embargo, hay lineamientos generales que se pueden seguir. Cabe mencionar, que esta herramienta debe comenzar con una primera carátula con el nombre de la empresa, el nombre de los participantes en la formulación del plan de negocios y el período durante el cual se desarrolló el plan. Inmediatamente después, debe presentar el índice del documento y el resumen ejecutivo. De acuerdo a lo anterior, a continuación se presentan algunos elementos que deberá contener la estructura del plan de negocios:

### **a) Resumen ejecutivo**

El resumen ejecutivo presenta el perfil de la empresa, el producto o servicio que se quiere ofrecer, el mercado objetivo que se quiere satisfacer, las estrategias que se emplearán para el logro de los objetivos, los resultados económicos esperados y los indicadores financieros del plan de negocios. Es una descripción breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado, con extensión máxima de tres páginas, es la sección más importante del plan de negocios, pues muchas veces es la única que se lee (Weinberger Villarán, Lastra D., & Arce, 2009)<sup>17</sup>.

### **b) Descripción de la compañía**

#### **Descripción de la compañía**

Cuando el plan de negocios se realiza para una empresa que ya está funcionando, el primer capítulo de éste, es la descripción de la entidad. En este caso, se deberá incluir una breve información sobre cada uno de los párrafos que se muestran a continuación:

- ✓ Historia de la empresa,
- ✓ Análisis de la industria, productos y servicios ofrecidos,
- ✓ Información económica y financiera,
- ✓ Equipo empresarial y gerencial (Weinberger Villarán, Lastra D., & Arce, 2009)<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Weinberger Villarán, Op. cit., p. 44-45

<sup>18</sup> Ibid. Pag. 46

### **c) Análisis del entorno**

Es fundamental para descubrir oportunidades sobre la base de las cuales podrían surgir ideas de negocios. Además, un profundo análisis del entorno permitirá al empresario identificar las amenazas que dificultarían su ingreso al mercado o la necesidad de cambiar el rumbo de la empresa. Cuando se hace un análisis del entorno, por lo general se estudian los siguientes factores: económicos, sociales, políticos y legales, tecnológicos y ambientales. (Weinberger Villarán, Lastra D., & Arce, 2009)<sup>19</sup>

### **d) Análisis e investigación de mercado**

Pocos errores son tan graves como lanzar un producto o servicio sin conocer en profundidad el mercado. La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta es decir cuáles son las organizaciones o negocios similares y qué beneficios ofrecen y para conocer la demanda es decir quiénes son y qué quieren los consumidores.

En sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan de negocios: cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente.

### **Objetivos del estudio de mercado**

- i. Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que ofrecen los productos y/o servicios existentes.
- ii. Determinar la cantidad de bienes y servicios que los consumidores estarían dispuestos a consumir.
- iii. Conocer los precios que los consumidores estarían dispuestos a pagar por el producto o servicio (Chinchilla, & González, 2009)<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Ibid. Pag. 51

<sup>20</sup> Chinchilla Centeno, Op. cit., p. 24-29



### **Análisis de la demanda**

La búsqueda de satisfactores de un requerimiento o necesidad que realizan los consumidores, aunque sujeta a diversas restricciones, se conoce como demanda de mercado. La satisfacción de las necesidades de los clientes debe tener en cuenta la existencia de los ingresos como un recurso escaso. Por ello, el cliente busca distribuir sus ingresos entre todas sus necesidades: vestuario, alimentación, vivienda, salud, viajes, entretenimiento, entre otros. Debido a la multiplicidad de necesidades y la limitación de recursos para poder satisfacer todas, el consumidor las jerarquiza definiendo una relación entre la cantidad que está dispuesto a comprar y los diferentes niveles de precio que podría asumir. (Chain, ed., 2011)<sup>21</sup>

### **Proyección de la demanda**

Para realizar la proyección de la demanda, existen muchos procedimientos, desde una estimación hasta funciones lineales o complicados modelos de regresión, que independientemente de su dificultad son herramientas cuya confiabilidad depende de la cantidad y calidad de la información disponible. Sin embargo, la demanda se ve también afectado por otras variables, entre las cuales se pueden mencionar: ingreso de los consumidores, cantidad de consumidores, precio de los bienes sustitutos, gustos y preferencias, expectativas, entre otros

### **Demanda potencial insatisfecha**

Se define como la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en los años futuros sobre la cual se ha determinado que ningún producto actual podrá satisfacer si prevalecen las condiciones en las cuales se hizo el cálculo.

### **Análisis de la oferta**

La oferta del mercado corresponde a la conducta de los empresarios, es decir la relación entre la cantidad ofertada de un producto y su precio de transacción. Otros elementos que condicionan la oferta son el costo de producción del bien o servicio, el grado de flexibilidad en la producción que tenga la tecnología, las expectativas de los productores, la cantidad de empresas en el sector, el

---

<sup>21</sup> Chain, Op. cit., p. 46-47

precio de bienes relacionados y la capacidad adquisitiva de los consumidores, entre otros. (Chain, ed., 2011)<sup>22</sup>.

#### **e) Plan estratégico de la empresa**

Cuando se trata de una empresa en marcha, es necesario mostrar cuáles son sus recursos, sus capacidades y sus aptitudes centrales que se emplearán para crear una posición competitiva en el mercado; porque, haciendo uso de estos elementos las compañías realizan mejores actividades que sus competidores, diferenciándose y creando mayor valor para sus clientes. En este sentido, el plan estratégico debe poseer: visión, misión, objetivos estratégicos, políticas propuestas, entre otros. (Weinberger Villarán, Lastra D., & Arce, 2009)<sup>23</sup>

#### **f) Plan de mercadeo**

Es la instrumentación de la estrategia de mercadeo. Sólo tiene sentido si previamente ha sido definido el posicionamiento de la organización y el objetivo al que apunta. Una vez explicitas las decisiones estratégicas, el plan de mercadeo debe producir respuestas convincentes a cuatro preguntas fundamentales: ¿Cuáles son los beneficios que la organización o el producto/servicio generarán para los potenciales clientes?, ¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes? ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio? ¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio, de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo? (Chinchilla, & González, 2009)<sup>24</sup>

#### **g) Factibilidad técnica**

En esta etapa, se busca verificar si es técnicamente viable aplicar lo que se establece en el plan de negocio, para la empresa que se tiene en la actualidad, tal como lo expresa Sapag Chain:

“La viabilidad técnica busca determinar si es posible, física o materialmente, “hacer” un proyecto. En algunos casos, el estudio de esta viabilidad puede llegar, incluso, a evaluar la capacidad

---

<sup>22</sup> Ibid., p. 55-56

<sup>23</sup> Weinberger Villarán, Op. cit., p. 64-68

<sup>24</sup> Chinchilla Centeno, Op. cit., p. 35

técnica y el nivel de motivación del personal de la empresa que se involucraría en el nuevo proyecto. No se puede asumir, que por el hecho de que la empresa está funcionando, es viable técnicamente hacer más de lo mismo. La ampliación de la capacidad instalada se podría hacer construyendo un nuevo piso sobre el edificio, dependiendo de que las bases estructurales y las características técnicas lo permitan” (Chain, ed., 2011)<sup>25</sup>. En la respectiva evaluación del plan, se debe demostrar que el proyecto es posible de poner en práctica y de sostenerse, de acuerdo con los objetivos del plan.

#### **h) Factibilidad legal**

La viabilidad legal, por otra parte, se refiere a la necesidad de determinar tanto la inexistencia de trabas legales para la instalación y la operación normal del proyecto como la falta de normas internas de la empresa que pudieran contraponerse a alguno de los aspectos de la puesta en marcha o posterior operación del proyecto.

#### **i) Plan de recurso humano**

Esta sección supone la valoración de las personas de cara a conseguir el éxito en la empresa. En él se detallan los perfiles necesarios para el adecuado desarrollo de la actividad empresarial y los procesos a seguir hasta conformar la plantilla.

El plan de recursos humanos debe considerar:

- ✓ Las principales funciones que se requieren en el negocio.
- ✓ Los puestos claves y del personal propio que hará las tareas que le permitan a la empresa diferenciarse de las demás.
- ✓ Las políticas y estrategias que ayudarán a administrar el recurso humano.

Como complemento, se debe incluir un apartado de capacitaciones, tanto para evaluar el rendimiento como para mejorar el desempeño. (Weinberger Villarán, Lastra D., & Arce, 2009)<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Chain, Op. cit., p. 26

<sup>26</sup> Weinberger Villarán, Op. cit., p. 87

## **j) Plan financiero**

Este plan deberá reflejar todas las decisiones tomadas a lo largo del desarrollo del documento. Por ejemplo, si se ha decidido introducir un nuevo producto o servicio, hacer más publicidad o hacer mayores ofertas o descuentos para captar una mayor porción del mercado, todas esas decisiones tendrán un impacto en los estados financieros. Es importante señalar que el plan financiero para una empresa en marcha es distinto al plan financiero de una nueva iniciativa empresarial. Mientras que el primero comienza con un análisis de la situación financiera de la empresa, el segundo comienza identificando los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones económicas y financieras del nuevo emprendimiento. En este sentido, para el caso de una entidad ya instalada, se debe de realizar de acuerdo a los siguientes pasos: (Weinberger Villarán, Lastra D., & Arce, 2009)<sup>27</sup>

### **i. Historia financiera de la empresa**

Para una empresa en marcha, es fundamental mostrar la historia financiera de la entidad de los últimos tres años o desde su fundación.

El principal historial financiero se refleja en los siguientes documentos:

- Estados de ganancias y pérdidas, por periodos anuales.
- Balances generales, al final de cada año.

Esta información debe ser precisa, concreta, confiable y fácil de seguir y comprender.

### **ii. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras**

Al desarrollarse un plan de negocios, es fundamental que precise cuáles son los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones. Los datos relevantes para las proyecciones son aquellos objetivos establecidos a lo largo del plan de negocios. En este sentido, el volumen de ventas o prestación de servicio estimado, el precio de venta o de servicio, el volumen de descuentos estimados, los costos unitarios, los costos totales, los costos fijos y variables y todos los gastos proyectados, son datos que deben tomarse en consideración para el plan financiero.

---

<sup>27</sup> Ibid., p. 93-113

### **iii. Análisis de costos y gastos**

Los componentes de ingresos, costos y gastos, estimados a lo largo del plan de negocios, permitirán hacer un análisis de costos y gastos con la finalidad de proyectar estados financieros y evaluar la rentabilidad del negocio. Esta asignación es fundamental para medir la rentabilidad real de la entidad.

### **iv. Inversión inicial**

El presupuesto de inversión inicial incluirá todos los activos fijos, tangibles e intangibles, que se necesitan para iniciar las operaciones del negocio. Algunos activos fijos pueden ser terrenos, unidades de transporte, maquinarias, mobiliario, herramientas, computadoras, mientras que algunos activos intangibles pueden ser licencias de computación, patentes, transferencias de tecnología, entre otros.

### **v. Capital de trabajo**

Es el recurso económico adicional, diferente de la inversión inicial, que se requiere para poner en marcha la empresa. Para calcular el capital de trabajo necesario para la operación de la empresa, se debe proceder a comparar los egresos con los ingresos por una unidad de tiempo, que puede ser semanal, quincenal o mensual. En el caso de una empresa en marcha, debe de tomar en cuenta los recursos obtenidos en operaciones anteriores para conocer si tiene cubierto o no el capital de trabajo.

### **vi. Fuentes de financiamiento**

Una vez calculada la inversión inicial y el capital de trabajo necesarios hay que determinar las fuentes económicas para financiar las operaciones de la empresa, las cuales pueden ser:

- ✓ Redes personales: ahorros personales, préstamos familiares, préstamos de amigos.
- ✓ Financiamiento de terceros: financiamiento de proveedores.
- ✓ Sistema financiero: créditos bancarios, leasing, cajas de ahorro y créditos.

### **vii. Proyección de flujo de caja**

El flujo de caja es la herramienta básica de planificación financiera y de evaluación de proyectos.

Sirve para:

- Planificar, ordenar y controlar la liquidez de la empresa por un periodo determinado.
- Ver si se puede cumplir con los compromisos adquiridos en las fechas programadas.
- Evaluar la posibilidad de gestionar un financiamiento adicional.
- Evaluar la necesidad de cambiar las condiciones de plazo en el cobro a clientes y el pago a proveedores.
- Determinar la utilidad económica del proyecto y estimar su rentabilidad.

El flujo de caja muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tiene o tendrá un plan de negocios. Empieza con la inversión inicial y luego se incluye la proyección de ventas. La cifra de ventas será calculada en base a la estimación de la demanda hecha como resultado del sondeo de mercado y a las políticas de precios y descuentos establecidas por el plan de mercadeo.

En segundo lugar se incluyen los gastos y finalmente el financiamiento.

En resumen, el flujo de caja debe considerar tres aspectos importantes:

- Ingresos: total de cantidad vendida o prestación de servicio, multiplicada por el precio unitario de venta.
- Egresos: suma de costos de fabricación + costos administrativos + costos de comercialización.
- Financiamiento: amortizaciones de intereses y capital.

Es decir, todo aquello que signifique movimiento de dinero en efectivo en un periodo de tiempo determinado.

### **viii. Análisis de rentabilidad**

Cualquier persona que invierta en un negocio desea una rentabilidad, la cual puede variar en función al riesgo del negocio y a sus propias expectativas. Sin embargo, cualquier inversionista esperaría una rentabilidad superior a la tasa de interés que ofrecen las entidades bancarias, pues poner el dinero en el banco tiene un riesgo significativamente menor. En ese sentido, la rentabilidad del negocio debería ser superior a la rentabilidad de los certificados bancarios a plazo fijo, pues esta alternativa de inversión tiene un mínimo riesgo. La rentabilidad de un negocio se expresa como una tasa, a la que se espera que el dinero invertido le rente al empresario, es decir:  $\text{Rentabilidad} = \text{Utilidad} / \text{Costo de inversión} * 100$ .

Hay diversas maneras para determinar esta tasa, pero la más común es analizando el riesgo que corre el dinero en el negocio planteado, dada la naturaleza de la empresa, la competencia y otros factores. Los índices generalmente utilizados para determinar la rentabilidad del plan de negocios son:

- ✓ La relación beneficio costo: que deberá ser mayor a 1
- ✓ El Valor Actual Neto (VAN): Es la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial. Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Entre dos o más proyectos, el más rentable es el que tenga un VAN más alto.
- ✓ El Costo Promedio Ponderado de Capital: el cual es una relación entre la tasa esperada por el inversionista y la que se le paga al banco, es decir cuando se mezcla financiamiento propios y externo.

### **ix. Estado de resultado integral y estado de resultado proyectado de la empresa**

El estado de resultado integral y estado de resultado proyectado de la empresa, es un estado financiero que muestra la ganancia (utilidad) o pérdida de un periodo determinado, es decir, la rentabilidad del negocio desde un punto de vista operativo, proyectado al final de un periodo determinado.

## **x. Análisis de sensibilización y riesgo de la empresa**

Este proceso consiste en analizar diferentes escenarios, ya sean muy conservadores o muy optimistas, modificando algunas variables del flujo de caja, como por ejemplo: el precio de los productos, insumos, las tasas de interés, la variación de los ingresos, entre otros.

Este análisis nos muestra, dependiendo de los escenarios:

- ¿Cuán sensible es el plan de negocios a los cambios que se pueden producir en el entorno?
- ¿Cuán rentable es en condiciones diversas?
- ¿Qué aspectos son los que se deberían observar cuidadosamente?

Es recomendable que el empresario tenga todas las proyecciones financieras en Excel y que las celdas estén vinculadas, para que cualquier cambio en alguna de las variables sensibles, pueda recalcular automáticamente la rentabilidad del proyecto, es decir el Valor Actual Neto.

## **xi. Conclusiones del plan de negocio**

Los planes de negocio no son estáticos, ni poseen un formato común, pero si marcan el camino de la compañía en un tiempo determinado, ya sea para una nueva empresa y para una en marcha. Lo importante es hacerlo adecuadamente a las necesidades que se desean cubrir, y a las metas que necesiten alcanzar, por supuesto todo en un nivel de planificación nunca experimentada y cumpliendo al pie con el plan de negocio desde su principio hasta su final.

### **1.11. Base técnica**

La base técnica aplicable a las empresas PYMES de servicio de cuidado, protección, educación de niños de El Salvador en las la NIIF para PYMES son las siguientes:



<b>Base técnica</b>	
<b>tabla N° 1</b>	
<b>Normativa</b>	<b>Asunto</b>
Sección 23, Párrafo 23.1	Contabilización de ingresos provenientes de actividades ordinarias de la empresa, procedentes de transacciones, como la prestación de servicios, el cual se encuentra los centros de educación inicial y parvularia.
Sección 17, Párrafo 17.4	Una entidad aplicara criterios de reconocimientos, para su respectivo reconocimiento de activos, que puedan ser medibles, del cual sea probable la obtención de beneficios futuros y poder medirse los activos con fiabilidad.
Sección 17, Párrafo 17.22	El consumo de los beneficios económicos futuros de los activos, debe ser en base al uso de método de depreciación mencionados por la normativa.
Sección 18, Párrafo 18.14	Las pymes deben hacer al selección apropiada de método de depreciación más apropiado, que refleje el patrón con arreglo al cual espera consumir los beneficios económicos futuros del activo.
Decreto presidencial, CONAMYPE	<p>Institución encargada de impulsar y crear programas, que contribuyan al desarrollo de la micro y pequeña entidad para que sea moderna, competitiva, rentable, capitalizable, con capacidad de crear riqueza y empleo. Asimismo, contribuye con nuevas estrategias de negocio, facilitando el crecimiento de la micro y pequeña empresa.</p> <p>Además, brinda asesorías, para la elaboración de planes de negocios apropiados a la necesidad del sector en estudio.</p> <p>CONAMYPE dentro de su cobertura de atención, provee apoyo sobre planes de negocio dirigidos al sector de las micros y pequeñas empresas.</p>

### 1.12. Base legal

El marco regulatorio aplicado a los centros de educación inicial y parvularia en El Salvador, está dado por:

<b>Base legal tabla N°2</b>	
<b>Artículo</b>	<b>Asunto</b>
Marco regulatorio	Constitución de la República de El Salvador
Artículo 34	Establece que los niños tienen derecho a vivir en condiciones familiares y ambientales favorables a su desarrollo integral, y que para ello tendrán la protección del Estado, quien además garantizará su educación y asistencia.
Artículos 35 y 36	Establece la responsabilidad del Estado hacia la familia y orienta la política de protección de la niñez. Se destaca la finalidad de institucionalizar eventualmente la educación de los párvulos y establecer su gratuidad cuando ésta sea impartida por el Estado.
Marco Regulatorio	Ley General de Educación de El Salvador
Artículo 9	La educación formal es la que se imparte en establecimientos educativos autorizados, en una secuencia regular de años o ciclos lectivos, con sujeción a pautas, curriculares progresivas y conducentes a grados y títulos. La educación formal corresponde a los niveles inicial, parvulario, básico, medio y superior.
Artículo 16	En este artículo se le atribuye al Ministerio de Educación el papel de establecer e implementar las políticas nacionales relacionadas con la educación inicial y fundamentalmente será responsable de normar, acreditar, autorizar, registrar, supervisar y evaluar los programas, la atención y los materiales en el nivel de educación inicial, desarrollados por instituciones públicas y privadas.
Artículo 17	Estipula que los objetivos de la educación inicial son “procurar el desarrollo integral de niños y niñas por medio de la estimulación armónica y equilibrada de todas las dimensiones de su personalidad”, así como “revalorizar y fomentar el rol educativo de la familia y la comunidad a través de la participación activa de los padres como primeros responsables del proceso educativo de sus hijos”

Marco Regulatorio	Ley General de Educación de El Salvador
Artículo 18	Se refiere a la educación parvularia, estableciendo un periodo de tres años de estudio, educando de forma integral desde los cuatro a los seis años de edad, involucrando a la familia, la escuela y la comunidad.
Artículo 19	Estipula que los objetivos de la educación parvularia son: “estimular el desarrollo integral de los educandos, por medio de procesos pedagógicos que tomen en cuenta su naturaleza psicomotora, efectiva y social”
Marco Regulatorio	Ley del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y Adolescencia
Artículo 3	Relacionado a la responsabilidad de los padres, representantes o responsables de las niñas y los niños; los primeros deberán, entre otras cosas, inscribir a sus niñas y niños oportunamente en los centros educativos, participar en el proceso educativo y garantizar el máximo provecho de los medios de enseñanza que se les proporcione.

Además, por ser empresas de carácter lucrativo, en El Salvador les son aplicables las siguientes legislaciones:

#### **Legislación Tributaria:**

A todo tipo de empresa, sea natural o jurídica, ellas tienen la obligación de entregar los tributos al estado por la actividad económica ejercida; las aplicadas en El Salvador: Ley del Impuesto sobre la Renta, Reglamento de Ley de Impuesto sobre la Renta, Código Tributario, Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, en esta última, establece en el artículo 46, numeral e), que estarán exentos del impuesto IVA los siguientes servicios: “educacionales y de enseñanza, prestados por colegios, universidades, institutos, academias u otras instituciones similares”.

#### **Legislación mercantil:**

A todos los centros de educación inicial y parvularia privados, por su calidad de comerciante, le es aplicable el Código de Comercio, Ley del Registro de Comercio, Ley del Ejercicio de la Contaduría Pública, Reglamento de la Ley del Registro de Comercio, Ley de la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles.

## **CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNOSTICO**

### **2.1. Tipo de estudio**

El tipo de estudio utilizado fue analítico y descriptivo así: analítico, porque su uso, permitió analizar la existencia de las principales dificultades financieras que enfrentan los centros de educación inicial y parvularia privados, ubicados en el departamento de San Salvador, por la falta o incorrecta implementación de un plan de negocio, y su incidencia en el crecimiento económico de estos establecimientos.

Descriptivo ya que consiste en puntualizar los problemas financieros que enfrentan las empresas del sector en estudio y la forma en que estos se manifiestan, explicando todos sus componentes y las dimensiones respectivas, mostrando su coyuntura actual.

### **2.2. Unidad de análisis**

El estudio se dirigió a los centros de educación inicial y parvularia privados, ubicados en el departamento de San Salvador, porque la investigación se centró en la información operativa y financiera que se recopiló en estas instituciones, para que los propietarios, directores o administradores puedan implementar un correcto y adecuado plan de negocio.

### **2.3. Universo y muestra**

- Universo: se ha conformado por las entidades que se dedican a la prestación del servicio de centros de educación inicial y parvularia privados con fines de lucro, ubicadas en el departamento de San Salvador, los cuales ascienden a un total de cuarenta y tres, según el directorio de empresas 2012 proporcionado por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) (ver anexo 3). Cabe mencionar, que esta base es utilizada por ser oficial.
- Muestra: tomando en consideración que el universo es relativamente bajo, y con el objetivo de brindarle una mayor importancia a la investigación, el tamaño de la muestra fue exactamente el del universo, es decir cuarenta y tres empresas visitadas.

#### **2.4. Instrumentos y técnicas utilizadas en la investigación**

- a) Entrevistas: esta técnica ayudó para la recolección de datos de forma directa e interactiva, siguiendo el objetivo de la investigación, se enfocó en obtener respuestas verbales que permitieron conocer las medidas tomadas por la propietaria de un centro de educación inicial y parvularia, ubicados en el departamento de San Salvador. Por consiguiente se abordó la investigación sobre el conocimiento o aplicación de planes de negocio en los centros de educación inicial y parvularia, haciendo uso del instrumento de la entrevista, se elaboró en ello una guía de preguntas dirigidas a los directores, administradores con los que se determinaron factores claves del poco crecimiento financiero en el sector en estudio.
- b) Observación: utilizando un instrumento previamente preparado, se realizó el registro visual de las condiciones en las que operan los establecimientos los centros de educación inicial y parvularia, el cual permite conocer la aplicación o el seguimiento real de planes de negocio en las empresas.
- c) La encuesta: es una técnica de recogida de información por medio de preguntas escritas organizadas, se emplea para investigar hechos o fenómenos de forma general y no particular. La encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de las que colaboran en la investigación. Se utilizó para obtener información de las personas encargadas de la administración de las entidades del sector en estudio.

#### **2.5. Procesamiento de la información**

Para el procesamiento de la información, después de haber sido recolectada, por medio de los instrumentos y técnicas de investigación, se utilizó el software de Microsoft Excel en su versión 2010, para la preparación de cuadros estadísticos, tablas y/o gráficos, lo que permitió conocer las relaciones existentes entre las variables en estudio. También, cabe mencionar que, las encuestas y entrevistas representaron una herramienta muy importante porque a través de ellas se obtuvo acceso a información.

## 2.6. Análisis e interpretación de los datos procesados

Se interpretaron los resultados para cada una de las interrogantes mostradas en las técnicas e instrumentos, lo cual permitió fortalecer la viabilidad y correcta elaboración del plan de negocio. En este sentido, se elaboraron tablas y gráficos que ayudaron a realizar los análisis respectivos, y el diagnóstico que a continuación se muestra.

## 2.7. Diagnóstico

El diagnóstico de la presente investigación, se realizó utilizando dos enfoques, los cuales son:

- Enfoque cualitativo: durante las visitas a los establecimientos del sector en estudio, por medio de la observación se identificaron las principales condiciones en las que se desempeñan estas entidades.
- Enfoque cuantitativo: se utilizó para poder analizar la información obtenida durante la captura de los instrumentos, contestados por los administradores y/o propietarios de los centros de educación inicial y parvularia privados.

De acuerdo a lo anterior, el diagnóstico queda de la siguiente forma:

En el departamento de San Salvador, en la actualidad existen cuarenta y tres entidades registradas en DIGESTYC, que prestan el servicio de educación inicial y parvularia, las cuales presentan los siguientes rangos de años de vida:

<b>Micro y pequeñas empresas del departamento de San Salvador (DIGESTYC)</b>	
<b>tabla N°3</b>	
<b>Cantidad de empresas</b>	<b>Rango de años de antigüedad</b>
25	Más de 9 años
10	De 6 a 9 años
7	De 3 a 6 años
1	De 1 a 3 años

Lo anterior, es solo el primer dato producto de la presente investigación, la cual posee la importancia de mostrar un diagnóstico enfocado en el bajo crecimiento económico, obtenido en el sector en los últimos cuatro años. De igual forma, el estudio ha permitido conocer las debilidades

y fortalezas de las entidades frente a un mercado competitivo y cambiante, donde es necesario poder caminar a la vanguardia de las herramientas adecuadas a su actividad económica.

Es por ello, que para la realización de la investigación, se abordó a propietarios, administradores, o directores de los centros de educación inicial y parvularia, realizándoles preguntas relacionados a los objetivos del estudio en mención, obteniendo los siguientes resultados:

### I. Crecimiento económico

<b>Análisis sobre el crecimiento económico tabla N°4</b>	
<b>N° pregunta</b>	<b>Interrogante</b>
P – 5	¿Posee el centro de educación inicial y parvularia un plan ordenado y definido para el desarrollo de las actividades operativas, económicas?
P – 3	Según su consideración, ¿Cuál es el nivel de crecimiento económico que ha obtenido el centro de educación inicial y parvularia en los últimos cuatro años?
<b>N° pregunta</b>	<b>Interrogante</b>
P – 4	¿Qué factores considera que inciden en el crecimiento de la empresa?
P – 6	En su opinión ¿Cuál es el nivel de importancia de la ubicación geográfica para el centro de educación inicial y parvularia?

El conocimiento financiero y económico aplicado en planes de negocio, brinda las oportunidades para los centros de educación inicial y parvularia, ya sea en su fase de apertura o negocio en marcha, de cualquier entidad que entra a este mercado, debe de ser competitivo frente a otras empresas que ofrecen el mismo servicio. En este sentido, los resultados muestran que a pesar que 37 compañías aseguran aplicar planes ordenados y definidos para el desarrollo de las actividades, solamente 3 entidades establecen haber obtenido un alto nivel de crecimiento económico en los últimos años.

**Factores:**

Entre los factores claves que han incidido en el bajo crecimiento económico del sector en estudio, la investigación presenta los siguientes resultados: 26 entidades apuntan a la ubicación geográfica de las instalaciones; 25 empresas establecen la competencia en el mercado; 24 compañías exponen una deficiente publicidad. Debido a esto, la implementación de un plan de negocio cobra mayor importancia, al incluir estudios territoriales, que identifique los lugares idóneos para la instalación o ampliación de estas empresas, considerando: áreas habitacionales de familias con capacidad adquisitiva; con fácil acceso peatonal, vehicular, rutas de transporte colectivo; mayor seguridad; libre de ruidos que perjudican la enseñanza brindada por los docente; y por supuesto otras entidades que presten el mismo servicio. Es por ello, que poseer una apropiada localización estratégica, facilitaría la captura de clientes, contrarrestando amenazas, obteniendo fortalezas y propiciando crecimiento económico de la empresa.

Asimismo, el documento debe sustentar un sub plan de mercadeo, para realizar una adecuada publicidad de acuerdo a las posibilidades económicas del centro. Por ejemplo, se puede incluir un apartado de volanteo, el cual, además de ser económico, al realizarse de forma correcta, posee un gran impacto en los clientes potenciales.

Es conveniente mencionar, que a pesar que solo seis entidades establecen la falta de crédito como un problema en el crecimiento económico, la solvencia bancaria es un referente importante a la hora de solicitar financiamiento para el mantenimiento, lanzamiento de nuevos proyectos, entre otros, es por ello, que estas instituciones deben de poseer un buen récord crediticio ante posible financiadores, quienes solicitan muchos requerimientos a empresarios solicitantes, mientras que entidades de renombre, poseen mejores oportunidades de optar a crédito en una diversidad de instituciones financieras. En este sentido, es oportuno considerar préstamos bancarios como parte de las estrategias financieras en el plan de negocio, de tal forma, que se genere rentabilidad con fuentes monetarias externas.



## II. Estrategias en planes de negocios.

Análisis sobre estrategias en planes de negocios tabla N°5	
N° Pregunta	Interrogante
P-9	Para lograr las metas de la empresa ¿Utiliza algún tipo de estrategias?
P -10	¿Las estrategias para lograr las metas de la empresa, han sido creadas en base a?
P-11	¿Qué tipo de publicidad utiliza para dar a conocer los servicios del centro?

En toda entidad es importante poseer el conocimiento de estrategias y según los resultados son 38 empresas quienes las implementan para el desarrollo de su actividad económica, mientras que 5 entidades desconocen o no aplican este tipo de técnicas en la operación de la empresa.

No obstante, toda persona que invierte en el mundo de los negocios, lo hace con el objetivo de incrementar sus ingresos, obtener liquidez financiera y maximizar su rentabilidad. Es por ello que toda empresa debe buscar ser competitiva dentro del mercado en que se encuentre. Para esto es necesario contar con estrategias novedosas, competitivas y adaptables a sus necesidades, que faciliten la operación y comercialización de su servicio, con el ofrecimiento de paquetes promocionales atractivos, donde existe una pluralidad de ofertantes competidores para ser preferidos por los consumidores. Por esas razones, la micro y pequeña empresa debe poseer estrategias de publicidad focalizadas y expansivas para lograr dar a conocer los servicios proporcionados. Además, los resultados muestran que; 18 compañías crean estrategias en base a objetivos, 17 entidades prefieren la experiencia de años anteriores, y que entre las tácticas más usadas, la rama más importante es la publicidad, en donde 37 empresas utilizan sitios virtuales gratuitos, 27 hacen uso del volanteo, 23 de ellas ocupan la estrategia publicitaria de banners, y el resto aprovechan la radio y televisión. Más sin embargo, las últimas mencionadas son aplicadas por una minoría, debido al alto costo de este tipo de publicidad. No obstante, en la medida que los recursos financieros lo permitan y sea evaluado en un plan de negocio, los medios de comunicación generan un mayor alcance, siendo importante dar a conocer el servicio de educación inicial y parvularia a través de ellos.

#### IV. Conocimiento de planes de negocio.

N° pregunta	Análisis sobre el conocimiento de planes de negocios en los centros de educación inicial y parvularia tabla N°6
P-7	¿Conoce los elementos que estructuran un plan de negocio?
P-18	¿Aplica planes de negocio para el funcionamiento del centro de educación inicial y parvularia?

Un plan de negocio, es una serie de actividades relacionadas entre sí, el cual contiene elementos claves a tomar en consideración en su comienzo o desarrollo de una entidad o proyecto, con un sistema de planeación tendiente alcanzar metas. Ahora bien al ser consultadas a las empresas sobre el conocimiento de los elementos de planes de negocio, 22 entidades no conocen dichos elementos, mientras que 21 compañías poseen el conocimiento acerca de los elementos de un plan de negocio. El contar con un plan de negocio, es fundamental en cualquier tipo de empresa, sin embargo, 19 instituciones no lo hacen, mientras que 22 entidades aplican de alguna manera los planes de negocio.

Asimismo, es muy importante mencionar el efecto que produce la ineficiente aplicación de planes de negocio no adaptables a las necesidades, que se traduce muchas veces en el fracaso de las compañías, además, no se debe de olvidar, que el poseer esta herramienta bien definida puede conllevar al crecimiento del centro de educación inicial y parvularia, ya que también, llega a ser una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Igualmente, minimiza la incertidumbre y el riesgo al inicio o en el crecimiento empresarial, lo que facilita el análisis de la viabilidad técnica y económica de dicha institución.

En conclusión, poseer un plan de negocio adaptado a los centros de educación inicial y parvularia, se vuelve una tarea muy significativa, soportada con 31 empresas que consideran un nivel alto de importancia para esta herramienta, sin menospreciar otras 10 entidades que consideran un nivel de importancia media y únicamente dos entidades que estiman un nivel de importancia baja.

## **CAPITULO III: DESARROLLO DEL CASO PRACTICO: PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA GENERAR CRECIMIENTO ECONÓMICO EN LOS CENTROS DE EDUCACIÓN INICIAL Y PARVULARIA PRIVADOS, UBICADOS EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

### **3.1. Planteamiento del caso**

La entidad en estudio “El Rincón de los Peques”, es una institución privada con fines de lucro, dedicada a la prestación del servicio de educación inicial y parvularia, cuenta con siete años de antigüedad, y está ubicada en el municipio de Ayutuxtepeque, en el departamento de San Salvador. A pesar de poseer aproximadamente una década de experiencia, la empresa no ha obtenido un crecimiento económico deseado, aun cuando factores como la competencia y la ubicación geográfica, no han representado mayores problemas, según cuenta la directora del centro: “La competencia no es algo impida el crecimiento, se tiene una buena ubicación y el cuidado que le se le brinda a los niños nos permite tener la preferencia de sus padres”<sup>28</sup>

Desde sus principios, el centro presta el servicio de educación inicial y parvularia. Asimismo, se calcularon los respectivos costos y gastos, por lo cual se fijó la cuota para los clientes.

Actualmente, la institución realiza el mayor de los esfuerzos por mantenerse en el mercado, ofreciendo cuotas módicas, las cuales están calculadas con un leve aumento a las cobradas al inicio de operaciones, sin realizar una actualización en base a un nuevo análisis de costos. Por lo cual, si bien es cierto que es conveniente mantener un cobro atractivo al público, también es importante considerar un correcto equilibrio entre los ingresos y los gastos institucionales.

### **Crecimiento económico de “El Rincón de los Peques”**

Desde su apertura en el 2007, El Rincón de los Peques mantiene su estratificación como microempresa (según la clasificación del Banco Central de Reserva), ya que a la fecha cuentan

---

<sup>28</sup> Entrevista con Directora de “El Rincón de los Peques” (ver anexo 6).

con 7 empleadas y al 31 de diciembre de 2013 posee activos contables por un valor de \$4,095.00<sup>29</sup>, de acuerdo al siguiente cuadro:

<b>Clasificación de las empresas salvadoreñas adoptado por el BCR tabla N°7</b>		
<b>Clasificación de las empresas</b>	<b>Monto de los activos de la empresas</b>	
	<b>N° de empleados</b>	<b>Monto de los activos de las empresas</b>
Micro empresa	De 1 a 10	No exceda de \$11,428.57
Pequeña empresa	De 11 a 19	Cuyo activo total es inferior a \$85,714.42
Mediana empresa	De 20 a 99	Cuyo total de activos no excede los \$228,571.41
Gran empresa	De 100 a más empleados	Cuyo total de activos sea mayor de \$228,571.41
<b>Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador</b>		

Al clasificar la entidad como micro empresa, se debe considerar que juega un papel trascendental en la economía nacional, sin embargo, existen muchos problemas que impiden superarse y crecer, sin considerar, la propia disponibilidad de parte de la compañía a asimilar y estar dispuesta al cambio. Además, existen otros factores que han afectado el crecimiento de la empresa, entre ellos la deserción escolar, los bajos ingresos de los clientes y la falta de una publicidad adecuada, tal como lo comenta su directora: “un factor que afecta bastante es cuando los padres dejan de traer los niños antes de finalizar el año, asimismo, falta ver los factores económicos de los clientes, también la publicidad considero afecta ya que solo se tiene el banner en la entrada y se reparten volantes a las personas que se acercan para preguntar por nuestros servicios”<sup>30</sup>

Sin embargo, hablar de la falta de crecimiento económico en una entidad, no es un análisis que se realice de forma esporádica, ya que puede vincularse a muchos factores además de los mencionados en los párrafos anteriores. Por lo tanto, para exponer un documento guía que facilite la superación de los factores que han afectado el crecimiento económico de la entidad, se presenta desarrollado un **plan de negocios**.

<sup>29</sup> Ver plan financiero, Estados Financiero El Rincón de los Peques al 31 de diciembre de 2013

<sup>30</sup> Entrevista con Directora de “El Rincón de los Peques” (ver anexo 6)

### **3.2. Explicación general de la estructura y forma del plan de negocio para “El Rincón de los Peques” como una guía para solucionar la falta de crecimiento económico.**

Tal como se dio a conocer en el capítulo I del presente trabajo, los planes de negocio se pueden clasificar en cuatro formas diferentes; una de ellas es “**plan de negocio para administradores**”, el cual posee el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa, pues muestra los objetivos, estrategias, políticas, procesos, programas, presupuestos, flujos de cajas, entre otros, dirigidos a todas las áreas funcionales de la entidad. Asimismo, en el capítulo I, se hace mención que un plan de negocio no posee un formato específico o una guía que garantice el éxito, sin embargo, hay lineamientos generales que se pueden seguir. Cabe mencionar, que esta herramienta debe comenzar con una primera carátula con el nombre de la empresa, el nombre de los participantes en la formulación del plan de negocios y el período durante el cual se desarrolló el plan. Inmediatamente después, debe presentar el índice del documento y el resumen ejecutivo.

Por tanto, adecuando las necesidades del centro de educación inicial y parvularia privado, “El Rincón de los Peques”, el plan de negocios propuesto, está estructurado de la siguiente forma:

- Resumen ejecutivo,
- Objetivos del plan de negocio,
- Descripción de la compañía,
- Análisis del entorno,
- Análisis e investigación de mercado,
- Plan estratégico de la empresa,
- Plan de mercadeo,
- Factibilidad técnica,
- Factibilidad legal,
- Plan de recurso humano, y
- Plan financiero.

Como apartado final, se visualiza el plan financiero, el cual posee un mayor énfasis en concordancia con el objetivo del presente trabajo y con la planificación de rentabilidades de la entidad.

**Periodo, variables y consideraciones del plan de negocios para generar crecimiento económico en la entidad.**

A pesar que “El Rincón de los Peques” cuenta con siete años de antigüedad, se utilizarán los últimos tres periodos contables, que comprenden desde enero 2011 a diciembre 2013, y se presenta un plan de negocio con un periodo de **cuatro años**, proyectando la situación económica y financiera de la entidad a los once años de vida, tomando en cuenta las siguientes variables y consideraciones:

Cálculos de empleo: para predecir el éxito, uno de los principales actores económicos a considerar son los cálculos de empleo, si el porcentaje de empleados es alto habrán más padres necesitando un cuidado y educación infantil de calidad, de la misma forma, si el desempleo es significativo, muchos progenitores no trabajarán y se quedarán en casa con sus hijos.

Salarios locales promedio: en general, el mejor escenario para un centro de educación inicial y parvularia privado, es trabajar en un ambiente de clase media, que también es factible en el municipio de Ayutuxtepeque, dado el desarrollo en los últimos años. Costos de operar en la localidad: otro problema económico que puede afectar el negocio son los costos operacionales, en especial el alquiler de local y el pago de sueldos. Inicialmente será complicado pagar montos elevados a las docentes del centro, no obstante, se debe tomar en cuenta que el servicio de educación parvularia es proporcionado solo en la mañana, razón por la cual se pueden considerar remuneraciones a medio tiempo.

Por lo tanto, estos y otros aspectos de relevancia que afectan el crecimiento económico de “El Rincón de los Peques” serán abordados en el plan de negocios que a continuación se expone.

**3.3. Desarrollo plan de negocios, en el centro de educación inicial y parvularia “El Rincón de los Peques”**

**PLAN DE NEGOCIO**

**CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL Y PARVULARIA “EL RINCÓN DE LOS PEQUES”**

**2014-2017**

**¡EL APRENDIZAJE COMO NUNCA ANTES!**



**Elaborado por:**

**Miranda Menjivar, Carlos**

**Celso Alfaro, Verónica Beatriz**

**Alas, Mario Ernesto**

**Octubre 2013 - Marzo 2014**

### **3.3.1. Resumen ejecutivo**

La propuesta de plan de negocios es elaborado para el centro de educación inicial y parvularia “El Rincón de los peques”, el cual, cuenta con siete años de trayectoria, atendido por su directora y siete empleadas que conforman la planta laboral. Ubicado en el municipio de Ayutuxtepeque, departamento de San Salvador.

El beneficio principal que se espera obtener con la ejecución de este proyecto, es lograr crecimiento económico de la entidad, ya que actualmente posee categoría de microempresa, es por ello, que se plantean una serie estrategias y técnicas que van desde el estudio de mercado hasta el plan financiero.

Asimismo, el estudio realizado, muestra la importancia de este servicio, al ofrecer cuidado y educación de niños entre las edades de tres meses a seis años de edad (consumidores), teniendo en cuenta la necesidad de los padres (clientes) cuando están realizando sus jornadas laborales, considerando también, el crecimiento de la oferta laboral en los últimos años y la inclusión en aumento de las mujeres al mercado laboral.

Para atender a estas necesidades, el horario de educación inicial es de diez horas, desde las siete de la mañana hasta las cinco de la tarde, pudiendo extenderse desde las seis de la mañana hasta las seis de la noche con un cobro extra. La educación parvularia, posee horarios que van desde las siete y media hasta las once de la mañana, con la opción de guardería y club de tareas por la tarde, lo cual lleva un costo extra.

Actualmente, los cobros en educación inicial y parvularia para matricula son \$75.00 y \$58.00 respectivamente, con mensualidades de \$125.00 y \$55.00 respectivamente. Sin embargo, para el tercer año de implementación del plan, se propone aumentar todas las cantidades entre los \$2.00 a \$5.00.



Para poder implementar el plan de negocios, se realizará un financiamiento de \$5,239.00, de los cuales, \$1,239.00 serán aportados por entidad y \$4,000.00 a través de un préstamo bancario. En este sentido, de acuerdo a las proyecciones financieras, se espera que al finalizar el cuarto año de implementación del plan, las utilidades sean de \$7,233.02 con un VAN de \$9,010.74.

### **3.3.2. Objetivos del plan de negocio para el “El Rincón de los Peques”**

Objetivo general:

- Desarrollar un plan de negocio, adecuado y competitivo para El Rincón de los Peques.

Objetivos específicos:

- Realizar la descripción correcta de la empresa, así como el análisis de su entorno.
- Estudiar el mercado de la entidad, para realizar un plan de mercadeo.
- Visualizar las factibilidades técnicas y legales de El Rincón de los Peques, para ampliar el servicio de educación inicial y parvularia, así como el desarrollo del plan de recurso humano.
- Presentar un plan financiero que muestre proyecciones, flujos de caja y estados financieros proforma del futuro de la empresa.

### **3.3.3. Descripción de “El Rincón de los Peques”**

Dado que el plan de negocio, es aplicado a una empresa en marcha, en este apartado se realiza la descripción de la entidad, de acuerdo a lo siguiente:

#### **a) Historia de la empresa**

“El Rincón de los Peques”, nace en enero de 2007, con la idea de ayudar a las madres solteras que tienen a sus hijos y deben de salir a trabajar, por lo cual se consideró desde un principio una cuota accesible, incluso para personas con salarios mínimos. Asimismo, el giro fue el cuidado y educación de niños. Actualmente, se presta el servicio de educación inicial y parvularia, a infantes que oscilan entre las edades de tres meses de nacidos a seis años de edad.

**b) Análisis de la industria**

Al día de hoy, según los últimos datos estadísticos de la Dirección Nacional de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), hasta el año 2012 se encuentran registradas sesenta y cinco entidades que prestan el servicio de educación inicial y parvularia; de las cuales, treinta son micros y, treinta y cinco pequeñas empresas destacando únicamente nueve que poseen más de cien mil dólares en sus activos<sup>31</sup>. Además, es de mencionar que al realizar una búsqueda en internet, se pueden encontrar muchas compañías que prestan este servicio y que no están registradas.

**c) Servicios y productos ofrecidos**

Actualmente, El Rincón de los Peques, ofrece el servicio de educación inicial a infantes entre los tres meses de nacidos a los tres años, educación parvularia para pequeños entre los cuatro a los seis años de edad, para lo cual, se complementa con la venta de uniformes, material bibliográfico y cuidado ocasional de menores después de recibir clases en otras instituciones. Los clientes son los padres y/o encargados del niño para quienes la presente propuesta ofrece un importante valor, ya que cuentan con una institución accesible, donde se cuida y educa a sus hijos mientras desarrollan sus actividades laborales. Los principales competidores, son cinco instituciones, cuatro privadas y una pública, ubicadas en el municipio de Ayutuxtepeque.

Para las compras de insumos para la alimentación, se realizan en La Despensa de Don Juan ubicada en Ayutuxtepeque. También, se posee contrato con la confeccionista de uniformes y con proveedor de material bibliográfico.

La mayor ventaja competitiva que ofrece El Rincón de los Peques, es la ubicación geográfica, ya que se encuentra cerca de las colonias Santísima Trinidad, Las Flores y el centro de Ayutuxtepeque. Además, posee una cercanía considerable a una unidad de salud del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, quien a la vez es la institución encargada del programa “niños sanos” que implementa el centro.

---

<sup>31</sup> Fuente: Directorio de Empresas 2012, DIGESTYC

#### d) Información económica y financiera

En resumen, se puede visualizar los cambios de las cuentas contables, en el siguiente cuadro:

<b>Comparativo de ingresos y total de activos, tabla N°8</b>			
<b>Cuenta</b>	<b>Años</b>		
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Ingresos brutos	\$ 24,298.17	\$ 26,774.11	\$ 35,645.00
Utilidad neta o perdida	\$ 1,363.34	\$ (569.86)	\$ 430.89
Valor total en activos	\$ 4,724.93	\$ 3,769.38	\$ 4,095.00
Fuente: Estados Financieros 2011-2013, El Rincón de los Peques (Ver plan financiero)			

Para el final del año 2011, la entidad consiguió ingresos brutos por \$24,298.17, cerrando con una utilidad neta de \$1,363.34, asimismo, obtuvo activos por valor de \$4,724.93.

Para el final del año 2012, la empresa logró ingresos brutos por \$26,774.11, sin embargo, también aumentaron exponencialmente sus costos, lo que le supuso una pérdida de (\$569.86) decreciendo económicamente, implicando a su vez reducción en los activos hasta \$3,769.38.

Para el final del periodo 2013, El Rincón de los Peques obtuvo una recuperación sustentable, ya que logro ingresos brutos por \$35,645.00, obteniendo utilidad neta de \$430.89, recuperando el crecimiento económico y alcanzando aumento en sus activos hasta el monto de \$4,095.00. Cabe mencionar que, en el plan financiero se aborda con más profundidad el historial financiero de El Rincón de los Peques.

#### e) Equipo empresarial y gerencial de “El Rincón de los Peques”

Las accionistas de la entidad, son dos mujeres emprendedoras, que además de ser profesoras, son hermanas, tienen un amplio conocimiento y experiencia en el cuidado y educación de niños. Cada una posee 50% de las acciones del centro, asimismo, el cargo de directora es alternado regularmente cada tres años, entre las propietarias. Cabe mencionar, que desde la dirección, se realizan las actividades de gerencia y administración del centro, siendo esta la plaza clave de la empresa, quien a su vez se encarga de la contratación y entrenamiento del recurso humano. La

principal fortaleza que poseen las propietarias, es su experiencia en educación inicial y parvularia, lo que permite una clara ventaja en la administración del centro.

### 3.3.4. Análisis del entorno

Para realizar este acápite, es necesario conocer diversos factores que inciden externamente en el funcionamiento de El Rincón de los Peques, tanto actualmente como para los próximos años,

#### Factores económicos

Los datos del PIB y del sector de otros servicios para los años 2010, 2011 y 2012, son los siguientes:

<b>Factores económicos, tabla N°9</b>			
<b>Factores</b>	<b>Años</b>		
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
PIB	1.40%	2.00%	1.90%
Sector otros servicios	1.70%	2.40%	2.80%
Fuente: revista trimestral Banco Central de Reserva de El Salvador, edición abr-jun. 2013			

En este sentido, el futuro crecimiento de la entidad no puede pronosticarse superior al 2% anualmente.

#### Factores socioeconómicos

##### Demografía:

San Salvador posee 1,737,975 habitantes, distribuidos en 1,961 por kilómetro cuadrado, de los cuales 35,937 viven en el municipio de Ayutuxtepeque,<sup>32</sup> quienes tienen en promedio un nivel socioeconómico de clase media baja. Asimismo, En El Salvador se estima una tasa de natalidad de 20.90 nacimientos por cada mil habitantes, para el periodo 2010-2015 y otra de 19.98 nacimientos por cada mil habitantes, para el periodo 2015-2020<sup>33</sup>. En este sentido, en El Salvador, las estimaciones y proyecciones de la población por años calendarios y edades simples, para los próximos cuatro años, es el siguiente:

<sup>32</sup> Encuestas de Hogares de Propósitos Múltiples 2012, Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

<sup>33</sup> Estimaciones y Proyecciones Nacionales de Población 1950-2050, Ministerio de Economía, DIGESTYC

Factores socioeconómicos- demografía, tabla N°10				
Edad	Años			
	2014	2015	2016	2017
0	125,001	125,151	125,167	125,059
1	123,484	123,778	123,896	123,907
2	122,456	122,857	123,056	123,188
3	121,446	121,909	122,169	122,425
4	120,488	120,953	121,242	121,610
5	118,256	119,538	120,203	120,808
6	117,855	118,589	119,032	119,630
<b>Total</b>	<b>848,986</b>	<b>852,775</b>	<b>854,765</b>	<b>856,627</b>

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)<sup>34</sup>

Sin embargo, dado que no se poseen estimaciones por departamento ni municipio, se hace necesario adecuar los montos para el departamento de San Salvador, utilizando el siguiente factor: se divide el total de habitantes del departamento de San Salvador, entre 6,249,262<sup>35</sup> que es el total de El Salvador:

$$factor = \frac{\# \text{ habitantes Dpto. San Salvador}}{\# \text{ habitantes El Salvador}}$$

$$factor = \frac{1,737,975}{6,249,262} \quad factor = 0.27810883$$

Población aproximada para edades simples para el departamento de San Salvador, utilizando el factor 0.27810883. tabla N°11				
Edad	Años			
	2014	2015	2016	2017
0	34,764	34,806	34,810	34,780
1	34,342	34,424	34,457	34,460
2	34,056	34,168	34,223	34,260
3	33,775	33,904	33,976	34,047
4	33,509	33,638	33,718	33,821
5	32,888	33,245	33,430	33,598
6	32,777	32,981	33,104	33,270
<b>Total</b>	<b>236,111</b>	<b>237,166</b>	<b>237,718</b>	<b>238,236</b>

<sup>34</sup> Estimaciones y Proyecciones Nacionales de Población 1950-2050, Ministerio de Economía, DIGESTYC

<sup>35</sup> Encuestas de Hogares de Propósitos Múltiples 2012, Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

De la misma forma, con los datos del cuadro anterior, se pueden calcular la población estimada para el municipio de Ayutuxtepeque, utilizando el siguiente factor: se divide el total de habitantes del municipio de Ayutuxtepeque, entre el total del departamento de San Salvador:

$$factor = \frac{\# \text{ habitantes Municipio Ayutuxtepeque}}{\# \text{ habitantes Dpto. San Salvador}}$$

$$factor = \frac{35,937}{1,737,975}$$

$$factor = 0.02067751$$

Población aproximada para edades simples para el municipio de Ayutuxtepeque, utilizando el factor 0.02067751 tabla N°12				
Edad	Años			
	2014	2015	2016	2017
0	719	720	720	719
1	710	712	712	713
2	704	707	708	708
3	698	701	703	704
4	693	696	697	699
5	680	687	691	695
6	678	682	685	688
<b>Totales</b>	<b>4,882</b>	<b>4,905</b>	<b>4,916</b>	<b>4,926</b>

**Nota:** los fines de la distribución demográfica realizada, es para calcular un aproximado de la demanda potencial del servicio de educación inicial y parvularia, por lo tanto, no son cálculos precisos. Si el estudio fuese proyectado para el Ministerio de Economía, se necesitarían de indicadores más avanzados y exactos.

Por todo lo dicho, los datos representan una oportunidad para “El Rincón de los Peques”, ya que si por ejemplo; se quisiera atender a 80 consumidores/as, representa menos del 2% de los niños, estimado entre las edades de 0 a 6 años para el periodo 2014-2017.

### **Ingresos de hogares**

Por otro lado, los ingresos promedios de los hogares ubicados en el departamento de San Salvador en 2012 ascienden a \$617.27, de los cuales para un hogar promedio de 3.65 miembros, se debe destinar \$341.90 para cubrir la Canasta Básica Alimentaria ampliada (CBA ampliada)<sup>36</sup>, en este sentido, \$275.37 es lo que una familia con ingresos promedios podría destinar para gastos de; vestuario, vivienda, servicios básicos, educación, entre otros. Por lo tanto, esto representa una amenaza para el centro, ya que las cuotas solo pueden calcularse de un porcentaje de \$275.37.

### **Inseguridad**

Como toda preocupación de los empresarios en El Salvador, la seguridad juega una amenaza importante para El Rincón de los Peques, la cual únicamente se ve disminuida cuando los grupos delictivos deciden respetar la entidad por dedicarse al cuidado de niños.

### **Factores políticos**

Por medio de la Política de Educación y Desarrollo Integral de la Primera Infancia, se ha visto una notoria mejoría en el aumento de la tasa de ingreso a la escolaridad, ya que al 2012 la tasa de asistencia escolar fue de 31.6% del total de población de 4 años y más<sup>37</sup>. Sin embargo, aunque en los últimos años el país ha hecho esfuerzos por generar normativas y algunas acciones para lograr la atención integral de las necesidades de la primera infancia, en la práctica eso se ha quedado corto, tal como lo explica Dr. Felipe Rivas Villatoro, investigador social, conferencista y consultor para fundaciones, organismos sociales, Ministerios de Educación de El Salvador, Guatemala y Honduras, quien afirma que "sólo la mitad de niños del país de entre cuatro y seis años recibe educación inicial y parvularia, y existe más de 190 mil sin cobertura. La tasa neta (de matrícula) en educación inicial apenas alcanza el 0.6 por ciento"<sup>38</sup>. Por lo tanto, dada la poca cobertura del Estado en la educación inicial y parvularia, esta es una oportunidad para brindar este servicio con enfoque privado.

---

<sup>36</sup> Encuestas de Hogares de Propósitos Múltiples 2012, Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

<sup>37</sup> Encuestas de Hogares de Propósitos Múltiples 2012, Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

<sup>38</sup> Publicación de El Diario de Hoy, fecha visita 06 de noviembre de 2013, [http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota\\_completa.asp?idCat=47673&idArt=7776154](http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=47673&idArt=7776154)

### **Factores tecnológicos**

La enseñanza de computación es fundamental en las instituciones de educación, al ofrecerse puede resultar muy atractiva para los clientes. No obstante, para prestar este servicio a niños entre las edades de 0 a 6 años, representaría un riesgo sustancial para la entidad, ya que se debe invertir en: equipo informático, mantenimientos, personal capacitado, entre otros, lo que aumentaría los costos operativos, empujando un aumento en las cuotas mensuales, lo que dejaría de ser atractivo para los padres. En tal sentido, la estrategia computacional puede convertirse en una debilidad, que puede suprimirse hasta que la entidad no logre aumentar de categoría a pequeña empresa.

### **Factores ambientales**

Para cuidar y educar saludablemente, se necesita de un buen ambiente, por lo tanto, dentro de la ubicación geográfica, la entidad no presenta este problema ya que se encuentra un poco retirado del centro de la ciudad.

En conclusión, “El Rincón de los Peques” presenta pro y contras relevantes para continuar brindando el servicio de educación inicial y parvularia en los próximos años, dada las condiciones económicas, socioeconómicas, políticas, tecnológicas y ambientales. Por lo cual, el presente plan de negocio cobra mayor relevancia en aprovechar dichas ventajas y menguar las desventajas.

#### **3.3.5. Análisis e investigación de mercado**

Los resultados del presente análisis e investigación de mercado, sirven de gran aporte para el plan de negocio, para lo cual se estudia en primera instancia el mercado consumidor.

##### **a) Mercado consumidor**

###### **Definición del servicio**

###### **Educación inicial**

Se puede definir en su forma más representativa, como aquel por virtud del cual la entidad presta el servicio de cuidado de niños desde los tres meses hasta los tres años de edad, siendo los



infantes quienes actúan como consumidores y los padres como clientes, los cuales realizan un solo pago como matricula y doce pagos de colegiaturas (uno mensualmente).

### **Educación parvularia**

Al igual, que la inicial al definirla en su forma más representativa, es aquella por virtud de la cual la entidad presta el servicio de kínder 4, 5 y preparatoria a niños desde los cuatros hasta los seis años de edad, siendo los infantes quienes actúan como consumidores y los padres como clientes, los cuales realizan un solo pago como matricula y once pagos de colegiaturas (uno mensualmente).

### **Otros productos que complementan el servicio**

Para complementar la educación inicial y parvularia, El Rincón de los Peques ofrece uniformes, chalecos y material bibliográfico para los niños, de tal forma que los clientes no tengan que invertir tiempo y costos en buscar estos productos en otros lugares.

### **Caracterización del servicio:**

La educación inicial posee características únicas respecto a otros niveles, entre ellas:

- ✓ Cuidar de los menores,
- ✓ Desarrollar habilidades: sociales, de independencia, de convivencia, de solidaridad, entre otras,
- ✓ Educar con enfoque en estimulación temprana,
- ✓ Evaluar el desarrollo, psicosocial, emocional, intelectual y social,
- ✓ El horario promedio de atención es de diez horas, desde las siete de la mañana hasta las cinco de la tarde, pudiendo extenderse desde las seis de la mañana hasta las seis de la noche con un cobro extra.

La educación parvularia también posee características únicas, entre ellas se puede mencionar:

- ✓ Enseña a leer y escribir a los niños,

- ✓ Instruir en operaciones matemáticas, como suma y resta, a veces hasta multiplicación y división,
- ✓ Enseñanza básica del idioma inglés,
- ✓ Prepara a los menores para iniciar educación básica.
- ✓ Los horarios van desde las siete y media hasta las once de la mañana,
- ✓ Opción de guardería y/o club de tareas por la tarde, lo cual lleva un costo extra.

### **Utilización.**

Una pareja, madre soltera, padre soltero y/o encargado de la tutela de un menor, está obligada/o a trabajar o auto emplearse para llevar ingresos al núcleo familiar. En este sentido, necesita realizar jornadas laborales de más de ocho horas diarias de lunes a viernes, y a veces incluso los fines de semana. Por otro lado, existen un gran número de estudios que demuestran los beneficios de la educación inicial y parvularia, para el desarrollo integral del niño. En este sentido, los clientes llevan al menor de lunes a viernes al Rincón de los Peques, ya sea para ser cuidado y educado a tiempo completo o para medias jornadas. Si el menor tiene entre tres meses a tres años de edad estará en la modalidad inicial, si posee entre cuatro a seis de edad estudiará parvularia.

### **Segmentación del mercado del servicio.**

Por su mensurabilidad: el mercado consumidor al que irá destinado el servicio, es para aquellas familias que ostentan un ingreso mensual superior a los \$600.00, para poder cubrir la canasta básica ampliada y utilizar el resto en vivienda, vestuario, educación, entre otros.

Por su accesibilidad: la porción de mercado que se pretende alcanzar, son aquellas familias que desean educación privada para sus hijos, gracias a sus posibilidades económicas.

Por su sustancialidad: dado que se reciben cuotas mensuales por el cuidado de infantes, se permite cubrir los costos como compra de alimentos, salarios, entre otros.

Segmentación geográfica: en un primer momento el centro estará enfocado en el municipio de Ayutuxtepeque, ya que funciona desde hace siete años. Sin embargo, a medida que se genere el crecimiento deseado, se puede ampliar al departamento de San Salvador.

## b) Análisis de la demanda

### **Demanda del mercado:**

Tal como fue explicado anteriormente en la demografía dentro de los factores socioeconómicos, el departamento de San Salvador cuenta con el mayor número de habitantes en todo el país, según las consideraciones del equipo de investigación, la demanda total del mercado para niños de 0 a 6 años de edad, se resumen en el siguiente cuadro:

<b>Demanda total departamento de San Salvador. tabla N°13</b>	
<b>Años</b>	<b>demanda total departamento de San Salvador</b>
2014	236,111
2015	237,166
2016	237,718
2017	238,236

Para el Rincón de los Peques, a nivel del municipio de Ayutuxtepeque, los datos de la demanda total para niños de 0 a 6 años de edad, se resume en el siguiente cuadro:

<b>Demanda total municipio de Ayutuxtepeque. Tabla N°14</b>	
<b>Años</b>	<b>Demanda del municipio</b>
2014	4,882
2015	4,905
2016	4,916
2017	4,926

### **Demanda potencial**

Existen muchos factores que disminuyen la demanda total, el más importante es que en la actualidad, se estima que un porcentaje muy elevado de niños son cuidados por las madres u otro familiar desde los 0 hasta los 6 años de edad, asimismo, el MINED brinda una cobertura del 55% para la educación parvularia<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> Según Intervida, "Un vistazo a la educación de El Salvador", visita noviembre 2013, <http://ella.intervida.org/actualidad/un-vistazo-a-la-educacion-de-el-salvador>

Por lo tanto, la demanda potencial para la entidad, se debe centrar en un porcentaje reducido del mercado, el cual para los primeros años puede ser del 2%, quedando de la siguiente forma:

<b>Demanda potencial del municipio de Ayutuxtepeque, tabla N°15</b>		
<b>Años</b>	<b>Demanda del municipio</b>	<b>Demanda potencial 2%</b>
2014	4,882	98
2015	4,905	98
2016	4,916	98
2017	4,926	99

### **c) Análisis de la oferta**

#### **Competidores directos y mapa de sectorización.**

A nivel departamental, existen 43 empresas registradas en la Dirección General de Estadísticas y Censos (DYGESTIC)<sup>40</sup>, asimismo, existen otras entidades privadas que no están registradas oficialmente que también compiten de forma directa con el centro, a nivel de municipio, son cinco competidores privados.

**Mapa de sectorización:** es de suma importancia para conocer la ubicación exacta de las cuarenta y dos empresas que compiten directamente con “El Rincón de los Peques”, en este sentido, en el apartado de anexos, se incluye este valioso instrumento. Cabe mencionar que, existen otras instituciones que también compiten de forma directa y que no forman parte del mapa, ya que no están registradas en la DIGESTYC.

#### **Competidores indirectos**

De forma indirecta, se plantean las instituciones públicas que prestan el servicio, quienes a pesar de tener la carencia de atender solo 1.8% de educación inicial y 55% de educación parvularia<sup>41</sup> a nivel nacional, representan una cantidad considerable y no cobran cuotas mensuales. Cabe mencionar que, se consideran competencia indirecta porque los padres al tener posibilidades económicas de enviar al niño centro, podrán elegir directamente hacerlo con una institución

<sup>40</sup> Fuente: Directorio de Empresas 2012, DIGESTYC

<sup>41</sup> Cobertura educación inicial y parvularia, intervida

privada o se ahorran el dinero e indirectamente matriculan a los menores en una institución pública. Por tanto, tal como se dio a conocer en el diagnóstico del presente trabajo, la competencia para brindar el servicio de educación inicial y parvularia, representa un riesgo considerable, aun cuando no se perciba por la directora del centro.

### Pronóstico de la oferta de los servicios

La entidad será precavida en ofrecer un número limitado de cupos escolares, por lo cual, los porcentajes de la oferta solo representan una parte inferior al pronóstico de la demanda del municipio, el cual tendrá aumentos con el paso de los años, quedando de la siguiente forma:

<b>Pronóstico de la oferta, tabla N°16</b>			
<b>Años</b>	<b>Demanda total de Ayutuxtepeque</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Pronóstico de la oferta</b>
2014	4,882	1.24%	61
2015	4,905	1.55%	76
2016	4,916	1.70%	84
2017	4,926	1.85%	91

### d) Revisión de costos, gastos e ingresos.

El Rincón de los Peques al 31 de diciembre de 2013, presentó los siguientes costos y gastos:

<b>Costos del centro de educación inicial, tabla N°17</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>
<b>Costos</b>		
Compras de insumos para alimentación	\$ 5,691.40	22.80%
Salarios	\$ 15,763.72	63.16%
ISSS y AFP	\$ 2,563.88	10.27%
Uniformes para empleados	\$ 108.00	0.43%
Costos de uniformes para niños	\$ 253.13	1.01%
Libros de apoyo	\$ 66.15	0.27%
Material de apoyo	\$ 514.16	2.06%
<b>Total Costos</b>	<b>\$ 24,960.28</b>	<b>100.00%</b>
Fuente: estado de resultados del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013		

<b>Gastos del centro de educación inicial, tabla N°18</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>
<b>Gastos</b>		
Gastos de administración		
Agua, luz y teléfono	\$ 1,030.62	10.19%
Alquileres	\$ 6,712.20	66.39%
Impuestos	\$ 132.25	1.31%
Suscripciones y actividades	\$ 525.83	5.20%
Manutención	\$ 460.12	4.56%
Gastos de depreciación	\$ 1,249.02	12.35%
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 10,110.04</b>	<b>100.00%</b>
<b>Total Costos y Gastos</b>	<b>\$ 35,070.48</b>	
Fuente: estado de resultados del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013		

Considerando la atención de consumidores brindada por el centro de 41 niños, el costo de servicio unitario ascendió a \$842.84.

#### **Ingresos:**

A diferencia de los costos y gastos, en este acápite, se muestran los últimos tres años de los ingresos de la entidad.

<b>Ingresos por matrícula y mensualidad para 2011</b>							
<b>Tabla N°19</b>							
<b>Modalidad</b>	<b>Cant.</b>	<b>Matricula</b>	<b>Ingresos por matricula</b>	<b>Mensualidad</b>	<b>Meses</b>	<b>Ingresos por mensualidad</b>	<b>Total matricula más mensualidad</b>
Educación inicial	4	\$ 100.00	\$ 400.00	\$ 125.00	12	\$ 6,000.00	\$ 6,400.00
Educación parvularia	25	\$ 58.00	\$ 1,450.00	\$ 55.00	11	\$ 15,125.00	\$ 16,575.00
<b>Totales</b>	<b>29</b>		<b>\$ 1,850.00</b>			<b>\$ 21,125.00</b>	<b>\$ 22,975.00</b>

Ingresos por matricula y mensualidad para 2012. Tabla N°20							
Modalidad	Cant.	Matricula	Ingresos por matricula	Mensualidad	Meses	Ingresos por mensualidad	Total matricula más mensualidad
Educación inicial	5	\$ 100.00	\$ 500.00	\$ 125.00	12	\$ 7,500.00	\$ 8,000.00
Educación parvularia	27	\$ 58.00	\$ 1,566.00	\$ 55.00	11	\$ 16,335.00	\$ 17,901.00
<b>Totales</b>	<b>32</b>		<b>\$ 2,066.00</b>			<b>\$ 23,835.00</b>	<b>\$ 25,901.00</b>

Ingresos por matricula y mensualidad para 2013. Tabla N°21							
Modalidad	Cant.	Matricula	Ingresos por matricula	Mensualidad	Meses	Ingresos por mensualidad	Total matricula más mensualidad
Educación inicial	8	\$ 100.00	\$ 800.00	\$ 125.00	12	\$ 12,000.00	\$ 12,800.00
Educación parvularia	33	\$ 58.00	\$ 1,914.00	\$ 55.00	11	\$ 19,965.00	\$ 21,879.00
<b>Totales</b>	<b>41</b>		<b>\$ 2,714.00</b>			<b>\$ 31,965.00</b>	<b>\$ 34,679.00</b>

Datos brindados por directora del centro y comparados con estados financieros al 31-12-2013

Por lo tanto, las adecuaciones a los costos e ingresos para el período 2014-2017, se harán relacionadas estrechamente a los datos mostrados, para disminuir el riesgo de fracaso.

### 3.3.6. Plan estratégico de la empresa

Filosofía de la empresa: El Rincón de los Peques maneja una filosofía empresarial que es conocida por todas las personas que trabajan en la institución:

“Brindar un espacio de educación, recreación, descanso, y aprendizaje con valores a los niños”

#### Misión

“Ofrecer al niño una verdadera educación permitiéndole un adecuado desarrollo y respetando sus aptitudes individuales de acuerdo a su edad, y características, basado sobre todo en la primera adaptación del niño al mundo externo”

## Visión

“Ser reconocida como una excelente institución en el servicio del cuidado, educación y desarrollo de habilidades de los menores”

## Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, entre otros. Es como si se tomara una radiografía de la situación puntual, la cual permite obtener un diagnóstico preciso en función de tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas establecidas. Con la finalidad de visualizar el escenario actual en el que se encuentra el centro de educación, se utiliza el método FODA.

En este sentido, para la realización de la matriz FODA de la situación actual se consideraron factores que influyen en el desempeño de las actividades y procesos del centro de educación, es así como, después de un análisis es posible puntualizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en la siguiente tabla:

<b>Matriz FODA del centro de educación inicial y parvularia “El Rincón de los Peques” tabla N°22</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Recurso humano (profesores) capacitados	Aumentar los servicios ofertados
La atención a los padre de familia es oportuna	Deseo de ampliar el negocio, con la posibilidad de expansión dentro de las instalaciones
Calidad de la educación, con el agregado de la educación en ingles	Mercado en crecimiento, con la posibilidad de penetrar en otros municipios
Posibilidad de acceder a créditos	Necesidad del servicio prestado
Experiencia del recurso humano (profesores)	Tendencias favorables en el mercado
Equipamiento de material didáctico	Ubicación geográfica favorable
Fidelidad de los clientes actuales	



Debilidades	Amenazas
Falta de planeación	Ingreso de nuevos competidores
Centralización en la dirección del negocio	Educación inicial y parvularia pública (servicio sustituto)
No se encuentran bien definidas las metas del negocio	Aumento de los costos por la prestación de los servicios
Falta organización en el manejo de las finanzas	Cambios en la legislación aplicados a los centros de educación y parvularia
Falta de publicidad de los servicios que se brindan	La deserción por la edad de los menores

El objetivo principal para este análisis es desarrollar estrategias enfocadas desde los factores tanto internos como externos que permitan establecer bases para el funcionamiento y crecimiento de los servicios brindados por El Rincón de los Peques a los residentes del municipio de Ayutuxtepeque, ayudando a fortalecer la operatividad del negocio

### Objetivos estratégicos

- Brindar una formación integral en las áreas socio-afectiva, cognoscitivas y psicomotriz en los menores.
- Desarrollar autosuficiencia y madurez para iniciar educación formal en cualquier institución.
- Promover la publicidad para incrementar la demanda de los servicios brindados.
- Capacitar al recurso humano, tanto para el personal de educación inicial como el de educación parvularia, y ofrecer un servicio de mejor calidad.

### Políticas propuestas

Las políticas son la personalidad del negocio y parte fundamental para el funcionamiento de la misma:

- Contar siempre con un servicio eficiente en todas las áreas, para lograr la satisfacción de los servicios brindados.
- Brindar una excelente variedad de servicios, cada vez a la expectativa de mejorar o innovar.

### 3.3.7. Plan de mercadeo

Objetivos de marketing

- Incrementar la demanda de los servicios brindados
- Generar proyecciones de ingresos del centro para los próximos 4 años.
- Reforzar el posicionamiento del mercado, así como mejorar la calidad de educación.
- Establecer alianzas con los proveedores de uniformes y materiales bibliográficos.

A continuación se detalla el plan con las principales actividades a desarrollar:

Promoción y Publicidad: dar a conocer los servicios que se ofrecen a más consumidores en el municipio de Ayutuxtepeque en el menor tiempo posible por medio de un plan promocional sencillo y de esta forma lograr un mayor incremento en la demanda del servicio.

Para el desarrollo es necesario informar y persuadir a los consumidores de la prestación del servicio; ya que este no ha tenido una promoción formal.

- ✓ Establecer un porcentaje de rebaja a los nuevos clientes.

Se propone expandir la demanda total del producto, al implementar una estrategia que facilite que la demanda conozca los servicios que se ofrecen:

- ✓ Establecer porcentajes de descuento de acuerdo a parámetros establecidos por la lealtad de los clientes, y cuando estos recomiendan los servicios, de acuerdo a lo siguiente:

<b>Descuentos que se aplicarán en matrículas para el periodo 2015, tabla N°23</b>		
<b>Servicios</b>	<b>Actual</b>	<b>Descuento sugerido en matrícula</b>
Educación inicial	Matrícula+12 Ms.	25% sobre la onceava cuota, al pagar diez meses sin mora.
Parvularia	Matrícula+11 Ms.	25% sobre la onceava cuota, al pagar diez meses sin mora.
Estos descuentos serán aplicables a partir del 2015		

- ✓ Se utilizarán tarjetas de presentación, las cuales serán servirán para dar a conocer los servicios de la entidad, estas deberán contener; el nombre de la directora, la dirección del

negocio, los servicios brindados, y teléfonos de contacto. El costo de cada tarjeta será de \$0.06 centavos.

<b>Costos para tarjetas de presentación. Tabla N°24</b>		
<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total costo</b>
5,150 Tarjetas	\$ 0.06	\$ 309.00

- ✓ Se hará uso de banners publicitarios anuales, para dar a conocer los servicios de educación inicial y parvularia; esto contribuirá a que las personas conozcan en mayor medida los servicios y las factibilidades que se ofrecen.

<b>Costos para elaboración de banners. Tabla N°25</b>		
<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total costo</b>
2-Roller up 0.80*2.00mts cada año.	\$ 47.00	\$ 94.00
6-Lonas traslucidas cada año	\$ 9.50	\$ 57.00
<b>Totales</b>		<b>\$151.00</b>

- ✓ Como parte de las actividades para dar a conocer los servicios, y como componente principal del presente plan, se presenta la siguiente planificación de volanteo

Planificación de volanteo:

Es un control vital, para un efectivo volante mensual. Y la efectividad puede alcanzar el mínimo de 2% en cada una de las áreas, es requisito principal es tomar en cuenta las inscripciones diarias del mes o periodo anterior, y hace la clasificación de cada cuando y cada cuanto debe volanteo cada área. Se pueden tomar dos tipos de planificación, sin y con historia

Para cualquier planificación se debe de cumplir el siguiente criterio: cobertura de la planificación, tiene que estar entre en parámetro de 180 – 210%.

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{cantidad de hojas volantes planeadas en el mes}}{\text{Total de viviendas de todas las áreas}} \times 100$$

➤ Sin historial

Se refiere a la planificación que se realiza sin antecedentes de estrategia de la misma, no obstante se conoce cantidad de pedidos por área, ni inscripciones entre semana, ya que no existen antecedentes e información estadística.

➤ Con historial.

Se realiza, al existir antecedentes de por lo menos un mes de estrategia de volanteo. Para determinar el número de veces que se volanteara en el mes cada área, se toma de referencia la tabla del rango de llegadas.

<b>Ejemplo de referencia llegada por área para volanteo, tabla N°26</b>	
<b>Rango inscripciones</b>	<b>N° de llegadas</b>
01-10	1
11-20	2
21-30	3
31- En adelante	4

**Nota Importante:** Este rango de llegadas, es diferente por institución y depende del monto de llegadas por área.

Planificación: volanteo correspondiente a enero 2014.

A continuación se muestra la planificación de volanteo, enero 2014.

- Canillita (se utiliza para todo el año, y es actualizado si así lo desea la organización)

En este formulario se deberá de recolectar toda la información por áreas, e ir las escribiendo en el mismo, deberá recolectar la información por calles y avenida, de cada áreas (se deberá recolectar La direcciona y viviendas por áreas de la respectiva calle o vivienda), en un mínimo de 1 hora, máximo de 2 horas para formar un área. Para esto deberá contar un mapa agigantado de la zona de reparto de la institución.

## FORMULARIO 1

Hoja del canillita\_1/2

Nombre:

Cantidad de viviendas:2000

Hora inicio:

Hora final:

Tabla no. 27					
Area	call / ave.	Direccion	cantidad viviendas	# de Volantes	
1	Av. Santisima trinidad	psj.1 lado dercho hacia redondel	20	20	
		Psj 2 lado derecho hacia redondel	20	20	
		Psj 3 lado derecho hacia redondel	20	20	
		Psj 4 lado derecho hacia redondel	20	20	
		Psj 5 lado derecho hacia redondel	19	19	
		<b>AREA 1</b>			<b>99</b>
		Psj 6 lado derecho haci redondel	20	20	
		Psj 7 lado derecho hacia redodel	20	20	
		Psj 8 lado derecho hacia redondel	20	20	
		Psj 9 lodo derecho hacia redondel	20	20	
		Psj 10 lado derecho hacia redondel	20	20	
		Psj 11 lado derecho hacia redondel	28	28	
		<b>AREA 1</b>			<b>128</b>
		Psj 1 lado izq abajo de redondel	20	20	
		Psj 2 lado izq abajo de redondel	25	25	
		Psj 3 lado izq debajo de redondel	25	25	
		Psj 4 lado izq debajo de redondel	25	25	
		Psj 5 lado izq debajo de redondel	25	25	
		Psj 6 lado izq debajo de redondel	25	25	
		Psj 7 lado izq abajo de redondel	25	25	
		Psj 8 lado izq abajo de redondel	30	30	
		Psj 9 lado izq abajo de redondel	25	25	
		Psj 10 lado izq abajo de redondel	20	20	
		Psj 11 lado izq abajo de redondel	21	21	
		<b>AREA 1</b>			<b>266</b>
		Psj all 12 lado izq abajo de redondel	22	22	
		Psj 13 lado izq abajo de redondel	23	23	
		Psj 14 lado izq abajo de redondel	24	24	
		Psj 15 lado izq abajo de redondel	25	25	
		Psj 16 lado izq abajo de redondel	26	26	
		Psj 17 lado izq abajo de redondel	27	27	
		<b>AREA 1</b>			<b>147</b>
		Psj 18 lado izq abajo de redondel	28	28	
		Psj 19 lado izq abajo de redondel	29	29	
		Psj 20 lado izq abajo de redondel	30	30	
		<b>AREA 1</b>			<b>87</b>
		Psj 21 lado izq abajo de redondel	25	25	
		Psj 22 lado izq abajo de redondel	25	25	
		Psj 23 lado izq abajo de redondel	20	20	
		Psj 24 frente a redodnel	20	20	
Psj 25 frente a redondel	20	20			
Psj 26 frente a redondel	20	20			
Psj 27 frente a redondel	25	25			
Psj 28 frente a redondel	20	20			
<b>AREA 1</b>			<b>902</b>		
			<b>175</b>		

## FORMULARIO 1

Hoja del canillita\_2/2

Nombre:

Cantidad de viviendas:2000

Hora inicio:

Hora final:

Tabla no. 27				
Area	call / ave.	Direccion	cantidad viviendas	# de Volantes
2	Av. Espiritu santo	psj. 7. polg.1,2,3,4,5,6,7,8	22	22
		call. 1	18	18
		call. 2	25	25
		call. 3	18	18
		call. 4	18	18
		call. 5	18	18
		call. 6	25	25
		call. 7	18	18
		call. 8	18	18
<b>TOTAL DE AREA 2.</b>			<b>180</b>	<b>180</b>
3	Mano a mano	por punto de ruta 44		90
		centro de ayutuxtepeque		80
		despensa de don juan ayututexpeque		80
		por alcaldia de ayutuxtepeque		80
<b>TOTAL DE AREA 3.</b>				
4	av. Divina provi prividadia	psj 1	21	21
		psj 2	20	20
		psj.3	20	20
		psj4	20	20
		psj.5	20	20
<b>TOTAL DE AREA 4.</b>				<b>101</b>
5	av. principal	psj 1	20	20
		psj 2	20	20
		psj.3	25	25
		psj4	22	22
<b>TOTAL DE AREA 5.</b>				<b>87</b>
6	Focalizado	despensa de ayutuxtepeque	100	100
		frente a mercado de ayututexpeque	90	90
		por salida principa de iglesia catolica ayutuxtepeque	90	90
<b>TOTAL DE AREA 6.</b>				<b>280</b>
7	av. copechangue	call. Estocolmo	20	20
		call. Noruegue	20	20
		call.finlandia	20	20
		call. Dinamarca	20	20
		call al bosque	20	20
		call helsinski	20	20
<b>TOTAL DE AREA 7.</b>				<b>120</b>
<b>TOTAL VOLANTES</b>				<b>2000</b>

Una tabla de histórico de inscripciones por áreas

Resumen histórico de inscripciones por área. (Se ha tomado en base al conocimiento que posee la institución, sobre el lugar de procedencia del alumnado)

<b>Inscripciones correspondientes al año 2013</b>		
<b>tabla N°28</b>		
<b>Zona</b>	<b>Viviendas</b>	<b>Inscripciones en año 2013</b>
1	931	15
2	166	1
3	550	10
4	55	2
5	71	2
6	300	9
7	90	2
<b>Total</b>	<b>2163</b>	<b>41</b>

Determinación de rango de llegadas a volanteo por área

Al observar el total de inscripciones, se puede constatar que el área 1,3,6 tienen mayor cantidad de captura de inscripciones. Para la realización de la tabla de rangos se seleccionan las tres áreas con mayor cantidad de inscripción.

<b>Determinación de rango de llegadas a volanteo</b>	
<b>tabla N°29</b>	
<b>Área</b>	<b>Inscripciones</b>
1	15
3	10
6	9
<b>Total inscripciones</b>	<b>34</b>

Determinación de promedio por área es igual a:

➤ **Total inscripciones tomadas/ Total áreas tomadas**

$$34/3 = 11.333333$$

Promedio inscripciones por área:	11.3333333
----------------------------------	------------

Como se realizara en rangos, se divide entre 4 semanas del mes.

$$11.333333/ 4semanas = 2.8333$$



<b>Promedio semanal de inscripciones aprox.</b>	<b>3</b>
---	----------

Planificación de llegadas mensual volanteo enero 2014

Este formulario se usara para llevar el control de horarios en que se debe de ejecutar el volanteo.

Para hacer este formulario se deberá tener hecho en la planificación del volanteo.

<b>Llegadas a volanteo por área</b>	
<b>tabla N°30</b>	
<b>Área</b>	<b>Veces a volanteo</b>
1	4 llegadas
2	1 llegada
3	4 llegadas
4	1 llegada
5	1 llegada
6	3 llegadas
7	1 llegada



Volanteo mensual por área							
Tabla N°31							
Día	Área	Cantidad de volantes	minutos volanteo	costo de volanteo \$	mano de obra \$	Horario	Observaciones
2	1	99	70	2,1	3	08:30 a 09:30 a.m	Psj. 1 hasta la Psj 5,lado derecho hacia el redondel
3	1	128	95	2,85	2	09:45 a 10:45 a.m	Psj 6 hasta la Psj 11, lado derecho hacia el redondel
23	1	266	180	5,4	5	02:00 a 05:00p.m	Psj 1 a la call 11,lado izq. abajo de redondel
2	1	147	80	2,4	3	11:00 a 12:00 m.m	Psj 12 hasta la Psj 17, lado izq., abajo del redondel
4	1	87	70	2,1	2	08:30 a 09:30 a.m	Psj 18 hasta la call 20 , lado izq., abajo del redondel
23	2	175	120	3,6	5	03:00 a 05:00 p.m	Psj 21 a Psj 28,lado izq., abajo de redondel
5	2	180	90	2,7	3	09:45 a 10:45 a.m	polg 1 al 08
6	3	80	60	1,8	3	11:00 a 12:00 m.m	centro de Ayutuxtepeque
7	3	80	95	2,85	2	03:00 a 04:30 p.m	despensa de Don Juan Ayutuxtepeque
9	3	80	60	1,8	2	05:00 a 06:00 p.m	por alcaldía de Ayutuxtepeque
8	3	90	60	1,8	2	05:00 a 06:00 p.m	por punto de ruta 44
11	4	101	60	1,8	2	08:30 a 09:30 a.m	Psj 1 al 5.
15	5	87	60	1,8	2	09:30 a 10:30 a.m.	Psj. 1 al 4
12	6	100	60	1,8	3	09:45 a 10:45 a.m	despensa de Ayutuxtepeque
15	6	90	60	1,8	3	10:45 a 11:45 a.m	frente a mercado de Ayutuxtepeque
27	6	90	60	1,8	2	11:00 a 12:00 m,m	Salida principal de iglesia católica Ayutuxtepeque
22	7	120	70	2,1	3	01:00 a 02:00 p.m.	call. Estocolmo, Noruega, Finlandia , Dinamarca
<b>TOTALES</b>		<b>2000</b>	<b>1350</b>	<b>40,5</b>	<b>47</b>		

Costo de volanteo tabla N°32	
Detalle	Costo
Costo por 2000 volantes	\$ 60.00
Costo de diseño	\$ 20.00
Mano de obra mensual	\$ 47.00
<b>Gasto total</b>	<b>\$ 127.00</b>

Horario de volanteo Tabla N°33					
mes	Día	Nombre	Área	Horario	Observaciones
Mes de Enero de año 2014	2	Persona 1	1	08:30 a 09:30 a.m	Psj. 1 hasta la Psj 5,lado derecho hacia el redondel
	3	Persona 1	1	09:45 a 10:45 a.m	Psj 6 hasta la Psj 11, lado derecho hacia el redondel
	23	persona 2	1	02:00 a 05:00 p.m	Psj 1 a la Psj 11,lado izq. abaio de redondel
	2	Persona 1	1	11:00 a 12:00 m.m	Psj. 12 hasta la Psj 17, lado izq., abajo del redondel
	4	Persona 2	1	08:30 a 09:30 a.m	Psj 18 hasta la Psj 20 , lado izq., abajo del redondel
	23	persona 2	2	03:00 a 05:00 p.m	Psj 21 a Psj 28,lado izq., abaio de redondel
	5	persona 2	2	09:45 a 10:45 a.m	polg 1 al 08
	6	persona 1	3	11:00 a 12:00 m.m	centro de Ayutuxtepeque
	7	persona 1	3	03:00 a 04:30 p.m	despensa de don juan Avutuxtepeque
	9	persona 2	3	05:00 a 06:00 p.m	por alcaldía de Avutuxtepeque
	8	persona 2	3	05:00 a 06:00 p.m	por punto de ruta 44
	11	persona 1	4	08:30 a 09:30 a.m	Psj 1 al 5.
	15	persona 2	5	09:30 a 10:30 a.m.	psj. 1 al 4
	12	persona 1	6	09:45 a 10:45 a.m	despensa de Ayutuxtepeque
	15	persona 2	6	10:45a.m a11:45a.m	frente a mercado de Avutuxtepeque
	27	persona 1	6	11:00a.m a 12:00m.m	Salida principal de iglesia católica Avutuxtepeque
22	persona 1	7	01:00p.m a 02:00p.	Call. Estocolmo, Noruega, Finlandia, Dinamarca	

Hoja de volanteo, tabla N°34:

Este formulario lo llena el encargado de realizar el volanteo, según el área que se volanteo.

Fecha		Tiempos			
Nombre del volanteador:		Traslado			
Cantidad volanteada:		Volanteo 1			
Área:		Volanteo 2			
		Volanteo 3			

Calle o avenida	Inicial	Final	Volantes	Total volantes

- Formulario 8 (chequeo semanal del volanteo)

En este formulario nos resume la información semanal de la estrategia del volanteo.

En él se resume los siguientes indicadores:

**% Diferencia real vrs teórica / Inventario.**

$$\% \text{ Diferencia / Inventario inicial} = \frac{(\text{Inventario real} - \text{Inventario final teórico}) \times 100}{\text{Inventario inicial}}$$

Logro planificación semanal de volanteo.

Indicadores de logro planificación tabla N°35	
Indicador	Descripción
Mayor o igual 95%	Optimo
Entre 80 y 95%	Necesita mejorar
Menor a 80%	Incumplimiento

$$\% \text{ s/Logro de Planifimens} = \frac{\text{Áreas volanteadas menos} \times 100}{\text{Áreas planificadas menos}}$$

Logro supervisión mensual.

Indicadores de logro supervisión tabla N°36	
Indicador	Descripción
Mayor o igual 50%	Optimo
Menor a 50%	Incumplimiento

**% supervisión menos =  $\frac{\text{Áreas supervisadas menos} \times 100}{\text{Áreas volanteadas menos}}$**

A continuación se detalla la información a incluir en formulario chequeo semanal de volanteo

Figura N°1: Formulario chequeo semanal de volanteo

FORMULARIO 8  
CHEQUEO SEMANAL DE VOLANTEO

MES DE ENERO DE AÑO 2014 \_\_\_\_\_

INDICADORES	PARAMETRO
% dif/inv inicial	entre -2% 0 *2%
%logro de planif semanal	minimo100%
%logro de supervit semanal	minimo 50%

**1. RESUMEN MENSUAL**

volantes repartidos en la mensual	1990
volantes destruidos	10
Total Volantes	2000
viviendas no volanteadas	0
total minutos de volanteo	1350
total de minutos de traslado	150
areas planificadas en el mes	7
areas volanteadas	7
areas supervisadas	7

**INFORMACIÓN DE VOLANTEO SMENSUAL.**  
Se debe incluir la información completa que se solicita, de lo contrario los análisis serán incorrectos. Bajo ninguna circunstancia pueden quedar las celdas incompletas.  
La información de los tiempos de volanteo todos deben ser en minutos.  
Tomar en cuenta que se tiene que saber que todos los datos son mensuales.

**2. CUADRE DE VOLANTES**

Inventario inicial	cantidad de volantes con la que iniciamos el mes	2163
Volantes repartidos en el mes	cantidad de volantes entregados en el mes	2000
Inventario final real	volantes físicos, lo que contamos	173
Inventario final teórico	inventario inicial, menos volantes repartidos	172
Diferencia	inventario final real menos inventario final teórico	1
% difer inventario inicial	El mínimo permitido es + 2% ó -2% como límite	0.04623209

**INVENTARIO INICIAL.**  
Se refiere a la cantidad de volantes con que se inicia

**INVENTARIO FINAL.**  
Cantidad física con la que se finaliza el mes, lo físico que se ha contado.

**3. RENDIMIENTO**

cantidad de minutos de volanteo	Minutos de volanteo mas minutos de traslado	1350
Volantes por minuto	cantidad de volantes / total minutos	1.48148148

**CALCULOS.**  
- % Diferencia/inve inicial  
- Rendimiento volantes  
- % Logro planificación mensual  
- % Logro supervisión

Estos se realiza en base a las

**4. PLANIFICACION**

% logro de planificación mensual	$(\text{Áreas volanteadas mens} / \text{Áreas planificadas mensual}) \times 100$	100
% logro de supervisión mensual	$(\text{Áreas Supvisadas mensual} / \text{Áreas volan mens}) \times 100$	100

**5. PUNTOS IMPORTANTES Y DE MEJORA**

**6. OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS VOLANTEADORES**

---



---



---

Si se realizan los cálculos manualmente, se debe apoyar en las formulas descritas anteriormente, si en cambio se desarrolla en Excel solo se necesita ingresar los datos de las celdas.

Para realizar los cálculos manualmente se utilizan las siguientes formulas. Si hace en Excel, las hojas de cálculo lo realizan automáticamente.

<b>Chequeo mensual de volanteo, tabla N°37</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	
Efectividad de promociones =	inscripciones volantes promocionales / volantes repartidos	x 100
Efectividad total =	inscripciones total volanteo / volantes repartidos	x 100
Cobertura	volantes repartidos sem / Viviendas total Áreas	x 100
% cumplimiento meta =	Inscripción total volanteo / Meta Mensual o sem	x 100

<b>Medición de efectividad de volantes tabla N°38</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>
Mayor o igual 2.5%	Optimo
Entre 2.25 y 2.49%	Se necesita mejorar
Menor a 2.24%	Incumplimiento

Si se desea hacerlo en Excel, solo se digita las celdas, y los cálculos se harán automáticamente.

Si se desea hacerlo manualmente, lo realizan en base a fórmulas descritas anteriormente y se incluirá en el formulario 9.

Por ejemplo si la meta para el mes de enero eran 65 inscripciones (matriculas) y las inscripciones de volanteo del mes fueron 45, el % de logro será  $(45/65) \times 100 = 80\%$

<b>Medición del logro de meta. Tabla N°39</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>
Mayor o igual 100%	Optimo
Entre 90 y 100%	Necesita mejorar
menor a 90%	Incumplimiento



### 3.3.8. Factibilidad técnica

#### Capacidad instalada:

Realizando divisiones en los salones existentes, es factible atender la población de niños, tal como se establece en la oferta pronosticada porque se cuentan con ocho aulas, las cuales se distribuirán de la siguiente forma:

Capacidad instalada, tabla N°40		
Numero de aula	Uso máximo	Modalidad de educación
1	20 niños/as	Inicial
2	20 niños/as	Parvularia
3	20 niños/as	Parvularia
4	20 niños/as	Parvularia
5	20 niños/as	Parvularia
6	Cocina	Ambos
7	Comedor	Ambos
8	Área de juegos	Ambos

#### Funcionamiento:

Con la correcta contratación del personal y con capacitaciones, se planea mantener el adecuado funcionamiento del servicio del centro, a sabiendas que el personal es el recurso más valioso para El Rincón de los Peques. Además, para lograr el correcto funcionamiento, los docentes atenderán un número máximo de niños de acuerdo a los parámetros legales.

### **3.3.9. Factibilidad legal**

En el cuidado de niños, el Ministerio de Educación establece un máximo de cinco niños para la modalidad de educación inicial y veinte menores en la modalidad de educación parvularia.

Por otro lado, El Rincón de los Peques, cuenta con los siguientes permisos:

- Autorización Ministerio de Salud,
- Acreditación Cuerpo de Bomberos (manteniendo extintores y señalizaciones)
- Autorización alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.
- Además, se han realizado los trámites de acreditaciones con el ISNA y MINED, sin embargo, la institución de niños no ha terminado de hacer el traspaso al MINED, quien no está emitiendo acreditaciones por el momento<sup>42</sup>.

### **3.3.10. Recurso humano**

#### **Capacidad técnica y profesional de los empleados/as**

##### **Personal educación inicial**

Para el personal encargado del servicio de educación inicial, se necesitan mujeres con un nivel mínimo de noveno grado, a quienes se le solicita poseer un nivel profundo maternal para poder desempeñar sus labores, asimismo, con un pequeño número de capacitaciones, pueden desarrollar habilidades tanto para el cuidado como para las primeras enseñanzas para los niños de 0 a 3 años. Por lo tanto, la oferta laboral para esta categoría no representa un problema para el departamento de San Salvador, ni para el municipio de Ayutuxtepeque.

##### **Personal educación parvularia**

En el caso del personal de parvularia, se necesitan de profesionales o estudiantes de ciencias de la educación con especialidad en educación parvularia, con una experiencia mínima de un año, con excelentes relaciones interpersonales y con vocación de enseñanza a infantes. Por lo cual, la oferta laboral para este servicio tampoco representa un problema en el departamento de San Salvador, ni en el municipio de Ayutuxtepeque.

---

<sup>42</sup> Ver entrevista con encargada de comunicaciones ISNA (anexo 4)



En ambos cargos, se aplicaran los manuales internos de la entidad, los cuales contempla lo siguiente:

**Incentivos:**

Sueldo base: salario mínimo para el personal de educación inicial, y salario a medio tiempo de \$180.00 para las maestras de educación parvularia, el cual está en base al mercado laboral para docentes de esta modalidad a medio tiempo.

- ✓ Aumento del 7% cada año, a partir del período 2015.
- ✓ Hasta dos hijos por cada maestra, quienes no cancelarán las mensualidades.

**Capacitaciones**

- ✓ Al menos, una capacitación cada seis meses evaluando los objetivos anuales y el trabajo realizado, de cara a cumplir las metas anuales.
- ✓ Mejorar el rendimiento de personal con énfasis del cien por ciento de la satisfacción de los consumidores (niños) y los clientes (padres)

**3.3.11. Plan financiero**

El plan financiero para una empresa en marcha, es distinto al de una nueva iniciativa empresarial. Mientras que el primero comienza con un análisis de la situación financiera de la empresa, el segundo comienza identificando los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones económicas.

En este sentido, en esta sección, se reflejan las decisiones tomadas a lo largo del desarrollo del plan de negocio, plasmadas en; valores, proyecciones, análisis de rentabilidades, flujo de caja, sensibilización de resultados, entre otros. Asimismo, dado que el plan se desarrolla para la entidad ya instalada, El Rincón de los Peques, en primera instancia se da a conocer la historia financiera.

## Historia financiera de El Rincón de los Peques

Estados de Resultados, del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011, 2012 y 2013 (tabla 41):

**El Rincón de Los Peques**  
**Estado de Resultados**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011 - 2012 - 2013**  
**Expresado en US\$ de los Estados Unidos de América**

<b>Cuentas</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>
<b>Ingresos</b>			
Matriculas y colegiaturas	22,975.00	25,901.00	34,679.00
Cuidos extras de niños/as	819.62	239.96	966.00
Uniformes para niños/as	503.55	545.40	-
Libros de apoyo	-	87.75	-
<b>Total ingresos</b>	<b>24,298.17</b>	<b>26,774.11</b>	<b>35,645.00</b>
<b>Menos</b>			
Compras de insumos para alimentacion	3,595.55	4,083.59	5,691.40
Salarios	8,910.07	12,167.28	15,763.72
ISSS y AFP	613.21	1,215.32	2,563.88
Uniformes para empleados	41.85	194.40	108.00
Costos de uniformes para niños	144.59	287.75	253.13
Libros de apoyo	443.34	370.33	66.15
Material didactico	-	-	514.16
<b>Total costos</b>	<b>13,748.60</b>	<b>18,318.68</b>	<b>24,960.44</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>10,549.56</b>	<b>8,455.44</b>	<b>10,684.56</b>
<b>Menos</b>			
Gastos de operación			
Gastos de administracion			
Agua, luz y telefono	771.58	811.06	1,030.62
Alquileres	6,712.20	6,712.20	6,712.20
Impuestos	645.23	299.95	132.25
Reparaciones	181.59	155.60	-
Suscripciones y actividades	-	89.80	525.83
Publicidad	-	21.60	-
Manutencion	-	-	460.12
Gastos de depreciacion	270.00	810.00	1,249.02
<b>Total gastos de administracion</b>	<b>8,580.60</b>	<b>8,900.22</b>	<b>10,110.03</b>
<b>Mas</b>			
Otros ingresos	273.21	79.99	-
<b>Menos</b>			
Otros gastos	424.39	205.07	-
Utilidad antes de impuesto	1,817.79	(569.86)	574.52
Impuesto Sobre la Renta	454.45		143.63
<b>Utilidad o pérdida neta del ejercicio</b>	<b>1,363.34</b>	<b>(569.86)</b>	<b>430.89</b>

Balances de Situación General, al 31 de diciembre de 2011, 2012 y 2013 (tabla 42):

**El Rincón de Los Peques**  
**Balances de Situación Financiera**  
**Al 31 de diciembre de 2011 - 2012 - 2013**  
**Expresado en US\$ de los Estados Unidos de América**

<b>Cuentas</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>
<b>Activos</b>			
<b>Corriente</b>			
Caja	387.35	237.34	325.00
Bancos	1,421.85	1,320.00	1,300.00
Prestamos a empleados	590.00	600.00	750.00
Cuentas por cobrar	1,077.25	796.50	730.00
	-	-	-
<b>No corriente</b>	-	-	-
mobiliario y equipo	1,792.53	2,169.59	2,997.78
depreciacion acumulada	(544.05)	(1,354.05)	(2,007.78)
<b>Total de activos</b>	<b>4,724.93</b>	<b>3,769.38</b>	<b>4,095.00</b>
<b>Pasivos</b>			
<b>Corriente</b>			
Cuentas por pagar	294.71	363.46	1,571.55
Impuestos por pagar	454.45	-	143.63
<b>Total de pasivos</b>	<b>749.16</b>	<b>363.46</b>	<b>1,715.18</b>
<b>Patrimonio</b>			
Ana Cecilia de Castañeda	1,350.00	1,350.00	1,350.00
Dolores de Menjivar	810.19	810.19	810.19
Resultados de ejercicios anteriores	452.25	1,815.59	(211.26)
Resultados del ejercicio	1,363.34	(569.86)	430.89
<b>Total patrimonio</b>	<b>3,975.78</b>	<b>3,405.92</b>	<b>2,379.82</b>
<b>Total pasivo mas patrimonio</b>	<b>4,724.93</b>	<b>3,769.37</b>	<b>4,095.00</b>

## a) Datos, supuestos y políticas económicas y financieras

### Datos

#### Ingresos

Los principales ingresos de la entidad, se dividen en: una matrícula anual, y colegiaturas mensuales tanto para la modalidad de educación inicial como parvularia, siendo de 12 y 11 cuotas respectivamente.

Para el año **2014**, las matrículas y colegiaturas se proyectan la siguiente manera:

- ✓ Educación inicial: matrícula, 15 niños X \$75.00 = \$1,125.00; colegiatura, 15 niños X \$125.00 X 12 meses = \$22,500.00, lo que totaliza \$23,625.00 para todo el año.
- ✓ Educación parvularia: matrícula, 46 niños X \$58.00 = \$2,668.00; colegiatura, 46 niños X \$55.00 X 11 meses = \$27,830.00, lo que totaliza \$30,498.00 para todo el año.

Sin embargo, dada la implementación del plan de negocio, es importante predecir al menos un diez por ciento de déficit tanto en matrícula como en colegiatura, en ambas modalidades. En tal sentido, en la siguiente tabla se muestra la información resumida:

Resumen ingresos brutos 2014 (tabla 43).

Modalidad	Cant.	Matricula	Ing. Por matricula	Mensu- alidad	Meses	ing. Por mensualidad	total matricula mas mensualidad
Ed. Inicial	15	\$ 75.00	\$ 1,125.00	\$ 125.00	12	\$ 22,500.00	\$ 23,625.00
Ed. Parvularia	46	\$ 58.00	\$ 2,668.00	\$ 55.00	11	\$ 27,830.00	\$ 30,498.00
<b>totales</b>	<b>61</b>		<b>\$ 3,793.00</b>			<b>\$ 50,330.00</b>	<b>\$ 54,123.00</b>
(-) Deficit: 10% en matricula por implementación del Plan de negocios							\$ (379.30)
(-) Deficit: 10% en mensualidades por implementación del Plan de negocios							\$ (5,033.00)
<b>Deficit total por implementación de plan</b>							<b>\$ (5,412.30)</b>
<b>Total ingresos brutos</b>							<b>\$ 48,710.70</b>

Asimismo, se perciben entradas por la venta de uniformes y material didáctico para alumnos. El cual, se distribuyen de la siguiente forma:

- ✓ 60 uniformes x \$12.00 = \$720.00
- ✓ 50 materiales de apoyo x \$3.50 = \$175.00

**(+) Ingresos por ventas de uniformes y material didactico 2014 (tabla 44)**

Concepto	unidad	cantidad	P.U	Total
Uniformes	Unidad	60	\$ 12.00	\$ 720.00
Material de apoyo	unidad	50	\$ 3.50	\$ 175.00
<b>Total</b>				<b>\$ 895.00</b>

También, la institución posee percepciones de efectivo por el cuidado esporádico (extra) de menores por la tarde, en su mayoría de parvularia, no obstante, este último es difícil de proyectar, ya que pueden haber meses con 100 cuidados extras y otros con 10 o 20, por lo que, se pronostica una cantidad fija anual de \$1,200.00.

**(+) Otros ingresos 2014 (tabla 45)**

Concepto	Total Anual
Cuido extra de niños	\$ 1,200.00
<b>Total</b>	<b>\$ 1,200.00</b>

La sumatoria de todos los ingresos para el 2014, es de **\$50,805.70**

Para el año **2015**, las matrículas y colegiaturas se proyectan de la siguiente manera:

- ✓ Educación inicial: matrícula, 16 niños X \$75.00 = \$1,200.00; colegiatura, 16 niños X \$125.00 X 12 meses = \$24,000.00, lo que totaliza \$25,200.00 para todo el año.
- ✓ Educación parvularia: matrícula, 60 niños X \$58.00 = \$3,480.00; colegiatura, 60 niños X \$55.00 X 11 meses = \$36,300.00, lo que totaliza \$39,780.00 para todo el año.

Nótese un pequeño aumento en la atención para ambas modalidades. En tal sentido, en la siguiente tabla se muestra la información resumida:

**Resumen ingresos brutos 2015 (tabla 46)**

Modalidad	Cant.	Matricula	Ing. Por matricula	Mensu- alidad	Meses	ing. Por mensualidad	total matricula mas mensualidad
Ed. Inicial	16	\$ 75.00	\$ 1,200.00	\$ 125.00	12	\$ 24,000.00	\$ 25,200.00
Ed. Parvularia	60	\$ 58.00	\$ 3,480.00	\$ 55.00	11	\$ 36,300.00	\$ 39,780.00
<b>totales</b>	<b>76</b>		<b>\$ 4,680.00</b>			<b>\$ 60,300.00</b>	<b>\$ 64,980.00</b>

Asimismo, la venta de uniformes y material didáctico para alumnos, se distribuyen de la siguiente forma:

- ✓ 70 uniformes x \$12.00 = \$840.00
- ✓ 60 materiales de apoyo x \$3.50 = \$175.00

**(+) Ingresos por ventas de uniformes y material didactico 2015 (tabla 47)**

Concepto	unidad	cantidad	P.U	Total
Uniformes	Unidad	70	\$ 12.00	\$ 840.00
Material de apoyo	unidad	60	\$ 3.50	\$ 210.00
<b>Total</b>				<b>\$ 1,050.00</b>

También, al igual que el año anterior, para el ingreso por cuidado extra de niños, se pronostica una cantidad fija anual de \$1,200.00.

**(+) Otros ingresos 2015 (tabla 48)**

Concepto	Total Anual
Cuido extra de niños	\$ 1,200.00
<b>Total</b>	<b>\$ 1,200.00</b>

La sumatoria de todos los ingresos para el 2015, es de **\$67,230.00**

Para el año **2016**, la entidad debe realizar un leve aumento en los montos cobrados por matrícula y colegiatura, para hacer a la respectiva inflación de precios, proyectándose los ingresos de la siguiente manera:

- ✓ Educación inicial: matrícula, 18 niños X \$80.00 = \$1,440.00; colegiatura, 18 niños X \$130.00 X 12 meses = \$28,080.00, lo que totaliza \$29,520.00 para todo el año.
- ✓ Educación parvularia: matrícula, 65 niños X \$60.00 = \$3,900.00; colegiatura, 65 niños X \$60.00 X 11 meses = \$42,800.00, lo que totaliza \$46,800.00 para todo el año.

Nótese un pequeño aumento en la atención para ambas modalidades. En tal sentido, en la siguiente tabla se muestra la información resumida:

## Resumen ingresos brutos 2016 (tabla 49)

Modalidad	Cant.	Matricula	Ing. Por matricula	Mensu- alidad	Meses	ing. Por mensualidad	total matricula mas mensualidad
Ed. Inicial	18	\$ 80.00	\$ 1,440.00	\$ 130.00	12	\$ 28,080.00	\$ 29,520.00
Ed. Parvularia	65	\$ 60.00	\$ 3,900.00	\$ 60.00	11	\$ 42,900.00	\$ 46,800.00
<b>totales</b>	<b>83</b>		<b>\$ 5,340.00</b>			<b>\$ 70,980.00</b>	<b>\$ 76,320.00</b>

Asimismo, la venta de uniformes y material didáctico para alumnos, se distribuyen de la siguiente forma:

- ✓ 80 uniformes x \$12.00 = \$960.00
- ✓ 65 materiales de apoyo x \$3.50 = \$227.50

**(+) Ingresos por ventas de uniformes y material didactico 2016 (tabla 50)**

Concepto	unidad	cantidad	P.U	Total
Uniformes	Unidad	80	\$ 12.00	\$ 960.00
Material de apoyo	unidad	65	\$ 3.50	\$ 227.50
<b>Total</b>				<b>\$ 1,187.50</b>

También, al igual que años anteriores, para el ingreso por cuidado extra de niños, se pronostica una cantidad fija anual de \$1,200.00.

**(+) Otros ingresos 2016 (tabla 51)**

Concepto	Total Anual
Cuido extra de niños	\$ 1,200.00
<b>Total</b>	<b>\$ 1,200.00</b>

La sumatoria de todos los ingresos para el 2016, es de **\$78,707.50**

Para el año **2017**, las matrículas y colegiaturas se proyectan de la siguiente manera:

- ✓ Educación inicial: matrícula, 20 niños X \$80.00 = \$1,600.00; colegiatura, 20 niños X \$130.00 X 12 meses = \$31,200.00, lo que totaliza \$32,800.00 para todo el año.
- ✓ Educación parvularia: matrícula, 70 niños X \$60.00 = \$4,200.00; colegiatura, 70 niños X \$60.00 X 11 meses = \$46,200.00, lo que totaliza \$50,400.00 para todo el año.

Nótese un pequeño aumento en la atención para ambas modalidades. En tal sentido, en la siguiente tabla se muestra la información resumida:

Resumen ingresos brutos 2017 (tabla 52)

Modalidad	Cant.	Matricula	Ing. Por matricula	Mensu- alidad	Meses	ing. Por mensualidad	total matricula mas mensualidad
Ed. Inicial	20	\$ 80.00	\$ 1,600.00	\$ 130.00	12	\$ 31,200.00	\$ 32,800.00
Ed. Parvularia	70	\$ 60.00	\$ 4,200.00	\$ 60.00	11	\$ 46,200.00	\$ 50,400.00
<b>totales</b>	<b>90</b>		<b>\$ 5,800.00</b>			<b>\$ 77,400.00</b>	<b>\$ 83,200.00</b>

Asimismo, la venta de uniformes y material didáctico para alumnos, se distribuyen de la siguiente forma:

- ✓ 80 uniformes x \$12.00 = \$960.00
- ✓ 65 materiales de apoyo x \$3.50 = \$227.50

**(+) Ingresos por ventas de uniformes y material didactico 2017 (tabla 53)**

Concepto	unidad	cantidad	P.U	Total
Uniformes	Unidad	80	\$ 12.00	\$ 960.00
Material de apoyo	unidad	65	\$ 3.50	\$ 227.50
<b>Total</b>				<b>\$ 1,187.50</b>

También, al igual que años anteriores, para el ingreso por cuidado extra de niños, se pronostica una cantidad fija anual de \$1,200.00.

**(+) Otros ingresos 2017 (tabla 54)**

Concepto	Total Anual
Cuido extra de niños	\$ 1,200.00
<b>Total</b>	<b>\$ 1,200.00</b>

La sumatoria de todos los ingresos para el 2017, es de **\$85,587.50**

## Inflación

En base al estudio realizado por la entidad Consultores para el Desarrollo Empresarial (COPADES) quien presta los servicios de consultoría y asesoría económica y financiera a nivel



de empresas, considera que la tasa de inflación para el quinquenio 2011-2015 es de 2.9%<sup>43</sup>. Por lo cual, será ésta la que se utilice en los cálculos de las inversiones, costos y gastos, incluidos en plan de negocio.

### **Inversiones**

Para poder atender la oferta establecida en el presente plan, en el año 2014 se hace necesario un refuerzo en el mobiliario y equipo, por lo que será necesario adquirir: cunas, juegos trapezoidales, pizarras acrílicas, televisores, entre otros, según siguiente detalle:

**Inversiones 2014 (tabla 55)**

<b>Concepto</b>	<b>cantidad</b>	<b>Costo Un.</b>	<b>Costo total</b>
Cunas para bebés	3	\$ 100.00	\$ 300.00
Juegos trapezoidales, mesa y tres sillas	9	\$ 60.00	\$ 540.00
Pizarras acrílicas	4	\$ 60.00	\$ 240.00
Televisor	2	\$ 400.00	\$ 800.00
dvd	1	\$ 45.00	\$ 45.00
Computadora	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Cocina	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Refrigeradora	1	\$ 600.00	\$ 600.00
<b>Totales</b>			<b>\$ 3,525.00</b>

De igual forma, para el año 2015, se plantea un refuerzo en este rubro, quedando de la siguiente forma:

**Inversiones 2015 (tabla 56)**

<b>Concepto</b>	<b>cantidad</b>	<b>C.U. año anterior</b>	<b>C.U. + Inflación</b>	<b>Costo total</b>
Cunas para bebés	4	\$ 100.00	\$ 102.90	\$ 411.60
Juegos trapezoidales, mesa y tres sillas	7	\$ 60.00	\$ 65.76	\$ 460.29
Pizarras acrílicas	5	\$ 50.00	\$ 51.45	\$ 257.25
<b>Totales</b>				<b>\$ 1,129.14</b>

<sup>43</sup> Según Consultores para el Desarrollo Empresarial (COPADES), "Proyecciones Macroeconómicas 2011-2015". Visita noviembre 2013, <http://www.copades.com.sv/uploaded/content/category/1405056276.pdf>

## Costos y gastos

Los costos de la entidad se distribuyen en pagos de salarios y compra de insumos para la preparación de alimentos, quedando de la siguiente manera:

Costos por salarios 2014:

- ✓ Educación inicial: 2 maestras x 12 meses x \$225.00 más prestaciones anuales,
- ✓ Educación parvularia: 4 maestras ½ tiempo x 11 meses x \$180.00 más prestaciones anuales,
- ✓ 1 cocinera ½ tiempo x 11 meses x \$180.00 más prestaciones anuales,
- ✓ 1 profesor de inglés ½ tiempo x 11 meses x \$180.00 más prestaciones anuales,
- ✓ 1 Directora-administradora x 12 meses x \$400.00 más prestaciones anuales.

Obteniendo los cálculos anuales siguientes:

Salarios 2014 (tabla 57)

Personal de modalidad	Cantidad	Meses	Sueldo Mensual	Total Sueldos	ISSS/AFP Patronal	Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización	Total US\$
Educación Inicial*	2	12	\$ 225.00	5,400.00	394.37	67.50	75.00	225.00	6,161.87
Educación Parvularia 1/2 tiempo	4	11	\$ 180.00	7,920.00	289.85	54.00	55.00	165.00	8,483.85
Cocinera 1/2 tiempo	1	11	\$ 180.00	1,980.00	289.85	54.00	55.00	165.00	2,543.85
Profesor Ingles 1/2 tiempo	1	11	\$ 180.00	1,980.00	289.85	54.00	55.00	165.00	2,543.85
Directora-administradora	1	12	\$ 400.00	4,800.00	701.10	120.00	133.33	400.00	6,154.43
			<b>\$ 1,165.00</b>	<b>\$ 22,080.00</b>	<b>\$ 1,965.02</b>	<b>\$ 349.50</b>	<b>\$ 373.33</b>	<b>\$ 1,120.00</b>	<b>\$ 25,887.85</b>

(\*) dadas las limitaciones del centro, la Directora-administradora de la institución debe apoyar en la modalidad de educación inicial, para este año.

Costos por insumos para el 2014:

- ✓ Alimentación: para cubrir las necesidades en este rubro, el costo promedio de es de \$700.00 mensuales x 12 meses = \$8,050.00
- ✓ Uniformes para niños: los uniformes proyectados a venderse son 60 x \$8.00 c/u = \$480.00
- ✓ Material de apoyo para niños: 50 libros proyectados x \$2.75 c/u = \$137.50
- ✓ Material didáctico para docentes: mensualmente en promedio, los profesores estarían utilizando alrededor de \$50.00 x 12 meses = \$600.00

Lo anterior, se resume de la siguiente forma:

**Insumos 2014 (tabla 58)**

Concepto	Unidad	C.U.	Cantidad	Total
Alimentación	mensual	\$ 700.00	12	8,050.00
Uniformes para niños	unidad	\$ 8.00	60	480.00
Material de apoyo para niños	libros	\$ 2.75	50	137.50
Mat. Didactico para profesores	mensual	\$ 50.00	12	600.00
<b>Total</b>				<b>9,267.50</b>

En este sentido, para el 2014, los costos de salarios e insumos, ascienden a un total de \$35,155.35

**Gastos 2014**

Gastos de administración 2014:

Entre los principales gastos de administración proyectados, se puede mencionar: alquiler mensual; recibos de agua, luz y teléfono; impuestos municipales; mantenencias; suscripciones y actividades; uniformes de empleados; gastos por depreciación; contabilidad para preparación de estados financieros y declaraciones de impuestos.

**Gastos de Administración 2014 (tabla 59)**

Concepto	Unidad	C.U.	Cantidad	Total
Alquileres	mensual	\$ 726.00	12	\$ 8,712.00
Agua, luz, telefono	mensual	\$ 130.00	12	\$ 1,560.00
Impuestos municipales	mensual	\$ 16.00	12	\$ 192.00
Manutención	mensual	\$ 50.00	12	\$ 600.00
Suscripciones y actividades	Unidad	\$ 50.00	4	\$ 200.00
uniformes de empleados	Unidad	\$ 15.00	9	\$ 135.00
Gastos por depreciación	anual	\$2,252.50	1	\$ 2,252.50
Contabilidad**	anual	\$ 240.00	1	\$ 240.00
<b>Total</b>				<b>\$ 13,891.50</b>

(\*\*) por motivos presupuestarios, la contabilidad es unicamente para preparación de Estados Financieros y llenado de declaraciones de impuestos.

Gastos de venta 2014:

Entre los principales gastos de venta, se contemplan los rubros expuestos en el plan de mercadeo, por lo cual, el detalle queda de la siguiente forma:

**Gastos de Venta 2014 (tabla 60)**

Concepto	Unidad	C.U.	Cantidad	Total
tarjetas publicitarias	Unidad	\$ 0.06	5,150	309.00
volanteo mensual	mensual	\$ 127.00	5	635.00
Roller up 0.80*2.00mts	Unidad	\$ 47.00	2	94.00
Lonas traslucidas	Unidad	\$ 9.50	6	57.00
<b>Total</b>				<b>1,095.00</b>

**Gastos financieros 2014:**

Para cubrir las necesidades financieras, se tendrán que pagar intereses bancarios los cuales para el 2014 ascienden a \$595.72, asimismo, se proyecta un total de \$99.40 para cualquier comisión bancaria con cargo a la entidad, de acuerdo al siguiente resumen:

**Gastos Financieros 2014 (tabla 61)**

Concepto	Unidad	C.U.	Cantidad	Total
Comisiones bancarias	Anual	\$ 99.40	1	99.40
Intereses por prestamo	Anual	\$ 595.72	1	595.72
<b>Total</b>				<b>695.13</b>

**Otros gastos 2014:**

Para cubrir cualquier otra necesidad no presupuestada, se proyectan \$240.00 anual, según el siguiente detalle:

**Otros gastos 2014 (tabla 62)**

Concepto	Unidad	C.U.	Cantidad	Total
Otros gastos	varios	\$ 20.00	12	240.00
<b>Total</b>				<b>240.00</b>

**Costos 2015**

A partir de este año, aplica el aumento del 7% para cada uno de los salarios, tal como se expuso en el plan de recurso humano, de cara a incentivar al personal, quedando el siguiente detalle:

- ✓ Educación inicial: 4 maestras x 12 meses x \$240.75 más prestaciones anuales, fortaleciendo las empleadas en esta modalidades para brindar una mejor atención,
- ✓ Educación parvularia: 5 maestras ½ tiempo x 11 meses x \$192.60 más prestaciones anuales,

- ✓ 1 cocinera ½ tiempo x 11 meses x \$192.60 más prestaciones anuales,
- ✓ 1 profesor de inglés ½ tiempo x 11 meses x \$192.60 más prestaciones anuales,
- ✓ 1 Directora-administradora x 12 meses x \$428.00 más prestaciones anuales.

Obteniendo los cálculos anuales siguientes:

Salarios 2015 (tabla 63)

Personal de modalidad	Cantidad	Meses	Sueldo Mensual año anterior	aumento 7%	Sueldo Mensual	Total Sueldos	ISSS/AFP Patronal	Vacaciones	Aguinaldo	Indemnizacio	Total US\$
Educación Inicial	4	12	\$ 225.00	15.75	240.75	11,556.00	421.97	72.23	80.25	240.75	12,371.20
Educación Parvularia 1/2 tiempo	5	11	\$ 180.00	12.60	192.60	10,593.00	310.13	57.78	58.85	176.55	11,196.31
Cocinera 1/2 tiempo	1	11	\$ 180.00	12.60	192.60	2,118.60	310.13	57.78	58.85	176.55	2,721.91
Profesor/a Ingles 1/2 tiempo	1	11	\$ 180.00	12.60	192.60	2,118.60	310.13	57.78	58.85	176.55	2,721.91
Directora	1	12	\$ 400.00	28.00	428.00	5,136.00	750.18	128.40	142.67	428.00	6,585.25
			\$ 1,165.00		\$ 1,246.55	\$ 31,522.20	\$ 2,102.54	\$ 373.97	\$ 399.47	\$ 1,198.40	\$ 35,596.57

Costos por insumos para el 2015:

Al incluir la inflación de 2.9% anual, los montos para insumos son los siguientes:

- ✓ Alimentación: para cubrir las necesidades en este rubro, el costo promedio de es de \$720.00 mensuales x 11.5 meses = \$8,283.45
- ✓ Uniformes para niños: los uniformes proyectados a venderse son 60 x \$8.23 c/u = \$493.92
- ✓ Material de apoyo para niños: 50 libros proyectados x \$2.83 c/u = \$141.49
- ✓ Material didáctico para docentes: mensualmente en promedio, los profesores estarían utilizando alrededor de \$51.45 x 12 meses = \$617.40

Lo anterior, se resume de la siguiente forma:

**Insumos (tabla 64)**

Concepto	Unidad	C.U. año anterior	C.U. + 2.9% de Inflación	Cantidad	Total
Alimentación	mensual	\$ 700.00	\$ 720.30	11.5	8,283.45
Uniformes para niños/as	unidad	\$ 8.00	\$ 8.23	60	493.92
Material de apoyo para niños	libros	\$ 2.75	\$ 2.83	50	141.49
Mat. Didactico para profesores	mensual	\$ 50.00	\$ 51.45	12	617.40
<b>Total</b>					<b>9,536.26</b>

En este sentido, para el 2015, los costos de salarios e insumos, ascienden a un total de \$45,132.83

## Gastos 2015

Gastos de administración 2015:

Al igual que en el 2014, entre los principales gastos de administración proyectados, se puede mencionar: alquiler mensual; recibos de agua, luz y teléfono; impuestos municipales; manutenciones; suscripciones y actividades; uniformes de empleados; gastos por depreciación; contabilidad para preparación de estados financieros y declaraciones de impuestos. Cabe mencionar que, se incluye inflación del 2.9% en cada costo unitario, quedando el detalle siguiente:

**Gastos de Administración 2015 (tabla 65)**

Concepto	Unidad	C.U. año anterior	C.U. + 2.9% de Inflación	Cantidad	Total
Alquileres	mensual	\$ 726.00	\$ 747.05	12	\$ 8,964.65
Agua, luz, telefono	mensual	\$ 130.00	\$ 133.77	12	\$ 1,605.24
Impuestos municipales	mensual	\$ 16.00	\$ 16.46	12	\$ 197.57
Manutención	mensual	\$ 50.00	\$ 51.45	12	\$ 617.40
Suscripciones y actividades	Unidad	\$ 50.00	\$ 51.45	4	\$ 205.80
uniformes de empleados	Unidad	\$ 15.00	\$ 15.44	9	\$ 138.92
Gastos por depreciación*	anual	\$2,252.50	\$ 2,327.07	1	\$ 2,327.07
Contabilidad**	anual	\$ 240.00	\$ 246.96	1	\$ 246.96
<b>Total</b>					<b>\$ 14,303.60</b>

(\*) No aplica inflación

(\*\*) por motivos presupuestarios, la contabilidad es unicamente para preparación de Estados Financieros y llenado de declaraciones de impuestos.

Gastos de venta 2015:

En el 2015, además de considerar los rubros expuestos en el plan de mercadeo, se incluyen 4 aspectos muy importantes para darle realce a la entidad, entre los cuales se puede mencionar:

- ✓ Valla publicitaria, contemplándose adquirir una por la cantidad de \$300.00
- ✓ Patrocinios, la incursión en la mente del cliente es importante, es por ello, que se presupuesta \$200.00 para diferentes tipos de patrocinios.
- ✓ Descuento de onceava cuota, tal como se explicó en el plan de mercadeo, como una medida para lograr el pago constante de las mensualidades por parte de los clientes, se debe de presupuestar un descuento del 25% sobre las colegiaturas de la cuota número 11, en este sentido, para el 2015, el cálculo es el siguiente: para educación inicial, 16 niños x \$125.00 =

$\$2,000.00 \times 25\% = \$500.00$ ; para educación parvularia,  $60 \text{ niños} \times \$55.00 = \$3,300.00 \times 25\% = \$825.00$ . Por lo tanto, el descuento es de  $\$1,325.00$  ( $\$500.00 + \$825.00$ )

- ✓ Adecuación de aulas, con el objetivo de brindar más atención para cubrir la demanda de 2015, 2016 y 2017, se presupuestan  $\$2,853.04$ .

Por lo anterior, el detalle queda de la siguiente forma:

**Gastos de Venta 2015 (tabla 66)**

Concepto	Unidad	C.U. año anterior	C.U. + 2.9% de Inflación	Cantidad	Total
tarjetas publicitarias	Unidad	\$ 0.06	\$ 0.06	5,150	\$ 317.96
volanteo mensual	mensual	\$ 127.00	\$ 130.68	5	\$ 653.42
Roller up 0.80*2.00mts	Unidad	\$ 47.00	\$ 48.36	2	\$ 96.73
Lonas traslucidas	Unidad	\$ 9.50	\$ 9.78	6	\$ 58.65
Valla publicitaria	Unidad		\$ 300.00	1	\$ 300.00
Patrocinios	Unidad		\$ 200.00	1	\$ 200.00
Descuentos en onceava mensualidad	descuento		\$ 1,325.00	1	\$ 1,325.00
Adecuación de aulas	construcción		\$ 2,853.04	1	\$ 2,853.04
<b>Total</b>					<b>\$ 5,804.80</b>

Gastos financieros 2015:

Al igual que en el 2014, se deben pagar intereses bancarios por el préstamo adquirido, los cuales para el 2015 ascienden a  $\$390.57$ , asimismo, se proyecta un total de  $\$99.40$  para cualquier comisión bancaria con cargo a la entidad, de acuerdo al siguiente resumen:

**Gastos Financieros (tabla 67)**

Concepto	Unidad	C.U.	Cantidad	Total
Comisiones bancarias	Anual	\$ 99.40	1	99.40
Intereses por prestamo	Anual	\$ 390.57	1	390.57
<b>Total</b>				<b>489.97</b>

Otros gastos:

Para cubrir cualquier otra necesidad no presupuestada, se proyectan  $\$246.96$  anual, incluida la respectiva inflación, según el siguiente detalle:

**Otros gastos (tabla 68)**

Concepto	Unidad	C.U. año anterior	C.U. + 2.9% de Inflación	Cantidad	Total
Otros gastos	varios	\$ 20.00	\$ 20.58	12	246.96
<b>Total</b>					<b>246.96</b>

**Costos 2016**

Nuevamente, para este año aplica el aumento del 7% para cada uno de los salarios, quedando el siguiente detalle:

- ✓ Educación inicial: 4 maestras x 12 meses x \$257.60 más prestaciones anuales,
- ✓ Educación parvularia: 6 maestras ½ tiempo x 11 meses x \$206.08 más prestaciones anuales, fortaleciendo las empleadas en este rubro para mejorar la calidad en la atención,
- ✓ 1 cocinera ½ tiempo x 11 meses x \$206.08 más prestaciones anuales,
- ✓ 1 profesor de inglés ½ tiempo x 11 meses x \$206.08 más prestaciones anuales,
- ✓ 1 Directora-administradora x 12 meses x \$457.96 más prestaciones anuales.

Obteniendo los cálculos anuales siguientes:

**Salarios 2016 (tabla 69)**

Personal de modalidad	Cantidad	Meses	Sueldo Mensual año anterior	aumento 7%	Sueldo Mensual	Total Sueldos	ISSS/AFP Patronal	Vacaciones	Aguinaldo	Indemnizacio	Total US\$
Educación Inicial	4	12	\$ 240.75	16.85	257.60	12,364.92	451.51	77.28	85.87	257.60	13,237.18
Educación Parvularia 1/2 tiempo	6	11	\$ 192.60	13.48	206.08	13,601.41	331.84	61.82	62.97	188.91	14,246.95
Cocinera 1/2 tiempo	1	11	\$ 192.60	13.48	206.08	2,266.90	331.84	61.82	62.97	188.91	2,912.44
Profesor/a Ingles 1/2 tiempo	1	11	\$ 192.60	13.48	206.08	2,266.90	331.84	61.82	62.97	188.91	2,912.44
Directora	1	12	\$ 428.00	29.96	457.96	5,495.52	802.69	137.39	152.65	457.96	7,046.21
			<b>\$ 1,281.50</b>		<b>\$ 1,333.81</b>	<b>\$ 35,995.66</b>	<b>\$ 2,249.72</b>	<b>\$ 400.14</b>	<b>\$ 427.43</b>	<b>\$ 1,282.29</b>	<b>\$ 40,355.24</b>

**Costos por insumos para el 2016:**

Al incluir la inflación de 2.9% anual, los montos para insumos son los siguientes:

- ✓ Alimentación: para cubrir las necesidades en este rubro, el costo promedio de es de \$741.19 mensuales x 11.5 meses = \$8,523.67
- ✓ Uniformes para niños: los uniformes proyectados a venderse son 60 x \$8.47 c/u = \$508.24
- ✓ Material de apoyo para niños: 50 libros proyectados x \$2.91 c/u = \$145.59



- ✓ Material didáctico para docentes: mensualmente en promedio, los profesores estarían utilizando alrededor de \$52.94 x 12 meses = \$635.30

Lo anterior, se resume de la siguiente forma:

#### Insumos 2016 (tabla 70)

Concepto	Unidad	C.U. año anterior	C.U. + 2.9% de Inflación	Cantidad	Total
Alimentación	mensual	\$ 720.30	\$ 741.19	11.5	8,523.67
Uniformes para niños/as	unidad	\$ 8.23	\$ 8.47	60	508.24
Material de apoyo para niños	libros	\$ 2.83	\$ 2.91	50	145.59
Mat. Didáctico para profesores	mensual	\$ 51.45	\$ 52.94	12	635.30
<b>Total</b>					<b>9,812.81</b>

En este sentido, para el 2016, los costos de salarios e insumos, ascienden a \$50,168.04.

#### Gastos 2016

Gastos de administración 2016: al igual que en el 2015, entre los principales gastos de administración proyectados, se puede mencionar: alquiler mensual; recibos de agua, luz y teléfono; impuestos municipales; mantenimientos; suscripciones y actividades; uniformes de empleados; gastos por depreciación; contabilidad para preparación de estados financieros y declaraciones de impuestos. Cabe mencionar que, se incluye inflación del 2.9% en cada costo unitario, quedando el detalle siguiente:

#### Gastos de Administración 2016 (tabla 71)

Concepto	Unidad	C.U. año anterior	C.U. + 2.9% de Inflación	Cantidad	Total
Alquileres	mensual	\$ 747.05	\$ 768.72	12	\$ 9,224.62
Agua, luz, telefono	mensual	\$ 133.77	\$ 137.65	12	\$ 1,651.79
Impuestos municipales	mensual	\$ 16.46	\$ 16.94	12	\$ 203.30
Manutención	mensual	\$ 51.45	\$ 52.94	12	\$ 635.30
Suscripciones y actividades	Unidad	\$ 51.45	\$ 52.94	4	\$ 211.77
uniformes de empleados	Unidad	\$ 15.44	\$ 15.88	9	\$ 142.94
Gastos por depreciación*	anual	\$2,327.07	\$ 564.57	1	\$ 564.57
Contabilidad**	anual	\$ 246.96	\$ 254.12	1	\$ 254.12
<b>Total</b>					<b>\$ 12,888.42</b>

(\*) No aplica inflación

(\*\*) por motivos presupuestarios, la contabilidad es unicamente para preparación de Estados Financieros y llenado de declaraciones de impuestos.

#### Gastos de venta 2016:

En el 2016, se consideran los rubros expuestos en el plan de mercadeo, en este sentido, el descuento de la onceava cuota, se obtiene de la siguiente forma:

- ✓ Manteniendo descuento del 25% sobre las colegiaturas de la cuota número 11, para el 2016, el cálculo es el siguiente: para educación inicial, 18 niños x \$130.00 = \$2,340.00 x 25% = \$585.00; para educación parvularia, 65 niños x \$60.00 = \$3,900.00 x 25% = \$975.00. Por lo tanto, el descuento es de \$1,560.00 (\$585.00 + \$975.00)

Por lo anterior, el detalle queda de la siguiente forma:

#### Gastos de Venta 2016 (tabla 72)

Concepto	Unidad	C.U. año anterior	C.U. + 2.9% de Inflación	Cantidad	Total
tarjetas publicitarias	Unidad	\$ 0.06	\$ 0.07	5,150	\$ 360.50
volanteo mensual	mensual	\$ 130.68	\$ 134.47	5	\$ 672.36
Roller up 0.80*2.00mts	Unidad	\$ 48.36	\$ 49.77	2	\$ 99.53
Lonas traslucidas	Unidad	\$ 9.78	\$ 10.06	6	\$ 60.38
Descuentos en onceava mensualidad	descuento		\$ 1,560.00	1	\$ 1,560.00
<b>Total</b>					<b>\$ 2,752.78</b>

#### Gastos financieros 2016:

Al igual que en el 2015, se deben pagar intereses bancarios por el préstamo adquirido, los cuales para el 2016 ascienden a \$147.70, asimismo, se proyecta un total de \$99.40 para cualquier comisión bancaria con cargo a la entidad, de acuerdo al siguiente resumen:

#### Gastos Financieros 2016 (tabla 73)

Concepto	Unidad	C.U.	Cantidad	Total
Comisiones bancarias	Anual	\$ 99.40	1	99.40
Intereses por prestamo	Anual	\$ 147.70	1	147.70
<b>Total</b>				<b>247.10</b>

Otros gastos:

Para cubrir cualquier otra necesidad no presupuestada, se proyectan \$617.40 anual, ya que para este período se pueden contar con otras necesidades no contempladas en el presente plan de negocio, por lo tanto, el detalle queda de la siguiente forma:

**Otros gastos 2016 (tabla 74)**

Concepto	Unidad	C.U. + 2.9% de Inflación	Cantidad	Total
Otros gastos	varios	\$ 51.45	12	617.40
<b>Total</b>				<b>617.40</b>

**Costos 2017**

Nuevamente, para este año aplica el aumento del 7% para cada uno de los salarios, quedando el siguiente detalle:

- ✓ Educación inicial: 5 maestras x 12 meses x \$275.63 más prestaciones anuales, fortaleciendo las empleadas en este rubro para mejorar la calidad en la atención,
- ✓ Educación parvularia: 6 maestras ½ tiempo x 11 meses x \$220.51 más prestaciones anuales,
- ✓ 1 cocinera ½ tiempo x 11 meses x \$220.51 más prestaciones anuales,
- ✓ 1 profesor de inglés ½ tiempo x 11 meses x \$220.51 más prestaciones anuales,
- ✓ 1 Directora-administradora x 12 meses x \$490.02 más prestaciones anuales.

Obteniendo los cálculos anuales siguientes:

**Salarios 2017 (tabla 75)**

Personal de modalidad	Cantidad	Meses	Sueldo Mensual año anterior	aumento 7%	Sueldo Mensual	Total Sueldos	ISSS/AFP Patronal	Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización	Total US\$
Educación Inicial	5	12	\$ 257.60	18.03	275.63	16,538.08	483.12	82.69	91.88	275.63	17,471.40
Educación Parvularia 1/2 tiempo	6	11	\$ 206.08	14.43	220.51	14,553.51	355.07	66.15	67.38	202.13	15,244.24
Cocinera 1/2 tiempo	2	11	\$ 206.08	14.43	220.51	4,851.17	355.07	66.15	67.38	202.13	5,541.90
Profesor/a Ingles 1/2 tiempo	1	11	\$ 206.08	14.43	220.51	2,425.59	355.07	66.15	67.38	202.13	3,116.32
Directora	1	12	\$ 457.96	32.06	490.02	5,880.21	858.88	147.01	163.34	490.02	7,539.45
			<b>\$ 1,281.50</b>		<b>\$ 1,427.18</b>	<b>\$ 44,248.55</b>	<b>\$ 2,407.21</b>	<b>\$ 428.15</b>	<b>\$ 457.35</b>	<b>\$ 1,372.05</b>	<b>\$ 48,913.31</b>

Costos por insumos para el 2017:

Al incluir la inflación de 2.9% anual, los montos para insumos son los siguientes:

- ✓ Alimentación: para cubrir las necesidades en este rubro, el costo promedio de es de \$762.68 mensuales x 11.5 meses = \$8,770.86
- ✓ Uniformes para niños: los uniformes proyectados a venderse son 60 x \$8.72 c/u = \$522.98
- ✓ Material de apoyo para niños: 50 libros proyectados x \$3.00 c/u = \$149.81
- ✓ Material didáctico para docentes: mensualmente en promedio, los profesores estarían utilizando alrededor de \$54.48 x 12 meses = \$653.73

Lo anterior, se resume de la siguiente forma:

**Insumos 2017 (tabla 76)**

Concepto	Unidad	C.U. año anterior	C.U. + 2.9% de Inflación	Cantidad	Total
Alimentación	mensual	\$ 741.19	\$ 762.68	11.5	8,770.86
Uniformes para niños/as	unidad	\$ 8.47	\$ 8.72	60	522.98
Material de apoyo para niños	libros	\$ 2.91	\$ 3.00	50	149.81
Mat. Didactico para profesores	mensual	\$ 52.94	\$ 54.48	12	653.73
<b>Total</b>					<b>10,097.38</b>

En este sentido, para el 2017, los costos de salarios e insumos, ascienden a un total de \$59,010.69.

**Gastos 2017**

Gastos de administración 2017:

Al igual que en el 2016, entre los principales gastos de administración proyectados, se puede mencionar: alquiler mensual; recibos de agua, luz y teléfono; impuestos municipales; mantenimientos; suscripciones y actividades; uniformes de empleados; gastos por depreciación; contabilidad para preparación de estados financieros y declaraciones de impuestos. Cabe mencionar que, se incluye inflación del 2.9% en cada costo unitario, quedando el detalle siguiente:

**Gastos de Administración 2017 (tabla 77)**

Concepto	Unidad	C.U. año anterior	C.U. + 2.9% de Inflación	Cantidad	Total
Alquileres	mensual	\$ 768.72	\$ 791.01	12	\$ 9,492.14
Agua, luz, telefono	mensual	\$ 137.65	\$ 141.64	12	\$ 1,699.69
Impuestos municipales	mensual	\$ 16.94	\$ 17.43	12	\$ 209.19
Manutención	mensual	\$ 52.94	\$ 54.48	12	\$ 653.73
Suscripciones y actividades	Unidad	\$ 52.94	\$ 54.48	4	\$ 217.91
uniformes de empleados	Unidad	\$ 15.88	\$ 16.34	9	\$ 147.09
Contabilidad**	mensual	\$ 254.12	\$ 261.49	1	\$ 261.49
<b>Total</b>					<b>\$ 12,681.24</b>

(\*\*) por motivos presupuestarios, la contabilidad es unicamente para preparación de Estados Financieros y llenado de declaraciones de impuestos.

**Gastos de venta 2017:**

En el 2017, se consideran los rubros expuestos en el plan de mercadeo, en este sentido, el descuento de la onceava cuota, se obtiene de la siguiente forma:

- ✓ Manteniendo descuento del 25% sobre las colegiaturas de la cuota número 11, para el 2017, el cálculo es el siguiente: para educación inicial, 20 niños x \$130.00 = \$2,600.00 x 25% = \$650.00; para educación parvularia, 70 niños x \$60.00 = \$4,200.00 x 25% = \$1,050.00. Por lo tanto, el descuento es de \$1,700.00 (\$650.00 + \$1,050.00)

Por lo anterior, el detalle queda de la siguiente forma:

**Gastos de Venta 2017 (tabla 78)**

Concepto	Unidad	C.U. año anterior	C.U. + 2.9% de Inflación	Cantidad	Total
tarjetas publicitarias	Unidad	\$ 0.07	\$ 0.07	5,150	370.95
volanteo mensual	mensual	\$ 134.47	\$ 138.37	5	691.86
Roller up 0.80*2.00mts	Unidad	\$ 49.77	\$ 51.21	2	102.42
Lonas traslucidas	Unidad	\$ 10.06	\$ 10.36	6	62.13
Descuentos en onceava mensualidad	descuento		\$ 1,700.00	1	\$ 1,700.00
<b>Total</b>					<b>2,927.37</b>

Gastos financieros 2017:

Dado que en el 2017, el préstamo bancario esta pagado en su totalidad, solo se proyecta comisiones anuales por un total de \$50.01, de acuerdo al siguiente resumen:

**Gastos Financieros 2017 (tabla 79)**

Concepto	Unidad	C.U.	Cantidad	Total
Comisiones bancarias	Anual	\$ 50.01	1	50.01
<b>Total</b>				<b>50.01</b>

Otros gastos 2017:

Para cubrir cualquier otra necesidad no presupuestada, se proyectan \$585.30 anual, reduciendo un porcentaje considerado respecto al año anterior, por lo tanto, el detalle queda de la siguiente forma:

**Otros gastos 2017 (tabla 80)**

Concepto	Unidad	C.U.	Cantidad	Total
Otros gastos	varios	\$ 48.78	12	585.30
<b>Total</b>				<b>585.30</b>

**b) Capital de trabajo**

Este tipo de empresa, goza de la oportunidad de contar con los ingresos en los primeros días de cada mes, tanto la matrícula para enero, como las colegiaturas para el resto de meses, por lo cual, en teoría, no posee desfases en su capital de trabajo que puedan significar un riesgo para la continuidad del negocio. No obstante, el incumplimiento en los pagos por parte de los clientes, o el hecho de no alcanzar las metas, puede representar una amenaza considerable, por lo que es necesario cubrir gastos al inicio de operaciones.

En tal sentido, para el presente plan, basado en una empresa en marcha, el capital de trabajo cubrirá todos aquellos gastos que son necesarios exclusivamente en los primeros días de funcionamiento, los cuales ascienden aproximadamente a \$1,714.00, desglosados de la siguiente forma:

### Cálculo de capital de trabajo (tabla 81)

#### Gastos de Administración

Concepto	Unidad	C.U.	Cantidad	Total
Alquiler	mensual	\$ 726.00	1	\$ 726.00
Agua, luz, telefono mes de diciembre	mensual	\$ 130.00	1	\$ 130.00
Impuestos municipales	mensual	\$ 16.00	1	\$ 16.00
Manutención	mensual	\$ 50.00	1	\$ 50.00
Suscripciones y actividades	Unidad	\$ 50.00	1	\$ 50.00
uniformes de empleados	Unidad	\$ 15.00	9	\$ 135.00
Contabilidad	mensual	\$ 20.00	1	\$ 20.00
<b>Total</b>				<b>\$ 1,127.00</b>

#### Gastos de Venta

Concepto	Unidad	C.U.	Cantidad	Total
tarjetas publicitarias	Unidad	\$ 0.06	5,150	309.00
volanteo	volanteo	\$ 127.00	1	127.00
Roller up 0.80*2.00mts	Unidad	\$ 47.00	2	94.00
Lonas traslucidas	Unidad	\$ 9.50	6	57.00
<b>Total</b>				<b>587.00</b>
<b>Total capital de trabajo</b>				<b>1,714.00</b>

#### c) Fuentes de financiamiento

Debido a la necesidad de \$3,525.00 para inversión en mobiliario y equipo, y \$1,714.00 para cobertura del capital de trabajo, El Rincón de los Peques necesita financiar un total de \$5,239.00 para implementar el plan de negocio. En este sentido, se utilizarán dos fuentes de financiamiento, las cuales son:

- Capital propio: \$1,239.00 serán los destinados por la entidad, por lo que este valor no puede ser utilizado para pagar dividendos en este año.
- Préstamo bancario: el monto será de \$4,000.00, con un plazo de 3 años, tasa de interés nominal anual del 17%, y efectiva mensual de 1.4167%, además del pago de comisión por \$4.95 de administración de la cuenta y \$2.95 de seguro más IVA.

Por esa razón, la cuota quedará de la siguiente forma:

Utilizando la fórmula  $C = P \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} + \text{Comision admón} + \text{seguro} + \text{IVA seguro}$

$$C = 4,000 \frac{0.014167(1 + 0.014167)^{36}}{(1 + 0.014167)^{36} - 1} + 4.95 + 2.95 + (2.95 * 13\%)$$

$$C = 150.89$$

Por lo cual, se obtiene el siguiente cuadro de amortización anual del préstamo bancario<sup>44</sup>:

**Cuadro de amortización préstamo bancario (tabla 82)**

**Valores expresados en US\$ de los Estados Unidos de América**

Prestamo por	4,000.00
Calculo de cuota	150.89
Tasa anual	17.00%
Tasa efectiva Mensual	1.42%
Periodo	36 meses

Mes	Saldo Ant.	Cuota	Intereses	Comision Admón	Seguro	IVA seguro	amortizacion a capital	Saldo
<b>Sub totales año 1</b>	<b>4,000.00</b>	<b>1,810.73</b>	<b>595.72</b>	<b>59.40</b>	<b>35.40</b>	<b>4.60</b>	<b>1,115.61</b>	<b>2,884.39</b>
<b>Sub totales año 2</b>	<b>2,884.39</b>	<b>1,810.73</b>	<b>390.57</b>	<b>59.40</b>	<b>35.40</b>	<b>4.60</b>	<b>1,320.76</b>	<b>1,563.63</b>
<b>Sub totales año 3</b>	<b>1,563.63</b>	<b>1,810.73</b>	<b>147.70</b>	<b>59.40</b>	<b>35.40</b>	<b>4.60</b>	<b>1,563.63</b>	<b>(0.00)</b>
<b>Totales</b>		<b>5,432.20</b>	<b>1,133.99</b>	<b>178.20</b>	<b>106.20</b>	<b>13.81</b>	<b>4,000.00</b>	

La sumatoria de ambas fuentes de financiamiento, totalizan \$5,239.00, necesarios para implementar el plan de negocio.

**d) Proyección de flujo de caja**

Dado los ingresos, inversiones, costos, gastos, fuentes de financiamiento y capital de trabajo, explicados anteriormente, asimismo, considerando un valor de desecho contable de \$500.00, el flujo de caja de la entidad para el periodo 2014-2017, queda de la siguiente forma:

<sup>44</sup> Para visualizarlo de forma completa, ver anexo 5, cuadro de amortización de préstamo bancario.



**Flujo de caja proyectado para el periodo 2014-2017 (tabla 83)**

**Expresado en US\$ de los Estados Unidos de América**

Concepto		2014	2015	2016	2017
<b>(+) Ingresos</b>					
Matricula Ed. Inicial		1,125.00	1,200.00	1,440.00	1,600.00
Matricula Ed. Parvularia		2,668.00	3,480.00	3,900.00	4,200.00
Ingresos mensualidades Ed. Inicial		22,500.00	24,000.00	28,080.00	31,200.00
Ingresos mensualidades Ed. Parvularia		27,830.00	36,300.00	42,900.00	46,200.00
Venta de uniformes y mat. Didactico		895.00	1,050.00	1,187.50	1,187.50
Otros ingresos		1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
(-) Deficit: 10% en matriculas y colegiaturas por implementación del Plan de negocios		(5,412.30)			
<b>(-) Egresos</b>					
Costos (salarios e insumos)		(35,155.35)	(45,132.83)	(50,168.04)	(59,010.69)
Gastos de administración		(13,891.50)	(14,303.60)	(12,888.42)	(12,681.24)
Gastos de venta		(1,095.00)	(5,804.80)	(2,752.78)	(2,927.37)
Gastos financieros		(695.13)	(489.97)	(247.10)	(50.01)
Otros gastos		(240.00)	(246.96)	(617.40)	(585.30)
<b>Utilidad</b>		<b>(271.28)</b>	<b>1,251.84</b>	<b>12,033.76</b>	<b>10,332.89</b>
(-) Impuesto Sobre la Renta		-	(375.55)	(3,610.13)	(3,099.87)
<b>Utilidad neta</b>		<b>(271.28)</b>	<b>876.29</b>	<b>8,423.63</b>	<b>7,233.02</b>
(+) Depreciación mob. Y equipo		2,252.50	2,327.07	564.57	
Compra de mobiliario y equipo	(3,525.00)		(1,129.14)		
Capital de trabajo	(1,714.00)				1,714.00
Prestamo bancario	4,000.00				
Amortización de la deuda		(1,115.61)	(1,320.76)	(1,563.63)	
Valor de desecho contable					500.00
<b>Flujo de ingresos anuales</b>	<b>(1,239.00)</b>	<b>865.61</b>	<b>753.46</b>	<b>7,424.57</b>	<b>9,447.02</b>

Como se puede observar, el saldo negativo en el periodo cero es el monto que la empresa debe financiar con los recursos propios, el cual asciende a \$1,239.00.

Por otro lado, el préstamo bancario ofrece el apalancamiento financiero necesario para la entidad.

### e) Análisis de rentabilidad

Para realizar esta sección, se utiliza el cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC)<sup>45</sup>, ya que se analiza la viabilidad y la rentabilidad del proyecto combinando la tasa del préstamo bancario con la tasa de rendimiento exigida en la inversión.

Para el caso del Rincón de los Peques, el objetivo es que logre crecimiento económico, ya que actualmente posee la categoría de microempresa, por lo cual, en el plan de negocio, se exige una tasa del 19% anual, considerando el período de 4 años, y tomando en cuenta que la tasa del préstamo bancario es del 17%, a continuación se muestra el cálculo del CPPC:

#### Análisis rentabilidad usando el metodo del Costo Promedio Ponderado de Capital (tabla 84)

Periodo (t)	0	2014	2015	2016	2017
Dt (Saldo deuda final periodo t)	4,000.00	2,884.39	1,563.63	-	-
Et (Valor del patrimonio)	10,249.74	11,411.58	12,884.01	7,938.67	-
$Ket=0.19+(0.19-0.17)*Dt-1/Et-1$		19.78%	19.51%	19.24%	19.00%
Ket		19.78%	19.51%	19.24%	19.00%
Periodo (t)	0	1	2	3	4
Flujo inversionista	(1,239.00)	865.61	753.46	7,424.57	9,447.02
Et	10,249.74	11,411.58	12,884.01	7,938.67	
VAft	<b>9,010.74</b>	12,277.19	13,637.47	15,363.24	9,447.02

Utilizando el método del Costo Promedio Ponderado de Capital, da como resultado un “Valor Actual Neto (VAN) con deuda” que es igual al valor actualizado del flujo anual (VAft)) de; \$9,010.74, todo esto a la respectiva tasa de descuento combinada entre la rentabilidad deseada de (19%) con la tasa del préstamo bancario (17%) (Ket) menos la inversión propia inicial.

En otras palabras, \$9.010.74, es el Valor Actual Neto del proyecto una vez implementado el plan de negocio, después de pagar la deuda bancaria y lograr la tasa de rentabilidad deseada.

En este sentido, se comprueba que las estrategias implementadas en el plan de negocio para El Rincón de los Peques crearán rentabilidad, y generarán crecimiento a la institución, siempre y cuando los datos y supuestos se den según las proyecciones establecidas.

<sup>45</sup> Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación, Nassir Sapag Chain, Costo Promedio Ponderado de Capital página 379.

**f) Estado de Resultado proyectado de la empresa**

El estado de resultados proyectado de la empresa, del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 – 2017, mostrará aproximadamente los siguientes datos:

Tabla 85

**El Rincón de Los Peques**  
**Estado de Resultados Proyectado**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 - 2015 - 2016 - 2017**  
**Expresado en US\$ de los Estados Unidos de América**

<b>Cuentas</b>	<b>Año 2014</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>
<b>Ingresos</b>				
Matriculas y colegiaturas*	48,710.70	64,980.00	76,320.00	83,200.00
Uniformes y mat. Didactico para niños/as	895.00	1,050.00	1,187.50	1,187.50
<b>Total ingresos</b>	<b>49,605.70</b>	<b>66,030.00</b>	<b>77,507.50</b>	<b>84,387.50</b>
<b>Menos</b>				
Costos (salarios e insumos)	35,155.35	45,132.83	50,168.04	59,010.69
<b>Total costos</b>	<b>35,155.35</b>	<b>45,132.83</b>	<b>50,168.04</b>	<b>59,010.69</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>14,450.35</b>	<b>20,897.17</b>	<b>27,339.46</b>	<b>25,376.81</b>
<b>Menos</b>				
<b>Gastos de operación</b>				
Gastos de administración	13,891.50	14,303.60	12,888.42	12,681.24
Gastos de venta	1,095.00	5,804.80	2,752.78	2,927.37
Gastos financieros	695.13	489.97	247.10	50.01
<b>Total gastos de operación</b>	<b>15,681.63</b>	<b>20,598.37</b>	<b>15,888.30</b>	<b>15,658.62</b>
<b>Utilidad de operación</b>	<b>(1,231.28)</b>	<b>298.80</b>	<b>11,451.16</b>	<b>9,718.19</b>
<b>Mas</b>				
Otros ingresos	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
<b>Menos</b>				
Otros gastos	240.00	246.96	617.40	585.30
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>(271.28)</b>	<b>1,251.84</b>	<b>12,033.76</b>	<b>10,332.89</b>
(-) Impuesto sobre la Renta	-	375.55	3,610.13	3,099.87
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(271.28)</b>	<b>876.29</b>	<b>8,423.63</b>	<b>7,233.02</b>

(\*) Para el 2014, se incluye descuento de Deficit; del 10% en ingresos de matricula y mensualidades por implementación del Plan de negocios

### **g) Análisis de sensibilización y riesgo de la entidad**

El Salvador, cuenta con muchas dificultades para llevar a cabo las actividades económicas, en el departamento de San Salvador, estos factores están más concentrados. En este sentido, los aspectos que pueden afectar los resultados esperados del presente plan:

#### **Factores cualitativos:**

Socioeconómicos:

Los padres pueden considerar seguir con un modelo más tradicional en donde uno se queda en casa mientras el otro sale a trabajar, lo que afectaría negativamente en los ingresos proyectados. Por otro lado, la delincuencia cobra una cuota desestabilizadora que pudiera en un momento representar un alto riesgo para la entidad.

Políticos:

En los últimos años la inversión pública en educación inicial y parvularia ha sido muy baja, sin embargo, si el gobierno aumenta el presupuesto de este sub rubro, se estaría frente a dos escenarios, el primero bajaría la demanda del servicio privado por contar con mayor oferta pública, pero por otro lado, también pudiera aumentar el servicio privado, a medida que la información sobre la importancia de este tipo de educación llegue a los padres, quienes podrían buscar instituciones privadas que focalicen el aprendizaje de sus hijos.

#### **Factores cuantitativos**

Como parte integral del presente plan de negocio, se incluye disco cd con todas las proyecciones financieras, en hojas de cálculo de Microsoft Excel, de tal forma que, cuando la entidad requiera ajustar las cifras lo realice de forma instantánea mediante hojas vinculadas, pudiendo replantear rentabilidades en diferentes momentos.

Para ejemplificarlo mejor, se expone el flujo de caja y el análisis de rentabilidad en dos escenarios, muy conservador y optimista, de la siguiente forma:

### Escenario muy conservador:

Al suponerse un déficit del 10% cada año en matrículas y colegiaturas, el flujo de caja y cálculo de rentabilidad, quedan de la siguiente forma:

**Flujo de caja proyectado para el periodo 2014-2017, en escenario muy conservador (tabla 86)**  
Expresado en US\$ de los Estados Unidos de América

Concepto		2014	2015	2016	2017
<b>(+) Ingresos</b>					
Matricula Ed. Inicial		1,125.00	1,200.00	1,440.00	1,600.00
Matricula Ed. Parvularia		2,668.00	3,480.00	3,900.00	4,200.00
Ingresos mensualidades Ed. Inicial		22,500.00	24,000.00	28,080.00	31,200.00
Ingresos mensualidades Ed. Parvularia		27,830.00	36,300.00	42,900.00	46,200.00
Venta de uniformes y mat. Didactico		895.00	1,050.00	1,187.50	1,187.50
Otros ingresos		1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
(-) Deficit: 10% en matrículas y colegiaturas por implementación del Plan de negocios		(5,412.30)	(6,498.00)	(7,632.00)	(8,320.00)
<b>(-) Egresos</b>					
Costos (salarios e insumos)		(35,155.35)	(45,132.83)	(50,168.04)	(59,010.69)
Gastos de administración		(14,391.50)	(14,303.60)	(12,888.42)	(12,681.24)
Gastos de venta		(1,095.00)	(5,451.76)	(2,752.78)	(2,927.37)
Gastos financieros		(695.13)	(489.97)	(247.10)	-
Otros gastos		(240.00)	(600.00)	(617.40)	(635.30)
<b>Utilidad</b>		<b>(771.28)</b>	<b>(5,246.16)</b>	<b>4,401.76</b>	<b>2,012.89</b>
(-) Impuesto Sobre la Renta		-	-	(1,320.53)	(603.87)
<b>Utilidad neta</b>		<b>(771.28)</b>	<b>(5,246.16)</b>	<b>3,081.23</b>	<b>1,409.02</b>
(+) Depreciación mob. Y equipo		2,752.50	2,327.07	564.57	
Compra de mobiliario y equipo	(3,525.00)		(1,129.14)		
Capital de trabajo	(1,714.00)				1,714.00
Prestamo bancario	4,000.00				
Amortización de la deuda		(1,115.61)	(1,320.76)	(1,563.63)	
Valor de desecho contable					500.00
<b>Flujo de ingresos anuales</b>	<b>(1,239.00)</b>	<b>865.61</b>	<b>(5,368.99)</b>	<b>2,082.17</b>	<b>3,623.02</b>

**Análisis rentabilidad usando el metodo del Costo Promedio Ponderado de Capital, en escenario muy conservador (tabla 87)**

Periodo (t)	0	2014	2015	2016	2017
Dt (Saldo deuda final periodo t)	4,000.00	2,884.39	1,563.63	-	-
Et (Valor del patrimonio)	(148.23)	(962.00)	4,281.89	3,044.56	-
$Ket=0.19+(0.19-.17)*Dt-1/Et-1$		-34.97%	13.00%	19.73%	19.00%
Ket		-34.97%	13.00%	19.73%	19.00%
Periodo (t)	0	1	2	3	4
Flujo inversionista	(1,239.00)	865.61	(5,368.99)	2,082.17	3,623.02
Et	(148.23)	(962.00)	4,281.89	3,044.56	
VAft	<b>(1,387.23)</b>	<b>(96.39)</b>	<b>(1,087.09)</b>	<b>5,126.73</b>	<b>3,623.02</b>

En este escenario, la entidad no se puede obtener un déficit superior al 10% en los ingresos por colegiaturas y matriculas cada año, ya que su valor actual neto es negativo, lo que implica que no se logre la tasa de rentabilidad deseada.

### Escenario optimista

No se produce ningún déficit en los ingresos desde el primer año, lo que significa un éxito total del plan de negocio, es decir que, se elimina el 10% expuesto en el flujo de caja inicial, mostrando los siguientes datos:

**Flujo de caja proyectado para el periodo 2014-2017, en escenario optimista (tabla 88)**  
**Expresado en US\$ de los Estados Unidos de América**

Concepto		2014	2015	2016	2017
<b>(+) Ingresos</b>					
Matricula Ed. Inicial		1,125.00	1,200.00	1,440.00	1,600.00
Matricula Ed. Parvularia		2,668.00	3,480.00	3,900.00	4,200.00
Ingresos mensualidades Ed. Inicial		22,500.00	24,000.00	28,080.00	31,200.00
Ingresos mensualidades Ed. Parvularia		27,830.00	36,300.00	42,900.00	46,200.00
Venta de uniformes y mat. Didactico		895.00	1,050.00	1,187.50	1,187.50
Otros ingresos		1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
(-) Deficit: 10% en matriculas y colegiaturas por implementación del Plan de negocios		-			
<b>(-) Egresos</b>					
Costos (salarios e insumos)		(35,155.35)	(45,132.83)	(50,168.04)	(59,010.69)
Gastos de administración		(13,891.50)	(14,303.60)	(12,888.42)	(12,681.24)
Gastos de venta		(1,095.00)	(5,451.76)	(2,752.78)	(2,927.37)
Gastos financieros		(695.13)	(489.97)	(247.10)	-
Otros gastos		(240.00)	(600.00)	(617.40)	(635.30)
<b>Utilidad</b>		<b>5,141.02</b>	<b>1,251.84</b>	<b>12,033.76</b>	<b>10,332.89</b>
(-) Impuesto Sobre la Renta		(1,542.31)	(375.55)	(3,610.13)	(3,099.87)
<b>Utilidad neta</b>		<b>3,598.71</b>	<b>876.29</b>	<b>8,423.63</b>	<b>7,233.02</b>
(+) Depreciación mob. Y equipo		2,252.50	2,327.07	564.57	
Compra de mobiliario y equipo	(3,525.00)		(1,129.14)		
Capital de trabajo	(1,714.00)				1,714.00
Prestamo bancario	4,000.00				
Amortización de la deuda		(1,115.61)	(1,320.76)	(1,563.63)	
Valor de desecho contable					500.00
<b>Flujo de ingresos anuales</b>	<b>(1,239.00)</b>	<b>4,735.61</b>	<b>753.46</b>	<b>7,424.57</b>	<b>9,447.02</b>

**Análisis rentabilidad usando el metodo del Costo Promedio Ponderado de Capital, en escenario optimista (tabla 89)**

Periodo (t)	0	2014	2015	2016	2017
Dt (Saldo deuda final periodo t)	4,000.00	2,884.39	1,563.63	-	-
Et (Valor del patrimonio)	13,501.84	11,411.58	12,884.01	7,938.68	-
$Ket=0.19+(0.19-.17)*Dt-1/Et-1$		19.59%	19.51%	19.24%	19.00%
Ket		19.59%	19.51%	19.24%	19.00%
Periodo (t)	0	1	2	3	4
Flujo inversionista	(1,239.00)	4,735.61	753.46	7,424.57	9,447.02
Et	13,501.84	11,411.58	12,884.01	7,938.68	
VAft	<b>12,262.84</b>	16,147.19	13,637.47	15,363.24	9,447.02

Con un VAN muy superior al expuesto en el análisis de rentabilidad, en este escenario el plan de negocio entregaría excelentes resultados, ayudando a la entidad a obtener su crecimiento económico de forma más rápida.

**h) Conclusiones del plan de negocio**

El prestar el servicio de educación inicial y parvularia, proyectado en un plan de negocio, se convierte en una alternativa favorable para generar crecimiento en la entidad El Rincón de los Peques, ya que proyectar una tasa de rendimiento del 19% es viable, además de poseer un Valor Actual Neto \$9,010.74, calculado en base al Costo Promedio Ponderado. Asimismo, permite anteponerse a las situaciones adversas que afectan la economía salvadoreña.

## **CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

- a) La falta de planificación y control, es uno de los factores más importantes que han determinado el crecimiento económico de los centros de educación inicial y parvularia privados ubicados en el departamento de San Salvador.
  
- b) Los centros de educación inicial y parvularia privados ubicados en el departamento de San Salvador generalmente desconocen el área geográfica y estratégica para efectuar publicidad focalizada, ya que no cuentan con un estudio de mapeo o sectorización.
  
- c) En las empresas la falta de planes de negocio, es el motivo que origina que se improvise el desarrollo de las actividades y procesos, generando un deterioro en la visión del negocio.
  
- d) Los planes de negocio no son estáticos, ni poseen un formato común, pero si marcan el camino de la compañía en un tiempo determinado, tanto para una nueva empresa como para empresa en marcha, con la finalidad de crecer y ser más rentables.



## 4.2. Recomendaciones

- a) Resulta imprescindible que toda empresa utilice un plan de negocios debidamente documentado, que permita planificar, organizar, dirigir y controlar todas las acciones que se realizan dentro del negocio.
- b) Se sugiere establecer un mapeo estratégico de la zona donde se encuentra establecido el centro de educación inicial y parvularia, para optimizar y focalizar la implementación del plan de negocio, asimismo implementar un plan de mercadeo, para generar mayor competitividad; considerando actividades de promoción.
- c) Se recomienda que las empresas destinen los fondos necesarios para gestionar la ejecución de un plan de negocio.
- d) Se propone que el documento guía sea dado a conocer en los centros de educación y parvularia, y en otras empresas para que se implemente un plan de negocio, que ayude a identificar los principales puntos críticos, así como medir el potencial de negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amaya Amaya, J. (Ed.). (2006).** *“Gerencia Planeación y Estrategia”* (Quinta ed.). Editorial Casa del Libro.
- Chain, N. S. (Ed.). (2011).** *“Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación”* (Segunda ed.). Chile: Pearson Educación.
- Chinchilla Centeno, E. R., & González Cedillos, G. E. (2011)** *“Plan de negocios para generar demanda de chocolate artesanal elaborado por artesanos del municipio de Concepción de Ataco dirigido a tiendas y mercados municipales de la ruta turística denominada “ Ruta De Las Flores”* (Disertación, Universidad de El Salvador, 2011) San Salvador: Universidad de El Salvador.
- Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC).** Directorio de empresas 2012. Ministerio de Economía. Provisto por veronica.melgar@digestyc.gob.sv, el 11 de abril de 2013, biblioteca de (DIGESTYC).
- Hernández García, J. de J., (2006)** *“Guía para elaborar un plan de negocios ”*. Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial, México D.F: Instituto Politécnico Nacional.
- Lic. De Aparicio, Rina. Entrevista videograbación,** Jefa de dpto. Coordinación del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia ISNA,
- Meléndez, C. L. (2007)** *“Plan de negocios tipo para las pequeñas droguerías del Área Metropolitana de San Salvador, caso práctico droguería Droquisal”* (Disertación, Universidad Don Bosco, 2007) Soyapango: Universidad Don Bosco.
- Ministerio de educación (MINED),** *Política nacional de educación y desarrollo integral de la primera infancia,* Primera edición, 2010.

**Olivas, M.M., & López, M.E. (2010)** *“Plan de negocios aplicado a una empresa del sector restaurantero* (Disertación, Instituto Tecnológico de Sonora, 2010) Sonora: Instituto Tecnológico de Sonora.

**Ortega Castro, A. (2002).** *“Introducción a las Finanzas”* México: Mc Graw Hill.

**Weinberger Villarán, K. (2009).** *“El Plan de Negocios”*. In K. Weinberger Villarán, E. Lastra D., & A. Arce, *USAID* (Primera ed.). Perú: USAID.

# ANEXOS

## **INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1 Tabulación de instrumento y análisis

Anexo 2 Glosario de términos

Anexo 3 Bases de datos de microempresas y pequeñas empresas (CDI's) en San Salvador

Anexo 4 Entrevista con jefa de coordinación del ISNA

Anexo 5 Cuadro completo de amortización de préstamo bancario de El Rincón de los Peques

Anexo 6 Entrevista con directora del CDI's El Rincón de los Peques

### TABULACIÓN DE INSTRUMENTO Y ANÁLISIS.

La presente tabulación de datos, es producto del estudio realizado a cuarenta y tres entidades que se dedican a prestar el servicio de educación inicial y parvularia, las personas encuestadas, son propietarios, directores o administradores, de las instituciones en mención.

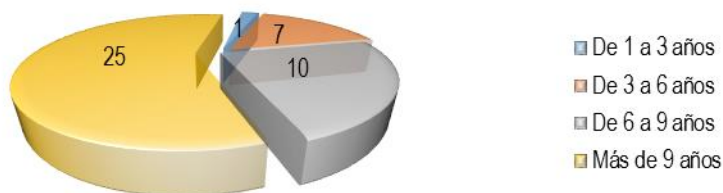
**Objetivo:** conocer los años de funcionamiento del centro de educación inicial y parvularia privado.

1. Desde el inicio de operaciones a la fecha, ¿En qué rango de años se encuentra el centro de educación inicial y parvularia?

Distribución de frecuencia sobre el rango de años de inicio de operaciones de los centros de educación inicial y parvularia privados, ubicados en el departamento de San Salvador

Rango de años	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
De 1 a 3 años	1	2%
De 3 a 6 años	7	16%
De 6 a 9 años	10	23%
Más de 9 años	25	58%
<b>Total encuestados</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Años de operación de los centros de educación inicial y parvularia privados



#### Análisis:

Se pudo identificar que más de la mitad de las instituciones ostentan nueve o más años de antigüedad, si esto se compara con el hecho que en 20 años ninguna entidad ha logrado la categoría de mediana empresa, se puede inferir que las estrategias aplicadas no han sido las más apropiadas. Asimismo, se considera difícil entrar a este mercado, debido al poco número de compañías creadas en los últimos años.

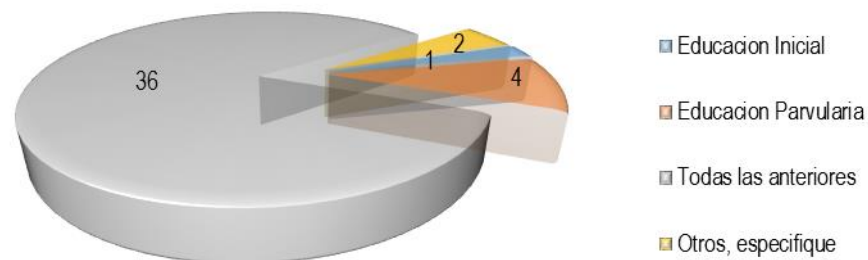
**Objetivo:** visualizar los servicios de educación proporcionados por la institución.

2. ¿Qué servicios de educación ofrece el centro?

Distribución de frecuencia sobre los servicios educativos que ofrecen los centros educación inicial y parvularia privados, ubicados en el departamento de San Salvador

Servicios que ofrecen	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Educación inicial	1	2%
Educación parvularia	4	9%
Todas las anteriores	36	84%
Otros, especifique	2	5%
<b>Total encuestados</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Servicios educativos que ofrecen los centros de educación inicial y parvularia privados



### Análisis:

Los resultados obtenidos, demuestran una clara tendencia de los centros a prestar ambos servicios educativos, esto se debe a dos situaciones; la primera es poder seguir instruyendo a niños que avanzan de un nivel educativo a otro, y la segunda para poder captar más recursos. Sin embargo, prestar los dos servicios puede ser una debilidad, si la empresa no logra un correcto análisis de costos, ya que la educación inicial es más costosa que la parvularia.

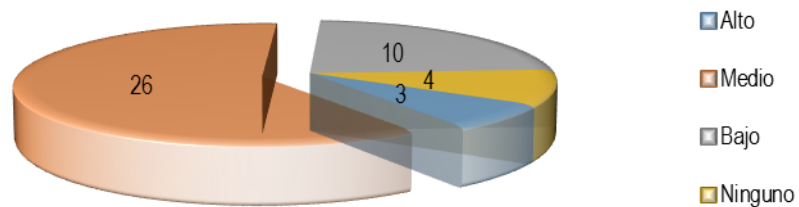
**Objetivo:** Conocer el nivel de crecimiento económico considerado por los propietarios, directores, administrador, de centros de educación inicial y parvularia en los últimos cuatro años.

3. Según su consideración, ¿Cuál es el nivel de crecimiento económico que ha obtenido el centro de educación inicial y parvularia en los últimos cuatro años?

Distribución de frecuencia para los últimos años, sobre el crecimiento económico en los centros de educación inicial y parvularia privados, ubicados en el departamento de San Salvador

Crecimiento económico	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Alto	3	7%
Medio	26	60%
Bajo	10	23%
Ninguno	4	9%
<b>Total encuestados</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Crecimiento económico en los últimos años de los centros de educación inicial y parvularia privados



### Análisis:

La mayoría de encuestados afirman que en los últimos años han obtenido un crecimiento económico medio o bajo, lo cual confirma la necesidad de establecer lineamientos que ayuden a fortalecer los planes de negocio en los centros; que provea de herramientas, recursos y estrategias; que conduzcan y faciliten el mejoramiento de los rendimientos operativos y económicos. Asimismo, tres entidades han obtenido un alto crecimiento, lo que lleva a suponer que el servicio puede dar grandes rendimientos.



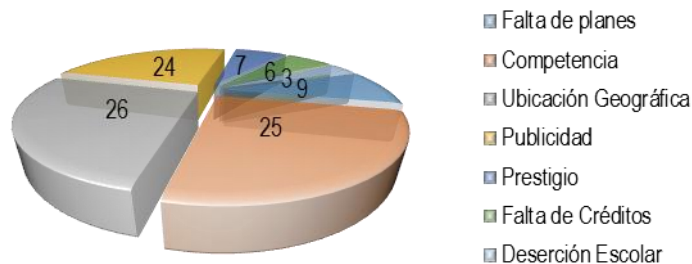
**Objetivo:** identificar los factores que a consideración de los propietarios, directores y/o administradores, inciden en el crecimiento de la entidad

4. ¿Qué factores considera que inciden en el crecimiento de la empresa?

Distribución de frecuencia sobre los factores que inciden en el crecimiento de los centros de educación inicial y parvularia privados, ubicados en el departamento de San Salvador

Factores	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Falta de planes	9	9%
Competencia	25	25%
Ubicación geográfica	26	26%
Publicidad	24	24%
Prestigio	7	7%
Falta de créditos	6	6%
Deserción escolar	3	3%

Factores considerados que inciden en el crecimiento de los centros de educación inicial y parvularia privados



**Análisis:**

Según manifiestan los encuestados, los factores como la ubicación geográfica, la competencia y la publicidad, inciden principalmente en el crecimiento de las instituciones, asimismo, afectan en gran medida la situación económica, ya que en los últimos años solo tres compañías han logrado obtener un alto nivel de crecimiento (ver análisis anterior), esto supone, que dichos aspectos no han sido abordados de forma correcta durante la vida de las entidades. Por ejemplo, si una empresa considera que su ubicación geográfica no es la adecuada, podría mermar los efectos a través de estudios territoriales incluidos en un plan de negocio, que consideren: áreas habitacionales de familias con capacidad adquisitiva, con fácil acceso peatonal, vehicular, rutas de transporte colectivo y otros centros que presten el mismo servicio (competencia).

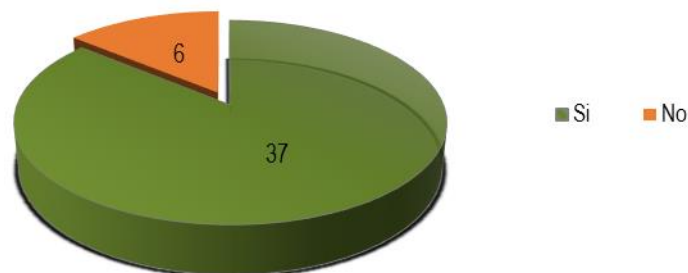
**Objetivo:** comprobar la aplicación de cualquier tipo de planificación en los centros de educación inicial y parvularia.

5. ¿Posee el centro de educación inicial y parvularia un plan ordenado y definido para el desarrollo de las actividades operativas, económicas y financieras?

Distribución de frecuencia sobre la existencia de un plan ordenado y definido para el desarrollo de las actividades en los centros de educación inicial y parvularia privados, ubicados en el departamento de San Salvador

Plan ordenado y definido	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Si	37	86%
No	6	14%
<b>Total encuestados</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Existencia de un plan ordenado para el desarrollo de las actividades en los centros de educación inicial y parvularia privados



#### **Análisis:**

Los resultados muestran que la mayoría de entidades del sector, realizan planificaciones para el desarrollo de sus actividades. No obstante, las empresas en mención, no es que tengan un proceso ordenado de plan de negocio, sino más bien es solo a nivel parcial, prestando mayor atención a las actividades didácticas y a los aspectos presupuestarios. Asimismo, es importante mencionar que, los encuestados suelen mantener una buena imagen de su institución, por el hecho de brindar servicios educativos, en este sentido, manifestar poseer un plan ordenado, ayuda a lograr dicho fin

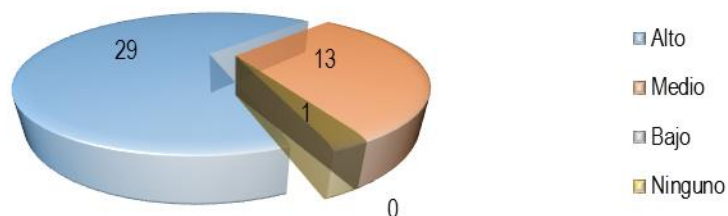
**Objetivo:** conocer la importancia que representa para el propietario, director y/o administrador, la ubicación del centro educación inicial y parvularia.

6. En su opinión ¿Cuál es el nivel de importancia de la ubicación geográfica para el centro de educación inicial y parvularia?

Distribución de frecuencia sobre la importancia de la ubicación geográfica de los centros de educación inicial y parvularia privados, ubicados en el departamento de San Salvador

Importancia geográfica	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Alto	29	67%
Medio	13	30%
Bajo	0	0%
Ninguno	1	2%
<b>Total encuestados</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Nivel de importancia de la ubicación geográfica de los centros de educación inicial y parvularia privados



### Análisis:

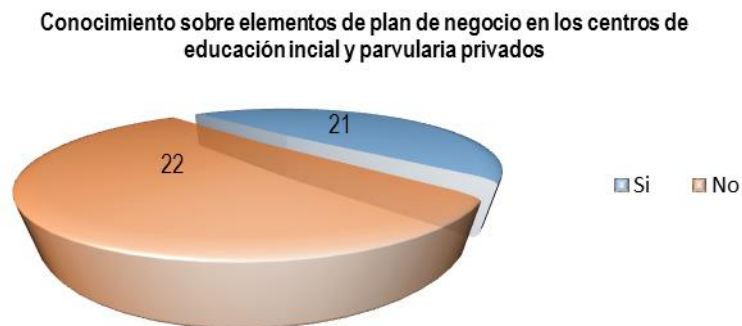
Los encuestados manifiestan que para ser competitivos dentro del mercado es necesario poseer factores influyentes que fortalezcan la operación del negocio, por lo cual se considera esencial el contar con una ubicación geográfica óptima, la cual se vuelve una herramienta facilitadora en la implementación de otras estrategias de mercado para incrementar la rentabilidad, es así que una buena ubicación del centro de educación brinda confianza, seguridad, fácil acceso a los niños que reciben los servicios, ya que 29 instituciones consideran que la ubicación geográfica tiene un “alto” grado de importancia y 13 de ellas lo consideran importante en un menor porcentaje (medio).

**Objetivo:** investigar si el propietario, administrador, director, conoce los elementos que estructuran de un plan de negocio.

7. ¿Conoce los elementos que estructuran un plan de negocio?

Distribución de frecuencia sobre el conocimiento de elementos en planes de negocio de los centros de educación inicial y parvularia privados, ubicados en el departamento de San Salvador

Elementos de plan de negocio	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Si	21	49%
No	22	51%
<b>Total Encuestados</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

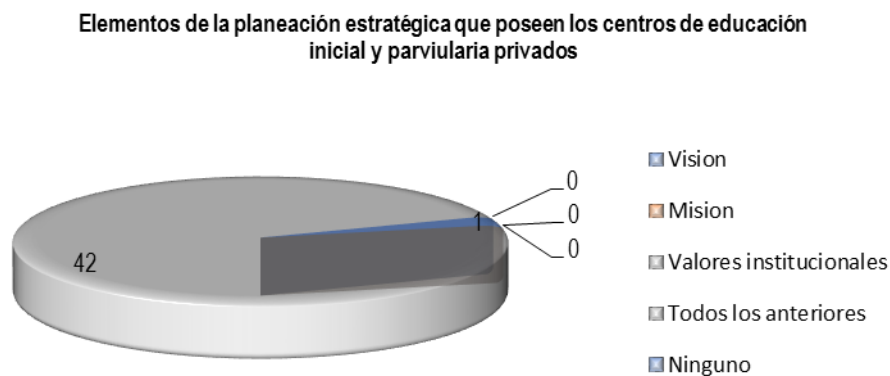
Los conocimientos acerca de los elementos esenciales de un plan de negocio deben ser adecuados a las necesidades del centro, para que contribuyan a una mejora organizacional, mayor control de los ingresos y egresos; optimización de recursos, adopción de estrategias idóneas y orientadas al alcance de su planeación estratégica; que ayuden en la obtención de mejores resultados de rentabilidad, fundamentales para el crecimiento de la misma. Es así, que 22 encuestados poseen o conocen los elementos de un plan de negocio, asimismo, 21 no tienen dicho conocimiento. En este sentido, este resultado posee discrepancia con lo expuesto en el análisis número cinco, ya que de las 37 empresas que establecen aplicar planes, cerca de la mitad desconoce sus elementos.

**Objetivo:** conocer si la empresa posee visión, misión y/o valores institucionales necesarios para un plan de negocios.

8. ¿Cuáles de los siguientes elementos posee la entidad?

Distribución de frecuencia sobre los elementos de la planeación estratégica que poseen los centros de educación inicial y parvularia privados, ubicados en el departamento de San Salvador

Elementos	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Visión	1	2%
Misión	0	0%
Valores institucionales	0	0%
Todos los anteriores	42	98%
Ninguno	0	0%
<b>Total encuestados</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>



### **Análisis:**

Las instituciones conocen y poseen los elementos como misión, visión y valores institucionales, los cuales son necesarios para un plan de negocio, por enmarcar los objetivos de la institución proporcionando un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y mayor sensibilidad de la organización; en tal sentido, 42 de los encuestados afirman poseer valores, misión y visión, mientras que 1 un centro de educación únicamente posee un elemento de planeación estratégica (visión).

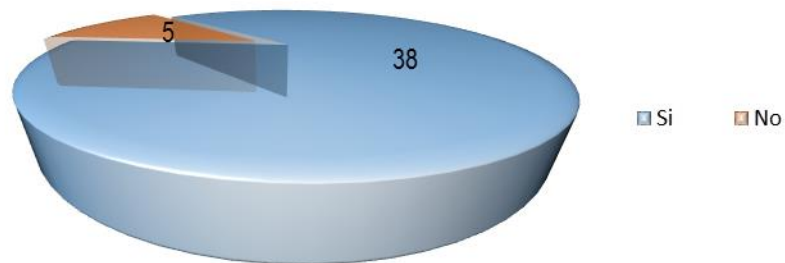
**Objetivo:** conocer si el propietario, director y administrador utilizan estrategias para lograr las metas de la empresa.

9. Para lograr las metas de la empresa ¿Utiliza algún tipo de estrategias?

Distribución de frecuencia sobre uso de estrategias en los centros de educación inicial y parvularia privados, ubicados en el departamento de San Salvador

Uso de estrategia	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Si	38	88%
No	5	12%
<b>Total encuestados</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Utilización de estrategias por los propietarios, administradores y directores para lograr las metas de la empresa.



**Análisis:**

El establecimiento de las estrategias para el negocio, ya sean organizacionales, operativas, publicitarias, entre otras, son fundamentales para el crecimiento económico, siendo así que 38 de los encuestados afirman utilizar estas técnicas para alcanzar sus metas. Sin embargo, el sector en estudio no refleja el crecimiento económico esperado, por lo que dichas tácticas, deben enfocarse dentro de un plan de negocio, a lograr este objetivo.

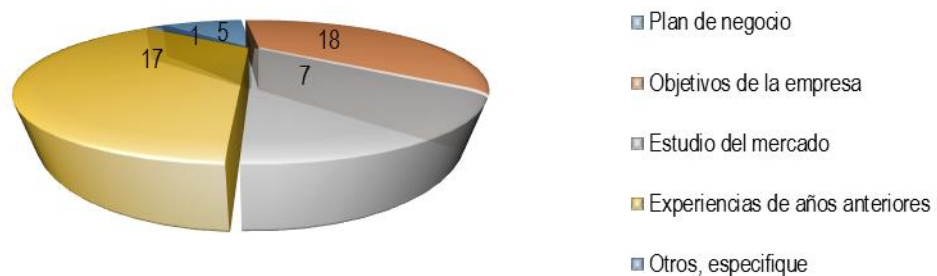
**Objetivo:** identificar el origen de las estrategias que utiliza el propietario, director y/o administrador para el lograr las metas de la empresa.

10. ¿Las estrategias para lograr las metas de la empresa, han sido creadas en base a?

Distribución de frecuencia sobre la base utilizada para la creación de las estrategias en los centros de educación inicial y parvularia privados, ubicados en el departamento de San Salvador

Base utilizada para estrategias	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Plan de negocio	5	10.42%
Objetivos de la empresa	18	37.50%
Estudio del mercado	7	14.58%
Experiencias de años anteriores	17	35.42%
Otros, especifique	1	2.08%

Bases utilizadas para la creación de las estrategias en los centros de educación inicial y parvularia privados



**Análisis:**

Los encuestados puntualizan que principalmente crean sus estrategias en base a los objetivos de la empresa y experiencias de años anteriores, así lo afirman 18 y 17 centros respectivamente; ya que los objetivos son determinantes en el curso de las acciones empresariales por establecer qué se va a lograr, pero no definen cómo se lograra, y las experiencias permite visualizar el comportamiento histórico; el plan de negocio facilita la definición de objetivos acorde a las necesidades del negocio; y el establecimiento de estrategias adaptables a los cambios del mercado actual para que sean sumamente prácticas y eficaces.

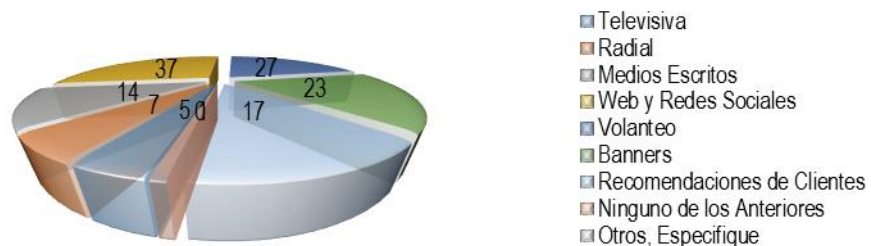
**Objetivo:** Analizar el tipo de publicidad utilizada y adecuada para dar a conocer los servicios de educación inicial y parvularia.

11. ¿Qué tipo de publicidad utiliza para dar a conocer los servicios del centro?

Distribución de frecuencia sobre el tipo de publicidad utilizada para dar a conocer los servicios los centros de educación inicial y parvularia privados, ubicados en el departamento de San Salvador.

Tipo de publicidad utilizada	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Televisiva	5	3.82%
Radial	7	5.34%
Medios Escritos	14	10.69%
Web y Redes Sociales	37	28.24%
Volanteo	27	20.61%
Banners	23	17.56%
Recomendaciones de Clientes	17	12.98%
Ninguno de los Anteriores	1	0.76%
Otros, Especifique	0	0%

Tipo de Publicidad utilizada por los centros de educación inicial y parvularia privados para dar a conocer sus servicios



**Análisis:**

El cómo dar a conocer los productos o servicios del negocio es determinante en la captura de clientes, los resultados obtenidos enumeran como los medios de publicidad más utilizados según orden de importancia: la Web y las redes sociales, por ser de fácil acceso a un costo menor; el uso de banners y volanteo, igualmente son bastante utilizados. Asimismo, este último también posee un costo accesible y un mayor impacto, si se realiza de forma correcta y planificada.



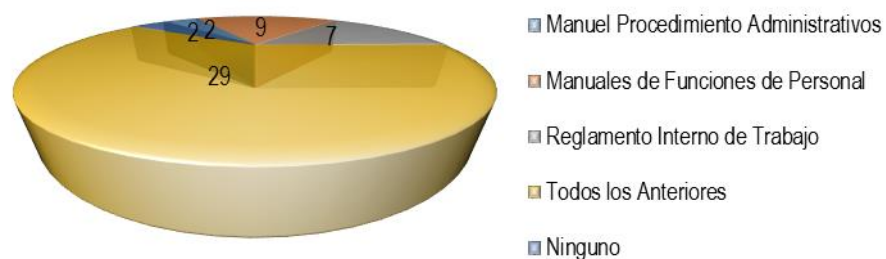
**Objetivo:** determinar si se cuenta con manuales de procedimientos administrativos y de funciones, para el desarrollo de la actividad empresarial.

12. ¿Cuenta la entidad con manuales para el desarrollo de la actividad empresarial?

Distribución de frecuencia sobre los manuales que poseen los centros de educación inicial y parvularia privados, ubicados en el departamento de San Salvador

Manuales	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Manuel procedimiento administrativos	2	4.08%
Manuales de funciones de personal	9	18.37%
Reglamento interno de trabajo	7	14.29%
Todos los anteriores	29	59.18%
Ninguno	2	4.08%

Manuales con que cuentan los centros de educación inicial y parvularia privados



**Análisis:**

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración de los negocios son los manuales, ya que facilitan la organización a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en la cual se trata de mejorar y orientar, tomando en cuenta las necesidades; todos estos elementos son incorporados en la planificación. Según los resultados obtenidos, los centros de educación inicial y parvularia cuentan con manuales para el desarrollo de las actividades operativas, ya que de un total de 43 centros encuestados 28 manifiestan tener manual de procedimientos administrativos, funciones del personal y reglamento interno de trabajo; mientras que 9 de los encuestados afirman que únicamente poseen el manual de funciones del personal, en el cual se detalla la función operacional específica.

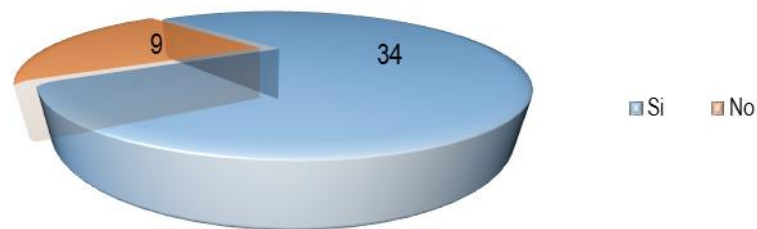
**Objetivo:** identificar si el propietario, director y/o administrador realiza análisis de costos y gastos para el funcionamiento de la entidad

13. ¿Se realizan análisis de costos y gastos para el funcionamiento de la entidad?

Distribución de frecuencia sobre el análisis de costos y gastos realizado por los centros de educación inicial y parvularia privados, ubicados en el departamento de San Salvador

Análisis de costos y gastos	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Si	34	79%
No	9	21%
<b>Total encuestados</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Realización de análisis de costos y gastos por los centros de educación inicial y parvularia



#### **Análisis:**

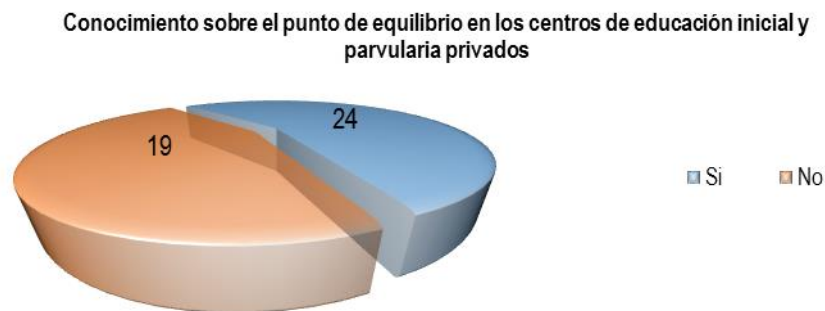
El análisis de costos y gastos es considerado fundamental en los centros de educación inicial y parvularia privados, así lo reflejan los resultados obtenidos en las encuestas; ya que 34 encuestados establecen realizar un análisis de costos y gastos con el objetivo de controlar el funcionamiento del negocio y de esta forma contribuya en la toma de decisiones; mientras 9 instituciones expresaron no efectuarlo. No obstante, si bien es cierto que establecen realizar análisis, esto no asevera que los gastos sean efectuados de una manera racional, lo que implica tener presente la relación costo-efecto de cada acción a tomar, estas líneas de acción se incorporan dentro de la planificación.

**Objetivo:** definir si el propietario, director y/o administrador conoce el dato necesario para establecer el punto de equilibrio de la entidad.

14. ¿Conoce el punto de equilibrio de su empresa, es decir el monto en el cual sus ingresos se igualan a los costos y gastos?

Distribución de frecuencia sobre el conocimiento del punto de equilibrio en los centros de educación inicial y parvularia privados, ubicados en el departamento de San Salvador

Punto de equilibrio	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Si	24	56%
No	19	44%
<b>Total encuestados</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>



#### **Análisis:**

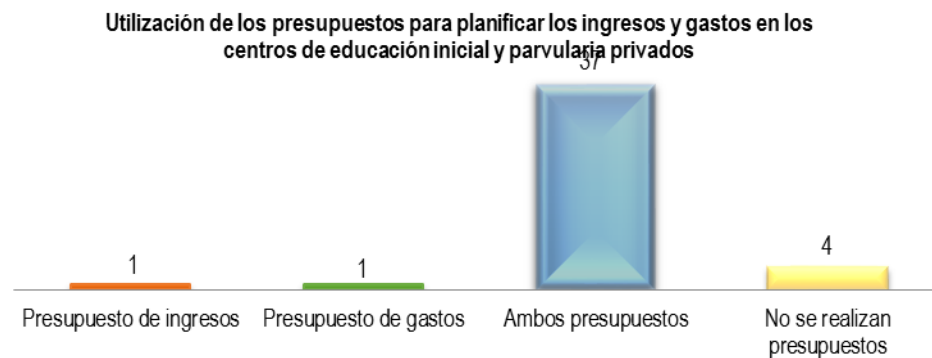
El análisis del punto de equilibrio indica la cantidad de ingresos que necesitará para cubrir sus gastos antes de que pueda lograr una ganancia, para llevarlo a cabo se necesita conocer cuáles son los costos e ingresos. Según los resultados 24 de los encuestados manifiestan conocer el punto de equilibrio del negocio, sin embargo desconocen sobre el control que se debe de llevar, ya que existen muchos factores que inciden en los resultados como son los cambios en los precios, la calidad del servicio, la publicidad, entre otros. Mientras que los 19 restantes expresan desconocer el punto donde sus ingresos se igualan a los costos y gastos. El análisis del punto de equilibrio proporciona una visión panorámica del proceso de planeación, el cual ayuda en la toma de decisiones. En este sentido, el crecimiento económico se encuentra relacionado a dichas decisiones.

**Objetivo:** verificar si se utilizan presupuestos para planificar los ingresos y gastos de la institución.

15. Para planificar los ingresos y gastos, ¿Utilizan alguna de las siguientes herramientas?

Distribución de frecuencia sobre la utilización de presupuestos en centros de educación inicial y parvularia privados, ubicados en el departamento de San Salvador

Herramientas (presupuestos)	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Presupuesto de ingresos	1	2%
Presupuesto de gastos	1	2%
Ambos presupuestos	37	86%
No se realizan presupuestos	4	9%
<b>Total encuestados</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

Con ayuda de los presupuestos, es posible calcular cuánto cuesta operar el negocio, para mejorar el crecimiento económico de las empresas se vuelve necesario controlar y medir todos los resultados, así como tener consideraciones de los ingresos y gastos futuros; la mayoría de las instituciones utiliza tanto el presupuesto de ingresos como el de gastos como herramienta de planeación, ya que según 39 de las instituciones encuestadas identifican los ingreso y gastos a través de los presupuestos, y a pesar de utilizar esta herramienta muy pocas reflejan un crecimiento económico. Asimismo 4 de los encuestados expresan no realizar presupuestos, ya que desconocen acerca de estas herramientas.

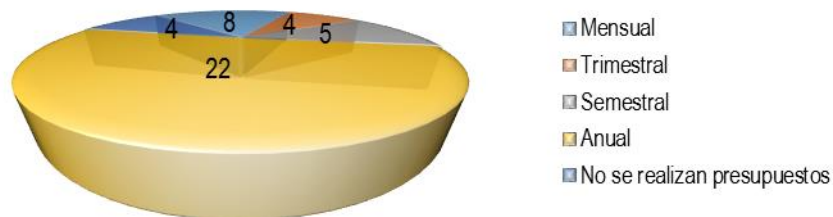
**Objetivo:** indagar la frecuencia con la que elabora el presupuesto de ingreso y/o gastos.

16. En relación al tiempo, ¿Su presupuesto es elaborado de forma?

Distribución de frecuencia sobre el periodo de tiempo en el cual elaboran presupuestos los centros de educación inicial y parvularia privados, ubicados en el departamento de San Salvador

Período de tiempo	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Mensual	8	19%
Trimestral	4	9%
Semestral	5	12%
Anual	22	51%
No se realizan presupuestos	4	9%
<b>Total encuestados</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Frecuencia de elaboración de presupuestos por los centros de educación inicial y parvularia privados



### Análisis:

Según los resultados 39 de los encuestados planifican sus ingresos y gastos a través de los presupuestos. El periodo para el cual son creados los presupuestos de las instituciones es variable, sin embargo en su gran mayoría lo hacen de forma anual, es así que 22 instituciones preparan su presupuesto de forma anual, 8 lo hacen de forma mensual, 5 expresan realizarlos semestralmente, y el resto lo hace de forma trimestralmente. Si bien es cierto que el anticipar los ingresos y gastos en los cuales se incurrirán, o que tantos recursos necesita la entidad para el desarrollo de sus actividades se vuelve fundamental y determinante en el uso efectivo de la información debido a que influye en el crecimiento económico, asimismo es una herramientas en el proceso de planeación ya que los presupuestos nacen en esta etapa, y ayudan a formular estrategias y políticas asociadas con los diferentes pronósticos de la actualidad.

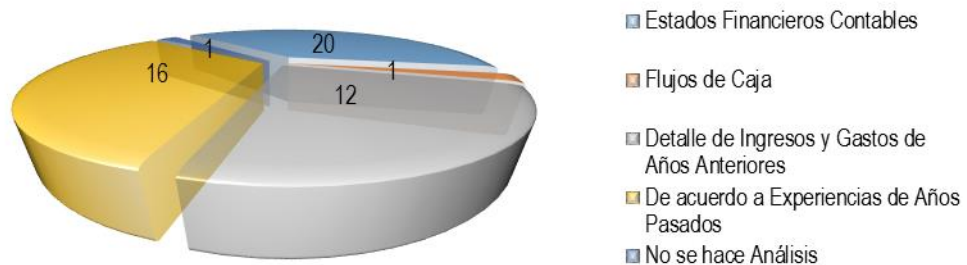
**Objetivo:** conocer la base utilizada por los propietarios, directores y/o administradores de los centros de educación inicial y parvularia, para la toma de decisiones financieras.

17. En la administración de la empresa, ¿Qué información financiera es la base para la toma de decisiones?

Distribución de frecuencia sobre la base utilizada para la toma de decisiones financieras en los centros de educación inicial y parvularia privados, ubicados en el departamento de San Salvador

Base para la toma de decisiones	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Estados financieros contables	20	40%
Flujos de caja	1	2%
Detalle de ingresos y gastos de años anteriores	12	24%
De acuerdo a experiencias de años pasados	16	32%
No se hace análisis	1	2%

Base utilizada por los propietarios, directores y/o administradores de los Centros de Educación Inicial y Parvularia para la toma de decisiones financieras



**Análisis:**

Las decisiones en las empresas son las que determinan el futuro crecimiento económico de las mismas, debido a esto 20 de los encuestados basan sus decisiones en los estados financieros, 16 expresan que su base al momento de tomar las decisiones son las experiencias de años pasados, 12 establecen que los detalles de ingresos y gastos de años anteriores son los que influyen. Los procesos de toma de decisiones necesitan una combinación, ya que exige presión y rapidez, y por lo tanto se debe contar con herramientas que la faciliten, es por este propósito fundamental que nace la planificación para una orientación más específica dentro del entorno empresarial para enfrentar los futuros cambios.

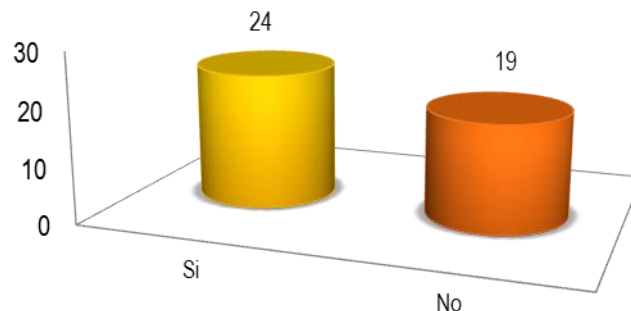
**Objetivo:** identificar si el propietario, administrador y/o director, aplica planes de negocio para el funcionamiento del centro de educación inicial y parvularia.

18. ¿Aplica planes de negocio para el funcionamiento del centro de educación inicial y parvularia?

Distribución de frecuencia sobre la aplicación de planes de negocio para el funcionamiento de los centros de educación inicial y parvularia privados, ubicados en el departamento de San Salvador

Planes de negocio	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Si	24	56%
No	19	44%
<b>Total encuestados</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Aplicación de planes de negocio en los centros de educación inicial y parvularia privados



**Análisis:**

La importancia de los planes de negocio es imprescindible en todo tipo de negocios u organización, ya que es instrumento de planificación y de evaluación, y según los encuestados, 24 empresas expresaron conocer la aplicación un plan de negocio, cabe señalar que a pesar de la aplicación de planes, el crecimiento económico no se ve reflejado, hablar de plan de negocio, es amplio y muchas de las instituciones desconocen lo que maneja un plan de negocio, asimismo 19 de entidades aseveran no aplicarlo. Dentro de un plan de negocio se establece los presepuestos que se necesitan, los objetivos, así como las estrategias que se seguirán para cumplir los objetivos, entre otros.

**Objetivo:** determinar el nivel de importancia que representa para el propietario, director y/o administrador el contar con un plan de negocio que facilite el crecimiento económico del centro de educación inicial y parvularia.

19. ¿Qué nivel de importancia representa para usted el poder contar con un documento guía sobre plan de negocio?

Distribución de frecuencia sobre la importancia del plan de negocio en los centros de educación inicial y parvularia, ubicados en el departamento de San Salvador

Importancia de plan de negocio	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Alto	31	72%
Medio	10	23%
Bajo	2	5%
Ninguno	0	0%
<b>Total Encuestados</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

Los planes de negocio son claves para el desarrollo de las empresas, y efectivas cuando se ejecutan con eficacia en cada actividad planificada. Es así que al consultar en las micro y pequeñas empresas sobre el impacto que representa contar con planes de negocio ordenado; en donde 31 empresas consideran el resultado en sus finanzas, liquides, y rentabilidad del negocio. No obstante manifiestan ausencia de un plan novedoso, con estrategias frescas, flexibles, de acorde a la competitividad del mercado, el cual con ello les permita maximizar las inscripciones en sus centros de educación inicial y parvularia, y recuperarse del leve crecimiento que han experimentado durante los últimos cuatro años.



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Actividad económica:** conjunto de actividades y esfuerzos realizados por los seres humanos con el objeto de satisfacer sus necesidades materiales y espirituales, mediante la producción e intercambio de toda clase de bienes y servicios.

**Administración financiera:** se define por las atribuciones y responsabilidades de los administradores financieros; aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones, las funciones financieras clave son: la Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Por lo tanto, las principales etapas de la administración financiera son: planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa.

**Capacidad administrativa:** aptitud de la dirección de una empresa para alcanzar los objetivos y metas establecidos en las diferentes áreas de la empresa.

**Capacidad instalada:** potencial máximo de producción expresada en unidades de una fábrica, trabajando los turnos para los cuales fue diseñada.

**Capital de trabajo:** recursos financieros que demanda el proceso productivo de una empresa a determinado nivel de operaciones, es decir aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar, es el fondo económico que utiliza la empresa para seguir reinvertiendo y logrando utilidades para así mantener la operación corriente del negocio.

**Costo total de operación:** son todos los costos y gastos en que se incurren en la operación de una empresa, incluyendo los costos directos, gastos de fabricación, gastos de administración, gastos de venta y gastos financieros.

**Costos fijos:** son aquellos en que incurre la empresa, independientemente del nivel de producción de la misma.

**Costos variables:** Son aquellos en que incurre la empresa en forma proporcional a su nivel de producción.

**Crecimiento económico:** es una mejoría de las condiciones tanto internas como externas, así como la implementación de las reformas estructurales, como la financiera

**Demanda:** son las diferentes cantidades de un bien o servicio que los consumidores estarían dispuestos y en condiciones de adquirir, en función de los diferentes niveles de precios posibles, en un determinado período de tiempo.

**Educación inicial:** es la que comienza desde el nacimiento del niño hasta los cuatro años de edad; favoreciendo el desarrollo de lenguaje y juego, por medio de la estimulación temprana.

**Educación parvularia:** es la que comprende normalmente tres años de estudio, con un desarrollo integral del niño/a desde los cuatro a los seis años de edad, la culminación de ésta, autoriza de forma irrestricta el acceso a la educación básica, aunque no sea requisito para acceder directamente a la misma

**Empresa:** unidad económica organizada para alcanzar uno o varios objetivos relacionados con la producción y/o distribución de bienes y servicios. Por la calidad de sus propietarios, las empresas pueden clasificar como individuales, sociedades de hecho y sociedades de derecho.

**Estudio de mercado:** es el estudio de la demanda y oferta de uno o varios productos, con el propósito de establecer los volúmenes con que podría participar; así como el análisis de sus características, precios, comercialización y otros aspectos.

**Estudio de factibilidad:** es aquel que establece la viabilidad o no de un proyecto, desde el punto de vista técnico, económico, financiero, legal, político y social.

**Flujo de caja:** es una proyección de entradas y salidas de efectivo que se estructura en varias columnas que representan los momentos en los que generan los costos y beneficios del proyecto, cada momento refleja dos cosas: los movimientos de caja ocurridos durante un periodo, generalmente de un año y los desembolsos que deben estar realizados para que los eventos del periodo siguiente puedan ocurrir.

**Flujo de efectivo:** es una estimación pormenorizada de los ingresos y egresos en efectivo de una empresa a generarse y ocasionarse en un período determinado, por las operaciones de los mismos.

**Fuentes de financiamiento:** las fuentes de financiación son todos aquellos mecanismos que permiten a una empresa contar con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos de creación, desarrollo, posicionamiento y consolidación empresarial. Es necesario que se recurra al crédito en la medida ideal, es decir que sea el estrictamente necesario, porque un exceso en el monto puede generar dinero ocioso, y si es escaso, no alcanzará para lograr el objetivo de rentabilidad.

**Gastos de administración:** son aquellos en que incurre la empresa en sus funciones de establecer objetivos, planificar, organizar, motivar y controlar sus operaciones, tales como: sueldos y salarios, prestaciones y otros recargos, luz y teléfono, depreciaciones, papelería y otros gastos, alquileres, amortización, gastos de organización y otros afines al área administrativa.

**Gastos financieros:** son aquellos derivados de la utilización de capital ajeno y de operaciones comerciales. Se considera en este rubro: intereses, comisiones y otros recargos sobre préstamos.

**Gastos de venta:** son gastos en que se incurre para hacer llegar los productos al consumidor o distribuidor. Estos gastos son: sueldos y salarios, prestaciones y otros recargos, comisiones, viáticos, transporte y flete, combustible y lubricantes, depreciaciones, publicidad, amortización, gastos de promoción y empaque, todos ellos relacionados con las ventas.

**Ingresos por venta de productos o prestación de servicios:** los ingresos de un proyecto hacen aumentar las utilidades contables de la empresa, ganando las preferencias del consumidor por medio de una estrategia basada en la diferenciación del producto o servicio ofertado.

**Investigación por muestra:** es la recopilación registro y análisis de algunas variables de una parte de los elementos de una población. Dichas variables pueden estar relacionadas con la producción, distribución, venta, entre otros, de un bien o servicio.

**ISNA:** es el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia

**Matriz FODA:** herramienta de planificación mediante la cual se identifican las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para una empresa y las fortalezas y debilidades de ésta.

**Plan de negocio:** es una serie de actividades relacionadas entre sí, para el comienzo o desarrollo de una entidad o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de una empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una compañía, lo que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de dicho proyecto.

**Plan estratégico:** es aquel que se enfoca en la proyección de la empresa, teniendo como objetivo establecer planeaciones a largo plazo, en función de un análisis del entorno y del ambiente interno de la organización.

**Plan de mercadeo:** es la instrumentación de la estrategia de mercadeo. Sólo tiene sentido si previamente ha sido definido el posicionamiento de la organización y el objetivo al que apunta.

**Punto de equilibrio:** el Punto de equilibrio es aquel en el que los ingresos son iguales a los costos, esto es, en el que se obtiene un beneficio igual a cero. La empresa no tiene beneficios ni pérdidas, permite determinar el volumen de ventas a partir del cual dicha empresa obtendrá beneficios.

**Series históricas financieras:** representación numérica de los datos financieros de una empresa, correspondiente a períodos pasados.

**Valor Actual Neto (VAN):** es un parámetro muy usado a la hora de calcular la viabilidad de un proyecto, es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión

**Volanteo:** el volanteo es una de las más antiguas y efectivas formas de hacer llegar un mensaje a la gente, a un costo relativamente bajo, es una estrategia de mercadeo muy utilizada actualmente, con una alta efectividad de comunicación.

MICROEMPRESAS						
N	Correlati	NIT	Departament	Municipio	Nombre Comercial	Razón Social
1	1629	0614-020505-102-1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	KINDER GIRASOLES	AME, S. A DE C. V.
2	2050	0608-220374-101-2	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	KINDER KIDS ARE KIDS	MARIA DE LOURDES PACAS LEMUS
3	3882	0614-110969-107-5	SAN SALVADOR	MEJICANOS	COLEGIO JARDIN - PARVULARIA	MARIA TERESA SOLORZANO OSEGUEDA
4	5477	0614-171204-110-7	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	GRUPO GUICO, S.A. DE C.V.	GRUPO GUICO, S.A. DE C.V.
5	5731	0614-190170-113-4	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	TODAY'S KIDS	SONIA PATRICIA BLANCO DE TREJO
6	5896	0614-190796-102-2	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	COLEGIO LIC. AGUSTIN FERNANDEZ SANTOS	ANA AVELAR ALFARO ASOCIADOS DE C. V.
7	8086	0614-271242-004-6	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	COLEGIO MARIA DE BARATTA	GLADIS DE JESUS HENRIQUEZ DE SALMERON
8	8883	0614-301203-101-4	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	KINDER PEQUEÑOS PASOS	PEQUEÑOS PASOS, S.A. DE C.V.
9	12120	0614-050305-101-8	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MAGICAL GARDEN , S.A. DE C.V.	MAGICAL GARDEN , S.A. DE C.V.
10	12597	0614-110408-105-8	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SADES GROUP, S. A. DE C. V.	SADES GROUP, S. A. DE C. V.
11	13142	0614-170107-102-0	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ENRIEDU, S.A. DE C.V.	ENRIEDU, S.A. DE C.V.
12	13301	0614-181105-105-0	SAN SALVADOR	MEJICANOS	SOCIEDAD MALINALI PARA LA EDUCACION, S. A. DE	SOCIEDAD MALINALI PARA LA EDUCACION, S. A. DE C. V.
13	13658	0614-220704-101-8	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	KINDER LOS GRILLITOS	HEPAGA , S. A. DE C. V.
14	13898	0614-090408-108-4	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ARTE NIÑOS S.A DE C.V.	ARTE NIÑOS S.A DE C.V.
15	14484	0101-090949-001-8	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	KINDERGARDEN BENDIX	FRIDA GRACIELA RAFAELA BEMDIX DE TOBAR
16	16960	0614-090379-001-6	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	LITTLE PEOPLE	GENTECITA, S.A. DE C.V.
17	17934	0413-200974-101-0	SAN SALVADOR	SAN MARTIN	COLEGIO " MARGARITA SALAS	YESENIA PATRICIA CHACON MALDONADO

MICROEMPRESAS					
No	Dirección	Teléfono	Fax	E-mail	CIURV4
1	89 AV. NORTE # 535 COL. ESCALON	2263-4975	2263-4974	jrsac@navigante.com.sv	8510402
2	URB. PADILLA CUELLAR C. LOS CEDROS #56	22849345		jaqueline_hernandez@hotmail.com	8890001
3	AV. CASTRO MORAN # 50	2533-2812	2227-4051	ernestogarciaconta@yahoo.com	8510402
4	CALLE CHURRUCA # 19 URBANIZACION SIGLO XXI	2261-2429	2261-2428	raulsetea@navigante.com.sv	8890001
5	AV. SISIMILES # 3162 COL. YUMURY	2260-0026		no tiene	8510402
6	20 AVENIDA NORTE, RPTO. LA CAMPIÑA, COL. ATLACATL # 2	2286-8427		jcalle_s@yahoo.com	8510402
7	COL. LISBOA PJE. 1 CALLE SAN ANTONIO ABAD S.S.	2274-8837		no tiene	8510402
8	3- CALLE PTE. #5383 COL. ESCALON S.S.	2263-1406		davidjesusacosta@yahoo.com	8890001
9	AVENIDA ARTILLERIA COLONIA GENERAL ARCE # 51	2243-0382			8510402
10	AVENIDA LA FLORESTA # 18 URBANIZACION SAN MATEO	2224-4909	2237-9231		8510402
11	CALLE LA REFORMA #251 COLONIA SAN BENITO	2279-2191			8510402
12	POLIGONO A-1 PASAJE 1 CALLE LA GLORIA RESIDENCIAL LA GLORIA	2260-1908			8510402
13	3A. CALLE PONIENTE # 3839 COL. ESCALON	2298-6418	2298-6418		8510402
14	93 AV. NORTE N. 332 COL. ESCALON, SAN SALVADOR	2264-6184		despacho_castromartinez@yahoo.com	8510402
15	URB. LOMA LINDA CALLE LOS ABETOS #4 S.S.	2273-5485			8510402
16	73 AV. SUR Y C. NVA. #1 CASA #3811, COL. ESCALON	2298-2365	2298-2364	contabilidadsal@canchas-deportivas.co	8510402
17	COL. ALTAVISTA CALLE " A " NORTE POLIGONO 56 # 27	2262-0661	2262-2478	yesicachacon@yahoo.es	8510202

MICROEMPRESAS								
No	Actividad	Personal Remunerado	Personal No Remunerado	Outsourcing	Personal Total Remunerado	INGRESO	ACTIVO	Tipo Formulario
1	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	6	0	0	6		\$ 31,484.23	3
2	GUARDERÍAS INFANTILES	3	0	0	3	\$ 8,425.30	\$ 12,082.52	3
3	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	7	1	0	8	\$ 35,810.84	\$ 55,112.74	3
4	Guarderías infantiles	6	0	0	6		\$ 28,527.62	3
5	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	7	0	0	7		\$ 8,446.87	3
6	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	3	2	0	5	\$ 7,677.00	\$ 24,230.85	3
7	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	4	1	0	5	\$ 22,076.12	\$ 40,852.49	3
8	Guarderías infantiles	9	0	0	9		\$ 12,346.64	3
9	Servicio de educación preescolar y primaria integrada privada	6	2		8		\$ 13,601.53	3
10	Servicio de educación preescolar y primaria integrada privada	8	0		8		\$ 18,913.42	3
11	Servicio de educación preescolar y primaria integrada privada	6	0	0	6		\$ 83,727.42	3
12	Servicio de educación preescolar y primaria integrada privada	2	0	0	2		\$ 39,811.78	3
13	Servicio de educación preescolar y primaria integrada privada	6	0		6		\$ 44,432.76	3
14	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	4	0	0	4		\$ 15,644.33	3
15	Servicio de educación preescolar y primaria integrada privada	3	0	0	3		\$ 18,450.46	10
16	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	0	7	0	7	\$ 61,786.22	\$ 212,703.65	3
17	ENSEÑANZA PREESCOLAR PRIVADA (JARDINES INFANTILES)	0	7	0	7	\$ 14,906.00	\$ 51,654.60	3

PEQUEÑAS EMPRESAS						
No	Correlativo	NIT	Departamento	Municipio	Nombre Comercial	Razón Social
1	313	0614-060405-105-1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PAMPANITOS, S. A DE C. V.	PAMPANITOS, S. A DE C. V.
2	386	0614-051252-008-4	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	COLEGIO HERMANAS AGAZZY	ANTONIO VALDEZ GOMEZ
3	712	0614-010558-012-2	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	COLEGIO MARIA DE BRUNNER "JARDIN INFANTIL PA	ELSA TRINIDAD RIVAS DE URRUTIA
4	1181	0614-100701-103-7	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	EL BARQUITO DE PAPEL, S.A DE C.V.	EL BARQUITO DE PAPEL, S.A DE C.V.
5	1451	0614-130492-104-2	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	COLEGIO DAVID LIVINGSTONE	MIRA S.A. DE C.V
6	1663	0614-150792-107-2	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PREDUCA ,S.A DE C.V	PREDUCA ,S.A DE C.V
7	1817	0614-161292-104-5	SAN SALVADOR	MEJICANOS	COLEGIO ARCOIRIS DE ENSUEÑO	EDUCACIONES PARVULARIA , S.A. DE C.V.
8	1861	0614-170709-101-5	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	KABOO KIDS, S.A. DE C.V.	KABOO KIDS, S.A. DE C.V.
9	1907	0614-171296-103-6	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	POWER KIDS, S.A. DE C.V.	POWER KIDS, S.A. DE C.V.
10	2398	0614-230358-006-9	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	KINDER MIS PRIMEROS GARABATOS	ANA SILVIA PEÑA DE HERNANDEZ
11	2400	0614-230395-105-0	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	COLEGIO SIMON BOLIVAR	VALDEZ SERRANO, S.A. DE C.V.
12	2574	0614-250378-001-7	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	KINDER CHILDREN'S	THE CHILDREN'S WORLD SCHOOL, S.A DE C.V.
13	2655	0614-260210-103-8	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CENTRO DE ENSEÑANZA NACIONES UNIDAS,S.A. DE	CENTRO DE ENSEÑANZA NACIONES UNIDAS,S.A. DE C.V.
14	2898	0614-281092-105-7	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ABC KID'S SCHOOL , S. A. DE C. V.	ABC KID'S SCHOOL , S. A. DE C. V.
15	2976	0614-290793-102-2	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CENTRO EDUCATIVO PARVULARIO S. A. DE C. V.	CENTRO EDUCATIVO PARVULARIO S. A. DE C. V.
16	3023	0614-300300-120-0	SAN SALVADOR	SOYAPANGO	LICEO JUAN CALVINO ,S.A DE C.V	L.J. CALVINO ,S.A DE C.V
17	3188	0619-180561-002-0	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	COLEGIO, KINDER Y GUARDERIA TEMACH	TRANSITO DEL ROSARIO TICAS DE TOVAR
18	3220	0805-100156-001-7	SAN SALVADOR	SOYAPANGO	LICEO 10 DE MAYO	JOSE MAURICIO FIGUEROA MELENDEZ
19	3304	1010-090562-101-0	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	COLEGIO PROF. GLORIA ESPERANZA ARBAIZA DE GU	SOFIA EMPERATRIZ AYALA FRANCO
20	3534	1306-010444-002-6	SAN SALVADOR	AYUTUXTEPEQUE	COLEGIO SAN FRANCISCO DE ASIS	DOLORES AMPARO AGUILAR DE TURCIOS
21	3674	9483-260158-001-9	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MI CASITA MONTESSORI	ANA YOLANDA RUIZ CARREON
22	4034	0614-160502-105-5	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	J.JOP , S.A. DE C.V.	J.JOP , S.A. DE C.V.
23	4099	0614-090192-105-7	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	FIGUEROA GONZALEZ S.A. DE C.V.	FIGUEROA GONZALEZ S.A. DE C.V.
24	4111	0614-200100-101-0	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	GYMBOREE PLAY AND MUSIC	ACETEP, S.A. DE C.V.
25	4372	0614-100306-109-9	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	JARDIN DE NIÑOS CARITAS ALEGRES, S. A. DE C. V.	JARDIN DE NIÑOS CARITAS ALEGRES, S. A. DE C. V.
26	4732	0614-081099-104-4	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	KINDERGARTEN AMERICAN CHILDREN PARADISE	LA PALENTINA, S.A. DE C.V.



PEQUEÑAS EMPRESAS					
No	Direccion	Telefono	Fax	Email	CIURV4
1	CALLE A SAN ANTONIO ABAD # 3529	2274-1274	2274-1274	restradao@yahoo.com	8890001
2	DIAGONAL ARTURO ROMERO # 216	2235-3674			8510402
3	BLVD. UNIVERSITARIO # 2036 COL. EL ROBLE	2225-3186	2225-3186		8510402
4	AV. LA REVOLUCION PASAJE 6 CASA N°156 COL. SAN BENITO, SAN SALVADOR	2275-9801	2275-9802		8510402
5	7A CALLE PONIENTE # 4038 COL. ESCALON	2263-3585		colegio_livingstone@yahoo.com	8510402
6	11 CALLE PTE. Y CALLE EL MIRADOR #4215, COL. ESCALON	2263-3706		asdehuevo@gmail.com	8510402
7	COL NUEVA METROPOLIS, CALLE ANTIGUA A ZACAMIL, POLIGONO A NO.5, MEJICANOS SAN	2284-2879	2284-2879	no tienen	8510402
8	AV. LAS PALMAS # 161 COL. SAN BENITO	2232-6905		no tiene	8510402
9	CALLE LOS EUCALIPTOS COLONIA LAS MERCEDES #139	2223-5006		alfredolopez@gmail.com	8510402
10	URB. PADILLA CUELLAR, PJE. LOS PINOS # 29	2226-5642	2226-5642	anasilvia_henandez@hotmail.com	8510402
11	CALLE GABRIELA MISTRAL # 566 COL. CENTROAMERICA SAN SALVADOR	2225-9545		navasrodriguez@123.com.sv	8510402
12	CALLE Y COL. MAQUILISHUAT #24 SAN SALVADOR .	2275-5622	2275-5622	oasdiaz@hotmail.com	8510402
13	CIUDAD SATELITE,POLG."R",PSJ. ARIES,CASA# 9,S.S.	2274-3081	2274-3081	hugonajera.martinez@gmail.com	8510402
14	7A. CALLE PONIENTE # 5037 COL. ESCALON	2264-0508	2264-0508		8510402
15	AV. LAS DALIAS COL. SAN FRANCISCO # 5-A, S.S.	2298-8406	2298-8406	francocordovag@yahoo.com	8510402
16	CALLE A TONACATEPEQUE #5 ,COLONIA SAN JOSE 1 #3-4 Y 5 CALLE PPAL. CANTON EL LIMON	2292-2949		alfalit@navegante.com.sv	8510402
17	27 AV. NTE. # 1115, COL. MÉDICA, SAN SALVADOR, SAN SALVADOR	2225-8138	2225-8136		8510402
18	URB. MONTES DE SAN BARTOLO IV POLG. 16 PJE. 13 # 74	2291-6826		cintiaverenicastro@yahoo.com	8510402
19	29 AV. NORTE Y 21 CALLE PONIENTE NO. 1167	2225-0375			8510402
20	1ª CALLE PTE. # 29 URB. BONANZA	2272-0779		maon_oso@hotmail.com	8510402
21	CALLE DEL MIRADOR #15-288 COL. ESCALON	2263-1050		jorsal1629@yahoo.es	8510402
22	CALLE CONCEPCION Y 12 AV. NTE. # 149 BARRIO CONCEPCION	2222-3080			8510402
23	91 AV. NTE.Y 3A. C. PTE. COLONIA ESCALON CASA NO. 23	2263-6720	2242-2769	no tiene	8510402
24	93 AVENIDA NORTE N°630	2263-2410	2263-5865		8510402
25	CALLE CIRCUNVALACION # 334 , COL. SAN BENITO	2263-8063	2264-5490		8510402
26	AV. LAS PALMAS, N°. 24, COL. SAN BENITO, ATRAS DE CIFCO	2223-7436		rolrodm@yahoo.com	8510202

PEQUEÑAS EMPRESAS								
No	Actividad	Personal Remunerado	Personal No Remunerado	Outsourcing	Personal Total Remunerado	INGRESO	ACTIVO	Tipo Formulario
1	GUARDERÍAS INFANTILES	16	0	0	16	\$ 116,522.50	\$ 40,998.58	3
2	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	12	0	0	12	\$ 19,755.99	\$ 57,457.44	3
3	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	43	0	0	43		\$ 153,248.73	3
4	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	20	0	0	20	\$ 299,946.65	\$ 59,192.37	3
5	Servicio de educación preescolar y primaria integrada privada	28	0	0	28		\$ 135,913.69	3
6	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	16	2	0	18	\$ 98,538.36	\$ 106,931.90	3
7	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	11	0	0	11		\$ 14,479.84	3
8	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	10	0	0	10		\$ 5,519.22	3
9	Servicio de educación preescolar y primaria integrada privada	12	0	0	12		\$ 24,073.39	3
10	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	12	0	0	12		\$ 8,299.55	3
11	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	12	1	0	13		\$ 47,091.52	3
12	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	40	1	0	41	\$ 357,074.23	\$ 56,861.12	3
13	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	8	4	0	12	\$ -	\$ 4,000.00	10
14	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	30	1	0	31	\$ 294,254.58	\$ 75,724.71	3
15	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	28	0	0	28	\$ 150,829.50	\$ 45,420.75	3
16	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	11	0	0	11		\$ 17,292.97	3
17	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	12	0	0	12		\$ 224,607.69	3
18	Servicio de educación preescolar y primaria integrada privada	28	0	0	28		\$ 159,926.99	3
19	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	14	1	0	15	\$ 100,588.37	\$ 30,576.80	3
20	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	16	0	0	16		\$ 159,088.29	3
21	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	16	0	0	16		\$ 282,176.80	3
22	Servicio de educación preescolar y primaria integrada privada	23	0		23		\$ 30,666.00	3
23	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	19	0	0	19	\$ 127,414.30	\$ 316,445.38	3
24	Servicio de educación preescolar y primaria integrada privada	28	0		28		\$ 134,983.23	3
25	SERVICIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR Y PRIMARIA INTEGRADA PRIVADA	20	0	0	20	\$ 152,866.73	\$ 49,506.26	3
26	ENSEÑANZA PREESCOLAR PRIVADA (JARDINES INFANTILES)	2	15	0	17	\$ 150,545.38	\$ 48,544.36	3

**Fecha de entrevista:** 05 de mayo del 2013

**Entrevistado(as):** Lic. Rina de Aparicio

**Cargo:** jefa de coordinación del ISNA

**Temática:** Obligaciones del ISNA en relación a los centros de educación inicial y parvularia de El Salvador

Según información brindada por jefa de coordinación del ISNA, Licda. Rina de Aparicio, la cual especifica que las funciones que el ISNA tiene establecidas en referencia a los centros de educación inicial y parvularia de El Salvador se centralizan actualmente a la supervisión, desde el perspectiva de velar por el cumplimiento de los derechos de los niños y niñas que reciben este tipo de servicio; tomando en cuenta que en Ley General de Educación establece al Ministerio de Educación como encargado de controlar a este tipo de centros educativos.

Cabe mencionar que según datos proporcionados por Jefa de coordinación del ISNA, en El Salvador existen sesenta y cinco, micro y pequeña empresas privadas; las cuales han mostrado un decrecimiento. Asimismo establece que en estos centros se dedican al cuidado de los niños en su formación inicial hasta los 6 años de edad, así también existen centros de educación inicial y parvularia públicos, de estos el ISNA administra catorce instituciones.

Es importante destacar que la Constitución de la República reconoce a la familia como la base fundamental de la sociedad, más sin embargo el presupuesto estatal designado al área de la niñez, es bastante pequeño ante el incremento de la demanda de servicios relacionados al cuidado y protección de los niños.

## Conclusiones

1. La responsabilidad de acreditación, supervisión y evaluación de los centros de educación inicial y parvularia corresponde al Ministerio de Educación, según reforma realizada a la Ley General de Educación, artículo 16. Actualmente el ISNA se encuentra en traspaso de las obligaciones hacia el ministerio de educación.
2. Según datos del ISNA el sector en estudio no ha manifestado crecimiento financiero. En El Salvador existen sesenta y cinco, micros y pequeña empresas privadas.
3. La función primaria de ISNA es proteger a niños (as), en referencia a la verificación del incumplimiento de los derechos en los centros de educación inicial y parvularia.

## CUADRO COMPLETO DE AMORTIZACION DE PRÉSTAMO BANCARIO

El Rincón de los Peques

Cuadro de amortización préstamo bancario

Valores expresados en US\$ de los Estados Unidos de América

Préstamo por 4,000.00

Calculo de cuota 150.89

Tasa anual 17.00%

Tasa efectiva Mensual 1.42%

Periodo 36 meses

Mes	Saldo	Cuota	Intereses	Comision Admón	Seguro	IVA seguro	amortizacion a capital	Saldo
0	4,000.00	-	-	-	-	-	-	4,000.00
1	4,000.00	150.89	56.67	4.95	2.95	0.38	85.94	3,914.06
2	3,914.06	150.89	55.45	4.95	2.95	0.38	87.16	3,826.89
3	3,826.89	150.89	54.21	4.95	2.95	0.38	88.40	3,738.50
4	3,738.50	150.89	52.96	4.95	2.95	0.38	89.65	3,648.85
5	3,648.85	150.89	51.69	4.95	2.95	0.38	90.92	3,557.93
6	3,557.93	150.89	50.40	4.95	2.95	0.38	92.21	3,465.72
7	3,465.72	150.89	49.10	4.95	2.95	0.38	93.51	3,372.21
8	3,372.21	150.89	47.77	4.95	2.95	0.38	94.84	3,277.37
9	3,277.37	150.89	46.43	4.95	2.95	0.38	96.18	3,181.19
10	3,181.19	150.89	45.07	4.95	2.95	0.38	97.54	3,083.65
11	3,083.65	150.89	43.68	4.95	2.95	0.38	98.93	2,984.72
12	2,984.72	150.89	42.28	4.95	2.95	0.38	100.33	2,884.39
<b>Sub totales año 1</b>		<b>1,810.73</b>	<b>595.72</b>	<b>59.40</b>	<b>35.40</b>	<b>4.60</b>	<b>1,115.61</b>	<b>2,884.39</b>
13	2,884.39	150.89	40.86	4.95	2.95	0.38	101.75	2,782.64
14	2,782.64	150.89	39.42	4.95	2.95	0.38	103.19	2,679.45
15	2,679.45	150.89	37.96	4.95	2.95	0.38	104.65	2,574.80
16	2,574.80	150.89	36.48	4.95	2.95	0.38	106.13	2,468.67
17	2,468.67	150.89	34.97	4.95	2.95	0.38	107.64	2,361.03
18	2,361.03	150.89	33.45	4.95	2.95	0.38	109.16	2,251.87
19	2,251.87	150.89	31.90	4.95	2.95	0.38	110.71	2,141.16
20	2,141.16	150.89	30.33	4.95	2.95	0.38	112.28	2,028.88
21	2,028.88	150.89	28.74	4.95	2.95	0.38	113.87	1,915.01
22	1,915.01	150.89	27.13	4.95	2.95	0.38	115.48	1,799.53
23	1,799.53	150.89	25.49	4.95	2.95	0.38	117.12	1,682.41
24	1,682.41	150.89	23.83	4.95	2.95	0.38	118.78	1,563.63
<b>Sub totales año 2</b>		<b>1,810.73</b>	<b>390.57</b>	<b>59.40</b>	<b>35.40</b>	<b>4.60</b>	<b>1,320.76</b>	<b>1,563.63</b>
25	1,563.63	150.89	22.15	4.95	2.95	0.38	120.46	1,443.18
26	1,443.18	150.89	20.44	4.95	2.95	0.38	122.17	1,321.01
27	1,321.01	150.89	18.71	4.95	2.95	0.38	123.90	1,197.11
28	1,197.11	150.89	16.96	4.95	2.95	0.38	125.65	1,071.46
29	1,071.46	150.89	15.18	4.95	2.95	0.38	127.43	944.03
30	944.03	150.89	13.37	4.95	2.95	0.38	129.24	814.79
31	814.79	150.89	11.54	4.95	2.95	0.38	131.07	683.72
32	683.72	150.89	9.69	4.95	2.95	0.38	132.92	550.80
33	550.80	150.89	7.80	4.95	2.95	0.38	134.81	415.99
34	415.99	150.89	5.89	4.95	2.95	0.38	136.72	279.27
35	279.27	150.89	3.96	4.95	2.95	0.38	138.65	140.62
36	140.62	150.89	1.99	4.95	2.95	0.38	140.62	(0.00)
<b>Sub totales año 3</b>		<b>1,810.73</b>	<b>147.70</b>	<b>59.40</b>	<b>35.40</b>	<b>4.60</b>	<b>1,563.63</b>	<b>(0.00)</b>
<b>Totales</b>		<b>5,432.20</b>	<b>1,133.99</b>	<b>178.20</b>	<b>106.20</b>	<b>13.81</b>	<b>4,000.00</b>	

**Fecha de entrevista:** 29 de noviembre del 2013

**Entrevistado(as):**

**Cargo:** Directora de Centro de Educación Inicial y Parvularia

**Temática:** Funcionamiento de la empresa y determinar la importancia que tiene el establecer un plan de negocio.

**Objetivo:** Obtener información del centro de educación inicial y parvularia privado, “El Rincón de los Peques” para conocer el funcionamiento de la empresa y determinar la importancia que tiene el establecer un plan de negocio, adecuado y competitivo, que facilite el crecimiento económico de la entidad.

A continuación se detalla información brindada por Directora del centro educativo:

1. ¿Cómo nace “El Rincón de los Peques”?

Desde el inicio de operaciones estuvo ubicado en el municipio de Ayutexepeque, “El Rincón de los Peques” según comenta la Directora, la idea del negocio nace principalmente pensando en aquellas madres solteras que no cuentan con ningún tipo de familiar que le pudiese cuidar los hijos; ya que al tener que desplazarse al ámbito laboral surge la necesidad de este servicio, asimismo siempre se implementó con un enfoque de cuotas accesibles.

2. ¿Cuántos años tiene de funcionar la institución?

El centro educativo cuenta con 7 años de estar en el mercado, según nos afirma Directora del centro, y desde sus inicios ha mantenido la ubicación en el municipio de Ayutexepeque, en el departamento de San Salvador.

3. ¿Qué servicios de educación ofrece el centro? y ¿por qué?

“El Rincón de los Peques”, es una institución privada con fines de lucro, dedicada a la prestación del servicio de educación inicial y parvularia, dentro de los servicios que ofertan están:

- Guarderías, desde los tres meses de edad
- Pre escolar, al cual se trata de realizar una estimulación temprana
- Maternal, que es a partir de los tres años de edad.

- Parvularia, hasta los seis años, que es cuando están listos para incorporarse a la educación primaria en cualquier escuela o colegio. La búsqueda constante del centro educativo es proveer una educación integral, ya que se evalúa al niño, el comportamiento, el aprendizaje dentro de los primeros meses.
4. Como podría usted definir ¿A qué se deben los años de la institución? y ¿cuál es su perspectiva para el futuro?  
Según afirma directora las perspectivas para la institución es el crecimiento anual, tomando en cuenta que a la fecha año con año han reflejado un incremento de niños, y minimizar la deserción escolar.
  5. ¿Qué factores considera que inciden en el crecimiento económico del centro?  
Para el administrador del centro considera que la publicidad ha sido un factor que ha afectado el crecimiento, ya que a pesar de tener buena ubicación, así como las recomendaciones de los actuales clientes; falta analizar los factores económicos; tanto del centro como de los padres (clientes) del mismo, siendo este un factor que determina los futuros ingresos del negocio.
  6. ¿Utiliza planes de negocio en el centro?  
Actualmente no utiliza ningún tipo de plan de negocio, según entrevista facilitada a equipo de trabajo.
  7. ¿Cuál es la visión y misión institucional?  
Actualmente, la institución realiza el mayor de los esfuerzos por mantenerse en el mercado, ofreciendo cuotas módicas, las cuales están calculadas con un leve aumento a las cobradas al inicio de operaciones, si bien es cierto que es conveniente mantener un cobro atractivo al público, también es importante considerar un correcto equilibrio entre los ingresos y los gastos institucionales.
  8. ¿Antes de comenzar a funcionar, realizaron estudios de mercado?  
Antes de funcionar el negocio del centro de educación, no se realizó ningún tipo de investigación de mercado; es importante mencionar que la población de los niños que encuentran inscritos en el centro de educación alrededor del 90% pertenece a la colonia Santísima Trinidad.

9. ¿Considera que la competencia les ha afectado en los últimos años?

Según comenta directora, la competencia no ha sido un factor que afecte el crecimiento económico en los últimos años del centro de educación, ya que se promueve el cuidado personalizado a los niños, además se procura que la atención al niño, este puede sentirse como en casa, adicional el cuidado e higiene que se mantiene en la alimentación de los menores.

10. ¿Cuál es la base para las decisiones financieras?

La base o criterios para las decisiones financieros se encuentran íntimamente relacionadas a las cuotas percibidas, y se mantienen expectativas de incrementar las matriculas, siempre tomando de base la información histórica que se posee.

11. ¿Conoce el punto de equilibrio de la institución?

Así lo especifica directora del centro, que para el caso de kínder y parvularia es factible determinar o cuantificar los ingresos que percibirán para los próximos períodos, no obstante, este no es el caso del área de guardería, ya que existe más inestabilidad para la continuidad de los niños para próximos periodos.

12. ¿Cuál es el nivel de importancia de la ubicación geográfica del centro?

La ubicación geográfica ha sido trascendental y el lugar actual es estratégico, por tener cercanía con las colonias, y acceso a las unidades de transporte, nos comenta Directora del centro.

13. ¿Conoce los elementos de un plan de negocios? ¿Aplica planes de negocios para el funcionamiento del centro?

Según directora considera que un plan de negocio facilitará la ampliación en la prestación de los servicios, asimismo que este sea entendible, practico y además surge la necesidad que incorpore estrategias que deben aplicarse para obtener una mayor rentabilidad del negocio.