



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

"SERVICIO DE ESTIMULACIÓN TEMPRANA PARA BEBÉS,
NIÑOS Y NIÑAS DE 0 A 6 AÑOS EN TEGUCIGALPA"

SUSTENTADO POR:

ALEJANDRA PAOLA DURÓN JEREZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

TEGUCIGALPA, M.D.C., HONDURAS, C.A.

NOVIEMBRE, 2014

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL

VICERECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

DESIREE TEJADA

SERVICIO DE ESTIMULACIÓN TEMPRANA PARA BEBÉS,
NIÑOS Y NIÑAS DE 0 A 6 AÑOS EN TEGUCIGALPA

TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR A TÍTULO DE
MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

ASESOR METODÓLOGICO
CARLOS AUGUSTO ZELAYA OVIEDO

ASESOR TEMÁTICO
NANCY MARISOL PÉREZ GIRÓN

MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):

HECTOR CÁRCAMO

NELLY ALEMÁN

CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	1
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.3.1. ENUNCIADO O DETALLE DEL PROBLEMA	3
1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	7
2.1.1. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO ECONÓMICO	7
2.1.2. SECTOR SERVICIOS.....	8
2.1.3. SECTOR MIPYME EN HONDURAS.....	9
2.1.4. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO DE EDUCACIÓN	9
2.2. LA ESTIMULACIÓN TEMPRANA.....	10
2.2.1. IMPACTO SOCIAL DE LOS PROGRAMAS DE ESTIMULACIÓN TEMPRANA 11	
2.2.2. BENEFICIOS DE LOS PROGRAMAS DE ESTIMULACIÓN TEMPRANA....	11
2.2.3. CALIDAD EN LA ESTIMULACIÓN TEMPRANA.....	12
2.2.4. ÁREAS EN LAS QUE SE DEBE ESTIMULAR LAS HABILIDADES Y DESTREZAS EN LOS NIÑOS Y NIÑAS DE 0 A 6 AÑOS.....	13
2.3. CASOS DE ÉXITO DE LA ESTIMULACIÓN TEMPRANA	14
2.4. ATENCIÓN A LA ESTIMULACIÓN TEMPRANA EN HONDURAS	16
2.5. FACTORES CULTURALES QUE AFECTAN LA ESTIMULACIÓN TEMPRANA	17
2.6. TEORÍAS.....	17
2.6.1. TEORÍA DE SUSTENTO	17

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	18
3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	18
3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS.....	19
3.3. DISEÑO METODOLÓGICO	21
3.3.1. ESTUDIO DE MERCADO	21
3.3.2. ESTUDIO TÉCNICO	22
3.3.3. ESTUDIO FINANCIERO	23
3.4. VARIABLES DEL ESTUDIO	24
3.5. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS APLICADOS	24
3.5.1. INSTRUMENTOS	24
3.5.2. TÉCNICAS	25
3.6. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	26
3.6.1. FUENTES PRIMARIAS.....	26
3.6.2. FUENTES SECUNDARIAS.....	26
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	28
4.1. ESTUDIO DE MERCADO.....	28
4.1.1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	37
4.1.2. ESTRATEGIA DE MERCADO Y VENTAS.....	38
4.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.....	38
4.3. ESTUDIO TÉCNICO.....	38
OBJETIVOS.....	39
LOCALIZACIÓN.....	39
INFRAESTRUCTURA.....	39
4.4. ESTUDIO FINANCIERO.....	40
4.4.1. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	40
4.4.2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	45
4.4.3. ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO	47
4.4.4. REQUERIMIENTOS DE CAPITAL Y ESTRATEGIA FINANCIERA	49
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52

5.1. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO	52
5.2 RECOMENDACIONES.....	53
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	54
6.1. CENTRO DE ESTIMULACIÓN TEMPRANA "BRIGHT MINDS"	55
MISIÓN.....	55
VISIÓN	56
6.2 MODELO DE NEGOCIO	56
6.2.1 PROPUESTA DE VALOR	56
6.2.2 ENFOQUE AL CLIENTE	56
6.2.3 MODELO DE ATENCIÓN	56
6.2.4 MARCO DE OPERACIÓN.....	56
6.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL INTERNO	57
6.3.1 RECURSOS.....	58
6.3.2 CAPACIDADES.....	59
6.3.3 COMPETENCIAS CLAVE	59
6.4 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	60
6.4.1 LOGÍSTICA DE ENTRADA.....	62
6.4.2 OPERACIONES	63
6.4.3 LOGÍSTICA DE SALIDA	66
6.4.4 VENTAS Y MERCADEO.....	67
6.4.5 SERVICIOS.....	70
6.4.6 ADMINISTRACIÓN GENERAL	73
6.4.7 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	74
6.4.8 DESARROLLO DE TECNOLOGÍA	76
6.4.9 COMPRAS Y ADQUISICIONES	78
6.5 CREACIÓN DE PROPUESTA DE VALOR.....	79
6.6 MARKETING CENTRADO EN EL CLIENTE	82
6.7 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	84
6.8 PROGRAMACIÓN DE DESEMBOLSO DE PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL.....	85

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	86
ANEXO 1: ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA DE NIÑOS ENTRE 0 Y 6 AÑOS.....	90
ANEXO 2: ENTREVISTA A EXPERTOS EN ESTIMULACIÓN TEMPRANA	93
ANEXO 3. PLANO ARQUITECTÓNICO DE BRIGHT MINDS.....	94

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

La educación de todos los niños y niñas debe ir enfocada a la adquisición y desarrollo de sus capacidades de modo que puedan actuar con madurez, responsabilidad, desarrollar su autonomía personal, adquirir conocimientos y destrezas que les permitan integrarse al máximo en el grupo social al que pertenecen. Todo lo que el niño o niña hace o deja de hacer durante sus primeros años de vida influye en su desarrollo intelectual.

La estimulación temprana es el conjunto de medios, técnicas y actividades con base científica y aplicada en forma sistémica y secuencial que se emplea en niños desde su nacimiento hasta los seis años, con el objetivo de desarrollar al máximo sus capacidades cognitivas, físicas y psíquicas; permite también, evitar estados no deseados en el desarrollo y ayuda a los padres, con eficacia y autonomía, en el cuidado y desarrollo del infante. (Terré Camacho, 2002)

Todo niño o niña nace con diferentes potencialidades y el hecho de desarrollar esas capacidades en mayor o menor grado depende en primer lugar, de los estímulos que ese niño o niña reciba desde su nacimiento.

La estimulación se basa en la repetición: el cerebro es capaz de adquirir una serie de conocimientos mediante la repetición sistemática de estímulos o ejercicios simples, así se refuerzan las áreas neuronales de interés para aprovechar la capacidad de aprendizaje y adaptabilidad del cerebro, reforzando aspectos intelectuales, físicos, sensoriales y sociales.

1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Actualmente, existe un interés por parte de los padres y madres de familia para estimular a sus hijos con el propósito que éstos obtengan mayores destrezas y habilidades. Los padres desean que sus hijos e hijas se destaquen en conocimientos,

considerando que el mundo escolar es cada vez más exigente y competitivo. Es importante que los padres y madres de familia comprendan que este proceso de estimulación temprana se debe hacer tanto en un Centro Especializado como continuarlo en casa, deben comprender que el aprendizaje de los niños y niñas es continuo y por lo tanto deben procurar darles la atención requerida y calidad de tiempo a sus hijos e hijas.

Actualmente, tanto padres como madres de familia trabajan y carecen del tiempo que un niño necesita para desarrollarse por lo que, en su mayoría, quedan a cargo de una niñera que no tiene los conocimientos adecuados para estimular los potenciales del niño o niña; o simplemente los padres desconocen el tema de estimulación temprana para poder potencializar las habilidades del niño.

Este proyecto, pretende que cada niño o niña sea considerado un pequeño cliente, que reciba la atención personalizada que requiere de acuerdo a sus necesidades individuales, garantizándoles un servicio de calidad, al ser atendidos por personal altamente capacitado y certificado en la rama de estimulación temprana, así como transmitir a los padres los conocimientos necesarios para el buen desarrollo de su niño o niña.

El origen de la Estimulación Temprana se sitúa en la década de los años cincuenta y sesenta con la intención de atender a niños y niñas con alguna deficiencia. Se observaron los logros que se tenían y los avances que lograban estos niños, por lo que se decidió implementarlo en niños y niñas sanos para iniciar su desarrollo de potenciales. Es en los años 60 cuando diversos cambios sociales, políticos, científicos y en educación abren el camino hacia el inicio e implantación de este tipo de intervención a la que se denominó en sus inicios Estimulación Precoz. (reEduca.com)

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el Municipio del Distrito Central, departamento de Francisco Morazán, existen pocos centros especializados que se dedican a ofrecer los servicios de estimulación temprana para bebés, niños y niñas en edades de 0 a 6 años. El propósito de estos centros es

contribuir al desarrollo del niño o niña a través de la estimulación de áreas clave, que en conjunto favorecerán de manera integral el desarrollo de sus potencialidades. Estas áreas se han definido como: Cognitiva o de Inteligencia, del Lenguaje, Socio-Emocional y Motora (fina y gruesa).

Actualmente existen varias Guarderías que se especializan en el cuidado diario de niños que van desde los 40 días de nacidos hasta los 4 años, así como Jardines de Niños, que es el primer Nivel del Sistema Educativo, donde se refuerzan las destrezas y se descubren talentos; pero éstos no brindan el servicio de estimulación temprana. Por lo antes expuesto, existe la necesidad de abrir un centro de esta naturaleza para cubrir la demanda insatisfecha.

1.3.1. ENUNCIADO O DETALLE DEL PROBLEMA

Causa-Efecto

¿Se puede estimular la inteligencia de un niño o niña para que sea más competente? Las técnicas de estimulación temprana sirven para trabajar todos los niveles de desarrollo más primarios de un niño o niña, para que desde de un punto de vista neurológico puedan desarrollarse en forma óptima. La estimulación temprana busca estimular al niño o niña de una forma oportuna, ofreciéndoles una amplia gama de experiencias que servirán como base para futuros aprendizajes y así puedan ingresar sin problemas al Nivel Pre-Básico. Se hace una evaluación a cada niño y niña, mediante observación focalizada, para saber por dónde empezar a ofrecerle las experiencias, dando énfasis en sus áreas de desarrollo y a la vez ir estimulando la atención, la memoria y el lenguaje, lo cual genera un valor agregado fácilmente percibido que a la vez constituirá una ventaja competitiva en relación a la oferta actual.

Análisis Situacional

La idea de este proyecto, nace como respuesta a la demanda de los padres y madres de familia que tienen el interés de brindar a sus bebés, niños y niñas una estimulación oportuna para desarrollar sus capacidades de manera adecuada y adquirir niveles cerebrales superiores, logrando un óptimo desarrollo intelectual; para lo que requieren

de un servicio profesional, que les garantice que sus hijos están en manos de profesionales. Algo que constituirá la Política de Calidad de la empresa.

Pronóstico

Hoy en día ambos padres de familia trabajan y tienen menos tiempo para dedicar al desarrollo de las habilidades de sus bebés, niños y niñas, así como de buscar información y educarse ellos mismos en los ejercicios y juegos para fomentar las habilidades de sus hijos e hijas; esta falta de experiencia genera el desconocimiento de aspectos clave cómo: ¿por dónde comenzar? ¿cuáles son los juegos y ejercicios que más se adaptan a las necesidades de sus hijos e hijas? ¿conocer si sus niños y niñas están aptos para ingresar al Nivel Pre-Básico? Situaciones como éstas, generan frustración en los padres por desconocer cómo deben iniciar el desarrollo adecuado en sus hijos e hijas.

Control al pronóstico

Evaluar la creación de un Centro de Estimulación Temprana para Bebés, Niños y Niñas de 0 a 6 años en Tegucigalpa, la cual se denominará "BRIGHT MINDS". La función de este centro es contribuir a desarrollar y potenciar las funciones cerebrales de los bebés, niños y niñas en diferentes planos: intelectual, físico y afectivo, mediante juegos y ejercicios repetitivos. La propuesta de valor de BRIGHT MINDS está orientada a permitirle a los padres y madres de familia tener la tranquilidad de que sus hijos e hijas están en manos de profesionales para el desarrollo de sus habilidades; actividades que serán confiadas a BRIGHT MINDS y su promesa de satisfacción.

1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es factible y viable brindar de manera especializada estimulación temprana a bebés, niños y niñas de 0 a 6 años en la ciudad Tegucigalpa?

1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué factores deberían considerarse para ampliar el servicio de estimulación temprana a bebés, niños y niñas en Tegucigalpa?

- ¿Cuáles son las propuestas de servicios actualmente en Tegucigalpa, sus potencialidades y limitaciones?
- ¿Cuáles son las diferentes variables que influyen en la creación de estrategias exitosas que permitan la implementación de un nuevo modelo de negocios?
- ¿Qué propuesta de servicios garantizaría de forma exitosa la respuesta al problema planteado?

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la factibilidad técnica económica para la ampliación del servicio especializado para el desarrollo de potencialidades psicomotoras, a través de la creación de una empresa de estimulación temprana para bebés, niños y niñas de 0 a 6 años, con el propósito de dar un servicio accesible y de calidad a la población de Tegucigalpa.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores que potencializan y limitan la ampliación del servicio para estimulación temprana a bebés, niños y niñas.
- Identificar el entorno competitivo y el mercado meta a considerar en una propuesta de valor.
- Analizar la oferta de servicios en la ciudad de Tegucigalpa para identificar las oportunidades de mejora y nichos de servicios.

1.5. JUSTIFICACIÓN

La estimulación temprana ya no es exclusiva para niños y niñas con deficiencias intelectuales, sino es necesaria para el buen desarrollo neurológico de los niños y niñas. La maduración de un niño o niña no depende de la edad, sino de los estímulos que recibe y del entorno en el que se desarrolla. Es por ello que es muy importante dar a conocer los beneficios de contar con los servicios de este tipo de centros que brindan estimulación temprana focalizada. Situación que ha demostrado a través de experiencias exitosas que en el medio escolar, estos niños captan con mayor facilidad

porque su cerebro ha recibido información para desarrollar la inteligencia que le permite ir aprendiendo a sobrevivir en un mundo totalmente desconocido para él.

BRIGHT MINDS enfoca su oferta de servicios, basada en su propuesta de valor, en todos aquellos padres y madres de familia interesados en que sus hijos e hijas reciban la estimulación temprana oportuna y adecuada para el buen desarrollo de sus potenciales. La propuesta de valor consiste en diseñar un programa adecuado y único para cada pequeño cliente, partiendo de las necesidades individuales de éste.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

La búsqueda por el crecimiento empresarial ha planteado, por muchos años, hipótesis que obligan a todo emprendedor a perseguirlo. El profesor Joseph Schumpeter en 1950 afirmaba que el emprendedurismo es la base del capitalismo, es a través de los emprendimientos que el hombre innova y mejora la calidad de vida de las personas (Wiggins & Ruefli, 2005). Schumpeter creía que el capitalismo florecería con la innovación y que en la medida que nuevas empresas e ideas innovadoras surgieran se crearía la “Destrucción Creativa” (McCraw, 2007). El Dr. George Land en 1973 planteaba que en los negocios la premisa es “Crecer o Morir” (Sherman & Hart, 2006). La mayoría de los empresarios de PyMES creen que si sus negocios no crecen están condenándolos al fracaso (Gutiérrez Martínez, 2008). Estas ideas los impulsan a optar por comportamientos y estrategias a corto plazo, cuyo impacto negativo en la creación de valor y disminución de posición competitiva se evidenciarán a largo plazo (Pffer & Sutton, 2006).

Es importante resaltar que el objetivo principal del crecimiento debe ser la creación de empresas estables, duraderas, y rentables, que cumplan con las expectativas de sus clientes, colaboradores y accionistas en las comunidades donde se desarrollarán (McGrath & MacMillian, 2009)

2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO ECONÓMICO

La economía hondureña continuó presentando una evolución positiva en 2013, al alcanzar un crecimiento de 2.6% (3.9% en 2012). Según datos de la memoria anual del Banco Central de Honduras, este crecimiento se explica por el dinamismo mostrado por las actividades económicas de: Comunicaciones, Intermediación Financiera, Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca, manufactura y Sector Servicios. A diciembre de 2013, como resultado de las medidas implementadas por la Autoridad Monetaria, el comportamiento de la inflación se situó dentro del rango meta establecido, al alcanzar una tasa interanual de 4.92%, menor en 0.67 pp. a la del año

anterior (5.39%); lo anterior fue originado por el comportamiento en los precios de los combustibles, algunos productos alimenticios y del suministro de electricidad en la vivienda. (BCH, 2013)

Honduras, el segundo país más pobre de Centro América, sufre de un nivel alto de inequidad económica, así como de un alto nivel de desempleo. La economía registró un modesto crecimiento económico entre 2010 y 2012 (entre el 3.0% y 4.0%), insuficiente para mejorar las condiciones de vida de casi el 65% de la población que se encuentra en pobreza. (CIA The World Factbook, 2013)

Estudios del Banco Mundial han destacado la importancia de mejorar la calidad de la educación. La cartera actual del Banco Mundial en Honduras incluye 10 proyectos, los cuales están destinados a reducir las barreras estructurales que impiden el crecimiento, a través de la modernización del sector público y la del desempeño de servicios económicos y sociales. Asimismo, buscan aumentar la productividad rural y generar empleo; fortalecer el desarrollo humano mediante la ampliación de oportunidades educativas y de salud; y mejorar la protección del ambiente, entre otros objetivos. (Banco Mundial - Honduras, 2014)

La estructura empresarial en Honduras está conformada principalmente por micro, pequeña y mediana empresa, siendo el Estado uno de los principales empleadores en las ciudades principales. Según estadísticas, en Honduras las PyMEs del sector servicios, específicamente los servicios de enseñanza, donde se encuentran los centros de estimulación temprana entre otros rubros, generaron el 1.9% del PIB en el 2013. (BCH, 2013)

2.1.2. SECTOR SERVICIOS

De acuerdo a la publicación "Sectores productivos, cadenas estratégicas y empresas" (PNUD, SNV, COHEP, 2012), el sector servicios está integrado por aquellas actividades económicas que agregan valor mediante la atención, pero que no producen transformaciones de materia o energía. El sector servicios se puede clasificar en:

- Servicios distributivos (transporte, comunicaciones y comercio)
- Servicios al productor (financieros y profesionales)

- Servicios sociales (salud, defensa y educación)
- Servicios personales (domésticos, hoteleros, restaurantes y entretenimiento)

De hecho, esta es la clasificación que utiliza la Dirección de Estudios Económicos del BCH para coleccionar y organizar los datos de la economía nacional.

2.1.3. SECTOR MIPYME EN HONDURAS

La crisis económica mundial y la crisis política de 2009, causaron dificultades en muchos sectores de la economía hondureña, de los cuales no escapan las MIPYMES cuya competitividad se ha visto seriamente afectada.. Aunado a lo anterior, en la mayoría de las empresas en Honduras el común denominador son las relaciones de proveeduría de carácter coyuntural y sin una planificación armonizada en la cadena de suministro. La mayoría de los esfuerzos en materia de productividad y competitividad se focalizan en el último eslabón de la cadena, aun cuando existe la necesidad de asegurar un alineamiento a cada uno de los eslabones, con el fin de asegurar la sostenibilidad y competitividad de la cadena en su conjunto. (PNUD, SNV, COHEP, 2012)

La MIPYME hondureña ha enfrentado históricamente una serie de dificultades para su desarrollo y crecimiento, algunas inherentes a sus propias características y otras particularmente relacionadas con la situación económica, social y educativa del país, también por la apertura de mercados que ha enfrentado al sector a la presión de la competencia internacional de un mundo globalizado. (CONAMIPYME, 2013)

2.1.4. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO DE EDUCACIÓN

En Honduras, (Constitución Política de la República de Honduras, 1982 con Reformas hasta 2005), en el Capítulo IV, se enmarcan los derechos de la infancia, en el artículo 123 establece: "Todo niño deberá gozar de los beneficios de la seguridad social y la educación".

Por otro lado, (Código de la Niñez y la Adolescencia, 1996) , en el Capítulo V, en su Sección Primera Del Derecho a la Educación, Artículo 35, estipula que todos los niños

tienen derecho a la educación, la cual deberá ser organizada por el Estado como un proceso integral y coordinado en sus diversos niveles.

En febrero del 2012, (Ley Fundamental de Educación, 2012) en su artículo 8 estipula la obligación del Estado hondureño de brindar educación pública con al menos un año en el Nivel Pre-Básico hasta el Nivel Medio. La educación pre-básica está destinada a los niños entre los cuatro y los seis años de edad (dejando descubiertos a los niños menores de tres años) y tiene por objeto "favorecer el crecimiento y desarrollo integral de las capacidades físicas y motoras, socio-afectivas, lingüísticas y cognitivas en los niños para su adaptación total en el contexto escolar y comunitario" (art.21).

2.2. LA ESTIMULACIÓN TEMPRANA

“La atención temprana infantil está definida como el conjunto de acciones e intervenciones que favorecen al desarrollo del ser humano en sus primeras etapas de crecimiento (0-6 años), durante las cuales el sistema nervioso se encuentra en proceso de maduración y el cerebro tiene una gran plasticidad que dota al sistema nervioso de capacidad de recuperación y reorganización funcional.” (Molina Velásquez & Banguero Millán, 2008)

Cada pequeño debe desarrollarse a su propio ritmo. ¿Por qué los bebés de hoy empiezan a hablar o a gatear antes? Hay un motivo: estimulación temprana. (Valencia, 2006)

"Hay que dejar de considerar que los niños menores de cinco años tienen limitaciones para aprender, que son muy pequeños para entender esto o aquello", afirma Malva Villalón, psicóloga educacional y académica de la Facultad de Educación de la Universidad Católica. "Hay un enorme potencial en ellos que se desperdicia por esa creencia". (H. & L., 2011)

Por todo lo anterior, es un hecho comprobado que los niños entre 0 y 6 años es cuando tienen el cerebro más apto para captar el aprendizaje, no es hasta los 4 años que se debe comenzar y los padres deben estar al pendiente de contribuir a brindar los estímulos adecuados y necesarios para su hijo o hija.

2.2.1. IMPACTO SOCIAL DE LOS PROGRAMAS DE ESTIMULACIÓN TEMPRANA

Como lo señalan (Peralta & Fujimoto, 1998), los programas que atienden a la primera infancia tienen un importante rol preventivo al permitir una detección oportuna de dificultades de diferente tipo (neurológicas, psicológicas, sociales, de aprendizaje y otras) y pueden constituir una herramienta para ofrecer a los pequeños un comienzo óptimo y más equitativo en la vida, al reducir los efectos de la pobreza, desigualdad, exclusión y desventajas en las que viven muchos grupos vulnerables. Sin embargo, en la literatura también se menciona que para que este círculo virtuoso ocurra es necesario que las distintas “intervenciones” o acciones de los programas que atienden a la primera infancia sean de “calidad” y se ofrezcan de manera “integral”. Por tanto, el potencial de estos programas dependerá de la calidad de los servicios que se ofrezcan, de que la atención a los niños y niñas sea integral.

Entre los beneficios sociales que generan los programas de estimulación temprana en la vida de los niños y niñas beneficiarios, sus madres y la comunidad en general; se identifica la importancia de brindar a una edad temprana una nutrición balanceada, así como fomentar el cuidado de la salud física y mental de los infantes. El aumento de la capacidad cognitiva y social de los niños y niñas para desenvolverse con éxito a lo largo de toda su trayectoria escolar favorece sus posibilidades para desarrollarse como adultos plenos, participativos y productivos, reduce las tasas de repetición escolar, los índices de reprobación, la necesidad de tutorías especializadas y la incidencia de problemas de aprendizaje que requieran educación especial; logrando así aumentar la posibilidad de que los niños y niñas logren llegar a un mayor nivel educativo e, incluso, en el largo plazo, aspirar a que esta mejora en la calidad y el rendimiento educativo pueda contribuir a la reducción de las tasas de delincuencia y ocio juvenil. (Levitt & Dubner, 2009)

2.2.2. BENEFICIOS DE LOS PROGRAMAS DE ESTIMULACIÓN TEMPRANA

Los niños que participan en un programa de estimulación temprana demuestran una mayor preparación para la escuela, tienen una talla mayor, mejoran sus habilidades

mentales y su disposición para el aprendizaje, es decir, poseen un mejor desarrollo cognitivo y social (Van der Gaag & Jee-Peng, 1998). Este enriquecimiento a nivel personal supone un mejor avance y desempeño de los niños y niñas a lo largo de su trayectoria escolar, así como una mayor escolarización. Ésta, a su vez, se asocia con cambios importantes en sus niveles de adaptación y de habilidades para obtener y utilizar conocimientos y nueva tecnología. Un individuo que se desarrolla bien física, mental, social y emocionalmente se encontrará en mejores condiciones para ser más productivo y contribuir económicamente en el futuro que un individuo que no se desarrolla adecuadamente (Myers, 1995).

La mejor forma de preparar a los niños para el éxito es invertir en los primeros años de sus vidas. Según las investigaciones respectivas, la clave para el triunfo en la vida se centra en la estimulación cerebral de los pequeños desde la etapa prenatal hasta los cinco años de edad. (Acosta, 2007)

La evidencia empírica obtenida de evaluaciones de programas de estimulación temprana en los países desarrollados y en países en desarrollo demuestra que los niños y niñas que participan en este tipo de programas tienen menores probabilidades de repetir grado y de desertar de la escuela, y mayores probabilidades de tener un mejor desempeño en la escuela y alcanzar mayores niveles educativos, lo cual apunta a beneficios económicos a futuro.

2.2.3. CALIDAD EN LA ESTIMULACIÓN TEMPRANA

Un programa de buena calidad puede impactar de manera positiva en el desarrollo y oportunidades de vida de los niños y niñas, tanto en el corto como en el largo plazo. Por el contrario, cuando los servicios que se ofrecen no son de buena calidad, el efecto puede ser contraproducente. Por esta razón, la discusión acerca de cuáles son los elementos básicos de la calidad de un programa resulta de suma importancia para procurar producir los beneficios que se esperan de los mismos (Peralta & Fujimoto, 1998).

Los primeros años de vida constituyen una etapa de la existencia especialmente crítica ya que en ella se van a configurar las habilidades perceptivas, motrices, cognitivas,

lingüísticas, afectivas y sociales que posibilitarán una equilibrada interacción con el mundo circundante. (López, M., & Ibáñez, 2004)

Los beneficios que los niños y las madres/padres de familia reciben de los programas de estimulación temprana dependen en gran medida de la calidad de los programas. Estos programas deben abordar de manera integral, las necesidades y los derechos de los niños y niñas, prestando especial atención a los niños menores de 3 años.

2.2.4. ÁREAS EN LAS QUE SE DEBE ESTIMULAR LAS HABILIDADES Y DESTREZAS EN LOS NIÑOS Y NIÑAS DE 0 A 6 AÑOS

Para lograr un desarrollo integral en niños y niñas, no basta con satisfacerles únicamente sus necesidades físicas (alimentación, abrigo, etc.) sino que se deben estimular las siguientes áreas:

- Cognoscitiva
- Afectivo-social
- Motriz

Área Cognoscitiva

“La teoría piagetana nos permite comprender como aprenden y piensan los niños y niñas durante el periodo preescolar. Desde el punto de vista cognoscitivo, esta etapa que va desde los primeros días de nacido hasta los cinco años aproximadamente, se denomina pre-operacional de acuerdo con las características de Piaget. Este científico observó que los niños tienen su propia manera de averiguar acerca del mundo y las cosas, lo mismo que de recordar una presentación visual u organizar ideas, tal como los adultos interpretan el medio social o físico desde una perspectiva totalmente distinta. Según Piaget el niño conoce a través de la interacción de sus estructuras mentales que dependen de la etapa de desarrollo cognoscitivo en que se encuentra y con el medio ambiente físico y social que rodea.

El desarrollo psíquico que se inicia al nacer y pasa por distintas fases hasta llegar al pensamiento formal abstracto del adulto, consiste en una progresiva tendencia hacia el equilibrio; de ahí que, en este proceso, el desarrollo mental sea una continua

construcción. En el proceso de equilibrio, las estructuras variables definen las formas o estados sucesivos de equilibrio. Las estructuras variables son las formas de la actividad mental bajo su doble aspecto, motor o intelectual por una parte y afectivo por otra, así como según sus dos dimensiones: individual y social” (Piaget, 1969).

Área Social y Afectiva

Comprende el proceso de socialización por el cual el niño se adapta al ambiente social que lo rodea y se hace partícipe del mismo; propicia el conocimiento de su "yo", la estructuración de relaciones interindividuales y el fomento de valores de la familia. "Incluye las experiencias afectivas, para el desarrollo de esta área es primordial la participación de los padres como primeros generadores de vínculos afectivos, es importante brindarles seguridad, cuidado, atención y amor". (Galindo Cardona, 2012)

Área Motriz

Esta área se relaciona con la habilidad de moverse y desplazarse, permitiendo al niño tomar contacto con el mundo. Además, comprende la coordinación entre lo que se ve y lo que se toca, que lo hace capaz de tomar los objetos con los dedos, pintar, dibujar, etc. Para desarrollar esta área es necesario permitir al niño tocar, manipular, explorar pero sin dejar de establecer límites frente a posibles riesgos. (Galindo Cardona, 2012)

2.3. CASOS DE ÉXITO DE LA ESTIMULACIÓN TEMPRANA

Otras propuestas de estimulación temprana que vale la pena analizar son los casos que a continuación se presentan sobre experiencias en dos países en vías de desarrollo: Chile y Cuba, aunque la sistematización y evaluación de sus experiencias no está tan claramente definidas. Esto se debe, especialmente, a que son programas masivos de atención que se basan en la premisa de la atención y educación como derechos de los niños y las niñas, enfocándose, especialmente en los niños pertenecientes a grupos vulnerables.

CHILE

Chile se destaca por establecer una amplia red de programas para la atención de los infantes desde su nacimiento hasta que cumplen los cinco años, abarcando lo que se conoce como educación parvularia.

Estos programas están dirigidos especialmente a los niños y niñas en situaciones de pobreza y/o vulnerabilidad, o que se encuentran en regiones apartadas de los centros urbanos importantes. Desde septiembre de 2009, funciona el Sistema Intersectorial de Protección Social y se institucionaliza el programa Chile Crece Contigo, el cual se enfoca en apoyar y proteger de manera integral a todos los niños, niñas y a sus familias, focalizando apoyos especiales a los grupos de mayor vulnerabilidad.

Esta política parte de la perspectiva que el desarrollo infantil es multidimensional, y que por tanto, influyen aspectos biológicos, físicos, psíquicos y sociales. En este sentido, el programa Chile Crece Contigo *“consiste en la articulación intersectorial de iniciativas, prestaciones y programas orientados a la infancia”*. Esto incluye atención a la salud de los niños, niñas y sus familias como prestaciones universales, especialmente en la etapa de gestación, y atención educativa y transferencia de recursos, como prestaciones focalizadas. Como parte de la atención educativa existen dos sistemas que vale la pena destacar como experiencias exitosas de cuidado infantil temprano: la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) y la Fundación Educacional para el Desarrollo Integral del Menor (INTEGRA). (Chile Crece Contigo, 2014)

CUBA

Según el Ministerio de Educación, el 98% de los niños y niñas entre 0 y 6 años son atendidos mediante educación preescolar en Cuba. Para lograr este desempeño, se implementó el Programa Social de Atención Educativa desde 1983, el cual consta de dos tipos de mecanismos para la atención de la primera infancia: institucional y no institucional o no formal. Ambos mecanismos se integran en el programa Educa a tu hijo. La atención institucional se desarrolla en los círculos infantiles para los infantes entre los seis meses y los cinco años de edad y las aulas de preescolar para los infantes de 5 a 6 años.

Debido a que no todos los infantes cubanos podían ser atendidos a través del sistema institucional, se desarrolló también una vía no formal del programa social de atención educativa.

El trabajo no formal se da a través de dos modalidades: La primera consiste en la atención individualizada desde el embarazo hasta los 2 años orientada a preparar a madres y padres para la estimulación de un desarrollo favorable. A partir del nacimiento, el ejecutor(a) visita a la familia semanalmente para trabajar los contenidos específicos de los folletos. La segunda se refiere a la atención grupal para los infantes de 2 a 6 años, en donde se trabaja mediante actividades conjuntas que involucran a las familias completas y el ejecutor(a). Esta forma de atención grupal favorece la satisfacción de las necesidades de socialización y comunicación de los niños y niñas. A la vez propicia el intercambio y las interrelaciones entre las diferentes familias, convirtiéndose además en un factor de preparación y de desarrollo socio – cultural.

2.4. ATENCIÓN A LA ESTIMULACIÓN TEMPRANA EN HONDURAS

La Organización (Save the Children Honduras) cuenta con un Proyecto de Nutrición y Estimulación Temprana, el cual consiste en la apertura de dos centros de atención a niñas, niños, madres embarazadas y en período de lactancia en las comunidades de Chiligatoro y Pueblo Viejo en el Departamento de Intibucá con el propósito de prevenir estados de desnutrición en los niños y niñas entre 0 y 3 años, retrasos en el desarrollo en las comunidades; para lo cual están promoviendo prácticas de cambios de comportamiento en diversas áreas, como ser nutrición, salud y educación. Estos centros se promueven a nivel comunitario con el objetivo de destacar la importancia que tiene la atención temprana de la niña o niño y los efectos significativos que tienen para su desarrollo y crecimiento. Entre los objetivos de este proyecto está la prevención de discapacidad sensorial, motora e intelectual en los niños y niñas.

2.5. FACTORES CULTURALES QUE AFECTAN LA ESTIMULACIÓN TEMPRANA

El desarrollo de cada niño está influenciado por la cultura a la que pertenece. De esta manera, existen determinados factores de estimulación, promoción de ciertos intereses, modelos conductuales específicos, valores sociales, religiosos, etc. Otro factor influyente es el nivel socioeconómico al cual pertenece el niño. Este nivel determina distintas oportunidades de estimulación, de educación, valores sociales diferentes que se pueden reflejar en las variaciones del desarrollo normal.

En Honduras, a pesar que la mujer ha incursionado en el mundo laboral desde hace un par de décadas, predomina el machismo, en el que se le deja la carga de la educación de los niños a la mujer y estos patrones se transmiten a los niños por generaciones, lo cual hace que el niño desarrolle conductas propias de una sociedad machista.

2.6. TEORÍAS

2.6.1. TEORÍA DE SUSTENTO

"La teoría del desarrollo cognitivo de Jean Piaget, psicólogo suizo, sugiere que todo individuo atraviesa cuatro estadios en el proceso que le lleva a alcanzar su madurez intelectual. 1) el estadio senso-motor, 2) el estadio preoperatorio, 3) el estadio de las operaciones concretas y 4) el estadio de las operaciones formales. Las personas adquieren y modifican sus habilidades intelectuales o esquemas mediante el proceso de adaptación, que está constituido por los subprocesos de asimilación y acomodación. Al mismo tiempo, organizan y reorganizan sus esquemas para poder responder mejor al mundo que les rodea. Aunque los procesos de adaptación y organización no varían con la persona a lo largo de los cuatro estadios, las estructuras o esquemas que se desarrollan a partir de ellos difieren en gran medida en función de estas variables. Piaget era un interaccionista que creía que el medio ambiente y la herencia coadyuvan en la determinación del desarrollo intelectual de la persona. Partiendo de esta premisa, parece que los educadores pueden contribuir mucho, proporcionando un ambiente estimulante, el desarrollo cognitivo de sus estudiantes." (Desarrollo Cognitivo)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Para determinar el modelo de negocios adecuado a una PyMEs de servicios de enseñanza, es necesario entender:

- Los factores que potencializan y limitan la ampliación del servicio para estimulación temprana a bebés, niños y niñas.
- El entorno competitivo y el mercado meta a considerar en una propuesta de valor.
- La oferta de servicios en la ciudad de Tegucigalpa para identificar las oportunidades de mejora y nichos de servicios.
- El entorno interno de la empresa, es decir, sus recursos tangibles e intangibles, las capacidades y sus competencias clave.

Este caso de negocios sobre introducción para PyMEs de servicios de enseñanza, conducirá a determinar el modelo de negocios adecuado para la empresa objeto de estudio, un centro de estimulación temprana para bebés, niños y niñas de 0 a 6 años.

La revisión de bibliografía relevante a temas de: Administración de Empresas, Estrategia Empresarial, Economía, Innovación, Liderazgo y Emprendedurismo, permitirá identificar el modelo de negocios adecuado y examinar los elementos necesarios para enumerar las ventajas, desventajas y factores de éxito.

3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA

El método de investigación utilizado fue una mezcla del deductivo y el descriptivo, porque se partió de la recolección de información de dos fuentes: la primera, utilizando el método descriptivo se encuestó a 78 padres de familia que tienen niños entre 0 y 6 años en la ciudad de Tegucigalpa; la segunda, utilizando el método deductivo se entrevistó a un grupo de especialistas en el área de Educación, con el propósito de hacer un estudio de casos que permitiera identificar las variables requeridas para el estudio técnico e identificar los aspectos para el estudio de mercado; y así hacer el planteamiento formulando el estudio de casos basado en 8 centros que han tenido una experiencia exitosa implementando estímulos en las diferentes áreas de la estimulación temprana.

Se utilizó el estudio de casos para analizar la experiencia exitosa en 8 Centros que se dedican a la estimulación temprana. Se analizó las áreas que atienden en relación a estos servicios, con el fin de identificar el ámbito de competencia y así poder construir una propuesta de valor que permita diferenciar a BRIGHT MINDS.

A lo largo del desarrollo de la investigación se buscó particularizar sobre la viabilidad de la creación de un Centro de Estimulación Temprana para Bebés, Niños y Niñas de 0 a 6 años en Tegucigalpa.

3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS

La investigación se puede realizar en distintas formas, y cada una de ellas tiene un valor fundamental. El presente proyecto buscó determinar qué elementos deben ser considerados para el tipo y diseño de la investigación para el estudio de factibilidad de implementar un Centro de Estimulación Temprana, cuya objetivo principal está orientado en brindar un buen servicio en la atención especializada a los bebés, niños y niñas de 0 a 6 años en Tegucigalpa.

Se consideró que para este punto hay que tomar en cuenta los siguientes elementos:

Según su finalidad:

Se optó por la fundamental porque ayudó a coordinar el método científico de análisis y generalización con las fases deductivas e inductivas del razonamiento. “Comprende cualquier tipo que consta en una investigación original cuya finalidad sea el progreso del conocimiento científico, sin tener objetivos comerciales específicos, pudiéndose situar en dominios que interesen actual o potencialmente a la empresa considerada. Es la que tiene como objetivo esencial, a medio y a largo plazo, contribuir a ampliar, intensificar y aclarar todos los campos de la ciencia sin otras implicaciones inmediatas. Lo cual no excluye que esta búsqueda desemboque en importantísimas aplicaciones, lo que sucede con frecuencia”. (Cegarra Sánchez, 2011)

Este proyecto utilizó el método descriptivo porque su objetivo primordial es la explicación de los fenómenos. “Las investigaciones descriptivas, como su nombre sugiere, explican situaciones y pueden perseguir muchos objetivos, entre ellos,

- Describir las características de grupos, de consumidores, empresas, marcas, o intermediarios.
- Identificar la imagen de productos, marcas o empresas.
- Encontrar fortalezas y debilidades de empresas, productos o competidores.
- Medir el posicionamiento de bienes y servicios.
- Segmentar mercados.
- Contrastar o verificar hipótesis formuladas en investigaciones exploratorias." (Ildefonso Grande & Abascal, 2009)

La investigación cualitativa se enfoca en comprender y profundizar fenómenos, explorándolos desde la perspectiva del investigador (Hernández Sampieri, 2010). Con el propósito de obtener la información para esta investigación cualitativa, el investigador propone crear el conocimiento a partir de la experiencia y realizar consultas abiertas a los expertos y empresas seleccionadas, para identificar las técnicas, los requerimientos, la oferta y los modelos de atención que éstas han implementado y describir las áreas de estimulación temprana que atienden.

El enfoque cualitativo no es un enfoque lineal, (Malhotra, Investigación de Mercados, 2008) por lo que permite flexibilidad para explorar opciones de empresas existentes y recolectar datos sobre las áreas de estimulación temprana.

La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, contextualización del ambiente o entorno, detalles (Hernández Sampieri, 2010), se utilizó para describir los factores de estrategia y enfoque que se identificaron en la empresa y fueron considerados en el análisis del entorno interno con el propósito de definir: recursos, capacidades y competencias claves para BRIGHT MINDS.

En el apartado de la investigación descriptiva, el propósito fue la descripción general de las características del mercado meta, grupos relevantes, percepciones, características

de un servicio y patrones de compra, entre otras, para la obtención de datos sujetos al análisis cuantitativo de una muestra representativa del segmento seleccionado. La recolección de datos se realizó mediante métodos directos como la aplicación de encuestas electrónicas y procedimientos de observación a una muestra representativa para determinar y afinar las variables que se sometieron a estudio.

3.3. DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología propuesta se enfoca en el desarrollo de un estudio de factibilidad mediante 3 estudios objetivo de investigación, mismos que se detallan en los siguientes apartados.

3.3.1. ESTUDIO DE MERCADO

La American Marketing Association (1987) define investigación de mercados como “la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso”. (Malhotra, Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado, 2004)

El objetivo de este estudio de mercado fue recopilar información para determinar si existe una demanda potencial de Centros de Estimulación Temprana y conocer la percepción del concepto, a partir de una muestra representativa del segmento meta. Además de ello, se contó con información complementaria para definir la oferta de servicios, plaza y promoción y determinar el concepto propuesto de BRIGHT MINDS.

Se inició una investigación exploratoria para recabar información relevante a 8 empresas que operan con éxito en el sector, que se identificaron como competencia directa para BRIGHT MINDS. Éstas fueron definidas tanto por los padres de familia encuestados, como por los especialistas entrevistados. Los hallazgos permitieron conceptualizar y definir el entorno externo de la industria de servicios orientado a la enseñanza y ampliar los conocimientos del investigador para diseñar una propuesta de

valor diferenciada que le permita enfocarse al nicho de mercado receptivo de BRIGHT MINDS.

Posterior a la recolección de información cualitativa con los actores clave del rubro, se desarrolló la investigación descriptiva con el objetivo de obtener información puntual sobre la aceptación de los padres del segmento y el impacto que estos Centros tienen en los niños según la visión de los expertos.

Las variables que fueron objeto de análisis en el estudio de mercado son:

- Servicios requeridos en el segmento.
- Necesidades de estimulación de los niños
- Percepción y receptibilidad del concepto por parte de los padres
- Disposición de compra para este tipo de servicio
- Medios de comunicación
- Plazas preferidas / ubicación
- Datos demográficos

3.3.2. ESTUDIO TÉCNICO

El objetivo de realizar este estudio es verificar la posibilidad técnica de la prestación del servicio de Estimulación Temprana. Además buscó determinar el tamaño óptimo de la operación, los requerimientos de mobiliario y equipo especializado, operatividad del negocio, organización del capital humano y conocimientos, medidas de seguridad y demás requerimientos para contar con una base que permita estimar las inversiones iniciales, de reposición y mantenimiento. Además estimar aquellos servicios de apoyo requeridos para iniciar el emprendimiento.

Este apartado del estudio de factibilidad se alimenta de los hallazgos del estudio de mercado, a partir de los cuales, se desarrolla el análisis de las siguientes variables:

- Instalaciones y equipo
- Estilo y tamaño del centro
- El capital humano

- Procesos de servicios

Como insumo para este estudio se llevó a cabo la técnica de benchmarking para estudiar las configuraciones técnicas de los competidores y comercios similares del sector, para identificar y replicar factores y buenas prácticas empresariales que serán implementadas.

3.3.3. ESTUDIO FINANCIERO

Mediante este estudio se determina el nivel de recursos económicos necesarios para la implementación del proyecto, los ingresos que podría generar el negocio, estimar los gastos en que deberá incurrir en cada período para mantener su operatividad. De ahí la construcción de un flujo de caja por períodos podrá estimar la utilidad o pérdidas del negocio.

Posteriormente se evaluaron los flujos generados a través de la técnica de descuento para determinar la tasa de equivalencia a cero de los flujos proyectados (valor presente neto de la inversión), estimar la tasa interna de retorno de esos flujos, el período de recuperación de la inversión y el punto de equilibrio, que determinarán la medida en la que el proyecto genera el rendimiento esperado contrastado con un costo de capital fijado. (Amat, 2002)

El propósito del estudio financiero era de cuantificar en términos monetarios los requerimientos para la implementación del proyecto, que le permitiera definir si desde una perspectiva financiera es rentable. (Coss Bu, 2005) De las variables a estudiar en este apartado, se encuentran:

- Ingresos
- Costos
- Gastos
- Opciones de financiamiento
- Costo de capital
- Inversiones

3.4. VARIABLES DEL ESTUDIO

En el enfoque cualitativo, la recolección de datos no es fundamental. Este tipo de estudio no tiene como objetivo medir variables para hacer inferencias y análisis estadístico (Malhotra, Investigación de Mercados, 2008). El objetivo fundamental es obtener datos sobre los elementos que inciden en el crecimiento empresarial. En la etapa de entrevistas abiertas, el investigador pretende obtener información y datos sobre la experiencia, percepción, y éxito de las empresas consultadas. La información se recolectó con el fin de analizarla, comprenderla y responder las preguntas de investigación sobre las alternativas de crecimiento para PyMEs de servicios (Hernández Sampieri, 2010).

3.5. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS APLICADOS

3.5.1. INSTRUMENTOS

Los datos primarios fueron recopilados para abordar el problema de investigación a través de los siguientes instrumentos:

- Se llevó a cabo la recolección de información a través de entrevistas personales interrogando a los especialistas respecto a la importancia de la estimulación temprana en los niños y niñas entre 0 y 6 años, los requerimientos principales que debe ofrecer un centro de esta naturaleza, el personal calificado que debe aplicar este tipo de estimulación.
- De igual forma se utilizó el método de encuestas electrónicas por su fácil aplicación, confiabilidad de los datos y se limitan a ciertas alternativas planteadas; iban orientadas a padres de familia de niños o niñas entre 0 y 6 años.
- Observación no estructurada, encubierta: se visitaron 9 centros de estimulación temprana, cuyos nombres surgieron tanto en la entrevista a los expertos como en la encuesta proporcionada a los padres, donde se registró los patrones de conducta de personas en establecimientos del rubro para conocer parte de las actividades que realizan con los niños y niñas, así como ver el tipo de mobiliario

y juegos que utilizan para aplicar la estimulación temprana, los precios, tipos de servicios, calidad de los productos, jornadas, etc.

3.5.2. TÉCNICAS

Encuestas

Para propósito de este estudio, la encuesta diseñada fue gestionada mediante la Plataforma Empresarial "Survey Analytics", esta aplicación contiene una interface para creación de instrumentos interactivos que permiten validación de respuestas requeridas en el formato solicitado, lo que facilita la recopilación de información y minimiza el nivel de error en la recopilación de la misma, visualización de información en tiempo real y la posibilidad de distribución de encuestas vía correo y redes sociales.

La estructuración del instrumento diseñado fue ampliamente de naturaleza cerrada, siendo las preguntas estructuradas de opción múltiple, las más utilizadas. Incluyó respuestas dicotómicas con opciones neutrales. Algunas preguntas abiertas componen el instrumento para solicitar información más profunda y también para compilar datos sobre ocupación del individuo. (Anexo 1. Formato de Encuesta)

Entrevistas

La entrevista con expertos se diseñó de forma no estructurada, con preguntas abiertas, dirigida a personas profesionales en Educación Especial, Educación Pre-Escolar, Psicólogos; con el fin de obtener información acerca de los efectos de la estimulación temprana, los servicios requeridos que deben ofrecer este tipo de centros, las necesidades de estimulación de los niños de acuerdo a sus edades, la oferta actual, las capacidades necesarias que debe tener el personal que opere en estos centros, entre otros aspectos que surgieron a lo largo del desarrollo de la entrevista. (Anexo 2. Formato de entrevista)

Técnica de Muestreo

La técnica de muestreo utilizada fue el muestreo no probabilístico por juicio. Esta metodología por conveniencia selecciona los elementos de la muestra a juicio del

investigador basándose en la creencia que son representativos de la población de interés o porque de una u otra forma son apropiados para incluir.

3.6. FUENTES DE INFORMACIÓN

3.6.1. FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues "se trata de resultados de los estudios elaborados" (Hernández Sampieri, 2010). Para esta investigación se consideran fuentes primarias de investigación las entrevistas dirigidas a 15 expertos, profesionales de la Educación, específicamente. Estas entrevistas pretenden recopilar datos sobre los recursos, capacidades y competencias claves que se necesitan para poder conformar un Centro de Estimulación Temprana.

Los 9 Centros que fueron mencionados, tanto por los expertos como en las encuesta de padres son: Kidzenter, Gymboree, A+, Happy Faces, Centro de Estimulación y Aprendizaje (CEA), Huellitas, San Francisco de Sales, Caracoles y Musicalia.

También se consideran fuentes primarias de información las consultas realizadas en la empresa objeto de estudio. Estas entrevistas pretenden recopilar datos sobre los recursos, capacidades y competencias claves de la empresa objeto de estudio en forma individual.

A su vez, se encuestó a 78 padres de familia que tienen hijos entre 0 y 6 años en la ciudad de Tegucigalpa, a través de la encuesta electrónica, misma que fue solicitada vía las redes sociales y correo electrónico, respectivamente.

3.6.2. FUENTES SECUNDARIAS

La fuente secundaria de información interpreta y analiza fuentes primarias de información (Hernández Sampieri, 2010). Esta información se obtuvo en forma directa, a través de la revisión de bibliografía relevante, y recolectando los datos de interés al estudio a través de un acercamiento con las instituciones que poseen información relevante a las PyME's de servicios.

Para esta investigación se utilizó información relevante al estudio de alternativas de crecimiento para PyMEs de servicios, que ha sido generada por instituciones locales como: Instituto Nacional de Estadística, Banco Central de Honduras, COHEP, Cámara de Comercio y Alcaldía de Tegucigalpa. También se utilizó información generada por instituciones internacionales como: CEPAL, Banco Mundial, CIA World Fact book.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

A continuación se describirán los resultados obtenidos al aplicar la encuesta y la entrevista a expertos en el Estudio de Mercado, Estudio Técnico y Estudio Financiero.

4.1. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado, de carácter exploratorio, recopila información primaria para determinar la demanda potencial para un Centro de Estimulación Temprana al estilo de "BRIGHT MINDS" y conocer la percepción del concepto de una muestra representativa del segmento meta. Además de ello, la oferta de servicios, la disposición de compra de estos servicios, ubicación y promoción, entre otros.

Análisis univariado, a continuación se presentan los resultados del estudio.

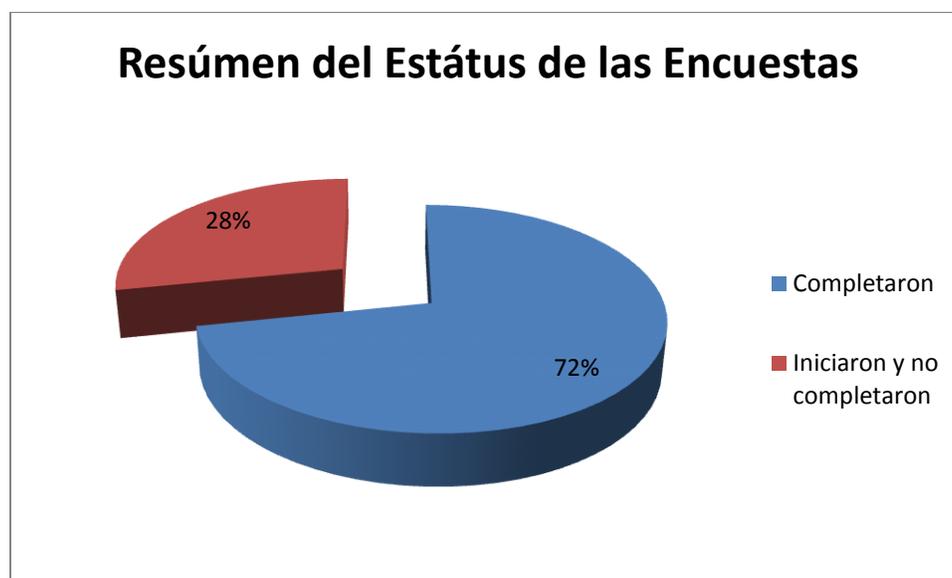


Figura 1. Resultado del estatus de encuestas completadas/incompletas

Esto indica que de 78 personas que iniciaron la encuesta electrónica, 72% la completó, que equivale a 56 personas; en cambio, 22 personas iniciaron la encuesta, pero se salieron sin finalizarla. Sin embargo, los datos de las personas que no completaron la encuesta, también fueron tabulados.

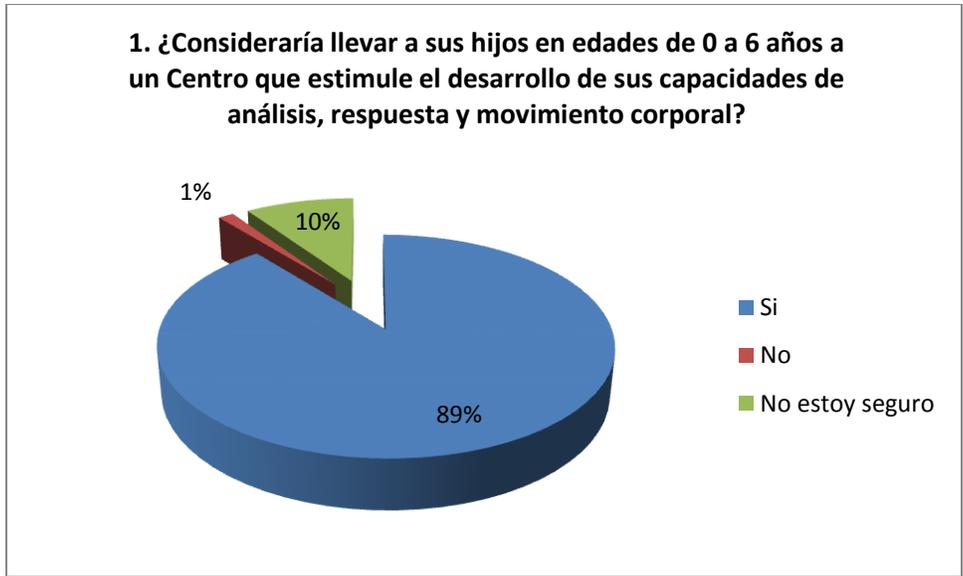


Figura 2. Resultado Encuesta, Pregunta No. 1

Basado en el interés de los padres de familia encuestados, el 89% se mostró anuente a llevar a sus hijos o hijas a un centro de estimulación temprana.

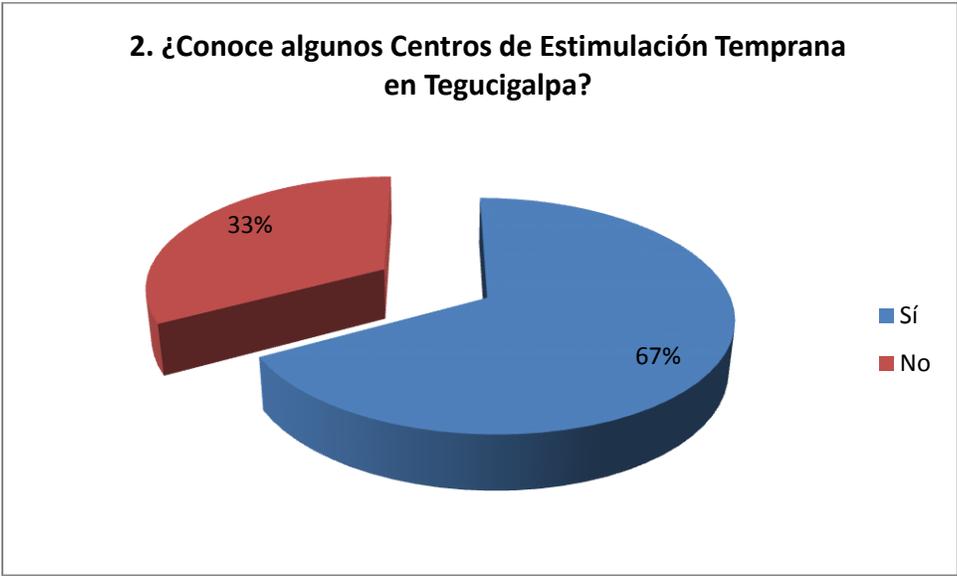


Figura 3. Resultado encuesta, Pregunta No. 2

El 67% de los padres de familia encuestados dijeron conocer algunos Centros de Estimulación Temprana en Tegucigalpa.

A ese 67% se le preguntó que cuáles eran esos centros, a fin de identificar la competencia (Pregunta No. 3). Los datos indicaron los 9 Centros: Musicalia, Kidzenter, Gymboree, A+, Centro de Estimulación y Aprendizaje (CEA), Huellitas, San Francisco de Sales, Happy Faces y Caracoles. Ellos a su vez mencionaron varios nombres de Guarderías (Day Care) o Pre-escolares (Nursery), que no entran en la categoría de centros de estimulación temprana.

La Pregunta No. 4 era ¿Qué opinión tiene sobre los Centros de Estimulación Temprana? Por ser una pregunta abierta, se pudo observar que muchos padres de familia tienen conocimiento de la importancia de brindar los estímulos oportunos a los niños y no desconocen el impacto positivo que puede tener en el desarrollo de sus potenciales.



Figura 4. Resultado Encuesta, Pregunta No. 5

El 89% de los padres de familia encuestados, tienen el interés de inscribir a sus hijos o hijas en un Centro de Estimulación Temprana, lo cual denota un mercado potencial para la creación de este tipo de centros.

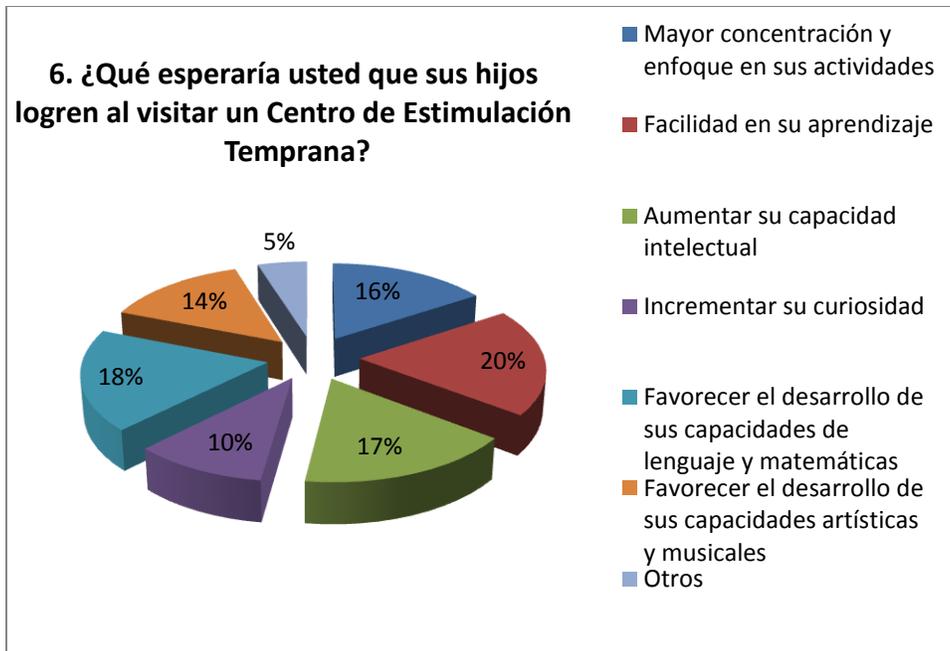


Figura 5. Resultado Encuesta, Pregunta No. 6

Entre los diferentes resultados que pudieran obtener los niños al recibir atención en un centro de estimulación temprana, los que son de mayor interés para los padres son: Facilidad en su aprendizaje (20%), Favorecer el desarrollo de sus capacidades de lenguaje y matemáticas (18%) y Aumentar su capacidad intelectual (17%).

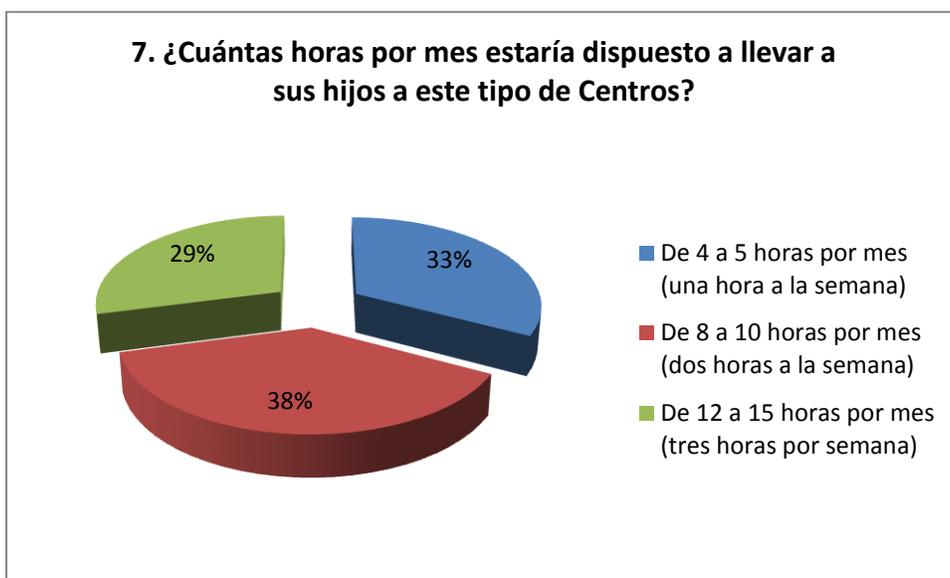


Figura 6. Resultado Encuesta, Pregunta No. 7

El 38% de los padres de familia encuestados, estarían dispuestos a llevar a sus hijos a este tipo de centros 2 horas por semana. Sin embargo, hay un 29% que considera que deben asistir 3 horas por semana, lo cual muestra un alto porcentaje de interés en que sus hijos e hijas aprovechen los beneficios de la estimulación temprana.

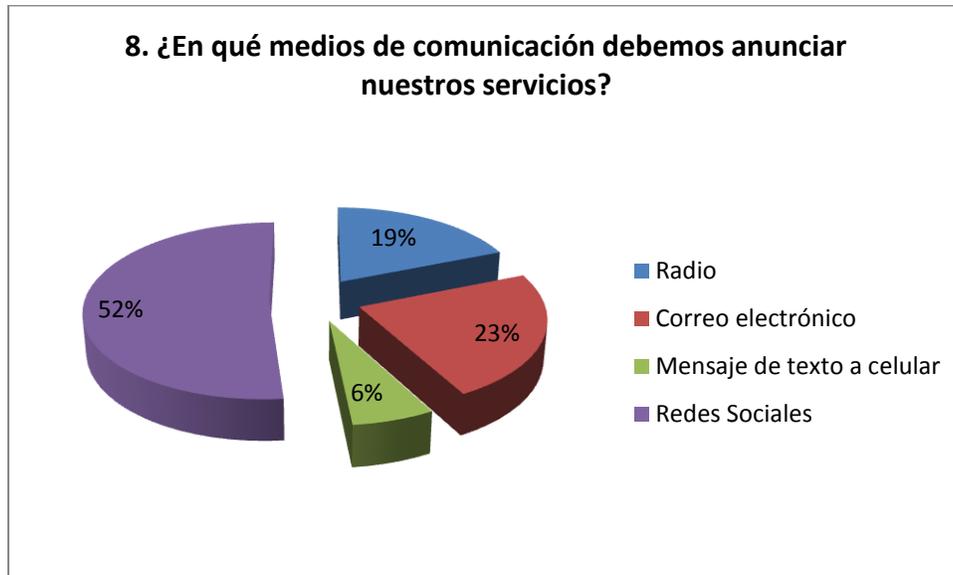


Figura 7. Resultado Encuesta, Pregunta No. 8

El 52% de los padres de familia encuestados, prefieren la comunicación de los servicios del centro a través de las redes sociales y un 23% vía correo electrónico, lo cual indica que esos medios son los más vistos y utilizados por nuestro segmento meta y no tanto la radio o los mensajes de texto a su celular.

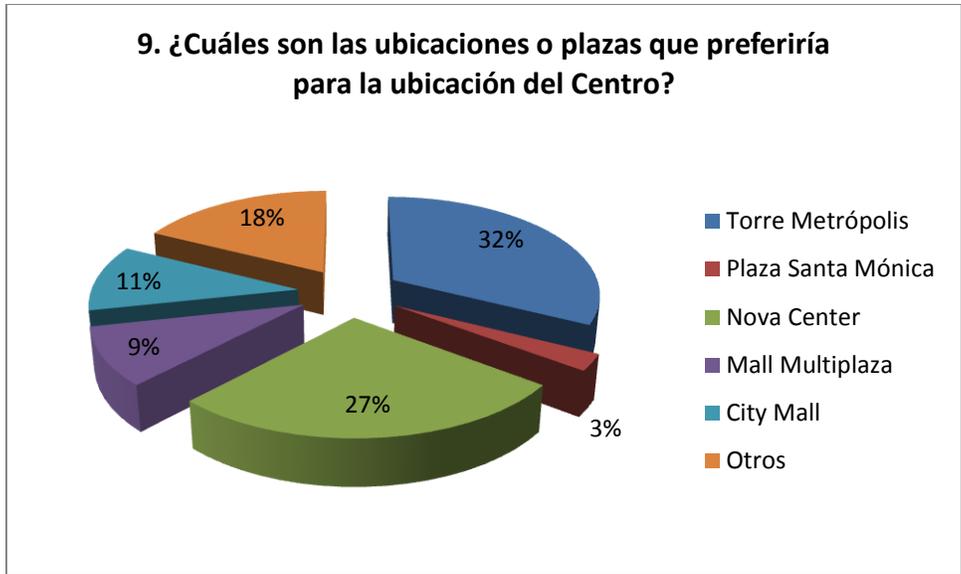


Figura 8. Resultado Encuesta, Pregunta No. 9

Las plazas que prefirieron los padres de familia encuestados fueron Torre Metrópolis con un 32% y el centro comercial Nova Center con un 27%, esta información indica que los padres de familia están tomando en cuenta que estén ubicados en una zona de fácil acceso, estratégicamente ubicada y que tengan aspectos clave como la seguridad y el estacionamiento.

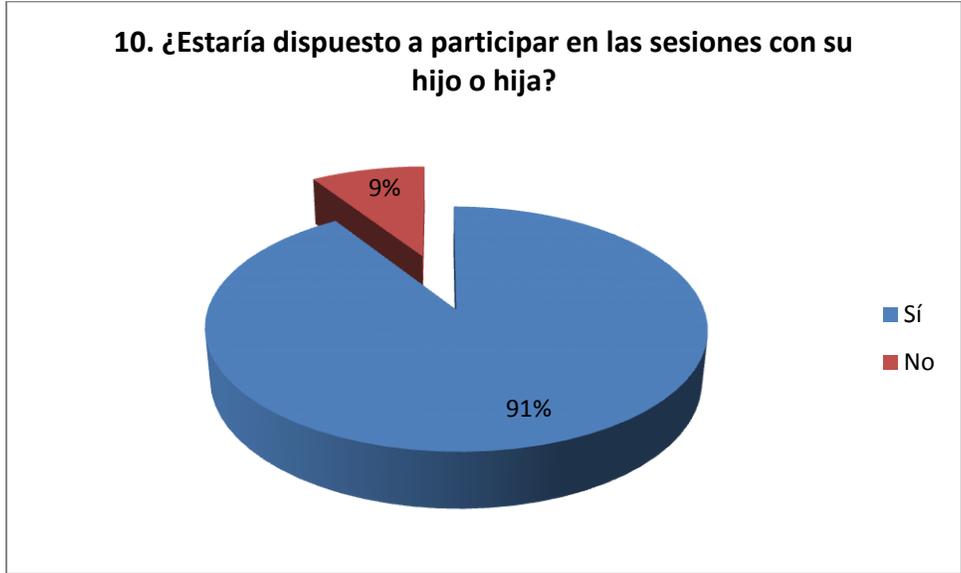


Figura 9. Resultado Encuesta, Pregunta No. 10

El 91% de los padres de familia encuestados desean participar de las sesiones con sus hijos, lo cual denota que existe un interés latente en conocer los diferentes estímulos y beneficios de la estimulación temprana para poder dar seguimiento en sus hogares.

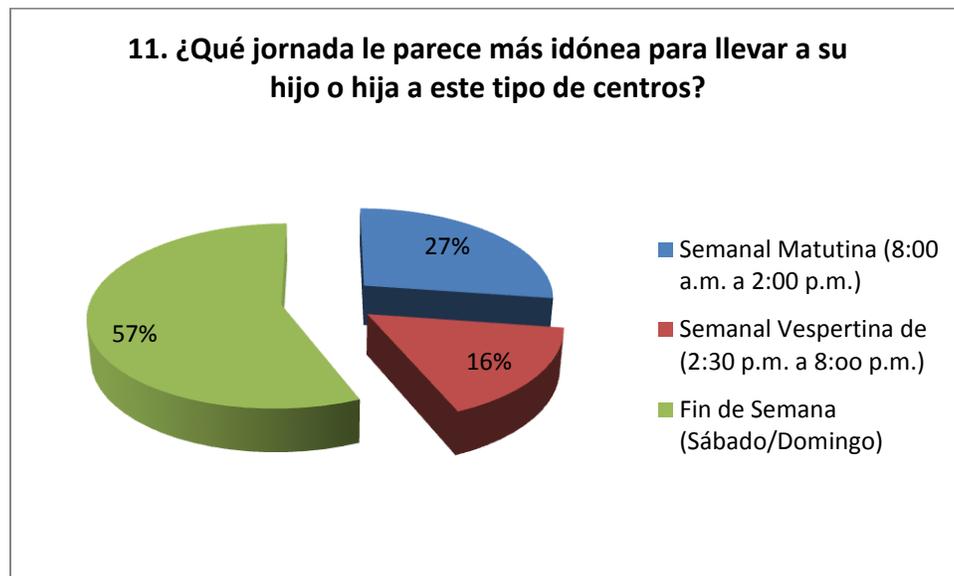


Figura 10. Resultado Encuesta, Pregunta No. 11

Siendo que el 57% de los padres de familia encuestados desean una jornada de Fin de Semana y considerando que en la pregunta anterior el 91% de los padres desean participar en las sesiones con sus hijos, nos indica que son personas que trabajan y que no tienen tiempo durante la semana. Ahora un 27% indicó que prefiere una jornada matutina, lo que podría indicar que por las tardes tienen otras actividades que atender.

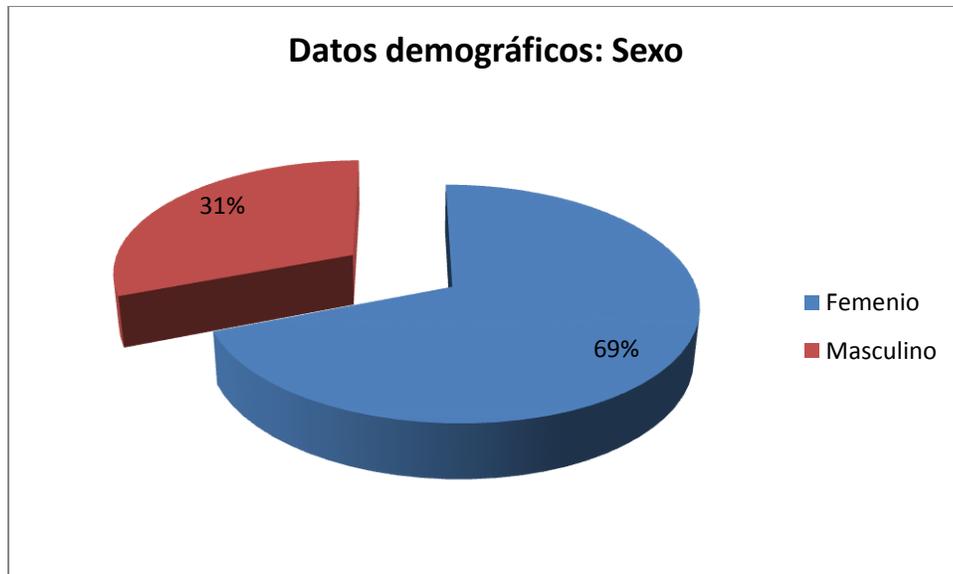


Figura 11. Resultado Encuesta, Datos demográficos

El 69% de las personas encuestadas son madres de familia, lo cual a su vez indica que son madres que trabajan y que desean participar de las sesiones con su hijo o hija.

Otro dato demográfico e importante es que una gran mayoría de los encuestados son profesionales, incluso algunos con estudios a nivel de postgrado, lo cual demuestra que son personas preocupadas por la educación y el futuro que puedan brindar a sus hijos a través de una estimulación temprana.

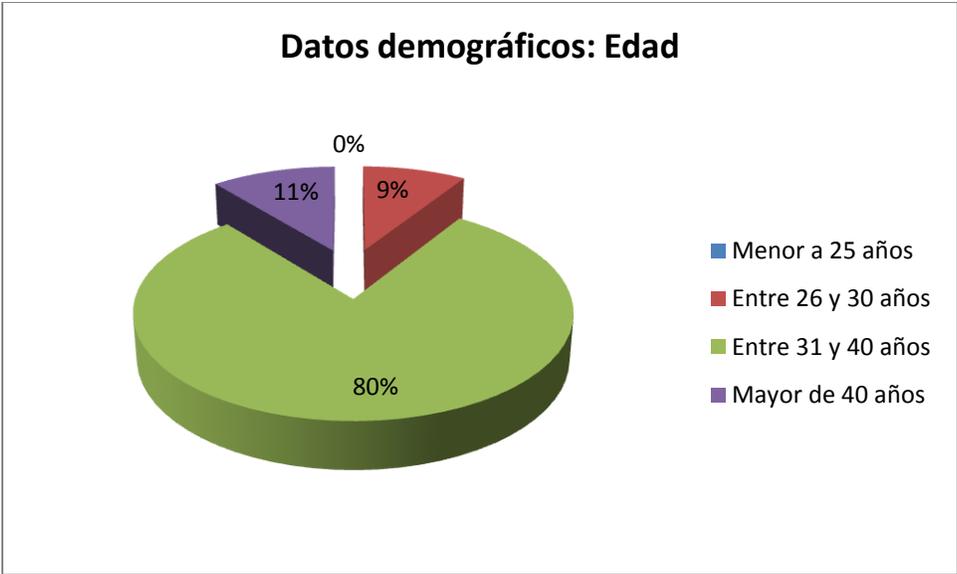


Figura 12. Resultado Encuesta, Edad

El 80% de los padres de familia encuestados tienen entre 31 y 40 años de edad, por lo que son personas con un alto grado de madurez y responsabilidad en cuanto a la educación que desean ofrecer a sus hijos o hijas, considerando que son padres de niños o niñas entre 0 y 6 años.

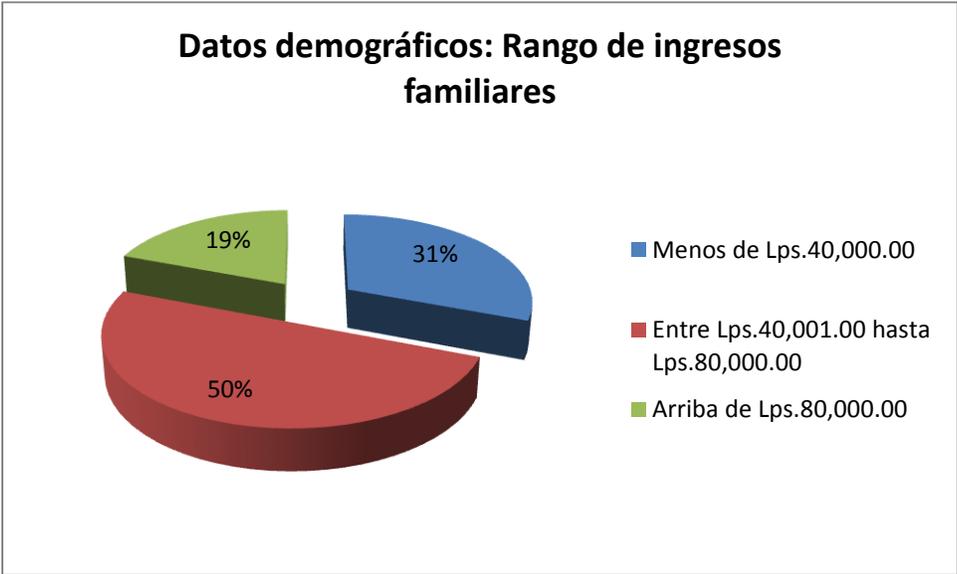


Figura 13. Resultado Encuesta, rango de ingresos familiares

Considerando que un 50% de los encuestados tiene un rango de ingresos familiares entre Lps.40,001.00 y Lps.80,000.00; y un 19% tiene un rango superior a los Lps.80,000.00, se concluye que hay un 69% de padres de familia con un nivel de ingresos sólido, por lo que tienen el poder adquisitivo para obtener este tipo de servicios de estimulación temprana.

4.1.1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

“BRIGHT MINDS” es un concepto adaptado para el sector de servicios de enseñanza dirigido a niños de 0 a 6 años; este sector se caracteriza por brindar a los niños la oportunidad de potenciar sus habilidades y obtener un mejor rendimiento escolar.

Un factor de éxito que se ha considerado en el estudio de mercado es determinar quiénes son nuestros competidores, cómo actúan y cuáles son sus características. Es por eso que se ha empleado la técnica de observación no estructurada, supervisando todos los aspectos posibles, siendo ésta la más adecuada para la investigación exploratoria; la misma se realizó de manera encubierta permitiendo que las personas se comportaran con naturalidad.

Se han identificado otros competidores indirectos de “BRIGHT MINDS”, que son los maternales o guarderías, que la gente los confunde con que brindan estimulación temprana, cuando no es así.

¿Por qué representan una competencia?

Hay un gran número de la población de Tegucigalpa, en la cual madres y padres de familia trabajan y dejan a sus hijos bajo el cuidado de una niñera, en caso de no contar con una entonces pasan dejando a sus hijos en guarderías o maternales para que se los cuiden todo el día, mientras ellos regresan de sus trabajos. Sin embargo, en este tipo de centros los cuidan, les dan su merienda y juegan con ellos, que no siempre significa que les están brindando los estímulos adecuados.

4.1.2. ESTRATEGIA DE MERCADO Y VENTAS

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN ENFOCADA EN NICHOS DE MERCADO

Según Michael Porter, una estrategia dirigida con base en la diferenciación pretende asegurar una ventaja competitiva con un producto diseñado con cuidado para atraer las preferencias y necesidades únicas de un grupo estrecho y bien definido de compradores. (Porter M. , 1980)

El objetivo estratégico de la diferenciación dirigida es un nicho de mercado reducido donde las necesidades y preferencias del comprador son distintivamente diferentes. La base de la ventaja competitiva tiene atributos que atraigan específicamente a los miembros de nicho. En el caso de centros de estimulación temprana se tiene como línea de servicios las características y atributos ajustados a los requisitos individuales del niño. El enfoque está basado en el servicio, ya que son hechos a la medida y se ajustan a los gustos y necesidades del nicho. Su enfoque en el marketing es de comunicar cómo el servicio satisface mejor las expectativas de los padres de familia en el desempeño de sus hijos.

Las claves para sustentar esta estrategia es el compromiso constante de atender al nicho mejor que la competencia; no oscurecer la imagen de la empresa con la entrada en otros segmentos de mercado.

4.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

El factor más importante es el servicio. A diferencia de los establecimientos existentes, incluyendo otros competidores indirectos, BRIGHT MINDS se distingue por ofrecer una experiencia diferente dirigida a niños y niñas de 0 a 6 años, diferenciándose de la competencia en que se ofrece una atención personalizada a cada niño, basado en sus necesidades individuales.

4.3. ESTUDIO TÉCNICO

Según (Ilpes, 2006) la formulación de proyectos es llegar a un diseño de producción óptima que mejor utilice los recursos disponibles, que a la vez permita la medición del

grado de adecuación de la función de producción. Del estudio técnico se obtienen dos conjuntos de elementos: uno básico que permite identificar el tamaño, el proceso y la ubicación de la operación y logra complementariedad con otros apartados relativos a las obras físicas, la organización para la producción, estándares de calidad y seguridad y calendarización de las actividades del proyecto. En términos generales, el estudio técnico permite hacerse una idea clara de dónde se debe ubicar el proyecto empresarial, cuál es la cantidad de bienes o servicios a producir, cuáles son los procesos que se requieren para hacerlo, y cuáles los equipos, instalaciones y mano de obra necesarios para la operación diaria.

OBJETIVOS

- Describir las decisiones de localización del proyecto BRIGHT MINDS.
- Ilustrar aspectos estructurales y estéticos de BRIGHT MINDS relacionados a la infraestructura, diseño arquitectónico, distribución de espacios.
- Detallar los procesos de atención al cliente y servicios a prestar y los requerimientos de equipos y accesorios.

LOCALIZACIÓN

Macro-localización: El proyecto está ubicado en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras.

Micro-localización: El establecimiento está ubicado en Torre Metrópolis, localizado en el Boulevard Suyapa. Se ha seleccionado este local por estar ubicado en las cercanías de centros de trabajo de nuestro mercado meta. El local en sí ofrece muchos beneficios, además de una afluencia de personas, es plaza comercial para oficinas, tiene espacios amplios para estacionamientos, abastecimiento ininterrumpido de agua potable y energía eléctrica.

INFRAESTRUCTURA

El diseño de las instalaciones de BRIGHT MINDS se realizó tomando como base un local existente en Torre Metrópolis, mismo que será acondicionado bajo las condiciones existentes del lugar, los estándares de calidad necesarios, sin dejar de valorar la

creatividad, la efectividad del mensaje y la novedad del servicio. (Ver Anexo 3, plano arquitectónico vista en planta).

El local cuenta con un área física de 96.5 m². las cuales están distribuidas estratégicamente como se detallan a continuación:

- 48.5 m² de área para Estimulación Temprana de niños en concepto abierto para que puedan aprovechar todos los espacios destinados para ellos.
- 48 m² de área administrativa, compuesta por la recepción, la oficina administrativa y dos baños.

BRIGHT MINDS está localizado en un edificio comercial, el cual cuenta con plantas generadoras de energía y cisternas de agua. Otro aspecto que favorece es que a su vez cuenta con instalaciones hidro-sanitarias divididas en dos tipos: a) instalaciones hidráulicas encargadas de alimentar y distribuir el agua de manera que este líquido llegue en cantidad y presión adecuada a todas las zonas; b) instalaciones sanitarias encargadas de retirar en forma segura las aguas negras y pluviales.

Se ha identificado que un elemento esencial para el éxito de este negocio es contar con áreas de estacionamiento, por lo que en este edificio se ha previsto tener espacios para los vehículos de nuestros clientes, los cuales a su vez cuentan con la seguridad respectiva.

4.4. ESTUDIO FINANCIERO

4.4.1. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

El Flujo de Efectivo es un informe financiero que representa un esquema detallado de los ingresos y egresos de dinero que tendrá BRIGHT MINDS en los próximos 5 años, considerando una Inversión Inicial de Lps.513,827.89. Para este emprendimiento se ha considerado que el único ingreso provendrá del pago de las horas vendidas por concepto de Estimulación Temprana para Niños y Niñas entre las edades de 0 a 6 años. Los egresos, por otra parte, que se han considerado son el Costo de Ventas, el Pago de Alquileres, Gastos y Publicidad, Gastos Administrativos, Gastos Financieros, considerando que existen dos opciones: en la primera opción, el inversionista asume el

100% del riesgo, por lo que no habría un costo financiero; en la segunda opción, el inversionista obtiene un préstamo por el 50% de la inversión inicial a una tasa del 22% anual y el proyecto consideraría el pago de una cuota mensual al banco de Lps.18,903.65, reduciendo su riesgo a un 50%. También se han considerado como egresos el pago a proveedores, pago de impuestos, pago de salarios, amortizaciones, servicios públicos, etc. La diferencia entre los ingresos y los egresos representará la utilidad o pérdida antes de impuestos para este tipo de emprendimiento que el Impuesto Sobre la Renta aplicable es del 25% anual y el Impuesto Sobre Ventas con abono a cuenta del 15%. Un valor positivo al final del Flujo de Efectivo, nos indica que los ingresos han sido mayores a los egresos durante el período y por lo tanto existe Utilidad, término que utilizaremos porque se está relacionando el Flujo de Efectivo al Estado de Resultados con el propósito de evidenciar la liquidez de la empresa. Considerando este vínculo entre el Flujo de Efectivo y el Estado de Resultados, se determinó desarrollar un Análisis de Sensibilidad en función a medir la viabilidad del proyecto BRIGHT MINDS sobre el Flujo de Efectivo que produciría en una vida útil de 5 años (considerando un período de recuperación menor a los 2 años) el presupuesto de capital de su inversión inicial, el tiempo de recuperación de la inversión y reconociendo que el riesgo implicado en el desarrollo del proyecto se enfoca a tres variables: Sensibilidad al Precio por Hora, la Inflación y la Fluctuación de la Tasa de Cambio del Lempira frente al Dólar (considerando que los precios se mantendrán en dólares).

El Análisis de Sensibilidad se utilizó como una técnica por el investigador para medir el valor esperado dentro del Modelo de Valoración Económica del proyecto para predecir la variabilidad de la demanda del mercado y para esto se tomaron en cuenta los siguientes parámetros:

- El Centro estará abierto los 7 días de la semana en los siguientes horarios:
 - De lunes a viernes en horario de 08:00 a.m. a 05:00 p.m.,
 - El sábado de 09:00 a.m. a 04:00 p.m. y
 - El domingo de 01:00 p.m. a 04:00 p.m.
- Esto garantiza que semanalmente se tendrá una capacidad de atención de 230 horas semanales y anualmente 11,960 horas que representan el 100% de la

capacidad instalada. Pudiendo incrementarse a 292 horas semanales y 15,184 horas anuales, que representa un 27% de incremento anual con la adición de una persona más. Esta opción se podría considerar en temporadas pico como Junio-Agosto y Noviembre-Enero, por ser estos los períodos vacacionales del sistema de educación nacional, incrementándose en 13.5% de las horas servidas por año, lo cual nos llevaría a 261 horas semanales en esas temporadas pico y 12,766 horas por año, lo cual representa un incremento del 7% de la demanda anual. En este caso, la persona adicional se contrataría por espacios de 3 meses bajo la modalidad de Contrato por Hora con el propósito que no genere Pasivos Laborales.

- El escenario Optimista considera que el Centro operará con un 90% de la capacidad máxima vendida, que representa 10,764 horas anuales, bajo el esquema de 4 empleados y 11,490 horas bajo el esquema de 5 empleados.
- El escenario Normal considera que el Centro operará con un 85% de la capacidad máxima vendida, que representa 10,166 horas anuales, bajo el esquema de 4 empleados y 10,852 horas bajo el esquema de 5 empleados.
- El escenario Pesimista considera que el Centro operará con un 80% de la capacidad máxima vendida, que representa 9,568 horas anuales, bajo el esquema de 4 empleados y 10,213 horas bajo el esquema de 5 empleados.
- Bajo el esquema de Flujo de Efectivo se ha considerado que los precios deben ser competitivos y en el año 1 se propone iniciar con un precio base de Lps.400.00 por hora, en el año 2 el mismo aumentará a Lps.425.00 por hora, en el año 3 a Lps.450.00 por hora, en el año 4 a Lps.500.00 por hora y en el año 5 a Lps.550.00 por hora.

Tabla 1. Flujo de Efectivo bajo un Escenario Optimista

FLUJO DE EFECTIVO: ESCENARIO OPTIMISTA						
Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	-513827.89					
Ventas		4305600	4574700	4843800	5166720	6835140
(-) Costo de Venta		1571500	1728650	1901515	2091666.5	2300833.15
(=) Utilidad Bruta		2734100	2846050	2942285	3075053.5	4534306.85
(-) Renta		627000	658350	691267.5	725830.875	762122.4188
(-) Gastos Publicidad		120000	132000	145200	159720	175692
(-) Gastos administrativos		565785	650652.75	748250.6625	860488.2619	989561.5012
(-) Gastos Financieros		228000	228000	228000	228000	228000
(-) Depreciación		11800	23600	35400	47200	59000
(=) Utilidad / Perdida antes de impuestos		1181515	1153447.25	1094166.838	1053814.363	2319930.93
(-) ISR 25%		295378.75	288361.8125	273541.7094	263453.5908	579982.7325
(-) ISV 15%		645840	686205	726570	775008	1025271
(=) Utilidad / Perdida despues de impues		240296.25	178880.4375	94055.12812	15352.77234	714677.1976
(+) Depreciación		11800	23600	35400	47200	59000
(=) Utilidad	-513827.89	252096.25	202480.4375	129455.1281	62552.77234	773677.1976

Tabla 2. Flujo de Efectivo bajo un Escenario Normal

FLUJO DE EFECTIVO: ESCENARIO NORMAL						
Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	-513827.89					
Ventas		4066400	4320550	4574700	5083000	6455410
(-) Costo de Venta		1571500	1728650	1901515	2091666.5	2300833.15
(=) Utilidad Bruta		2494900	2591900	2673185	2991333.5	4154576.85
(-) Renta		627000	658350	691267.5	725830.875	762122.4188
(-) Gastos Publicidad		120000	132000	145200	159720	175692
(-) Gastos administrativos		385785	443652.75	510200.6625	586730.7619	674740.3762
(-) Gastos Financieros		228000	228000	228000	228000	228000
(-) Depreciación		11800	23600	35400	47200	59000
(=) Utilidad / Perdida antes de impuestos		1122315	1106297.25	1063116.838	1243851.863	2255022.055
(-) ISR 25%		295378.75	276574.3125	265779.2094	310962.9658	563755.5138
(-) ISV 15%		645840	648082.5	686205	762450	968311.5
(=) Utilidad / Perdida despues de impues		181096.25	181640.4375	111132.6281	170438.8973	722955.0413
(+) Depreciación		11800	23600	35400	47200	59000
(=) Utilidad	-513827.89	192896.25	205240.4375	146532.6281	217638.8973	781955.0413

Tabla 3. Flujo de Efectivo bajo un Escenario Pesimista

FLUJO DE EFECTIVO: ESCENARIO PESIMISTA						
Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	-513827.89					
Ventas		3827200	4066400	4305600	4784000	6075680
(-) Costo de Venta		1571500	1728650	1901515	2091666.5	2300833.15
(=) Utilidad Bruta		2255700	2337750	2404085	2692333.5	3774846.85
(-) Renta		627000	658350	691267.5	725830.875	762122.4188
(-) Gastos Publicidad		120000	132000	145200	159720	175692
(-) Gastos administrativos		385785	443652.75	510200.6625	586730.7619	674740.3762
(-) Gastos Financieros		228000	228000	228000	228000	228000
(-) Depreciación		11800	23600	35400	47200	59000
(=) Utilidad / Perdida antes de impuestos		883115	852147.25	794016.8375	944851.8631	1875292.055
(-) ISR 25%		295378.75	213036.8125	198504.2094	236212.9658	468823.0138
(-) ISV 15%		645840	609960	645840	717600	911352
(=) Utilidad / Perdida despues de impues		-58103.75	29150.4375	-50327.37188	-8961.102656	495117.0413
(+) Depreciación		11800	23600	35400	47200	59000
(=) Utilidad	-513827.89	-46303.75	52750.4375	-14927.37188	38238.89734	554117.0413

Considerando las proyecciones de los ingresos futuros de BRIGHT MINDS de los años 1 al 5, nos anticiparemos a estudiar los resultados de cada uno de los escenarios contemplados, considerando hasta el momento únicamente la variable % de ocupación, lo que obliga a la empresa BRIGHT MINDS a fundamentar un Plan de Negocios basado en una estrategia de captación de clientes nuevos en el primer año e incrementar las horas de atención en los siguientes años. Para esto se consideró:

- Escenario Optimista: Considera una captación del 90% de la demanda máxima que representa 103 clientes en el primer año.
- Escenario Normal: Considera una captación del 85% de la demanda máxima que representa 95 clientes en el primer año.
- Escenario Pesimista: Considera una captación del 80% de la demanda máxima que representa 90 clientes en el primer año.

Tabla 4. Análisis de Estado de Resultados

ANALISIS DE ESTADO DE RESULTADOS			
	Optimista	Normal	Pesimista
VPN	HNL 441,834.89	HNL 462,709.89	-HNL 425,469.17
TIR	29%	27%	-29%
CPPC antes de impuestos	19.00%	19.00%	19.00%

Bajo este esquema, es evidente que el Porcentaje de Ocupación inferior al 85% representa un escenario en el que el proyecto no sería económicamente factible, situación que lleva a considerar en el Plan de Negocios un especial énfasis en el área de marketing, promoción y ventas que permita mantener los niveles de ocupación máxima por encima del 85% en todos los años.

4.4.2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad es una herramienta financiera utilizada para apoyar la toma de decisiones, basandonos en el cálculo del Flujo de Efectivo proyectado y el Valor Presente Neto, considerando una serie de variables que se pueden modificar en forma anual. Para el caso específico de BRIGHT MINDS se hicieron las siguientes consideraciones:

- La inversión inicial (año 0) es la misma en cada uno de los escenarios.
- La duración para efectos de cálculo del estudio económico del proyecto es 5 años.
- La tasa de crecimiento proyectada de la demanda es de un 7% anual, considerando que se adicionará una especialista más durante 6 meses al año en el período junio-agosto y noviembre-enero que coincide con las vacaciones del Sistema Educativo Nacional.
- Se proyecta una inflación del 6.5% anual que incidirá directamente en el incremento de los costos fijos del proyecto.
- Ajuste al salario mínimo equivalente a un incremento del 5% anual (promediado de los últimos 3 años según las centrales trabajadoras y el Gobierno de Honduras).
- Tasa de cambio, tomando como base las series diarias del precio promedio del dólar frente al lempira, se estima que la tasa de cambio fluctúa a razón de un 5% anual.
- Sensibilidad del precio, se inicia con un precio base equivalente a Lps.400.00 aproximadamente \$18.60 por hora, sin embargo, considerando las fluctuaciones promedio de la inflación anual y la tasa de devaluación del lempira, el precio

debe incrementarse en un 10% anual, situación que se debe de manejar para evitar que esto disminuya la demanda en un 12% anual, ya que los clientes son sensibles al precio porque consideran el servicio como un lujo y no una primera necesidad.

Al hacer cualquier análisis económico proyectado a futuro siempre se debe considerar el elemento de incertidumbre asociado a las alternativas de estudio y ese riesgo, precisamente, viene representado por la falta de certeza que tiene para BRIGHT MINDS el saber cuál será su número de clientes inicial. Es por esto que para este análisis de sensibilidad se consideraron los parámetros más inciertos: precio por hora, sensibilidad al precio, inflación, tasa de cambio y porcentaje de ocupación.

Con todo lo anterior, se procedió a realizar el cálculo de la Tasa Interna de Retorno, Valor Presente Neto a fin de evaluar el impacto que estas variables tienen en el proyecto.

Tabla 5. Análisis de Estado de Resultados

ANALISIS DE SENSIBILIDAD			
	<u>Optimista</u>	<u>Normal</u>	<u>Pesimista</u>
VPN	HNL 113,312.64	HNL 146,543.72	HNL 14,018.45
TIR	24%	22%	20%
CPPC antes de impuestos	19.00%	19.00%	19.00%

4.4.3. ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 6. Punto de Equilibrio utilizando el precio mínimo

PUNTO DE EQUILIBRIO: PRECIO MÍNIMO						
Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	-513827.89					
Ventas		3885481.08	4237248.6	4628089.44	5062524.48	5545720.44
(-) Costo de Venta		1571500	1728650	1901515	2091666.5	2300833.15
(=) Utilidad Bruta		2313981.08	2508598.6	2726574.44	2970857.98	3244887.29
(-) Renta		627000	658350	691267.5	725830.875	762122.4188
(-) Gastos Publicidad		120000	132000	145200	159720	175692
(-) Gastos administrativos		565785	650652.75	748250.6625	860488.2619	989561.5012
(-) Gastos Financieros		228000	228000	228000	228000	228000
(-) Depreciación		11800	23600	35400	47200	59000
(=) Utilidad / Perdida antes de impuestos		761396.08	815995.85	878456.2775	949618.8431	1030511.37
(-) ISR 25%		190349.02	203998.9625	219614.0694	237404.7108	257627.8425
(-) ISV 15%		582822.162	635587.29	694213.416	759378.672	831858.066
(=) Utilidad / Perdida despues de impues		-11775.102	-23590.4025	-35371.20788	-47164.53966	-58974.53843
(+) Depreciación		11800	23600	35400	47200	59000
(=) Utilidad	-513827.89	24.898	9.5975	28.792125	35.46034375	25.46157031

Tabla 7. Precio Mínimo

	1	2	3	4	5
<u>HORAS VENDIDAS</u>	10764				
<u>PRECIO POR HORA</u>	400	425	450	500	550

El punto de equilibrio basado en precio mínimo refleja que los precios de venta propuestos, se encuentran en niveles competitivos, con el propósito de lograr superar el 85% de efectividad en la venta, se podrían ofrecer paquetes donde la compra por "bulk" de horas (paquetes de 20) se ofrezcan a Lps.400.00 el primer año, a Lps.425.00 el segundo año, Lps.450.00 el tercer año, Lps.500.00 el cuarto año y Lps.550.00 el quinto año. Esta estrategia permitiría lograr la ocupación del 100% e incrementar la rentabilidad de BRIGHT MINDS.

Tabla 8. Punto de equilibrio utilizando el mínimo de horas vendidas por año

PUNTO DE EQUILIBRIO: MÍNIMO DE HORAS VENDIDAS POR AÑO						
Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	-513827.89					
Ventas		4029600	4281450	4533300	5037000	6396990
(-) Costo de Venta		1571500	1728650	1901515	2091666.5	2300833.15
(=) Utilidad Bruta		2458100	2552800	2631785	2945333.5	4096156.85
(-) Renta		627000	658350	691267.5	725830.875	762122.4188
(-) Gastos Publicidad		120000	132000	145200	159720	175692
(-) Gastos administrativos		565785	650652.75	748250.6625	860488.2619	989561.5012
(-) Gastos Financieros		228000	228000	228000	228000	228000
(-) Depreciación		11800	23600	35400	47200	59000
(=) Utilidad / Perdida antes de impuestos		905515	860197.25	783666.8375	924094.3631	1881780.93
(-) ISR 25%		226378.75	215049.3125	195916.7094	231023.5908	470445.2325
(-) ISV 15%		604440	642217.5	679995	755550	959548.5
(=) Utilidad / Perdida despues de impues		74696.25	2930.4375	-92244.87188	-62479.22766	451787.1976
(+) Depreciación		11800	23600	35400	47200	59000
(=) Utilidad	-513827.89	86496.25	26530.4375	-56844.87188	-15279.22766	510787.1976

Tabla 9. Horas vendidas por año

	1	2	3	4	5
<u>HORAS VENDIDAS</u>	10764				
<u>PRECIO POR HORA</u>	400	425	450	500	550

Tabla 10. Equilibrio

	<u>Equilibrio</u>
VPN	HNL 655.19
TIR	2%
CPPC antes de impuestos	19.00%

Capacidad máxima del centro es de 12,766 horas por año. El punto de equilibrio equivale al 84% de la capacidad máxima, que son 10,724 horas, equivalente a 100 clientes por año. Por lo que el centro deberá enfocarse en mantener un mínimo de 85% de efectividad en ventas o incrementar el precio por hora en un 10%.

4.4.4. REQUERIMIENTOS DE CAPITAL Y ESTRATEGIA FINANCIERA

Tabla 11. Opción 1: Financiamiento puro 100% préstamo

<u>Inversión Inicial</u>		L 513,827.89
Adecuación de Local	L. 48,732.62	
Mobiliario	L. 59,000.00	
Equipo	L. 15,000.00	
Materiales Didácticos	L. 47,148.75	
Limpieza	L. 4,333.10	
Propaganda y Publicidad	L. 32,000.00	
Gastos Iniciales	L. 307,613.42	
<u>PRESTAMO</u>		
MONTO	L. 600,000.00	
PLAZO	48	
INTERES	22.0%	
CUOTA	-HNL 18,903.65	

Tabla 12. Análisis de Estado de Resultados utilizando financiamiento puro 100%

ANALISIS DE ESTADO DE RESULTADOS			
	<u>Optimista</u>	<u>Normal</u>	<u>Pesimista</u>
VPN	HNL 441,834.89	HNL 462,709.89	-HNL 425,469.17
TIR	29%	27%	-29%
CPPC antes de impuestos	19.00%	19.00%	19.00%

El Costo de Capital es 19% y la Tasa Interna de Retorno es superior a éste, siempre y cuando se supere el 85% de la capacidad instalada del centro.

Tabla 13. Opción 2; 50% Financiado, 50% Capital Propio

Inversión Inicial		L 513,827.89
Adecuación de Local	L. 48,732.62	
Mobiliario	L. 59,000.00	
Equipo	L. 15,000.00	
Materiales Didácticos	L. 47,148.75	
Limpieza	L. 4,333.10	
Propaganda y Publicidad	L. 32,000.00	
Gastos Iniciales	L. 307,613.42	
<u>PRESTAMO</u>		
MONTO	L. 300,000.00	
PLAZO	48	
INTERES	22.0%	
CUOTA	-HNL 9,451.82	

Tabla 14. Análisis de Estado de Resultados utilizando 50% financiamiento y 50% capital propio

ANALISIS DE ESTADO DE RESULTADOS			
	<u>Optimista</u>	<u>Normal</u>	<u>Pesimista</u>
VPN	HNL 523,302.30	HNL 556,533.38	HNL 122,393.67
TIR	28%	22%	20%
CPPC antes de impuestos	19.00%	19.00%	19.00%

El costo de capital es superado por la TIR ampliamente, ya que el inversionista está colocando el 50% de inversión propia, reduciendo el período de recuperación a 30 meses.

Tabla 15. OPCIÓN 3: 80% FINANCIAMIENTO, 20% CAPITAL PROPIO

<u>Inversión Inicial</u>		L 513,827.89
Adecuación de Local	L. 48,732.62	
Mobiliario	L. 59,000.00	
Equipo	L. 15,000.00	
Materiales Didácticos	L. 47,148.75	
Limpieza	L. 4,333.10	
Propaganda y Publicidad	L. 32,000.00	
Gastos Iniciales	L. 307,613.42	
<u>PRESTAMO</u>		
MONTO	L. 480,000.00	
PLAZO	48	
INTERES	22.0%	
CUOTA	-HNL 15,122.92	

Tabla 16. Análisis de Estado de Resultados utilizando 80% financiamiento y 20% capital propio

ANALISIS DE ESTADO DE RESULTADOS			
	<u>Optimista</u>	<u>Normal</u>	<u>Pesimista</u>
VPN	HNL 115,374.79	HNL 157,735.31	HNL 61,731.21
TIR	25%	23%	25%
CPPC antes de impuestos	19.00%	19.00%	19.00%

El costo de capital es superado por la TIR ampliamente, ya que el inversionista está colocando el 20% de inversión propia, reduciendo el período de recuperación a 40 meses.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO

1. Los factores que deben considerarse para ampliar el servicio de estimulación temprana a bebés, niños y niñas de 0 a 6 años en Tegucigalpa, son: Factores de tipo cognoscitivo, afectivo-social y psicomotriz; considerados indispensables de estimular para lograr un desarrollo integral en los niños y niñas.
2. Actualmente Tegucigalpa cuenta con apenas 9 Centros que ofrecen estimulación temprana, pero todos orientados a diferentes áreas; de los cuales, algunos de ellos funcionan como guardería / maternal y no precisamente como un Centro de Estimulación Temprana.
3. Las variables identificadas que influyen en la creación de estrategias exitosas que permitan la implementación de un nuevo modelo de negocios son la Propuesta de Valor, el Enfoque al Cliente, el Modelo de Atención y el Marco de Operación, los cuales constituyen los Pilares del Modelo de Negocio de BRIGHT MINDS, sobre los cuales se fundamenta la Aplicabilidad del emprendimiento.
4. La propuesta de servicios que garantizaría de forma exitosa la respuesta al problema planteado se distinguen por la atención personalizada a niños y niñas en edades de 0 a 6 años, que les permitan desarrollar en forma eficiente estímulos cognoscitivos, afectivo-sociales y psicomotrices para alcanzar niveles de desarrollo superiores al promedio.
5. El 89% de las personas encuestadas estarían dispuestas a llevar a sus hijos a un Centro de Estimulación Temprana, lo que demuestra que existe demanda suficiente para la implementación del emprendimiento.
6. Los padres de familia de niños en edades de 0 a 6 años que residen en el Distrito Central, reconocen la importancia de la estimulación temprana y pudieron mencionar unos centros que ya se dedican a esto, lo que denota conocimiento e interés en este tipo de servicio.

Un 69% de los padres de familia de niños en edades de 0 a 6 años que residen en el Distrito Central y cuyos ingresos familiares son superiores a los

Lps.40,000.00 al mes, tiene el poder adquisitivo para poder optar a matricular sus hijos en un Centro de Estimulación Temprana.

7. La estimulación temprana en niños de 0 a 6 años tiene implicaciones positivas en su desarrollo.
8. Los niños cuyos padres se han preocupado porque reciban servicios de estimulación temprana tienen un mejor nivel de desarrollo de las diferentes áreas, que los niños que no han sido estimulados.
9. Los padres que ejercen estimulación a su hijo favorecen la relación padre-hijo.
10. Basado en los escenarios estudiados se concluye que el proyecto es económicamente factible.
11. Existe la demanda suficiente para la sostenibilidad del proyecto.
12. Técnicamente se encontró el espacio adecuado, los insumos requeridos y el equipo adecuado para la implementación del proyecto con proveedores locales e internacionales.

5.2 RECOMENDACIONES

- Estimular en los niños las diferentes áreas: afectiva, cognitiva y psicomotriz utilizando técnicas adecuadas de acuerdo a las necesidades individuales de cada niño.
- Concientizar a la comunidad acerca de la importancia de la estimulación temprana, para un mejor desarrollo en los niños de 0 a 6 años.
- El plan de negocios se debe enfocar a la captación de clientes para tener al menos 105 clientes en el primer año e incrementar 15 a 20 clientes por años.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 CENTRO DE ESTIMULACIÓN TEMPRANA "BRIGHT MINDS"

6.2 MODELO DE NEGOCIO

6.2.1 PROPUESTA DE VALOR

6.2.1 ENFOQUE AL CLIENTE

6.2.3 MODELO DE ATENCIÓN

6.2.4 MARCO DE OPERACIÓN

6.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL INTERNO

6.3.1 RECURSOS

6.3.2 CAPACIDADES

6.3.3 COMPETENCIAS CLAVE

6.4 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

6.4.1 LOGÍSTICA DE ENTRADA

6.4.2 OPERACIONES

6.4.3 LOGÍSTICA DE SALIDA

6.4.4 VENTAS Y MERCADEO

6.4.5 SERVICIOS

6.4.6 ADMINISTRACIÓN GENERAL

6.4.7 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

6.4.8 DESARROLLO DE TECNOLOGÍA

6.4.9 COMPRAS Y ADQUISICIONES

6.5 CREACIÓN DE PROPUESTA DE VALOR

6.6 MARKETING CENTRADO EN EL CLIENTE

6.7 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

6.8 PROGRAMACIÓN DE DESEMBOLSO DE PRESUPUESTO INICIAL

6.1. CENTRO DE ESTIMULACIÓN TEMPRANA "BRIGHT MINDS"

BRIGHT MINDS se encarga de brindar servicios de estimulación temprana a bebés, niños y niñas de 0 a 6 años en Tegucigalpa.

La finalidad de BRIGHT MINDS es facilitarle a los padres y madres de familia, de un programa adecuado que les permita participar en casa con el desarrollo de las habilidades de sus hijos e hijas. A la vez, BRIGHT MINDS ofrece a los pequeños clientes programas personalizados para cada necesidad, con el compromiso de crear experiencias únicas.

Además de ser un centro que satisface las necesidades de sus pequeños clientes, también genera una expectativa por la calidad y exclusividad de sus ambientes debidamente equipados que la diferencian ampliamente de la competencia.

Para la implementación de BRIGHT MINDS como una empresa de servicio, se requiere de la elaboración de un Plan de Negocios que permita desarrollar, dentro de la realidad del entorno interno y externo de la empresa, planes de acción a partir de su estrategia empresarial para lograr acaparar la porción de mercado deseada para el inicio de operaciones.

El Plan de Negocio tiene la finalidad de determinar los pilares que fundamentan el Modelo de Negocio constituidos por la propuesta de valor, el enfoque al cliente, el modelo de atención y las operaciones que permiten la creación de una ventaja competitiva sólida e inimitable que garantiza la captación de la porción del mercado requerida para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

MISIÓN

BRIGHT MINDS ofrecerá experiencias de aprendizaje en forma integral a bebés, niños y niñas, para generar competencias claves que les permitan desarrollar capacidades que transformen la sociedad, y generen la participación activa de los padres y madres de familia, personal con vocación de servicio, y niños en los primeros años de

formación escolar que les permitan enfrentar retos en forma proactiva y cosechar triunfos.

VISIÓN

Promover en bebés, niños y niñas el desarrollo de sus habilidades psicomotoras, aprovechando toda la experiencia que **BRIGHT MINDS** le puede ofrecer en un ambiente agradable y relajado, para lograr resultados positivos.

6.2 MODELO DE NEGOCIO

6.2.1 PROPUESTA DE VALOR

BRIGHT MINDS representa la mejor opción disponible en estimulación temprana a bebés, niños y niñas de 0 a 6 años, con un programa personalizado para el desarrollo de sus capacidades.

6.2.2 ENFOQUE AL CLIENTE

Se ofrece los servicios de BRIGHT MINDS a los padres y madres de familia interesados en brindar un adecuado y oportuno desarrollo de sus capacidades a sus hijos e hijas en edades de 0 a 6 años en la ciudad de Tegucigalpa y alrededores.

6.2.3 MODELO DE ATENCIÓN

BRIGHT MINDS está ubicado en un punto estratégico de la ciudad de Tegucigalpa, en una zona donde la plusvalía está incrementando altamente debido a la construcción de edificios comerciales que promueven el desarrollo.

6.2.4 MARCO DE OPERACIÓN

BRIGHT MINDS se especializa en ofrecer programas de estimulación temprana que se distinguen por su personalización y que los define como únicos, lo que garantiza una oferta ampliamente diferenciada en el mercado.

6.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL INTERNO

El entorno interno es uno de los factores que más influyen en los resultados que obtiene una empresa. Analizar el entorno interno permite comprender la forma cómo las empresas crean valor para sus clientes y cómo trasladan este valor de forma que sea rentable y se refleje en un modelo de negocios adecuado. (Magretta, 2012)

El análisis del entorno interno es el proceso que estudia las posibilidades de la empresa en relación a sus recursos, capacidades, competencias clave y ventaja competitiva de una empresa respecto a sus rivales. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008)

Para determinar el análisis del entorno interno de una empresa se analizarán factores internos cómo: (1) competencias claves, (2) posición financiera, (3) recursos, y (4) procesos. (Porter M. , 1980)

El entorno interno empresarial se analiza a partir de herramientas analíticas como: (1) Análisis FODA, (2) Análisis de la cadena de valor, (3) Benchmarking y (4) Evaluación de la fortaleza competitiva; que permiten a los tomadores de decisión evaluar la posición competitiva y ajustar la estrategia empresarial a las circunstancias propias del entorno. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008)

Evaluar el entorno interno desde la perspectiva del análisis de fortalezas y debilidades, cadena de valor y posición financiera representa una manera de descubrir las fuentes de ventaja competitiva. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011)

El análisis del entorno interno de “BRIGHT MINDS” tiene como objetivo identificar los puntos débiles y fuertes de la empresa para determinar el modelo de negocio más adecuado para su crecimiento.

Se propone hacer un análisis de la cadena de valor de “BRIGHT MINDS” para determinar cómo sus recursos, capacidades y competencias claves inciden en la sostenibilidad de su ventaja competitiva y la propuesta de valor al cliente.

“BRIGHT MINDS” es un Centro de Estimulación Temprana para bebés, niños y niñas de 0 a 6 años en Tegucigalpa, fundada en Tegucigalpa, Honduras en el año 2014,

como una empresa privada, con dos socias capitalistas, utilizando una figura de sociedad comercial de Responsabilidad Limitada (S de R.L).

Ofrece servicios de estimulación temprana a niños y niñas de 0 a 6 años, cuyos padres de familia viven, estudian o trabajan en la ciudad de Tegucigalpa en zonas cercanas a la empresa.

La empresa se encuentra en la etapa del ciclo de vida denominada introducción. Actualmente opera en un punto estratégico de la ciudad de Tegucigalpa y genera empleo permanente a 8 personas.

6.3.1 RECURSOS

Los recursos de la empresa están representados por todos los activos, las capacidades y los procesos organizacionales, la información y el conocimiento bajo su control y que le permiten crear e instrumentar estrategias para crear valor. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

(Hamel & Prahalad, 1996), consideran que: “En la era de las máquinas las personas estaban subordinadas y las cosas eran centrales; en la era de la información las cosas están subordinadas y el conocimiento es central, el valor de una empresa no se deriva de las cosas materiales, sino del conocimiento, el know-how, los activos intelectuales, y las competencias, todos ellos insertos en las personas”.

La visión de la empresa basada en los recursos es una perspectiva de que las ventajas competitivas de la empresa se deben a la dotación que posee de recursos estratégicos que son valiosos, excepcionales y caros de imitar y sustituir. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011)

Los recursos de una empresa, aún cuando sean únicos o impresionantes no siempre conducen a ventajas competitivas en los mercados que puedan sostenerse en el transcurso del tiempo. (Magretta, 2012)

La fortaleza de los recursos de una empresa representa sus activos competitivos que son grandes determinantes de su competitividad y capacidad de tener éxito en el mercado donde se desarrolla. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008)

De acuerdo con (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011), los recursos puede ser:

1. Tangibles: Son los activos materiales, tecnológicos, organizacionales y financieros que la organización emplea para crear valor para sus clientes
2. Intangibles: Suelen estar insertos en las rutinas y prácticas que han evolucionado y se han acumulado a lo largo del tiempo. Se consideran los recursos humanos, innovación y creatividad, reputación de la empresa.

6.3.2 CAPACIDADES

Las capacidades de la empresa son las competencias y habilidades que la empresa emplea para transformar los insumos en productos. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011)

Cultivar capacidades que apoyen las fortalezas de la empresa son importantes para la mejorar la competitividad de la empresa. (Christensen & Anthony, 2000)

Las competencias aumentan la capacidad de una empresa para competir en el mercado y pueden ser únicas para dar valor a los compradores. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008)

De acuerdo con (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008), las capacidades pueden ser:

1. Capacidad Básicas: Es una competencia y/o habilidad que la empresa desempeña con eficiencia, y que es central para la estrategia empresarial.
2. Capacidad Distintivas: Es una competencia y/o habilidad que la empresa desempeña mejor que sus rivales y que implica una eficiencia mayor que una competencia básica.

6.3.3 COMPETENCIAS CLAVE

Una competencia se define como una actividad que la empresa aprendió a desempeñar bien. Es el resultado de la experiencia y representa la acumulación del aprendizaje y

eficiencia en el desempeño de una actividad interna. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008)

Para (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011) la eficiencia de una empresa para efectuar diversas operaciones varía según el nivel de competencia que tenga. Una competencia distintiva es una fortaleza de recursos competitivamente importante por tres (3) razones:

- Brinda a la empresa una capacidad competitivamente valiosa que los rivales no poseen.
- Destaca y añade poder a la estrategia.
- Es la base de una ventaja competitiva sustentable.

6.4 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor de “BRIGHT MINDS” desglosa las actividades que se desempeñan en la empresa y que maximizan la generación valor para los clientes que visitan este Centro de Estimulación Temprana. Las actividades se dividen en primarias y de apoyo, para sustentar su ventaja competitiva de Diferenciación Enfocada (ver Figura 15). En cada eslabón de la cadena se agrega valor a los servicios que resultan en el margen de utilidad que “BRIGHT MINDS” recibe por ellos y el valor de la propuesta de servicios que sus clientes perciben.

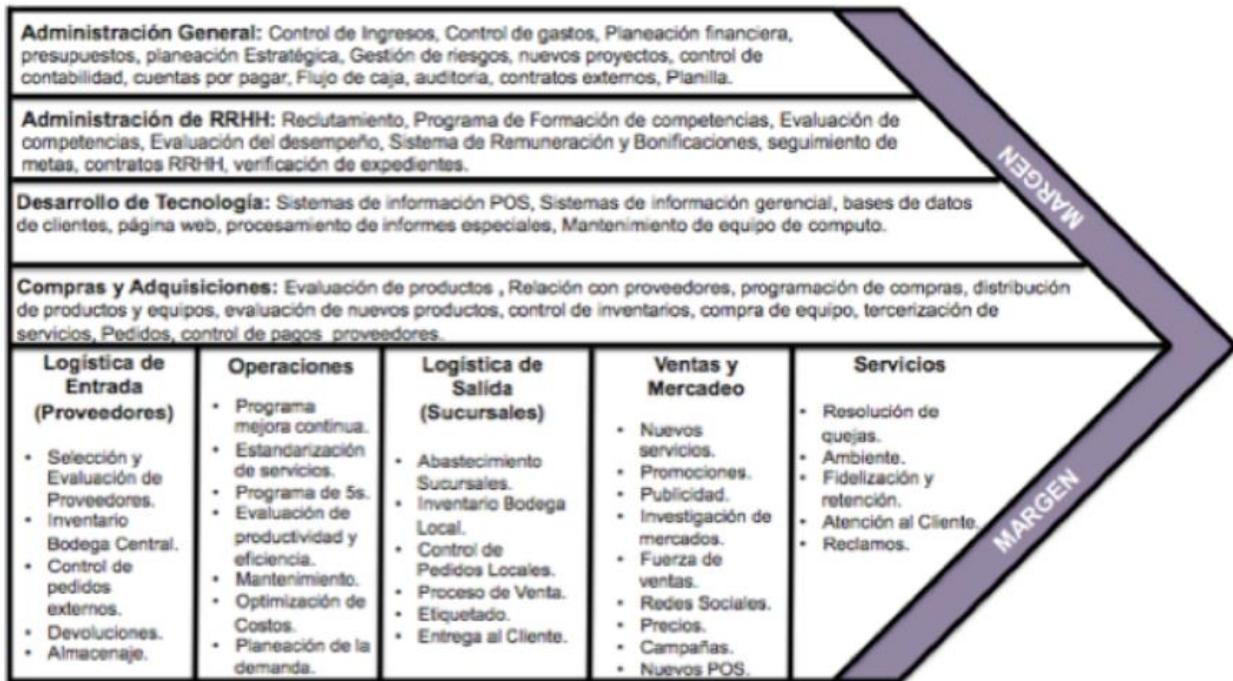


Figura 14. Cadena de Valor de BRIGHT MINDS. Fuente (Porter M. , 1980)

La cadena de valor de “BRIGHT MINDS” está compuesta por cinco (5) actividades primarias: cadena de abastecimiento, operaciones, logística interna, ventas y mercadeo y servicios (Ver Figura).



Figura 15. Actividades Primarias de la Cadena de Valor. Fuente (Porter M. , 1980)

6.4.1 LOGÍSTICA DE ENTRADA

La cadena de abastecimiento de “BRIGHT MINDS” se presenta en dos direcciones: (1) Flujo de Productos y (2) Flujo de Efectivo. Esta se fundamenta en algunos aspectos que se detallan a continuación:

- Sistema de selección de proveedores locales e internacionales.
- Especificaciones clave para cada producto que se utiliza en los servicios de estimulación.
- Políticas de calidad requeridas en los productos necesarios para la prestación de servicios que generen valor para los clientes, dentro de un esquema “low cost”.
- Lista de proveedores estratégicos de los insumos requeridos en los servicios. Estos proveedores desarrollan estrategias de mercadeo en conjunto, que son de atractivo comercial tanto para “BRIGHT MINDS” como para los proveedores de insumos.
- Sistema de control de pedidos locales e internacionales.
- Capacidad de espacio para almacenamiento de productos perecederos, en la bodega central.
- Listado de proveedores locales y proveedores internacionales basado en productos que generen valor para nuestros clientes y apoyen la sostenibilidad de la ventaja competitiva de liderazgo de costos.
- Actividades de logística y almacenamiento interno que apoyan la sostenibilidad de la ventaja competitiva de liderazgo de costos.

Actividades

1. Selección de proveedores.
2. Evaluación de proveedores.
3. Inventario de bodega central.
4. Control de pedidos externos.
5. Devoluciones.
6. Almacenaje.

Recursos

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 17. Recursos Tangibles e Intangibles del Centro de Estimulación Temprana BRIGHT MINDS.

Recursos Tangibles: son todos aquellos activos y recursos que le permiten a "BRIGHT MINDS" crear valor para sus clientes	
Financieros	Capacidad de Endeudamiento. (2)
Tecnológicos	Productos de calidad reconocida que soportan la propuesta de valor. (3)
Organizacionales	Control de Calidad. (3)
Recursos Intangibles: son todos aquellos activos que se encuentran insertos en las prácticas que se acumulen en "BRIGHT MINDS".	
Innovación y Creatividad	Know-how empresarial. (4)
Reputación	Buenas relaciones con proveedores. (4)

Capacidades

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 18. Capacidades Organizacionales del Centro de Estimulación Temprana BRIGHT MINDS.

Capacidades Organizacionales: Son las competencias o habilidades que "BRIGHT MINDS" emplea para prestar sus servicios.	
Culturales	Cultura de aprendizaje y mejora continua. (3)

6.4.2 OPERACIONES

En el marco de las operaciones "BRIGHT MINDS" genera información que permite sostener su ventaja competitiva de liderazgo de costos. Los aspectos relevantes son:

- Estudio sobre la productividad real de los procesos actuales.

- Estandarización de servicios y productos que apoyen la sostenibilidad de la estrategia de diferenciación enfocada.
- Programa de 5S en todas las sucursales de “BRIGHT MINDS”.
- Programa de mejora continua en los procesos que apoya la eficacia en los mismos y el sistema “low cost”.
- Programa de evaluación de la productividad y eficiencia personal y por sucursal.
- Desarrollar permanente del personal, enfocando su productividad hacia los procesos de Servicios Primarios y de Apoyo.
- Sistema de Bonificación por cumplimiento de metas de venta mensual. El sistema determina montos máximo y mínimo de venta por estación y se premia sobre esta base para eliminar la carga económica que representa la baja productividad.
- Se eliminan todas aquellas actividades que no generan valor.
- Desarrollo adecuado de la Cadena de Abastecimientos y su enfoque a la creación de valor.
- Sistema para contabilización de costos basada en los productos e insumos que se consumen en para cada servicio.
- Sistema de estimaciones de demanda, que permiten determinar los periodos de recompra, basado en consumo normal y consumo motivado por promociones mensuales.

Actividades

1. Programa de Mejora continua.
2. Estandarización de Servicios.
3. Programa de 5s.
4. Evaluación de productividad y eficiencia.
5. Mantenimiento preventivo.
6. Optimización de Costos.
7. Planeación de la demanda.

Recursos

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 19. Recursos Tangibles e Intangibles del Centro de Estimulación Temprana BRIGHT MINDS.

Recursos Tangibles: son todos aquellos activos y recursos que le permiten a "BRIGHT MINDS" crear valor para sus clientes	
Financieros	Estructura Financiera. (4)
	Solvencia Financiera. (2)
Tecnológicos	Bienes y Equipo. (2)
	Tecnología disponible. (1)
Organizacionales	Estructura Organizacional. (2)
Recursos Intangibles: son todos aquellos activos que se encuentran insertos en las prácticas que se acumulen en "BRIGHT MINDS".	
Humanos	Formación continua de habilidades y destrezas orientadas a la propuesta de valor. (4)
	Procedimientos adecuados a la propuesta de valor de la empresa. (3)
Innovación y Creatividad	Diseño de tiendas enfocado a la productividad (3)
	Estandarización de Procesos. (4)
Reputación	Nombre de la marca "BRIGHT MINDS". (4)
	Ubicaciones seguras. (4)

Capacidades

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 20. Capacidades Organizacionales del Centro de Estimulación Temprana
BRIGHT MINDS.

Capacidades Organizacionales: Son las competencias o habilidades que "BRIGHT MINDS" emplea para prestar sus servicios.	
Funcionales	Instalaciones con una distribución adecuada de acuerdo al modelo de negocio. (4)
	Capacidad administrativa. (3)
	Ubicaciones estratégicas. (4)
	Alta productividad. (3)
	Enfoque a volúmen. (3)
Culturales	Retención de personal. (3)
	Clima organizacional favorable. (3)

6.4.3 LOGÍSTICA DE SALIDA

“BRIGHT MINDS” promueve la valoración económica sobre las actividades relacionadas a la logística interna actual, con el propósito de determinar la relación costo – beneficio de estas actividades y evaluar la posibilidad de eliminar aquellas que actualmente no generan valor y que podrían ser más rentables para la operación cederlas a terceros.

- Abastecimiento interno de los materiales que requieren “BRIGHT MINDS” en forma quincenal.
- Control de Inventario de bodega local, entradas y salidas contra servicios y pedidos.

Actividades

1. Abastecimiento de materiales.
2. Inventario de bodega local.
3. Control de pedidos internos.
4. Entrega al cliente.

Recursos

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 21. Recursos Tangibles e Intangibles del Centro de Estimulación Temprana BRIGHT MINDS.

Recursos Tangibles: son todos aquellos activos y recursos que le permiten a "BRIGHT MINDS" crear valor para sus clientes	
Organizacionales	Clima laboral. (3)
Recursos Intangibles: son todos aquellos activos que se encuentran insertos en las prácticas que se acumulen en "BRIGHT MINDS".	
Humanos	Distribución óptima de recursos humanos que apoyan la propuesta de valor. (3)
	Toma de decisiones. (3)
Innovación y Creatividad	Creatividad. (2)
	Ideas. (2)

Capacidades

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 22. Capacidades Organizacionales del Centro de Estimulación Temprana BRIGHT MINDS.

Capacidades Organizacionales: Son las competencias o habilidades que "BRIGHT MINDS" emplea para prestar sus servicios.	
Culturales	Procesos eficientes de control de inventario. (3)

6.4.4 VENTAS Y MERCADEO

"BRIGHT MINDS" se enfoca en las actividades que le permitirán incrementar su participación de mercado y sostener la ventaja competitiva de Diferenciación Enfocada.

Para apoyar las promociones mensuales, “BRIGHT MINDS” los otorga en especie o promociones especiales.

- Investigación de Mercados.
- Creación de nuevos servicios y rituales.
- Promociones mensuales orientadas a incrementar el promedio de ticket de consumo en un 30%.
- Publicidad en “BRIGHT MINDS” y en publicidad en redes sociales.
- Uso de redes sociales con promociones diferenciadas.

Propuesta de Valor: “BRIGHT MINDS” representa la mejor opción disponible en estimulación temprana a bebés, niños y niñas de 0 a 6 años con un programa personalizado para el desarrollo de sus capacidades. (Ver figura).



Figura 16. Pilares del Modelo de Negocios de BRIGHT MINDS

Actividades

1. Investigación y desarrollo de nuevos servicios y tendencias.
2. Diseño de promociones.

3. Evaluación del impacto de promociones.
4. Gestión de publicidad de la marca.
5. Investigación de mercados.
6. Desarrollo y evaluación de la fuerza de ventas.
7. Diseño y manejo de redes sociales.
8. Estudio de precios.
9. Diseño y lanzamiento de campañas.
10. Investigación y análisis de nuevos puntos de venta.

Recursos

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 23. Recursos Tangibles e Intangibles del Centro de Estimulación Temprana BRIGHT MINDS.

Recursos Tangibles: son todos aquellos activos y recursos que le permiten a "BRIGHT MINDS" crear valor para sus clientes	
Materiales	Ubicación en punto estratégico de la ciudad de Tegucigalpa. (4)
Tecnológicos	Marca Registrada. (4)
Organizacionales	Sistema de Bonificaciones. (4)
Recursos Intangibles: son todos aquellos activos que se encuentran insertos en las prácticas que se acumulen en "BRIGHT MINDS".	
Humanos	Estilo de Liderazgo. (2)
	Fuerza de ventas del personal. (2)
Innovación y Creatividad	Cultura empresarial. (3)
	Promoción y Publicidad. (3)
	Presencia en Redes Sociales. (4)
Reputación	Imagen de la marca. (4)
	Reconocimiento y confiabilidad ante el cliente. (4)
	Ubicaciones accesibles para los clientes. (4)
	Participación en el mercado. (4)

Capacidades

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 24. Capacidades Organizacionales del Centro de Estimulación Temprana BRIGHT MINDS.

Capacidades Organizacionales: Son las competencias o habilidades que "BRIGHT MINDS" emplea para prestar sus servicios.	
Funcionales	Generación de Flujo de efectivo diario. (4)
	Instalaciones con diseño moderno y atractivo.(3)
	Propuesta de servicios innovadores. (3)
	Precios Accesibles.(4)
	Ubicación estratégica. (4)
Culturales	Motivación de Personal. (4)
	Propuesta de valor atractiva a los clientes. (4)
	Presencia de Marca. (3)

6.4.5 SERVICIOS

Promover una iniciativa enfocada al estudio minuciosos de los servicios que "BRIGHT MINDS" ofrece en la actualidad y para esto se ha enfocado en:

- Desglosar los costos por servicio: costo fijo, costo relacionado a la sucursal, costo variable, factor de sobre costo.
- Evaluación de proveedores de productos por servicios enfocados al sostenimiento de la diferenciación enfocada.
- Evaluación de precios actuales de servicios con el propósito de mantener el balance en la pirámide de ingresos y sostener los precios de los servicios insignias.
- Promover la venta de los servicios con precios de lista más altos apoyándolo en una estrategia para atracción, y desarrollo de personal con mejores capacidades técnicas y habilidades de venta.

Actividades

1. Resolución de quejas y reclamos.
2. Propuesta de un ambiente agradable.
3. Fidelización y Retención del cliente.
4. Atención al Cliente.
5. Gestión apropiada de problemas de servicio.

Recursos

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 25. Recursos Tangibles e Intangibles del Centro de Estimulación Temprana BRIGHT MINDS.

Recursos Tangibles: son todos aquellos activos y recursos que le permiten a "BRIGHT MINDS" crear valor para sus clientes	
Materiales	Herramientas y equipo de alto rendimiento. (2)
Recursos Intangibles: son todos aquellos activos que se encuentran insertos en las prácticas que se acumulen en "BRIGHT MINDS".	
Humanos	Empleados con experiencia y habilidades adecuadas para la labor que desempeñan. (3)
Innovación y Creatividad	Habilidades técnicas. (4)
	Rapidez y calidad en el Servicio. (4)
	Alta Productividad.
Reputación	Reputación de Calidad. (3)
	Reconocimiento como un buen lugar para trabajar

Capacidades

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 26. Capacidades Organizacionales del Centro de Estimulación Temprana BRIGHT MINDS.

Capacidades Organizacionales: Son las competencias o habilidades que "BRIGHT MINDS" emplea para prestar sus servicios.	
Funcionales	Procesos eficientes que apoyan la propuesta de valor que se ofrece al cliente. (4)
	Rapidez en el servicio y atención. (4)
	Calidad en servicios. (4)
	Tiempo de espera bajo. (4)
Culturales	Actitud de servicio. (2)

Las actividades de apoyo (ver figura 10) de "BRIGHT MINDS" están orientadas a minimizar los costos en el flujo de productos, concentrando sus esfuerzos en las actividades de: Administración general, Administración de Recursos Humanos, y el desarrollo de Tecnología a través de la implementación de sistemas de información personalizados que funcionan de apoyo a las operaciones administrativas y de logística diarias de "BRIGHT MINDS".

Las actividades orientadas a las adquisiciones se enfocan en la creación de valor para los clientes con el propósito de incrementar el flujo de efectivo a la operación del centro de estimulación temprana. "BRIGHT MINDS" se enfoca en orientar toda actividad a su ventaja competitiva de "Diferenciación Enfocada".

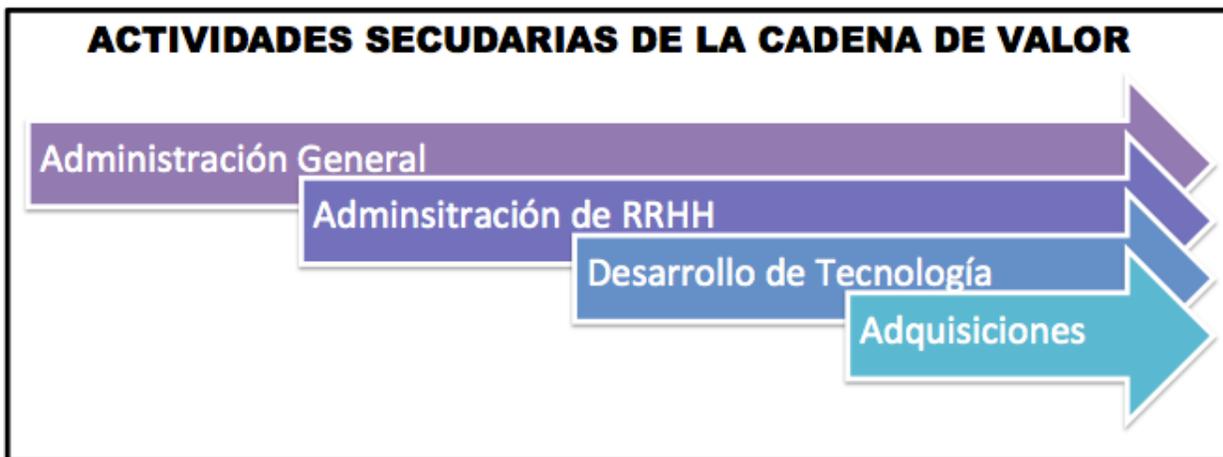


Figura 17. Actividades de Apoyo de la Cadena de Valor. Fuente (Porter M. , 1980)

6.4.6 ADMINISTRACIÓN GENERAL

Coordinar las actividades financieras, estratégicas, y de planeación del negocio, enfocada al estudio de los horizontes de oportunidad donde “BRIGHT MINDS” puede incursionar en la actualidad y en el futuro: Se ha considerado el enfoque en las siguientes actividades:

- Control de Ingresos de las actividades comerciales de “BRIGHT MINDS”.
- Control de Egresos de las actividades comerciales de “BRIGHT MINDS”.
- Planeación Estratégica de “BRIGHT MINDS”.
- Planeación Financiera de “BRIGHT MINDS”.
- Elaboración de Presupuestos.
- Gestión de Riesgos.
- Planeación y conceptualización de Nuevos Proyectos.

Actividades

1. Control Contable de la empresa.
2. Manejo de cuentas por pagar.
3. Control del Flujo de caja.
4. Seguimiento a procesos de auditoría.
5. Gestión de Contratos externos.
6. Planilla.

Recursos

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 27. Recursos Tangibles e Intangibles del Centro de Estimulación Temprana
BRIGHT MINDS.

Recursos Tangibles: son todos aquellos activos y recursos que le permiten a "BRIGHT MINDS" crear valor para sus clientes	
Financieros	Línea de crédito bancaria. (3)
	Costo de capital. (3)
Recursos Intangibles: son todos aquellos activos que se encuentran insertos en las prácticas que se acumulen en "BRIGHT MINDS".	
Humanos	Habilidades administrativas. (4)
	Habilidades ventas. (3)
	Habilidades mercadeo. (4)
	Estilo de Liderazgo. (2)
Reputación	Reconocimiento y confiabilidad. (4)

Capacidades

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 28. Capacidades Organizacionales del Centro de Estimulación Temprana
BRIGHT MINDS.

Capacidades Organizacionales: Son las competencias o habilidades que "BRIGHT MINDS" emplea para prestar sus servicios.	
Funcionales	Generación de Flujo de efectivo diario. (4)
	El modelo de negocios no tiene cuentas x cobrar. (4)
	Estructura de Costos Bajos. (4)
	Costos Financieros. (2)

6.4.7 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Coordinar las actividades relacionadas con el recurso humano de "BRIGHT MINDS", en lo relacionado a Reclutamiento, selección, formación y sistemas de compensación. Se ha considerado el enfoque en las siguientes actividades:

- Reclutamiento del personal para “BRIGHT MINDS”.
- Diseño de un programa de formación de competencias escalonado y adecuado a la propuesta de valor.
- Sistema de Evaluación de Competencias técnicas y sociales.
- Evaluación de desempeño.
- Sistema de Remuneración y bonificaciones de acuerdo a la propuesta de valor.
- Programa de establecimiento y seguimiento de metas alineada a la estrategia de liderazgo en costos y la propuesta de valor.
- Proceso de contrataciones y verificaciones de expedientes laborales.

Actividades

1. Atracción de prospectos de RRHH.
2. Entrenamiento del personal contratado.
3. Desarrollo de un plan de formación de competencias y afinamiento de técnicas.
4. Seguimiento personalizado del progreso del empleado.
5. Premiación del logro.

Recursos

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 29. Recursos Tangibles e Intangibles del Centro de Estimulación Temprana
BRIGHT MINDS.

Recursos Tangibles: son todos aquellos activos y recursos que le permiten a "BRIGHT MINDS" crear valor para sus clientes	
Organizacionales	Clima laboral. (3)
Recursos Intangibles: son todos aquellos activos que se encuentran insertos en las prácticas que se acumulen en "BRIGHT MINDS".	
Humanos	Formación continua de habilidades y destrezas orientadas a la propuesta de valor. (4)
Innovación y Creatividad	Habilidades técnicas. (4)
Reputación	Imagen de la marca. (4)
	Reconocimiento como un buen lugar para trabajar ante los empleados. (3)

Capacidades

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera:(1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 30. Capacidades Organizacionales del Centro de Estimulación Temprana
BRIGHT MINDS.

Capacidades Organizacionales: Son las competencias o habilidades que "BRIGHT MINDS" emplea para prestar sus servicios.	
Culturales	Motivación de Personal. (3)
	Retención de personal. (3)
	Cultura de aprendizaje y mejora continua. (3)
	Clima organizacional favorable. (3)

6.4.8 DESARROLLO DE TECNOLOGÍA

Coordinar las actividades relacionadas a aspectos tecnológicos y operación, así como la información necesaria para la toma de decisiones en "BRIGHT MINDS". Se ha considerado el enfoque en las siguientes actividades:

- Sistemas de información del Centro de Estimulación Temprana (POS).
- Sistemas de información gerencial personalizado .
- Bases de datos de clientes.
- Administración de Página web.
- Procesamiento de Informes especiales.
- Mantenimiento de equipo de computo.

Recursos

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 31. Recursos Tangibles e Intangibles del Centro de Estimulación Temprana BRIGHT MINDS.

Recursos Tangibles: son todos aquellos activos y recursos que le permiten a "BRIGHT MINDS" crear valor para sus clientes	
Tecnológicos	Bienes y Equipo (2)
	Tecnología disponible. (1)
Recursos Intangibles: son todos aquellos activos que se encuentran insertos en las prácticas que se acumulen en "BRIGHT MINDS".	
Humanos	Empleados con experiencia y habilidades adecuadas para la labor que desempeñan. (3)

Capacidades

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera:(1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 32. Capacidades Organizacionales del Centro de Estimulación Temprana
BRIGHT MINDS.

Capacidades Organizacionales: Son las competencias o habilidades que "BRIGHT MINDS" emplea para prestar sus servicios.	
Funcionales	Sistemas de información. (2)
	Base de datos de Clientes. (3)
	Sistema de evaluación del desempeño. (1)
	Sistema de control de procesos. (2)
	Sistema de control de inventarios. (2)

6.4.9 COMPRAS Y ADQUISICIONES

Coordinar las actividades relacionadas a compras de materiales, activos y consumibles requeridos para la operación de "BRIGHT MINDS". Se ha considerado el enfoque en las siguientes actividades:

- Evaluación de Productos.
- Relación con proveedores,
- Programación de compras en relación a la demanda proyectada.
- Distribución adecuada de productos y equipos en las sucursales de "BRIGHT MINDS".
- Evaluación de propuestas de nuevos productos y su consistencia con el esquema "low cost".
- Control de inventarios.
- Compra de equipo.
- Tercerización de Servicios.
- Control de pagos a proveedores.

Recursos

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 33. Recursos Tangibles e Intangibles del Centro de Estimulación Temprana BRIGHT MINDS.

Recursos Tangibles: son todos aquellos activos y recursos que le permiten a "BRIGHT MINDS" crear valor para sus clientes	
Financieros	Capacidad de Endeudamiento. (2)
	Solvencia Financiera. (2)
Recursos Intangibles: son todos aquellos activos que se encuentran insertos en las prácticas que se acumulen en "BRIGHT MINDS".	
Innovación y Creatividad	Estandarización de Procesos. (4)
Reputación	Nombre de la marca "BRIGHT MINDS". (4)
	Buenas relaciones con proveedores. (4)

Capacidades

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera:(1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 34. Capacidades Organizacionales del Centro de Estimulación Temprana BRIGHT MINDS.

Capacidades Organizacionales: Son las competencias o habilidades que "BRIGHT MINDS" emplea para prestar sus servicios.	
Funcionales	Control de Inventarios (2)
	Capacidad administrativa. (3)
	Negociaciones por volumen. (4)

6.5 CREACIÓN DE PROPUESTA DE VALOR

Según (Ries & Trout, 2002), la clave del éxito empresarial radica en lograr una posición en la mente de los clientes potenciales, que no solamente considere las propias fortalezas y debilidades de cada compañía, sino también la de los clientes; descubrir

qué hace que los clientes o compradores elijan y se mantengan fieles a un producto, marca o servicio.

(Lovelock, 2004) detalla que en términos generales, el servicio resume una gran variedad de características específicas que van desde la velocidad con la que se presta un servicio hasta la calidad de las interacciones entre el cliente y el personal de servicio, incluyendo aquellos servicios adicionales que se crean en torno al producto o servicio básico, buscando ofrecer un servicio cuyo valor percibido supere las expectativas del cliente respecto a las alternativas de los competidores. A medida que la competencia se intensifica, las ventajas competitivas de las empresas caducan más rápidamente, volviéndose cada vez más importante diferenciar de manera significativa a los productos y servicios.

Como señala (Day, 1999) “la variedad de formas en las que una compañía puede lograr una ventaja competitiva enseguida descalifica cualquier generalización o receta simplista... antes que nada, un negocio debe distinguirse de sus competidores...” De acuerdo con esta definición, estas empresas están “orientadas al mercado” y se caracterizan porque han desarrollado una habilidad *superior* para entender, atraer y mantener sus clientes; donde superior es un indicativo de la lucha por sobresalir entre los competidores. Estas habilidades se centran en (i) desarrollo de una *cultura orientada hacia el exterior*, que enfatiza la creación de valor superior para el consumidor a través de una propuesta que incluye valores, comportamientos y creencias dominantes orientadas a la búsqueda de nuevas fuentes de ventaja competitiva; (ii) *capacidades distintivas* para conocer el mercado y sus necesidades, siendo la madurez de educación estratégica organizacional el eje para la creación de mejores relaciones con los clientes y les permite identificar estrategias adecuadas; y (iii) adaptar una *configuración organizacional* que permita anticipar continuamente cambios en las necesidades de los consumidores y las condiciones de mercado.

“El capitalismo se encuentra en estado de sitio” escriben (Porter & Kramer, 2011), al cuestionar las políticas gubernamentales que buscan redistribuir la riqueza a expensas del crecimiento del capital privado, dada la reducida confianza en el sector empresarial. En lugar de mantener posiciones polarizadas en torno al crecimiento económico y la

distribución de los beneficios, ambos sectores deben redefinir su participación y orientarla “crear valor compartido”. A lo largo de la historia se ha legalizado la idea que los negocios crecen a expensas de las necesidades de la sociedad y que en cambio, los negocios son responsable de proveer beneficios a estas sociedades, además de los que provee a sus colaboradores. En el pensamiento neoclásico, imponer beneficios puramente caritativos sobrecarga el aparato administrativo, reforzando el concepto de externalidades, donde las sociedades imponen cargas sociales a las empresas basadas en un enfoque desactualizado en cuanto a la creación de valor que ha tomado auge hace algunas décadas.

Pasar de ese modelo de creación de valor, donde simplemente se hace una redistribución de beneficios derivados de la prestación empresarial, a un modelo de negocio menos caritativo y más inclusivo y abierto a la inversión para el desarrollo de conocimientos y capacidades que permitan definir políticas y procedimientos operacionales que mejoren la competitividad de la organización y simultáneamente genere avances en el crecimiento económico y social de la comunidad en que operan. Una empresa no solamente necesita de una comunidad para crear la demanda de sus productos sino para “crear activos públicos críticos y un ambiente de apoyo. A su vez la sociedad necesita empresas exitosas que provean empleos y generen riqueza para sus empleados”.

Hay al menos tres formas de crear valor, que según (Porter & Kramer, 2011) las compañías utilizan para crear valor económico al crear valor a la sociedad: re concebir los productos y mercados (definición de nuevos productos y servicios para segmentos de mercados cuyas necesidades no habían sido identificadas), redefinir la productividad en la cadena de valor (uso de recursos productivos, logística, adquisiciones, distribución, productividad laboral y servicios) y construir grupos de apoyo en la compañía (productividad e innovación impulsadas por negocios relacionados, proveedores, servicios y logística, comunidades académicas y de calidad, etc.). Bajo este concepto se crea un círculo virtuoso de valor compartido, abre un espectro de formas de satisfacer nuevas necesidades, enriquece la eficiencia, crea la diferenciación y expande los mercados.

(Noble & Kumar, 2008) han abordado el tema de creación de valor a través del diseño estratégico de productos y servicios; y en el desarrollo del mismo detallan que el diseño de productos y servicios abarca las características tangibles y no tangibles como la estética, funcionalidad, ergonomía, rapidez y otros elementos sensoriales del mismo. El diseño sirve como un vehículo para la diferenciación funcional y la creación de un valor emocional que no resulta accidental.

Para (Magretta, 2012) la propuesta de valor es el elemento de la estrategia que busca entender las particularidades de los clientes (demanda); la cadena de valor se enfoca internamente en las operaciones. La estrategia se convierte en el fundamento integrador de las operaciones, oferta y demanda. La definición de una proposición de valor es el primer paso en la competencia de volverse único. La ventaja competitiva resulta de una diferencia relativa entre precios y costos relativos a los de los rivales por la ejecución de actividades. Es aquí donde se selecciona el segmento de mercados, la propuesta de necesidades a satisfacer y el precio relativo. El segundo paso es el desarrollo de una cadena de valor "confeccionada a mano" a través de la cual se pueda transmitir esta proposición de valor. La esencia de la estrategia y la ventaja competitiva está en desempeñar diferentes actividades o las mismas actividades de forma diferente que los competidores. La compañía debe entregar su valor distintivo a través de una cadena de valor distintiva. En resumen la estrategia es seleccionar un conjunto diferente de actividades con el objetivo de comunicar una propuesta única de valor.

6.6 MARKETING CENTRADO EN EL CLIENTE

En definitiva, el objetivo que persigue este tipo de concepciones es intentar convertir a la empresa en el mejor amigo del cliente. Como afirma (Alet, 2007) esto "implica una actitud clara de orientación por quien quieres realmente: escúchale, atiéndele, ámale".

La globalización de la economía actual y la fuerte competitividad han transformado el papel del cliente: éste pasa de ser un simple consumidor a un consumidor cooperador, coproductor, co-creador de valor y co-desarrollador de conocimiento y capacidades; que, además, demanda a las empresas una mayor generación de valor. Ello trae consigo que cada vez más empresas vean el "valor para el cliente" como un factor clave

a la hora de buscar nuevas formas de lograr y mantener una ventaja competitiva. (Woodruff, 1996)

En este nuevo enfoque, (Wakabayashi Muroya, 2009) define como primer concepto el cliente “*estratégico*” considerado por su volumen o frecuencia de compra, por su liderazgo de mercado, por su influencia sobre otros o cualquier otra causa que lo ubica en un objetivo esencial para la empresa. Este concepto está relacionado con el cliente “*preferencial*” que es aquel que recibe por parte de la empresa un trato de favor especial y privilegiado por alguna razón de interés para la misma, convirtiéndolo en un posible cliente “*rentable*” que es “aquella persona que proporciona un caudal de ingresos a lo largo del tiempo que supera, de forma aceptable, el conjunto de costos de atraerle y servirle”.

La Administración de Experiencias con el Cliente (CEM, por sus siglas en inglés) es la manera en que las empresas gestionen el cambio hacia la nueva economía del cliente. Es la práctica continua de cerrar la brecha entre la promesa al cliente de una organización y las experiencias de los clientes en la búsqueda de una población de confianza en la defensa de los clientes. CEM trabaja por la transformación de la voz del cliente en Business Intelligence.

Cada vez que un cliente interactúa con una compañía, llama por teléfono, visita la tienda, ve la publicidad o visita la página web, es una experiencia. Las empresas que manejan la excelencia de la experiencia, reconocen que cada experiencia es una oportunidad para deleitar al cliente y cumplir la promesa.

La forma en que las empresas interactúan con sus clientes y la comunicación que ha cimentado el internet ha creado una transición hacia una economía impulsada por el consumidor. Esta es una economía donde los consumidores tienen más poder que nunca. Para los negocios, enfocarse en el cliente no es nada nuevo, como tampoco ponerlo en primer lugar; lo nuevo es examinar el potencial impacto de fallarle al cliente.

La economía del cliente es aquella donde los clientes pueden fácilmente comunicarse más allá de su red inmediata. A través de blogs, podcasts, redes sociales, intercambio

de videos y sitios de calificación, un cliente puede compartir su mala experiencia con cientos, miles y millones de personas simultáneamente.

Mientras que el Internet ha empoderado a los clientes, las empresas se han distanciado de sus clientes. Anteriormente, los clientes utilizaban la ubicación de una empresa para hacer negocios, ahora pueden tomar el teléfono o visitar un sitio Web. Esto es conveniente para los clientes y rentable para las empresas, pero puede significar un problema cuando algo sale mal.

La empresa podría no saber lo que salió mal cuando no hay interacción cara a cara, si un agente de centro de contacto falla a un cliente, o en el sitio web no funciona, es fácil para ese cliente colgar o dejar el sitio web. (Instituto Aragonés de Fomento, 2011)

Existen conceptos y modelos nuevos que aparentemente son similares y que confunden a cualquier empresario que desee mejorar sus actuaciones hacia los clientes. Las variables que intervienen en la “*atención al cliente*” son: “satisfacción al cliente” “servicio al cliente” y “calidad en el servicio”. Mediante el esmerado trato en la prestación del servicio, el cuidado de los detalles, la disposición de servicio que manifiestan los empleados, el cumplimiento de servicios, etc. se logra complacer y fidelizar al cliente. (Altuzarra Toscano, 2005) Es una filosofía que no tiene resultados inmediatos, pero es un objetivo permanente de toda la empresa y de todo el personal. Como afirmara Raymond Langton: “en el mundo actual, para mantener el negocio no se puede actuar como si se vendiese un producto. Se debe suministrar un servicio de valor añadido” (Belio, 2007)

6.7 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS							
	SEMANAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Constitución legal de la empresa								
Firma de contrato de local								
Compra de Equipo y Mobiliario								
Contratación de personal								
Fase de Inducción								
Trámites bancarios								
Permiso de Operación AMDC								
Inscripción en la DEI								
Adecuación del local								
Promoción de pre-venta								
Contadores outsourcing								
Puesta en marcha								

6.8 PROGRAMACIÓN DE DESEMBOLSO DE PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL

ACTIVIDADES	PROGRAMACIÓN DE DESEMBOLSO PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL							
	SEMANAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Constitución legal de la empresa	L. 2,500.00			L. 2,500.00				
Firma de contrato de local	L. 104,500.00							
Compra de Equipo y Mobiliario	L. 30,000.00							
Contratación de personal				L. 41,000.00	L. 40,205.46			L. 70,556.71
Fase de Inducción					L. 10,000.00	L. 10,000.00		
Trámites bancarios					L. 20,500.00			
Permiso de Operación AMDC					L. 2,500.00	L. 1,500.00	L. 4,000.00	
Inscripción en la DEI								L. 500.00
Adecuación del local	L. 31,766.43	L. 31,766.43	L. 31,766.43	L. 31,766.43				
Promoción de pre-venta				L. 8,000.00	L. 8,000.00	L. 8,000.00	L. 8,000.00	
Contadores outsourcing					L. 4,500.00			
Puesta en marcha								L. 10,000.00
CPS	L. 168,766.43	L. 31,766.43	L. 31,766.43	L. 83,266.43	L. 85,705.46	L. 19,500.00	L. 12,000.00	L. 81,056.71
CPA	L. 168,766.43	L. 200,532.86	L. 232,299.29	L. 315,565.72	L. 401,271.18	L. 420,771.18	L. 432,771.18	L. 513,827.89

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Acosta, A. (2007). La educación temprana y el cuidado infantil. *El Pregonero*, 4.
- Alet, J. (2007). *Marketing Directo e Interactivo: campañas efectivas con los clientes* (2a Edición ed.). Madrid: ESIC Business Marketing School.
- Altuzarra Toscano, M. (Septiembre de 2005). *Revista Digital*. Recuperado el Agosto de 2014, de Investigación y Educación:
http://portaldocomerciante.xunta.es/Archivos/ArchivosImpBiblioteca/atencion_cliente.pdf
- Amat, O. (2002). *EVA Valor Económico Agregado: Un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, mobivar a los empleados y crear valor*. Bogotá: Editorial Norma.
- Banco Mundial - Honduras. (Abril de 2014). *Banco Mundial - Honduras*. Recuperado el Agosto de 2014, de
<http://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview#2>
- BCH. (2013). *Banco Central de Honduras*. Recuperado el Agosto de 2014, de
http://www.bch.hn/download/memoria/memoria_anual_2013.pdf
- Belio, J. L. (2007). *Claves Para Gestionar Precio, Producto y Marca*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Cegarra Sánchez, J. (2011). *La metodología de la investigación científica*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Chile Crece Contigo*. (Agosto de 2014). Obtenido de <http://www.crececontigo.gob.cl/>
- Christensen, M. C., & Anthony, S. D. (2000). *The Innovation Handbook: A Roadmap to disruptive growth*. EEUU: Harvard Business School Publishing Corporation.
- CIA The World Factbook. (2013). *The World Factbook*. Recuperado el Agosto de 2014, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ho.html>
- Código de la Niñez y la Adolescencia*. (1996). Tegucigalpa: diario Oficial La Gaceta No.28,053.
- CONAMIPYME. (Marzo de 2013). *Micro Empresas & Micro Finanzas*,
<http://www.revistamym.com/2013/03/conamipyme-el-apoyo-del-gobierno-a-la-microempresa/>.

- (1982 con Reformas hasta 2005). Constitución Política de la República de Honduras. En *Título III: De las Declaraciones, Derechos y Garantías* (pág. Capítulo IV De los Derechos del Niño). Tegucigalpa.
- Coss Bu, R. (2005). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión* (2a ed.). México: Limusa.
- Day, G. S. (1999). *The Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers*. New York, NY: Free Press.
- (s.f.). Desarrollo Cognitivo. En *Enciclopedia de la Psicopedagogía* (pág. 115). Oceano.
- Dess, G. G., Lumpkin, T. G., & Eisner, A. B. (2011). *Administración Estratégica: Textos y Casos*. México: McGraw Hill Latinoamericana.
- Galindo Cardona, V. (Abril de 2012). *Blog de Estimulación Temprana*. Recuperado el Agosto de 2014, de <http://estimulaciontempranagavi.blogspot.com/p/area-socio-afectiva.html>
- Gutiérrez Martínez, D. (2008). Porqué no crecen las empresas familiares. *Estrategia y Finanzas*.
- H., P. E., & L., G. (2011). Educación preescolar debe aprovechar la ilimitada capacidad infantil para aprender. *El Mercurio*.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business Review Press.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Ildefonso Grande, E., & Abascal, E. (2009). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Esic Editorial.
- Ilpes. (2006). *Guía para la presentación de proyectos siglo XXI*. 27 Ed.
- Instituto Aragonés de Fomento. (2011). *Aragon Empresa*. Recuperado el Agosto de 2014, de Manual de Consulta de Servicio al Cliente: http://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas_web&i=390&f=b9e3f99da0b056d3b7339fa04875094a
- Levitt, S. D., & Dubner, S. J. (2009). *Freakonomics: A rogué economist explores the hidden side of everything*. EEUU: Harper Collins.
- Ley Fundamental de Educación*. (2012). Tegucigalpa: La Gaceta.

- López, P. I., M., J. M., & Ibáñez, C. A. (2004). La estimulación psicomotriz en la infancia a través del método estitsológico multisensorial de atención temprana. *Educación XXI*, 111-133.
- Lovelock, C. (2004). *Administración de Servicios* (Primera edición ed.). México: Pearson Educación.
- Magretta, J. (2012). *Understanding Michael Porter: The essential Guide to Competition and Strategy*. EEUU: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado*. México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Education.
- McCraw, T. K. (2007). Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction. (H. U. Press, Ed.) *Harvard Review*.
- McGrath, R., & MacMillian, I. (2009). Discovery Driven Growth: A breakthrough process to reduce risk and seize opportunity. *Harvard Review*.
- Molina Velásquez, T., & Banguero Millán, L. F. (2008). Diseño de un Espacio Sensorial para la Estimulación Temprana de Niños con Multidéficit - Sensorial spaces for early stimulation. *Ingeniería Biomédica*, 2(3), 40-47.
- Myers, R. (1995). Preschool Education in Latin America: Estate of Practice. En *Programa de Promoción de la Reforma Educativa en America Latina y el Caribe*. Washington.
- Noble, C. H., & Kumar, M. (2008). Using Product Design to Create Deeper Consumer Connections. *Business Horizons*, 51 (5), 441-450.
- Peralta, M., & Fujimoto, G. (1998). *La Atención Integral de la Primera Infancia En América Latina: Ejes Centrales y los Desafíos para el Siglo XXI*. Santiago, Chile.
- Pffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Hard facts, Dangerous HafI-Truths, and total Nonsense: Proffitting from evidence-Based Management. *Harvard Review*.
- Piaget, J. (1969). *Seis Estudios de Psicología*. Barcelona, España.
- PNUD, SNV, COHEP. (2012). *Sectores productivos, cadenas estratégicas y empresas para el desarrollo de un programa de proveedores*. Tegucigalpa.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva Yor, EEUU: Free Press.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.
- reEduca.com. (s.f.). Recuperado el 30 de Julio de 2014, de <http://reduca.com/historia-estimulacion.aspx>
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: La Batalla de la Mente* (2a Edición ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana de México.
- Save the Children Honduras. (s.f.). Recuperado el Agosto de 2014, de www.savethechildrenhonduras.org
- Sherman, A. J., & Hart, M. A. (2006). *Mergers and Acquisitions from A to Z*. New York: AMACOM.
- Terré Camacho, O. (2002). Obtenido de <http://www.orlandoterre.com/pren7.html>
- Thompson, A. A., Strickland, A., & Gamble, J. E. (2008). *Administración Estratégica: Teoría y casos*. México: McGraw-hill Internacional.
- Valencia, M. E. (2006). *Ahora los niños son más despiertos*. México.
- Van der Gaag, J., & Jee-Peng, T. (1998). *The Benefits of Early Child Development Program: an Economica Analysis*. Estados Unidos: Banco Mundial.
- Wakabayashi Muroya, J. L. (2009). *Análisis de Rentabilidad de Clientes Estratégicos: Una Revisión de Literatura*.
- Wiggins, R., & Ruefli, T. (2005). Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter? *Strategic Management Journal*.
- Woodruff, R. B. (1996). *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Massachusetts: Wiley.

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA DE NIÑOS ENTRE 0 Y 6 AÑOS

¿Consideraría llevar a sus hijos en edades de 0 a 6 años a un Centro que estimule el desarrollo de sus capacidades de análisis, respuesta, y movimiento corporal?

1. Si
2. No
3. No estoy seguro

¿Conoce algunos Centros de Estimulación Temprana en Tegucigalpa?

1. Sí
2. No

¿Cuáles?

¿Qué opinión tiene sobre los Centros de Estimulación Temprana?

¿Le gustaría inscribir a sus hijos en un Centro de Estimulación Temprana?

1. Sí
2. No

¿Qué esperarías usted que sus hijos logren al visitar un Centro de Estimulación Temprana?

1. Mayor concentración y enfoque en sus actividades
2. Facilidad en su aprendizaje
3. Aumentar su capacidad intelectual
4. Incrementar su curiosidad
5. Favorecer el desarrollo de sus capacidades de lenguaje y matemáticas
6. Favorecer el desarrollo de sus capacidades artísticas y musicales
7. Other

¿Cuántas horas por mes estaría dispuesto a llevar a sus hijos a este tipo de Centros?

1. De 4 a 5 horas por mes (una hora a la semana)
2. De 8 a 10 horas por mes (dos horas a la semana)
3. De 12 a 15 horas por mes (tres horas por semana)

¿En qué medios de comunicación debemos anunciar nuestros servicios?

1. Radio
2. Correo electrónico
3. Mensaje de texto a celular
4. Redes Sociales

¿Cuáles son las ubicaciones o plazas que preferiría para la ubicación del centro?

1. Torre Metrópolis
2. Plaza Santa Mónica
3. Nova Center
4. Mall Multiplaza
5. City Mall
6. Other

¿Estaría dispuesto a participar en las sesiones con su hijo o hija?

1. Sí
2. No

¿Qué jornada le parece más idónea para llevar a su hijo o hija a este tipo de centros?

1. Semanal Matutina (8:00 a.m. a 2:00 p.m.)
2. Semanal Vespertina de (2:30 p.m. a 8:00 p.m.)
3. Fin de Semana (Sábado/Domingo)

DATOS DEMOGRÁFICOS

Sexo

1. Femenino
2. Masculino

Profesión:

Edad

1. Menor a 25 años
2. Entre 26 y 30 años
3. Entre 31 y 40 años
4. Mayor de 40 años

Rango de ingresos familiares

1. Menos de Lps.40,000.00
2. Entre Lps.40,001.00 hasta Lps.80,000.00
3. Arriba de Lps.80,000.00

ANEXO 2: ENTREVISTA A EXPERTOS EN ESTIMULACIÓN TEMPRANA

1. ¿Cuáles son los efectos de la Estimulación Temprana en niños?
2. ¿Cuáles son los servicios de Estimulación Temprana requeridos?
3. ¿Qué necesidades de Estimulación Temprana tienen los niños de 0 a 6 años?
.
4. Basado en su conocimiento, ¿cuáles son los servicios de Estimulación Temprana que existen en el medio?
5. ¿Qué aspectos diferenciarían a un Centro de Estimulación Temprana de la oferta actual?
6. ¿Qué capacidades debe tener el personal que operaría en un centro de esta naturaleza?
7. ¿Cuál es el tiempo ideal (jornada) que un niño debe visitar este tipo de Centro, según las edades?
8. ¿Qué tipo de instalaciones y mobiliario debería tener este tipo de centro?
9. ¿Qué tipo de terapias deben ofrecerse en los Centros de Estimulación Temprana?
10. ¿Qué grado de involucramiento es recomendable que tengan los padres para el éxito del programa?

