

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Proyecto de Graduación

**“Mapa estratégico para la creación de un
jardín de infantes en Escazú”**

Elaborado por

**Stella Bottazzi Fernández
William Zúñiga Navarro**

Profesora Asesora

Dra. Lizette Brenes B.

Fecha de presentación: 1 de octubre de 2003

Índice

Introducción	4
1- Definición del problema / necesidades	5
2- Análisis de Medio Ambiente	5
2.1. Antecedentes de la Organización	5
2.2. Resultados del Estudio de Mercado	5
2.3. Resultados del Estudio Técnico	6
2.4. Resultados del Estudio Legal	6
2.5. Resultados del Estudio Financiero	7
2.6. Resultados del Análisis de Riesgos	7
3. OBJETIVOS	8
3.1. Objetivo general	8
3.2. Objetivos específicos	8
4. PRESENTACIÓN DE ALTERNATIVAS	8
4.1. Planteamientos Estratégicos: Hacia el menú	8
4.1.1. Cuadro de Mando Integral	9
4.1.2. Diagramas Ishikawa	9
4.1.3. Uno a uno	13
4.1.4. Matriz de triangulación	13
4.2. Menú estratégico general	14
5. SELECCIÓN DE LA DECISIÓN	16
6. PLAN DE ACCIÓN	17
7. Conclusiones	18
BIBLIOGRAFÍA	20
ANEXOS	21
A1. ESTUDIO DE MERCADO	21
A1.1. Objetivos del estudio de mercado	21
A1.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	21
A1.3. REQUISITOS DEL MERCADO	23
A1.3.1. Distribución geográfica	23
A1.3.2. Cantidad de niños por hogar	24
A1.3.3. Estado civil de la madre	24
A1.3.4. Nivel académico alcanzado por la madre	25
A1.3.5. ¿Se encuentra o no el niño en un jardín de infantes?	25
A1.3.6. Servicios requeridos por el público	26
A1.3.7. Horario requerido por el público	27
A1.4. Conclusiones del estudio de mercado	27
A2. ESTUDIO TÉCNICO	28
A2.1. Objetivos del estudio técnico	28
A2.2. Estudio de la infraestructura	28
A2.2.1. Capacidad de Aulas	28
A2.2.2. Área total del edificio, diseño del edificio, descripción del edificio, etc.	28
A2.2.3. Muebles para efectos didácticos	30

A3. AMBIENTE LEGAL	30
A4. Cronograma de actividades	34
A5 - Estudio económico y Financiero	34
A5.1. Definición de la cantidad de periodos.....	34
A5.2. Aumento en el costo de vida.....	34
A5.3. Tasa de interés.....	35
A5.4. Inversión inicial.....	35
A5.5. Flujo de caja proyectado	35
A5.6. Resultados del estudio financiero	37
A6. Análisis de Riesgos	38
A6.1. Riesgos de concentración.....	38
A6.2. Riesgos de mercado	38
A6.3. Riesgos de abandono.....	39
A6.4. Riesgo de no pago.....	39
A7. Marco estratégico.....	40
A7.1. VISION DE LA EMPRESA	41
A7.2. MISION DE LA EMPRESA	41
A8. Diagnóstico	42
A8.1. Factores Claves del Exito.....	42
A8.2. Oportunidades y Amenazas	42
A8.3. Competencia Directa.....	43
A8.4. Nivel de impacto de las Oportunidades y de las Amenazas	43
A8.5. Ponderación de los FCE.....	44
A8.6. Ponderación de las oportunidades y las amenazas.....	45
A8.7. Foda Relativo	47
A8.8. Análisis de las cinco fuerzas	51

Mapa estratégico para la creación de un *jardín de infantes* en Escazú

Introducción

Escazú se ha convertido en un centro de desarrollo no solamente urbano, sino también un centro de desarrollo comercial. Dentro del campo comercial es posible encontrar una oferta de mercado no solo a nivel de venta de productos sino a nivel de venta de servicios.

Dentro de este ámbito, uno de los servicios que actualmente tiene un auge vertiginoso está relacionado con el campo de la educación. Hoy en día es posible encontrar diversos tipos de instituciones educativas, a nivel maternal, preescolar, escolar, colegial y universitario.

Los autores de este trabajo han mantenido contacto con una familia residente en Escazú que desea incursionar en uno de estos campos, más específicamente en el campo de la educación preescolar. Esta familia, aunque tiene los recursos para levantar una institución educativa de tal envergadura, no tiene el conocimiento para soportar administrativamente el proyecto como tal.

A nivel de recursos, esta familia cuenta con miembros con educación formal en psicopedagogía, en lengua inglesa, en computación y en música. Además cuentan con cierto nivel de infraestructura que puede ser modificada para tales objetivos.

Con base en lo anterior, los autores de este trabajo (el cual se presenta como un caso) se dieron a la tarea de crear un mapa estratégico que le permita a los interesados levantar una institución preescolar en el área.

Para lograr dicho objetivo, los autores tuvieron que realizar un estudio del medio ambiente, a nivel mercadológico, financiero, legal y técnico, los cuales se encuentra documentados en los apéndices del texto. Este estudio, que sintetiza un análisis de factibilidad, fue fundamental para cimentar las bases que sirvieron posteriormente para definir las estrategias futuras.

La metodología logra guiar al analista a través de un proceso sistémico para así obtener una visión clara de la posición futura de la empresa en el mercado, y además, para lograr conocer tanto como sea posible de la organización interna con el fin primordial de extraer un diagnóstico preciso y así proponer las estrategias necesarias para lograr una posición de privilegio en el mercado en el cual la empresa se desenvuelve de forma sostenible.

Este trabajo detalla todos los pormenores de los estudios realizados para tal fin.

1- Definición del problema / necesidades

El problema relacionado con este proyecto queda definido de la siguiente forma:

“Necesidad de determinar si es posible aplicar una estrategia exitosa para la apertura de un jardín de infantes en Escazú”

Para lograr lo anterior, el proyecto conlleva dos partes: primero el desarrollo de los estudios que demuestren tanto la factibilidad como el retorno a la inversión del proyecto, y segundo, la documentación correspondiente a las estrategias que se deben implementar.

2- Análisis de Medio Ambiente

A nivel de estudios de factibilidad, es necesario realizar una serie de análisis iniciales, los cuales se detallan a continuación:

2.1. Antecedentes de la Organización

Con base en el hecho que este es un proyecto que va a ser implementado, en esta sección se presenta el planteamiento futuro de la organización.

La empresa va a ser un jardín de niños, dedicada a la educación de infantes con edades comprendidas entre los tres y los cinco años. Los servicios que va a ofrecer la institución es la atención integral de servicios educativos, a nivel grupal e individual, el servicio de análisis profesionales a nivel psicopedagógico, y la consultoría a nivel familiar para el exitoso desarrollo del infante mediante el aprendizaje de métodos educativos por parte de los padres y/o encargados.

La empresa va a ser de tipo familiar. Dentro de este campo, la directora de la institución posee una maestría en psicopedagogía, y varios de los miembros de la familia poseen experiencia en la enseñanza de artes musicales e idioma inglés.

La institución se va a localizar cerca del centro del cantón de Escazú, en San José. El mercado meta que pretende capturar es la clase entre media y alta del cantón y sus distritos aledaños, tales como Guaghipelín, San Antonio, San Miguel, San Rafael, Bello Horizonte, etc.

2.2. Resultados del Estudio de Mercado

El estudio de mercado ([el cual se presenta en el anexo A1](#)) presentó los resultados que se muestran a continuación:

Con base en el estudio de la competencia, los otros jardines de infantes que se han identificado como competencia directa son "Maternal Koala", "Papillón", y "Kids Academy". Los otros kinders de la región se encuentran dirigidos a otro tipo de mercado.

La demanda de servicios de jardín de infantes brindados en Escazú se encuentra actualmente insatisfecha, en lo que se refiere tanto en cobertura de población como en calidad y cantidad de servicios.

El mercado de Escazú demanda los siguientes servicios de un jardín de infantes:

- a- Educación General
- b- Segundo Idioma
- c- Educación deportiva – natación
- d- Desarrollo grupal y análisis psicopedagógico
- e- Atención individualizada.
- f- Pre-jardín de infantes y Jardín de infantes.
- g- Clases de artes plásticas y / o musicales.
- h- Horarios matutinos.

2.3. Resultados del Estudio Técnico

El estudio técnico ([presentado en el anexo A2](#)) muestra que la familia cuenta con instalaciones básicas que deben ser remodeladas para poder desarrollar el proyecto.

En general la capacidad técnica que se necesita para iniciar el proyecto es:

- Acondicionamiento de las instalaciones existentes para cubrir una capacidad igual a 30 estudiantes (remodelación de 120.04m² correspondiente al edificio y 102.12 m² de área verde). Esta cantidad de estudiantes representa la capacidad máxima del proyecto.
- Amueblar apropiadamente el área de clase y oficinas con los recursos didácticos necesarios y adecuados para los estudiantes y profesores.

2.4. Resultados del Estudio Legal

El estudio legal ([presentado en el anexo A3](#)) muestra que es necesario:

- Solicitar una patente para el negocio.
 - Tramitar los Servicios Sanitarios correspondientes.
 - Inscribir la institución en el Ministerio de Educación
 - Verificar que todas las regulaciones referentes a dimensiones, áreas y facilidades físicas sean respetadas.
 - Asegurar un ambiente sano y libre de riesgos para los educandos y profesores.
-

2.5. Resultados del Estudio Financiero

También fue necesario realizar un estudio de proyecciones financieras a diez años plazo ([el cual se detalla en el anexo A5](#)). Este estudio demostró lo siguiente:

El resultado positivo del VAN ($\$15.838.121.97$) demuestra que al sustraer la inversión inicial a las componentes proyectadas a valor futuro del flujo de caja a una tasa de interés muy superior a la tasa pasiva en un periodo de diez años, se presenta un excedente monetario, lo cual indica que el proyecto es rentable.

El resultado del TIR indica que el proyecto deja de ser atractivo para cualquier inversionista si la tasa básica pasiva supera el 42.35%. Los datos muestran que en los últimos seis años los valores máximos de dicha tasa se han encontrado si acaso levemente por encima de la mitad de dicho valor, lo cual garantiza también la rentabilidad del proyecto.

El Periodo de recuperación indica que las ganancias reales se van a presentar a partir del quinto año de operación, es decir, la inversión inicial es recuperable después del cierre del cuarto año fiscal.

El índice de deseabilidad demuestra que un relación de 2.03. Este índice podría compararse con un proyecto en el cual se requiera una inversión inicial similar a un plazo similar para poder escoger en cuál proyecto invertir.

El punto de quiebre de equilibrio para lograr la rentabilidad del proyecto es de 18 estudiantes. El estudio de mercado mostró que existe la demanda en el cantón para lograr una matrícula muy superior a esa cantidad. Es más, informaciones posteriores detallan que a los jardines de infantes del cantón acuden también niños de familias que residen en áreas aledañas.

De todo lo anterior se concluye que el proyecto es rentable y seguro en todo sentido.

2.6. Resultados del Análisis de Riesgos

El [anexo A6](#) detalla el análisis de riesgos realizado. Con base en el mismo se concluye que:

Es necesario enfocar el esfuerzo de propaganda y publicidad hacia la clase media y hacia la clase alta, pues son estos dos estratos sociales los que presentan un menor riesgo de abandono.

También es necesario establecer reglas de pago estrictas con un interés asociado a mora, de manera que se cubra el riesgo de no pago.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

- Determinar las estrategias correctas que deben seguirse para la exitosa apertura de un *jardín de infantes* en Escazú

3.2. Objetivos específicos

- Definir la Visión y la Misión del nuevo *jardín de infantes*.
- Determinar cuales son los factores claves del éxito asociados al negocio potencial.
- Realizar un análisis FODA para el proyecto en mención.
- Aplicar herramientas de análisis que permita extraer un menú estratégico.
- Definir una serie de indicadores que permitan controlar la ejecución de las estrategias planteadas.

4. PRESENTACIÓN DE ALTERNATIVAS

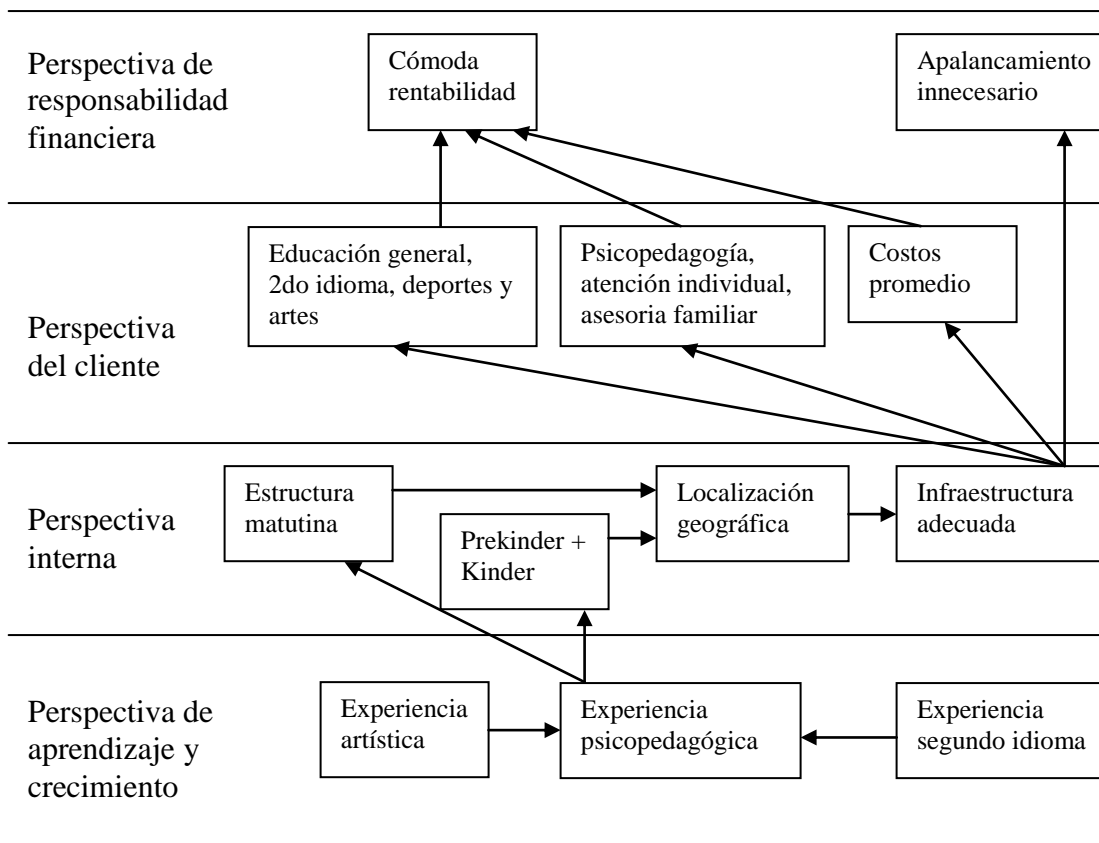
En esta sección se presenta el cuerpo principal del reporte, el cual contempla la construcción del mapa estratégico. La base para desarrollar este análisis fue el análisis del Marco Estratégico y el Diagnóstico Estratégico, análisis que se contemplan en los anexos como [A7](#) y [A8](#) respectivamente.

4.1. Planteamientos Estratégicos: Hacia el menú

Con base en los conocimientos adquiridos en el diagnóstico, es posible aplicar una serie de herramientas para armar poco a poco el menú estratégico.

4.1.1. Cuadro de Mando Integral

Después de reunir los FCE y las oportunidades, las cuales pueden convertirse en futuros FCEs, se llega a formar el siguiente mapa estratégico:



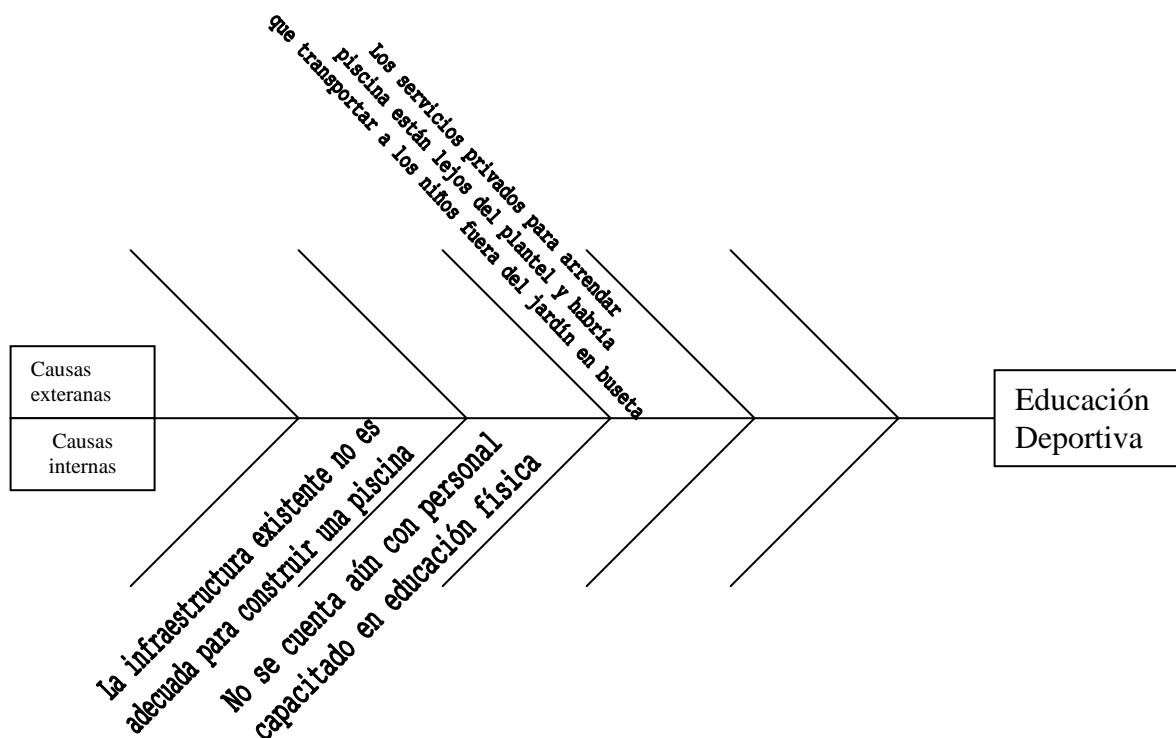
El mapa estratégico define que, la experiencia artística y la experiencia en el segundo idioma se unen a la experiencia psicopedagógica para formar una estructura interna en la organización, la cual funcionará principalmente a nivel matutino brindando servicios de kinder y prekinder, en una localización geográfica y en instalaciones idóneas para el desarrollo del negocio. Los servicios de este negocio se centran en la educación general, el segundo idioma, la educación deportiva y artística; además de los servicios psicopedagógicos, la atención individualizada y la asesoría familiar al precio promedio del mercado, brindándole al negocio una rentabilidad cómoda dentro de los límites financieros proyectados.

4.1.2. Diagramas Ishikawa

Basados en los resultados mostrados en el Gráfico #2 del [Anexo 8.5](#) los tres factores claves para el éxito que poseen una importancia relativamente alta y un desempeño relativamente bajo son Educación deportiva (principalmente natación), Educación basada en el Segundo Idioma y Clases de artes plásticas y/o musicales.

Con base en lo anterior se presenta el siguiente análisis

Primer FCE: Educación Deportiva

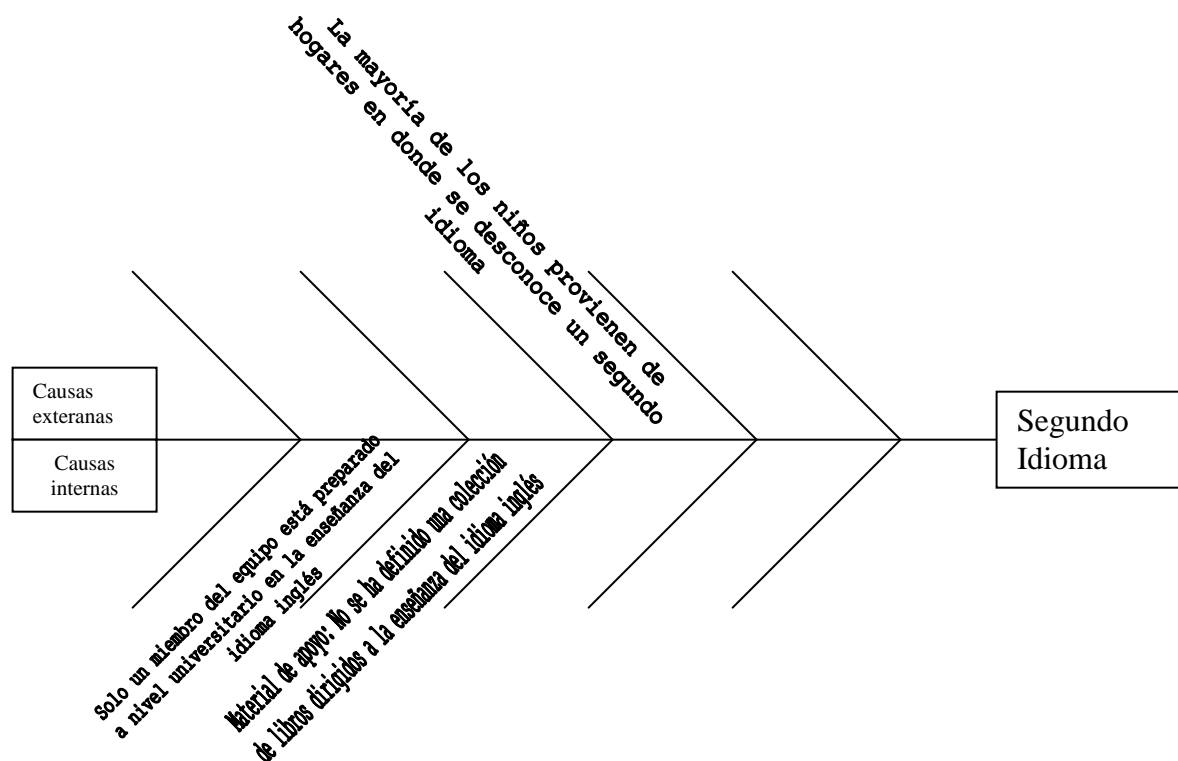


Algunas estrategias que se pueden seguir son:

- Hacer un análisis financiero para estudiar la posibilidad de contratar a un profesional en educación física o bien invertir en la capacitación de alguno de los miembros actuales del equipo en este campo deportivo
- Enfocar uno de los puntos de la publicidad en el hecho de que los niños no salen del plantel, de manera que la debilidad de no ofrecer clases de natación (arrendada) se transforme en una fortaleza de seguridad para el niño.¹

¹ En el anexo A1 se demuestra que el servicio de clases de natación en los otros jardines de niños no se dan en el plantel del jardín propiamente sino que los niños son transportados en buseta fuera de los planteles a otros que son arrendados para este fin.

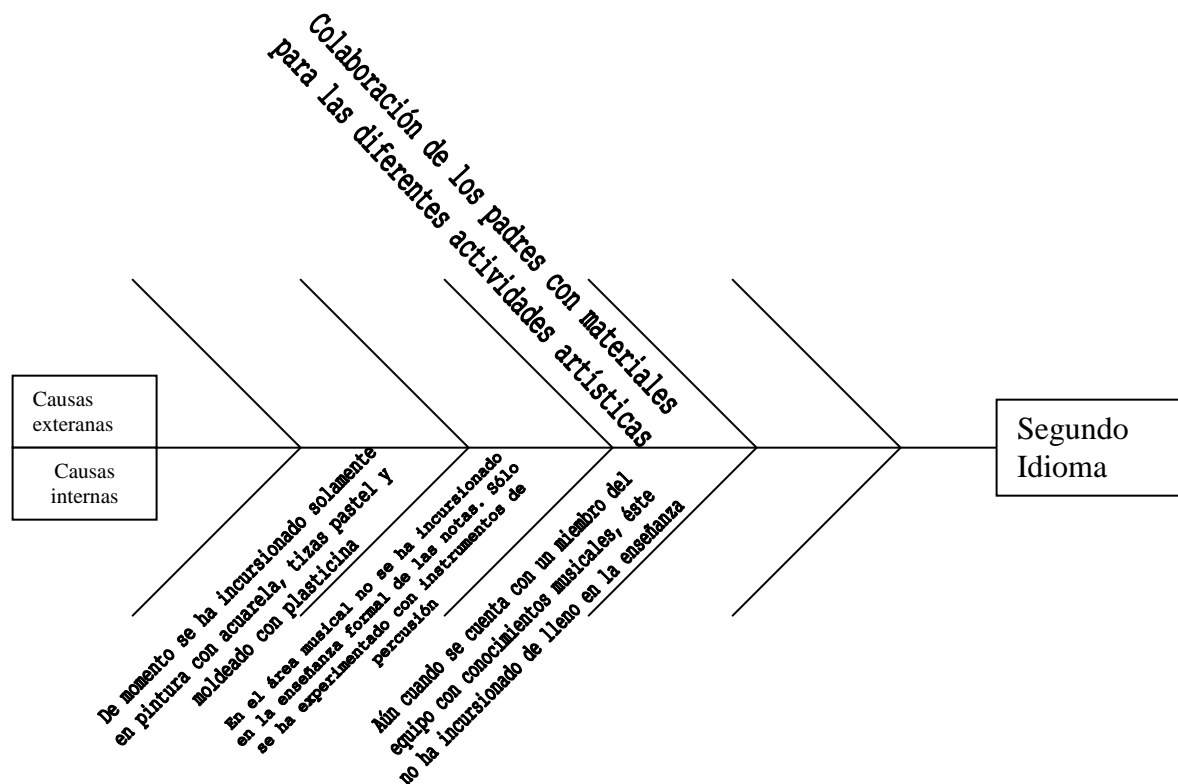
Segundo FCE: Educación basada en el Segundo Idioma



Algunas estrategias que se pueden seguir son:

- Realizar un estudio dentro de varios proveedores para definir el material de texto de apoyo que se utilizará durante el curso lectivo
- Diseñar sistemas de seguimiento en el hogar de manera que éste aproveche el nivel de aprendizaje del niño y así el impacto del aprendizaje trascenderá al hogar
- Estudiar la posibilidad de contratar eventualmente a un segundo profesional en la enseñanza del inglés o bien estudiar la idea de que el actual profesional en la enseñanza del inglés entrene a uno o dos miembros del equipo.

Tercer FCE: Clases de artes plásticas y/o musicales



Algunas estrategias que se pueden seguir son:

- Establecer desde el contrato inicial con lo padres cuotas semestrales o anuales que cubran las necesidades de materiales para las clases de artes plásticas y música
- Diseñar un programa diversificado de la enseñanza de las artes que incluyan visitas a museos y proyectos en cronograma que los niños realizarán con diferentes técnicas
- Sacar mayor provecho del miembro que tiene conocimientos en las artes musicales y aprovechar más los recursos con los que cuenta el jardín de niños (un piano, una clavinova, una organeta y un violín)
- Coordinar presentaciones regulares de los niños en actos culturales programados que exploten sus potenciales en música, canto, teatro y pintura.

4.1.3. Uno a uno

Las siguientes son las opciones estratégicas correspondientes a un análisis 1:1 para cada FCE y oportunidad:

Tabla #7
Estrategias obtenidos del 1:1

Factores Claves del éxito	Estrategias asociadas
Servicios de Educación General	Hacer una investigación en Internet en relación con programas asociados Investigar con el MEP la existencia de programas definidos
Educación basada en un Segundo Idioma	Capacitar a la profesora en seminarios de didáctica Analizar la posibilidad de una profesora sustituta de cuarto de tiempo
Educación deportiva, principalmente natación	Hacer el estudio financiero para contratar un/a profesor/a a cuarto tiempo Identificar la falta de arrendamiento de la piscina como una estrategia de seguridad
Clases de artes plásticas y/o musicales	Capacitar a la familia con dotes musicales con seminarios de didáctica. Desarrollar herramientas para la enseñanza musical tales como videos y sistemas MP3
Desarrollo grupal y análisis psicopedagógicos	Potencializar la propaganda de servicios de asistencia psicopedagógica en las tardes.
Atención individualizada	Potencializar la propaganda de servicios de asistencia psicopedagógica en las tardes.
Asesoría familiar	Potencializar la propaganda de servicios de asistencia psicopedagógica en las tardes.
Pre-jardín de infantes y Jardín de infantes	Proyectar la distribución de las instalaciones para el crecimiento a dos años plazo.
Localización geográfica	Usar elementos cercanos tales como supermercados, buses, iglesia, panaderías, etc para promocionar el negocio.
Apalancamiento innecesario	Realizar un nuevo estudio de libertades financieras para definir los límites de nuevas inversiones.
Infraestructura adecuada	Reforzar los elementos de seguridad en la publicidad del lugar
Cómoda rentabilidad	Realizar un nuevo estudio de libertades financieras para definir los límites de nuevas inversiones.
Costos promedio	Realizar un estudio de precios de mercado todos los años para actualizar las proyecciones financieras al costo promedio del sector.
Experiencia artística	Capacitar a la familia con dotes musicales con seminarios de didáctica. Desarrollar herramientas para la enseñanza musical tales como videos y sistemas MP3

4.1.4. Matriz de triangulación

Las siguientes son las estrategias que se desprenden del hecho de combinar las fortalezas y las debilidades con las oportunidades y las amenazas.

Tabla #8
Estrategias obtenidos de la matriz de triangulación

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Educación general, segundo idioma y artes	Natacion -Deportes
	Atención individual y asesoría familiar	Nivel Prekinder + Kinder
	Psicopedagogia	
	Horario matutino	
OPORTUNIDADES		
Punto comercial geográfico		
Buena infraestructura		
Orientación musical familiar	Incrementar la inversión en potencializar los servicios brindados.	Explotar la orientaciación de la familia para dar artes musicales.
Apalancamiento innecesario		
Cómoda rentabilidad		
Costos promedio	Aprovechar los puntos comerciales del sector para publicitar los servicios.	Definir presupuesto para arrancer siguiente nivel a dos años plazo.
AMENAZAS		
Pérdida de la directora.	Potencializar la psicopedagogia en las tardes, solo el 40% de la competencia la ofrece.	seguridad para la salida de los infantes fuera del plantel.
Sobreoferta por competencia		Buscar posible sustituta para cobertura ocasional de la directora.
No hay natación		
Inexistencia servicios vespertino	Marcar la diferencia en el potencial psicopedagógico y las asesorías familiares para establecer el precio.	Al fomentar las artes musicales podría subir el precio de mercado.
Pérdida de instalaciones		

4.2. Menú estratégico general

Con base en las herramientas aplicadas en la sección 4.1, el menú de estrategias a nivel general se prersentan como se muestra a continuación:

Tabla #9
Estrategias obtenidos a partir de todas las herramientas

No	Estrategias
1	Investigar con el MEP la existencia de programas definidos en educación general
2	Hacer un estudio de proveedores para definir los textos de apoyo del segundo idioma
3	Establecer cuotas periódicas para solventar los gastos de materiales en artes plásticas y musicales.
4	Identificar la falta de arrendamiento de la piscina como una estrategia de seguridad
5	Reforzar los elementos de seguridad en la publicidad del lugar
6	Coordinar presentaciones regulares de los niños en actos culturales y cívicos.
7	Potencializar la psicopedagogía y asesorías familiares en las tardes, solo el 40% de la competencia la ofrece.
8	Marcar la diferencia en el potencial psicopedagógico y las asesorías familiares para establecer el precio.
9	Realizar un estudio de precios de mercado todos los años para actualizar las proyecciones financieras al costo pr
10	Diseñar sistemas de apoyo al segundo idioma en el hogar del infante.
11	Hacer una investigación en Internet en relación con programas asociados en educación general
12	Definir presupuesto y proyectos para arrancar siguiente nivel a dos años plazo.
13	Hacer el estudio financiero para capacitar a alguno de los miembros actuales de la institución en educación física.
14	Desarrollar herramientas para la enseñanza musical tales como videos y sistemas MP3
15	Incrementar la inversión en potencializar los servicios brindados.
16	Hacer el estudio financiero para contratar un/a profesor/a de educación física a cuarto tiempo
17	Definir un programa de visita a museos y conciertos para fomentar el estudio de las artes
18	Usar elementos cercanos tales como supermercados, buses, iglesia, panaderías, etc para promocionar el negocio
19	Analizar la posibilidad de brindar servicios de enseñanza de un tercer idioma.
20	Realizar un nuevo estudio de libertades financieras para definir los límites de nuevas inversiones.
21	Capacitar a la profesora de inglés en seminarios de didáctica
22	Capacitar a la familia con dotes musicales con seminarios de didáctica.
23	Analizar la posibilidad que la profesora de inglés entrene a otro miembro de la familia en esta función.
24	Analizar la posibilidad de una profesora de inglés sustituta de cuarto de tiempo
25	Buscar posible sustituta para cobertura ocasional de la directora.

5. SELECCIÓN DE LA DECISIÓN

Con base en el análisis de las estrategias especificadas se seleccionaron las mejores estrategias. Para lograrlo, se calificaron las 25 estrategias en criterios tales como la factibilidad de desarrollo, la dificultad para desarrollarla, y la influencia en cuatro grupos de interés, a saber, los clientes, los accionistas, los competidores y los proveedores. Las posibilidades de calificación fueron definidas como “alto”, “medio” o “bajo”. La tabla #10 presenta los resultados de la calificación de cada estrategia según su numeración (se sigue la misma numeración presentada en la tabla #9).

Tabla #10
Calificación de las estrategias obtenidas

No	Factibilidad	Dificultad	Influencia grupos de interés			
			Clientes	Accionistas	Competidores	Proveedores
1	alto	alto	alto	alto	alto	alto
2	alto	alto	alto	alto	alto	alto
3	alto	alto	alto	alto	alto	alto
4	alto	alto	alto	alto	alto	bajo
5	alto	alto	alto	alto	alto	bajo
6	alto	alto	alto	alto	alto	bajo
7	alto	alto	alto	alto	alto	bajo
8	alto	alto	alto	alto	alto	bajo
9	alto	alto	alto	alto	alto	bajo
10	alto	alto	alto	alto	medio	bajo
11	alto	alto	alto	alto	medio	alto
12	alto	medio	alto	alto	alto	medio
13	medio	alto	alto	alto	alto	medio
14	medio	alto	alto	alto	alto	bajo
15	medio	alto	alto	alto	alto	bajo
16	medio	medio	alto	alto	alto	alto
17	medio	medio	alto	alto	alto	alto
18	medio	medio	alto	alto	alto	alto
19	medio	medio	alto	alto	bajo	alto
20	medio	medio	bajo	alto	alto	bajo
21	bajo	medio	alto	medio	bajo	medio
22	bajo	medio	medio	alto	medio	medio
23	bajo	medio	medio	alto	bajo	bajo
24	bajo	medio	medio	medio	bajo	medio
25	bajo	bajo	alto	alto	alto	medio

Finalmente, con base en las calificaciones recibidas, se recomienda que las estrategias 1 a la 12 sean las estrategias a seguir para la apertura del kinder, mientras que las estrategias 13 a la 25 se re-evalúen una vez que el kinder se encuentre en funcionamiento.

6. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción queda definido como la exitosa implementación de las estrategias en los programas de apertura. Para garantizar lo anterior se definió un indicador por estrategia para poder monitorear el éxito o fracaso de la estrategia. La tabla #11 muestra las estrategias seleccionadas junto con los indicadores propuestos.

Tabla #11
Indicadores por estrategia

No	Estrategias	Indicador
1	Investigar con el MEP la existencia de programas definidos en educación general	Aprobación de la evaluación del MEP
2	Hacer un estudio de proveedores para definir los textos de apoyo del segundo idioma	Alianza estratégica con el proveedor realizada
3	Establecer cuotas periódicas para solventar los gastos de materiales en artes plásticas y musicales.	Facturación
4	Identificar la falta de arrendamiento de la piscina como una estrategia de seguridad	Publicidad
5	Reforzar los elementos de seguridad en la publicidad del lugar	Publicidad
6	Coordinar presentaciones regulares de los niños en actos culturales y cívicos.	10 actividades extracurriculares al año
7	Potencializar la psicopedagogía y asesorías familiares en las tardes, solo el 40% de la competencia la ofrece.	Cantidad de contratos por periodo
8	Marcar la diferencia en el potencial psicopedagógico y las asesorías familiares para establecer el precio.	Publicidad
9	Realizar un estudio de precios de mercado todos los años para actualizar las proyecciones financieras al costo promedio del sector.	Estudio post apertura de nuevo año fiscal
10	Diseñar sistemas de apoyo al segundo idioma en el hogar del infante.	Entrega de tareas en forma exitosa
11	Hacer una investigación en Internet en relación con programas asociados en educación general	Benchmarking post implementación
12	Definir presupuesto y proyectos para arrancar siguiente nivel a dos años plazo.	Establecimiento de proyecto y cuentas de ahorro

7. Conclusiones

La misión y la visión del nuevo jardín de infantes quedaron exitosamente definidas tal y como se presenta a continuación:

Visión:

Seremos la mejor institución de educación infantil a nivel de pre-kinder y kinder en el sector sur-oeste de San José, al poder encontrar en una misma empresa los mejores servicios de educación, asesoría familiar y servicios psicopedagógicos individuales, garantizándole al cliente su plena satisfacción en las soluciones integrales brindadas.

Misión:

Establecer contacto con los clientes preocupados por el desarrollo integral de sus niños en el sector suroeste de la capital de cara a las necesidades del individuo como ser social en el futuro, brindándoles soluciones genéricas y a la vez personalizadas en el campo educativo y de desarrollo integral a nivel familiar, de manera que se le garantice al cliente exclusividad, alta calidad y precios accesibles.

Por otro lado, los factores claves del éxito definidos al negocio potencial son los siguientes:

- Servicios de Educación General.
- Educación basada en un Segundo Idioma.
- Educación deportiva, principalmente natación.
- Desarrollo grupal y análisis psicopedagógicos.
- Atención individualizada.
- Asesoría familiar.
- Pre-jardín de infantes y Jardín de infantes.
- Clases de artes plásticas y/o musicales.
- Horarios matutinos.

Las oportunidades y amenazas quedan establecidas como sigue:

Oportunidades:

- Los costos iniciales proyectados de matrícula y mensualidad se encuentran dentro del promedio de la competencia.
 - La familia cuenta con experiencia en el campo musical a nivel artístico.
 - Las instalaciones se encuentran prácticamente en el centro del cantón.
 - En un principio no es necesario el apalancamiento financiero para arrancar el proyecto.
 - Las instalaciones en el presente se ajustan a los requisitos legales a nivel infraestructural.
-

- La rentabilidad de proyecto se garantiza dentro de límites financieros muy abiertos.
- La directora de la institución posee una maestría en psicopedagogía.

Amenazas:

- La inexistencia de servicios psicopedagógicos vespertinos llevaría al fracaso financiero del proyecto.
- La pérdida de las instalaciones cancelaría el proyecto de inmediato.
- La pérdida de la directora tendería a desestabilizar las finanzas del proyecto.
- Los costos relativamente baratos del proyecto facilitan la sobreoferta de servicios.
- El proyecto carece de planes para impartir clases de natación, servicio que es prácticamente normal en la competencia.

Se aplicaron diversas herramientas de análisis tales como el diagnóstico de los FODA, el cuadro de mando integral, el modelo de Ishikawa, la matriz 1 a 1, y la matriz de triangulación. Gracias a todas estas herramientas se pudo obtener el mapa estratégico que se muestra en la Tabla #9.

Las estrategias correctas que deben seguirse para la apertura de este kinder en Escazú, de acuerdo a la realidad interna del negocio familiar y del entorno al momento de realizar el análisis quedaron plasmadas en la tabla #10, y el éxito o fracaso de las mismas está definido por su correcta implementación. Para monitorear dicha implementación se definieron una serie de indicadores, los cuales se muestran en la Tabla #11.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, Maureen. **Investigación y Desarrollo de Mercados**. Antología del curso con el mismo nombre. Escuela de Administración, Sistema de Estudios de Posgrado, San José: Universidad Estatal a Distancia, 2003
- Brenes, Lizette; Sáenz, Arlen. **Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes**, Antología del curso con el mismo nombre. Escuela de Administración, Sistema de Estudios de Posgrado, San José: Universidad Estatal a Distancia, 2002.
- Castillo, Jorge Eduardo. **Instrumentos y Métodos para la toma de decisiones**, Antología del curso con el mismo nombre. Escuela de Administración, Sistema de Estudios de Posgrado, San José: Universidad Estatal a Distancia, 2002.
- Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo. **Reglamento de Construcciones**. Publicado en el periódico La Gaceta No.117, edición del 22 de junio de 1987.
- Viquez, Alí. **Seminario Profesional II**, Antología del curso con el mismo nombre. Sistema de Estudios de Posgrado, San José: Universidad Estatal a Distancia, Escuela de Administración, 2003
- Viquez, Manfred. **Indicadores**. Publicado en el periódico semanal El Financiero, edición del 21 al 27 de julio del 2003, No.421, página 43.
- Viquez, Manfred. **Continúa baja en la tasa básica pasiva**. Publicado en el periódico semanal El Financiero, edición del 21 al 27 de julio del 2003, No.421, página 42.
-

ANEXOS

En esta sección se presentan todos los estudios que dieron lugar al análisis del medio ambiente.

A1. ESTUDIO DE MERCADO

Regreso al Resultado de
Estudio del Mercado

A1.1 Objetivos del estudio de mercado

- Determinar el estado de la demanda (satisfecha, insatisfecha, saturada) del mercado para aceptar un nuevo jardín de infantes en Escazú.
- Realizar un estudio de la competencia actual.
- Realizar un estudio que determine los servicios demandados por el mercado.

A1.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Se hizo una investigación telefónica a los principales jardines de infantes del área. En total, siete instituciones fueron estudiadas. Los resultados de este estudio se presentan en el siguiente cuadro – resumen:

Cuadro No.1
Cuadro – Resumen de competencia

PARAMETRO A EVALUAR	KINDER A EVALUAR						
	Maternal Koala	Papillon	Kids Academy	Arandú	Juan XXIII (publico)	Sorpresitas	Montesori
Mensualidad	\$240 de 8am a 6pm. \$160 de 8am a md.	43000	39000	63000	NO	25000	80000
Matricula	\$100	30000	25000	40000	NO	25000	35000
Pago cuota por materiales	\$60	10000	36000	40000	NO	No	40000
Usa uniforme	Si	No	Si	No	Si	Si	No
Nivel	prekinder	Maternal, kinder y preparatoria	Maternal, kinder y preparatoria	Kinder	Kinder	prekinder y kinder	prekinder y kinder
Bilingue	Ingles	Ingles	Ingles		NO	Ingles	Ingles
Trilingue				Frances/Ingles			
Computacion	2 veces por semana	Si	No	No	No	No	No
Musica	1 por semana	Si	Si	No	No	No	Si
Gimnasia	2 por semana	No	No	No	No	No	Si
Artes Plasticas	No	Si	No	Si	No	No	No
Transporte	Si	NO	No	No	No	No	No
Natacion	Si, se paga por aparte	Si, se paga por aparte	Si, se paga por aparte	Si, se paga por aparte	No	Si, se paga por aparte	Si, se paga por aparte
Ballet / artes marciales	Si, se paga por aparte	No	No	No	No	No	Si, se paga por aparte
Alimentacion	Si	No	No	Si, con nutricionista	No	No	No
Atencion psicopedagogica	Si	Si, cobrada por aparte	No	Si	No	No	Si
Atencion individual	No	Si	No	Si	No	No	Si
Cambiador panales	Si	No	No	No	No	No	No
Otros servicios	Sistema juego trabajo		2.5 mananas de cortesia	Arenero			Guarderia
Tamano grupo	8 ninos	6 ninos cuatro aulas	12	18 a 20	40	n/a	n/a
Horario	De 8am a 6pm	8:15 a 11:30	7:30 a 12:30	7:45 a 12md	8:00 a 11:30	8 a 12md	7:30 a 12:30
Edades	1 a 5 anos	1 a 5 anos	2 a 3 y 4 a 5	1 a 5 anos	1 a 5 anos	1 a 5 anos	1 a 5 anos

Fuente: Investigación telefónica realizada por el grupo en junio del 2003

Del cuadro anterior, se obtienen los siguientes resultados:

- a- El costo de la mensualidad/matricúla es proporcional a la cantidad de servicios ofrecidos.
- b- El jardín de infantes más barato cobra ¢25.000 de matricúla y ¢25.000 de mensualidad, mientras que el más caro cobra ¢80.000 de matricúla y ¢35.000 de mensualidad.
- c- Los materiales en el jardín de infantes se cobran por aparte. El jardín de infantes “Sorpresitas”, que es el jardín más barato, no cobra los materiales como rubro separado.
- d- A excepción del jardín de infantes Koala, entre más caro es el jardín de infantes menor es la exigencia por uniformes.
- e- Los niveles que ofrece la competencia en su mayoría son pre-jardín de infantes y jardín de infantes.

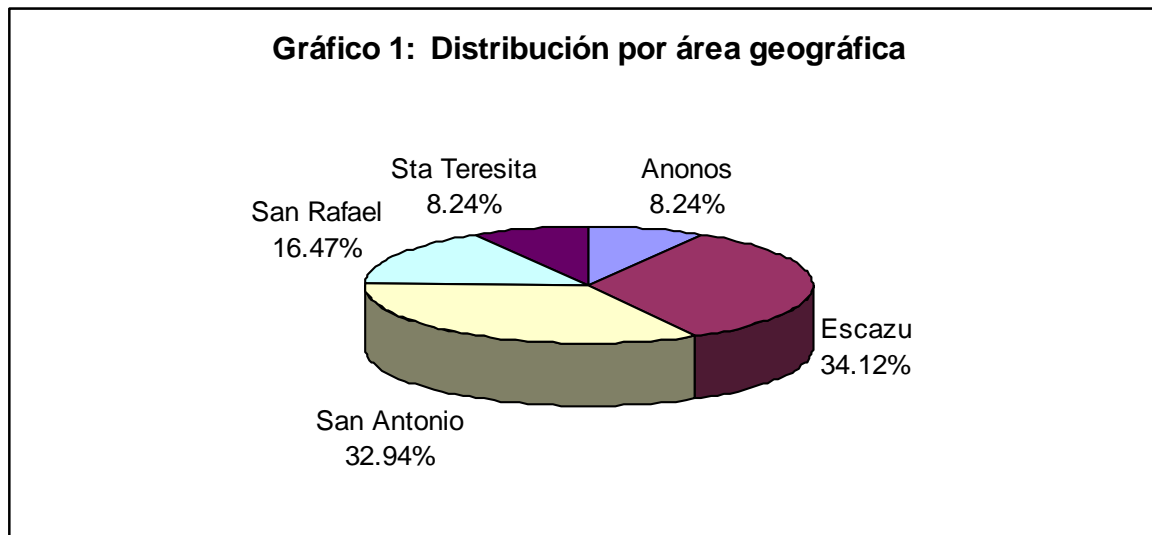
- f- El segundo idioma (inglés) es común en todos los jardines de infantes, a excepción del Juan XXIII por ser una institución pública.
- g- El 14.3% de la competencia ha incursionado en la enseñanza de un tercer idioma.
- h- El 28.6% de la competencia ha incursionado en la enseñanza de la computación.
- i- El 42.9% de la competencia imparte artes plásticas o musicales.
- j- El 28.6% de la competencia imparte gimnasia.
- k- Solamente uno de los jardines de infantes brinda servicios de transporte.
- l- A excepción del jardín de infantes Juan XXIII, el 100% de la competencia ha incursionado en servicios deportivos en el campo de la natación. Cabe destacar en este caso que la mayoría subcontrata los servicios de instalaciones en otro lugar.
- m- El 28.6% de la competencia imparte ballet o artes marciales.
- n- Dos de los jardines de infantes más caros dan servicios de alimentación.
- o- El 57% de la competencia brinda atención psicopedagógica.
- p- El 42.9% de la competencia brinda atención individualizada.
- q- Solamente uno de los jardines de infantes tiene cambiador de pañales.
- r- Entre más barato es el jardín de infantes mayor es el tamaño de los grupos.
- s- El servicio de la competencia se centra en la mañana.
- t- El servicio de la competencia atiende madres que tienen niños con edades entre los 1 y 5 años.

A1.3. REQUISITOS DEL MERCADO

Con el fin de obtener los requisitos del mercado se obtuvo datos de una muestra representativa mediante un sistema de encuestas, tal y como se explicó en la sección de METODOLOGÍA. Los resultados de dicha encuesta son los siguientes:

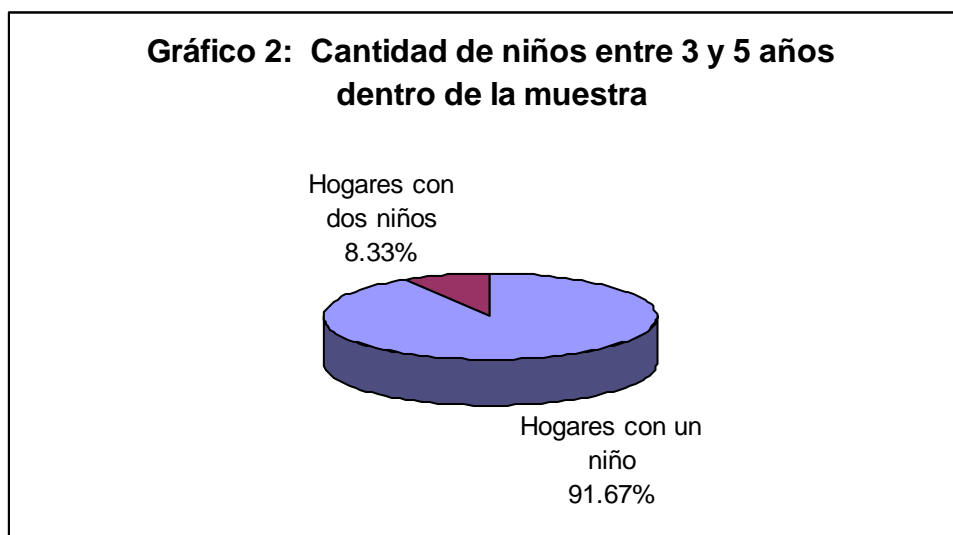
A1.3.1. Distribución geográfica

El gráfico 1 muestra la distribución geográfica de las encuestas realizadas. Las encuestas se realizaron en cinco distritos de Escazú, los cuales se muestran en el gráfico.



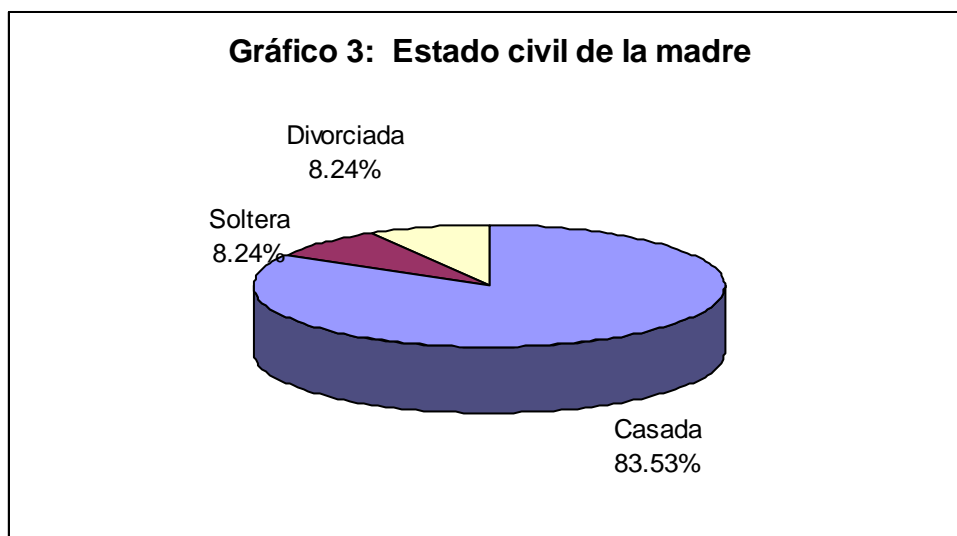
A1.3.2. Cantidad de niños por hogar

Se quiso obtener el dato correspondiente a la cantidad de niños entre los 3 y 5 años en los hogares encuestados. De los 85 hogares, en 7 habían dos niños en esas edades, mientras que en el resto solamente había uno.



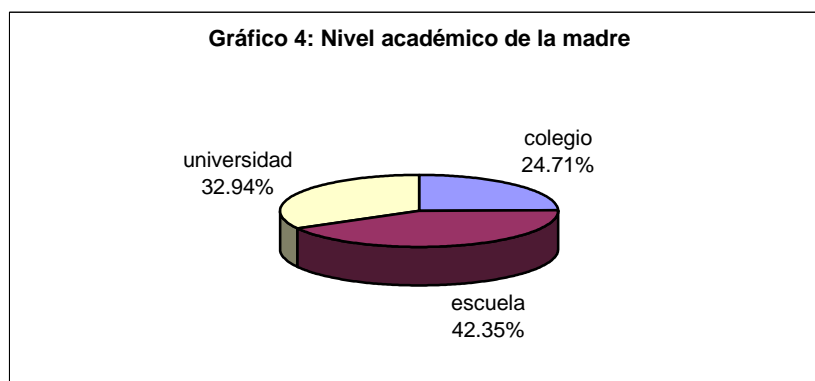
A1.3.3. Estado civil de la madre

De la muestra analizada, 71 madres eran casadas, tal y como lo muestra el gráfico 3:



A1.3.4. Nivel académico alcanzado por la madre

Dentro del nivel académico alcanzado por la madre, 36 personas llegaron a completar la escuela, 21 personas el colegio y 28 personas la universidad, tal y como lo presenta el siguiente gráfico a nivel porcentual:



A1.3.5 ¿Se encuentra o no el niño en un jardín de infantes?

Al hacer esta pregunta, el grupo se encontró con cuatro tipos de respuestas:

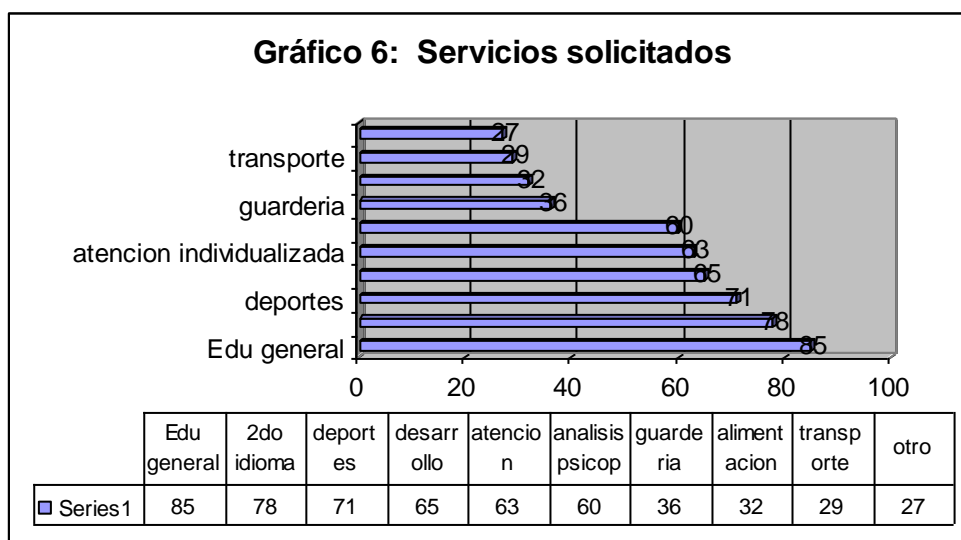
- a- Sí se encuentra actualmente matriculado en un jardín de infantes.
- b- No se encuentra matriculado, ya que los costos de un jardín de infantes son muy elevados y la señora lo puede atender o encontrar quien lo atienda cuando ella no se encuentra.
- c- No se encuentra matriculado, ya que la señora considera dentro de sus creencias que el niño no tiene la edad para asistir a un jardín de infantes.

- d- No se encuentra matriculado, ya que el niño no tiene la edad para asistir a un jardín de infantes según los lineamientos del MEP.



A1.3.6. Servicios requeridos por el público

El gráfico #6 muestra los servicios que la madre requiere de un jardín de infantes:



Tal y como se aprecia en el gráfico, la educación general, el segundo idioma, los deportes, el desarrollo grupal-social, la atención individualizada y el análisis psicopedagógico tienen una demanda entre el 100% y el 70% de la muestra. Servicios tales como guardería, alimentación, transporte y otros tienen una demanda entre el 42% y el 27% de la muestra. Dentro de “otros” servicios se nombraron clases de música, artes plásticas, matemáticas, y un tercer idioma.

A1.3.7. Horario requerido por el público

Para efectos de horario, la preferencia de las madres es predominantemente solo en las mañanas. Siete y seis madres contestaron también su preferencia por “solamente las tardes” y “horario completo con ciertas horas de la noche” respectivamente.



A1.4. Conclusiones del estudio de mercado

Con base en la información anterior, es posible determinar que:

La demanda de servicios de jardín de infantes brindados en Escazú se encuentra actualmente insatisfecha, en lo que se refiere tanto en cobertura de población como en calidad y cantidad de servicios.

El mercado de Escazú demanda los siguientes servicios de un jardín de infantes:

- i- Educación General
- j- Segundo Idioma
- k- Educación deportiva – natación
- l- Desarrollo grupal y análisis psicopedagógico
- m- Atención individualizada.
- n- Pre-jardín de infantes y Jardín de infantes.
- o- Clases de artes plásticas y / o musicales.
- p- Horarios matutinos.

A2. ESTUDIO TÉCNICO

Regreso al Resultados
del Estudio Técnico

A2.1. Objetivos del estudio técnico

- Determinar los costos iniciales del proyecto.
- Determinar la capacidad de servicio que el proyecto puede brindar.
- Determinar los aspectos legales asociados al levantamiento del proyecto.

A2.2. Estudio de la infraestructura

A nivel de infraestructura se desea aprovechar un terreno con instalaciones básicas que la familia posee. La idea es estructurar la remodelación de dichas instalaciones para adecuarlas al jardín de infantes como tal.

A2.2.1. Capacidad de Aulas

La capacidad de las instalaciones se ha proyectado como sigue:

- Una aula grande, con capacidad para diez alumnos.
- Una aula pequeña, con capacidad para cinco alumnos.
- Una aula para desarrollo de destrezas físicas y motoras, con capacidad para cinco alumnos.
- Una terraza techada, con capacidad para diez alumnos.
- Total capacidad proyectada en aulas: 30 alumnos.

A2.2.2. Área total del edificio, diseño del edificio, descripción del edificio, etc.

La edificación tiene las siguientes áreas:

Un área de construcción de	87.43 m ²
Un área de terraza de	32.61 m ²
Y un área verde de	102.12 m ²
TOTAL DEL ÁREA	222.16 m²

La estructura está construida en bloques, columnas, vigas y pisos de concreto, cerchas de madera y techo de lámina de hierro galvanizado.

El área verde está rodeada por tapias de bloques de concreto

A2.2.3. Muebles para efectos didácticos

Para efectos didácticos el proyecto necesita empezar con lo siguiente:

- Cinco mesas de trabajo para cinco alumnos.
- Treinta sillas, una por alumno
- Cuatro estantes para almacenamiento de trabajos en la temporada
- Un estante para almacenamiento de materiales de trabajo.
- Tres libreros, cada uno con capacidad para almacenar los libros de trabajo de 10 estudiantes.
- Dos escritorios, uno por profesora.
- Dos sillas de escritorios.

A3. AMBIENTE LEGAL

Regreso al Resultado de
Estudio Legal

Para efectos legales y de permisos, el proyecto debe considerar los siguientes aspectos:

Se debe solicitar la patente de funcionamiento por parte de la Municipalidad de Escazú. Además se debe tramitar el permiso sanitario de operación del Ministerio de Salud. Se debe inscribir la institución en el Ministerio de Educación, aunque no requiere ningún permiso por parte de ellos para operar, ya que a nivel de preescolar no es un servicio reconocido que sea requisito en un futuro para el ingreso de los niños a la escuela.

Además deberá respetarse a cabalidad el siguiente reglamento:

Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo REGLAMENTO DE CONSTRUCCIONES

Publicado en La Gaceta No.56 Alcance No.17 de 22 de marzo de 1983, reformada y publicada en Gaceta No.117 del 22 de junio de 1987. Reformada en sesión No.65 del INVU el 23 de marzo de 1988.

CAPÍTULO XI²

EDIFICIOS PARA LA EDUCACION

ARTÍCULO XI.1.- Ubicación. Para la construcción de este tipo de edificios deberá contarse con la aprobación previa del Ministerio de Educación Pública en cuanto a su

² Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo. **Reglamento de Construcciones.** Publicado en el periódico La Gaceta No.117, edición del 22 de junio de 1987.

ubicación. El terreno seleccionado deberá reunir las mejores condiciones posibles respecto a topografía, vegetación, orientación y estar protegido de los elementos perturbadores de la tranquilidad, y salud de los educandos.

ARTÍCULO XI.2.- Programa de necesidades. Los programas de necesidades de espacio deberán ser aprobados por la Dirección General de Planeamiento Educativo del Ministerio de Educación Pública

ARTÍCULO XI.3.- Aprobación de Planos. Los planos deberán ser aprobados por la Dirección General de Edificaciones Nacionales y la de Planeamiento Educativo de los Ministerios de Obras Públicas y Transportes y de Educación Pública, respectivamente.

ARTÍCULO XI.4.- Área de lote El área del lote dependerá del tipo de enseñanza y programa educativo. En la rama de Educación General Básica el área se calculará a razón de diez metros cuadrados (10,00 m²), como mínimo, por alumno para I y II ciclos y quince metros cuadrados (15,00 m²), como mínimo, para el III y IV ciclos. Para la rama de Educación Especial, Diversificada y Superior deberá consultarse con la Dirección de Planeamiento Educativo del Ministerio de Educación Pública. Para el cálculo de espacio se deberá considerar el número máximo de alumnos previstos.

ARTÍCULO XI.5.- Superficie libre mínima. La superficie libre mínima deberá calcularse a razón de cuatro metros cuadrados (4,00m²) por alumno.

ARTÍCULO XI.6.- Zonas de juego. Dentro de la superficie libre deberá destinarse una zona pavimentada o enzacatada para juegos, no menor de dos y un cuarto metros cuadrados (2,25 m²) por alumno.

ARTÍCULO XI.7.- Zonas verde. El área restante de la superficie libre deberá destinarse a jardines.

ARTÍCULO XI.8.- Espacios requeridos en los edificios escolares. Todos los edificios que se destinen a la enseñanza deberán contar como mínimo con los siguientes espacios:

- 8.1 Salas de clase.
- 8.2 Administración.
- 8.3 Patio cubierto o salón multiuso.
- 8.4 Instalaciones sanitarias.
- 8.5 Pasillos o corredores.

Otros espacios, cuya inclusión dependerá del plan de estudio, son:

- 8.6 Espacio para la enseñanza especializada tales como: laboratorios, talleres y similares.
- 8.7 Espacios para educación física
- 8.8 Espacios complementarios como bibliotecas, comedor y enfermería.

ARTÍCULO XI.9 .- Área mínima para las salas de clases. El área de las salas de clase se calculará a razón de un metro y medio cuadrado por alumno (1,50 m²), como mínimo.

ARTÍCULO XI.10.- Altura. La altura de piso a cielo raso será de un mínimo de dos metros cincuenta centímetros (2,50 m) siempre que exista cielo raso aislante y ventilación cruzada del aire que permita la renovación constante del mismo.

De no cumplirse el primer requisito, la altura mínima será de dos metros setenta centímetros (2,70 m).

ARTÍCULO XI.11.- Iluminación natural. La luz natural que reciban los espacios educativos deberá ser directa, de preferencia proveniente del norte o si esta orientación no es posible, los ventanales se tratarán con la protección adecuada contra la radiación solar. La ventanas deberán tener una dimensión mínima equivalente a una quinta parte de la superficie del piso.

No se podrá utilizar como único recurso la iluminación cenital.

ARTÍCULO XI.12.- Ventilación. Los muros opuestos a las ventanas deberán tener aberturas ubicadas de tal manera que permitan la ventilación cruzada, cuya magnitud será determinada por las condiciones climáticas la zona.

Las ventanas deberán permitir regular la ventilación debiendo abrirse por lo menos una tercera parte de ellas.

ARTÍCULO XI.13.- Iluminación artificial. La iluminación artificial será directa y uniforme y sus niveles mínimos en lúmenes serán los indicados en el Código Eléctrico Nacional.

ARTÍCULO XI.14.- Puertas. Los espacios educativos deberán tener cuanto menos una puerta de noventa centímetros (0,90 m) por cada treinta y cinco o fracción de 35 alumnos.

ARTÍCULO XI. 15.- Paredes. Las paredes divisorias no deberán ser de carga ni contener instalaciones eléctricas, hidráulicas o sanitarias. Las instalaciones deberán situarse en las paredes posteriores o de fachada.

ARTÍCULO XI. 16. Servicios sanitarios. Se deberá contar con servicios sanitarios separados para hombres y mujeres, tanto para los alumnos como para los profesores. La cantidad de piezas sanitarias para alumnos se calcularán en la siguiente forma:

XI.16.1. Escuelas de I y II ciclos:

Un inodoro y un orinal o mingitorio por cada treinta alumnos.

Un inodoro por cada veinte alumnos.

Un lavatorio por cada sesenta alumnos.

XI.16.2 Escuelas o colegios III y IV ciclos:

Un inodoro y un orinal o mingitorio por cada cuarenta alumnos.

Un inodoro por cada treinta alumnos.

Un lavabo por cada ochenta alumnos.

XI.16.3 Todos los centros educativos contarán además con un bebedero por cada cien alumnos, alimentado en lo posible directamente de la cañería o, en su defecto con agua de potabilidad comprobada.

XI. 16.4 En planta baja, la cantidad de muebles sanitarios se incrementará en un 10%.

Se aplicará en lo contemplado aquí lo conducente del artículo VI.8.

ARTÍCULO XI. 17.- Pasos a cubierto. Todos los edificios de un centro educativo deberán estar comunicados por medio de pasos a cubierto.

ARTÍCULO XI.18.- Escaleras. Las escaleras serán construidas o materiales incombustibles. Su ancho se calculará de acuerdo con la superficie de espacio educativo a que sirvan, (excluyendo el área de circulación), de la siguiente manera:

XI.18.1 Un metro veinte centímetros (1,20 m) por los primeros doscientos metros cuadrados (200 m) y sesenta centímetros (0,60m) por cada cien metros cuadrados (100 m²) o fracción adicional.

XI. 18.2 En ningún caso el ancho podrá exceder de dos metros cuarenta centímetros (2,40m). Cuando el cálculo indique un ancho mayor de este máximo, deberán colocarse escaleras adicionales en el número que se requieran.

XI.18.3 Los tramos serán rectos, los escalones tendrán huellas no menores de veintiocho centímetros (0,28 m) y contrahuellas no mayores de dieciséis centímetros (0,16 m). Los barandales deberán estar a noventa centímetros de altura, medidos a partir de la arista de los escalones. Deberán diseñarse de modo que brinden seguridad a los niños.

ARTÍCULO XI.19.- Puertas. Ninguna puerta podrá distar menos de dos metros (2,00m) ni más de cuarenta metros (40,00 m) de un tramo de escaleras.

ARTÍCULO XI.20.- Iluminación de emergencia. En los edificios que se utilicen de noche, las escaleras deberán contar con un sistema de alumbrado que funcione independiente para casos de emergencia.

ARTÍCULO XI.21.- Pasillos. Los pasillos tendrán como mínimo un ancho de dos metros cuarenta centímetros (2,40 m) para los primeros cuatrocientos metros cuadrados (400 m²) de planta útil y se aumentarán a razón de sesenta centímetros (0,60 m) por cada cien metros adicionales o fracción. No deberán colocarse gradas aisladas en ellos. La altura de los barandales cuando los hubiere será de noventa centímetros (0,90m) como mínimo.

ARTÍCULO XI.22.- Residencia para estudiantes. La capacidad de los dormitorios se calculará a razón de diez metros cúbicos (10,00m³) por cama como mínimo.

Los ventanales deberán tener como mínimo una superficie equivalente a la quinta parte (1/5) del área del piso.

Los dormitorios contarán con servicios sanitarios de acuerdo con el número de camas, debiendo tener como mínimo:

XI.22.1 Un inodoro por cada veinte camas o fracción de veinte.

XI.22.2 Un orinal o mingitorio por cada treinta camas o fracción de treinta

XI.22.3 Un lavabo por cada diez camas o fracción de diez.

XI.22.4 Una ducha por cada diez camas.

A5.3. Tasa de interés.

Otro supuesto que se ha hecho es la tasa de interés para los análisis TIR y VAN. Tomando en cuenta el hecho que el proyecto se pretende levantar con capital propio, se ha obviado el análisis de tasas activas. En lo que se refiere a las tasas activas, se observa que dichas tasas no han subido más de un 18% desde enero del año 2000⁴. Para efectos de este estudio, y tomando en cuenta que la tasa básica pasiva se encontraba a un 15.50% a la fecha en la cual se realizó este análisis⁵, se ha definido una tasa de interés de un 20% como valor de riesgo para el análisis, la cual se desprende del cálculo

$$T_T = T_{LR} + \beta(T_M - T_{LR})$$

$$T_T = 15.5 + 1(20 - 15.5)$$

$$T_T = 20\%$$

A5.4. Inversión inicial

Para efectos de inversión inicial de proyecto, se tomaron en cuenta rubros tales como el valor del edificio, el terreno, los muebles, los costos legales, etc. El total del valor inicial se detalla en el cuadro siguiente:

Cuadro No 2
Desglose de la inversión inicial
-valores en colones-

Total edificio	2,902,000.00
Valor inicial del terreno	11,200,000.00
Mueblería y Juguetes jardín	500,000.00
Computadoras / requisitos legales	710,000.00
TOTAL INVERSION INICIAL	ø15,312,000.00
Fuente: Elaboración propia	

A5.5. Flujo de caja proyectado

Se presenta a continuación las proyecciones de los estados de resultados de la empresa para los siguientes 10 años. Para efectos de ingresos, se han tomado en cuenta los siguientes criterios:

- a- Funcionamiento del jardín de infantes a capacidad máxima (30 estudiantes) en horario matutino.
- b- Por cada estudiante se deben pagar una matrícula anual, nueve meses de servicios, más un mes extra, según es la norma en este tipo de instituciones. El costo de la

⁴ Ibid.

⁵ Víquez, Manfred. Continúa baja en la tasa básica pasiva. Publicado en el periódico semanal El Financiero, edición del 21 al 27 de julio del 2003, No.421, página 42.

matrícula, así como la mensualidad, se ha proyectado en ¢45.000.00 para el año 2004.

- c- Se proyecta que el 30% de los estudiantes demandarán los servicios regulares del jardín de infantes en los meses no lectivos (diciembre, enero y febrero).
- d- Se proyecta que el 10% de los estudiantes requerirán tutorías especiales en las tardes, una hora a la semana cada estudiante. El costo para el 2004 de dichas tutorías se ha proyectado en ¢10.000.00/hora.

Cuadro No 3
Proyecciones de flujo de caja anuales⁶
-montos en colones-

Periodo	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		17,265,000.00	18,991,500.00	20,890,650.00	22,979,715.00	25,277,686.50
<i>Costos y gastos</i>						
Salario directora		4,062,500.00	4,468,750.00	4,915,625.00	5,407,187.50	5,947,906.25
Salario profesora1		2,437,500.00	2,681,250.00	2,949,375.00	3,244,312.50	3,568,743.75
Salario asistente		812,500.00	893,750.00	983,125.00	1,081,437.50	1,189,581.25
Salario miscelánea		650,000.00	715,000.00	786,500.00	865,150.00	951,665.00
Agua		85,000.00	93,500.00	102,850.00	113,135.00	124,448.50
Luz		35,000.00	38,500.00	42,350.00	46,585.00	51,243.50
Telefono/Internet		51,000.00	56,100.00	61,710.00	67,881.00	74,669.10
Papelería		99,000.00	108,900.00	119,790.00	131,769.00	144,945.90
Mantenimiento general		100,000.00	110,000.00	121,000.00	133,100.00	146,410.00
Imprevistos		125,000.00	137,500.00	151,250.00	166,375.00	183,012.50
Total costos y gastos		8,457,500.00	9,303,250.00	10,233,575.00	11,256,932.50	12,382,625.75
Depreciación del edificio		290,200.00	290,200.00	290,200.00	290,200.00	290,200.00
Utilidades antes de impuestos		8,517,300.00	9,398,050.00	10,366,875.00	11,432,582.50	12,604,860.75
Imp territorial y municipal		40,000.00	44,000.00	48,400.00	53,240.00	58,564.00
Impuesto s/renta		3,406,920.00	3,747,612.00	4,122,373.20	4,534,610.52	4,988,071.57
Utilidad sin depreciación		5,070,380.00	5,606,438.00	6,196,101.80	6,844,731.98	7,558,225.18
Utilidad neta	(15,312,000.00)	5,360,580.00	5,896,638.00	6,486,301.80	7,134,931.98	7,848,425.18
Utilidad neta con factor de descuento	(15,312,000.00)	4,467,150.00	4,094,887.50	3,753,646.88	3,440,842.97	3,154,106.05
Periodo	6	7	8	9	10	
Ingresos por ventas	27,805,455.15	30,586,000.67	33,644,600.73	37,009,060.80	40,709,966.89	
<i>Costos y gastos</i>						
Salario directora	6,542,696.88	7,196,966.56	7,916,663.22	8,708,329.54	9,579,162.49	
Salario profesora1	3,925,618.13	4,318,179.94	4,749,997.93	5,224,997.72	5,747,497.50	
Salario asistente	1,308,539.38	1,439,393.31	1,583,332.64	1,741,665.91	1,915,832.50	
Salario miscelánea	1,046,831.50	1,151,514.65	1,266,666.12	1,393,332.73	1,532,666.00	
Agua	136,893.35	150,582.69	165,640.95	182,205.05	200,425.55	
Luz	56,367.85	62,004.64	68,205.10	75,025.61	82,528.17	
Telefono/Internet	82,136.01	90,349.61	99,384.57	109,323.03	120,255.33	
Papelería	159,440.49	175,384.54	192,922.99	212,215.29	233,436.82	
Mantenimiento general	161,051.00	177,156.10	194,871.71	214,358.88	235,794.77	
Imprevistos	201,313.75	221,445.13	243,589.64	267,948.60	294,743.46	
Total costos y gastos	13,620,888.33	14,982,977.16	16,481,274.87	18,129,402.36	19,942,342.60	
Depreciación del edificio	290,200.00	290,200.00	290,200.00	290,200.00	290,200.00	
Utilidades antes de impuestos	13,894,366.83	15,312,823.51	16,873,125.86	18,589,458.44	20,477,424.29	
Imp territorial y municipal	64,420.40	70,862.44	77,948.68	85,743.55	94,317.91	
Impuesto s/renta	5,486,878.73	6,035,566.60	6,639,123.26	7,303,035.59	8,033,339.15	
Utilidad sin depreciación	8,343,067.70	9,206,394.47	10,156,053.91	11,200,679.30	12,349,767.23	
Utilidad neta	8,633,267.70	9,496,594.47	10,446,253.91	11,490,879.30	12,639,967.23	
Utilidad neta con factor de descuento	2,891,263.88	2,650,325.23	2,429,464.79	2,227,009.39	2,041,425.28	

Fuente: Elaboración propia.

⁶ La utilidad neta con el factor de descuento por periodo supone una tasa de interés del 20%, tal y como se explica en el punto 3.3

A5.6. Resultados del estudio financiero

Con base en lo anterior es posible calcular cinco valores necesarios para el estudio:

- VAN: El valor del VAN calculado fue de ¢15.838.121.97
- TIR: El valor del TIR fue de 42.35%
- Periodo de Recuperación: La inversión inicial es recuperable después del 4to año.
- Índice de deseabilidad: La relación entre la suma de los flujos con el factor de descuento por periodo, y la inversión inicial, es de 2.03.
- Punto de quiebre de equilibrio: Tomando en cuenta que la *Profesora 1* se contrataría si y solo si el jardín de infantes opera con 25 estudiantes o más, el punto de quiebre de equilibrio calculado corresponde a 17-18 estudiantes, entendiendo que una matrícula de 17 estudiantes es pérdida financiera y de 18 estudiantes es ganancia financiera.

El resultado positivo del VAN demuestra que al sustraer la inversión inicial a las componentes proyectadas a valor futuro del flujo de caja a una tasa de interés muy superior a la tasa pasiva en un periodo de diez años, se presenta un excedente monetario, lo cual indica que el proyecto es rentable.

El resultado del TIR indica que el proyecto deja de ser atractivo para cualquier inversionista si la tasa básica pasiva supera el 42.35%. Los datos muestran que en los últimos seis años los valores máximos de dicha tasa se han encontrado si acaso levemente por encima de la mitad de dicho valor, lo cual garantiza también la rentabilidad del proyecto.

El Periodo de recuperación indica que las ganancias reales se van a presentar a partir del quinto año de operación, es decir, la inversión inicial es recuperable después del cierre del cuarto año fiscal.

El índice de deseabilidad demuestra que un relación de 2.03. Este índice podría compararse con un proyecto en el cual se requiera una inversión inicial similar a un plazo similar para poder escoger en cuál proyecto invertir.

Finalmente, el estudio de mercado mostró que existe la demanda en el cantón para lograr una matrícula muy superior a 18 niños. Es más, informaciones posteriores detallan que a los jardines de infantes del cantón acuden también niños de familias que residen en áreas aledañas.

De todo lo anterior se concluye que el proyecto es rentable y seguro en todo sentido.

A6. Análisis de Riesgos

En esta sección se señalan los posibles riesgos asociados al proyecto en mención.

A6.1. Riesgos de concentración

Dentro de los riesgos de concentración se deben considerar los siguientes:

Proveedor: Este riesgo es sumamente bajo, ya que los proveedores para el proyecto son aquellos relacionados con los materiales educativos, fácilmente adquiribles en diversas librerías.

Inmueble: Este riesgo es sumamente alto, ya que el jardín de infantes tiene un único centro educativo sin sucursales, lo cual hace que una eventual pérdida del inmueble haría que el proyecto muera.

Director: Este riesgo se cataloga como medio. Uno de los miembros de la familia es a su vez el director del jardín de infantes. La idea del jardín de infantes es dar un medio de subsistencia a la familia como tal. La pérdida del director no cancela el proyecto, ya que como profesional es sustituible, pero se perdería el ingreso del salario del director para el sustento familiar.

Profesores: Este riesgo está catalogado de bajo a medio, e involucra el costo de entrenamiento y ajuste a la empresa de los sustitutos.

A6.2. Riesgos de mercado

Oferta: Existe un riesgo muy alto que corresponde a una sobreoferta en el servicio, ya que es un proyecto que ocupa una inversión relativamente baja para un inversionista agresivo interesado en la actividad.

Demanda: El riesgo en la demanda es de bajo a medio, y está determinado por el aumento en la población del lugar y/o áreas aledañas. La mayoría de nuevos matrimonios de profesionales está buscando lugares alejados tales como Heredia como ubicación de vivienda. Sin embargo, aún existen nuevos matrimonios que se deciden por áreas como Guachipelín, San Antonio y San Miguel, áreas donde se está gestando un desarrollo urbano considerable, lo cual pronostica un aumento en la oferta de vivienda en dichos sectores.

A6.3. Riesgos de abandono

Este riesgo depende de la situación económica de la familia. La clase baja necesita trabajar, pero sus ingresos no pueden cubrir los gastos de un jardín de infantes. Por lo tanto este mercado queda excluido de este análisis.

Por otro lado, en las familias de clase media normalmente la madre trabaja y pueden costear este servicio, aquí el riesgo de abandono es bajo.

En el caso de las familias de clase media-alta, es común que la madre permanezca en el hogar criando a sus hijos, es en este caso en donde el riesgo de abandono del servicio es alto.

Por último en el caso de las familias de clase alta el riesgo es medio pues se pueden dar cualquiera de dos situaciones: que la madre y el padre trabajen tiempo completo, lo cual hace indispensable el servicio de jardín de niños para su familia o bien que sólo uno de los dos padres trabaje tiempo completo lo cual implica que el servicio no es necesario realmente y no sea tomado.

A6.4. Riesgo de no pago

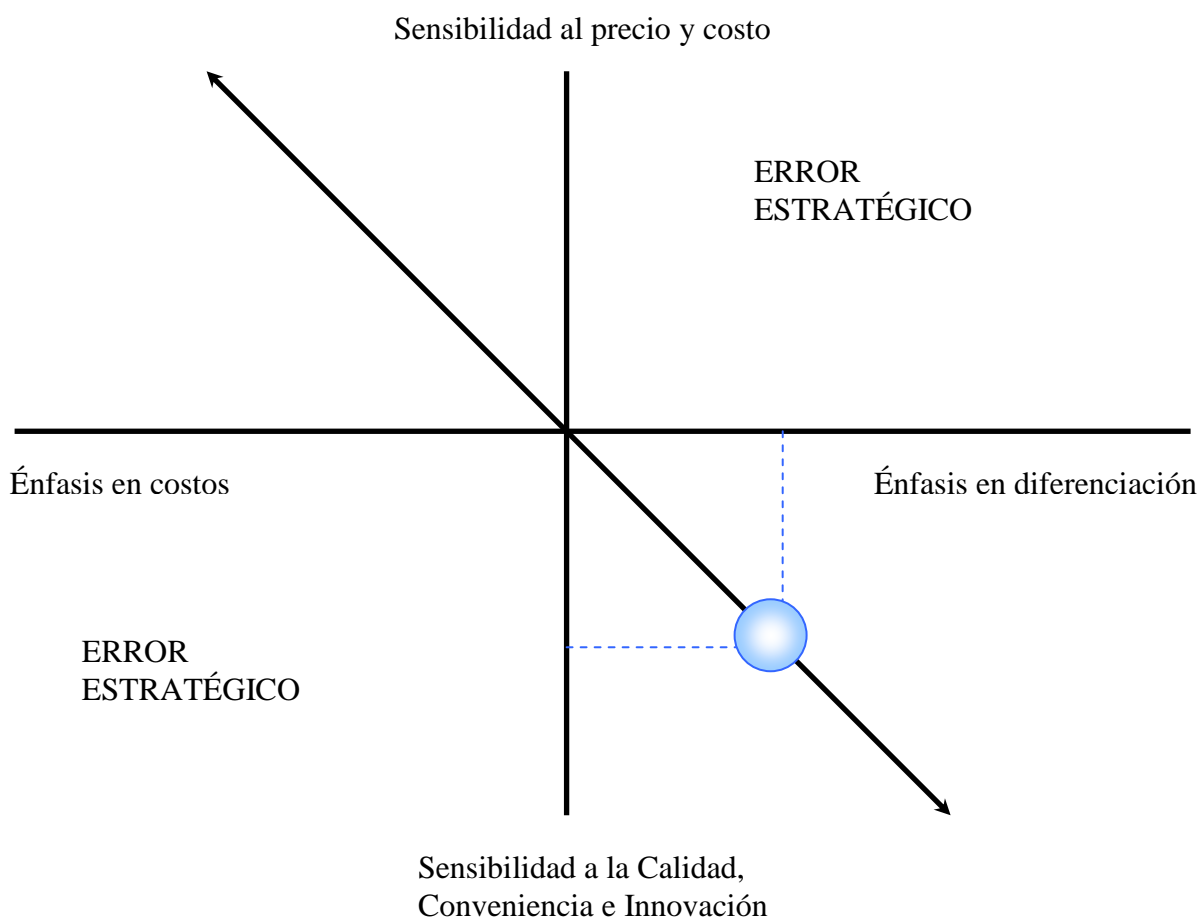
Este riesgo es medio, y también está influido por elementos como el aumento en el costo de la vida y las prioridades de gastos e inversión de los padres de familia.

A7. Marco estratégico

Regreso a Presentación de Alternativas

En principio, el espíritu del proyecto se encuentra dirigido hacia una pauta de diferenciación del negocio, esto debido a la alta competencia de servicios de este tipo en el cantón. Con base en lo anterior, el gráfico 1 muestra la propuesta de ejes estratégicos.

GRAFICO # 1
Propuesta de ejes



A7.1. VISION DE LA EMPRESA

Después de un análisis elaborado con los socios de la empresa, la visión de la misma quedó planteada como se detalla a continuación:

Seremos la mejor institución de educación infantil a nivel de pre-kinder y kinder en el sector sur-oeste de San José, al poder encontrar en una misma empresa los mejores servicios de educación, asesoría familiar y servicios psicopedagógicos individuales, garantizándole al cliente su plena satisfacción en las soluciones integrales brindadas.

Revisión de la visión:

Define una posición futura ideal? Sí.

Fomenta el compromiso? Sí.

Comparte las aspiraciones de los líderes de la organización? Sí.

Alinea los esfuerzos? Correcto, ya que enfoca el quehacer diario del personal, brindándole un horizonte.

Motiva a los participantes? Sí.

Contiene una posición futura deseada? Sí.

Aclara los beneficios que esto provocará a los grupos de interés? Sí.

Podría mantener a la organización enfocada y positiva? Sí.

Ayudaría a integrar a las personas que comparten la visión? – Claro, ya que define el rumbo de la empresa, enfatizando en brindar el mejor producto que el cliente puede encontrar.

A7.2. MISION DE LA EMPRESA

La misión de la empresa quedó planteada como se detalla a continuación:

Establecer contacto con los clientes preocupados por el desarrollo integral de sus niños en el sector suroeste de la capital de cara a las necesidades del individuo como ser social en el futuro, brindándoles soluciones genéricas y a la vez personalizadas en el campo educativo y de desarrollo integral a nivel familiar, de manera que se le garantice al cliente exclusividad, alta calidad y precios accesibles.

Revisión de la misión:

Define el área de actividades que ocupa la organización? Sí.

Declara la ponderación de los grupos de interés? Sí.

Determina los mercados a los que aspira? Sí.

Establece la forma general de “hacer las cosas”? Sí.

Es operativizable? Sí.

Orienta la toma de decisiones de los diferentes grupos de interés, internos y externos? Sí, diseñada con base en los aportes del estudio de mercado.

Diferencia a la organización? Sí

Motiva la participación, integración y compromiso de los grupos de interés internos? Sí.

Motiva el reconocimiento, la actitud positiva hacia la organización y su valoración por parte de los grupos de interés externos? Sí.

A8. Diagnóstico

Regreso a Presentación
de Alternativas

A8.1. Factores Claves del Exito

El diagnóstico comienza con el listado de los FCE (factores claves del éxito, fortalezas y debilidades obtenidas con base en el estudio de mercado). La lista completa de los FCE se detalla como sigue:

- Servicios de Educación General.
- Educación basada en un Segundo Idioma.
- Educación deportiva, principalmente natación.
- Desarrollo grupal y análisis psicopedagógicos.
- Atención individualizada.
- Asesoría familiar.
- Pre-jardín de infantes y Jardín de infantes.
- Clases de artes plásticas y/o musicales.
- Horarios matutinos.

A8.2. Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades y amenazas se obtuvieron con base en un focus group, conformado por:

- La familia interesada.
- El abogado de la familia.
- Dos propietarias de un kinder en Guadalupe, amigas de la familia.
- Los dos analistas de este proyecto, los cuales aportaron la totalidad de los estudios realizados para conocer el ambiente del negocio (presentados en los anexos).

La lista queda definida como sigue:

Oportunidades:

- Los costos iniciales proyectados de matrícula y mensualidad se encuentran dentro del promedio de la competencia.
- La familia cuenta con experiencia en el campo musical a nivel artístico.
- Las instalaciones se encuentran prácticamente en el centro del cantón.
- En un principio no es necesario el apalancamiento financiero para arrancar el proyecto.
- Las instalaciones en el presente se ajustan a los requisitos legales a nivel infraestructural.
- La rentabilidad de proyecto se garantiza dentro de límites financieros muy abiertos.
- La directora de la institución posee una maestría en psicopedagogía.

Amenazas:

- La inexistencia de servicios psicopedagógicos vespertinos llevaría al fracaso financiero del proyecto.
- La pérdida de las instalaciones cancelaría el proyecto de inmediato.
- La pérdida de la directora tendería a desestabilizar las finanzas del proyecto.
- Los costos relativamente baratos del proyecto facilitan la sobreoferta de servicios.
- El proyecto carece de planes para impartir clases de natación, servicio que es prácticamente normal en la competencia.

A8.3. Competencia Directa

- Maternal Koala
- Papillón
- Kids Academy

A8.4. Nivel de impacto de las Oportunidades y de las Amenazas

El impacto⁷ de las oportunidades y de las amenazas queda categorizado como sigue:

⁷ **Oportunidades:**

- 5 La organización está completamente preparada para aprovechar la oportunidad; ha realizado todas las acciones necesarias
- 4 La organización está avanzada en las acciones para aprovechar las oportunidades.
- 3 La organización está en la mitad del proceso que le permitirá aprovecharla .
- 2 La organización está iniciando las acciones para aprovechar la oportunidad.
- 1 La organización no ha iniciado las acciones para aprovechar la oportunidad.

Amenazas:

- 1 La organización está completamente preparada para neutralizar la amenaza; ha realizado todas las acciones necesarias.
 - 2 La organización está avanzada en las acciones para neutralizar las amenazas.
 - 3 La organización está en la mitad del proceso que le permitirá neutralizar las amenazas.
 - 4 La organización está iniciando las acciones para neutralizar la amenaza.
 - 5 La organización no ha iniciado las acciones para neutralizar la amenaza.
-

<u>Oportunidad</u>	<u>Nivel de impacto</u>
Preparación de la directora	5
Localización geográfica	5
Apalancamiento innecesario	5
Infraestructura adecuada	5
Cómoda rentabilidad	4
Costos promedio	2
Experiencia artística	2

<u>Amenaza</u>	<u>Nivel de impacto</u>
Pérdida de la directora	5
Sobreoferta por competencia	4
No hay natación.	3
Inexistencia servicios vespertinos	2
Pérdida de instalaciones	1

A8.5. Ponderación de los FCE

Para ponderar los FCE, es necesario determinar el nivel de importancia del mercado, así como el desempeño del mismo. Para calificar el desempeño se utilizó el criterio de cuatro clientes que se tienen actualmente bajo operación informal.

Tabla #1
Tabla de ponderación de FCE

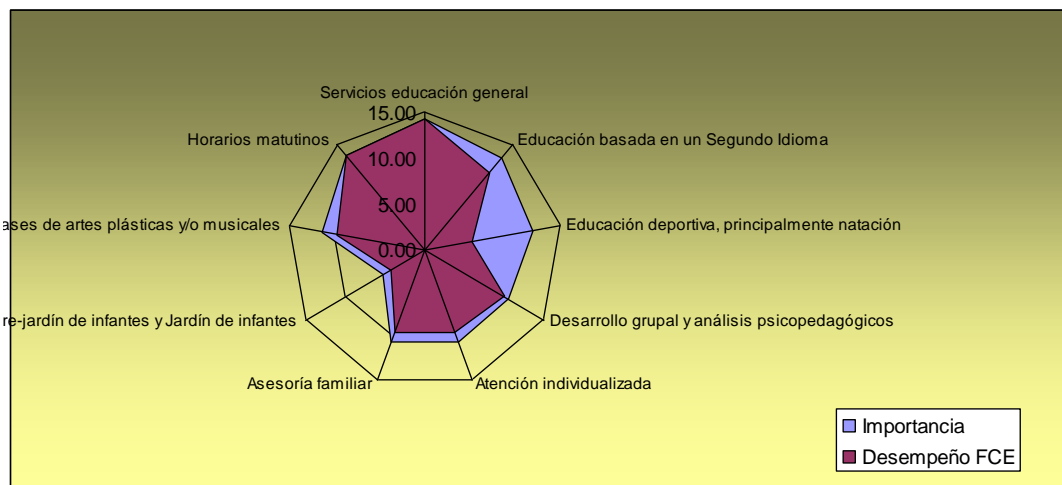
	Importancia	Desempeño	Desempeño FCE	
Servicios educación general	14.10	100.00	14.10	Fortaleza
Educación basada en un Segundo Idioma	12.94	85.00	11.00	Fortaleza
Educación deportiva, principalmente natación	11.77	45.00	5.30	Debilidad
Desarrollo grupal y análisis psicopedagógicos	10.45	95.00	9.93	Fortaleza
Atención individualizada	10.45	90.00	9.40	Fortaleza
Asesoría familiar	10.45	90.00	9.40	Fortaleza
Pre-jardín de infantes y Jardín de infantes	5.31	80.00	4.25	Debilidad
Clases de artes plásticas y/o musicales	11.28	85.00	9.59	Fortaleza
Horarios matutinos	13.27	100.00	13.27	Fortaleza

Tal y como se puede ver, el mercado ha ponderado prácticamente todos los FCEs con un nivel similar de importancia, a excepción de la continuidad educativa (prejardín y jardín). Esto podría ser el resultado de la oferta de servicios en el lugar.

Se han definido como “Fortaleza” aquellos FCEs con un desempeño superior a 80, el resto fueron definidos como “Debilidad”. El gráfico 2 permite visualizar la comparación entre la ponderación y el desempeño.

Gráfico 2
Ponderación de los FCEs

Regreso al contenido 4.1.2
Diagramas de Ishikawa



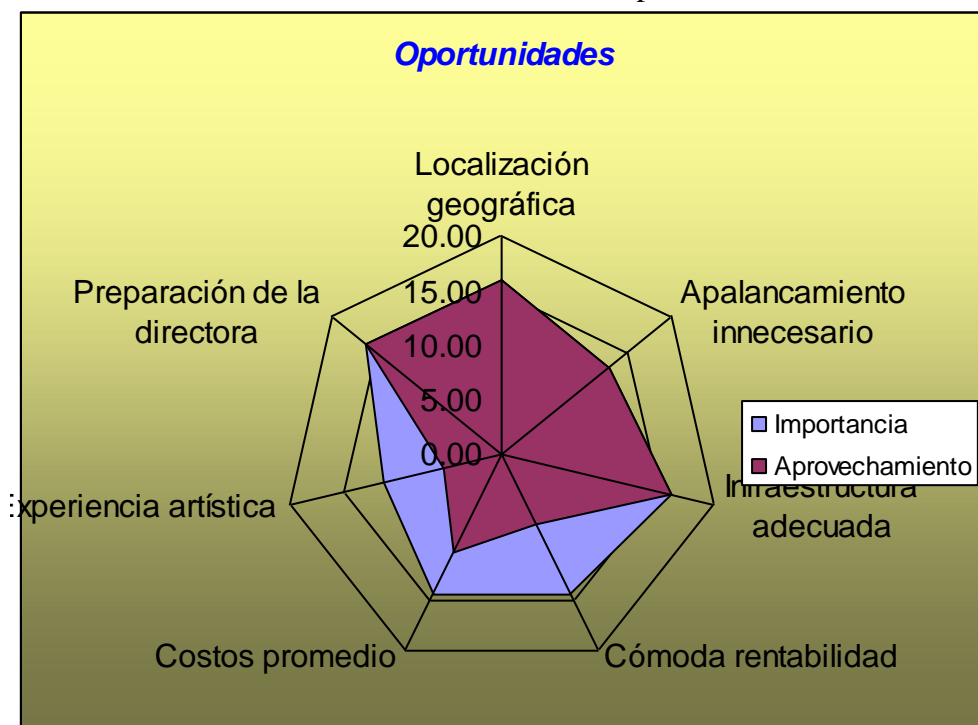
A8.6. Ponderación de las oportunidades y las amenazas

La ponderación de las oportunidades y las amenazas se realizó de la siguiente forma: el peso fue determinado por el focus group, mientras que, el aprovechamiento de las oportunidades y la preparación ante las amenazas fue evaluado tanto por los analistas de proyecto como por dos de los miembros de la familia. Los resultados se observan a continuación.

Tabla #2
Ponderación de las oportunidades

	Importancia	Desempeño	Aprovechamiento
Localización geográfica	15.87	100.00	15.87
Apalancamiento innecesario	12.70	100.00	12.70
Infraestructura adecuada	15.87	100.00	15.87
Cómoda rentabilidad	14.29	50.00	7.14
Costos promedio	14.29	70.00	10.00
Experiencia artística	11.11	50.00	5.56
Preparación de la directora	15.87	100.00	15.87

Gráfico 3
Ponderación de las oportunidades

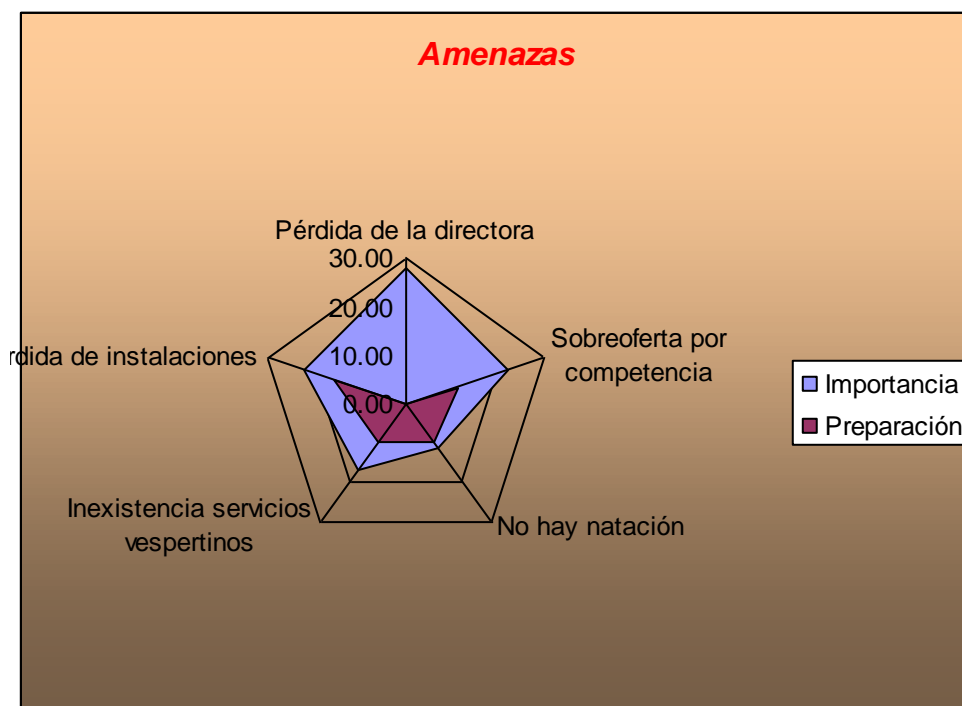


Tal y como lo muestran la tabla #2 y el gráfico #3, aún no se han aprovechado al máximo las oportunidades relacionadas a la experiencia artística de la familia, ni el hecho que las tarifas se encuentran en el promedio del mercado, ni el hecho de la cómoda rentabilidad del negocio.

Tabla #3
Ponderación de las amenazas

	Importancia	Desempeño	Preparación
Pérdida de la directora	27.78	0.00	0.00
Sobreoferta por competencia	22.22	50.00	11.11
No hay natación	11.11	90.00	10.00
Inexistencia servicios vespertinos	16.67	60.00	10.00
Pérdida de instalaciones	22.22	70.00	15.56

Gráfico #4
Ponderación de las amenazas



En cuanto a la ponderación de las amenazas, tanto la tabla #3 como el gráfico #4 demuestran que urge definir estrategias para una posible pérdida de soporte por parte de la directora. Además es necesario fortalecer la preparación ante hechos tales como la sobreoferta por competencia, la pérdida de las instalaciones, y la inexistencia de servicios vespertinos.

A8.7. Foda Relativo

En esta sección se realiza un FODA a la luz de los dos principales competidores. De acuerdo a la tabla #1 de competidores presentada en el anexo A1, los dos principales competidores para este proyecto son el Kinder Koala y el Kinder Papillón. Las tablas #4, #5 y #6 presentan el análisis relativo a nivel de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

Tabla #4
Desempeño de los FCE relativas a los competidores

GENERAL	Proyecto de este análisis		Koala		Papillón	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Servicios educación general	14.10	0.00	14.10	0.00	0.00	0.00
Educación basada en un Segundo Idioma	11.00	0.00	11.65	0.00	5.18	0.00
Educación deportiva, principalmente natación	0.00	5.30	0.00	10.59	0.00	7.06
Desarrollo grupal y análisis psicopedagógico	9.93	0.00	8.88	0.00	0.00	0.00
Atención individualizada	9.41	0.00	0.00	0.00	7.32	0.00
Asesoría familiar	9.41	0.00	0.00	0.00	5.23	0.00
Pre-jardín de infantes y Jardín de infantes	0.00	4.25	0.00	4.25	0.00	5.31
Clases de artes plásticas y/o musicales	9.59	0.00	5.64	0.00	0.00	0.00
Horarios matutinos	13.27	0.00	13.27	0.00	0.00	0.00
0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Tabla #5
Aprovechamiento de oportunidades en los competidores

OPORTUNIDADES	Proyecto de este análisis	Koala	Papillón
Localización geográfica	15.87	12.70	14.28
Apalancamiento innecesario	12.70	7.62	7.62
Infraestructura adecuada	15.87	15.87	15.87
Cómoda rentabilidad	7.15	12.86	12.86
Costos promedio	10.00	13.58	13.58
Experiencia artística	5.56	5.56	11.11
Preparación directora	15.87	12.70	11.11

Tabla #6
Impacto relativo de las amenazas en los competidores

AMENAZAS	Proyecto de este análisis	Koala	Papillón
Pérdida de la directora	27.78	11.11	11.11
Sobreoferta por competencia	11.11	2.22	4.44
No hay natación	1.11	0.00	0.00
Inexistencia servicios vespertinos	6.67	16.67	0.00
Pérdida de instalaciones	6.67	6.67	6.67

Los siguientes gráficos visualizan mejor la posición de este proyecto a la par de sus potenciales competidores inmediatos:

Gráfico #5
Comparación relativa de las fortalezas

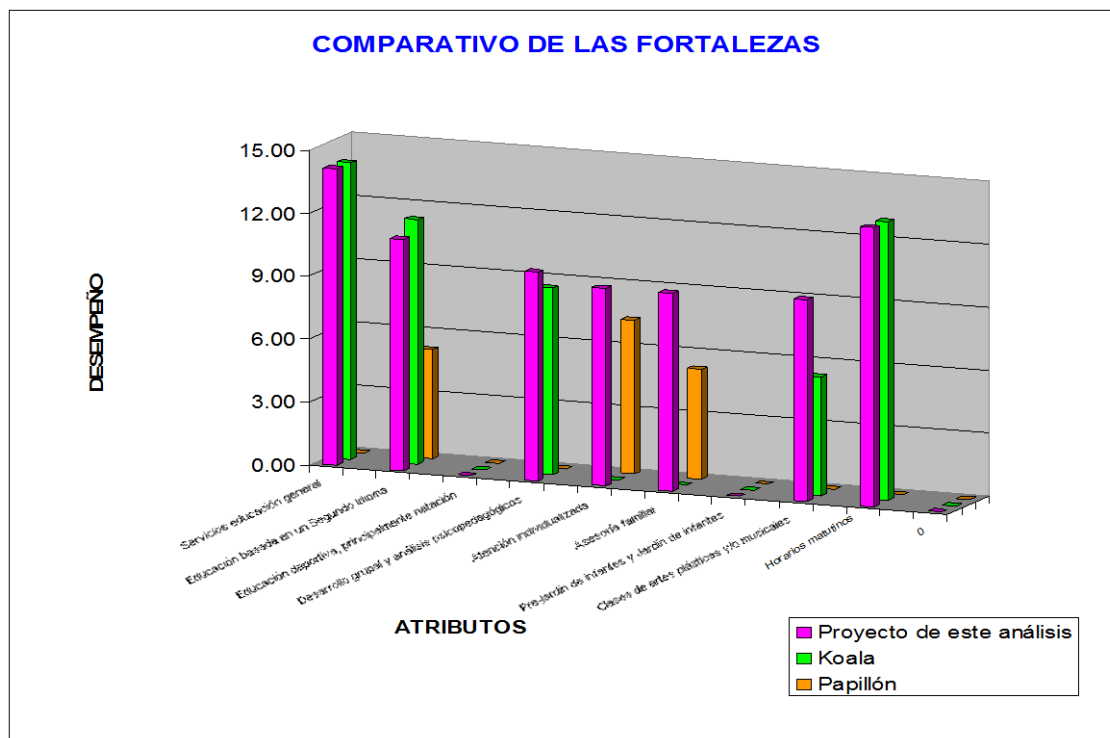


Gráfico #6
Comparación relativa de las debilidades

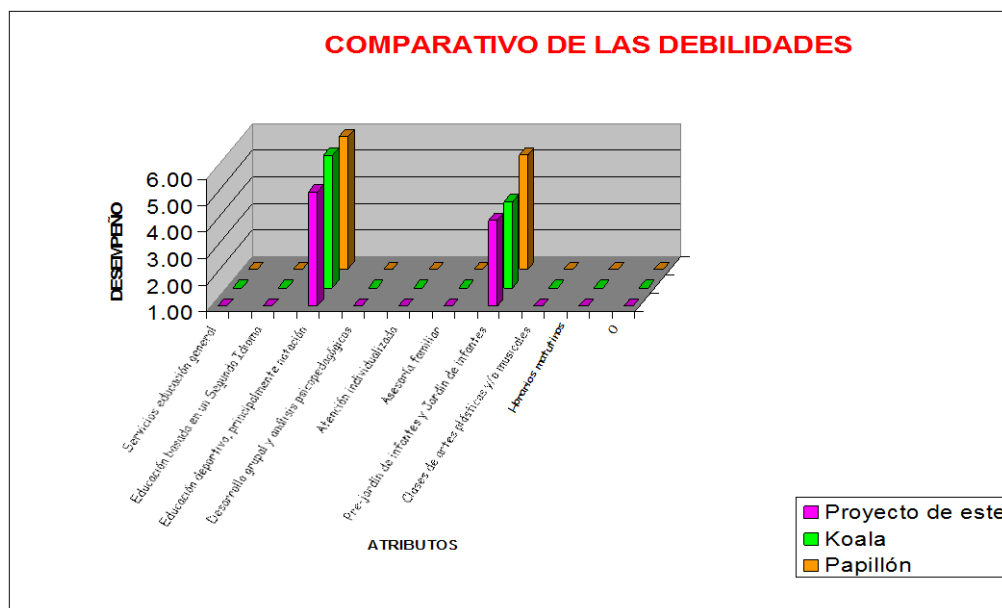


Gráfico #7
Comparación de aprovechamiento de las oportunidades

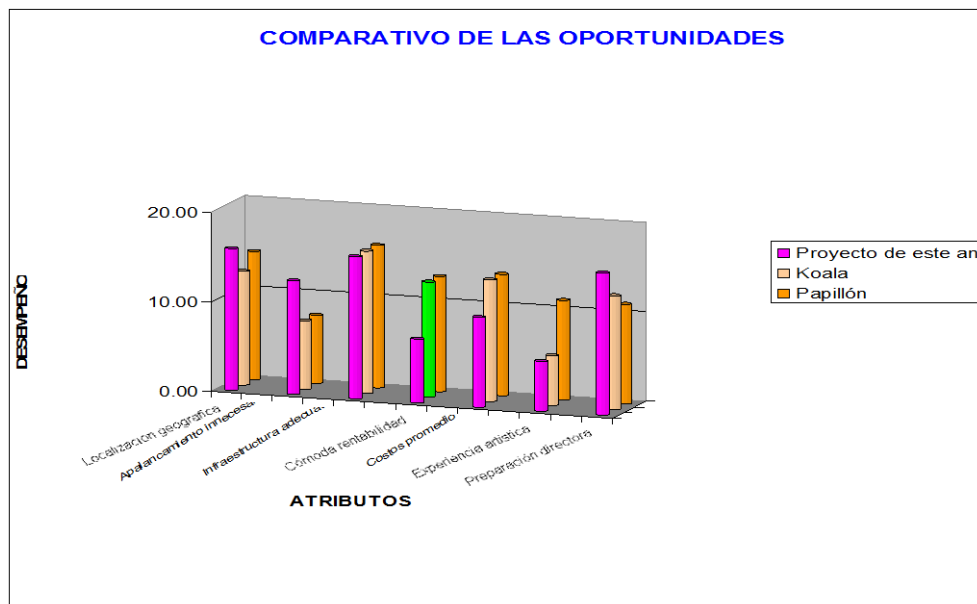
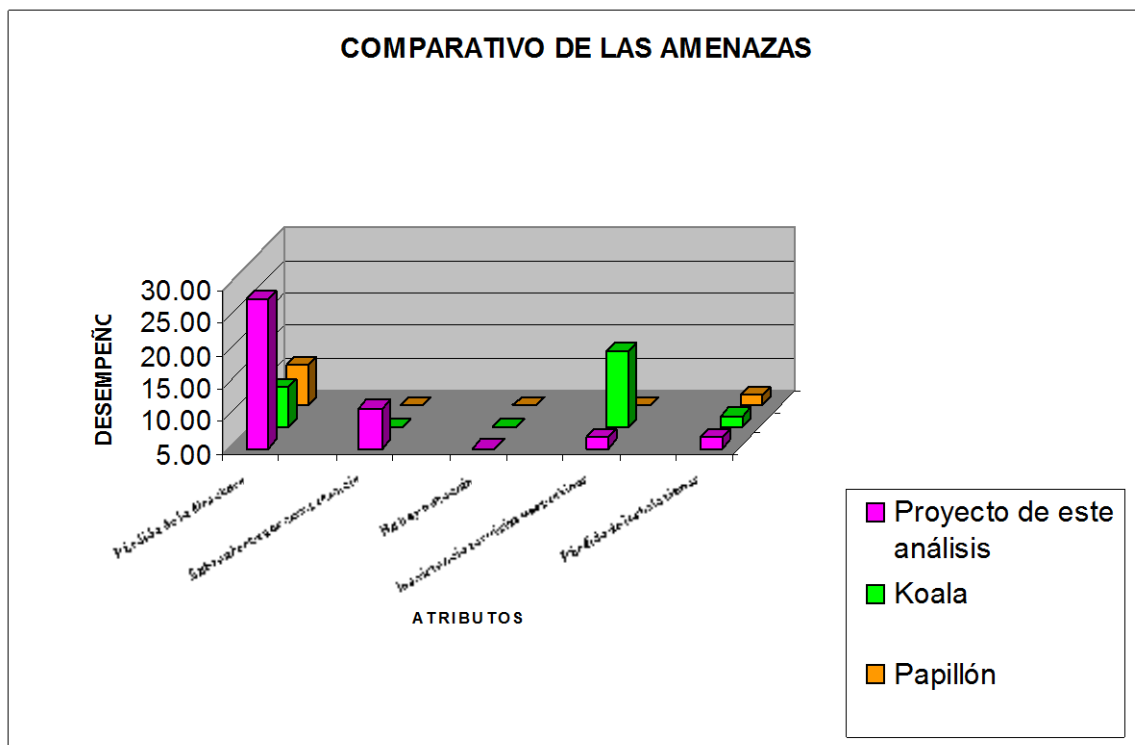


Gráfico #8
Comparación de impacto de las amenazas



A nivel de fortalezas es posible determinar que el proyecto tiene una ventaja competitiva con el Kinder Papillón, sin embargo, comparte fortalezas similares con el kinder Koala.

A nivel de debilidades, es clara la ventaja competitiva de la competencia ante el proyecto.

A nivel de oportunidades, el proyecto compite en forma balanceada con su competencia, ya que todos de una u otra medida aprovechan sus oportunidades.

A nivel de amenazas, es necesario definir estrategias claras para prepararse ante una eventual pérdida de la directora. De igual forma deben definirse las estrategias publicitarias para atraer al mercado vespertino.

Los gráficos siguientes definen finalmente la posición del proyecto en forma resumida:

Gráfico #9
Comparación general de FCE

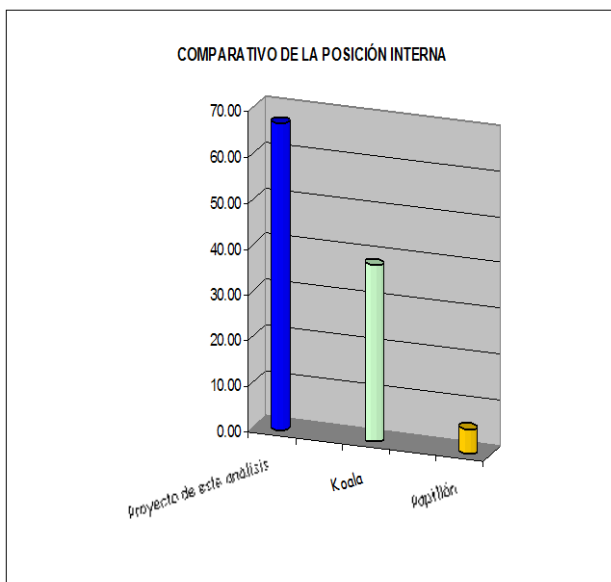
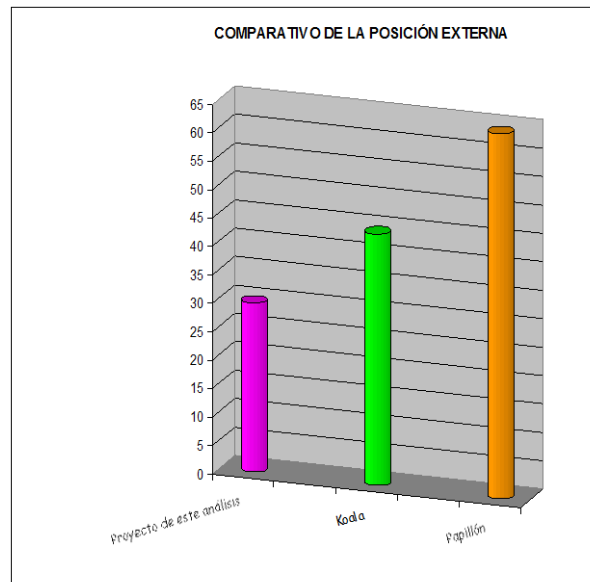


Gráfico #10
Comparación general de O&A







De los gráficos anteriores se concluye que las estrategias a plantear deben fortalecer los FCEs, y deben corregir la orientación hacia las oportunidades y las amenazas.

A8.8. Análisis de las cinco fuerzas

En esta sección se analizan las cinco fuerzas presentes en cualquier sector, a saber: Competencia futura, Proveedores, Clientes, Competencia presente, y Servicios sustitutos:



Competidores potenciales




Nivel de concentración de la actividad	alto	 medio	bajo
Nivel de barreras de entrada a la actividad	alto	medio	 bajo
Nivel de atractivo de la actividad	bajo	medio	 alto
Posibilidad de ingreso de competidores	bajo	medio	 alto

Poder de negociación de los proveedores





Nivel de concentración de los proveedores	 bajo	medio	alto
Nivel de compra relativa a proveedores	alto	 medio	bajo
Nivel de relación con los proveedores	alto	 Medio	bajo
Poder de negociación de los proveedores	 bajo	medio	alto

Poder de negociación de los clientes




Nivel de concentración de los clientes	bajo	 medio	alto
Nivel de compra relativa	bajo	medio	 alto




Nivel de relación con la empresa	Bajo	medio	 alto
Nivel de influencia relativa	bajo	medio	 alto
Poder de negociación de los clientes	bajo	medio	 alto

Rivalidad de los actuales competidores

Nivel de concentración de la actividad	alto	medio	 bajo
Nivel de barreras de entrada a la actividad	alto	medio	 bajo
Nivel de atractivo de la actividad	bajo	medio	 Alto
Rivalidad de los actuales competidores	bajo	medio	 Alto

Productos o servicios sustitutos

Nivel de satisfacción de las necesidades	alto	 medio	Bajo
Nivel de innovación en la actividad	bajo	 medio	Alto
Nivel de satisfacción de las expectativas respecto a las posibilidades en el mercado	alto	 medio	bajo

<p>Nivel de atractivo de la actividad</p>	<p>bajo</p>	<p> medio</p>	<p>alto</p>
<p>Nivel de impacto de la tecnología en la actividad</p>	<p>bajo</p>	<p>medio</p>	<p> alto</p>
<p>Posibilidad de productos sustitutos</p>	<p>bajo</p>	<p> medio</p>	<p>alto</p>