

	DOCENCIA	PÁGINA 1 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE INNOVACIÓN
EDUCATIVA PARA LA PRIMERA INFANCIA EN LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA/SANTANDER.**

MODALIDAD: EMPRENDIMIENTO

Erika Lizeth Pacheco Pimiento

CC. 1005150302

Lilian Carolina Aguilera Toloza

CC. 1005149962

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES E INGENIERÍAS
TECNOLOGÍA EN PRODUCCIÓN INDUSTRIAL
BUCARAMANGA

2022

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 2 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0



PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA LA PRIMERA INFANCIA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA/SANTANDER.

Erika Lizeth Pacheco Pimiento

CC. 1005150302

Lilian Carolina Aguilera Toloza

CC. 1005149962

DIRECTOR

RICARDO FERNANDO BURBANO DELGADO

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES E INGENIERÍAS
TECNOLOGÍA EN PRODUCCIÓN INDUSTRIAL
BUCARAMANGA

2022

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 3 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

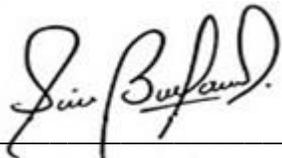
Nota de Aceptación

En cumplimiento de los requisitos exigidos por las Unidades Tecnológicas de Santander, para optar al título de tecnólogo en producción industrial, según el acta de comité de trabajo de grado No. 137-02-33 del 10 de octubre de 2022.

Evaluador: Katherine Julieth Sierra Suarez



Firma del Evaluador



Firma del Director

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación
		FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019

	DOCENCIA	PÁGINA 4 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

TABLA DE CONTENIDO

<u>RESUMEN EJECUTIVO.....</u>	<u>9</u>
<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>10</u>
<u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</u>	<u>11</u>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2 JUSTIFICACIÓN	12
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	13
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
<u>2. MARCO REFERENCIAL</u>	<u>14</u>
2.1 MARCO TEÓRICO.....	14
2.1.1 INNOVACIÓN EDUCATIVA.....	15
2.1.2 APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS.....	17
2.1.3 MODELO DE NEGOCIO	18
2.1.4 MODELO DE MARKETING PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE INNOVACIÓN	19
2.1.5 MODELO ORGANIZACIONAL	21
2.1.6 PLAN DE RECURSOS DE TALENTO HUMANO	23
2.2 MARCO LEGAL	24
2.2.1 LEYES	24
2.2.2 DECRETOS	25
2.2.3 SENTENCIAS.....	27
2.3 MARCO CONCEPTUAL	27
<u>3. DESARROLLO DEL TRABAJO.....</u>	<u>29</u>
3.1 ESTUDIO DE MERCADO	29
3.1.1 POBLACIÓN OBJETIVO	29
3.1.2 UBICACIÓN	30
3.1.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	30
3.1.4 ANÁLISIS DE OFERTA	31
3.2 PLAN DE MERCADEO	31
3.2.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO Y MERCADO OBJETIVO	31
3.2.2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	32

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación
		FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019

	DOCENCIA	PÁGINA 5 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

3.2.3 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	32
3.2.4 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL SECTOR	33
3.3 ESTUDIO TÉCNICO.....	33
3.3.1 REQUERIMIENTOS DEL SERVICIO	34
3.3.2 INFRAESTRUCTURA REQUERIDA	34
3.3.3 LOCALIZACIÓN ESPECÍFICA	35
3.3.4 PROVEEDORES	35
3.3.5 MODELO DE GESTIÓN DE OPERACIONES Y SERVICIOS	36
3.4 ESTUDIO ADMINISTRATIVO	37
3.4.1 ESTUDIO LEGAL DEL TIPO DE EMPRESA.....	37
3.4.2 ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	38
3.4.3 PLAN DE RECURSOS HUMANOS	38
3.5 ESTUDIO FINANCIERO.....	39
3.5.1 ESTRUCTURA DE COSTOS.....	39
3.5.2 PRECIO DE VENTA	40
3.5.3 ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS.....	40
3.5.4 COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	41
3.5.5 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	41
3.5.6 PLAN DE INVERSIONES	42
3.5.7 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y FLUJO DE CAJA PROYECTADOS	42
3.5.8 INDICADORES DE EVALUACIÓN FINANCIERA	43
<u>4. RESULTADOS.....</u>	<u>44</u>
4.1 ANÁLISIS DE MERCADOS	44
4.1.1 DISEÑO DE ENCUESTAS Y MUESTREO	44
4.1.2 DEMANDA ESTIMADA	49
4.1.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	53
4.1.4 COBERTURA POTENCIAL DEL MERCADO	59
4.2 PLAN DE MERCADEO.....	59
4.2.1 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	65
4.2.2 ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN	65
4.2.4 ESTRATEGIAS POR PRODUCTO.....	67
4.2.5 CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS	69
4.2.6 ESTRATEGIA DE PRECIOS	70
4.2.7 EVOLUCIÓN DEL SECTOR	71
4.3 ANÁLISIS TÉCNICO.....	74
4.3.1 REQUERIMIENTOS DEL SERVICIO	74
4.3.2 INFRAESTRUCTURA REQUERIDA	76
4.3.3 LOCALIZACIÓN ESPECÍFICA	79
4.3.4 PROVEEDORES.....	80
4.3.5 MODELO DE GESTIÓN DE OPERACIONES	81
4.4 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	82
4.4.1 ESTUDIO LEGAL DEL TIPO DE EMPRESA.....	82

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 6 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

4.4.2 ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	84
4.4.3 PLAN DE RECURSOS HUMANOS	84
4.4.4 MODELO CANVAS	88
4.5 ANÁLISIS FINANCIERO	91
4.5.1 ESTRUCTURA DE COSTOS.....	91
4.5.2 PRECIO DE VENTA	92
4.5.3 ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS	93
4.5.4 COSTOS, GASTOS E INGRESOS PROYECTADOS	94
4.5.5 PLAN DE INVERSIONES	95
4.5.6 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y FLUJO DE CAJA PROYECTADOS	95
4.5.7 INDICADORES DE EVALUACIÓN FINANCIERA	96
<u>5. CONCLUSIONES.....</u>	<u>98</u>
<u>6. RECOMENDACIONES.....</u>	<u>100</u>
<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u>	<u>101</u>
<u>APÉNDICES.....</u>	<u>108</u>

	DOCENCIA	PÁGINA 7 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Procesos del plan de gestión de recursos humanos	39
Figura 2. Sexo de los encuestados	47
Figura 3. Edad de los encuestados.....	47
Figura 4. Ocupación de los encuestados	48
Figura 5. Ingresos mensuales de los encuestados	49
Figura 6. Encuestados que tienen hijos menores de 5 años.	50
Figura 7. Pregunta a los encuestados: ¿necesita apoyo con el cuidado de sus hijos menores de 5 años?.....	51
Figura 8. Pregunta a los encuestados: ¿Dejaría a sus hijos menores de 5 años bajo el cuidado de expertos?.....	52
Figura 9. Disponibilidad a pagar por el servicio.....	52
Figura 10. Reporte de la base de datos de Google Maps sobre negocios locales.	53
Figura 11. Cantidad de estudiantes en los jardines infantiles.....	54
Figura 12. Cantidad de cupos disponibles en los jardines infantiles.....	54
Figura 13. Servicios ofrecidos en la actualidad por los jardines infantiles	57
Figura 14. Precio promedio de los servicios básicos de cuidados.....	58
Figura 15. Costo anual unitario estimado.....	58
Figura 16. Valoración de los encuestados respecto a la oferta actual de servicios	61
Figura 17. Pregunta a los encuestados: ¿de los siguientes elementos cuál le gustaría encontrar en un servicio de cuidado?	62
Figura 18. Pregunta a los encuestados: ¿Por qué medio busca usted soluciones a las necesidades de su familia?.....	62
Figura 19. Pregunta a los oferentes sobre si ofrecen crédito a sus clientes.	63
Figura 20. Evolución de la cobertura neta en transición en el municipio de Bucaramanga	72
Figura 21. Requerimientos espaciales y su interrelación para un jardín infantil.....	77
Figura 22. Modelo Canvas	90

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación
		FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019

	DOCENCIA	PÁGINA 8 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ponderación de escenarios territoriales	35
Tabla 2. Características de los principales modelos de gestión operativa.....	37
Tabla 3. Guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado.....	41
Tabla 4. Indicadores de evaluación financiera	43
Tabla 5. Estimación aproximada de la cantidad de jardines por rango de oferta.....	55
Tabla 6. Estimación aproximada de la cantidad de estudiantes y cupos	56
Tabla 7. Análisis de factores internos y externos del sector	73
Tabla 8. Resultados ponderación de escenarios territoriales	79
Tabla 9. Caracterización de los posibles proveedores	80
Tabla 10. Análisis comparativo de las principales figuras jurídicas disponibles.....	83
Tabla 11. Estructura de costos	91
Tabla 12. Estimación Precio de Venta	92
Tabla 13. Ventas e ingresos mensuales estimados	93
Tabla 14. Ventas e ingresos anuales estimados.....	94
Tabla 15. Proyección de costos, gastos e ingresos mensuales	94
Tabla 16. Proyección de costos, gastos e ingresos anuales	94
Tabla 17. Plan de inversiones.....	95
Tabla 18. Estado de pérdidas y ganancias proyectado a 5 años	95
Tabla 19. Flujo de cada proyectado	96
Tabla 20. Indicadores de evaluación financiera	97

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación
		FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019

	DOCENCIA	PÁGINA 9 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Resumen Ejecutivo

La baja calidad es una de las principales problemáticas de la educación colombiana, que además se agudiza por las brechas sociales y territoriales. Esta realidad estructural está acompañada de recientes cambios en la sociedad los cuales apuntan a que las familias destinan menor tiempo para atender las necesidades educativas de sus hijas e hijos tendiendo a encargar esta tarea a personas especializadas en el campo psicopedagógico. El presente estudio tiene por objetivo la formulación de un plan de negocios para la creación de un centro de innovación educativa para primera infancia, mediante el modelo “Business Model Canvas”, el cual se establezca como oferta novedosa que contribuya a la transformación de los procesos de enseñanza-aprendizaje en la ciudad de Bucaramanga. La metodología empleada fue de tipo cuantitativo desarrollada a través del enfoque del estudio de negocios, el cual permite recopilar y procesar información referida a los distintos aspectos esenciales para el diseño de un proyecto empresarial reunidos en los estudios de mercados, legal, organizacional y financiero. Para la recolección de datos se implementaron las herramientas de encuestas y revisión documental. Se concluye que la innovación, una generación robusta de red actor de docentes y convenios son claves para escalar el proceso de constitución del modelo de negocio educativo y que la inversión primordial debe realizarse en compra de herramientas y materias primas.

PALABRAS CLAVE. Educación, Innovación, Primera Infancia, Plan de negocio.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 10 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Introducción

La educación en Bucaramanga ha presentado problemáticas, principalmente reconocidas bajo las brechas sociales presentadas en el departamento de Santander, adicional a contar con un número adecuado de colegios públicos, pero con falencias en su educación al solo presentar resultados en el 2020 que 13 se encuentran entre los 1000 mejores colegios del país. Por otro lado, las nuevas generaciones, presentan una disminución en la decisión de tener hijos, esto debido a las difíciles situaciones económicas y el mundo tan acelerado, en el que hoy se encuentra nuestra cultura a la cuarta revolución industrial.

Es por esto que padres y educadores, han buscado mejoras en el departamento y principalmente en su capital, de obtener mejores resultados, llegando a familias compuesta por adultos jóvenes que se interesen en el desarrollo de sus hijos, al estar preocupados por el desarrollo requerido bajo un mundo competitivo rodeado de diferentes herramientas.

Es debido a esto que la presente tesis tiene como objetivo diseñar un modelo de negocio o Canvas para la implementación de un nuevo modelo educativo diferente al convencional en el que se incluya la preocupación por la calidad de esta y los espacios de desarrollo de jóvenes junto a su independencia en los primeros años pero con el cuidado adecuado de docentes altamente calificados, planteándose una mejora en los resultados de educación a largo plazo, al implementar este modelo de manera generalizada en la ciudad.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 11 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

1. Descripción del Trabajo de Investigación

1.1 Planteamiento del problema

Uno de los principales retos que asume Colombia es el de mejorar la oferta educativa y calidad de la educación básica, intermedia y superior con el fin de acelerar el crecimiento económico incrementando las opciones de bienestar a toda la población (Delgado, 2014), Pues la educación cumple un papel estratégico para el desarrollo y el crecimiento socioeconómico ya que aporta al progreso de la sociedad. Este eje estratégico se configura como una herramienta que aumenta la participación ciudadana, la competencia laboral, el acceso y la calidad para obtener un empleo digno y de esta manera mejorar los niveles de ingresos y una participación activa en un mundo globalizado (Unipiloto, 2006).

Aunque Colombia está en búsqueda constante de estrategias que permitan disminuir la pobreza, incrementando los programas sociales. El país sigue siendo uno de los países más desiguales de América Latina, entre las razones que podrían explicar esta situación sobresale la escasa capacidad del sistema educativo (OCDE, 2013). Estas problemáticas han despertado el interés en los países de comenzar iniciativas para lograr la educación inclusiva y de calidad también a utilizar la educación como herramienta fundamental de desarrollo.

Por otro lado, Bucaramanga al ser la capital del departamento de Santander, presenta altas tasas de desigualdad entre su población, siendo afectado el desarrollo de los niños en primera infancia, al pasar por situaciones precarias, lo que ha mostrado que cerca del 30% de los estudiantes entran en estado de deserción en los primeros años escolares, o presentan dificultades por un desarrollo precario en su educación base del hogar (Angulo et al., 2014)

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación
		FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019

	DOCENCIA	PÁGINA 12 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Por otro lado, la primera infancia es categorizada como una etapa fundamental en el desarrollo humano, ya que lo aprendido en esta se ve reflejado en la evolución posterior de las dimensiones motoras, cognitivas y socio afectivas (Jaramillo, 2007), por todo lo expuesto anteriormente se requiere responder: ¿Cuál es la estructura que se requiere para diseñar un plan de negocios tenga y que contribuya al fortalecimiento de la innovación educativa en primera infancia en la ciudad de Bucaramanga Santander?

1.2 Justificación

Con base en lo anterior se evidencian elementos que justifican la formulación y el diseño del plan de negocios para la creación de una institución educativa con una propuesta innovadora alejada del sistema educativo tradicional que permita desarrollar un conjunto de estrategias y proyectos que integre las tendencias en el sector educativo, abordando modelos de enseñanza distintos al tradicional, fomentando la capacidad creativa, estimulando el pensamiento libre, la comunicación de ideas, el liderazgo y el trabajo en equipo.

Es evidente la intervención que necesita el sector educativo para disminuir las brechas que existen entre la educación tradicional y la demanda por la innovación educativa, por eso es necesario incluir las tendencias y retos que enfrenta el sector con el fin de plantear estrategias que permitan cerrar la brecha que se presenta entre lo que hay y lo que debe haber.

Finalmente es necesario resaltar la importancia del desarrollo del proyecto para la UTS en cuanto a que alimenta el desarrollo de capacidades propias de línea de investigación de Desarrollo Organizacional pues se plantea la creación de un modelo de negocios en base a la innovación, la tecnología y la gestión del conocimiento.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 13 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Formular un plan de negocios para la creación de un centro de innovación educativa para primera infancia, utilizando el modelo “Business Model Canvas”, con el fin de ofrecer una alternativa transformadora en los procesos de enseñanza-aprendizaje en la ciudad de Bucaramanga Santander.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado a partir de la cuantificación de la oferta y la demanda del servicio a ofrecer, a partir del cual identificar los aspectos claves para su mercadeo y viabilidad financiera.
- Elaborar un análisis técnico del servicio mediante el cual identificar los procesos y requerimientos básicos para el funcionamiento del proyecto y el desarrollo de la cadena de valor.
- Llevar a cabo un estudio organizacional y administrativo acorde a los requisitos legales propios del sector educativo de manera que se determine la estructura organizativa óptima para el desarrollo del proyecto.
- Evaluar la idea de negocio desde el punto de vista financiero con base en indicadores de rentabilidad previendo los potenciales escenarios económicos, y desde el punto de vista social con atención a los impactos que se podrían lograr con su ejecución.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 14 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

2. Marco Referencial

El presente capítulo incluye los marcos teórico, legal y conceptual en los cuales se desarrolla el presente plan de negocios, a partir de una revisión de los principales aportes realizados por la academia a la temática de la innovación educativa y la estructuración de proyectos en dicha área.

2.1 Marco Teórico.

La formulación de un plan de negocio es considerada una de las actividades decisivas para asegurar el éxito o fracaso de un proyecto económico. Para Cristancho et al. (2021) los planes de negocios cumplen un rol estratégico en el impulso de las organizaciones empresariales pues “facilitan la creación, diseño e implementación de ideas de negocio, las cuales, apoyadas de forma correcta, pueden materializarse en un proyecto empresarial viable”. En el mismo sentido, George y Bock (2011) consideran que esta herramienta representa una oportunidad de crecimiento de las compañías pues permiten explicar los resultados empresariales y predecir el comportamiento futuro en relación con el contexto.

De manera pues, que la realización de un plan de negocio reduce la incertidumbre ante las distintas situaciones que se dan en la cambiante realidad económica, social e institucional. Por ello, Correa, Ramírez y Castaño (2010) han señalado que las acciones propias de la formulación de un plan de negocios, conducen a transformar información de la realidad en datos de tipo financiero que mediante indicadores contribuyen a identificar las estrategias más apropiadas para aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas, donde el centro de la

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 15 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

estructuración de la empresa es su cadena de generación de valor. Entonces, la adecuada estructuración de un plan de negocios es el primer paso para el aprovechamiento de las ventajas competitivas para potenciar las actividades de innovación que son la clave del posicionamiento en el mercado y éxito futuro de la idea de negocio (Chesbrough, 2010). De allí se desprende la necesidad de tener claro que los planes de negocio no son estáticos, sino modelos cambiantes en el tiempo, capaces de adaptarse al ambiente y situación de cada momento para de esta manera promover la productividad y la competitividad que mantenga a la organización empresarial a la vanguardia del mercado (Posselt et al., 2019).

Algunos investigadores como Stettinius, Doyle, y Colley (2015) han sintetizado una serie de pasos que incluyen el diseño de una estrategia, la valoración de las condiciones de partida, el diagnóstico del mercado y las condiciones institucionales que lo regulan, la construcción de objetivos, la definición de un plan detallado que incluya específicamente las líneas de negocio a desarrollar y las prioridades del emprendimiento. De un modo más resumido, Colombia Productiva (2019) sugiere las siguientes fases: evaluación del desempeño o capacidades, estudio de prospectiva, construcción de alternativas de generación de valor y formulación de un plan de acción a corto, mediano y largo plazo. El presente trabajo se orienta bajo el esquema de etapas anteriormente sugerido, el cual constituye un proceso sistemático de recolección y procesamiento de datos en aras de la adecuada definición de las decisiones estratégicas del negocio.

2.1.1 Innovación educativa

Sobre la innovación educativa, la investigación pedagógica ha dedicado importantes esfuerzos con el fin de enriquecer las agendas educativas de todos los países del mundo y las distintas experiencias formativas que tienen cabida allí.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 16 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Ramírez (2020) hizo un recorrido por numerosas iniciativas desde la academia las cuales dan cuenta de que la innovación educativa es “un elemento clave para la mejora de la calidad educativa y el desarrollo social”. Es así que la innovación educativa, tiene por finalidad la mejora de los resultados de los estudiantes en cuanto a la información que pueden comprender y las habilidades que pueden desarrollar, en donde ellos son actores principales en el desarrollo de las metodologías requeridas bajo la dirección del docente quién planifica y dirige.

La innovación por el uso de tecnologías innovadoras, es uno de los primeros casos examinados por Ramírez (2020), donde este factor entra a jugar un papel clave como “mediador importante del proceso educativo” las cuales requieren una adecuada planificación pues por sí solas no garantizan la transformación. Así mismo, este autor destaca cómo los currículos y las percepciones de los docentes frente a los cambios, son otros de los componentes básicos para impulsar la innovación en los procesos educativos. De otro lado, se referencia a Peng y Sheih (citados por Ramírez, 2020) como investigadores del papel que juegan los agentes educativos en la facilitación de la innovación, como por ejemplo los bibliotecarios y el personal dedicado a la divulgación científica.

Gracias a este rastreo documental, se puede concluir que, en el sector de la educación, cada vez más se articulan factores como la tecnología, el rol de algunos actores clave y la vinculación con agentes externos como las empresas y el gobierno, todo lo cual conduce a nuevas lógicas de emprendimiento educativo y aprovechamiento de las oportunidades de cambio. En consecuencia, se entiende la innovación educativa como un proceso social colectivo que ha sido acelerado por la predisposición a la colaboración mutua para la generación de nuevas maneras de desarrollar capacidades en estudiantes cada vez más protagonistas de su propia formación, donde el docente tiene funciones de acompañamiento, organización y orientación.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 17 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

2.1.2 Aprendizaje basado en proyectos

El aprendizaje basado en proyectos (ABP) ha sido definido por Botella y Ramos (2019) como “una metodología activa y centrada en el alumno que se basa en principios constructivistas y repercute positivamente en la motivación del mismo”. Diversos autores como Blumenfeld, Markham y Wurdinger (referenciados por Botella y Ramos, 2019) explican que este es un método de enseñanza enfocado en el auto aprendizaje e indagación el cual permite involucrar a los alumnos en la construcción de su conocimiento al realizar proyectos significativos basados en problemáticas que pueden enfrentar en su vida cotidiana.

Desde la didáctica se ha entendido el ABP como un método de enseñanza enfocado en la implementación de proyectos para el aprendizaje, donde el estudiante desarrolle distintas habilidades como la innovación, la investigación y el trabajo autónomo. De acuerdo con Guo et al. (2020) debe partir por el entendimiento de las diferentes experiencias reales que se adaptan al ámbito académico para generar un saber, en la cual los estudiantes deben ser capaces de planear desarrollar y evaluar sus propios proyectos con aplicaciones que van más allá del aula de clases. El ABP postula que el proceso educativo logra desarrollos mucho más amplios en los estudiantes si estos son capaces de desarrollar diferentes competencias colaborativas en cuanto a la planeación de proyectos, distintas formas de comunicación y habilidades blandas (Kokotsaki et al., 2016).

Para implementar esta propuesta didáctica, es necesario que el docente identifique los diversos intereses de los estudiantes para desde allí dar inicio al proceso de aprendizaje basado en proyectos. De acuerdo con Guo et al. (2020) lo central en el ABP es que el docente se enfoque en aquellos intereses para aumentar la motivación y participación en clase de los alumnos, integrando el aprendizaje en

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 18 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

la escuela con el aprendizaje en la realidad, identificando, comprendiendo y desarrollando el conocimiento para una situación adecuada. Es así que uno de los propósitos del ABP se propone ir más allá de una memorización de datos, de manera que los estudiantes sean capaces de interiorizar datos, comprender procesos y realizar las conexiones lógicas que permitan identificar para qué se usan en el mundo real y de qué manera (Guo et al., 2020).

De acuerdo con García y Basilotta, referenciados por Botella y Ramos (2019) el ABP tiene por objetivo principal “la obtención de un producto final” la cual implica la participación de los estudiantes “en la estructuración del proyecto y desarrolla estrategias de investigación, por lo que la dinámica lineal del tema-examen se rompe”. Es por ello que en la teoría de enseñan por el método ABP, se destacan seis características para la implementación en clase las cuales consisten en que el docente adapte la situación problema comenzando con una pregunta impulsora, el enfoque en los objetivos de aprendizaje, la participación en actividades educativas, la colaboración entre estudiantes, el uso de tecnologías y la creación de conocimiento (Beckett & Slater, 2018).

2.1.3 Modelo de negocio

El modelo de negocio es la representación de la estrategia de mercado de una compañía en cuanto como esta organiza los recursos humanos, físicos y financieros para crear, capturar y entregar valor de acuerdo a las necesidades de las partes interesadas (Haughian, 2018). Por ende, modelo de negocio se muestra como la estructura fundamental de la empresa, en el cual se definen los interesados tales como proveedores, clientes, competidores, empleados, reguladores gubernamentales, inversionistas, entre otros, así como se identifica y define modelo

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 19 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

comercial y de mercadeo, así como las estrategias de crecimiento (Desmarteau & Saives, 2017).

La identificación y estructuración del modelo de negocio es tan importantes que de allí se deriva el plan de negocios, donde la efectividad de este en cuanto al éxito y generación de ingresos depende de la estructura de base sólida del modelo de negocios. Allí se debe contener y definir el cómo, qué y por qué la organización crea, entrega y captura un servicio o producto; también este ofrece una propuesta de valor y genera una ventaja competitiva a largo plazo en el mercado (Limas, 2020).

En cuanto a los “cómo” y los “por qué”, la organización, debe cuatro factores primordiales que son los clientes, la experiencia, la red y los ingresos para de esta manera plantear los desafíos y estrategias a largo plazo. De esta manera se da respuesta a los desafíos estratégicos tales como el teleológico que abarca la pregunta “¿para quién crear valor?” y los desafíos praxeológicos que se basan en la toma de decisiones con respecto innovación y e integración con herramientas digitales (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

2.1.4 Modelo de marketing para instituciones educativas de innovación

Manes (2005) explica que el marketing debe partir de unas bases éticas que incluyen la comprensión de que este proceso tiene una función complementaria de la administración educativa, la cual está orientada siempre hacia la garantía del acceso de las personas a la oferta educativa. Así mismo, es necesario reconocer que existen unas limitaciones al marketing que desarrolla el sector educativo, pues por lo general los docentes y otros actores no están familiarizados con este proceso por lo que no se comprende su necesidad e importancia.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 20 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

En resumen, Manes (2005) define el marketing educativo como un “proceso de investigación de las necesidades sociales, para desarrollar servicios educativos tendientes a satisfacerlas” (p. 15); todo esto bajo lógicas de promoción que sean éticas y se orienten hacia la generación de bienestar en las comunidades beneficiarias. Este autor identifica tres enfoques en el marketing, como son el marketing mínimo llevado a cabo para promocionar algunos servicios profesionales que deben seguir parámetros éticos rigurosos, el marketing equilibrado que pueden aplicarse a organizaciones educativas y sin ánimo de lucro las cuales no actúan bajo maneras mercantilistas, y el marketing comercial el cual busca ejercer una influencia en el comportamiento y decisiones de los potenciales consumidores.

De otro lado, la American Marketing Association (2006) define el marketing como aquella función organizacional que lleva a cabo una empresa o proyecto, a través de un conjunto de procesos en el cual se podrá generar, comunicar y entregar un producto de valor agregado a los consumidores o población objetivo. En el caso que corresponde, el marketing educativo tiene como objetivo a los padres con hijos en etapa de primera infancia, para lo cual habrá que examinar la potencial demanda y sus atributos, así como definir un objetivo acorde a la proyección temporal del negocio el cual permitirá materializar las proyecciones financieras (González-Fernández Villavicencio & Sánchez, 2017).

Todos estos elementos habrán de plasmarse en el documento de plan de marketing el cual consignará las orientaciones que toma la empresa para la satisfacción de las necesidades y expectativas actuales y futuras de los potenciales consumidores de tal forma que se asegure porciones del mercado para sí (Vicuña, 2016) De allí se deduce que el plan de marketing en el sector educativo es aquel que parte de un adecuado diagnóstico del sector educativo en el espacio geográfico definido, donde deben ser definidos el cliente objetivo desde sus emociones, los beneficios que traerán el producto o servicio como respuesta a las necesidades dela

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 21 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

población o cliente objetivo, los desafíos para el posicionamiento, las características de la competencia, cómo será el ingreso al mercado y la manera como se llevara a cabo la estrategia de marketing (Antonio et al., 2018). Estas estrategias pueden ser diferenciadas o indiferenciadas, según el tipo de segmentación que sea más conveniente para la empresa, de acuerdo a lo cual se identificarán el mercado objetivo y las cualidades del cliente ideal en una porción específica del mercado.

2.1.5 Modelo organizacional

En el marco de las actuales tendencias en enseñanza de educación, los centros de pensamiento pedagógico nacieron inicialmente en las diferentes instituciones de educación superior asociadas a sus facultades de educación, como un apoyo para fortalecer la labor de enseñanza desde dichas facultades complementando la formación de los estudiantes y la manera en qué éstos desarrollan capacidades de extrapolar dichos conocimientos a sus futuros pupilos una vez ingresen al mercado laboral (Webmaster USC, 2022).

De allí, tanto la educación pública como privada ha venido adaptando estos modelos de centros de pensamiento e innovación, con el fin de establecer y mejorar la estrategia de los programas de enseñanza en las distintas instituciones educativas, con apoyo del sector gubernamental y de las Cámaras de Comercio locales. Por lo que ha observado Bohórquez (2022), con estos procesos se ha buscado la adecuación de proyectos investigativos transversales en acompañamiento de centros lúdicos ya existentes en las diferentes capitales junto con el programa nacional de bilingüismo, sumado a los apoyos de educación personalizada y fortalecimiento de los métodos de enseñanza .

Es por ello que el plan organizacional del centro de investigación educativa para la primera infancia debe enfocarse en esta nueva perspectiva de práctica

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 22 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

pedagógica, en donde se busca fomentar y comprender las habilidades reflexivas, investigativas y humanas en pro de afrontar los distintos desafíos del mundo actual desde los niveles iniciales y más básicos. Con todo ello se conseguiría un impulso al desarrollo personal y el crecimiento de fortalezas, habilidades e iniciativas investigativas que en un futuro le ayudarán a los alumnos en su desarrollo profesional (López Berrio, 2016).

Para definir la forma organizacional más adecuada para el presente proyecto económico algunos autores como Steiner (2017) indican que, a partir del pronóstico y recopilación de información del mercado, sumado a las estrategias planteadas para abordarlo, se identifican numerosas oportunidades, peligros y debilidades que la compañía debe afrontar para lograr el éxito de la misma. Una adecuada organización y políticas organizacionales deben dar respuesta a las necesidades y desafíos del mercado, que con sus respectivos objetivos permitirán una adecuada estructuración de las capacidades de la empresa, bajo los lineamientos plasmados en la misión y visión de la compañía (Mendoza Tulande et al., 2019). Acordes con estos lineamientos, a continuación, las respectivas definiciones:

- Misión: responde al objetivo principal de una organización y expresa el qué, el cómo y el porqué del negocio, identificando el mercado, las necesidades, los métodos y herramientas para abordarlo y la oportunidad del mejoramiento continuo (Aricoche Ramirez et al., 2020).

- Visión: trata de expresar el camino a largo plazo de la compañía, buscando definir la imagen deseada y las actividades que se desarrollarán en un futuro para de esa manera orientar la planeación estratégica hacia dicho propósito, con el fin de hacer la organización mucho más competitiva (Cerna Rojas et al., 2018).

- Filosofía institucional: enumera los pilares organizacionales relacionados con el funcionamiento del centro de innovación, así mismo contempla los principios y valores de la organización (Otero Barrios & Manrique Cuesta, 2017)

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 23 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

2.1.6 Plan de recursos de talento humano

El plan de recursos de talento humano es un plan estratégico cuya tarea primordial se basa en identificar las diferentes habilidades y conocimientos de acuerdo a las responsabilidades que tendrá cada miembro del personal. El Departamento Administrativo para la Función Pública de Colombia (2005) señala que este plan contiene las definiciones tomadas por la organización respecto a la gestión del talento humano de acuerdo a sus objetivos y proyecciones estratégicas “con el fin de integrar las políticas y prácticas de personal con las prioridades de la organización” (p. 3)

Para la construcción del plan de recursos humanos o plan de recursos de talento humano es necesario distinguir los recursos y factores ambientales requeridos por la organización y de esta manera estimar las diferentes responsabilidades del personal de acuerdo a su rol de trabajo. Según explica Project Management Institute (2013) para cumplir dichas tareas se hace necesario incorporar los objetivos de la organización, de manera que se defina adecuadamente los cargos a crear, sus requerimientos y la conformación del organigrama general de la compañía, para finalmente obtener un plan de gestión de recursos humanos.

Para el caso de las instituciones de educación, la estrategia de recursos humanos debe estar enfocada en el desarrollo de su talento humano el cual incluye el cuerpo docente, el personal administrativo y el personal de apoyo, que esté en las condiciones que se requieren para ofrecer un servicio de calidad. Otro de los objetivos de estos planes, señalado por Cerna Rojas et al. (2018), es el logro del máximo compromiso posible del personal para con los valores y objetivos de la institución de educación para lo que son esenciales diversos programas de

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación
		FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019

	DOCENCIA	PÁGINA 24 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

capacitación y bienestar organizacional. Dada la complejidad de procesos propios de la presente propuesta de centro de innovación educativa, se hace indispensable un plan de recursos humanos que asegure la disponibilidad de personal con altas calidades humanas y profesionales, y que al tiempo contribuya como promotor y acompañante del proceso formativo.

2.2 Marco Legal

2.2.1 Leyes

- Ley 115 de 1994 Por la cual se expide la ley general de educación
- Ley 99 de 1996 Conservación del Ministerio del Medio Ambiente o Ministerio del Ambiente vivienda y desarrollo territorial. La adopción de una actitud consciente ante el medio que rodea y del cual se forma parte indisoluble , depende de la educación en la niñez y la juventud ., por esta razón , corresponde a la PEDAGOGIA y a la escuela desempeñar un papel fundamental en este proceso.
 - Ley 133 1994 Por el cual se desarrolla el Derecho de libertad Religiosa y de cultos, reconocido en el artículo 19 de la Constitución política.
 - Ley 715 de 2001 Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356, y 357 (Acto legislativo 01 de 2001) de la Constitución política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de servicios de educación y salud, entre otros.
 - Ley 934 de 2004 Por la cual se oficializa la política de desarrollo nacional de la educación física y se dictan otras disposiciones.
 - Ley 1013 de 2006 Por la cual se modifica el artículo 14 de la ley 115 de 1994.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 25 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

- Ley 1014 de 2006 De fomento de la cultura del emprendimiento
- Ley 1029 de 2006 Por la cual se modifica el artículo 14 de la ley 115 de 1994
- Ley 1098 de 2006 Por la cual se expide el código de la infancia y la adolescencia.
- Ley 1064 de 2007 Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la ley general de educación.
- Ley 1176 de 2007 Por la cual se desarrollan los artículos 356 y 357 de la Constitución política y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1269 de 2008 Por la cual se reforma el artículo 203 de la ley 115 de 1994, en lo relativo a cuotas adicionales y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1294 de abril 03 de 2009 Por la cual se modifica el artículo 30 de la ley 1176 de 2007.

2.2.2 Decretos

- Decreto 2277 de 1979 Por la cual se adoptan normas sobre el ejercicio de la profesión docente.
- Decreto 1860 de 2009 Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales.
- Decreto 1743 de 1994 Por el cual se instituye el proyecto de educación ambiental para todos los niveles de educación formal, se fijan criterios para la promoción de la educación ambiental no formal e informal y se establecen los mecanismos de coordinación entre el ministerio de educación nacional y el ministerio de medio ambiente.
- Decreto 2247 de 1997 Por el cual se establecen normas relativas a la prestación del servicio educativo de novel preescolar y se dictan otras disposiciones.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 26 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

- Decreto 2253 de 1995 Por el cual se adopta el reglamento general para definir las tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos, originados en la prestación del servicio público educativo, por parte de los establecimientos privados de educación formal y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 1278 de 2002 Por el cual se expide el Estatuto de profesionalización docente.
- Decreto 440 de 2003 Por el cual se reglamenta el procedimiento y requisitos para el reconocimiento de construcciones con uso dotacional educativo y se determinan los plazos y mecanismos para su adecuación a las normas vigentes.
- Decreto 4313 de 2004 Por el cual se reglamenta la contratación del servicio público educativo por parte de las entidades territoriales certificadas.
- Decreto 1095 de 2005 Por el cual se reglamenta los artículos 6, numeral 6.2.15,7, 7 numeral 7.15 y 24 de la ley 715 de 2001 en lo relacionado con el ascenso en el escalafón nacional docente
- Decreto 1286 de 2005 Por el cual se establecen normas sobre la participación de los padres de familia en el mejoramiento de los procesos educativos de los establecimientos oficiales y privados, y se adoptan otras disposiciones.
- Decreto 529 de 2006 Por el cual se establece el procedimiento para la fijación o reajuste de tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos para establecimientos educativos privados de educación preescolar, básica y media clasificados en el régimen de libertad regulada, y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 243 de 2006 Por el cual se reglamenta el acuerdo 138 de 2004 y se regula el funcionamiento de los establecimientos públicos y privados que prestan el servicio de educación inicial.
- Decreto 4500 de 2006 Por el cual se establece normas sobre la educación religiosa en los establecimientos oficiales y privados de educación preescolar, básica y media de acuerdo con la ley 115 de 1994 y la ley 133 de 1994.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 27 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

- Decreto 1373 de 2007 Por el cual se establece una semana de receso estudiantil. Decreto 164 de abril 27 de 2007 Por el cual se adopta la formación en seguridad vial escolar como proyecto pedagógico transversal del currículo para todas las instituciones educativas públicas y privadas de Bogotá D.C.
- Decreto 2888 de 2007 Por el cual se reglamenta la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano, antes denominado educación no formal, se establecen los requisitos básicos para el funcionamiento de las instituciones educativas.

2.2.3 Sentencias

- Sentencia de la corte Constitucional T-248 de 1996 Corte de cabello estudiantes varones.
- Sentencia de la corte Constitucional T-612 de 2006 Inclusión de estudiante desplazado.
- Sentencia de la corte Constitucional T-773 de 2006 Ampliar el servicio educativo para beneficiar a estudiantes.
- Sentencia de la corte constitucional T-1030 de 2007 Exclusión de estudiantes por no contar con servicio educativo en los grados pre jardín y jardín.

2.3 Marco conceptual

Innovación: Diversos autores definen innovación como proceso creativo que presenta característica diferenciadora, con valor agregado que resalta su negocio sobre otra idea. Durante el proceso de innovación es importante resaltar procesos creativos y cooperativos para su construcción en una idea diferenciadora.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 28 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Modelo de negocio: Se considera como una representación abstracta que resumen los fundamentos de una organización, negocio o empresa, en la que se plantean requerimientos mínimos para su constitución y funcionamiento.

Capital: Se define como la base financiera para dar comienzo a una idea de negocio o empresa, en el que se incluyen gastos iniciales, mano de obra materiales, entre otros.

Marketing: Es la acción en la que se procede a realizar el proceso de comercialización sea bien de un bien o servicio, obteniendo como fin la utilidad del ejercicio como ganancia.

Educación convencional: Es la estructura actual escolar en la que el alumno o persona desarrolla sus habilidades intelectuales donde se manejan pedagogía basada en el trabajo de alumno docente.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 29 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

3. Desarrollo del Trabajo

3.1 Estudio de Mercado

Con el fin de llevar a cabo el diseño de plan de negocios correspondiente al presente trabajo, fue necesario recopilar información de campo de manera que se obtuvieran datos e la realidad para realizar los respectivos estimativos de demanda, oferta y flujos financieros del negocio, con lo cual se estructuró un instrumento tipo encuesta a algunas familias del área de interés del proyecto e instituciones educativas similares.

3.1.1 Población objetivo

Un estudio realizado por Bermúdez, Roncancio y Carbonell (2016) planteado para identificar los cambios en el funcionamiento de las familias colombianas, detectó cambios en el ejercicio de la paternidad y maternidad, propiciados por nuevas dinámicas socioeconómicas y laborales propias de la sociedad contemporánea. De acuerdo a los datos obtenidos por este análisis, cada vez más padres y madres cuentan con menos tiempo para dedicarlo al cuidado de sus hijos e hijas menores, al tiempo que les preocupa encontrar lugares apropiados para dejarlos bajo cuidado y los costos que ello implica. Por tanto, la población objetivo a atender es este grupo poblacional, el cual puede ser estimado con base en la cantidad en un momento puntual de niñas y niños en edad de 0 a 5 años, rango poblacional que es definido por el Ministerio de Salud como “primera infancia” (Ministerio de Salud de Colombia, 2022)

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 30 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

3.1.2 Ubicación

El contexto territorial en el que se ejecutará el proyecto es el municipio de Bucaramanga, capital del departamento de Santander, desde donde se puede tener acceso a un gran flujo poblacional debido a que este centro urbano está conectado con otros tres municipios como Floridablanca, Girón y Piedecuesta en lo que se denomina el Área Metropolitana de Bucaramanga. La localización específica del proyecto se definirá de acuerdo a criterios técnicos definidos en el estudio respectivo, como la competencia, accesibilidad física y facilidades para la consecución de instalaciones.

3.1.3 Análisis de la demanda

De acuerdo con la localización, la demanda se estimó con base en la cantidad de menores de edad de 0 a 5 años, para lo cual se tomaron en cuenta los datos de población disponibles en el Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) Para analizar la demanda estimada, se aplicaron encuestas aleatorias por vía digital a personas con hijas e hijos en el rango de edad señalado, con lo cual se identificaron aspectos relacionados con las siguiente variables:

- necesidades socioeconómicas,
- uso de canales de información y comercialización,
- disponibilidad a pagar,
- percepción frente a la calidad de la educación actual,
- expectativas y preferencias frente al servicio,

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 31 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

3.1.4 Análisis de oferta

Para realizar un estudio de los oferentes se llevaron a cabo estimaciones relacionadas con la cantidad de cupos que actualmente ofertan los jardines infantiles presentes en el municipio de Bucaramanga. Dicha cuantificación se llevó a cabo mediante la base de datos de *Google Maps*, la cual registra una parte importante de los negocios locales y que tendrían condiciones similares al centro de innovación educativa planteado en el presente proyecto. Se construyó una muestra representativa de la misma y se aplicó un instrumento tipo encuesta para determinar las siguientes variables:

- cantidad de cupos,
- servicios ofrecidos,
- precios
- costos

3.2 Plan de mercadeo

El plan de mercadeo o plan de marketing incorpora los elementos identificados en el estudio de mercados y los procesa mediante un análisis estratégico relacionado con las fortalezas y amenazas frente a los competidores, canales de distribución y otros aspectos requeridos para el posicionamiento en el mercado, de donde se desprenden las decisiones operativas de marketing acerca de los precios, comunicación y distribución.

3.2.1 Definición del servicio y mercado objetivo

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 32 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

A partir de la información referida se tomaron decisiones estratégicas frente a los servicios que más conviene ofertar y los precios adecuados a las condiciones de mercado. Para esto, se tomaron en cuenta los precios manejados por las demás organizaciones identificadas como potenciales competidoras, así como la disponibilidad de pago y percepciones de los potenciales compradores frente a los actuales costos de la educación. En cuanto a las características del servicio a ofrecer se definieron sus atributos principales como: marca, eslogan, calidad y elementos materiales a proveer. De allí se infiere y reitera que el mercado objetivo está comprendido por todos aquellos padres y madres de familia con hijos e hijas en edad de entre 0 y 5 años con la necesidad de que estos menores sean cuidados y participen de procesos de innovación educativa.

3.2.2 Estrategia de distribución

Para conseguir sus objetivos, la organización empresarial debe realizar las ventas, con lo que en este apartado se hace necesario llevar a cabo una identificación del canal o canales directos que permitan la conexión entre los compradores y los servicios ofrecidos por el centro de innovación educativa. Para la adecuada escogencia de canales de comercialización se tomaron en cuenta elementos del comportamiento consumidor de los padres de familia encuestados, referidos al uso de medios de comunicación, información y publicidad.

3.2.3 Estrategia de comunicación

Para la definición de la publicidad se tomaron en cuenta los medios de difusión de información y las campañas de promoción, como elementos centrales en la estructuración de una adecuada estrategia de mercadeo en el sector educativo

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 33 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

(Altamirano & Cusme, 2022). En lo que tiene que ver con los medios se precisó el relato o “history telling” a desarrollar en los contenidos, en correspondencia de lo cual se determinó el personal indicado para impulsar dicha labor, así como los medios publicitarios más indicados, donde en la actualidad se destacan las redes sociales. Finalmente, se señalaron las actividades de promoción requeridas para la consecución de compradores, como la participación en ferias, eventos públicos y el ofrecimiento de descuentos.

3.2.4 Evolución histórica del sector

Se llevó a cabo una revisión de los indicadores y análisis de la situación de la educación en el municipio de Bucaramanga, ejercicio realizado por la Alcaldía Municipal, con lo cual se contó con datos para el período de 2016 a 2019 donde se observó un aumento en la cobertura de atención a la primera infancia y preescolar. Esta información permitió caracterizar la evolución reciente del sector en lo que tiene que ver con las carencias que persisten, limitaciones, retos y tendencias de las políticas educativas locales en especial en relación con la promoción del uso de Tecnologías de Información y Comunicación en alianza con establecimientos educativos y entidades privadas interesadas en el sector. Esta sección se cierra con un análisis del tipo DOFA mediante el cual se buscan identificar posibles factores internos y externos que incidan en la situación empresarial del Centro de Innovación Educativa.

3.3 Estudio técnico

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 34 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

En este componente se dejaron establecidos criterios técnicos de tipo administrativo y tomaron decisiones acerca de la infraestructura, equipos, localización y proveedores requeridos.

3.3.1 Requerimientos del servicio

El servicio a ofrecer se puede clasificar como educación no formal dirigido a la primera infancia, el cual cabe dentro de las modalidades de la educación inicial, específicamente dentro de la “Educación Inicial Familiar”. En esta sección se tomaron en cuenta los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación Nacional en el marco de la “Estrategia de Cero a Siempre” la cual habilitó una modalidad de atención no convencional “que posibilita el abordaje integral del niño y la niña en entornos familiares y comunitarios” (Ministerio de Educación Nacional, 2017) De allí se desprenden cinco elementos que definen la práctica educativa no convencional y determinan un conjunto de requerimientos técnicos a subsanar, como son: indagar, proyectar, vivir la experiencia y valorar el proceso. Así mismo, se tomaron en consideración los “Lineamientos del Ministerio de Educación Nacional para la prestación del servicio de educación en casa y en presencialidad bajo el esquema de alternancia y la implementación de prácticas de bioseguridad en la comunidad educativa” (Ministerio de Educación Nacional, 2020)

3.3.2 Infraestructura requerida

Con base en las anteriores consideraciones, y a partir de la descripción del servicio, se detallaron los espacios físicos requeridos para cumplir la promesa de valor del proyecto. Se tomó como referente el trabajo realizado por Cote (2018) quien desarrolló un diseño de planta para la instalación de un jardín infantil en el

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 35 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

barrio San Alonso de Bucaramanga, el cual incluyó un análisis del uso del suelo, del estado de las edificaciones y la infraestructura vial en la zona. La definición de la infraestructura buscó la correcta distribución de los espacios y la reducción de riesgos, lo que se expresó en la definición de una capacidad máxima instalada de atención.

3.3.3 Localización específica

La ubicación general del proyecto ya fue determinada en el municipio de Bucaramanga como núcleo urbano del Área Metropolitana. Ahora bien, la localización específica del mismo se definió con base en los criterios de accesibilidad, disponibilidad de infraestructuras, centralidad urbana, estrato socioeconómico y costos todo lo cual se ponderó para 4 escenarios territoriales con una escala de calificación de Likert de 1 a 7 (Matas, 2018), de entre los cuales se seleccionó el de mayor puntaje de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 1. Ponderación de escenarios territoriales

Territorio	Accesibilidad	Disponibilidad de infraestructuras	Centralidad urbana	Estrato socioeconómico	Costos	Total
San Alonso	1-7	1-7	1-7	1-7	1-7	Σ
Cabecera	1-7	1-7	1-7	1-7	1-7	Σ
Real de Minas	1-7	1-7	1-7	1-7	1-7	Σ
Centro	1-7	1-7	1-7	1-7	1-7	Σ

3.3.4 Proveedores

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 36 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Para el adecuado suministro de los bienes y servicios requeridos para la prestación de los servicios del Centro de Innovación Educativa se tomaron en cuenta las encuestas realizadas a los otros oferentes quienes dieron cuenta de la importancia de contar con personal idóneo para la prestación de servicios de enseñanza y cuidado. Si bien este aspecto pareciera corresponder al aspecto de la mano de obra, hay que recordar que, además de la mano de obra administrativa y operativa básica, el Centro de Innovación Educativa requerirá la provisión de servicios especializados de instructores y dinamizadores de actividades de acompañamiento formativo. Adicionalmente, se consideraron como proveedores a aquellas empresas de suministro de equipos e insumos de papelería y alimentación, todos los cuales fueron sometidos a análisis en cuanto a los costos, fiabilidad y calidad de sus productos.

3.3.5 Modelo de gestión de operaciones y servicios

Con base en los aspectos de gestión identificados y definidos con anterioridad, para precisar el modelo de gestión de operaciones se implementó la metodología propuesta por Beltrán y Obando (2019) En primer lugar, se identificaron las actividades necesarias para materializar la oferta de servicios plasmada en el presente diseño. En segundo lugar, se realizó una comparación entre modelos de gestión de procesos de prestación de servicios con lo cual se pudo valorar comparativamente las ventajas y desventajas de cada uno. En tercer lugar, el modelo de gestión más adecuado a lo requerido por el proyecto se retroalimentó con las actividades específicas que fueron identificados en la primera etapa y con ello se definió los requerimientos de la actividad de educación no formal, lo cual sienta la base para la identificación de la estructura de costos.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 37 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Tabla 2. Características de los principales modelos de gestión operativa

Celdas de trabajo	Tipo taller
Ahorro de costos	Alta variedad de producto
Ahorro de espacio	Bajo volumen de producción
Mayor productividad	Equipos y máquinas de propósito general
Trabajo en equipo	Operadores ampliamente capacitados
Funcionalidad	Muchas instrucciones de trabajo
Flexibilidad	Alto valor de insumos
Calidad	Expansión de capacidad flexible
Estandarización	Programación compleja

3.4 Estudio Administrativo

En este apartado se tomaron decisiones referidas a la figura jurídica más adecuada para la conformación de la entidad, el modelo organizacional requerido y el respectivo Plan de gestión de Recursos Humanos.

3.4.1 Estudio legal del tipo de empresa

Para la correcta identificación la figura legal más adecuada a los fines del presente proyecto, se realizó un ejercicio comparativo de análisis de ventajas y desventajas de las formas jurídicas disponibles en la legislación colombiana para la conformación de una entidad dedicada a la prestación de servicios de educación no formal, como son Fundación, Corporación, Sociedad por Acciones Simplificada y Cooperativa.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 38 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

3.4.2 Estrategia de la organización

En este apartado se definieron los elementos de planeación estratégica que regirán la actuación de la entidad, tales como la misión, la cual refleja el objetivo principal de la compañía en el contexto socioeconómico en que se desempeña, la visión, que describe de manera detallada la imagen deseada de la organización en el largo plazo, y la filosofía institucional, la cual comprende el conjunto de valores acordes con los lineamientos trazados, la naturaleza y atributos de los servicios ofrecidos por la entidad. Para ello, se toman en cuenta los hallazgos alcanzados en el análisis DOFA del Centro de Innovación Educativa en el contexto de la evolución histórica del sector.

3.4.3 Plan de recursos humanos

Para estructurar este aspecto en la entidad se tomó como base la metodología propuesta por Cardozo (2022) quien dejó establecido el procedimiento para diseño e implementación de un Plan estratégico de gestión de recursos humanos. Por tanto, se llevó a cabo un diseño de plan de recursos humanos comprendido por el proceso de integración de las personas, el cual comprende el reclutamiento y selección del personal, así como el proceso de organización de las personas donde están las acciones de socialización, el análisis de los puestos de trabajo y la evaluación del desempeño, y por último el proceso de desarrollo de los recursos humanos hecho a través de la formación.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 39 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Figura 1. Procesos del plan de gestión de recursos humanos



Fuente: elaboración propia con base en Cardozo (2022)

3.5 Estudio financiero

En el estudio financiero se tomó como referencia el trabajo de Ponce (2019) el cual investiga acerca de los procesos de evaluación financiera llevados a cabo por un grupo de Pequeñas y Medianas Empresas, con base en lo cual generaron una serie de recomendaciones para la organización de dichos estudios y la generación de indicadores de valoración.

3.5.1 Estructura de costos

A partir de la identificación de actividades requeridas y construcción del flujo de procesos llevados a cabo en el estudio técnico, se determinó la estructura de

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación
		FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019

	DOCENCIA	PÁGINA 40 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

costos operativos agrupados en las actividades funcionales de mantenimiento, aseo, alimentación, tecnología, biblioteca, formación, administración y seguridad. Con estos costos se construyó una estimación del costo unitario sobre el cual poder definir los márgenes deseados de ganancias y en consecuencia los precios.

3.5.2 Precio de venta

De acuerdo al criterio propuesto por Ponce (2019), se tomó el costo unitario estimado y se definió un margen de ganancia de 30% sobre dicho valor. Para retroalimentar dicha estimación, se llevó a cabo un análisis comparativo con otras entidades similares o de educación tradicional, en lo que tiene que ver con los niveles de precios que manejan y la promesa de valor que ofrecen. Con base en dicha información se dio la aprobación final al esquema de precios propuesto.

3.5.3 Estimación de las ventas

El potencial de ventas del negocio comprende la cantidad máxima que puede efectivamente venderse sobre la base del precio de venta ya fijado. Este nivel fue estimado en el presente trabajo por medio del cálculo del tamaño del mercado el cual comprende todos los menores de edad de 0 a 5 años para posteriormente obtener un potencial aproximado de participación en el mercado mediante la aplicación de la “Guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado” empleada por Gamarra (2016). Posteriormente, este valor estimado de participación en el mercado se restringió con base en las definiciones tomadas por el estudio técnico en el aspecto de infraestructura las cuales determinaron una capacidad máxima instalada de atención.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

Tabla 3. Guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser tu porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0,5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0,5%
3	Grandes	Uno	Similares	0,5%-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0,5%-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0,5%-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10%-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5%-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10%-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10%-15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20%-30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30%-50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40%-80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80%-100%

Fuente: Gamarra (2016)

3.5.4 Costos de producción

De acuerdo con la estructura de costos se identificaron los costos que tienen relación directa con la prestación del servicio y se cuantificaron con una proyección de 12 meses y 5 años sobre la base del comportamiento histórico del índice de precios. Los rubros que se construyeron en este apartado corresponden a mano de obra, equipos, insumos, arriendos, servicios y alimentación.

3.5.5 Gastos de administración y ventas

	DOCENCIA	PÁGINA 42 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

De igual forma, los gastos de administración se determinaron mediante una revisión de la estructura de costos y agrupamiento de las erogaciones relacionadas con administración y ventas, los cuales comprenden: mano de obra, publicidad, equipos, insumos, costos financieros y gastos legales. Estos valores también fueron proyectados 12 meses y 5 años bajo el supuesto de un comportamiento del nivel de precios similar al histórico registrado en los últimos 5 años.

3.5.6 Plan de inversiones

Para complementar la información antes descrita, se identificaron las inversiones requeridas, las cuales constan principalmente de dotación de equipos, capital de trabajo para un período de 3 meses al iniciar el funcionamiento y gastos de legalización propios del arranque.

3.5.7 Estado de pérdidas y ganancias y flujo de caja proyectados

Con la información de ingresos, costos y gastos, se construyó una proyección del estado de pérdidas y ganancias proyectado a 12 meses y 5 años, el cual constituyó el insumo primario para la evaluación financiera del proyecto. Este instrumento comprende los ingresos, gastos, costos y las distintas categorías de utilidades financieras. Se identificaron los rubros más importantes dentro de la estructura financiera de la entidad y se realizó un ejercicio de análisis horizontal a partir de la variación controlada de cantidad de ventas y nivel de precio de venta. Igualmente, se llevó a cabo un análisis comparativo de las proyecciones financieras en un escenario con los gastos de inversión cubiertos totalmente por los emprendedores y otro escenario habiendo solicitado un crédito.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 43 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

3.5.8 Indicadores de evaluación financiera

Los datos consignados hasta este punto se plasmaron en una proyección de indicadores de análisis y evaluación financiera futuros, como se discriminan en la tabla a continuación:

Tabla 4. Indicadores de evaluación financiera

Indicador	Forma de cálculo	Interpretación
Rentabilidad sobre Inversiones	sobre las RI = Utilidad neta/ Activos	- Si es mayor a 5 muestra que la empresa es rentable
Tasa Interna de Retorno	Comparada contra la tasa de rendimiento promedio del mercado.	- Indica el retorno en dinero por cada peso invertido al cabo del período de tiempo evaluado de la inversión.
Razón Costo Beneficio	Relación Costos/Beneficios	entre: - Indica el grado de retribución que recibe el proyecto por los esfuerzos de inversión, si es menor a 1 es positivo.

Fuente: elaboración propia con base en Ponce (2019)

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 44 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

4. Resultados

4.1 Análisis de mercados

En el presente apartado realizará la presentación la información recolectada, su procesamiento y análisis, la cual fue obtenida de potenciales clientes e instituciones previamente identificadas como potenciales competidores en la zona de influencia del proyecto.

4.1.1 Diseño de encuestas y muestreo

Para el estudio del mercado se tomaron en consideración la población objetivo y ubicación seleccionadas en el diseño del estudio, con lo cual la recolección de información se enfocó, en el componente de la demanda, en los padres y madres de menores de edad entre 0 y 5 años de edad ubicados en el municipio de Bucaramanga, mientras que el componente de la oferta se concentró en los jardines infantiles presentes en dicha localidad.

Para el cálculo del tamaño muestral se tomó en consideración la metodología presentada por Torres, Paz y Salazar (2006) la cual define la cantidad de elementos muestrales con base en el tamaño poblacional, nivel de confianza, probabilidad de éxito y fracaso, y precisión deseada. Con base en los datos ofrecidos por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2022) se tiene que los 618.967 habitantes que tiene el municipio de Bucaramanga, 6,21% corresponden a personas menores de 5 años. Si esta magnitud se toma como estimador de la cantidad de padres y madres de familia, a partir de un supuesto de que por cada menor haya dos padres, se puede aproximar que para los 30.948 menores de 5

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 45 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

años que hay en Bucaramanga, puede haber como mínimo 15.474 padres, madres o tutores. Por tanto, el cálculo muestral sería:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

en donde,

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

$$n = \frac{15.474 \times 1.96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,1^2 \times (15.474 - 1) + 1.96^2 \times 0,5 \times 0,5} = \frac{16.861,23}{154,73 + 3,84 + 0,25} = 158,82$$

Con este tamaño muestral se aplicó un procedimiento de encuesta por vía virtual a través de la plataforma Facebook a la cual se le solicitó publicitar un anuncio de las siguientes características señaladas en la Figura 2, con un público objetivo de mujeres y hombres entre 18 y 40 años ubicadas en el municipio de Bucaramanga.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 46 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Figura 2. Anuncio para la aplicación de la encuesta



Se mantuvo el anuncio hasta completar 150 encuestas durante los días 20 al 39 de julio. Los datos solicitados en la encuesta incluyen una sección sociodemográfica y otra económica. Los resultados de su aplicación se presentan a continuación en las figuras 3 a la 10. La mayor parte de los encuestados correspondió al sexo femenino, lo que corresponde con los patrones culturales imperantes en la sociedad donde las madres muestran un mayor interés por el cuidado de sus hijos e hijas. Así mismo, la mayor parte de las personas encuestadas se encuentran en el rango de 21 a 35 años de edad, lo que muestra como potenciales compradores a adultos jóvenes quienes cuentan con acceso a mecanismos de información y expectativas de vida novedosos, según se ha visto en los antecedentes.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 47 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Figura 3. Sexo de los encuestados

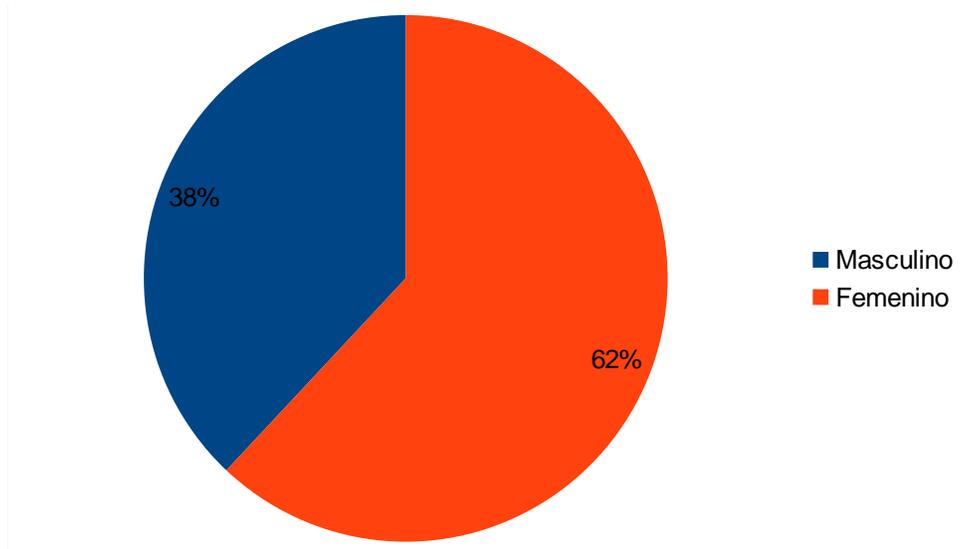
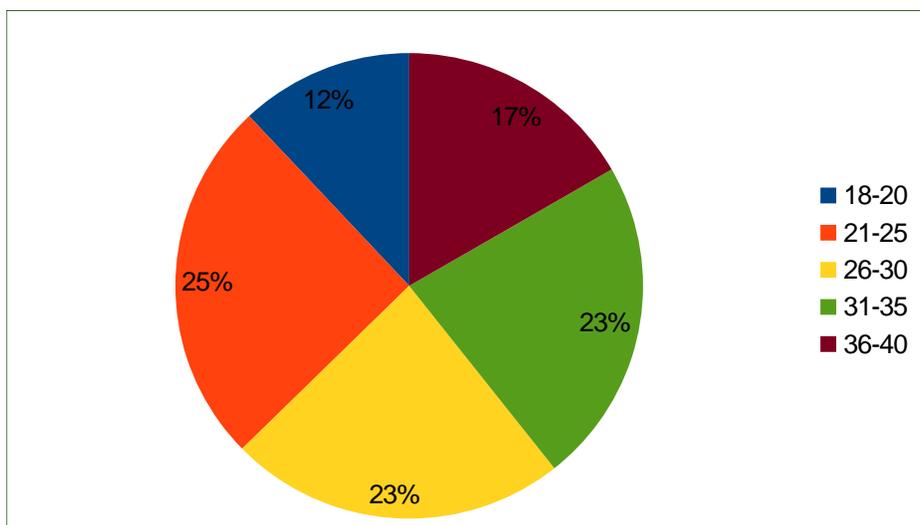


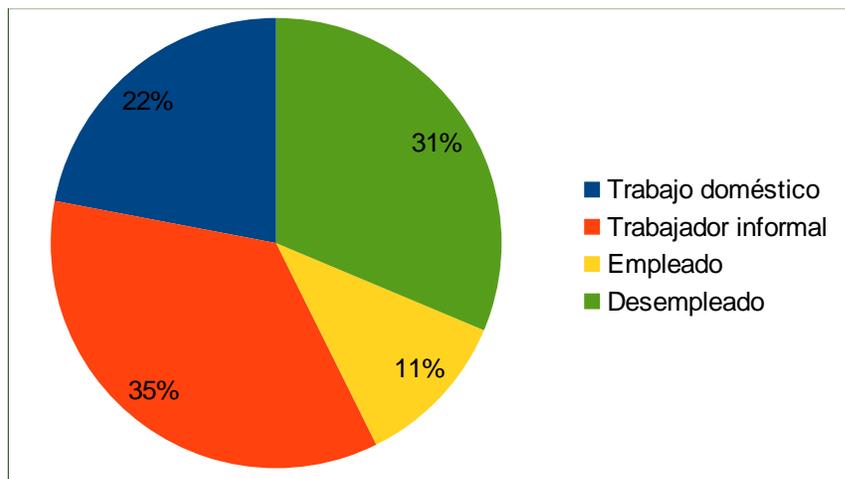
Figura 4. Edad de los encuestados



	DOCENCIA	PÁGINA 48 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

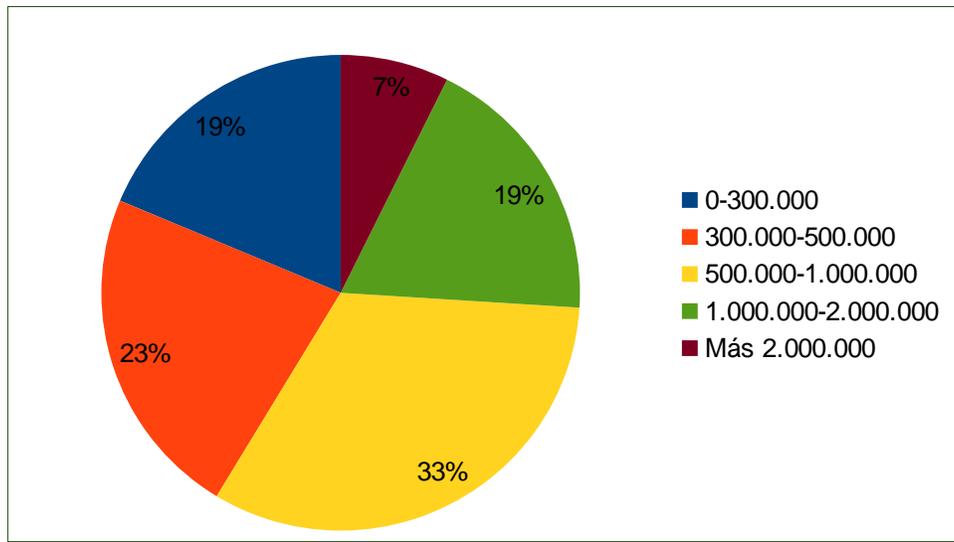
Otro aspecto a evaluar es el de las ocupaciones de las personas encuestadas las cuales en su mayor parte a trabajadores informales y en segundo lugar a desempleados, lo que es un reflejo de la situación económica de la ciudad cuya estructura laboral presenta un 55% de población en el trabajo informal, según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2021) Este elemento deberá ser analizado en el plan de mercadeo, ya que puede representar una potencial limitación para el desarrollo del proyecto, por cuanto la población informal y desempleada cuenta con un bajo nivel de ingresos lo que puede expresarse en una baja capacidad adquisitiva. Dicha cuestión se corrobora en el examen a los ingresos de los encuestados, quienes en su mayoría se ubican en el rango de ingresos mensuales entre \$300.000 y \$1.000.000. Difícilmente una persona que tenga ingresos por debajo del nivel del Salario Mínimo Mensual Vigente (\$1.000.000) estaría dispuesta o capacidad de cubrir el costo del servicio ofrecido por el presente proyecto. Sin embargo, visto de otro modo, queda un 26% de individuos, entre los encuestados, los cuales reportan ingresos mensuales de más de \$1.000.000, constituyendo la franja poblacional a la cual debería apuntar la operación.

Figura 5. Ocupación de los encuestados



	DOCENCIA	PÁGINA 49 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Figura 6. Ingresos mensuales de los encuestados



4.1.2 Demanda estimada

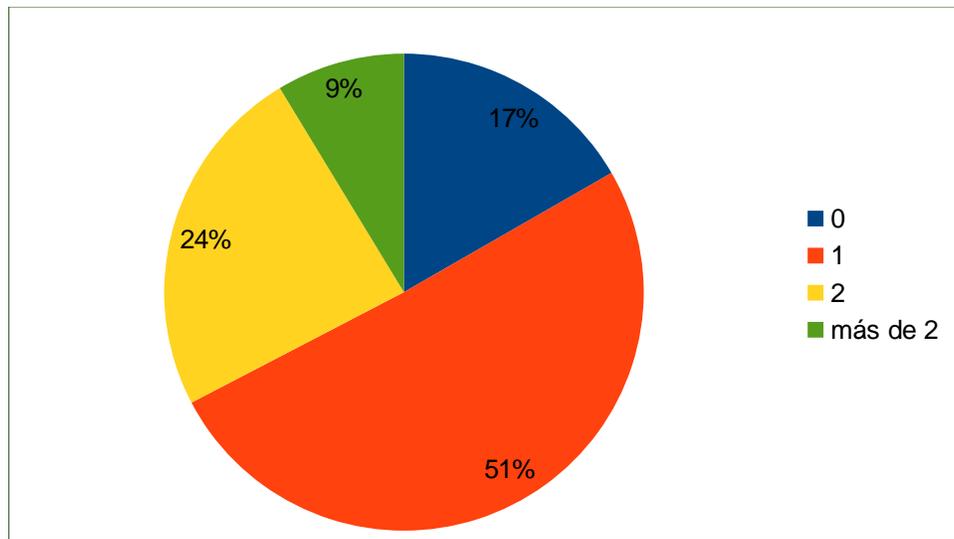
Con base en los estimativos antes planteados, el potencial de mercado corresponde a 15.474 personas correspondientes a la mitad del total de menores de 5 años reportados para el municipio de Bucaramanga. Se estima que por cada menor hay dos padres de familia, pues de acuerdo a las tasas de reproducción neta reportadas por las instituciones evidencian que en Santander las mujeres tienen en promedio 1,0 hijos (Alcaldía de Bucaramanga, 2017). Sin embargo, como se ha observado, no todos los padres están en condiciones para cubrir los costos de un servicio como el que se proyecta en la presente evaluación, por lo que se podría trabajar con el porcentaje evidenciado de personas con ingresos mensuales de más de \$1.000.000, lo que sería el 26%, lo que correspondería a 4.023 personas. Sin embargo, es necesario revisar si estas personas manifiestan claramente su deseo

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación
		FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019

	DOCENCIA	PÁGINA 50 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

de contar con un servicio de cuidado y educación especializada como el que se plantea aquí. Para ello, se ha incluido en la encuesta tres preguntas relacionadas con si tienen hijos o hijas menores de 5 años, si necesitan apoyo con el cuidado de los mismos y la disponibilidad para dejarles en manos de profesionales en dicho campo. Los resultados se presentan a continuación en las Figuras 7 a 9:

Figura 7. Encuestados que tienen hijos menores de 5 años.



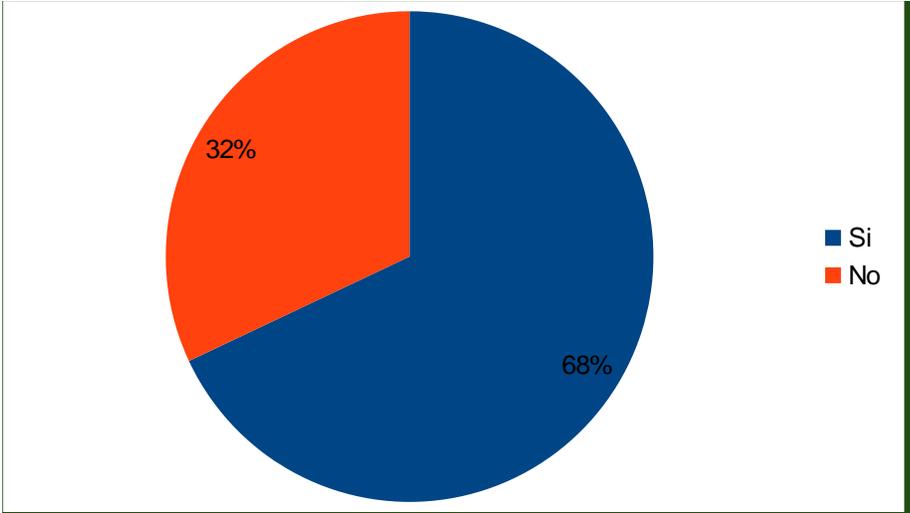
Como se evidencia, el 83% de los encuestados tiene al menos una hija o hijo menor de 5 años, y el 68% del total expresa de manera directa la necesidad de contar con ayuda para el cuidado de dichos menores. Entonces, se puede decir que se cuenta con una alta proporción de la potencial demanda, la cual se encuentra insatisfecha, lo que representa una oportunidad importante para dar cobertura desde el presente proyecto. Ahora bien, a esta caracterización se suma el hecho de que mayoría todavía más numerosa de encuestados manifiesta la disposición a confiar el cuidado de sus hijos e hijas menores de 5 años en personal profesional, con un 74%. Por tanto, se puede tomar como demanda efectiva estimada aquel

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 51 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

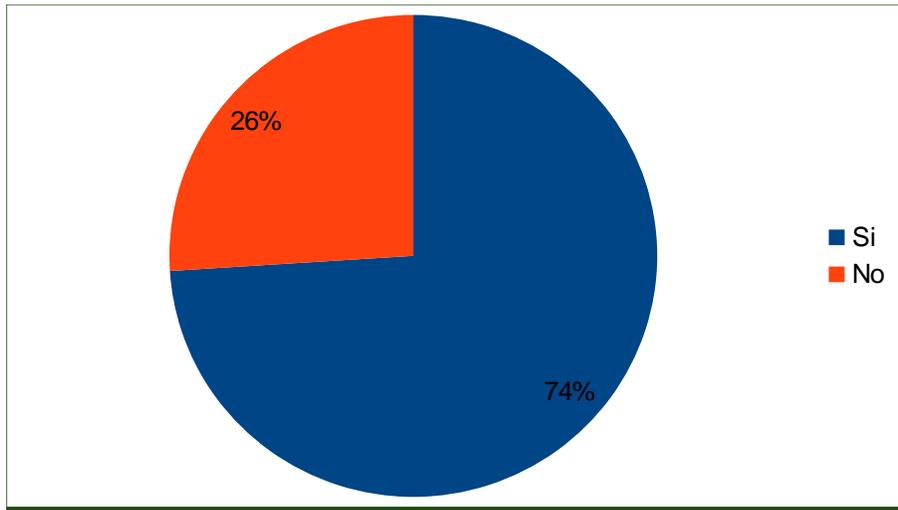
porcentaje de personas que evidencian la necesidad de contar con el servicio y se muestran dispuestos a aceptarlo, lo que se puede asimilar al 68% de los encuestados, porcentaje que aplicado al total de población potencial sería 10.522 padres y madres de familia.

Figura 8. Pregunta a los encuestados: ¿necesita apoyo con el cuidado de sus hijos menores de 5 años?



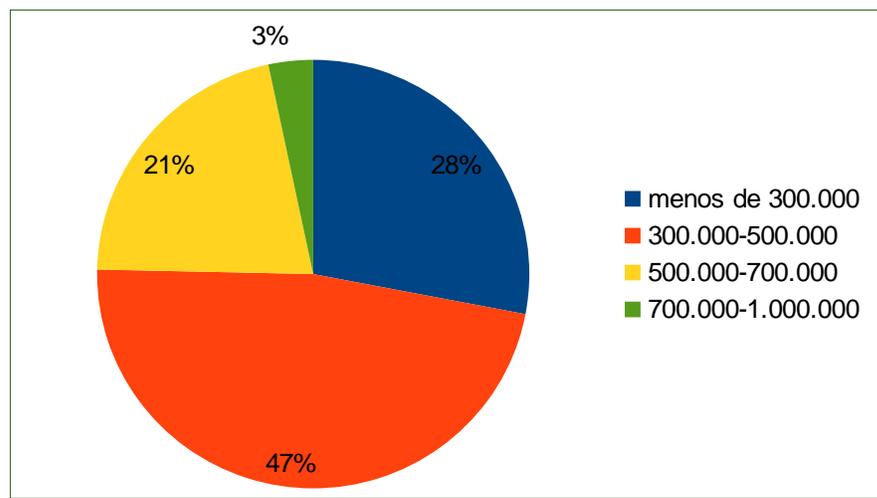
	DOCENCIA	PÁGINA 52 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Figura 9. Pregunta a los encuestados: ¿Dejaría a sus hijos menores de 5 años bajo el cuidado de expertos?



De igual forma, es posible anticipar algunas estimaciones frente al precio, por medio de la cuantificación de la disponibilidad a pagar, la cual reflejó que casi la mitad de las personas encuestadas se mostraron dispuestas a pagar entre \$300.000 y \$500.000:

Figura 10. Disponibilidad a pagar por el servicio.

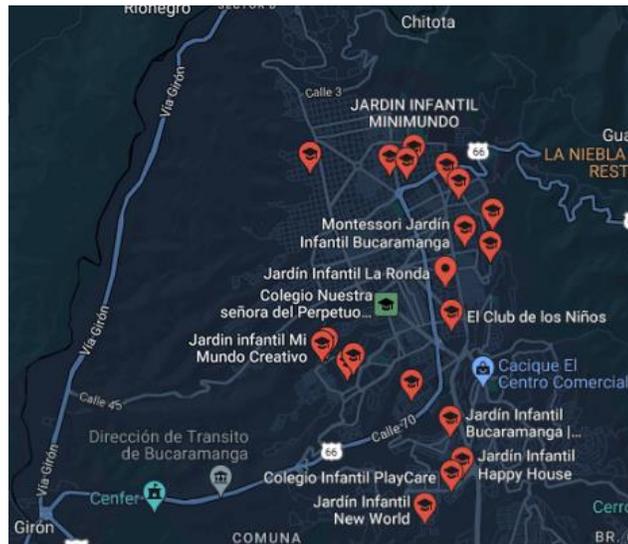


	DOCENCIA	PÁGINA 53 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

4.1.3 Análisis de la oferta

A través de la base de datos de Google Maps se logró identificar un conjunto de 20 jardines infantiles e instituciones similares como se presenta a continuación:

Figura 11. Reporte de la base de datos de Google Maps sobre negocios locales.



Fuente: Google Maps.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 54 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Para la recolección de datos de los oferentes presentes en el mercado en la actualidad, se realizaron llamadas a los 20 jardines infantiles, para lo cual se realizaron preguntas relacionadas con los servicios que ofertan, los precios, la cantidad de estudiantes en la actualidad y los costos de funcionamiento. De las 20 llamadas realizadas, apenas 9 resultaron exitosas, pues las otras 11 se negaron a colaborar con información o no atendieron el teléfono. A continuación, se presentan los resultados del sondeo realizado:

Figura 12. Cantidad de estudiantes en los jardines infantiles.

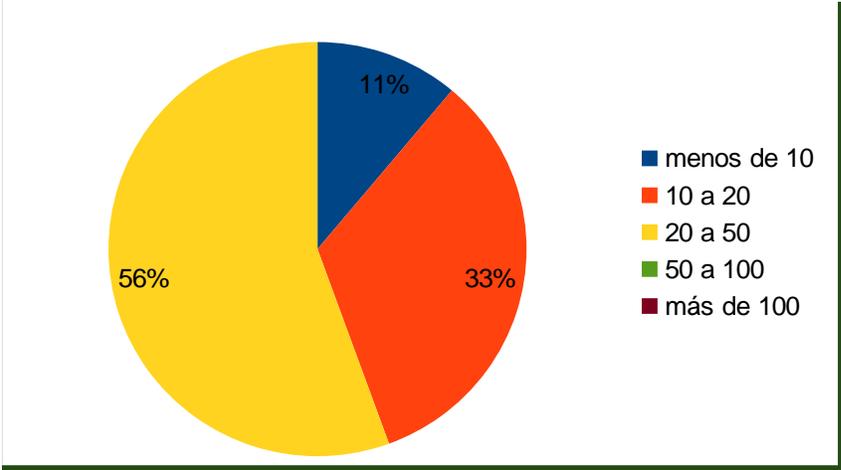
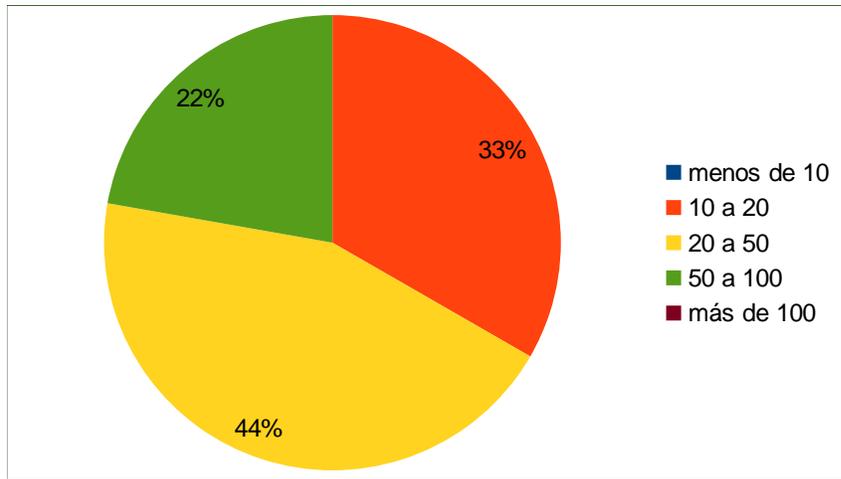


Figura 13. Cantidad de cupos disponibles en los jardines infantiles.

	DOCENCIA	PÁGINA 55 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0



Para estimar la oferta instalada en la actualidad se preguntó por la cantidad de cupos disponibles en cada jardín, la cual correspondió el 44% al rango entre 20 y 50 estudiantes. Frente a la cantidad de estudiantes que atiende en la actualidad cada jardín, se encontró que más de la mitad atiende entre 20 y 50, con un 56%. Por tanto, los hallazgos obtenidos en las consultas realizadas se podrían tomar como estimadores de la estructura por cantidad de estudiantes y cupos disponibles. De manera que se puede inferir una distribución por tamaño así:

Tabla 5. Estimación aproximada de la cantidad de jardines por rango de oferta

Cantidad	Estudiantes		Cupos	
	Porcentaje estimado	Cantidad estimada de jardines	Porcentaje de estimado	Cantidad estimada de jardines
Menos de 10	11%	2		

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 56 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

10 a 20	33%	7	33%	7
20 a 50	56%	11	44%	9
50 a 100			22%	4

De estos rangos se puede estimar una composición de la oferta con una mayoría de jardines infantiles con entre 10 y 50 estudiantes y cupos disponibles. Esto evidencia un conjunto de competidores con una escala de baja cantidad, lo que representa una potencial oportunidad de cubrir el segmento de mercado que en la actualidad no se encuentra satisfecho. En términos cuantitativos se pueden emplear las medias de los rangos elaborados para aproximar una cuantificación así:

Tabla 6. Estimación aproximada de la cantidad de estudiantes y cupos

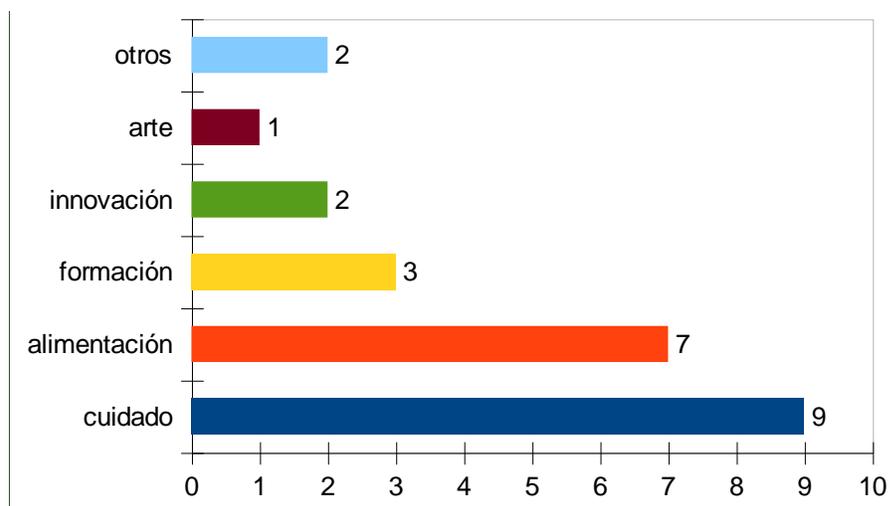
	Estudiantes		Cupos	
	Cantidad estimada de jardines	Cantidad estimada de estudiantes	Cantidad de de jardines	Cantidad estimada de cupos
5	2	10		
15	7	105	7	105
35	11	385	9	315
75			4	300
Totales	20	500	20	720

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 57 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

De otro lado, en relación con los servicios ofrecidos por los jardines infantiles en la actualidad, se estableció que todos los jardines ofertan cuidado y la mayor parte lo hacen también con la alimentación. Los demás tipos de servicios como formación y actividades relacionadas con procesos de innovación y arte, no comprenden una parte importante de la actual oferta. Por tanto, se puede identificar un vacío en el mercado relacionado con la presentación de propuestas de valor que amplíen el catálogo de servicios disponible para las familias.

Figura 14. Servicios ofrecidos en la actualidad por los jardines infantiles



Por otra parte, los precios del servicio básico de cuidado que dominan en el mercado, oscilan mayoritariamente entre \$200.000 y \$500.000 por mes, pues el 77% de los jardines encuestados se ubicaron en este rango. Así mismo, fue posible hacer una estimación de los costos que caracterizan en la actualidad a los jardines infantiles que se encuentran en funcionamiento, donde se evidencia que el 66% tiene costos en el rango de \$2.000.000 a \$5.000.000 por estudiante anualmente. Para los actuales oferentes, el encarecimiento del costo de vida en general es un

	DOCENCIA	PÁGINA 58 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

asunto que se referencia constantemente y que podría haber presionado al alza los costos y el nivel de precios para el año 2023.

Figura 15. Precio promedio de los servicios básicos de cuidados

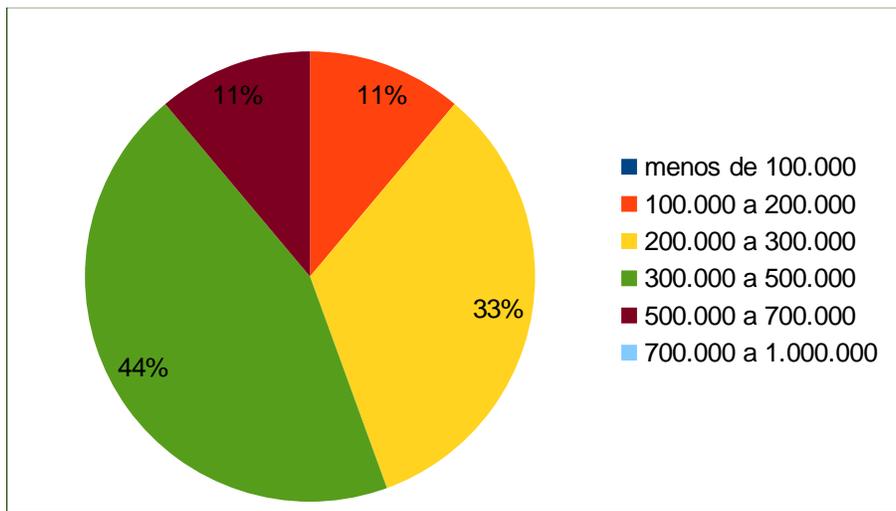
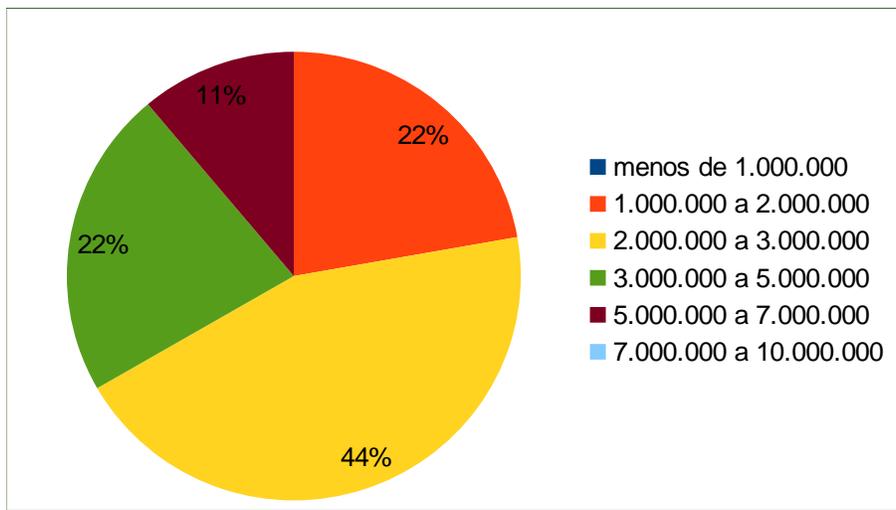


Figura 16. Costo anual unitario estimado



	DOCENCIA	PÁGINA 59 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

4.1.4 Cobertura potencial del mercado

Como se pudo identificar en el análisis de la demanda y la oferta, se cuenta con un mercado potencia muy amplio, el cual desemboca en una demanda potencial efectiva que supera con creces la oferta disponible en el momento. Se tiene una demanda efectiva potencial de 10.522 padres y madres de familia quienes podrían tener una cantidad similar de hijas e hijos menores de 5 años, pero en la actualidad se estima en 720 el total de cupos disponibles en jardines infantiles del municipio de Bucaramanga, lo cual muestra un potencial de crecimiento importante. Por tanto, para estimar las ventas potenciales se tomará en cuenta el estudio técnico, el cual definirá las condiciones óptimas para la atención de acuerdo a la infraestructura disponible en la zona de ubicación del proyecto. De momento, una cantidad de referencia es la capacidad instalada de los jardines infantiles que existen en la actualidad, de manera que se podría ingresar en el mercado en las mismas capacidades que ellos reportan en la actualidad que como se encontró, el 77% oscilan en el rango de cupos disponibles entre 10 y 50.

4.2 Plan de mercadeo

Para construir el plan de mercadeo, que defina la estrategias e instrumentos requeridos para asegurar las ventas del servicio, se tomaron en cuenta algunos datos adicionales recolectados en la aplicación de las encuestas a demandantes y oferentes. Del lado de la demanda es necesario tener en cuenta que la mayoría de encuestados responden al perfil de ser padres y madres de familia interesados en

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 60 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

recibir apoyo con el cuidado de sus hijos e hijas menores de 5 años, con las siguientes características:

- mujeres,
- con edad entre 21 y 35 años,
- que están en el desempleo o la informalidad,
- con un rango de ingresos entre \$300.000 y \$1.000.000,
- con necesidad de ayuda para el cuidado de sus hijos e hijas, y disposición para que ceder esta labor a profesionales,
- y una disponibilidad de pago de entre \$300.000 y \$500.000 pesos mensuales.

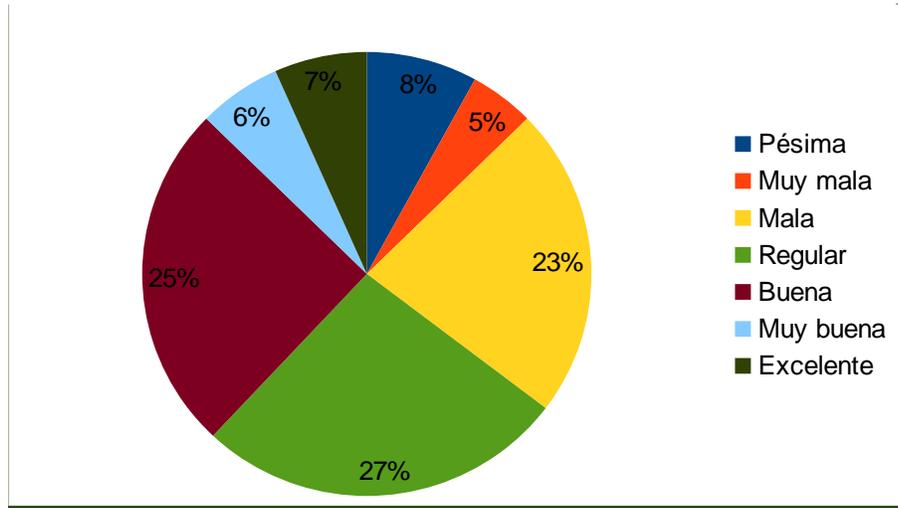
Ahora bien, este perfil si bien es el mayoritario, no necesariamente es el que corresponda con el perfil de potenciales consumidores, pues de entrada se presenta el problema de la disponibilidad de ingresos para cubrir los costos del servicio, es por ello, que se define como potencial consumidor a aquellas personas con las características antes mencionadas pero que correspondan a la franja de ingresos mensuales de más de \$2.000.000, lo que corresponde al 7% de los encuestados. Si se extrapola esta proporción, la cantidad de potenciales consumidores sería el 7% de 10.522, lo que totaliza un estimado de 736 padres y madres de familia con las siguientes características:

- edad entre 21 y 35 años,
- mayoritariamente de sexo femenino,
- ingresos mensuales mayores a \$2.000.000,

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 61 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Figura 17. Valoración de los encuestados respecto a la oferta actual de servicios



Adicional al perfil enumerado, es necesario tomar en cuenta que el 62% de las personas valoran regular, mala, muy mala o pésima la actual oferta de servicios de cuidado para niños y niñas menores de 5 años como se observa en la Figura 17. Esta información tiene relación directa con lo planteado en la pregunta por los elementos que le gustaría encontrar a los clientes potenciales en el servicio analizado, donde se puede observar que se espera mayoritariamente calidad, lo cual es coherente con la preocupación natural de las madres y padres por asegurar que el cuidado de sus hijas e hijos esté libre de todo riesgo. Para las estrategias a diseñar, es necesario tener en cuenta también que la mayor parte de los encuestados (59%) se informan acerca de las necesidades de su familia a través de medios digitales como internet y redes sociales.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 62 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Figura 18. Pregunta a los encuestados: ¿de los siguientes elementos cuál le gustaría encontrar en un servicio de cuidado?

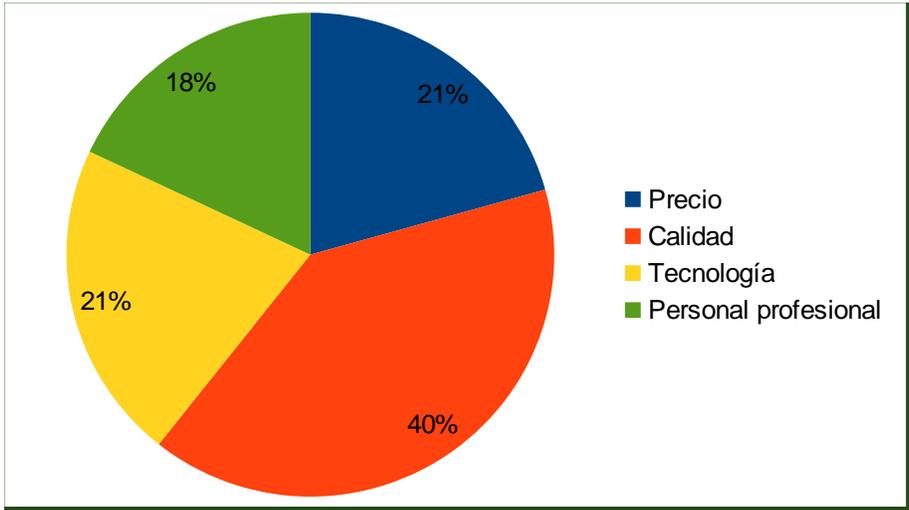
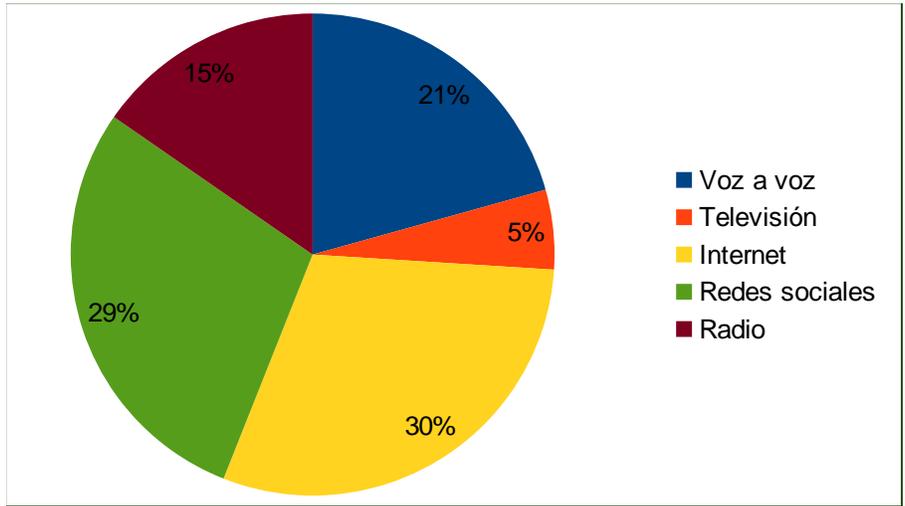


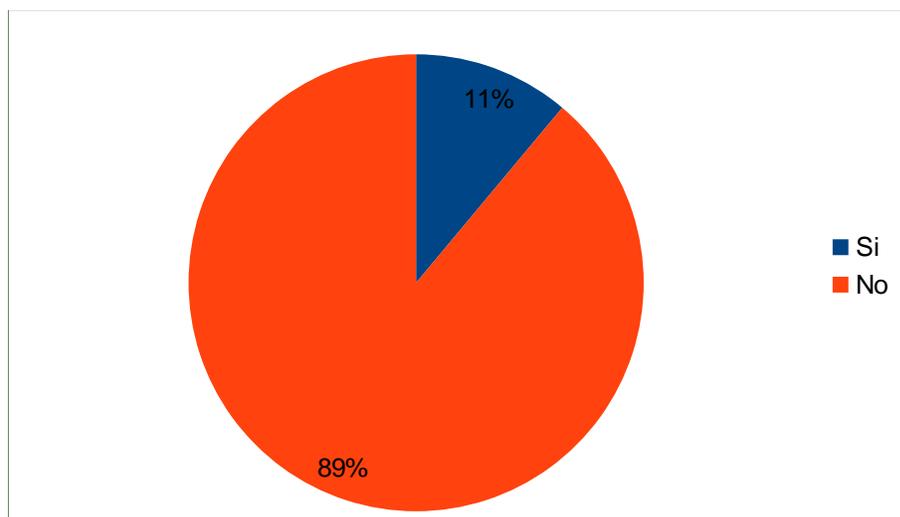
Figura 19. Pregunta a los encuestados: ¿Por qué medio busca usted soluciones a las necesidades de su familia?



	DOCENCIA	PÁGINA 63 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Igualmente, para el caso de la oferta, se logró identificar que el 89% de los jardines infantiles no ofrecen beneficios de crédito a sus clientes.

Figura 20. Pregunta a los oferentes sobre si ofrecen crédito a sus clientes.



Para complementar estos elementos, se llevó a cabo un análisis de la situación estratégica en la que ingresaría al mercado la organización, contando con los siguientes resultados:

- Amenazas: la cultura conservadora y temerosa al cambio y la innovación, propias de la región de Santander; potencial rechazo de los clientes a una metodología de cuidado y formación novedosa; falta de posicionamiento y trayectoria del proyecto; desconocimiento del concepto propio del nuevo modelo educativo a desarrollar; elevadas tasas de desempleo e incertidumbre económica.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 64 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

- Oportunidades: la ampliación de los mercados digitales y su proyección en las distintas esferas de la vida social; el crecimiento de las MIPYMES y el mercado de la innovación; la creciente necesidad de los padres y madres de familia por modelos educativos que permitan el crecimiento integral de los menores de edad; el creciente impulso a políticas de innovación desde instancias gubernamentales; la demanda insatisfecha de alternativas para el apoyo a madres y padres de familia en el cuidado de sus hijos e hijas menores.
- Debilidades potenciales: carencia de talento humano preparado para ejecutar modelos educativos a partir del Aprendizaje Basado en Proyectos; por tratarse de un proyecto innovador, se está expuesto al riesgo de no lograr un manejo adecuado del personal, el cual potencie las funciones misionales de la organización; elevados costos que afecten la operación; dependencia hacia proveedores que podrían ser escasos al requerirse bienes y servicios cuyo uso no es común.
- Fortalezas potenciales: el establecimiento de un equipo interdisciplinario que articule esfuerzos en pro de la formación integral y el desarrollo de procesos de innovación en el servicio del cuidado; por tratarse de un proyecto con un espíritu innovador, puede tener oportunidades de crecimiento importantes, atrayendo inversionistas y aliados estratégicos; la generación de condiciones para la creación de nuevos productos en el sector del cuidado y la educación a temprana edad.

Con base en todos los elementos observados hasta este punto, se plasmaron las estrategias correspondientes al plan de mercadeo, las cuales tradicionalmente corresponden a la distribución, comercialización y comunicación.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 65 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

4.2.1 Estrategia de distribución

Para cumplir la misión fundamental del presente proyecto, la cual es cuidar y contribuir con la formación de las hijas e hijos menores de aquellos padres que manifiestan su deseo de contar con un apoyo al respecto, es fundamental contar con canales adecuados de interacción entre el cuerpo de profesionales acompañantes y los directivos, con los padres de familia. Dicha interacción permite que haya un trabajo articulado y un seguimiento a la satisfacción del cliente, en este caso los padres y madres de familia, respecto a los servicios ofrecidos. Para el logro de estos propósitos se debe contar con personal idóneo, que cuente con capacidades humanas y profesionales suficientes como para garantizar un ambiente de consumo adecuado.

4.2.2 Estrategia de comercialización

Para la comercialización hay que tomar en cuenta el perfil del potencial comprador que ya se ha descrito en el estudio de mercados, el cual corresponde a personas de entre 21 y 35 de sexo femenino con ingresos de mayores a \$2.000.000 mensuales. Así mismo, es necesario recordar que las personas encuestadas manifestaron mayoritariamente que los canales de búsqueda que emplean para encontrar soluciones a las necesidades de sus familias, son las redes sociales y el internet. De manera pues que la estrategia de comercialización consistirá en la generación de un plan de medios digitales que emplee piezas gráficas y de video las cuales hagan las veces de transmisores de la promesa de valor e informen acerca de las ofertas que se definirán en el componente de la estrategia por producto, el cual comprenderá los siguientes canales:

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación
		FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019

	DOCENCIA	PÁGINA 66 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

- **Página web:** Bajo el reconocimiento del nombre, se crea una página web competitiva con otros jardines para consulta, matrícula y dar a conocer el plan educativo desarrollado.
- **Redes sociales:** El uso de comunicación por redes sociales será vital para conocer la perspectiva de padres jóvenes sobre el interés del modelo manejado.
- **Voz a voz:** Uno de los canales más importantes es mantener una voz a voz entre los padres que ya conocen el modelo y aquellos que están interesados.
- **Uso de correo institucional:** Crear cuentas serias como un correo institucional permite dar seriedad al modelo y sea un medio clásico de comunicación.
- **Número telefónico y WhatsApp:** Permitirá a aquellos padres que no cuentan con computadoras o amplio manejo de redes sociales, mantener una comunicación constante con las directivas.

De estos instrumentos se desprenden un conjunto de estrategias diferenciadas y no diferenciadas, como se referencian a continuación:

4.2.2.1 Estrategias no diferenciadas

- De acuerdo a los hallazgos sobre ingreso y disponibilidad a pagar de los potenciales consumidores, debe plantearse un valor tentativo alcanzable sobre el promedio de ingresos estimado.
- El número de estudiantes es variable, según los datos recolectados en el análisis de la oferta, por lo que se debe contar con espacio y herramientas suficientes para un promedio de 10 a 50 menores de edad, en correspondencia con el rango en el que está ubicada la mayoría de los actuales jardines infantiles.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 67 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

- Crear base de datos con interesados con el fin de proporcionar mayor información del modelo de negocio.

4.2.2.2 Estrategias diferenciadas

- Se ha identificado que las niñas y niños de primera infancia serán los principales usuarios, por lo cual la metodología académica debe ir enfocada al aprendizaje de estos, aplicando herramientas pedagógicas de interés.
- Los docentes a contratar deben tener experiencia en primaria y con niños.
- Se debe contar con un ambiente estimulante, colorido y que sea espacioso para el desarrollo adecuado de las niñas y niños.
- El municipio de Bucaramanga ha sido la seleccionada por lo cual los competidores serán directos de esta ciudad, por lo cual el modelo desarrollado tiene que estar acorde a los niveles de calidad ofrecidos por la actual oferta.

4.2.4 Estrategias por producto

Los productos de la presente propuesta están definidos comprenden un conjunto de servicios intangibles que están relacionados con condiciones adecuadas de cuidado y acompañamiento formativo para niñas y niños menores de 5 años. De manera que los servicios a ofrecer corresponden a acompañamiento formativo, alimentación y recreación, con lo cual definimos los principales atributos de dichos servicios y las estrategias correspondientes para su posicionamiento:

4.2.4.1 Acompañamiento formativo

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 68 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

El acompañamiento formativo incluye actividades como el diagnóstico acerca de los procesos cognitivos que llevan los menores, según el rango de edad en que se encuentran, así como el diseño y aplicación de secuencias didácticas lideradas por profesionales en pedagogía, psicología, trabajo social, arte, ciencia y finalmente el seguimiento al proceso de cada menor en conjunto con las madres y padres de familia. Como alternativa a la educación tradicional, se ha planteado un modelo de educación ABP (Aprendizaje Basado en Problemas) en el cual se fortalecen las habilidades de los niños con base en los intereses de ellos, haciendo un trabajo que, aunque se desarrolle en espacios grupales o colectivos, el fin de estos modelos es el desarrollo autónomo de cada niño. Este servicio deberá ofrecerse en un horario que corresponda con el requerimiento de las madres y padres de familia quienes demandan apoyo para el cuidado de sus hijos menores de cinco años, lo cual corresponde al menos con la programación estándar de la jornada laboral de lunes a viernes de 8am a 6pm.

4.2.4.2 Alimentación

La alimentación parte del diseño de un plan nutricional adecuado a los requerimientos de cada menor previa valoración del profesional en nutrición que prestará asistencia al proyecto. Posteriormente, incluye la provisión de alimentos y preparación de los mismos, según los estándares legales de manipulación de alimentos. Se destinará un lugar para alimentación que cumpla las condiciones definidas en los protocolos del Ministerio de Educación sobre la atención de la primera infancia.

4.2.4.3 Recreación

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 69 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Se define como una serie de actividades enfocadas en la diversión y el disfrute de tiempo por parte de las niñas y niños menores de edad. El juego, además de tener el potencial para ser una estrategia formativa, al mismo tiempo propicia el desarrollo de competencias (Torres, Padrón y Cristalino, 2007) En consecuencia, los profesionales que llevan a cabo el acompañamiento formativo diseñarán y aplicarán actividades de recreación las cuales estén directamente relacionadas con la salud física y mental de los menores de edad.

4.2.5 Características de calidad de los servicios

La calidad de los servicios se rige por los fundamentos del modelo educativo seleccionado (Aprendizaje Basado en Problemas) del cual exige asegurar las siguientes condiciones:

- Este modelo educativo, plantea el desarrollo autónomo del estudiante bajo un espacio le sea amable y seguro.
- Se debe contar con un cuerpo docente calificado en pedagogía y aprendizaje infantil.
- El modelo gira en la solución de problemas cotidianos diagnosticados con anterioridad sobre los que se enfocará el desarrollo de habilidades por tareas definidas bajo las necesidades de cada niño
- Se cuenta con un espacio grupal para el esparcimiento social, en el que se trabaja en áreas diversas de recreación.
- Se dispone de material diverso con que cada niño puede disponer para desarrollar un proyecto de interés como es el trabajo en pinturas, escritura, lecturas de su gusto, lo importante es resaltar el interés de ellos en explorar quienes son.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 70 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

- Creación de grupos de trabajo de proyectos como son equipos de lecturas en interés comunes, grupos de escritura y debate, grupos de temperas y dibujo, entre otros proyectos de interés.
- Docentes altamente capacitados con experiencia en educación de primera infancia.
- Altos estándares de resultados en el proceso de desarrollo de sus alumnos medido por el avance de proyectos o solución de problemas.
- Instalaciones adecuadamente equipadas para un desarrollo integro con diversos enfoques como artes, tecnología, música, danzas, lectura, juego, entre otros.
- Equipos de punta, actualizados a las necesidades de los estudiantes.

4.2.6 Estrategia de precios

De acuerdo al sondeo realizado mediante las encuestas telefónicas a los jardines, da como resultado que la mayor parte de los negocios locales se ubican en un rango de precios de entre \$200.000 y \$500.000 mensuales por el servicio básico de cuidado, el cual incluye alimentación y acompañamiento formativo. En consecuencia, se define como criterio básico para el precio el que necesariamente este se ubique en dicho rango el cual es dominante en el mercado. Sin embargo, el precio final se definirá como lo propone Cuevas (2002) a partir de la determinación de los costos unitarios y la aplicación de un margen de ganancia de 30%.

Precio de venta = Costo unitario + Margen de ganancia esperado.

Adicionalmente, como parte de la estrategia de precios, se definen los siguientes instrumentos de mercadeo los cuales permitan una mayor accesibilidad

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 71 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

económica de los potenciales compradores. De esta forma, se busca subsanar las falencias que se observaron en la distribución por ingreso y ocupación que evidenciaron una mayoría de población en la informalidad y el desempleo:

- **Becas:** Se propone que dentro del grupo de estudiantes presentados se realice una prueba de conocimiento, así como un estudio socioeconómico de las familias, de manera que quienes tengan un buen desempeño y carezcan de recursos para el pago normal, sean beneficiados con una beca de hasta un 30% en el valor a pagar para el 10% de los estudiantes.
- **Descuentos:** Se analiza la aplicación de descuento a población en riesgo, de escasos recursos y con el mejor desempeño académico de un 10 a 15% en la pensión, sujeto a un acompañamiento destacado de la familia.

4.2.7 Evolución del sector

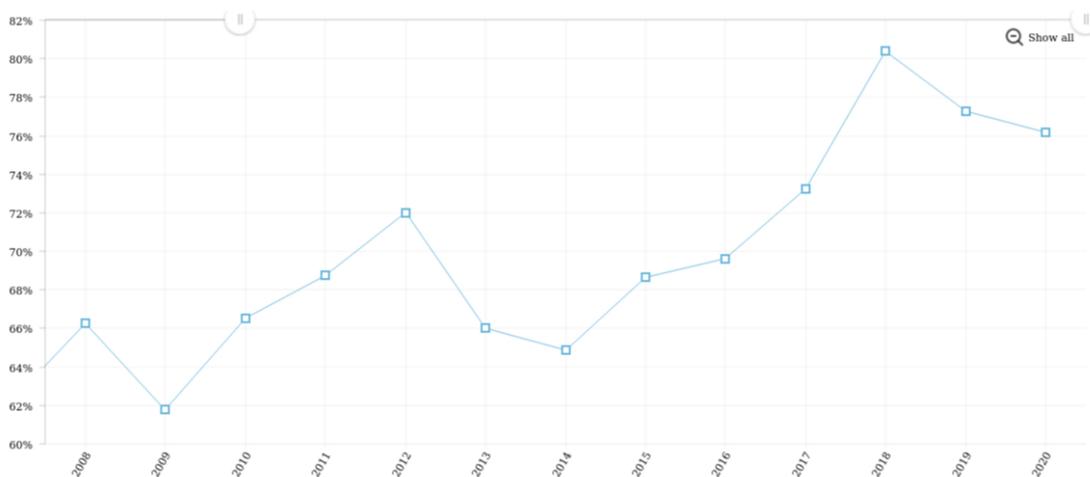
En el municipio de Bucaramanga se reporta un crecimiento de la cobertura neta en educación en transición en el período 2014 a 2018, nivel educativo que corresponde a aquellos menores de edad mayores de 5 años (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2022; con datos del Ministerio de Educación Nacional) Como se evidencia, este rango se sale del mercado objetivo definido para el presente estudio, pero da cuenta de las condiciones en que se encuentra el sector educativo formal que atiende a las niñas y niños de menor edad. Continuando con los datos ofrecidos por DNP (2022) se puede observar que a partir del año 2019 se presenta un deterioro en el indicador mencionado, el cual puede ser un reflejo de la situación de caos social generada por la pandemia del COVID-19. En este contexto, los espacios y modalidades de educación y cuidado variaron, al mismo tiempo que

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 72 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

la situación económica de las familias empeoró, por lo que el sector presentó una situación de crisis la cual se reflejó en el cierre de entidades educativas privadas y la reducción de las tasas de cobertura y permanencia de menores de edad en el sistema escolar.

Figura 21. Evolución de la cobertura neta en transición en el municipio de Bucaramanga



Fuente: (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2022; con datos del Ministerio de Educación Nacional)

La alcaldía de Bucaramanga ha promovido una recuperación a la actividad económica local y el funcionamiento de servicios sociales como el educativo, dentro de lo cual ha plasmado en sus presupuestos y acciones institucionales la reparación de la infraestructura educativa y su modernización a través de la inversión en medios tecnológicos complementarios al proceso formativo. Manosalva y Valderrama (2021) han planteado que la tecnología forma parte esencial de la investigación y práctica pedagógica en el área de las licenciaturas en educación infantil, cuyo uso se ha diversificado, acelerado y profundizado debido a la contingencia generada por el aislamiento social preventivo ante el COVID-19. El

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 73 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

gobierno del municipio de Bucaramanga contempló en su Plan de Desarrollo Municipal una estrategia de promoción para el posicionamiento de la ciudad como un territorio de amplias capacidades digitales y adecuadamente dotado para gestar procesos de innovación (Alcaldía de Bucaramanga, 2020).

Finalmente, el análisis del sector arroja un escenario con fuertes tendencias hacia la transformación, tendencias de escala global que están generando presiones sobre las instituciones que ofertan servicios educativos. Si las instituciones no se acoplan a la creciente influencia de los medios digitales y atienden las nuevas necesidades derivadas de esta realidad, tenderán a ser reemplazadas por otras formas de atención a las necesidades del cuidado y el acompañamiento formativo a las hijas e hijos menores de las familias. Como se evidencia en la Tabla 7, hay un campo muy amplio de potencial crecimiento para los proyectos innovadores que ofrezcan soluciones novedosas en el aspecto de la educación y cuidado.

Tabla 7. Análisis de factores internos y externos del sector

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Desactualización del personal dedicado a la formación. - Desconocimiento de nuevas propuestas educativas desarrolladas en otros lugares del mundo con alto sentido innovador. - Bajo cantidad de recursos destinados para la educación por parte de entidades gubernamentales y privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Familias que demandan apoyo con el cuidado de sus hijas e hijos. - Interés creciente en los consumidores por productos y servicios basados en innovación, ciencia y tecnología. - Cada vez hay más interés en el desarrollo de alternativas y mecanismos para el cuidado y aseguramiento de condiciones de bienestar para las niñas y niños.

	DOCENCIA	PÁGINA 74 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

- Desconocimiento de las nuevas necesidades de las familias que han sufrido una transformación en las últimas décadas.

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Hay un acumulado de experiencia en el ámbito privado y público respecto al servicio de cuidado de niñas y niños menores. - El territorio de la ciudad cuenta con condiciones de servicios públicos e infraestructura aceptables para la instalación y desarrollo de proyectos de innovación educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - El crecimiento de la influencia de los medios y compañías digitales en la vida de las familias que hacen más exigentes las demandas de los potenciales consumidores de servicios educativos. - Que el modelo e instituciones de educación y cuidado como se le conocen en la actualidad sean reemplazados por figuras digitales e incluso una oferta internacional de este tipo de servicios. - El deterioro continuo del nivel de ingresos de las familias, lo cual podría desestimular sus decisiones de gasto en educación y cuidado de sus hijas e hijos.

4.3 Análisis técnico

En el presente apartado se realizará un examen y proyección de las condiciones materiales requeridas para la operación, las cuales comprenden los requerimientos del servicio, la infraestructura, la localización específica, los proveedores y la gestión de las operaciones.

4.3.1 Requerimientos del servicio

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 75 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

La base para definir los requerimientos mínimos para la operación está dada por los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional para la modalidad de atención no convencional (Ministerio de Educación Nacional, 2017) así como el manual operativo de la modalidad familiar para la atención a la primera infancia del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar [ICBF] (2017) Los servicios de cuidado y atención a menores de edad en Colombia cuentan con un marco regulatorio plasmado en los citados documentos, los cuales serán adaptados a la presente propuesta, la cual incorporará elementos de tipo innovador en el modelo educativo. Es así que se pasará a describir cada una de las fases trazadas para la operación y las actividades a realizar, de donde se desprende posteriormente la estructura general de costos de la operación:

4.3.1.1 Fase preparatoria

En esta etapa se llevarán actividades orientadas a planificar la operación, asegurar la provisión de los elementos necesarios para su desarrollo, realizar el alistamiento del personal y garantizar que las condiciones físicas necesarias están dadas. De entrada, es necesaria la conformación de un equipo profesional encargado de dirigir el proceso y realizar la prestación del servicio. Así mismo, se necesita la búsqueda, consecución y adecuación de la infraestructura física requerida para el adecuado funcionamiento. Por otra parte, se hace necesario llevar a cabo una aproximación a la población objetivo para su identificación e informársele acerca del establecimiento del proyecto. También se debe confeccionar un Plan Operativo para la Atención Integral y seleccionar los proveedores más adecuados para lo que se requiere en el proyecto. Entonces, esta fase previa al inicio de las operaciones, demanda los siguientes elementos:

- mano de obra calificada y no calificada
- infraestructura

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 76 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

- equipos
- fondos líquidos disponibles para el cubrimiento de gastos de alistamiento

4.3.1.2 Fase de implementación del servicio

Esta etapa va orientada hacia la armonización de la comunidad educativa que entra a formar parte activa de los procesos desarrollados por el proyecto, como son los padres y madres de familia, el personal que brinda los servicios, la dirección del proyecto y las niñas y niños beneficiarios directos del mismo. Así mismo, comprende la ejecución de las actividades proyectadas bajo criterios de eficiencia, calidad, servicio al cliente e innovación, todo lo cual asegura la adecuada satisfacción de las necesidades de las personas demandantes. De manera que las principales actividades a desarrollar incluyen el proceso de matrícula, las consultas a padres y madres acerca de las normas de convivencia, la socialización del Plan Operativo para la Atención Integral y el modelo educativo de Aprendizaje Basado en Proyectos, el seguimiento a la operación y la evaluación interna y externa de los períodos de atención definidos en el plan. Por tanto, los requerimientos de esta fase de implementación del servicio corresponden a:

- mano de obra calificada y no calificada
- infraestructura
- equipos
- equipos tecnológicos
- materiales
- fondos líquidos disponibles para el cubrimiento de gastos operativos

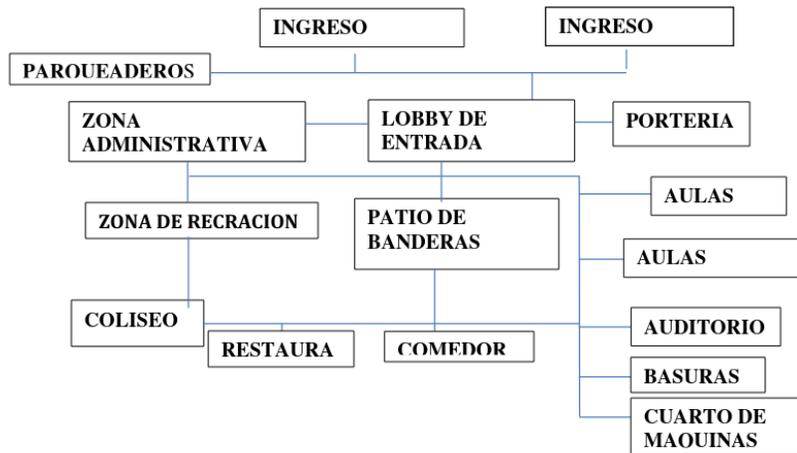
4.3.2 Infraestructura requerida

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 77 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

La referencia para la definición de este aspecto crucial es el trabajo realizado por Cote (2018) el cual concluye con el diseño de un jardín infantil para el barrio San Alonso de Bucaramanga. Este elemento es crucial para el cumplimiento de los lineamientos orientados por las instituciones que regulan el servicio educativo y de cuidado. Cote (2018) plantea los requerimientos mínimos espaciales y la relación entre espacios que se muestran en la Figura 22, donde se identifican una serie de espacios para una oferta a gran escala para un sector de la ciudad, con base en la revisión de los planteamientos didácticos y pedagógicos de Piaget y Vygotsky.

Figura 22. Requerimientos espaciales y su interrelación para un jardín infantil



Fuente: Cote (2018)

Como desarrollo de esta caracterización y con base en las directrices trazadas por la norma técnica NTC 4595, Cote (2018) plantea un cuadro de áreas que determina las proporciones y el área total de la infraestructura así:

- Zona administrativa: 77 m

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 78 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

- Zona de servicios: 203 m
- Zonas comunes: 914 m
- Zona de aulas: 993 m
- Área total: 2.187 m

En consecuencia, la construcción de la infraestructura es una alternativa que escapa a los alcances del presente proyecto, por lo que la alternativa más viable consiste en la disposición de un espacio físico mediante arrendamiento que cumpla con los criterios básicos señalados con anterioridad. Se define como criterio de selección del espacio físico final, el que cumpla con los planteamientos arquitectónicos señalados por Cote (2018) y una relación de espacios en proporciones similares a las propuestas por el mismo, siendo estas:

- Zona administrativa: 4%
- Zona de servicios: 9%
- Zonas comunes: 41%
- Zona de aulas: 45%

En un ejercicio de búsqueda de inmuebles realizado a través de la inmobiliaria Metrocasa SAS, se identificó en el sector de San Alonso de Bucaramanga un inmueble con las siguientes características:

- 3 pisos
- 5 habitaciones
- 3 baños
- cocina integral
- garaje
- local
- área total 240 metros cuadrados

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 79 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

De acuerdo con la Norma Técnica Colombiana NTC 4585 de 24 de noviembre de 1999 se ha estandarizado que la cantidad de metros cuadrados por estudiante en una instalación educativa del nivel de pre-jardín, esto es para menores de 5 años, debe corresponder a 2 metros cuadrados por estudiante en promedio para el total de la infraestructura (Ministerio de Educación Nacional, 2015) Por tanto, tomando en cuenta el área total de las instalaciones consultadas, se podría establecer una capacidad total instalada de 120 cupos lo cual deja al proyecto dentro del rango identificado en el análisis de la oferta.

4.3.3 Localización específica

La localización general seleccionada fue el municipio de Bucaramanga, pero la localización específica requirió de la aplicación de criterios calificados mediante la escala de Likert los cuales permitieron ponderar 4 escenarios territoriales con los siguientes resultados

Tabla 8. Resultados ponderación de escenarios territoriales

Territorio	Accesibilidad	Disponibilidad de infraestructuras	Centralidad urbana	Estrato socioeconómico	Costos	Total
San Alonso	7	6	6	6	5	30
Cabecera	6	6	6	6	4	28
Real de Minas	7	4	5	6	4	26

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación
		FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019

	DOCENCIA					PÁGINA 80 DE 108
	F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO				

Centro 6 6 6 5 4 27

En consecuencia, como se observa en los resultados, el mejor escenario territorial posible sería lograr la ubicación en el barrio San Alonso de Bucaramanga, el cual se encuentra ubicado en la comuna 4 de Bucaramanga, en las cercanías a la infraestructura del estadio y diversos centros educativos de otros niveles.

4.3.4 Proveedores

Se consideró como proveedores a los profesionales que brindan servicios especializados en las áreas de tecnología, innovación y pedagogía, los cuales pueden prestar servicios de acompañamiento puntual a actividades claves en el desarrollo de la Estrategia de Aprendizaje Basado en Proyectos. Así mismo se identificó como proveedor a los vendedores de alimentos, tecnología, materiales de papelería y materiales didácticos, todos los cuales se reseñan a continuación:

Tabla 9. Caracterización de los posibles proveedores

Área	Descripción	Alternativas
Servicios profesionales	<ul style="list-style-type: none"> - Personas con formación académica especializada. - Vinculación mediante contrato de prestación de servicios. - Alta calidad humana requerida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas con entidades académicas para la vinculación de personal idóneo. - Construcción de una red de apoyo de profesionales con interés en el sector educativo.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Provisión de equipos de computación y tecnologías de las comunicaciones. - Proveen bienes importados cuyo precio puede ser variable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compras internacionales. - Adquisición de bienes tecnológicos en cadenas de comercialización reconocidas. - Acompañamiento técnico para auditoría de

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación
		FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019

	DOCENCIA	PÁGINA 81 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

- Se debe garantizar el cumplimiento de calidad. criterios de calidad que aseguren el funcionamiento a largo plazo.

Alimentos

- Bienes agrícolas con parámetros de alta calidad.
- Se debe asegurar la continuidad de la oferta en el tiempo.
- Las cantidades deben responder a los criterios de nutrición señalados por la persona experta en el área.
- Compras directas a productores rurales.
- Adquisición en centrales de abasto.
- Contratos con comercializadoras locales que garanticen el abastecimiento.

Materiales de papelería e insumos

- Bienes requeridos para el funcionamiento administrativo y el apoyo a las labores pedagógicas.
- Se debe garantizar el cumplimiento de criterios de calidad.
- Se debe asegurar inventarios.
- Compra a cadenas de distribución reconocidas.
- Compra internacionales.
- Compras en supermercados.

4.3.5 Modelo de gestión de operaciones

La gestión administrativa y de dirección está encaminada a lograr el fortalecimiento de los diferentes procesos institucionales con el fin de generar el mayor bienestar en cuanto a los servicios ofrecidos por la institución y los integrantes de la comunidad misma como lo son los alumnos profesores padres de familia y demás personal auxiliar que presta sus servicios al plantel educativo, para ello se plantean unas actividades claves en las cuales la dirección y la parte administrativa deben enfocarse.

Desde la parte de dirección se debe plantear el proyecto educativo en base al desarrollo de innovación educativa y los diferentes programas y metodologías a utilizar desde la formación la cual debe abordar desarrollar y consolidar las

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 82 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

diferentes habilidades y conocimientos para fortalecer los programas de innovación educativa articulando y gestionando los diferentes actores entre los entornos de aprendizaje y sus distintos usuarios.

Por otro lado, desde el punto de vista administrativo debe contar con personal altamente calificado los cuales estarán encargados de ofrecer e integrar el servicio innovador a la comunidad educativa, desde allí se deben diseñar y plantear los procesos de negocio dinámicos en cuanto a los planes de crecimiento y mejora continua. Así Asimismo son responsables de la planificación y ejecución del presupuesto de la unidad educativa, en donde se debe priorizar todas aquellas inversiones en cuanto a estructura física, tecnológica y de laboratorios junto con la capacitación del personal docente para lograr los objetivos estratégicos institucionales.

4.4 Análisis administrativo

En este apartado se tomaron decisiones referidas a la figura jurídica más adecuada para la conformación de la entidad, el modelo organizacional requerido y el respectivo Plan de gestión de Recursos Humanos.

4.4.1 Estudio legal del tipo de empresa

De acuerdo con el planteamiento hecho, se identificaron las ventajas y desventajas de las principales figuras legales disponibles para el establecimiento formal de la empresa. Dicho ejercicio se desprende en la siguiente tabla:

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 83 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Tabla 10. Análisis comparativo de las principales figuras jurídicas disponibles

	Norma	Ventajas	Desventajas
Fundación	Ley 50 de 2002	<ul style="list-style-type: none"> - Exención de impuestos. - Exención de impuestos sobre bienes. - Pueden recibir donativos sin causar impuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tras su disolución, el patrimonio debe ir a otra entidad sin ánimo de lucro. - No generan ganancias. - Los directivos no cobran por su trabajo.
Corporación	Ley 454 de 1998	<ul style="list-style-type: none"> - Reúne por lo general profesionales. - Puede participar del mercado de compra y venta de acciones. - Puede deducir impuestos. - Los accionistas están protegidos de algunas obligaciones y riesgos legales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los beneficios corporativos pueden ser doblemente gravados. - Debe actuar como una entidad separada independiente de los socios.
Sociedad por Acciones Simplificada	Ley 1258 de 2008	<ul style="list-style-type: none"> - Simplificación de trámites. - Responsabilidad limitada. - Estructura flexible de capital. - Se puede beneficiar de alternativas como la ley del primer empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> - No puede participar del mercado de valores. - Inseguridad jurídica potencial. - Regulada por la superintendencia de sociedades.
Cooperativa	Ley 79 de 1998	<ul style="list-style-type: none"> - Personalidad jurídica propia independiente de la de los socios. - Responsabilidad limitada. - Gestión democrática por parte de los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciales dificultades en la financiación. - Puede ser poco ágil para tomar decisiones.

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín (2021)

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 84 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

De acuerdo con estos datos, se ve con mayor viabilidad el uso de la figura jurídica de la Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S., la cual otorga flexibilidad, simplicidad y puede gozar de beneficios tributarios similares a los de las demás figuras.

4.4.2 Estrategia de la organización

A partir del análisis realizado en cuanto a la misión y visión de la compañía juntos con la filosofía institucional, se analizan los diferentes objetivos estratégicos que permitirán lograr la meta planteada y así facilitar el proceso de planificación gestión y control de la organización (González 2008). Por ello la estrategia organizacional de la institución educativa e innovación se basa en el planteamiento de dichos objetivos y estrategias con metas concretas y verificables, desde el ámbito, académico, investigativo, social y administrativo.

4.4.3 Plan de recursos humanos

A partir de las disposiciones organizacionales en cuanto con las estrategias de cumplimiento de objetivos institucionales, así como el apego a la normativa vigente con respecto a la educación, junto con esquema organizacional que distribuye y define las áreas de trabajo, se establecerán las funciones por área y se definirán las cargas de trabajo. Adicionalmente se pretende establecer una política de contratación, capacitación mejora continua del cuerpo laboral del centro de innovación.

Es necesaria la relación de una junta directiva o consejo el cual tendrá a su cargo la elección del director el cual será el responsable legal de centro educativo,

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 85 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

así mismo se en cuanto a la dirección se busca nombrar un jefe administrativo y un Coordinador Académico. En cuanto al personal, la institución contara con docentes, auxiliares de docencia, psicólogo/a, personal administrativo y servicios generales. Los perfiles a nivel general se muestran a continuación:

- **Dirección:** La persona que ejerza la dirección debe establecer las diferentes estrategias para el cumplimiento de los objetivos institucionales y ejecutar los planes aprobados por la junta directiva en colaboración con la dirección administrativa y el área académica. Dentro de los requisitos, el director deberá contar como mínimo con estudios de maestría en gestión académica, así como experiencia en dirección y gestión académica y de innovación, especialmente en la implementación de la metodología de aprendizaje colaborativo por medio de la realización de proyectos (Neira Gutiérrez, 2020). Requisitos: 10 años de experiencia en el sector de docencia primaria, estudios doctorales en educación, manejo de segunda lengua, experiencia en pedagogía. Funciones: manejo de cuerpo docente, reuniones y selección personal.
- **Cuerpo docente:** Los docentes tendrán como responsabilidad el proceso de enseñanza de los niños de la institución y reporta al coordinador académico con el que realizar el plan anual de educación para su área de enseñanza. Dentro de los requisitos y responsabilidades se enfoca en el diseño y rediseño de situaciones problema que contribuya al aprendizaje del alumno mediante el denominado aprendizaje basado en proyectos (ABP), donde el docente debe ser capaz de interpretar el contexto, mediante la observación y evolución de sus estudiantes y de esta manera, tomar decisiones en cuanto al direccionamiento de los diversos proyectos de clase, buscando que estos tengan el componente de innovación e investigación. De manera secundaria

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 86 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

deben servir como puente entre el estudiante y el proyecto, asesorando la metodología propuesta por el estudiante, sin romper con la autonomía esperada del mismo (Cerna Rojas et al., 2018). Requisitos: 3 años en experiencia en docencia con niños de primaria, maestría en educación o carreras afines, manejo segunda lengua. Funciones: 30 horas de clase semanales, 6 Horas de clases en aulas didácticas, calificar trabajos y proyectos, construir proyectos de aula, dirección de grupos y proyectos.

- Profesional en psicología: Su labor se enfoca en la atención de los estudiantes y personal de la institución, en pro del bienestar y salud mental. El profesional debe estar capacitado para evaluar y tratar situaciones de comportamiento humano en entornos educativos con el fin de proporcionar el bienestar, de los estudiante y docentes principalmente y de esta manera lograr excelentes resultados en cuanto a la enseñanza y aprendizaje, adicionalmente debe proporciona un plan de motivación en el aula para la primera infancia y contar con competencias de liderazgo y trabajo en equipo (Otero Barrios & Manrique Cuesta, 2017). Requisitos: de 3 a 5 años de experiencia en trabajo con instituciones educativas, especialización psicología infantil, deseables estudios en psicología organizacional. Funciones: horario de atención niños 8 horas, hora apoyo a padres de familia, apoyo en coordinación reuniones de familia, diseño pruebas de admisión, coordinación proyectos institucionales.
- Coordinador académico: El coordinador tiene como objetivo llevar a cabo las labores administrativas en el ámbito académico de la institución, así como coordinar con el cuerpo docente los planes y currículos educativos de cada una de las asignaturas, gestionando las herramientas y utensilios necesarios en el aula de clase, así como coordinar las actividades de mantenimiento. Debe contar con estudios y experiencia en gestión académica de centros

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 87 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

educativos o de innovación enfocados en el aprendizaje basado en proyectos y educación en la primera infancia (Aricoche Ramirez et al., 2020).
Requisitos: 3 años de experiencia en coordinación educativa, manejo de herramientas digitales, dominio segunda lengua. Funciones: coordinación cuerpo docente, manejo de documentos, intermediario dirección y docentes, agenda de eventos escolares.

- **Jefe administrativo:** Es el responsable de las administrativas del centro de innovación en lo relacionado a mensualidades, compra de insumos y equipos, pagos a docentes, personal administrativo, profesores y servicios auxiliares. Los requisitos para el cargo se enfocan en que el profesional debe contar con estudios de gestión administrativa en instituciones educativas (Aricoche Ramirez et al., 2020). Requisitos: experiencia en administración de 3 años, manejo herramientas ofimáticas. Funciones: manejo papeleo, coordinación de compra y cartera.

4.4.3.1 Política de selección del personal

Los lineamientos de recursos humanos para la contratación de personal deben estar ligados a los principios de igualdad y no discriminación por género raza color religión nacionalidad o cualquier entre otros o cualquier otra causa. En cuanto a las políticas de comunicación de la entidad educativa se establecen canales como página web, redes sociales, aviso de contratación por medio de páginas especializadas. Los procesos de selección serán en base a los requerimientos de cada vacante y como requisito mínimo indispensable se nos solicitará a los postulantes que acrediten educación y/o experiencia relacionada con educación en la primera infancia abordarlo metodologías de aprendizaje basada en proyectos ABP (Cerna Rojas et al., 2018).

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 88 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Dentro de las otras políticas de recursos humanos se encuentran vinculadas a los diferentes reglamentos de trabajo que establecen las obligaciones de los empleados en cuanto al cumplimiento de funciones, permisos, licencias y requerimientos específicos de cada vacante, así como en el reglamento de seguridad y manual de funciones los cuales se darán a conocer, una vez se vincule el postulante a una vacante determinada.

4.4.3.2 Estrategia de recursos humanos para el mejoramiento continuo

Esta estrategia se enfoca en la política de capacitación y perfeccionamiento continuo de los empleados especialmente del cuerpo docente con el fin de desarrollar competencias habilidades y capacidades tanto profesionales como personales especialmente habilidades blandas con el fin de dar cumplimiento a las metas y objetivos estratégicos planteados por la compañía es un plan de mejoramiento continuo y de esta manera permitiendo una adaptación de los diferentes cambios que ocurran dentro de la compañía a sus empleados. dentro de esta política se busca incentivar el crecimiento profesional y educativo de sus empleados especialmente al cuerpo docente donde se trata de vincular a diferentes proyectos de innovación e investigación con el fin de que se encuentra la vanguardia en las estrategias de enseñanza en innovación para la primera infancia (Aricoche Ramirez et al., 2020).

4.4.4 Modelo Canvas

Como producto final posterior al estudio de mercado, diagnóstico y propuesta del modelo innovador en educación ABP, se presenta el siguiente modelo Canvas:

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 89 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Basado en el análisis obtenido, inicialmente se ha planteado la propuesta de valor, comenzando con proponer una educación de alta calidad, empleo de modelos no convencionales e innovadores como el ABP en primaria, desarrollando un ambiente prospero para que los niños desarrollen sus habilidades en total libertad, con ambiente asequible y multidisciplinario. Posterior se analiza el segmento del cliente, donde padres de familia de bajos recursos, jóvenes de hijos pequeños que buscan un modelo no convencional en educación y familias dentro del área metropolitana que busquen una educación diferencial. Para a la relación entre el segmento de clientes y el modelo diferenciador, se plantea un modelo de negocio de carácter B2B2C, donde se plantean diversas actividades con proceso de enseñanza tanto presenciales como digitales, apoyándose en las herramientas y tecnologías de la información, promoviendo el trabajo en equipo, uso de diversas herramientas como libros, tabletas, entre otros. El apoyo de la institución será por instituciones de docentes, otros colegios y el mismo gobierno para la constitución de la empresa basado en este modelo diferencial.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

Figura 23. Modelo Canvas



Fuente: elaboración propia.

	DOCENCIA	PÁGINA 91 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

4.5 Análisis financiero

4.5.1 Estructura de costos

Tabla 11. Estructura de costos

Concepto	
Mano de obra no calificada	\$4.500.000,00
Servicios generales	\$1.500.000,00
Cocina	\$1.500.000,00
Seguridad	\$1.500.000,00
Mano de obra calificada	\$15.500.000,00
Dirección	\$2.500.000,00
Coordinación	\$2.000.000,00
Jefatura administrativa	\$2.000.000,00
Pedagogía	\$4.000.000,00
Psicología	\$2.000.000,00
Trabajo Social	\$1.000.000,00
Arte	\$1.000.000,00
Tecnología	\$1.000.000,00
Servicios públicos y arriendo	\$5.000.000,00
Servicios públicos	\$2.000.000,00
Arriendo	\$3.000.000,00
Insumos	\$2.000.000,00
Insumos generales	\$1.000.000,00
Insumos papelería	\$500.000,00

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 92 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Materiales didácticos	\$500.000,00
Alimentación	\$6.000.000,00
Compras de alimentos	\$6.000.000,00
Gastos de administración	\$1.500.000,00
Secretaría	\$1.500.000,00
Total	\$34.500.000,00

Costo Unitario Mensual

El modelo de Aprendizaje Basado en Proyectos facilita la implementación flexible de actividades con los menores, los cuales recibirán orientación por parte de dos profesionales en pedagogía, quienes a su vez contarán con el apoyo mediante la figura de prestación de servicios de un equipo interdisciplinar de profesionales en psicología, trabajo social, arte y tecnología, de manera que es posible remunerar por servicios prestados a estos profesionales lo que alivia la carga en los costos.

4.5.2 Precio de venta

Tabla 12. Estimación Precio de Venta

Concepto	
Costo Unitario Mensual	\$690.000,00
Margen de ganancia esperado	30,00%
Precio propuesto	\$897.000,00

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 93 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

4.5.3 Estimación de las ventas

De acuerdo con la “Guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado” planteada por Gamarra (2016) el presente proyecto podría cubrir un rango del mercado de entre 20% y 30% del mismo. Esta cifra es sumamente amplia, de acuerdo con la estimación realizada de la cantidad de potenciales consumidores, por lo que se hace necesario restringir la potencial oferta que se presentará a la capacidad de las instalaciones físicas que se consideran de más fácil consecución, como fueron las correspondientes al edificio examinado con anterioridad, la cual arrojaba una capacidad para 100 estudiantes.

Si se tiene en cuenta que el proyecto recién iniciaría su incursión en el mercado, no es sensato plantear un modelo de negocio con el 100% de uso de la capacidad instalada, pues se requiere una etapa de posicionamiento y construcción de un reconocimiento que haga posible la ampliación de la cobertura. Por tanto, se tomará como base una estimación de ventas de 50% de la capacidad encontrada, la cual corresponde a 50 cupos para menores de 5 años. De manera pues que las ventas estimadas y sus ingresos sería de la siguiente manera:

Tabla 13. Ventas e ingresos mensuales estimados

	enero	febrero	marzo
Cantidad de			
ventas	0,00	50,00	50,00
Precio del			
servicio	\$897.000,00	\$897.000,00	\$897.000,00
Ingreso mensual	\$0,00	\$44.850.000,00	\$44.850.000,00

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación
		FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019

	DOCENCIA	PÁGINA 94 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Tabla 14. Ventas e ingresos anuales estimados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de ventas	50,00	65,00	80,00	95,00	95,00
Precio del servicio	\$897.000,00	\$941.850,00	\$988.942,50	\$1.038.389,63	\$1.090.309,11
Ingreso mensual	\$44.850.000,00	\$61.220.250,00	\$79.115.400,00	\$98.647.014,38	\$103.579.365,09

4.5.4 Costos, gastos e ingresos proyectados

Tabla 15. Proyección de costos, gastos e ingresos mensuales

	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Ventas	\$0,00	\$44.850.000,00	\$44.850.000,00
Costos de producción	\$7.000.000,00	\$28.500.000,00	\$28.500.000,00
Mano de obra calificada	\$0,00	\$15.500.000,00	\$15.500.000,00
Insumos	\$2.000.000,00	\$2.000.000,00	\$2.000.000,00
Alimentación	\$0,00	\$6.000.000,00	\$6.000.000,00
Servicios públicos y arriendo	\$5.000.000,00	\$5.000.000,00	\$5.000.000,00
Gastos	\$6.000.000,00	\$6.000.000,00	\$6.000.000,00
Mano de obra no calificada	\$4.500.000,00	\$4.500.000,00	\$4.500.000,00
Gastos de administración	\$1.500.000,00	\$1.500.000,00	\$1.500.000,00

Tabla 16. Proyección de costos, gastos e ingresos anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
--	-------	-------	-------	-------	-------

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 95 DE 108
	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Ventas	\$448.500.000,00	\$61.220.250,00	\$79.115.400,00	\$98.647.014,38	\$103.579.365,09
Costos de producción	\$299.000.000,00	\$313.950.000,00	\$329.647.500,00	\$346.129.875,00	\$363.436.368,75
Gastos	\$72.000.000,00	\$75.600.000,00	\$79.380.000,00	\$83.349.000,00	\$87.516.450,00

La proyección de ventas, costos y gastos se realizó sobre el supuesto de un aumento del nivel de precios interanual de 5%.

4.5.5 Plan de inversiones

Tabla 17. Plan de inversiones

Concepto	Valor
Capital de trabajo	\$39.000.000,00
Mobiliario	\$20.000.000,00
Equipos	\$50.000.000,00
Equipo de cocina	\$20.000.000,00
Total	\$129.000.000,00

4.5.6 Estado de pérdidas y ganancias y flujo de caja proyectados

Tabla 18. Estado de pérdidas y ganancias proyectado a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	\$448.500.000,00	\$612.202.500,00	\$791.154.000,00	\$986.470.143,75
Costo de ventas	\$299.000.000,00	\$313.950.000,00	\$329.647.500,00	\$501.129.875,00
Utilidad bruta	\$149.500.000,00	\$298.252.500,00	\$461.506.500,00	\$485.340.268,75
Gastos	\$72.000.000,00	\$75.600.000,00	\$79.380.000,00	\$83.349.000,00
Utilidad antes de impuestos	\$77.500.000,00	\$222.652.500,00	\$382.126.500,00	\$401.991.268,75

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación
		FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019

	DOCENCIA	PÁGINA 96 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Impuesto a las ganancias	\$25.575.000,00	\$73.475.325,00	\$126.101.745,00	\$132.657.118,69
Utilidad neta final	\$51.925.000,00	\$149.177.175,00	\$256.024.755,00	\$269.334.150,06
Tasa de impuestos	33,00%			

Tabla 19. Flujo de cada proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
Ingresos por ventas	\$448.500.000,00	\$612.202.500,00	\$791.154.000,00	\$986.470.143,75	\$1.000.000,00
Egresos	\$396.575.000,00	\$463.025.325,00	\$535.129.245,00	\$717.135.993,69	\$717.135.993,69
Costos de producción	\$299.000.000,00	\$313.950.000,00	\$329.647.500,00	\$501.129.875,00	\$501.129.875,00
Gastos	\$72.000.000,00	\$75.600.000,00	\$79.380.000,00	\$83.349.000,00	\$83.349.000,00
Impuestos	\$25.575.000,00	\$73.475.325,00	\$126.101.745,00	\$132.657.118,69	\$132.657.118,69
Diferencia operativa	\$51.925.000,00	\$149.177.175,00	\$256.024.755,00	\$269.334.150,06	\$269.334.150,06
Inversiones	\$129.000.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Diferencia ingresos-egresos	(\$77.075.000,00)	\$149.177.175,00	\$256.024.755,00	\$269.334.150,06	\$269.334.150,06
Aporte inversionista	\$100.000.000,00				
Flujo de fondos	\$22.925.000,00	\$172.102.175,00	\$428.126.930,00	\$697.461.080,06	\$697.461.080,06

4.5.7 Indicadores de evaluación financiera

De acuerdo con los resultados observados en las proyecciones financieras, se pronostica un flujo de recepción de fondos creciente en el tiempo el cual anticipa

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 97 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

unos indicadores de evaluación financiera bastante favorables y una viabilidad alta desde el punto de vista financiero para el desarrollo del proyecto. Los resultados se pueden corroborar en la Tabla 20, la cual da cuenta de una rentabilidad de las inversiones que en el segundo año se aproxima a un nivel cercano al estándar de 5, sugerido por la literatura de referencia (Ponce, 2019); a partir del año 3 y hasta el último período proyectado, se consolida una rentabilidad sobre las inversiones muy positivo. Así mismo, al observar la Razón Costo Beneficio se identifica que el primer año, debido al arranque del proyecto se calcula una Razón muy alta, la cual dista del estándar fijado por Ponce (2019), el cual sugiere como valor positivo todo aquel por debajo de 1; situación a la que se aproxima el proyecto desde el año 2 y se sostiene a lo largo del tiempo, gracias a los importantes resultados de las ventas.

Finalmente, los indicadores y buenos resultados identificados en la proyección se verifican en el valor de la Tasa Interna de Retorno calculada, la cual presenta un nivel cercano al 50% con lo que se puede decir que este proyecto es altamente rentable.

Tabla 20. Indicadores de evaluación financiera

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad sobre las Inversiones	0,58	1,66	2,84	2,99	0,58
Tasa Interna de Retorno					47,00%
Razón Costo Beneficio	5,76	2,10	1,29	1,86	1,86

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 98 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

5. Conclusiones

El mercado de los servicios de cuidado y acompañamiento formativo para niños y niñas menores de edad es un campo en crecimiento, el cual presenta tendencias claras hacia la innovación relacionada con la implementación de tecnologías de la información y las comunicaciones. En el momento actual, hay una demanda insatisfecha de amplias proporciones, la cual está comprendida por las madres y padres de familia que solicitan de manera clara un apoyo en las labores de cuidado, atención y formación para las niñas y niños menores de cinco años. Este sector social presente características de estar conformado mayoritariamente por mujeres en una edad adulta joven, en la cual las familias se ven enfrentadas a nuevas necesidades que vienen dadas en gran parte por las tendencias de los mercados y los cambios sociales ocurridos en las últimas décadas.

El sector de la educación en el municipio de Bucaramanga tiene un campo muy amplio de acción por desarrollar, además del desafío de entrar en proceso de actualización e innovación que permita responder a las crecientes demandas de las familias. Es por esto que se considera que las condiciones están dadas para la implementación de un proyecto como el que se ha diseñado y evaluado en el presente documento, que además de generar un impacto social frente a una necesidad que está latente en la sociedad, ha mostrado buenos resultados desde el punto de vista financiero.

De acuerdo a las proyecciones financieras y los indicadores construidos, el proyecto de montaje de un centro de innovación educativa para la primera infancia en Bucaramanga, se considera viable. El análisis de mercado arroja un potencial importante de compradores y el mayor peso en la estructura de costos es la mano de obra calificada, la cual corresponde a servicios profesionales de importancia estratégica para las labores que se han trazado. Si bien, el proyecto tiene

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 99 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

competidores en la actualidad, como los jardines que están establecidos en la ciudad y el resto de oferta educativa destinada a la primera infancia, debido a sus características de innovación, plasmadas en el uso del modelo de Aprendizaje Basado en Proyectos, el proyecto logra diferenciarse del resto de productos similares en el mercado y ofrece formas de relacionamiento nuevas donde los padres y madres de familia cumplen un papel central en la gestión del centro.

Se ha identificado a través del estudio de mercados y en la literatura disponible la creciente importancia que tienen los medios digitales en el acceso de las familias y las personas a soluciones para sus necesidades y problemáticas. El plan de mercadeo de la presente propuesta, ha contemplado un fuerte énfasis en el desarrollo de instrumentos de posicionamiento en los medios digitales con prioridad en el internet y las redes sociales, con lo que se estaría abriendo paso a futuras investigaciones acerca de cómo estos instrumentos se articulan a las funciones misionales desplegadas por entidades de educación en nuestro país. Para el éxito del proyecto, es esencial la disposición de personal con calidades profesionales y humanas de alta calidad, de manera que las familias reafirmen su confianza en los servicios ofrecidos y se fidelicen con la propuesta de valor presentada.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 100 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

6. Recomendaciones

- Profundizar en protocolos que regulen el relacionamiento de las niñas y niños con los medios digitales y la oferta de contenidos presente en internet y las redes sociales, de manera que el centro de innovación educativa sea pionero en la construcción de una nueva relación con estos medios del mundo digital.
- Considerar la posibilidad de evaluar un modelo financiero que incluya la compra de un predio y construcción de instalaciones en lugar de recurrir a la figura del arrendamiento.
- Considerar la posible segmentación del mercado para futuras ofertas que den cabida a distintos niveles de ingresos, pues en la presente propuesta el costo de los servicios podría exceder la capacidad adquisitiva de un gran porcentaje de la población.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 101 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Referencias Bibliográficas

Albis Pérez, I. P. (2021). Matrícula de educación preescolar en Santander bajó 5,9% a raíz de la pandemia. Vanguardia. <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/matricula-de-educacion-preescolar-bajo-59-a-raiz-de-la-pandemia-MM4385097>

Alcaldía de Bucaramanga. (2019). Rendición de Cuentas 2016-2019.

Alcaldía de Bucaramanga. (2021). Informe de Informe de Gestión: III TRIMESTRE 2021. In PROCESO DE GESTIÓN DE LAS TIC. https://empresa-de-servicios-publicos-de-aguazul.micolombiadigital.gov.co/sites/empresa-de-servicios-publicos-de-aguazul/content/files/000122/6062_informe-de-gestion-20182019-vfinal.pdf

Alcaldía de Bucaramanga (2022) Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023, Bucaramanga una ciudad de oportunidades. <https://www.bucaramanga.gov.co/sin-categoria/plan-de-desarrollo-municipal-2020-2023/>

Angulo, E., Gómez, M., & Sánchez, M. (2014). Estado actual de la primera infancia de Bucaramanga y su Área Metropolitana. Territorialização E Caracterização Da População Adscrita Da Equipe De Saúde Da Família 905, 3(2), 1–46.

Antonio, R., Pulido, P., Enrique, J., & Guiliany, G. (2018). Plan de marketing educativo. August, 197–225.

Aricoche Ramirez, K. D. R., Espino Carrasco, M. J., Ponce Vera, J. E., & Vásquez Cachay, R. (2020). Plan de negocios para la creación de una institución educativa del nivel inicial [Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.20511/USIL.thesis/9971>

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación
		FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019

	DOCENCIA	PÁGINA 102 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Bohórquez, J. (2022). Colegios públicos tendrán Centro de Pensamiento e Innovación Educativa. <https://www.bucaramanga.gov.co/noticias/colegios-publicos-tendran-centro-de-pensamiento-e-innovacion-educativa/>

Botella, A. M., & Ramos, P. (2019). Investigación-acción y aprendizaje basado en proyectos. Una revisión bibliográfica. *Perfiles educativos*, 41(163), 127-141.

Cámara de Comercio de Santander. (2022). Primera Infancia. <https://pactoporlaeducacionsantander.com/primerainfancia/#>

Celedón, A. (2022). Pacto por la educación. Conocer Temas De Región, Cámara de Comercio de Bucaramanga. <https://www.camaradirecta.com/conocer-temas-de-region/pacto-por-la-educacion-santander/>

Cerna Rojas, M., Collao Diaz, R. K., Paz Ibarra, L. H., & Polo Tejada, P. F. (2018). Plan de negocios para la creación de una institución educativa inicial privada en los distritos de los Olivos y San Martín de Porres [Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20511/USIL.thesis/8718>

Chiroque Loli, M. J. J., Calderón Domínguez, C. A., & Tovar Ferreyra, J. A. (2017). Plan estratégico de una empresa comercializadora de combustible 2016-2020 [Universidad del Pacífico]. <http://hdl.handle.net/11354/2232>

Colombia Productiva (2019) Plan de negocios. Sector de materiales de construcción. <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-capacita/publicaciones/sectoriales/publicaciones-industrias-para-la-construccion/presentacion-construccion-plan-de-negocios-sector/plan-de-negocio-indust-construccion161219-v-f>

Correa, J. A., Ramírez, L. J., & Castaño, C. E. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación
		FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019

	DOCENCIA	PÁGINA 103 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

desarrollo empresarial. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 18(1), 179-194.

Cote Plata, H. J. (2018). Jardín infantil Barrio San Alonso, área metropolitana de Bucaramanga. Universidad Santo Tomás, Bucaramanga.

Cristancho, G. J., Ninco, F. A., Cancino, Y. A., Alfonso, L. C., & Ochoa, P. E. (2021). Aspectos clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano. Suma de Negocios, 12(26), 41-51.

Cruz, M. A., Pozo, M. A., Chamorro, H. E., & Urquiza, G. J. (2019). Estrategia didáctica para el desarrollo de habilidades investigativas con el aprovechamiento de las TIC.

El Economista. (2022). Educación De La Primera Infancia en BUCARAMANGA (Santander).

<https://empresite.eleconomistaamerica.co/Sector/P8508511/localidad/BUCARAMANGA/>

Enrique, B., Edison, G., & Nancy, L. (2015). Aprendizaje basado en proyectos y el aprendizaje de lenguaje de programación. Caso: instituto tecnológico Superior Babahoyo. <http://files.itsp-informatica.webnode.com.uy/200000309-dd8fcde88a/Investigación Aprendizaje Basado en Proyectos 2015.pdf>

Enzyme. (2019). Estrategias de segmentación de mercado: ejemplos y tipos.

García, P. (2004). El Diseño Organizacional Del Centro Educativo En Sus Formas De Planificación Y Organización [Pontificia Universidad Católica del Perú]. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/121/GARCIA_TORRES_MARIA_DISEÑO_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Departamento Administrativo para la Función Pública de Colombia (2005) Planeación de los

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación
		FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019

	DOCENCIA	PÁGINA 104 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Recursos

Humanos.

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1449938074_a10ac401ef50e13ec6115298e49819a7.pdf

Departamento Nacional de Planeación [DNP] (2022) Comparaciones. Municipio de Bucaramanga. Dimensión educación. <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/comparaciones>

González-Fernández, N., & Sánchez, P. (2017). Plan de Marketing 2020. 1–4.

Google Maps. (2022). <https://bit.ly/3udLU2h>

ICBF. (2018). Entidades contratadas para operar programas de primera infancia

en 2018. Regional Santander.

https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/la_guajira_eas_primera_infancia_2018.pdf

Innova Schools. (2022). EDUCACIÓN PREESCOLAR. SOMOS UNA PROPUESTA INTERNACIONAL.

[https://contenidos.innovaschools.edu.co/?utm_term=colegio
innova&utm_campaign=Innova+Schools_SEM_Marca_Brand&utm_source=ad
words&utm_medium=ppc&hsa_acc=6941771211&hsa_cam=15446542042&h
sa_grp=131328542598&hsa_ad=565996871034&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-
3335132396](https://contenidos.innovaschools.edu.co/?utm_term=colegio%20innova&utm_campaign=Innova+Schools_SEM_Marca_Brand&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=6941771211&hsa_cam=15446542042&hsa_grp=131328542598&hsa_ad=565996871034&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-3335132396)

Kid's Park. (2022). Espacios Especiales. Nuestro Jardín. <https://kidspark.edu.co/espacios-especiales/>

Locker, F. M. (2017). School Transformation + Development Map. Educational Facility Planner, 44(2–3), 14–16.

[http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ971091&
site=ehost-live%5Cnhttp://media.cefpi.org/efp/EFP44-2and3Locker.pdf](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ971091&site=ehost-live%5Cnhttp://media.cefpi.org/efp/EFP44-2and3Locker.pdf)

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---

	DOCENCIA	PÁGINA 105 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

López Berrio, J. J. (2016). Una experiencia de aprendizaje basado en proyectos de alto contenido tecnológico. *Revista Tecnología, Ciencia y Educación*, 3, 43– 61. <https://doi.org/10.51302/tce.2016.64>

Manes, J. M. (2005). *Marketing para instituciones educativas*. Ediciones Granica SA.

Manosalva, M. M. M., & Valderrama, M. E. T. (2021). Las TIC en la investigación de las Licenciaturas en Educación Infantil en Colombia: Un Estado del Arte de la última década. *Emerging Trends in Education*, 3(6).

Martín Roldan, L. A. (2019). *Aprendizaje basado en proyectos. Un modelo innovador para incentivar el aprendizaje de la Química [Universidad Pedagógica Nacional]*. <http://hdl.handle.net/20.500.12209/1078>

Mendoza Tulande, L. K., Hinestrosa Devia, J. S., & Aguilera Castro, A. (2019). *Plan estratégico de un centro de estética y escuela en Cali periodo 2019- 2022*. Universidad del valle.

Minciencias. (2019). *Invitación Innovación Educativa desde la Primera Infancia*. <https://minciencias.gov.co/convocatorias/invitacion-para-presentacion-propuestas/invitacion-innovacion-educativa-desde-la>

Ministerio de Educación Nacional (2015) *Respuesta a derecho de petición radicado ante el Ministerio de Educación Nacional bajo el número 2015ER140581*. https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-354336_archivo_pdf_Consulta.pdf

Muñoz-Repiso, A. G. V., & Gómez-Pablos, V. B. (2017). *Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP): evaluación desde la perspectiva de alumnos de Educación Primaria*. *Revista de Investigación Educativa*, 35(1), 113–131. <https://doi.org/10.6018/rie.35.1.246811>

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación
		FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019

	DOCENCIA	PÁGINA 106 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Neira Gutiérrez, J. C. (2020). Plan de negocios para la comercialización de un producto educativo innovador. Universidad de Chile.

Otero Barrios, J. A., & Manrique Cuesta, S. Y. (2017). Propuesta de plan de negocios “Construcción de una Institución Educativa, con Énfasis en resolución de Problemas, experimentación e investigación en Bogotá, Colombia” [Universidad Francisco José de Caldas]. <http://hdl.handle.net/11349/7197>

Palomares, P. (2017). Desarrollo competencial en Educación Infantil a través de Aprendizaje Basado en Proyectos en centros educativos de Jaén [Universidad Camilo José Cela]. <http://hdl.handle.net/20.500.12020/249>

Project Management Institute. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®) (Quinta, Vol. 38). Project Management Institute, Inc.

Ramírez, L. N. (2020). Tendencias de la innovación educativa en los contextos sociales. Análisis del mapeo de literatura. *Revista educación*, 44(1), 1-18.

Rekalde-Rodríguez, I & García-Vílchez, J. (2015). EL APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS: UN CONSTANTE DESAFÍO. *Innovación Educativa*, 25, 219–234. <https://doi.org/https://doi.org/10.15304/ie.25.2304>

Remacha Irure, A., & Belletich Ruiz, O. (2015). El método de ABP en contextos educativos rurales y socialmente desfavorecidos de la Educación Infantil. *Perspectiva Educacional*, 54(1), 90–109. <https://doi.org/10.4151/07189729-vol.54-iss.1-art.294>

Schiefelbein, E., & McGinn, N. F. (2017). Models of the Process of Teaching. In M. Marope & S. Popa (Eds.), *Learning to Educate* (pp. 83–119). Editorial Board.

Steiner, G. A. (2017). *Planeación Estratégica: Lo Que Todo Director Debe Saber* (Edición 27). Grupo Editorial Patria S.A.

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación
		FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019

	DOCENCIA	PÁGINA 107 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

Stettinius, W., Doyle, J. L., & Colley Jr, J. L. (2015). Plan de negocio. Cómo diseñarlo e implementarlo: Todos los pasos desde el diseño a la puesta en marcha y revisión. Profit Editorial.

Torres, J., Padrón, F., & Cristalino, F. (2007). El juego: un espacio para la formación de valores. Omnia, 13(1), 51-78.

Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2006). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. Boletín electrónico, 2, 1-13.

Vicuña, J. M. S. (2016). El plan de marketing en la PYME. Esic Editorial.

Webmaster USC. (2022). " CEPPE " Centro de Pensamiento Pedagógico. Facultad de Educación.
<https://educacion.usc.edu.co/index.php/inicio/itemlist/category/54-ceppe-centro-de-pensamiento-pedagogico>

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación
		FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019

	DOCENCIA	PÁGINA 108 DE 108
F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0

APÉNDICES

- A. Tabulación de encuestas y sondeo realizado a potenciales consumidores y oferentes actuales
- B. Proyección y evaluación financiera

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones	REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS	APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación FECHA APROBACIÓN: Noviembre de 2019
---	---	---