

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA**

**LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DEL MARKETING  
MIX PARA LA EMPRESA I.E.I.P. RAYITOS DEL SOL”**

**PRESENTADO POR**

**GARDO LUIGHI FLORES HERRERA**

**LISSETTE STEPHANIE VALENZUELA MUÑANTE**

**TRABAJO ACADÉMICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE**

**ECONOMISTA**

**INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú  
2017

## **DEDICATORIA**

*A nuestros padres y hermanos, con mucho amor y cariño les dedicamos todo nuestro esfuerzo, por ser el pilar más importante en nuestras vidas.*

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestros sinceros agradecimientos a la directora de la empresa, quien nos brindó información relevante ya que con su ayuda pudimos lograr nuestra meta, a nuestra asesora María Inés Núñez Gorriti por impartir sus conocimientos con nosotros.

*Lisette y Luighi*

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. OBJETIVO GENERAL .....	4
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	5
2.1. GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	5
2.2. DEFINICIÓN DE EDUCACIÓN .....	8
2.2.1. Educación en el Perú.....	8
2.2.2. Educación Inicial en el Perú .....	10
2.2.3. Educación Inicial en el distrito San Juan de Lurigancho .....	11
2.2.4. Legislación Regente.....	13
2.3. MARKETING DE SERVICIOS .....	15
2.3.1. Educación como Servicio .....	15
2.3.2. Los niveles del Servicio Educativo.....	16
2.3.3. El ciclo de vida de un servicio educativo.....	17
2.4. MARKETING MIX .....	18
2.4.1. Variables del Marketing Mix.....	18
2.5. LA CADENA DE VALOR.....	21
<b>III. MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	23
3.1. MATERIALES.....	23
3.1.1. Normas.....	23
3.1.2. Documentos de la Empresa.....	24
3.1.3. Cuestionarios y entrevistas .....	24
3.2. METODOLOGÍA .....	25
3.2.1. Entrevista con la propietaria de la institución educativa.....	27
3.2.2. Visita a la institución educativa y toma de datos .....	27
3.2.3. Análisis de las condiciones iniciales de la institución .....	27

3.2.4. Herramientas de Análisis Estratégico .....	27
3.2.5. Desarrollo de las propuestas de mejora .....	31
3.2.6. Consolidación de la información y redacción final .....	31
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>32</b>
4.1. LUGAR DE EJECUCIÓN .....	32
4.2. ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA RAYITOS DEL SOL .....	33
4.2.1. Ubicación.....	33
4.2.2. Personal.....	37
4.2.3. Actividades .....	40
4.2.4. Programa Proyecto Optimist Integral .....	46
4.3. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA I.E.I.P RAYITOS DEL SOL BASADOS EN LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	47
4.3.1. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (1987).....	48
4.3.2. Análisis de la Cadena de Valor .....	61
4.3.3. Análisis FODA .....	70
4.3.4. Análisis de las Matrices EFI-EFE.....	71
4.4. ANÁLISIS DEL MARKETING MIX .....	73
4.4.1. Servicio .....	73
4.4.2. Precio .....	76
4.4.3. Promoción:.....	78
4.4.4. Plaza:.....	82
4.5. EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA INVERSIÓN .....	90
4.5.1. Elaboración del Flujo de Caja de la Institución Educativa Rayitos del Sol.....	90
4.5.2. Punto de Equilibrio .....	110
4.6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	85
4.6.1. Propuesta de Mejora del Marketing Mix en sus componentes más críticos .....	85
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>90</b>

<b>VI. RECOMENDACIONES</b> .....	115
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	117
<b>VIII. ANEXOS</b> .....	121
Anexo N° 1: Balance General de la institución educativa Rayitos del Sol.....	122
Anexo N° 2: Estado de Ganancias y Pérdidas de la institución educativa Rayitos del Sol .....	123
Anexo N° 4: Relación de Instituciones Educativas en San Juan de Lurigancho .....	124
Anexo N° 6: Proyección del Banco Mundial.....	136
Anexo N° 7: Evolución por grado de alumnos matriculados de Rayitos del Sol .....	137
Anexo N° 8: Fotos de las actividades y talleres realizados en Rayitos del Sol .....	138
Anexo N° 9: Plano Estructural de la I.E.I.P. Rayitos del Sol .....	140
Anexo N° 10: Relación de salarios de la Institución educativa Rayitos del Sol.....	141
Anexo N° 11: Encuestas Realizadas a los Padres de Familia .....	142
Anexo N° 12: Encuesta realizada a la propietaria de la institución .....	144

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Porcentaje de la población de niños de la primera infancia.....	12
Cuadro 2: Aspectos generales y herramientas a utilizar.....	28
Cuadro 3: Clasificación de las Herramientas a utilizar .....	28
Cuadro 4: Resumen de los aspectos generales de la Institución Educativa.....	33
Cuadro 5: Funciones del personal de la Institución Educativa.....	38
Cuadro 6: Principales resultados de la aplicación de las herramientas de gestión .....	47
Cuadro 7: Resumen de las 5 Fuerzas de Porter según Manes .....	48
Cuadro 8: Competidores Directos de la I.E.I.P. Rayitos del Sol.....	53
Cuadro 9: Características de los Competidores Directos .....	54
Cuadro 10: Instituciones Sustitutas de la I.E.I.P. Rayitos del Sol.....	57
Cuadro 11: Cadena de Valor de la I.E.I.P. Rayitos del Sol .....	62
Cuadro 12: Proveedores relacionados con el servicio .....	65
Cuadro 13: Resumen del Análisis FODA .....	70
Cuadro 14: Matriz EFI .....	71
Cuadro 15: Matriz EFE .....	72
Cuadro 16: Cuadro comparativo entre Rayitos del Sol y sus competidores directos.....	77
Cuadro 17: Evolución de la matrícula Rayitos del Sol.....	83
Cuadro 18: Modalidades de las Instituciones Educativas en San Juan de Lurigancho .....	84
Cuadro 19: Presupuesto para la Promoción.....	87
Cuadro 20: Ingresos de la I.E.I.P. Rayitos del Sol .....	92
Cuadro 21: Costos Fijos de la I.E.I.P. Rayitos del Sol.....	92
Cuadro 22: Costos variables de la I.E.I.P Rayitos del Sol .....	93
Cuadro 23: Muebles y Enseres .....	93
Cuadro 24: Infraestructura.....	93
Cuadro 25: Maquinaria y equipo .....	94
Cuadro 26: Activos Tangibles .....	94
Cuadro 27: Activos Intangibles .....	95
Cuadro 28: Depreciación y amortización de la I.E.I.P. Rayitos del Sol.....	96
Cuadro 29: Crecimiento del Capital de Trabajo.....	97
Cuadro 30: Estructura del Financiamiento bancario .....	97
Cuadro 31: Estructura del Financiamiento .....	98
Cuadro 32: Flujo de Caja Económico - Financiero Proyectado Sin Proyecto.....	100

Cuadro 33: Flujo de Caja Económico Proyectado – Escenario más Probable .....	102
Cuadro 34: Flujo de Caja Financiero Proyectado – Escenario más Probable .....	103
Cuadro 35: Valor Actual Neto.....	104
Cuadro 36: Tasa Interna de Retorno.....	105
Cuadro 37: Flujo de Caja Proyectado - Escenario Optimista.....	106
Cuadro 38: Flujo de Caja Proyectado - Escenario Pesimista .....	108
Cuadro 39: Valor Actual Neto Esperado .....	110
Cuadro 40: Ratio Beneficio Costo.....	111
Cuadro 41: Estimación de la Pensión.....	113

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Las Cuatro P's de la Mezcla de Marketing .....	19
Figura 2: La Cadena de Valor de Porter .....	21
Figura 3: Esquema de la Metodología de Investigación .....	26
Figura 4: Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter .....	30
Figura 5: Mapa de ubicación de la Institución Educativa Rayitos del Sol .....	35
Figura 6: Proceso de matrícula de la Institución Educativa .....	41
Figura 7: Proceso de Enseñanza y Aprendizaje de la Institución Educativa.....	44
Figura 8: Análisis de las Fuerzas de Porter de la Institución Educativa.....	50
Figura 9: Mapa de ubicación de la I.E.I.P Rayitos del Sol y sus competidores .....	56
Figura 10: Dípticos de la I.E.I.P. Rayitos del Sol.....	80
Figura 11: Frontis de la I.E.I.P. Rayitos del Sol.....	81

## **RESUMEN**

En el presente trabajo de titulación se desarrolla el caso de la I.E.I.P. Rayitos del Sol, la cual brinda una educación integral y sobre todo basada en valores a niños en edades entre los 3 y 5 años.

El objetivo principal de la investigación fue realizar un Análisis del Marketing Mix actual de la Institución Educativa Inicial Privada Rayitos del Sol y elaborar propuestas de mejora para sus componentes más críticos. Los objetivos específicos determinan identificar las necesidades de los clientes actuales y potenciales, y realizar el presupuesto del costo monetario de la propuesta de mejora.

La metodología empleada para el desarrollo de la investigación contempló visitas a las instalaciones de la Institución Educativa, entrevistas con el personal en todos los niveles, encuestas a los padres de familia de la institución como también con los de la competencia, observaciones del entorno y la revisión de documentación interna como herramientas para la recolección de datos; posteriormente dicha información fue utilizada para realizar el análisis interno y del entorno utilizando las herramientas de análisis general y de gestión.

Del análisis del Marketing Mix, se encontró que existe una deficiente gestión del servicio y promoción, además de la amenaza por la competencia directa e indirecta que podría verse reflejado en una disminución en los matriculados. Como consecuencia, se elaboraron propuestas de mejora para cada punto crítico, donde resaltan: la mejora de la organización por parte de la dirección y del servicio otorgado, además de brindar nuevos servicios atendiendo las necesidades inmediatas de los clientes externos y fidelizando a los clientes internos. Adicional a ello, mejoras significativas en la promoción del servicio y aprovechar los atributos que la Institución Educativa tiene. Todo ello va orientado a mantener el nivel de matriculados, además de ayudar a la diferenciación de la competencia por la calidad en el servicio.

Se realizó un presupuesto de las herramientas a utilizar para mantener la promoción de forma permanente, además de realizar recomendaciones a nivel de gestión como el incremento de los salarios a los profesores que son los directamente involucrados en la calidad del servicio.

## **ABSTRACT**

In the present work of degree, the case of the I.E.I.P. is developed. Rayitos del Sol, which provides comprehensive education and above all based on values to children between the ages of 3 and 5. The main objective of the research was to carry out an Analysis of the current Marketing Mix of the Initial Educational Institution Rayitos del Sol and to elaborate proposals for improvement for its most critical components. The specific objectives determine to identify the needs of current and potential customers, and make the budget of the monetary cost of the improvement proposal. The methodology used for the development of the research included visits to the facilities of the Educational Institution, interviews with staff at all levels, surveys of the institution's parents as well as those of the competition, observations of the environment and the Review of internal documentation as tools for data collection; Later this information was used to perform internal and environmental analysis using the tools of general analysis and management.

From the analysis of the Marketing Mix, it was found that there is a poor management of the service and promotion, in addition to the threat of direct and indirect competition that could be reflected in a decrease in enrollments. As a consequence, improvement proposals were prepared for each critical point, where the following highlights: the improvement of the organization by the management and the service provided, as well as providing new services to meet the immediate needs of external customers and loyalty to internal customers. In addition, significant improvements in the promotion of the service and take advantage of the attributes that the Educational Institution has. All this is aimed at maintaining the level of enrollment, in addition to helping the differentiation of competition for quality in service.

We made a budget of the tools to be used to maintain the promotion on a permanent basis, in addition to making recommendations at management level such as increasing salaries to teachers who are directly involved in the quality of the service.

## I. INTRODUCCIÓN

La educación es un derecho fundamental y de mucha importancia para todas las personas, permite el desarrollo de los mismos en la sociedad. La UNESCO<sup>1</sup>, organismo internacional encargado de velar por la educación, la ciencia y la cultura, adoptó a finales del 2011 una nueva clasificación internacional normalizada de la educación, donde se dividió a la educación básica por niveles: Educación de la primera infancia, educación primaria, educación secundaria baja, educación secundaria alta.

Actualmente la oferta del sector educativo en el nivel de la primera infancia la conforman instituciones públicas y privadas que son supervisadas por organismos del estado. En el Perú, la oferta de la educación de la primera infancia en los últimos 10 años se ha incrementado en un 12 por ciento, según Gisele Cuglievan<sup>2</sup>.

En el distrito de San Juan de Lurigancho, la oferta de la educación de la primera infancia está conformada por un 52 por ciento en instituciones públicas y 48 por ciento en instituciones privadas; asimismo, se encontró que el número de niños matriculados en instituciones públicas es del 55 por ciento, mientras que en instituciones privadas un 45 por ciento, según ESCALE<sup>3</sup> 2016.

---

<sup>1</sup>UNESCO, FR. 2011. Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (en línea). Paris, FR. Consultado 16 oct. 2015. Disponible en <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/isced-2011-sp.pdf>.

<sup>2</sup>Mariella Sausa, PE. 2015. Educación inicial: Faltan 27,000 maestros para educar a los niños del Perú (en línea). Perú 21. Consultado 16 de oct. 2015. Disponible en <http://peru21.pe/actualidad/educacion-inicial-faltan-27000-maestros-educar-ninos-peru-2219388>.

<sup>3</sup>Estadística de Calidad Educativa, PE. 2015. Indicadores 2011-2015 (en línea). Lima, PE. Consultado 16 mar. 2016. Disponible en <http://escale.minedu.gob.pe/indicadores2014>.

La tasa de crecimiento de la población al 2015 en el distrito de S.J.L, según la proyección del INEI de acuerdo al último censo nacional del 2007, es de 2,12 por ciento pese a que el número de hijos por familia haya disminuido; esto evidenció que se necesita una mayor cantidad de instituciones que brinden este servicio, ya que no sólo son utilizadas para fines educativos sino también como un lugar seguro donde cuidan de los niños.

“Rayitos del Sol” es una empresa del sector educación, creada en el año 2005, ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho en la urbanización de San Silvestre. Brinda el servicio de educación en la primera infancia en niños de 3 a 5 años.

El desarrollo del presente trabajo de titulación se justifica pues Rayitos del Sol ha identificado una deficiente gestión por parte de la dirección reflejada en una disminución en sus ventas en el año 2013. Dentro de la deficiente gestión encontró que no se le está dando la atención debida al diseño del servicio, la estimación de los costos y precios, la captación de alumnado y la infraestructura así como la evaluación del entorno, lo cual ha traído como consecuencia en estos años que se intensifique la rotación del personal docente y que no les permita responder a los factores externos como la competencia, de las Instituciones Educativas Públicas y Privadas de la zona quienes mejoraron en infraestructura y calidad.

Es por ello que los objetivos del trabajo de titulación fueron enfocados en atender dicha necesidad, siendo el objetivo principal realizar un análisis del Marketing Mix actual de la Institución Educativa Inicial Privada Rayitos del Sol, tomando en cuenta el estudio previo de las herramientas de análisis estratégico para identificar los componentes críticos (precio, promoción, servicio, plaza) y elaborar una propuesta de mejora.

El desarrollo del trabajo de titulación ha sido dividido por capítulos, siendo el capítulo IV el que corresponde a la revisión de literatura en donde se expone de forma organizada los elementos teóricos y la explicación de los conceptos básicos relacionados a la educación en el Perú, así como también los relacionados al Marketing de Servicios, Marketing Mix y la Cadena de Valor.

El capítulo V expone los materiales y metodología utilizados en la elaboración del trabajo de titulación, mientras que los resultados y la discusión están contenidos en el capítulo VI, dentro del cual, además, se incluye una descripción general de la empresa, los diagnósticos realizados con herramientas y la propuesta de mejora elaborada con su respectivo presupuesto de implementación. Adicionalmente las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos podrán ser encontrados en la parte final del presente documento.

## **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un Análisis del Marketing Mix actual de la empresa Institución Educativa Inicial Privada Rayitos del Sol, ubicada en el distrito de S.J.L, y elaborar una propuesta de mejora.

## **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Evaluar los componentes del Marketing Mix e identificar los más importantes de la Institución Educativa Inicial Privada Rayitos del Sol.
- Identificar las necesidades de los clientes actuales y potenciales para elaborar una propuesta de mejora.
- Realizar el presupuesto del costo monetario de la propuesta de mejora.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1. GLOSARIO DE TÉRMINOS

A continuación, se precisa un listado de terminología y conceptos que se consideran necesarios para una uniformidad de criterios durante el análisis del presente trabajo de investigación:

- **Marketing:** Es un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de fidelizarle, de forma que la empresa pueda obtener sus objetivos estratégicos (Sainz de Vicuña, 2012).
- **Marketing Mix:** El conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta (Kotler y Armstrong, 2008).
- **Servicios:** Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener resultados deseados en los propios receptores, objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables (Lovelock, 2009).
- **Mercadólogo:** Según la traducción para Latinoamérica del libro “Fundamentos de Marketing” de Kotler y Armstrong, 2008, el término mercadólogo hace referencia al sinónimo del término vendedor. Según este mismo autor, el significado de éste cubre una amplia gama de puestos.

En un extremo, un vendedor podría ser solo un tomador de pedidos, como el empleado de una tienda departamental que atiende un mostrador. En el otro extremo están los buscadores de pedidos, cuya función exige la venta creativa de productos y servicios de todo tipo, como electrodomésticos, equipo industrial, aviones, seguros, publicidad y servicios de consultoría. En ese sentido, y considerando a este último grupo (de los vendedores que realizan ventas creativas), Kotler y Armstrong definen al vendedor como la persona que actúa a nombre de una empresa y que realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de prospectos, comunicación, soporte y obtención de información (Kotler y Armstrong, 2008).

- **Benchmark:** Se considera como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de la organización que se reconocen como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales (Spendolini, 1994).
- **Planeamiento Estratégico:** Es un proceso que en la práctica debe mantener unido al equipo administrativo para traducir la misión, visión, y estrategia en resultados tangibles (Lostaunau, 2007).
- **Educación:** Es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad (Ley General de Educación, 2012).
- **Educación de la primera infancia:** La Educación de la primera infancia o educación inicial comprende dos ciclos: el I, para niños de 0 a 2 años y 11 meses; y el II, para niños de 3 a 5 años. El Ministerio de Educación enfatiza la cobertura de atención del ciclo II porque a esa edad el niño está más preparado para asistir a un espacio de socialización (Ministerio de Educación, 2015).

- Proyecto Optimist Integral: El Proyecto Optimist es de propiedad de Fomento de Centros de Enseñanza de España, representado en Perú por Escuela de Capacitación Pedagógica (ECP). Este programa aplica un método de trabajo fundamentalmente activo que estimula a los alumnos a participar como protagonistas de su propio aprendizaje, favoreciendo su autonomía y el trabajo en grupo. Promueve el trato con una actitud positiva que atiende la necesidad de seguridad de los niños y niñas, favorece la autonomía, en un ambiente de cordialidad, afecto y respeto (Escuela de Capacitación Pedagógica, 2015).

## **2.2. DEFINICIÓN DE EDUCACIÓN**

La educación es considerada un factor fundamental para impulsar el desarrollo de una sociedad, especialmente por sus efectos positivos sobre el posterior desarrollo del individuo en el mercado laboral y su mayor capacidad de generación de ingresos (Glewwe y Kremmer, 2005).

Resulta ser, además, un importante vehículo de movilidad social, gracias al cual es posible acceder a mejores oportunidades de trabajo, mayores ingresos y elevar el bienestar presente y futuro de los hogares; es por esta razón que la educación cobra una especial importancia en países con elevados niveles de desigualdad y tiene especial relevancia como instrumento de política (Beltrán y Seinfeld, 2011).

### **2.2.1. Educación en el Perú**

La educación en el Perú es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad (Ley General de educación (Ley N° 28044, 2003).

La mayoría de las Instituciones Educativas (privado y público) de nuestro país, siguen trabajando con un modelo educativo tradicional; memorístico, tal es así que organismos internacionales han declarado en emergencia la educación peruana, y alejada de la realidad, actualmente. El sistema educativo nacional atraviesa una crisis, sobre la cual encontramos muchas deficiencias a nivel organizacional, imposibilitando construir bases fuertes que ayuden a educar a los niños y jóvenes peruanos (Ministerio de Educación, 2016).

Las UGELES, que son instituciones encargadas de dirigir, coordinar, orientar y supervisar la aplicación de la política y normatividad en materia de educación, cultura y recreación de su ámbito jurisdiccional, no cumplen sus funciones ni respetan los estatutos de su conformación, además están llenas de personal que ve su empleo con absoluto desinterés, muy lejano de comprometerse con el servicio social que deben brindar (Ministerio de Educación, 2016).

El Ministerio de Educación trabaja para que el sistema escolar se oriente a una dirección, colocando los aprendizajes al centro de su preocupación, dotando a las escuelas de material educativo de calidad, pertinente a la diversidad cultural y lingüística, involucrando a los padres de familia como socios principales, priorizando las necesidades de las escuelas más pobres, y desarrollando en docentes y directores las competencias requeridas.<sup>1</sup>

La nueva política curricular en el Perú, busca consolidar un camino, iniciado hace varias décadas, para dejar atrás una enseñanza memorística y repetitiva. Se propone avanzar al logro de ocho aprendizajes fundamentales, que exigen el desarrollo de la capacidad de pensar y actuar sobre distintos campos de la realidad. Todos ellos demandan competencias en el ámbito del desarrollo personal, la ciudadanía, la comunicación, la matemática, las ciencias, el arte y el emprendimiento, así como por el desarrollo y el cuidado del cuerpo.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Ministerio de Educación, PE. 2016. Aprendizajes (en línea). Lima, PE. Consultado 16 de Oct. 2015. Disponible en <http://www.minedu.gob.pe/institucional/index.php>.

<sup>2</sup>Ministerio de Educación, PE. 2015. Aprendizajes (en línea). Lima, PE. Consultado 16 de Oct. 2015. Disponible en <http://www.minedu.gob.pe/institucional/index.php>.

En este sentido, se han desarrollado importantes iniciativas para la consolidación de la democracia y el desarrollo del país: el Acuerdo Nacional, la Ley de Bases de la Descentralización, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, la Ley Orgánica de Municipalidades y la Ley General de Educación. Esta situación derivó en una coincidencia entre los planes mundiales y las políticas de Estado del Perú.<sup>1</sup>

### **2.2.2. Educación Inicial en el Perú**

En el caso específico de la educación inicial, y a pesar de su reconocimiento casi universal, este nivel educativo ha sido relegado dentro de las políticas públicas del sector y su importancia es subestimada por los propios padres de familia. Los estudios preescolares, como cimiento del individuo en sus primeros años de vida, son sumamente importantes para el desarrollo socioeconómico del mismo. Además, recibir educación inicial influye positivamente sobre el rendimiento que se pueda presentar en grados superiores de educación, por lo que genera un círculo virtuoso de desarrollo educativo y emocional, y favorece la igualdad de oportunidades (Myers, 1992), (Currie y Thomas, 2000).

Sin embargo, la falta de interés por reforzar la oferta de educación preescolar, tanto en la presencia de centros educativos especializados como a la calidad e idoneidad del servicio, se ha traducido en un menor acceso de los niños a este nivel educativo y, aun cuando logran acceder, el impacto sobre las actividades educativas futuras es limitado. En efecto, la baja calidad educativa, así como, la escasa adecuación del servicio a las distintas realidades y necesidades de los diversos grupos sociales con características culturales específicas tan relevantes como la lengua nativa del niño y la de su madre obstaculizan su impacto (Beltrán y Seinfeld, 2011).

---

<sup>1</sup>Ministerio de Educación, PE. 2005. Plan Nacional de Educación para todos 2005 – 2015. Lima, PE. Consultado 15 de Oct. 2015. Disponible en [http://tarea.org.pe/images/PlanNacionalEPT2005\\_2015Peru.pdf](http://tarea.org.pe/images/PlanNacionalEPT2005_2015Peru.pdf).

En el Perú no sólo existen marcadas diferencias entre el sistema de educación inicial privado y público, sino que, además, los programas de educación pública se dividen en programas escolarizados y no escolarizados, con sustanciales diferencias en la calidad de sus servicios. Si bien ambos buscan el desarrollo integral de los niños y niñas, la atención escolarizada tiene un currículo oficial estructurado a cargo de docentes profesionales y los alumnos asisten los cinco días útiles de la semana. La atención no escolarizada, en cambio, tienen una metodología de trabajo más libre, a cargo de madres voluntarias de la comunidad, y los alumnos asisten únicamente cuatro días útiles de la semana, pues el último día se dedica a la supervisión de las labores (Beltrán y Seinfeld, 2011).

Debido a las diferencias evidentes de calidad incluso dentro de la oferta pública, el Proyecto Educativo Nacional al 2021 se ha planteado la reestructuración de los programas no escolarizados sobre la base de estándares de calidad de servicio, como una de las principales medidas asociadas con la política de universalización del acceso a la educación inicial formal de niños y niñas de cuatro y cinco años de edad. Esto es de especial importancia en aquellas zonas más dispersas, generalmente de mayor pobreza, que albergan poblaciones indígenas, donde se requiere hacer posible una oferta educativa que atienda las necesidades específicas de estos grupos sociales en lo que se refiere a contenidos, idioma en el que se brinda el servicio, flexibilidad de horarios, entre otras cosas (Proyecto Educativo Nacional al 2021, 2006).

### **2.2.3. Educación Inicial en el distrito San Juan de Lurigancho**

La educación inicial se rige por organismos del estado que brindan organización y designan una dirección a seguir, uno de ellos es el Ministerio de Educación. Dentro de su organigrama, se encuentran las Direcciones Regionales de Educación de Lima Metropolitana, Lima-Provincias y del Callao, que son las encargadas de supervisar a las UGELES (Ministerio de Educación, 2016).

La UGEL o Unidad de Gestión Educativa Local; según Marcos Tupayachi<sup>1</sup>, ex director de la Dirección Regional de Educación Lima Metropolitana 2011, se encarga de supervisar que sus escuelas funcionen con calidad y excelencia en beneficio de los niños, niñas y adolescentes. La Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana tiene a su cargo siete unidades de gestión educativa; entre ellas la UGEL N° 05 que tiene bajo su cargo los colegios comprendidos en los distritos de S.J.L y el Agustino. Estos antecedentes nos ayudan a evaluar de manera general el estado de la zona para beneficio de la Institución Educativa Inicial Privada Rayitos del Sol.

Según el Cuadro 1 referido al Plan Operativo Institucional<sup>2</sup> 2014 de la UGEL N° 05, basados en las proyecciones del último Censo Nacional de Población y Vivienda 2007, el porcentaje de la población de niños comprendida en el ciclo I (de 0 a 2 años) y el ciclo II (de 3 a 5 años) es de 5,5 por ciento y 5,4 por ciento a nivel UGEL N° 05, respectivamente.

**Cuadro 1: Porcentaje de la población de niños de la primera infancia**

<b>En Porcentaje</b>	<b>Perú</b>	<b>Lima</b>	<b>UGEL N° 05</b>
CICLO I	5,8	4,9	5,5
CICLO II	6	5	5,4

FUENTE: Plan Operativo Institucional 2014 de la UGEL N°05

Los datos del crecimiento poblacional a nivel UGEL indicaron que existe una suficiente demanda creciente en el distrito donde la I.E.I.P. Rayitos del Sol realiza sus operaciones.

---

<sup>1</sup>Educación en Red, PE. 2012. La función de la UGEL, es mirar que sus escuelas funcionan con calidad, (en línea). Lima, PE. Consultado 16 de mar. 2016. Disponible en <http://www.educacionenred.pe/noticia/?portada=21023>.

<sup>2</sup>UGEL N° 05, PE. 2015. Plan Operativo Institucional 2014 (en línea). Lima, PE. Consultado 16 de oct. 2015. Disponible en [http://www.ugel05.edu.pe/ckfinder/files/POI%202014\\_UGEL%2005.pdf](http://www.ugel05.edu.pe/ckfinder/files/POI%202014_UGEL%2005.pdf).

Actualmente la UGEL N° 5 comprende 2235 instituciones entre públicas y privadas distribuidas en los distritos de El Agustino y San Juan de Lurigancho. Las instituciones a su cargo son de nivel de educación inicial, primaria, secundaria, superior artísticas, pedagógica, tecnológica, entre otros (ESCALE, 2016).

Respecto al nivel inicial, la UGEL N° 5 cuenta con 1184 instituciones, dentro de ellas 969 instituciones activas pertenecen al distrito de San Juan de Lurigancho, siendo la I.E.I.P Rayitos del Sol una de ellas. Estas instituciones conforman la oferta del mercado, siendo los consumidores los padres de familia que tienen hijos entre los 3 a 5 años y los usuarios los niños. En cuanto a la demanda, en el 2016 se matricularon 50,561 niños (ESCALE, 2016).

#### **2.2.4. Legislación Regente**

- Ley General de la Educación. Ley N° 28044/2003

De acuerdo a esta ley, la educación inicial, primaria y secundaria es obligatoria. En las Instituciones del Estado es gratuita. Las universidades públicas garantizan el derecho a educación gratuita a los estudiantes que tengan un satisfactorio rendimiento académico, sin estar condicionada al nivel socio-económico del estudiante.

- Ley que modifica el artículo 36°, inciso a) Nivel de Educación Inicial, de la Ley General de Educación. Ley N° 28123/2003

De acuerdo a esta ley se modificó el primer párrafo del inciso a) del artículo 36° de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, con la siguiente redacción:

La Educación Inicial constituye el primer nivel de la Educación Básica Regular, y comprende a niños menores de 6 años y se desarrolla en forma escolarizada y no escolarizada conforme a los términos que establezca el Reglamento. El Estado asume también sus necesidades de salud y nutrición a través de una acción intersectorial. Se articula con el nivel de Educación Primaria asegurando coherencia pedagógica y curricular, conservando su identidad, especificidad, autonomía administrativa y de gestión.

- Normas técnicas para el diseño de locales escolares de Educación Básica Regular nivel inicial OINFE – MINEDU.

En la presente, se norman aspectos de diseño de infraestructura específicos para el Nivel de Educación Inicial, habiéndose estructurado de la siguiente manera: Normas pedagógicas para la programación arquitectónica, normas de espacio, criterios generales de diseño en espacios educativos y programación arquitectónica de espacios educativos.

En términos generales este documento normativo se refiere a pautas destinadas a orientar a los planificadores y proyectistas en la programación y diseño de los espacios educativos, así como en su organización funcional.

## **2.3. MARKETING DE SERVICIOS**

La estructura de la organización para la comercialización de servicios intangibles es el mismo que, o similar a la comercialización de productos tangibles. El producto tal como se utiliza en las definiciones se puede leer en el sentido de los servicios también. Asimismo, la producción de término se refiere a la fabricación, el montaje, u otro medio de la creación de un producto tangible, mientras que la operación de plazo comúnmente se refiere a las funciones que suministran un servicio intangible. Por lo tanto, cuando se sustituye el servicio para el producto en una definición, se puede también sustituir las operaciones para la producción (Asociación Americana de Marketing, 2016).

### **2.3.1. Educación como Servicio**

Al analizar los mecanismos de elección y decisión para una oferta educativa determinada, ya sea por parte de los padres o de los alumnos, se puede afirmar que la educación entra en pleno en la categoría de servicios de compra reflexionada. Esto significa que en la elección de una institución educativa existe un riesgo percibido originado en la expectativa de calidad y continuidad del servicio educativo (riesgo funcional), su valor percibido y la capacidad de poder enfrentarlo (riesgo económico), y las consecuencias de la decisión en el grupo de pertenencia (riesgo social). Asimismo, existe un proceso de comparación entre las diferentes ofertas educativas, según el que preferirá aquella que se acerque más a las expectativas y dé mejor respuesta a los riesgos percibidos en términos de calidad (recomendada y esperada), precio (matrícula, pensiones mensuales, materiales), y otros motivos que van desde la cercanía a la Institución hasta el viaje de egresados (Sovero, 2010).

El servicio educativo reúne las actividades de carácter intangible aplicadas a que los usuarios incorporen efectivamente conocimientos y habilidades útiles para su crecimiento personal (Sovero, 2010).

Así mismo, el servicio educativo es considerado como el más puro de los servicios, dadas sus netas características de intangibilidad, inseparabilidad entre producción y consumo, heterogeneidad de la prestación y caducidad en el tiempo (Sovero, 2010).

### 2.3.2. Los niveles del Servicio Educativo

Desarrollar un servicio educativo adecuado requiere comprender las necesidades y expectativas al mercado que está dirigido para ello, vamos a analizar los diferentes niveles de la concepción de un servicio.

Según Sovero, 2010 los niveles de concepto de servicio educativo son 4:

- Servicio Genérico o Esencial: El nivel básico incluye los aspectos globales y elementales del servicio: A quién va dirigido, qué necesidades se propone satisfacer y qué beneficios puede brindar (Sovero, 2010).
- Servicio Perceptible: Corresponde a cómo los mercados perciben el servicio ofrecido, sus características y beneficios, la calidad traducida en sus dimensiones específicas: confiabilidad (de la institución y su personal), capacidad de respuesta (continuidad del servicio educativa), seguridad (funcional, física, económica, emocional), empatía (pedagógica y participativa), y elementos tangibles (instalaciones e infraestructuras) (Sovero, 2010).
- Servicio Aumentado: Superar las expectativas de padres y alumnos significa alcanzar la excelencia educativa. Esto es posible cuando se ofrecen servicios “extras” que sorprendan a la demanda y que a su vez diferencien a la institución en el mercado educativo (Sovero, 2010).
- Servicio Potencial Actual o Futuro: Son aquellos servicios que ofrecen un alto potencial de mercado por lo cual la instalación debe analizarlos al momento oportuno de su implementación (Sovero, 2010).

### 2.3.3. El ciclo de vida de un servicio educativo

La educación no es un concepto estático. Los servicios educativos evolucionan en el tiempo al ritmo de las necesidades de sus beneficiarios. Los currículos actuales difieren mucho de aquellos de hace un siglo atrás. La tecnología didáctica, los avances de los medios de comunicación, las transformaciones metodológicas, han revolucionado el proceso de enseñanza – aprendizaje; así, ciertos currículos y modalidades se mantienen, otros desaparecen, otros más son rediseñados. El concepto de ciclo de vida está vinculado en este caso al tiempo de vigencia de un currículo, aunque algunas veces también abarca a la institución misma (Sovero, 2010).

Sovero, 2010, indica que nadie puede predecir el futuro de un nuevo servicio, pero si es posible identificar las etapas por las que atravesará. Las mismas son, como para los seres vivos:

- **Introducción:** Con el lanzamiento (nacimiento) de un nuevo programa educativo, comienza su introducción en el mercado (Sovero, 2010).
- **Madurez:** La institución comienza a percibir una merma progresiva en las matriculaciones, ya sea por desactualización, mayor competencia con mejores servicios, el efecto de la moda, u otros factores de incidencia como la caída de la calidad del servicio por matrículas que exceden la capacidad del establecimiento: es el momento oportuno para rediseñar y actualizar los programas, o bien discontinuarlos para dar lugar a nuevas propuestas (Sovero, 2010).
- **Declinación:** En la etapa de declinación el servicio educativo implementado ya casi no tiene demanda, y los costos de mantenerlo exceden los ingresos que generan. En este estadio, la institución educativa deberá tomar la decisión de redefinir el programa de acuerdo a las necesidades del mercado, o bien discontinuarlo para desarrollar nuevos servicios (Sovero, 2010).

## **2.4. MARKETING MIX**

El Marketing Mix consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “Cuatro P’s”: Producto, precio, plaza y promoción (Kotler y Armstrong, 2008).

Marketing Mix es el uso selectivo de las diferentes variables de marketing para alcanzar los objetivos empresariales (Muñiz, 2014).

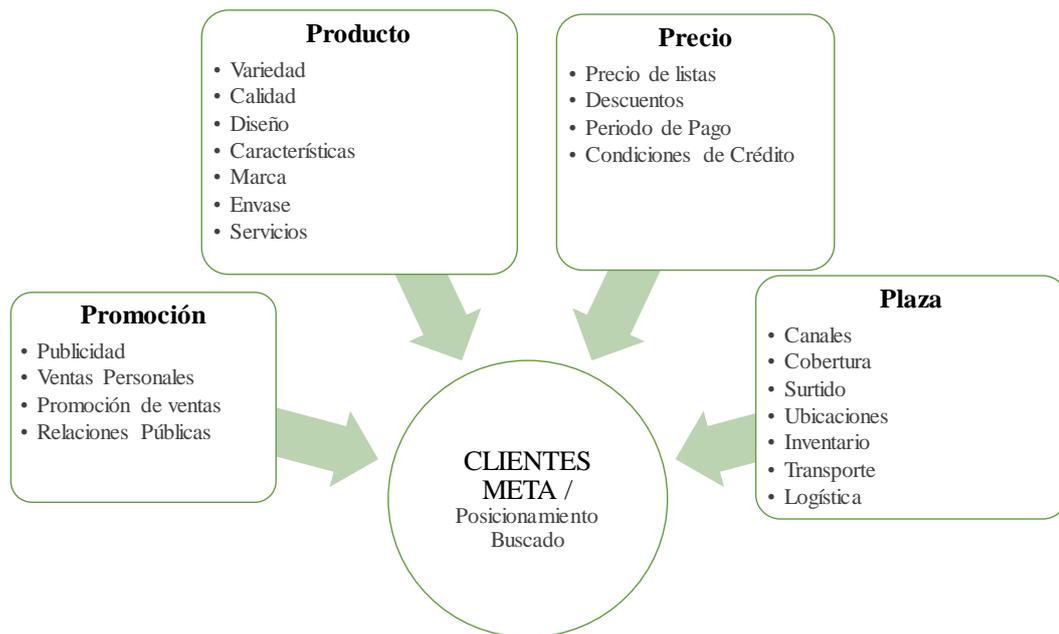
Marketing Mix es la combinación de las variables de marketing controlables que la empresa utiliza para perseguir el nivel deseado de las ventas en el mercado objetivo (Asociación Americana de Marketing, 2015).

### **2.4.1. Variables del Marketing Mix**

Según Kotler y Armstrong (2008), la Mezcla de Marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las muchas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”: producto, precio, plaza y promoción.

- Producto se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.
- Precio es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.
- La plaza comprende las actividades de la empresa que ponen al producto a disposición de los consumidores meta.
- La Promoción comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.

**Figura 1: Las Cuatro P's de la Mezcla de Marketing**



FUENTE: Kotler y Armstrong (2008)

Un programa de marketing eficaz fusiona todos los elementos de la Mezcla de Marketing en un programa coordinado y diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa al entregar valor a los consumidores. La Mezcla de Marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa utiliza para establecer un posicionamiento firme en los mercados meta (Kotler y Armstrong, 2008).

Algunos críticos opinan que las Cuatro P's corren el riesgo de omitir o relegar ciertas actividades importantes. Por ejemplo, preguntan: “¿Dónde están los servicios?” El hecho de que no comiencen con P no justifica su omisión. La respuesta es que servicios tales como los bancarios, de aerolíneas, y de venta al detalle, también son productos. Podríamos llamarlos productos de servicio (Kotler y Armstrong, 2008).

“¿Dónde está el envasado?”, podrían preguntar los críticos; el mercadólogo contestaría que se incluye al envase como una de tantas decisiones de producto. En síntesis, muchas actividades de marketing que parecen haber quedado fuera de la Mezcla de Marketing están incluidas dentro de una de las Cuatro P’s. La cuestión no es si debe haber cuatro, seis o diez P’s, sino qué marco de referencia resulta más útil para diseñar programas de marketing (Kotler y Armstrong, 2008).

No obstante, hay otra preocupación que sí es válida: el concepto de las Cuatro P’s se refiere a la visión del mercado desde la perspectiva del que vende, no de la del que compra. Desde el punto de vista del comprador, en esta época de relaciones con el cliente, una mejor forma de describir las Cuatro P’s podría ser conforme a las cuatro C: Cliente complacido, costo para el cliente, conveniencia y comunicación (Kotler y Armstrong, 2008).

Así, mientras los mercadólogos consideran que venden productos, los clientes consideran que compran valor o soluciones para sus problemas. Y a los clientes les interesa algo más que el precio; les interesa el costo total de obtener, usar y desechar un producto. Los clientes quieren poder conseguir el producto o servicio con el máximo de conveniencia. Por último, desean comunicación bidireccional. Los mercadólogos harían bien en estudiar primero a fondo las Cuatro C’s y luego basar en ellas las Cuatro P’s (Kotler y Armstrong, 2008).

## 2.5. LA CADENA DE VALOR

De acuerdo con Kaplinsky (2010), la “Cadena de Valor” describe la variedad total de actividades requeridas para conducir un producto o servicio desde su concepción, hasta la entrega al consumidor, la disposición y el desecho final a través de diversas fases intermedias de producción, involucrando combinaciones de transformación física y los insumos de diferentes servicios de productores.

Según Porter, 1985, una empresa puede ser representada por medio de la Cadena de Valor de la figura 2. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades.

**Figura N° 2. La Cadena de Valor de Porter**



FUENTE: Porter (1997)

En la figura 2 se muestra la Cadena de Valor de Porter, 1997; ésta se divide en actividades primarias, de apoyo y margen, a saber:

Las actividades primarias son: (1) logística interna o traer materiales al negocio; (2) operaciones, o transformar los materiales en productos terminados; (3) logística externa, o envío de los productos terminados; (4) marketing, incluyendo ventas, y (5) servicio. Los departamentos especializados manejan las actividades de apoyo: (1) abastecimiento, (2) desarrollo tecnológico, (3) administración de recursos humanos, e (4) infraestructura de la empresa. (La infraestructura incluye los costos de gestión general, planificación, finanzas, contabilidad, y asuntos legales y de gobierno).

### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. MATERIALES**

Los materiales utilizados en la recolección de datos y elaboración del trabajo de investigación fueron los siguientes:

- Laptop TOSHIBA L745-SP4146CL, equipada con Microsoft Office 2013.
- Impresora HP 3150 Series.
- 2 USB de 8 GB marca KINGSTON.
- Hojas Bond
- Grabadora
- Cámara Digital

Adicionalmente se utilizó lo siguiente:

##### **3.1.1. Normas**

Los fundamentos<sup>1</sup> legales fueron extraídos de las siguientes normativas<sup>2</sup>:

- Ley General de educación (Ley N° 28044).
- Ley que modifica el artículo 36°, inciso a) Nivel de Educación Inicial, de la Ley General de Educación. Ley N° 28123/2003.

---

<sup>1</sup>Organización de Estados Iberoamericanos, ES. 2015. Educación Inicial – Información por país, (en línea). Madrid, ES. Consultado 20 de oct. 2015. Disponible en <http://oei.es/inicial/legislacion/>

<sup>2</sup>Ministerio de Economía y Finanzas, PE. 2015. Normas de Educación, (en línea). Lima, PE. Consultado 23 de oct. 2016. Disponible en [http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/normas\\_edu\\_info.html](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/normas_edu_info.html).

- Normas Técnicas para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular – Nivel Inicial aprobada por Resolución Ministerial N° 0252 – 2011 – ED.

### **3.1.2. Documentos de la Empresa**

- Descripción de Funciones
- Reglamento Interno
- Documentos internos de la empresa

### **3.1.3. Cuestionarios y entrevistas**

- Encuestas
- Entrevistas
- Reuniones de Coordinación

### **3.2. METODOLOGÍA**

Según Hernández, Fernández y Batista (2003), el presente trabajo de investigación es un estudio No experimental-descriptivo.

La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Mientras que la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Según Ávila (2006), el presente trabajo es un estudio No experimental-descriptivo.

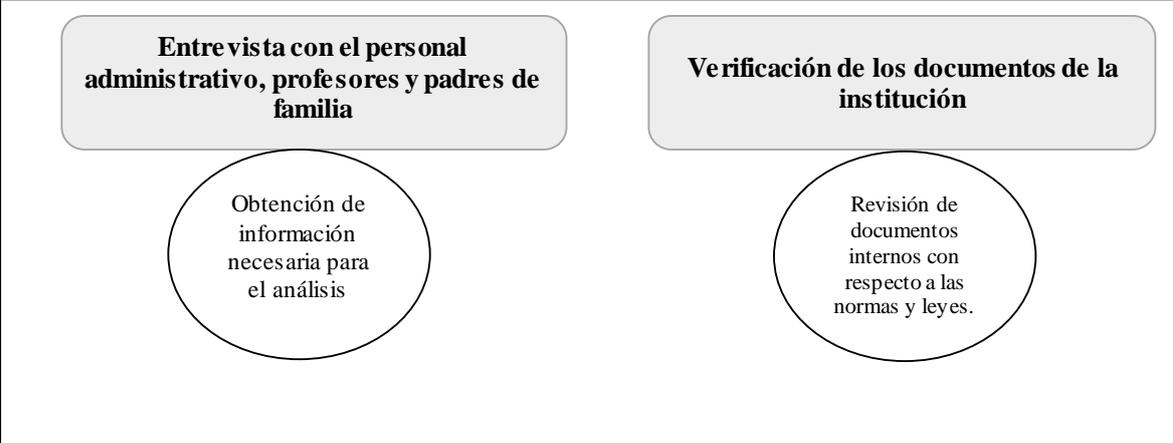
La investigación no experimental se puede clasificar por periodos de tiempo; transeccional y longitudinal. La presente investigación se ubica en la clasificación transeccional, que se utilizan con objetivo de tipo exploratorio o descriptivo para el análisis de la iteración de las variables en un tiempo específico (Ávila, 2006).

A continuación, se muestra esquemáticamente la secuencia de actividades que se siguió para desarrollar el presente trabajo de titulación.

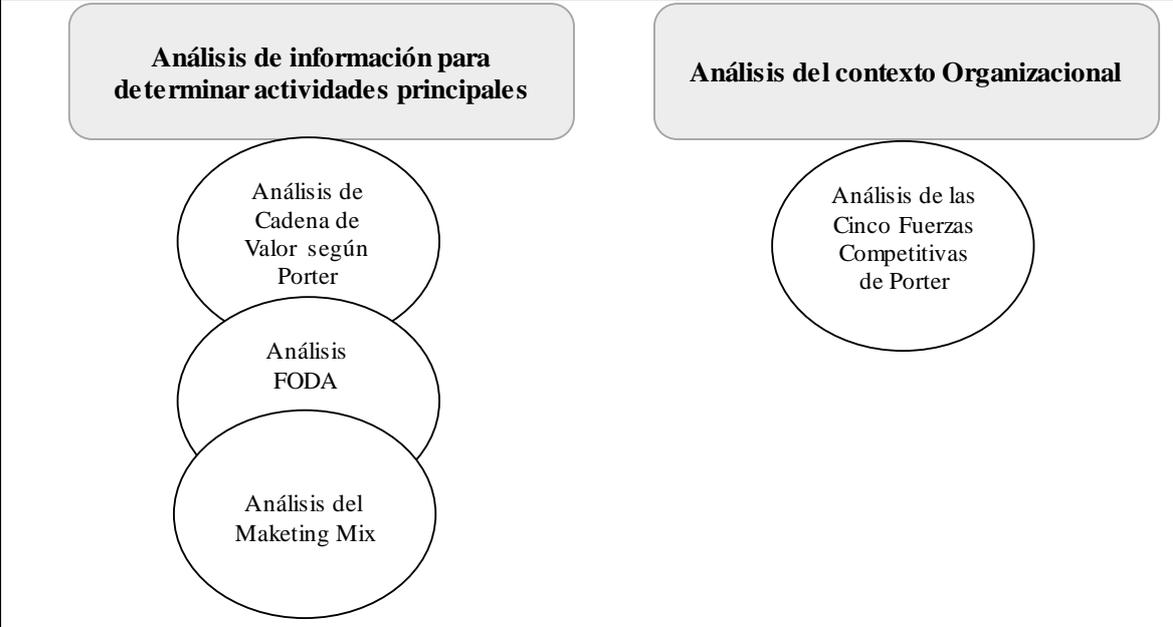
**ENTREVISTA CON LA DUEÑA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**



**1.- VISITA A LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y TOMA DE DATOS**



**2.- ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN**



**3.- DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA DEL MARKETING MIX**



**CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y REDACCIÓN FINAL**

**Figura 3: Esquema de la metodología de Investigación**

### **3.2.1. Entrevista con la propietaria de la institución educativa**

Se concertó una reunión en las instalaciones de la I.E.I.P Rayitos del Sol, donde se entabló una conversación con la propietaria y la directora de la institución con el fin de informar sobre los objetivos del trabajo y los beneficios que se obtendrán. Adicional a ello, se pudo obtener información preliminar sobre el diagnóstico de la situación del colegio.

### **3.2.2. Visita a la institución educativa y toma de datos**

Se realizaron visitas periódicas a la instalación para concretar la toma de datos de la situación actual de la institución. Se entrevistó al personal administrativo, profesores y algunos padres de familia; asimismo, se revisó la documentación interna del colegio como el Reglamento Interno que incluye la descripción de las funciones del personal.

### **3.2.3. Análisis de las condiciones iniciales de la institución**

Usando las herramientas de gestión descritas líneas abajo, se analizó la información recopilada de las visitas realizadas y de la documentación interna encontrada. Adicionalmente, se analizó el contexto organizacional y los componentes del Marketing Mix, lo que nos permitió proponer la mejora en la gestión de la institución educativa.

### **3.2.4. Herramientas de Análisis Estratégico**

En el Cuadro 2, se muestran las herramientas que se utilizaron. El orden en el que se encuentran indica que una herramienta se relaciona inmediatamente con la siguiente, permitiendo realizar la caracterización de la empresa, establecer una línea base y efectuar el análisis correspondiente de la situación actual que permita la elaboración de las propuestas respectivas.

**Cuadro 2: Aspectos generales y herramientas a utilizar**

<b>Aspectos o herramientas</b>		<b>Fuente de referencia</b>
Aspectos Generales	Ubicación de la Empresa	Elaboración propia basada en documentación de la institución.
	Régimen al que pertenece	Elaboración propia basada en documentación de la institución.
	Actividad Económica	Elaboración propia basada en documentación de la institución.
Herramientas de Gestión	Análisis de la Cadena de Valor	Michael Porter (1985)
	Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas	Michael Porter (1987)
	Análisis	David (2003)
	Matriz EFE	
	Matriz EFI	

FUENTE: Elaboración propia

En el Cuadro 3, se presentan las mismas herramientas, pero esta vez se clasifican precisando su funcionalidad desde el punto de vista del planeamiento estratégico. Esta clasificación permite ampliar la visión de la investigación no experimental.

**Cuadro 3: Clasificación de las herramientas a utilizar**

<b>Herramientas</b>	<b>Clasificación de la herramientas</b>
Análisis de la Cadena de Valor	Diagnóstico
Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas	Diagnóstico
Análisis FODA	Planeamiento /Estratégica
Matriz EFE	Planeamiento /Estratégica
Matriz EFI	Planeamiento /Estratégica

FUENTE: Elaboración propia

a. Análisis de la Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor de la institución Rayitos del Sol consistió en la identificación y descripción de las actividades primarias y las actividades de apoyo según Porter, citado por Kotler y Keller (2012), que generan valor al cliente final. Posteriormente, los procesos principales relacionados a estas actividades también fueron descritos. Estos procesos son:

- Proceso de Matrícula
- Proceso de enseñanza - aprendizaje
- Proceso de supervisión
- Proceso de servicio post venta

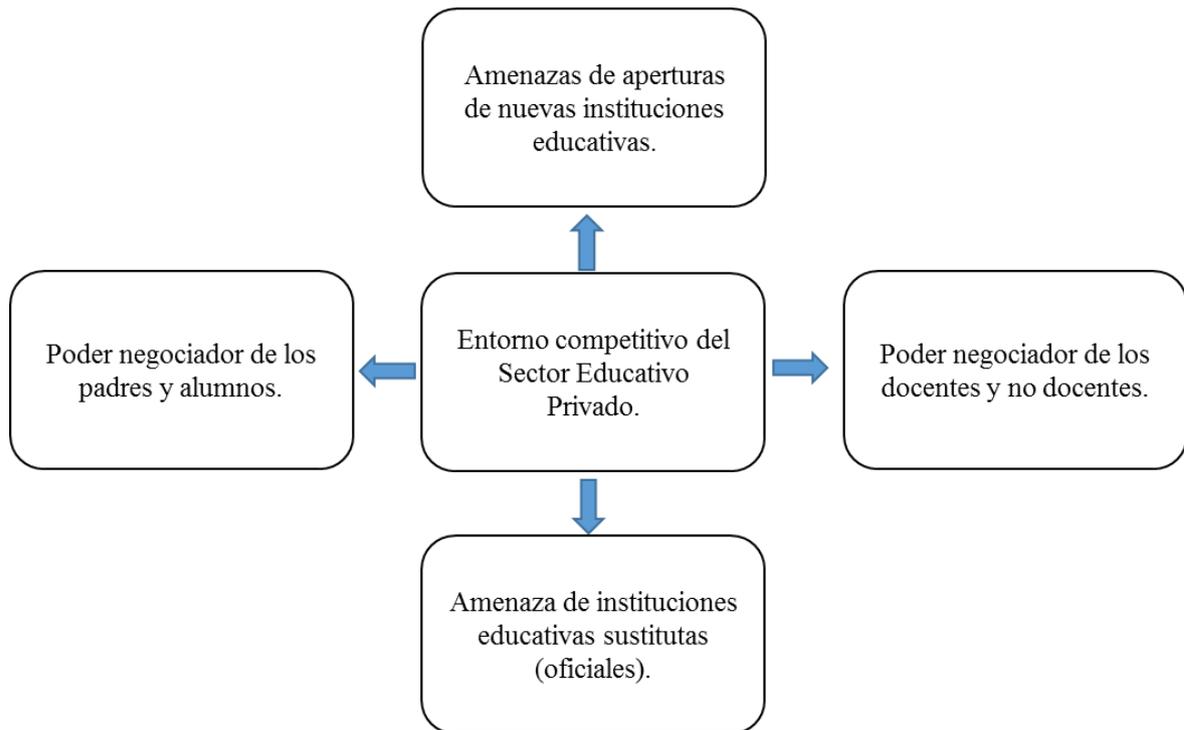
b. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas

A través de la información obtenida de la Propietaria y la Directora de la institución educativa, así como de la documentación interna, además de un pequeño estudio del sector mediante encuestas y entrevistas, se llevó a cabo el análisis de la Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter (1987): Amenaza de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y amenaza de los productos sustitutos.

Para el diagnóstico de la gestión de la institución, se consideró el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter direccionado al sector educativo<sup>1</sup>, siendo estas: Poder de negociación de los padres y alumnos, competencia entre las instituciones educativas del sector, amenaza de los servicios educativos sustitutos, amenaza del ingreso al sector de nuevas instituciones educativas, y poder de negociación de docentes y no docentes.

---

<sup>1</sup>Manes, J. 2005. Gestión Estratégica para Instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Segunda Edición. Granica. Buenos Aires. P 26.



**Figura 4: Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter**

**Fuente: Manes (2005)**

c. Análisis FODA

Con ayuda de los padres de familia, la directora, la propietaria y los profesores, además de las opiniones de los clientes actuales, se procedió a describir las características de la institución educativa inicial particular Rayitos del Sol las cuales sirvieron para realizar el análisis FODA, donde se identificaron tanto las Fortalezas y Debilidades de la institución como las Oportunidades y Amenazas en el entorno (David, 2003).

Una vez identificados estos factores se pudo elaborar la Matriz FODA, donde se resume la situación actual del colegio, lo cual permitirá dar un mejor panorama para generar las propuestas del Marketing Mix.

d. Matriz EFE

Para la elaboración de la matriz EFE, fue necesario determinar los factores críticos del éxito relacionados al entorno de la institución, es decir, las oportunidades y amenazas. Esta información, se obtuvo del análisis FODA por lo que se procedió a clasificar y asignar valores a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la Institución Educativa Inicial Privada Rayitos del Sol. Asimismo, se obtuvieron ponderaciones según el peso del mercado educativo en el que se clasificó (David, 2003).

e. Matriz EFI

Luego de haber realizado la matriz EFE, se identificaron los factores internos críticos del éxito, es decir, las fortalezas y debilidades. De igual manera que en la matriz anterior, estos factores se obtuvieron del análisis FODA, los cuales también se clasificaron, ponderándolos según su peso asignado, y valoraron de acuerdo al grado de incidencia en el éxito de la institución (David, 2003).

### **3.2.5. Desarrollo de las propuestas de mejora**

Se elaboraron las propuestas de mejora gracias al diagnóstico de la gestión, basados en las herramientas del análisis estratégico, y al análisis del Marketing Mix de la institución educativa Rayitos del Sol.

### **3.2.6. Consolidación de la información y redacción final**

Finalmente, se realizó la consolidación de la información y de las propuestas en la redacción final del trabajo de titulación.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este capítulo se presenta los principales hallazgos del estudio realizado mediante observación y búsqueda de información en diversos documentos e información de organizaciones vinculadas a Instituciones Educativas.

### **4.1. LUGAR DE EJECUCIÓN**

El presente trabajo de investigación se realizó en la Institución Educativa Inicial Privada Rayitos del Sol. La institución tiene como domicilio legal Jirón Ricinos 739, Urb. San Silvestre, distrito de San Juan de Lurigancho, provincia Lima, departamento Lima, durante los periodos 2015-2016.

## 4.2. ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA RAYITOS DEL SOL

Al ser esta investigación de tipo descriptiva, es decir, orientada a la realidad tal como se presenta, se procede a describir algunas características fundamentales de la institución educativa.

**Cuadro 4: Resumen de los aspectos generales de la Institución Educativa**

<b>Extensión</b>	Cuenta con 123.2 m <sup>2</sup>
<b>Características de la ubicación</b>	Se encuentra dentro de una urbanización y frente a un parque, en el distrito de San Juan de Lurigancho.
<b>Fundación</b>	Fue creada por R.D. N° 0765 del 03 de febrero del 2005
<b>Estilo de liderazgo</b>	Autocrático
<b>Rubro</b>	Educación
<b>Régimen Laboral</b>	Régimen Laboral Especial contemplado en la Ley N° 28015
<b>Tipo de Empresa</b>	Unipersonal
<b>Ingreso Anual (2015)</b>	227,664 soles
<b>Estructura Organizacional</b>	Cuatro empleados en el área administrativa y nueve en el área operativa.
<b>Segmento Objetivo</b>	Padres de familia con un nivel socioeconómico C, que tengan hijos menores de 3 a 5 años de edad.

FUENTE: Elaboración propia

### 4.2.1. Ubicación

Inicialmente, la propietaria de la institución adquirió un terreno con un primer piso construido para establecer su vivienda. Años más tarde, se construyeron dos pisos adicionales. En el año 2005, la propietaria decidió poner un negocio en el rubro de educación. Actualmente, la oficina administrativa y el lugar de operaciones se encuentran en la misma ubicación física, Jr. Ricinos 739.

La institución educativa se encuentra entre tres avenidas principales: Av. Las Flores de Primavera, Av. Los Jardines y Av. Próceres de la Independencia. Está ubicada en una zona residencial, es así que en algunas ocasiones se tiene inconvenientes con los vecinos al realizar actividades en los exteriores de la institución. Estar en esa posición le es poco provechoso ya que le impide acceder a ampliaciones en el local con facilidad, debido a que la mayoría de casas aledañas están habitadas y muchas no están disponibles para compra.

Con respecto a la infraestructura, al ser un predio comprado para fines de vivienda en un principio, no estuvo diseñada para ser una institución educativa, por lo que se tuvo que realizar modificaciones al predio con el objetivo de disponer de aulas e infraestructura necesaria, pero el espacio limitado imposibilita poder cumplir estrictamente con las medidas mínimas establecidas por la OINFE<sup>1</sup>.

Rayitos del Sol cuenta con tres pisos y 12 ambientes, entre los cuales tres son salones. En el primer piso hay dos aulas destinadas para los más pequeños, dos servicios higiénicos, un salón de computación y dos espacios recreativos, uno a la entrada y otro al fondo. En el segundo piso, se encuentra el salón de 5 años, el módulo de atención, un servicio higiénico, área de espera, área psicomotriz, el ambiente de la directora y psicóloga, y una terraza. En el tercer piso se encuentra el patio, un servicio higiénico y dos áreas de depósitos.

---

<sup>1</sup>Ministerio de Educación, PE. 2016. Norma Técnica Inicial 2006 (en línea). Lima, PE. Consultado 26 de ago. 2016. Disponible en [http://www.minedu.gob.pe/oinfe/xtras/NormaTecnica\\_Inicial\\_ago2006.pdf](http://www.minedu.gob.pe/oinfe/xtras/NormaTecnica_Inicial_ago2006.pdf)



Si bien es cierto que se realizaron los arreglos a la infraestructura, las medidas de seguridad no fueron tomadas en cuenta con rigor, los niños de 5 años fueron ubicados en el segundo piso lo cual puede incurrir en accidentes al bajar las escaleras cuando lo ideal hubiera sido estar en la primera plana.

Sus ambientes son confortables y limpios, lo que permite una buena relación entre alumnos y docentes. Las 3 aulas son ventiladas e iluminadas con luz natural, todas dan a una ventana para el exterior. Adicionalmente, disponen de servicios básicos como drenajes, alumbrado, tomas de agua, señalizaciones, etc.

Lo que se observa, a comparación de otras instituciones, es que Rayitos del Sol no cuenta con barandas de protección para la salida de sus niños. Estas deben ser ubicadas hasta donde permita la salida adecuada de los usuarios y pintadas de color que garantice su visibilidad.

Finalmente, obedece a las normas de defensa civil en base a la seguridad de la infraestructura como el cumplimiento de tener aparatos de ayuda para algún caso de peligro o siniestro.

Según el libro “La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de Mercado y Palmerín” (2007), y según la norma técnica impuesta por el Ministerio de Educación, en lo referente a ubicación y emplazamiento al local educativo, la institución, al no planificarse como una infraestructura educacional, brinda inconvenientes. La edificación vertical no permite expansión por cuestiones de seguridad ya que sugiere instalar salones en pisos superiores que ponen en riesgo a los niños limitando a la institución a generar mayores ingresos por matrícula. Por otro lado, se aprovecha la existencia del parque ubicado al frente de la institución para hacer actividades recreativas fuera del plantel.

La calle está delimitada por rejas de seguridad que permiten minimizar el riesgo de robos y la concurrencia de autos que pongan en peligro a los niños. Esto indica que la ubicación contribuye con el crecimiento de la empresa, porque cuenta con los servicios necesarios, vías de comunicación accesibles y acercamiento al mercado.

#### **4.2.2. Personal**

Luego de la entrevista con la propietaria de la institución educativa (Ver anexo 12), el personal administrativo y lo verificado en las visitas, se puede realizar algunas aseveraciones:

- La empresa cuenta con trece trabajadores, cuatro pertenecen al área administrativa y nueve al área operativa. El clima laboral es algo tenso con malas relaciones interpersonales y presión de trabajo. Existe mucha desmotivación y una alta rotación de personal en el área operativa.
- En la Institución Educativa no se tiene diseñado un organigrama impreso donde se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, sin embargo, ésta información se hace evidente en la práctica pedagógica diaria, estableciéndose como máxima autoridad y jefe inmediato a la dueña y directora del plantel, respectivamente. Cuando un nuevo empleado ingresa a laborar se le realiza un recorrido institucional e indica verbalmente las funciones a realizar, esto de acuerdo al Reglamento Interno.

**Cuadro 5: Funciones del personal de la Institución Educativa**

<b>Puesto</b>	<b>Funciones según Reglamento Interno</b>	<b>Funciones Reales</b>
Propietaria/Promotora	Define el plan estratégico de la Institución Educativa garantizando una institución sólida en la formación de niños. Brinda una estructura adecuada y vela por el buen cumplimiento de la gestión institucional, conformando el equipo de evaluación en la selección personal.	Funciones derivadas a la directora, actualmente ausente en la coordinación
Directora	Gestión administrativa y técnico – pedagógico. Realiza la supervisión educativa y el control del personal.	Cumple funciones de docencia y de promotoría
Docentes/Auxiliares	Materializar la acción educativa; orientar y conducir adecuadamente a los educandos, con una pedagogía humanista, activa y vivencial, con eficiencia y eficacia; y fomentar el trabajo en equipo creando un clima favorable para el buen desempeño educacional.	Sus funciones son las mismas del Reglamento Interno.
Psicóloga	Orientar al educando en sus problemas básicos y complementarios; detectar casos y problemas de los alumnos; participar de las actividades del calendario cívico y escolar tanto a nivel de aula como a nivel de IEIP; y evaluar permanentemente el desarrollo psicopedagógico de los educandos.	Sus funciones son las mismas del Reglamento Interno.
Administrativos	Apoyar el trabajo administrativo de la Institución; guardar confidencialidad sobre aspectos importantes del Centro Educativo; e informar directamente el manejo económico a la promotora.	Realizan labores de auxiliares y de mantenimiento.
Personal de mantenimiento	Adecuado mantenimiento y conservación de las instalaciones de Rayitos del Sol y mantener estrecha comunicación con la Dirección y el personal de la I.E.I.P.	Sus funciones son las mismas del Reglamento Interno.

FUENTE: Elaboración propia

- Según el Reglamento Interno 2016 de la institución, la estructura orgánica de la organización comprende lo siguiente: Órgano Directivo, el cual está conformado por la directora; Órgano Técnico Pedagógico, el cual lo conforma el personal docente; Órgano de Asesoramiento, el cual lo conforma la psicóloga; Órgano de Apoyo, el cual lo conforma el personal administrativo y de servicios; y el Órgano de Participación, el cual está integrado por los Padres de Familia quienes como familia, constituyen el núcleo fundamental de la sociedad, responsables en primer lugar, de la educación integral de sus niños.
- Se presentan incongruencias sobre lo planificado en el Reglamento Interno y las verdaderas funciones que realizan el personal de la institución educativa. En el anterior cuadro se verifican las diferencias en algunos puestos.
- Las multifunciones son utilizadas para reducir costos, en la alta dirección como en administrativos. En los últimos dos años, la promotora ha delegado sus funciones a la directora debido al poco tiempo que le dedica a la institución por temas personales. En el caso administrativo, la secretaria realiza las funciones de auxiliar de reemplazo cuando se requiere.

### **4.2.3. Actividades**

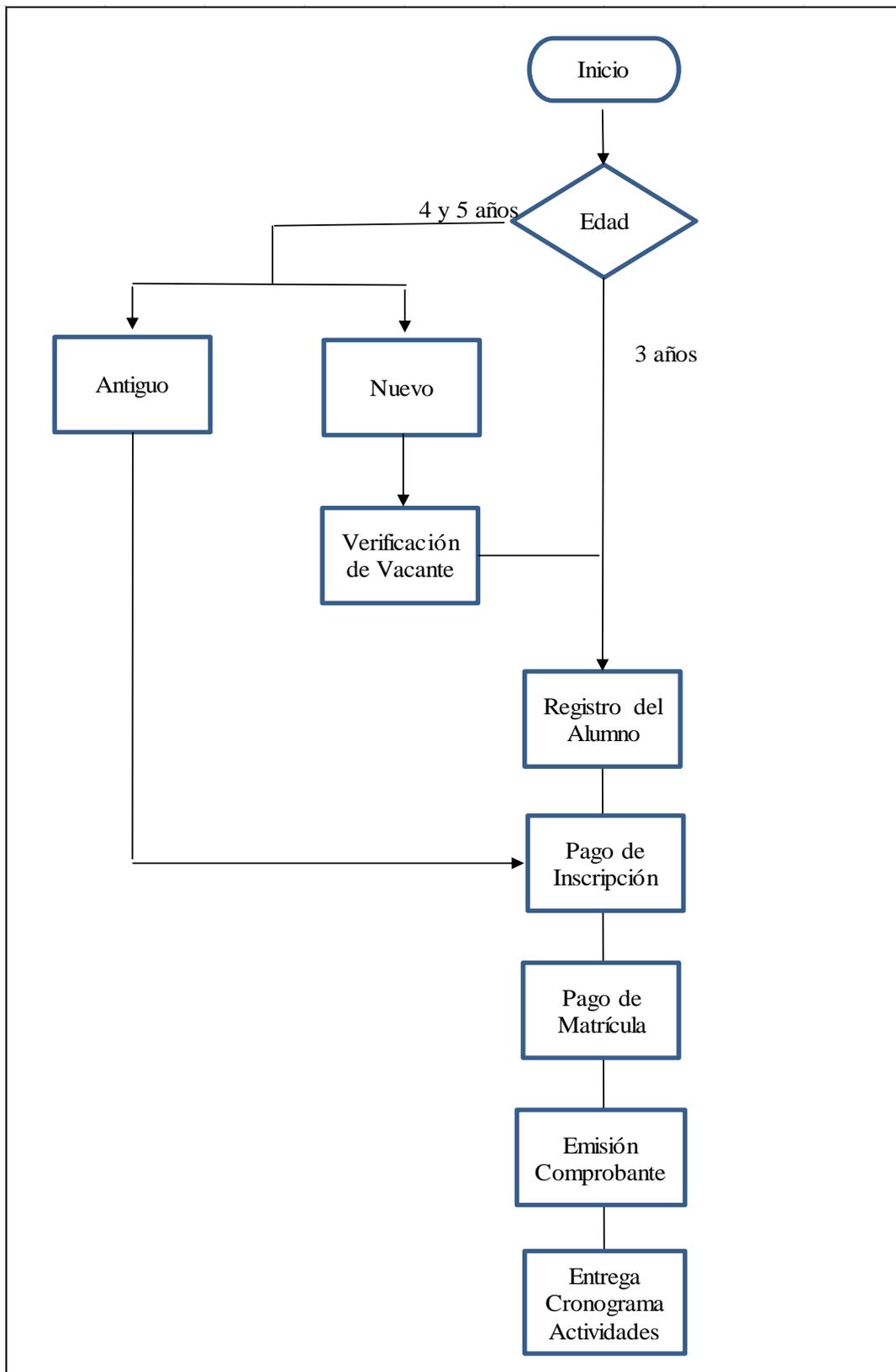
La institución educativa es propiedad de la señora Cecilia de María Valenzuela Cruzatti, identificada con el número de DNI 09085487, quien tributa como persona natural con negocio, teniendo el número de RUC 10090854874. Administra la I.E.I.P a través de la directora del plantel, la Lic. María Adela Mendoza Reyes, quien es la representante legal de la institución; además, goza de gran trayectoria y es conocida dentro de la UGEL, que hacen que la I.E.I.P Rayitos del Sol sean ejemplo de calidad educativa.

#### **Captación de Alumnado**

La actividad de captación de alumnado se la designan a la propietaria de la institución educativa que hace a la vez de promotora. Según lo verificado, utilizan promoción boca a boca, con ello contacta a los padres de familia que son los que recomiendan el servicio a nuevos clientes. Debido al incremento reciente en la mejora de la calidad e infraestructura educativa de las instituciones públicas y al incremento en la oferta de instituciones privadas, se elaboraron dípticos como medio de promoción, estos se realizan sin un plan de marketing establecido y es entregado por la secretaria en las instalaciones de la institución a los padres de familia que van a recibir información para matricular a sus niños.

#### **Proceso de matrícula**

Se muestra el proceso de matrícula en la siguiente figura:



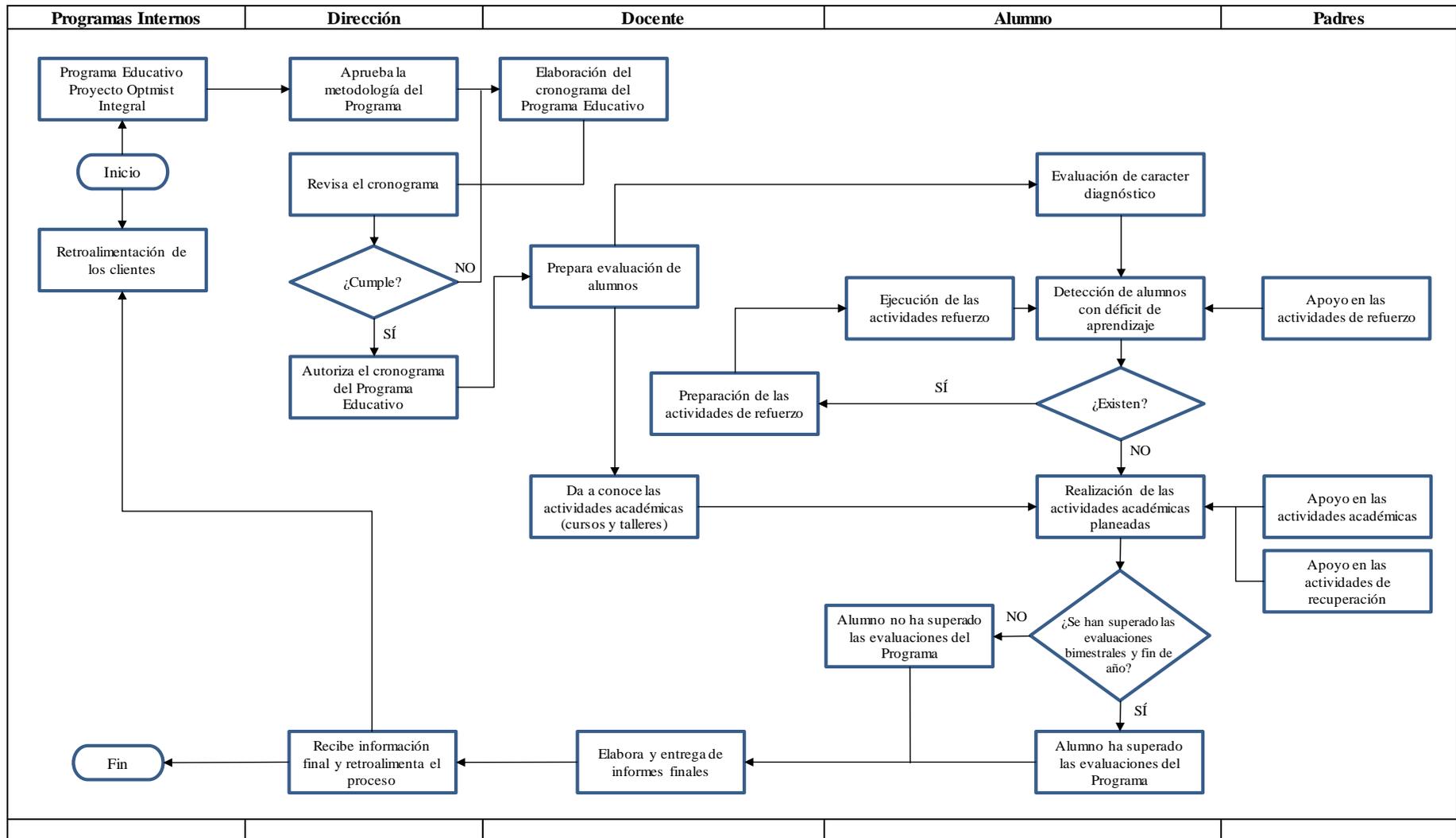
**Figura 6: Proceso de matrícula de la Institución Educativa.**

Una vez captados los nuevos clientes, el área administrativa procede a realizar el siguiente papeleo:

- **Inscripción del niño.** Se originan dos situaciones, la matrícula de niños de tres años, cuyos padres recién ingresan a la institución educativa y la inscripción de niños de cuatro y cinco años que pueden ser nuevos o que continúan del año anterior. Para la inscripción de los clientes nuevos, antes se verifica la disponibilidad de vacantes ya que se le da prioridad a los que se inscribieron el año pasado. El proceso de inscripción sigue normal para los demás, registrando los datos del niño o actualizándolos de ser el caso; además, se realiza el cobro de S/. 215.00 soles por concepto de inscripción.
- **Pago de matrícula.** Se realiza el cobro de la matrícula establecida por la institución y se le informa al padre las fechas de pago de la pensión. Adicionalmente, se informa el pago de los uniformes y útiles escolares.
- **Emisión de comprobante.** Se emiten los comprobantes de pago al padre de familia.
- **Entrega del cronograma de actividades.** Se entrega un cronograma de las actividades, reuniones, escuela de padres y evaluaciones que se realizarán durante el año escolar.

### **Proceso de Enseñanza-Aprendizaje**

El proceso de enseñanza-aprendizaje se explica en la siguiente figura.



**Figura 7: Proceso de Enseñanza y Aprendizaje de la Institución Educativa.**

El proceso de Aprendizaje-Enseñanza de la institución involucra cinco componentes: programas internos, dirección, docentes, alumnos y padres que realizan actividades para la búsqueda del cumplimiento de objetivos. Dentro de cada actividad hay responsables e involucrados.

a. Programas Internos

Dentro de los programas internos, la institución educativa adquirió el programa Proyecto Optimist Integral, el cual es un manual de procesos y metodología para el manejo de una institución educativa de educación inicial, certificada por la Escuela de Capacitación Pedagógica.

b. Dirección

La dirección evalúa el programa por medio de la directora del plantel y aprueba, según las necesidades del alumnado, el cronograma de actividades elaborado por los docentes.

c. Docentes

Los docentes elaboran el cronograma de actividades del programa que será aprobado por dirección, preparan las evaluaciones de los alumnos, y dan a conocer los cursos y talleres.

d. Alumnos

Con los alumnos se realiza la ejecución de las actividades del programa, evaluación de carácter diagnóstico, detección de alumnos con déficit de aprendizaje, y la realización de actividades académicas planeadas.

e. Padres

Los padres ayudan al docente en el proceso de aprendizaje como actores de apoyo con las actividades de refuerzo, actividades académicas y de recuperación

Cuando todos los componentes han interactuado en el proceso de enseñanza y verificando a través de evaluaciones de éxito o inconvenientes en el aprendizaje del niño, se realiza una retroalimentación que será tomada en cuenta por la dirección para mejorar la aplicación de la metodología. Rayitos del Sol no sistematiza la retroalimentación del proceso de enseñanza por lo que se convierte en una deficiencia que va en contra del programa educativo.

### **Proceso de supervisión**

La supervisión del funcionamiento de la institución educativa compete a la propietaria de la institución, sin embargo, debido al distanciamiento de la misma del plantel educativo, esas funciones se las encarga a la directora. El proceso de supervisión va desde la parte administrativa hasta la pedagógica, verificando los gastos y los resultados según medición mensual.

### **Proceso de servicio post venta**

No verificamos servicio post venta dentro de la institución educativa, no existe.

#### **4.2.4. Programa Proyecto Optimist Integral**

El programa Proyecto Optimist Integral es el fruto de varios años de trabajo del Centro de Investigación Educativa de Fomento Centros de Enseñanzas de España<sup>1</sup> y aplicado con éxito en centros de calidad de Europa y América (Centro de Investigación Educativa de Fomento, 2013).

El programa ha mostrado un alto nivel de eficacia educativa, promueve una educación personalizada, completa y coherente, con estrategias educativas de vanguardia, proporcionando cimientos sólidos para afrontar con éxito la escolaridad posterior. El objetivo es ofrecer a los niños una rica y organizada estimulación para que alcancen, según las condiciones personales de cada uno, niveles de madurez, desarrollo y aprendizaje óptimos (Centro de Investigación Educativa de Fomento, 2013).

El proyecto tiene 11 programas que son divididos por actividades donde los niños desarrollan sus capacidades. Los programas son los siguientes: Programa Neuromotor, Bits de Inteligencia, Bits de numeración y cálculo, Programas de Obras Incidentales, Paseos de aprendizaje, Rincones de actividades, Audiciones Musicales, Ambiente de aula rico en estímulos, Programa de Desarrollo Lógico Matemático, Programa de Educación Moral, Programa de Formación Educativa para los Padres (Centro de Investigación Educativa de Fomento, 2013).

El programa delega a los docentes la principal función de supervisar las actividades realizadas en cada módulo de aprendizaje, además, especifica la función del auxiliar del aula como apoyo en el proceso de enseñanza (Centro de Investigación Educativa de Fomento, 2013).

---

<sup>1</sup>Centro de Investigación Educativa de Fomento, ES. 2016. Proyecto Optimist (en línea). Madrid, ES. Consultado 16 de mar. 2016. Disponible en <http://www.fomento.edu/montealto/multimedia/publicaciones/proyecto-optimist>.

### 4.3. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA I.E.I.P RAYITOS DEL SOL BASADOS EN LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

**Cuadro 6: Principales resultados de la aplicación de las Herramientas de Gestión**

<b>HERRAMIENTAS UTILIZADAS</b>	<b>RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN</b>
<b>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La institución educativa opera en un mercado que experimenta un dinamismo favorable.</li> <li>• La infraestructura y método de enseñanza son considerados principales ítems como barrera de entrada para las nuevas instituciones educativas.</li> <li>• Los profesores de educación inicial son los peores pagados.</li> <li>• Los principales sustitutos son las instituciones educativas públicas.</li> </ul>
<b>Matriz FODA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca reacción a los factores externos (Véase cuadro 15).</li> </ul>
<b>Matriz EFI – EFE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el análisis interno, la institución cuenta con una puntuación de 2.54 lo que evidencia una débil organización interna (Véase cuadro 16).</li> <li>• En el análisis externo, se cuenta con una puntuación de 2.04 lo cual muestra falta de aprovechamiento de las oportunidades y proactividad (Véase cuadro 17).</li> </ul>
<b>Análisis de la Cadena de Valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe alta rotación del personal operativo.</li> <li>• Deficiencias en la promoción de la institución.</li> <li>• Falta de comunicación entre padres y profesores. Hay muy poco interés de parte del colegio para saber las necesidades de los clientes.</li> <li>• Amenazas de las instituciones sustitutas.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia

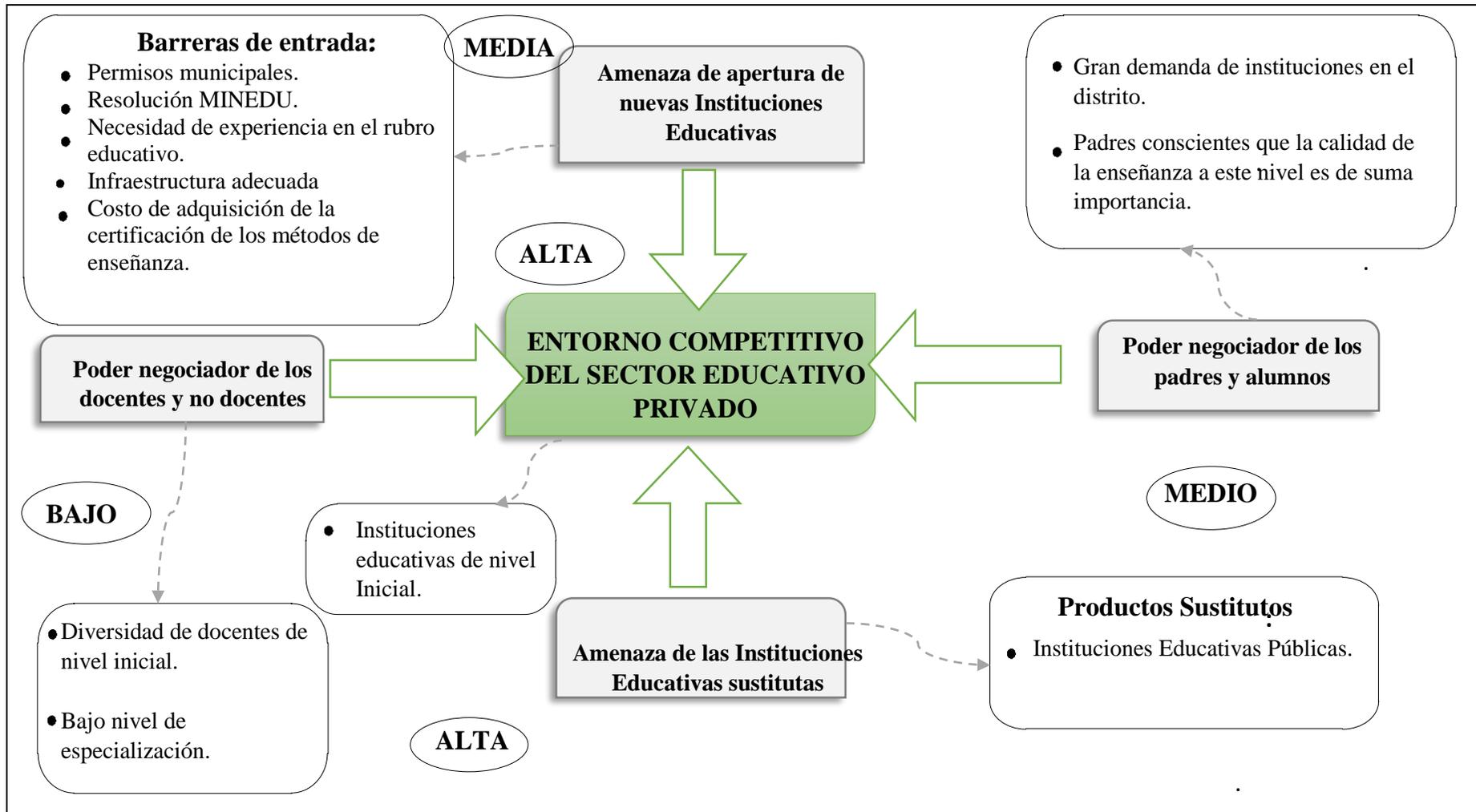
#### 4.3.1. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (1987).

A continuación, se realizó el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter basados en el sector educativo que resumimos en el siguiente cuadro:

**Cuadro 7: Resumen de las 5 Fuerzas de Porter según Manes**

<b>Fuerza de Porter según Manes</b>	<b>Diagnóstico</b>
Entorno competitivo del Sector Educativo Privado	ALTA
Poder negociador de los docentes y no docentes	BAJO
Amenaza del ingreso al sector de nuevas Instituciones Educativas	MEDIO
Amenaza de las Instituciones Educativas sustitutas	ALTA
Poder de negociación de los padres y alumnos	MEDIO

FUENTE: Elaboración Propia



**Figura 8: Análisis de las Fuerzas de Porter de la Institución Educativa.**

a. Poder de negociación de los padres y alumnos.

Según el INEI 2016, existe una tendencia en el crecimiento poblacional en el distrito de San Juan de Lurigancho, donde la cantidad demandada en enseñanza de educación inicial excede a la oferta de instituciones educativas; ésta situación brinda poder de negociación a las instituciones sobre los padres de familia. Sin embargo, ahora los clientes consideran de mayor importancia la educación inicial, es por ello que realizan una búsqueda de información sobre la calidad educativa de diversas instituciones y a su vez utilizan la recomendación como una forma de encontrar atributos que les permitan comparar los beneficios entre los ofertantes.

Algo a favor que se evidenció mediante encuestas en las visitas a los centros educativos es la preocupación por invertir y promocionar la calidad de la enseñanza otorgando a los padres la información necesaria, además los padres de familia están conscientes de que la educación inicial es de suma importancia para el porvenir de los niños y son mucho más críticos al momento de escoger la institución educativa. Una vez estando en ella, vigilan que los servicios ofrecidos se cumplan en su totalidad. Verificamos que los padres utilizan la recomendación como principal medio de información al escoger una institución educativa, esto puede inferir a favor o en contra de ésta, es por ello que la opinión de los padres es importante al momento de promocionar un servicio donde uno de los atributos es la confianza de entregar a los niños para que les brinden conocimientos.

De acuerdo a Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, 1987, el poder de negociación de los clientes de Rayitos del sol es medio, debido a que no pueden realizar integración hacia atrás (donde los clientes pueden producir ellos mismos el producto consumido), son sensibles al precio de poder de compra, el cliente no compra volúmenes de productos estandarizados y los productos sustitutos si se encuentran en el mercado. De lo expuesto anteriormente se entiende que hay tanto factores que van a favor del poder negociador de los padres de familia, como en contra, clasificando la relación como media.

b. Entorno competitivo del Sector Educativo Privado.

Rayitos del Sol tiene una rivalidad alta entre los competidores existentes debido a la gran cantidad de instituciones educativas que coexisten dentro del distrito y mucho más a los alrededores del mismo, actualmente alrededor de Rayitos del Sol; además la búsqueda por ganar matriculados es más fuerte año tras año, debido a que los clientes toman en cuenta las referencias y el prestigio de las instituciones educativas. Este hecho hace que el número de instituciones capaces de calzar con el perfil deseado se reduzca y por ende se incremente la rivalidad.

Actualmente, se encuentran operando aproximadamente 30 instituciones entre públicas y privadas cerca de la institución educativa en un área de 3 km a la redonda (Ver Figura 9). Estas instituciones tienen diferente capacidad instalada, además variar en los costos de matrícula y pensión. Como competencia directa encontramos a las instituciones privadas y como sustitutos del servicio a las instituciones públicas.

Otro factor que hace que la competencia sea más intensa es la aplicación de diferentes métodos y programas de enseñanza, donde cada institución promociona los beneficios obtenidos en los niños por la aplicación de los mismos. La inversión en programas educativos es alta, y algunas instituciones toman el nombre de programas educativos para promocionarlos como su método de enseñanza haciendo cada vez menos crédulo para los padres de familia.

Actualmente, en el distrito de San Juan de Lurigancho, se encuentran tres modalidades de instituciones educativas de nivel inicial que son considerados competencia. Rayitos del Sol es una Institución Educativa que está bajo la jurisdicción de la UGEL N° 5 y, como tal, se rige a la normativa vigente. Según ESCALE 2016, actualmente existe 969 instituciones pertenecientes a la UGEL N° 5, las cuales podemos clasificar como públicas y privadas. Entre las Instituciones Privadas, que es donde pertenece Rayitos del Sol, encontramos 545 instituciones. Rayitos del sol compite con instituciones educativas muy cercanas entre sí, cómo podemos ver en la Figura 9.

Según la información que nos brinda el portal ESCALE, clasificamos a las instituciones educativas de nivel inicial, las ordenamos de mayor a menor número de estudiantes, Rayitos del Sol se ubica en una posición N° 290 de un total de 969 en todo el distrito.

Según la revista de la Facultad Contaduría y Administración UNAM<sup>1</sup> (2010), la percepción de competencia directa por parte de un líder de unidad estratégica de negocios (UEN) depende de tres variables: similitud del producto ofrecido, similitud del mercado atacado y similitud de capacidades estratégicas de las empresas competidoras. De acuerdo a ello, se realiza el siguiente cuadro sobre los competidores directos de la Institución Educativa.

---

<sup>1</sup>Portal de Revistas Científicas y Arbitradas de la UNAM, MX. 2012. ¿Qué es un competidor directo? Estudio para corroborar la percepción de competencia directa con base en tres factores (en línea). Distrito Federal, MX. Consultado 11 Ene. 2016. Disponible en <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rca/article/view/29053/27006>.

Para definir la competencia directa se utilizó al portal ESCALE, es una plataforma del Ministerio de Educación la cual procesa los datos estadísticos del Censo Escolar, y se ubicaron los colegios que pertenecen a la misma modalidad de la Institución en estudio, Inicial-Jardín. Los colegios que se utilizaron para la toma de datos, principalmente fueron los que eran aledaños (Ver figura 9).

A continuación, se presentan las características generales (ver cuadro 8) y específicas (ver cuadro 9) de los ocho competidores directos de la institución en estudio:

**Cuadro 8: Competidores Directos de la I.E.I.P. Rayitos del Sol**

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>MODALIDAD</b>	<b>ALUMNOS</b>
San Benito	Inicial – Jardín	56
Mi Gran Mundo	Inicial – Jardín	19
Sarita Colonia	Inicial – Jardín	23
San Columbano de Abad	Inicial – Jardín	80
Reggio Emilia	Inicial – Jardín	16
Milagroso San Benito	Inicial – Jardín	66
Rosa de las Américas	Inicial – Jardín	15
San Pedro	Inicial – Jardín	13

FUENTE: Elaboración propia

**Cuadro 9: Características de los Competidores Directos**

Características		I.E.P San Benito	I.E.P Mi Gran Mundo	I.E.P Sarita Colonia	I.E.P San Columbano de Abad
<b>Horario</b>	<b>De 3 años</b>	8:00 - 1:00 pm	8:30 - 1:00 pm	8:00 - 1:00 pm	7:30 - 1:00 pm
	<b>De 4 y 5 años</b>	8:00 - 1:00 pm	8:30 - 1:30pm	8:00 - 1:00 pm	7:30 - 1:00 pm
<b>Matrícula (anual) Soles</b>		292	250	255	300
<b>Inscripción (anual) Soles</b>		-	135	-	-
<b>Pensión (mensual) Soles</b>		360	260	265	300
<b>Alumnos por aula</b>		18	7	8	25
<b>N° de maestros por aula</b>		2	2	2	2
<b>Otros Servicios</b>		- Servicio de alimentación (S/. 6.00 por día) y servicio de guardería (S/. 75.00 mensual).	-	-	- Servicio de movilidad (S/. 80.00 mensual).
<b>Talleres</b>		- Danza, inglés, karate y deporte.	- Danza, música, computación y teatro.	- Inglés y computación	-Inglés intensivo y computación.
<b>Programa de enseñanza</b>		- Dicen brindar el Proyecto Optimist, pero no cuentan con la certificación, ni la capacitación de los docentes.	-	-	- Método Doman
<b>Libros</b>		- Utilizan los libros del Proyecto Optimist.	-	-	- Costo del Libro S/. 140.00
<b>Costo del uniforme</b>		S/.100.00	S/.113.00	- El colegio no lo vende.	S/.250.00
<b>Reunión de Padres</b>		Mensual	Mensual	Mensual	Mensual
<b>Promoción</b>		- Vía página web y volantes	- Entrega de volantes	- Entrega de volantes	- Entrega de volantes

FUENTE: Elaboración Propia

...Continuación Características de los Competidores Directos

Características		I.E.P Reggio Emilia	I.E.I.P Milagroso San Benito	I.E.P Rosa de las Américas	I.E.P San Pedro
<b>Horario</b>	<b>De 3 años</b>	8:00 - 12:45pm	8:00 - 1:30 pm	7:50 - 1:15 pm	8:00 - 1:00pm
	<b>De 4 y 5 años</b>	8:00 - 12:45pm	8:00 - 1:30 pm	7:50 - 1:15 pm	8:00 - 1:00pm
<b>Matrícula (anual) Soles</b>		315.00	350.00	250.00	260.00
<b>Inscripción (anual) Soles</b>		120.00	100.00	-	100.00
<b>Pensión (mensual) Soles</b>		345.00	320.00	300.00	270.00
<b>Alumnos por aula</b>		6	22	6	6
<b>N° de maestros por aula</b>		2	2	2	2
<b>Otros Servicios</b>		-	-	-	-
<b>Talleres</b>		-Inglés y danza	- Fútbol, básquet, ajedrez, voleibol, karate y taekwondo	- Taekwondo y ballet.	- Música y danza.
<b>Programa de enseñanza</b>		-	- Método Montessori	-	-
<b>Libros</b>		- Costo del Libro S/. 160.00 (anual)	- Utilizan los libros de la editorial COREFO	-	- Utilizan los libros de la editorial BRUÑO (S/. 400.00 anual)
<b>Costo del uniforme</b>		S/.150.00	S/.80.00	- El colegio no vende el uniforme.	- El colegio no vende el uniforme.
<b>Reunión de Padres</b>		Mensual	Mensual	Mensual	Mensual
<b>Promoción</b>		- Entrega de volantes	- Entrega de volantes	- Entrega de volantes	- Entrega de volantes

FUENTE: Elaboración Propia

Como se puede observar en los cuadros anteriores, no existe variación de características en las instituciones, no se verifica predominancia entre una y otra. El costo de matrícula, inscripción y pensión varían muy poco, así como también el horario de clases y la promoción; por otra parte, los programas de enseñanza, talleres y otros servicios brindados sí varían en cada Institución Educativa con respecto a Rayitos del Sol, pero no es usado como un medio de diferenciación.



- c. Amenaza de las instituciones educativas sustitutas.

La amenaza de los servicios educativos sustitutos es alta y está representada según Manes, 2004, por las instituciones de gestión públicas. Para San Juan de Lurigancho existen tres modalidades, entre las que se encuentran: Inicial Cuna Jardín, Inicial Jardín y No escolarizados. En la actualidad existen 512 instituciones que son considerados como sustitutos.

Entre las instituciones educativas que ofrecen los servicios mencionados se encuentran:

**Cuadro 10: Instituciones Sustitutas de la I.E.I.P. Rayitos del Sol**

INSTITUCIÓN	MODALIDAD	ALUMNOS
N° 0084 Virgen María	Inicial – Jardín	500
N° 0036 Madre María Auxiliadora	Inicial – Jardín	500
N° 0070 Huáscar	Inicial - Cuna-Jardín	455
N° 0132 Toribio de Luzuriaga y Mejía	Inicial – Jardín	410
N° 0062	Inicial – Jardín	392
N° 0099 Karol Wojtyla	Inicial - Cuna-Jardín	386
N° 0104	Inicial – Jardín	379
N° 0037 Santa Rosa	Inicial – Jardín	376
N° 035 Isabel Flores de Oliva	Inicial – Jardín	368
N° 0079 Cuna Jardín	Inicial - Cuna-Jardín	342
N° 0115 28 Niño Jesús de San Ignacio	Inicial - Cuna-Jardín	338
N° 0092	Inicial - Cuna-Jardín	332
N° 00057 Pasitos de Jesús	Inicial – Jardín	328
N° 0071 Virgen del Carmen	Inicial - Cuna-Jardín	327
N° 0051 Los Pastorcitos de Nuestra Señora de Fátima	Inicial – Jardín	322

FUENTE: Elaboración propia

De acuerdo a la Ley General de la Educación (Ley N° 28044/2003), la educación inicial en Instituciones del Estado es gratuita.

Según el Banco Mundial 2016, en sus proyecciones de la economía peruana expone que en la actualidad se vienen mostrando indicios de una desaceleración de la economía (ver Anexo 6). La estabilidad familiar se ve afectada por tal sentido, influenciando en la decisión de los padres de familia a matricular a sus hijos en colegios de esta índole con el fin de educarlos, pero al mismo tiempo poder mantener el presupuesto familiar.

Otros servicios sustitutos son las instituciones educativas de modalidad “Especial” que acogen a niños con algunas características diferentes a otros niños, como pudieran ser algún impedimento físico, o de atención; además también de los chicos llamados “genios”.

Estas 512 instituciones (Ver anexo 4) hacen que la demanda de los servicios ofertados por Rayitos del Sol disminuya. Por el momento, las instituciones educativas públicas representan un riesgo alto, debido a la situación de la economía que se ve reflejado en el presupuesto familiar.

d. Amenaza del ingreso al sector de nuevas instituciones educativas.

La amenaza de ingreso al sector de nuevas instituciones educativas es media debido a los factores que se explican a continuación:

- El alto nivel de inversión en activos fijos tangibles que se requiere para implementar una institución educativa que brinde el servicio de educación a niños de 3 a 5 años está bordeando los S/. 85,000 soles.
- La certificación de los diferentes programas de métodos de enseñanza empleados en algunas instituciones, como el que usa Rayitos del Sol, pueden llegar a costar hasta S/. 30,000 soles para un periodo de capacitación de cuatro años, finalizado ese periodo las capacitaciones a los docentes son cubiertos por la institución educativa mediante un pago adicional por cada docente, cabe recalcar que ya acabó el periodo de capacitaciones gratuitas otorgados por el Proyecto contratado.

- Los trámites de la documentación necesaria para la formalización de una institución educativa, como los permisos municipales, etc., son muy engorrosos y con procesos largos que llegan a durar entre 6 meses y un año.
- Las promociones de marketing para una institución educativa de la zona no tienen un costo elevado, ya que usan principalmente la recomendación boca a boca y entrega de dípticos. Por el momento, ninguna institución invierte en otros canales de promoción, por considerarlas más efectivas, de menos esfuerzo y menor riesgo para recuperar el capital invertido.
- La infraestructura que se necesita para satisfacer a los clientes y usuarios está limitada a espacios que cumplan con la Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular – Nivel Inicial, lo cual no es sencillo conseguir debido a que no se cuenta con áreas extensas en la zona por ser una urbanización (Ministerio de Educación, 2011).
- Los clientes se enfocan en instituciones educativas que llevan largos años y con gran experiencia en el mercado.
- La educación está dentro de la clasificación de la pirámide de Maslow como necesidad básica, además según las encuestas realizadas a los padres de familia, la educación inicial es importante para el desarrollo del niño, es por ello que siempre se encontrará con una demanda determinada por el crecimiento de la población.
- Según la Norma Técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular – Nivel Inicial indica que el máximo número de niños por aula son 25 para explotar las potencialidades del método educativo. Rayitos del Sol cuenta con 20 alumnos por aula.

De lo antes expuesto y partiendo del hecho que lo más valorado, en primera instancia, por los padres de familia es la recomendación de la calidad del servicio educativo, la amenaza

de nuevos competidores se ve disminuida. Además, la inversión de los programas educativos que otorgan un valor agregado al servicio, evidencia que será difícil para los nuevos competidores ganar participación en el mercado. Aunque la demanda insatisfecha es la necesaria como para encontrar oportunidades de ingreso de nuevas instituciones educativas, pero no necesariamente se quedarían permanentemente en el mercado.

e. Poder de negociación de docentes y no docentes:

El poder de negociación de docentes y no docentes, es bajo. Según Manes, 2015, los docentes y no docentes son los encargados de proveer el servicio de educación inicial. Los no docentes son referidos a los Directores, administrativos y auxiliares.

Los principales proveedores de la institución son docentes con título en educación inicial. Dependiendo del grado de experiencia que cuente cada proveedor, será variable el poder de negociación. Una institución educativa deseará contar con docentes reconocidos, que además cuenten con especialización que logre obtener buenos resultados en la aplicación de los métodos de enseñanza.

El sector educativo es uno de los peores remunerados según el portal [ponteencarrera](http://www.ponteencarrera.pe)<sup>1</sup> del Ministerio de Educación y el Ministerio del Trabajo donde consideran que los profesores de educación inicial son los peores pagados.

Otro factor en contra del poder de negociación de los docentes y no docentes, son los sustitutos, que muchas veces no son de la especialización en docencia inicial; se encontraron situaciones donde profesores de educación en otro nivel son empleados para suplir a profesionales especializados en educación inicial.

---

<sup>1</sup>Ponte en Carrera.pe, PE. 2015. ¿Cómo va el empleo? (en línea). Lima, PE. Consultado 11 Ene. 2016. Disponible en <http://www.ponteencarrera.pe/como-va-el-empleo>.

En el caso de los no docentes, también son sustituidos con profesionales técnicos, universitarios de otras especialidades o practicantes sin experiencia.

En ambos casos el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a la gran cantidad de sustitutos y el poco valor en remuneración que se les da a los profesionales de educación inicial.

#### **4.3.2. Análisis de la Cadena de Valor**

A continuación, se realizará el análisis de las actividades primarias y secundarias correspondientes a la Cadena de Valor de la I.E.I.P. Rayitos del Sol, presentando al final un cuadro resumen del mismo.

**Cuadro 11: Cadena de Valor de la I.E.I.P. Rayitos del Sol**

<b>Infraestructura de la empresa</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del Plan Anual de Trabajo</li> <li>- Pintado Anual de instalaciones y aulas</li> <li>- Mantenimiento del mobiliario escolar</li> <li>- Gestión de libros contables realizada a fines de mes</li> </ul>		
<b>Gestión de Recursos Humanos</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección de personal docente mediante periodos de pruebas,</li> <li>- Contratación sólo del personal docente como fijos en planilla.</li> <li>- Capacitación del personal.</li> <li>- Remuneración mensual de docentes y auxiliares.</li> </ul>		
<b>Desarrollo Tecnológico</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La interpretación del programa educativo, y la aplicación de las clases didácticas.</li> <li>- Elaboración de materiales audiovisuales para el dictado de clases.</li> <li>- Equipos multimedia para los salones.</li> </ul>		
<b>Aprovisionamiento</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción de materiales y/o útiles de escritorio y aula</li> <li>- Recepción de nuevos equipos de cómputo, dvd, televisores.</li> <li>- Recepción de mobiliario escolar</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción de los padres cuando piden información sobre matrícula.</li> <li>- Control anual de materiales a comienzos de año (útiles de oficina y de aseo) para los profesores.</li> <li>- Capacitación anual a los docentes sobre el programa educativo.</li> <li>- Adquisición y control de los equipos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del plan de estudio del año escolar.</li> <li>- Elaboración de los horarios de clase, talleres y actividades recreativas.</li> <li>- Elaboración de los cronogramas de evaluaciones.</li> <li>- Actividades extra curriculares.</li> <li>- Elaboración de los talleres de karate, música y mini chef.</li> <li>- Preparación de clases dinámicas de acuerdo al programa educativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclutamiento de personal</li> <li>- Cartera de proveedores</li> <li>- Entrega de libretas de notas anuales.</li> <li>- Entrega de certificados de haber culminado el programa de estudios.</li> <li>- Graduación de los niños al terminar el proceso educativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de dipticos informativos.</li> <li>- Desarrollo de las clases didácticas.</li> <li>- Cobro de las pensiones mensuales a los padres de familia.</li> <li>- Descuento en la pensión para padres que tengan 2 o más hijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clases de reforzamiento a los niños con un nivel bajo.</li> <li>- Organización de Paseos o caminatas</li> <li>- Alimentación</li> <li>- Escuelas de padres.</li> </ul>
<b>Logística Interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística Externa</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Servicios</b>

FUENTE: Elaboración Propia

a. Actividades Primarias:

- Logística Interna:

Las actividades que pertenecen a la logística interna son: Recepción de los padres de familia al momento de pedir información sobre matrícula para niños de 3 a 5 años; control anual de materiales a comienzo de año (útiles de oficina y de aseo) para los profesores; capacitación anual al personal docente sobre el Proyecto Optimist Integral; y Adquisición y control de los equipos de trabajo.

La institución no tiene una adecuada recepción y atención de padres de familia, la información brindada no es la completa ya que no se les informa sobre el beneficio y resultados del proyecto Optimist. El control de materiales para los profesores a comienzo de año es realizado por la Promotora de la institución. La capacitación del personal docente es anual y realizada por la Escuela de Capacitación Pedagógica. La adquisición y el control de los equipos son realizados por la Directora y consultado a la Promotora.

- Operaciones / Producción:

Las actividades que pertenecen a la parte de producción son: Elaboración del plan de estudio del año escolar; elaboración de los horarios de clase, como también de los talleres y actividades recreativas; elaboración de los cronogramas de evaluaciones; análisis y evaluación de nuevas actividades extra curriculares; elaboración de los talleres de karate, música y mini chef; y preparación de clases dinámicas de acuerdo al Proyecto Optimist Integral.

La elaboración del plan de estudio del año escolar, al igual que los horarios, talleres, actividades recreativas y cronogramas de evaluaciones son brindados por el proyecto Optimist Integral, y corroborado por la promotora de la institución. Con respecto al análisis y evaluación de nuevas actividades extra curriculares, estos son evaluados primero por la Directora y docentes, para luego reportar a la Promotora, lo analiza y luego comunica su conformidad o nulidad.

- Logística Externa:

Las actividades que pertenecen a la logística externa son: Reclutamiento de personal, cartera de proveedores, entrega de libretas de notas anuales, en el caso de los niños de 5 años se le entrega un certificado que los acredita de haber recibido los conocimientos necesarios para ingresar a primer grado de primaria. Los niños de 5 años realizan una graduación al terminar el proceso educativo.

El reclutamiento de personal se realiza sin un sistema establecido, los postulantes a cargos administrativos tienen una entrevista con la directora. En el caso de los docentes, pasan un periodo de prueba de tres meses para ser contratados, debiendo contar como requisito un título universitario en educación inicial.

Los proveedores que maneja la institución educativa se pueden clasificar en proveedores directamente involucrados en el servicio, así como los que no lo son. Estos últimos proveen útiles de oficina, aseo, entre otros, que son preferentemente locales del centro de lima; no son los mismos porque depende el precio que ofrecen en el momento al por mayor. Los proveedores directamente relacionados con el servicio son las universidades de donde provienen los docentes de educación inicial (Ver cuadro N° 12).

**Cuadro 12: Proveedores relacionados con el servicio**

<b>Personal</b>	<b>Cargo</b>	<b>Universidad</b>	<b>Edad</b>
Fiorella Pérez Galván	Docente	Universidad Femenina del Sagrado Corazón	30
Ana Cervantes Terrones	Docente	Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle	30
Amalia Huamán Poma	Docente	Universidad Peruana de los Andes	29
Lisbeth Flores Araoz	Auxiliar	Instituto Superior Tecnológico Privado Libertador	26
Pilar Contreras Ruiz	Auxiliar	Instituto Pedagógico Nacional Monterrico	28
María Palomino Herrera	Auxiliar	Universidad de Ciencias Humanas	26

FUENTE: Elaboración Propia

Las docentes y auxiliares tienen un promedio de edad de 28 años, edad promedio de los docentes en las instituciones de la competencia, también.

Los alumnos de 5 años son preparados por el proyecto Optimist Integral para desarrollarse de manera exitosa en el nivel primaria, en adición a ello, los docentes son de gran ayuda ya que son capacitados para encaminarlos y puedan responder en otros colegios de nivel primario. Las evaluaciones no sólo son un indicador de nivel educativo, sino que también se utiliza como evaluación del servicio prestado y es realizada por la Directora y Promotora. La graduación de los niños de 5 años es organizada por los docentes del aula en colaboración con los padres de familia.

- **Marketing y Ventas:**

Las actividades que pertenecen a marketing y ventas son: Entrega de dípticos informativos, desarrollo de las clases didácticas; cobro mensual de las pensiones a los padres de familia; promoción boca a boca y descuento en la pensión para padres que tengan 2 o más hijos.

Con respecto a la entrega de dípticos informativos, son entregados a los padres de familia cuando se acercan a la institución por información, el reparto de este material fuera de la institución se realiza mediante volanteo alrededor de ella, abarcando un área muy limitada. Actualmente, se elaboran 150 unidades de los cuales un 25 por ciento es destinado al volanteo y el restante es entregado por la secretaria a los padres interesados al momento de pedir información en las instalaciones de la Institución Educativa.

Se desarrollan clases didácticas, esto debido a que la metodología del programa educativo enfoca el aprendizaje en actividades didácticas a desarrollar para cada tema específico en la enseñanza del niño. En cuanto al cobro mensual de las pensiones, se realizan a fin de mes con un importe de S/. 365.00 soles. Actualmente, tiene un cinco por ciento de padres de familia morosos que regulariza principalmente la quincena del mes próximo. La promoción se da mediante la estrategia del boca a boca, el cual se percibe por la recomendación entre padres de familia, lo que conlleva a la captación de nuevos clientes. El descuento en la pensión se da para padres que tengan 2 o más hijos en la institución, se les da el 30% de descuento en el segundo inscrito.

La principal carencia es que no se cuenta con un plan de marketing definido. Las actividades a desarrollar en ventas son, por lo general, enfocadas a la captación de alumnado proveniente de la recomendación sin agregarle mayor esfuerzo ya que el indicador de captación por medio de la promoción con volantes no es muy significativo.

- Apoyo a las ventas y servicio al cliente:

Las actividades que pertenecen al apoyo a las ventas y servicio al cliente son: Clases de reforzamiento a los niños con un nivel bajo; organización de paseos o caminatas; realización de Escuelas de Padres.

La organización de paseos, escuela de padres y demás actividades extracurriculares están a cargo de la Psicóloga de la institución y se dan en horario de clases, a excepción de las escuelas de padres que se dan en horarios de noche siendo un horario adecuado para ellos. Las clases de reforzamiento a los niños con bajo nivel académico se dan hasta las dos de la tarde, teniendo como máximo un profesor y un auxiliar a su cargo.

b. Actividades Secundarias:

- Infraestructura:

Las actividades pertenecientes a este ítem son: Elaboración del Plan Anual de Trabajo; pintado anual de instalaciones y aulas; mantenimiento de mobiliario escolar; gestión de libros contables realizada a fines de mes.

La elaboración del Plan Anual de trabajo se da por la Directora y Promotora del plantel a inicios del año, con ayuda de los cronogramas de actividades de enseñanza del proyecto Optimist Integral. El pintado anual y mantenimiento del mobiliario se dan en las fechas entre febrero y marzo antes de comenzar el año escolar y a mediados de año. La elaboración de los libros contables se da a fin de mes donde se reúne la Promotora con el contador para hacer el respectivo seguimiento. La infraestructura de la institución educativa fue en un principio considerada para una vivienda, luego se realizaron algunas modificaciones para habilitar las aulas de clases, además de los espacios recreativos. Aunque se realizaran dichas modificaciones, las condiciones de seguridad y de espacio fueron tomadas en cuenta de manera superficial además de limitarnos a una capacidad instalada básica no permitiendo incrementar la oferta

- Desarrollo Tecnológico:

Dentro de este ítem se cuenta con actividades como: La interpretación del proyecto Optimist, la aplicación de las clases didácticas gracias al proyecto; elaboración de materiales audiovisuales para el dictado de clases; y equipos multimedia para los salones.

La Escuela de Capacitación Pedagógica, realiza capacitaciones a los docentes que son los encargados de preparar las clases de acuerdo al avance de los niños, además, y si es que lo amerita, realizar materiales audiovisuales como videos o canciones en diapositivas que son proyectadas en la clase. El uso del material multimedia, así como los equipos, complementa el aprendizaje, además que el proyecto lo aconseja para la educación integral del niño.

Actualmente, Rayitos del Sol cuenta con equipos multimedia en sus tres salones, televisores, radiograbadora, y una pizarra blanca para la proyección de diapositivas y videos.

- Recursos Humanos:

Las actividades pertenecientes a este ítem son: Selección de personal docente mediante periodos de pruebas; contratación sólo del personal docente como fijos en planilla; capacitación del personal; remuneración mensual de docentes.

La selección del personal docente se da por periodos de prueba los cuales constan de tres meses y son evaluados tanto por la Directora como por la Promotora. La capacitación del personal, solo es dada debido al proyecto Optimist Integral. La remuneración al personal se da de manera mensual los últimos días hábiles de cada mes.

La institución educativa otorga una remuneración acorde al mercado, pero los sueldos de los salarios de los profesores están subestimados, lo que no les permite cubrir las necesidades básicas de sus familias, por lo existe una alta rotación de personal para desempeñarse en otros cargos administrativos que les generen mayores beneficios. La rotación del personal no interfiere con la buena relación del docente con el estudiante y el padre que caracteriza a Rayitos del Sol.

Los trabajadores de la institución educativa se conforman por profesionales y técnicos, además de trabajadores con estudios secundarios como lo es el personal de limpieza. Las contrataciones de nuevos ingresos son decididos por la promotora luego del periodo de prueba.

- **Abastecimiento:**

Dentro de este ítem se cuenta con actividades como: Recepción de materiales y/o útiles de escritorio y aula; recepción de nuevos equipos de cómputo, DVD, televisores; y recepción de mobiliario escolar cuando son reparados o adquiridos.

La recepción de los materiales y/o útiles de escritorio es responsabilidad de la secretaria que los guarda en una habitación que es usada como almacén por indicación de la directora.

En el momento en el que algún equipo se avería, recién se empieza a buscar repararlo o reemplazarlo. No cuentan con stocks, como si es el caso de sillas o mesas que están guardadas. La cotización y compra de los equipos está bajo la responsabilidad de la promotora, quien lo realiza según su criterio.

### 4.3.3. Análisis FODA

A continuación, se muestra un diagnóstico general sobre la situación actual de la empresa, tanto del ambiente interno (fortalezas y debilidades) como del externo (amenazas y debilidades) (David, 2003).

**Cuadro 13: Resumen del Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena relación entre alumno, padre y estudiante.</li> <li>- Personal docente capacitado en un programa educativo especializado para niños de tres a cinco años.</li> <li>- Personal docente titulado en educación inicial.</li> <li>- Ser uno de los dos únicos colegios en SJL que tiene implementado un programa educativo especializado para niños de tres a cinco años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El incremento en el precio de mercado para las matrículas y pensiones en las instituciones educativas de nivel inicial.</li> <li>- Operar en un mercado donde siempre existe demanda al ser una necesidad básica.</li> <li>- El incremento del salario mínimo vital que le da mayor capacidad de gasto a los clientes.</li> <li>- La creciente preocupación de los padres por una educación de calidad al momento de buscar una institución educativa de nivel inicial.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Deficiente gestión del servicio.</li> <li>- No se tiene identificado a los principales competidores.</li> <li>- Carece de una óptima infraestructura</li> <li>-No tiene acceso a crédito bancario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas legales de la dueña externos a la institución.</li> <li>- Inseguridad en el distrito.</li> <li>- Surgimiento de nuevas instituciones educativas de nivel inicial.</li> <li>- Incremento del presupuesto en educación por parte del gobierno para instituciones públicas.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia

#### 4.3.4. Análisis de las Matrices EFI-EFE

##### a. Matriz de Evaluación de Factores Internas (EFI)

A continuación, se muestra la matriz EFI del análisis de la institución.

**Cuadro 14: Matriz EFI**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
- Buena relación entre alumno, padre y estudiante.	0.18	4	0.72
- Personal docente capacitado en un programa educativo especializado para niños de tres a cinco años.	0.15	4	0.60
- Personal docente titulado en educación inicial.	0.13	3	0.39
- Ser uno de los dos únicos colegios en SJL que tiene implementado un programa educativo especializado para niños de tres a cinco años.	0.11	3	0.33
<b>DEBILIDADES</b>			
-Deficiente gestión del servicio.	0.15	1	0.15
- No se tiene identificado a los principales competidores.	0.12	1	0.12
- Carece de una óptima infraestructura	0.09	1	0.09
- No acceso a crédito bancario.	0.07	2	0.14
	<b>1.00</b>		<b>2.54</b>

FUENTE: Elaboración propia

La buena relación entre el alumno, padre y estudiante se considera su principal fortaleza, asignándole el 18 por ciento como máximo valor dado que indica la importancia relativa del mismo en el éxito de la empresa. Por otro lado, a la deficiente gestión del servicio se le asigna el 15 por ciento considerándola su mayor debilidad. De acuerdo a la Matriz EFI elaborada, da un resultado de 2.54. Esto nos indica que la Institución Educativa como organización aprovecha sus

fortalezas sobre las debilidades permitiéndole establecer estrategias para la mitigación del impacto de las mismas.

b. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

A continuación, se muestra la matriz EFE de la institución.

**Cuadro 15: Matriz EFE**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
- El incremento en el precio de mercado para las matrículas y pensiones en las instituciones educativas de nivel inicial.	0.14	4	0.56
- Operar en un mercado donde siempre existe demanda al ser una necesidad básica.	0.12	2	0.24
- El incremento del salario mínimo vital que les da mayor capacidad de gasto a los clientes.	0.1	2	0.2
- La creciente preocupación de los padres por una educación de calidad al momento de buscar una institución educativa de nivel inicial.	0.05	2	0.1
<b>AMENAZAS</b>			
- Problemas legales de la dueña externos a la institución.	0.2	2	0.4
- Inseguridad en el distrito.	0.16	1	0.16
- Surgimiento de nuevas instituciones educativas de nivel inicial.	0.15	2	0.3
- Incremento del presupuesto en educación por parte del gobierno para instituciones públicas.	0.08	1	0.08
	1.00		2.04

FUENTE: Elaboración propia

El incremento del precio en las matrículas y pensión es considerado la mayor oportunidad de la institución educativa, se le asigna el 14 por ciento, mientras que los problemas legales de la dueña son la mayor amenaza, con un peso del 20 por ciento. De acuerdo a la Matriz EFE elaborada, nos da un resultado de 2.04 la cual es menor al promedio (2.5). Esto indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni tampoco están evitando las amenazas externas.

#### **4.4. ANÁLISIS DEL MARKETING MIX**

Se analizará cada uno de los componentes del Marketing Mix con el fin de identificar los más críticos y, según las posibilidades de la Institución Educativa, puedan ser atendidos a la brevedad.

##### **4.4.1. Servicio**

El servicio que brinda la institución educativa Rayitos del Sol es educación inicial para niños de 3 a 5 años, según los dípticos informativos de la institución educativa.

Los encargados de brindar el servicio educativo son profesores titulados y auxiliares en Educación Inicial. Actualmente, la institución educativa cuenta con tres profesores y tres auxiliares para los tres niveles, en cada nivel se designa un profesor y un auxiliar para el dictado de clases, mantener el orden y la seguridad.

El desarrollo del servicio se da mediante clases presenciales, en salones donde profesores y auxiliares entregan a los niños tareas con fines específicos para obtener resultados antes detallados en el Proyecto Optimist Integral que es el manual de procedimientos y medio de consulta para cada proceso. Las clases se complementan con materiales audiovisuales, actividad física, recreativas, musicales.

El análisis realizado al servicio de la institución educativa está basado en las encuestas a los padres de familia y visitas a las instalaciones donde se pudo encontrar lo siguiente:

- Organización interna

Existe una mala organización por parte de la dirección. Ésta designa funciones adicionales a las que cuenta cada empleado disminuyendo el rendimiento de sus principales funciones.

- Buena relación estudiantes-docentes-padres

Los padres de familia de Rayitos consideran que la relación entre los docentes y sus alumnos es buena, además de su participación activa en las actividades de reforzamiento. El mercado valora de manera significativa el buen trato de los docentes a los alumnos, lo que deja espacio para aprovechar una oportunidad.

- Servicio personalizado y aumentado

La cantidad de alumnos por aula es de 20 niños, menor a lo que considera el Ministerio de Educación como máxima capacidad para habitar un aula de clases que es 25. En cada sección son responsables el docente y auxiliar del orden y la seguridad de los alumnos. La institución educativa, actualmente, amplía su servicio complementando la alimentación, éste servicio tiene un costo adicional al de la matrícula y pensión, la cual varía cada año. Normalmente no es ofrecido en otras instituciones.

- Años de experiencia

La institución educativa inició sus actividades el año 2005, lo cual determina que cuenta con más de diez años en el mercado. Tiene la experiencia para brindar un servicio de calidad, aunque en todo este tiempo aún no ha podido realizar un estudio del mercado para poder incorporarlos como herramienta en la toma de decisiones. Pese a ello, la permanencia en el mercado le permite optar por la recomendación de boca a boca.

- Servicio de psicología permanente

Este servicio está incluido en el pago de la matrícula. Logra facilitar la comunicación entre el docente y el padre de familia ayudando a mejorar la relación entre ambos, para ello se realizan actividades como escuelas de padres, reuniones programadas con los padres y docentes para monitorear el aprendizaje del alumno.

- Metodología certificada

El Proyecto Optimist Integral fue contratado para mejorar la calidad del servicio, pero el beneficio de contar con este proyecto no es percibido por los padres de familia que están buscando matricular a sus niños. La característica que valoran éstos es la metodología de la enseñanza, y contar con un proyecto certificado como el Optimist Integral. Ello es una oportunidad que la institución podría aprovechar.

- Servicio de Guardería

Este servicio no se brinda en la institución educativa, sin embargo, se identificó que el 60 por ciento de los niños son recogidos por otro familiar debido al horario de trabajo de los padres de familia.

- Falta de motivación del personal

Aunque esto no interfiere con el trato hacia los alumnos, se verificó disconformidades salariales y de beneficios por parte de los docentes.

- Retroalimentación

La institución educativa no cuenta con mecanismos de información para la retroalimentación de la aplicación metodológica.

#### 4.4.2. Precio

El precio fijado por la Institución Educativa no se realizó conociendo la situación real, ni un estricto control de costos para estimar el margen que permita a la institución crecer con futuras inversiones.

Según la entrevista con la Promotora, y los dísticos informativos, para que los alumnos puedan acceder a los servicios de la institución educativa se deben considerar tres desembolsos diferenciados:

- Pensiones: Es un costo mensual directo, que hace el padre de familia a la institución.
- Matrículas: Es un pago anual que realiza el padre de familia, al momento de iniciar o en el transcurso de la admisión a la institución educativa.
- Inscripción: Es un costo único que cobra la institución para realizar reparaciones de infraestructura, festividades y faenas.

El costo de la matrícula y pensión es de S/. 215.00 soles y S/. 365.00 soles, respectivamente. El precio de las pensiones y matrículas es la misma para todos los años de 3 a 5. Además, se realiza un pago de inscripción anual de S/. 165.00 soles.

Los precios que tienen rayitos son acordes al mercado. En el cuadro 6 podemos verificar al compararlos con otras instituciones similares en capacidad de alumnado e infraestructura.

**Cuadro 16: Cuadro comparativo entre Rayitos del Sol y sus competidores directos**

Características	En Soles				
	I.E.I.P Rayitos del Sol	I.E.P San Benito	I.E.P Mi Gran Mundo	I.E.I.P Sarita Colonia	I.E.P San Columbano de Abad
<b>Matrícula (anual)</b>	215	345	250	310	260
<b>Inscripción (anual)</b>	165	120	135	100	100
<b>Pensión (mensual)</b>	365	345	250	310	260
<b>Alumnos por aula</b>	20	18	7	8	25

FUENTE: Elaboración Propia

...Continuación del cuadro comparativo entre Rayitos del Sol y sus competidores directos

Características	En Soles				
	I.E.I.P Rayitos del Sol	I.E.P Reggio Emilia	I.E.P Milagroso San Benito	I.E.P Rosa de las Américas	I.E.P San Pedro
<b>Matrícula (anual)</b>	215	292	300	255	250
<b>Inscripción (anual)</b>	165	-	-	-	-
<b>Pensión (mensual)</b>	365	360	300	255	300
<b>Alumnos por aula</b>	20	6	22	6	6

FUENTE: Elaboración Propia

Aunque la fijación del precio fuera por imitación de instituciones educativas de referencia y no mediante la identificación de los costos o puntos de equilibrios establecidos, los ingresos percibidos por la institución les permiten, aún con la cantidad de estudiantes anualmente matriculados, mantener el negocio operando. Determinar el precio no está en poder de la Institución Educativa sino del mercado, pero debe estar preparada para la toma de decisiones cuando se alcancen niveles críticos.

#### **4.4.3. Promoción:**

Según lo evidenciado en las visitas constantes y encuestas a los padres de familia, la Institución Educativa Particular Rayitos del Sol no cuenta con un Plan de Marketing definido, utiliza principalmente la promoción boca a boca de sus clientes actuales hacia los nuevos, pero a raíz del creciente apoyo del gobierno en la mejora de la calidad educativa e infraestructura en las instituciones públicas y el incremento de la oferta en las instituciones privadas, se ha visto en la necesidad de utilizar material de promoción que llaman dípticos.

La dirección entrega los dípticos para los padres que se acerquen a la Institución Educativa buscando información. El diseño de los mismos queda a responsabilidad de la propietaria de la institución, quien utiliza como referencia los volantes de otras instituciones para la elaboración de los mismos. La Institución Educativa no encuentra diferencia entre un díptico y un volante promocional. La entrega de estos dípticos se realiza en la institución disminuyendo su efectividad, esto debido a que los padres asistentes a la institución ya tienen por lo menos información previa, debido a la recomendación.

En los dípticos encontramos la siguiente información:

- Nombre, logo y dirección de la institución educativa.
- Horario de clases
- Requisitos
- Costo
- Breve descripción del servicio

En la primera cara encontramos el nombre de la institución, el logo, el lema “Primero Amor”, el cual no es propiamente la síntesis de la visión de la institución educativa y la imagen de una niña jugando con un diente de león que trata de representar el aprendizaje con actividades recreativas.

No explotan los colores característicos de la institución educativa, azul y amarillo, por los cuales ya son conocidos. En la segunda y tercera cara, la institución trata de resumir lo que propone con el servicio, el trabajo de su personal docente y la participación de los padres en la metodología utilizada, además de los requisitos que se necesitan para la matrícula. En el díptico no se menciona al Proyecto Optimist Integral, el cual es el responsable de la diferenciación de la calidad educativa. En la cuarta cara encontramos nuevamente el logo con el nombre, la misión y la ubicación de la institución educativa.

**Rayitos del Sol**

NUESTRA MISIÓN: NIÑOS FELICES Y TRIUNFADORES

Somos especialistas en la formación de niños

Una pedagogía con ternura

**Rayitos del Sol**  
R.D. 765

¡Primero amor!

Nivel:  
Inicial  
Los Ricinos 721

- Parque Yungay -  
Urb. San Silvestre - S.J.L. - Telf. 4581044  
Email: rayitosdelsolperu@yahoo.es

**Rayitos del Sol**

¡Formamos niños para ser felices y triunfar en la escuela y la vida!

**PROPONEMOS**

Una educación personalizada desarrollando su potencial al máximo, en coherencia con sus fortalezas, intereses, su propio ritmo y estilo de aprendizaje.

**TRABAJAMOS**

En un ambiente cálido, estimulante y fundamentalmente afectivo. En RAYITOS DEL SOL tenemos espacios seguros y propicios para que cada niño desarrolle sus diferentes habilidades.

**PERSONAL DOCENTE**

Alto profesionalismo, iniciativa y calidad humana es nuestra filosofía y por ello nuestras profesoras y su amorosa dedicación hacia cada niño, son una garantía de la labor diaria.

**CON LOS PAPIS**

Insistimos en una cercana y fluida relación entre los adultos responsables de la educación de nuestros hijos y a través de nuestro Departamento de Psicología tendremos la oportunidad de abordar la problemática inherente a cada niño y su familia.

**BRINDAMOS:**

- \* Estimulación del Lenguaje.
- \* Estimulación Psicomotriz.
- \* Aprestamiento y Desarrollo Cognitivo Personalizado.
- \* Asesoría Psicológica Permanente.
- \* Estimulación de las Multi-inteligencias.
- \* Educación basada en Valores (Plan Lector).
- \* Talleres Artísticos (Danzas, Ballet, etc.).
- \* Inglés Básico - Computación.
- \* Talleres de Refuerzo (sin costo adicional).

**CONTAMOS CON:**

- \* Equipo Docente Especializado y de Nivel.
- \* Ambientes seguros adecuados para cada Área.
- \* Áreas de Cómputo y de Psicomotricidad.
- \* Departamento de Psicología.
- \* Asesoría Nutricional, Pediátrica y Odontológica.

**REQUISITOS:**

- \* Partida de Nacimiento (Original).
- \* Tarjeta de Vacunas (Copia).
- \* Vacuna de Hepatitis B y de Varicela.
- \* 4 Fotos a color.
- \* D.N.I. de los Padres o Apoderado (s) (Copia).
- \* Ficha de Matrícula.

MATRÍCULA: \_\_\_\_\_  
 CUOTA ANUAL: \_\_\_\_\_  
 MENSUALIDAD: \_\_\_\_\_

HORARIO ESPECIAL: \_\_\_\_\_  
 MENÚ (DIARIO): \_\_\_\_\_

¡Primero amor!

Figura 10: Dípticos de la I.E.I.P. Rayitos del Sol

Fuente: Material de la institución educativa

Actualmente, se imprimen a inicios del año 150 dpticos que son entregados a los padres asistentes a la instituci3n para recibir informes, como tambi3n se entregan a los alrededores de la instituci3n buscando llegar a obtener una mayor cantidad de alumnos matriculados. El gasto en impresi3n, as3 como el dise1o de los dpticos es de S/. 200.00 soles y debido a que la entrega es, en gran parte, en la Instituci3n Educativa y el volanteo es hecho por la propietaria, no registra mayor gasto como pago a personal adicional.

Rayitos del Sol coloca un letrero en la fachada del tercer piso de la infraestructura con el nombre y logo, adem3s de los colores azul y amarillo con las figuras representativas de la Instituci3n Educativa, para su reconocimiento, ya que por fuera est3 dise1ada como una casa, sin el letrero no podr3a ser identificada.



**Figura 11: Frontis de la I.E.I.P. Rayitos del Sol**

La institución no ha elaborado banners ni alguna otra forma de promoción que tengan que colocar en avenidas principales; ya que se vio amenazada por el posible cobro de cupos de los extorsionadores que han proliferado en todo el distrito en los años anteriores, limitando las posibles estrategias a realizar para mantener la captación de clientes. En la actualidad ya se puede utilizar esa alternativa al haber disminuido la sensación de inseguridad del distrito.

No invierte en publicidad mediante radio ni televisión. La Institución Educativa no explota poseer el programa Proyecto Optimist Integral al momento de promocionarse.

La promoción en la Institución Educativa se realiza de manera ineficiente, es necesario direccionar esfuerzos para poder mejorar la captación de alumnado, así como posicionar las ventajas competitivas.

#### **4.4.4. Plaza:**

La Institución Educativa Particular Rayitos del Sol se encuentra ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho, urbanización San Silvestre, Jr. Ricinos 739. Los canales de acceso a la institución educativa son por las avenidas principales, Av. Las Flores de Primavera, Av. Los Jardines y Av. Próceres de la Independencia.

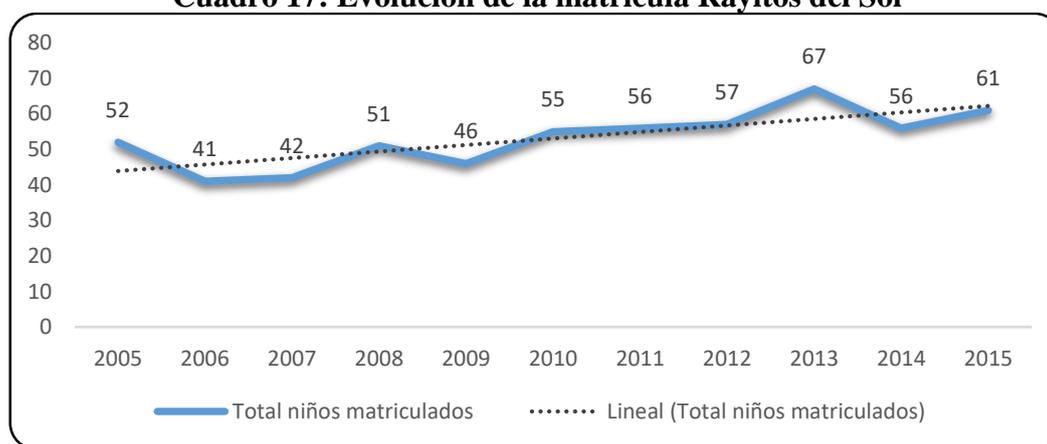
Actualmente, cuenta con 61 alumnos matriculados en total. La distribución de niños matriculados de tres, cuatro y cinco años son 26, 20 y 15 respectivamente. Su capacidad instalada alcanza un máximo al matricular 67 alumnos. Por razones de infraestructura limitada no es posible incrementar más la oferta pues se tendría que llevar a cabo más de una tarea como en primer lugar la compra o alquiler de un local aledaño o en todo caso elevar la construcción un piso más lo cual sería más riesgoso para los niños.

Aunque por el momento la inversión en comprar o alquilar una propiedad aledaña sea una opción muy lejana por la falta de financiamiento y a su vez la poca disposición de los vecinos a vender, debemos establecer la plaza que podríamos alcanzar en el mercado educativo.

Después de las encuestas realizadas a padres de familia, como también a todo el personal de la Institución Educativa, se pudo reconocer que el mercado objetivo lo conforman padres de familia del nivel socioeconómico C que tienen niños en edades de 3 a 5 años dentro del distrito de San Juan de Lurigancho. Ello se pudo corroborar con las preguntas hechas en las encuestas (Ver anexo 11).

Por otro lado, a través de los años, Rayitos del Sol ha tenido una tendencia al incremento de su alumnado, aunque en el año 2013 se tuvo un incremento significativo, para luego en el 2014 tener una disminución con los matriculados, razón por la cual en el 2015 se comenzaron a repartir dípticos de información para captar clientes. El histórico de matriculados los vemos en el cuadro 17.

**Cuadro 17: Evolución de la matrícula Rayitos del Sol**



FUENTE: Elaboración Propia

Luego de conocer el segmento de mercado a donde pertenece, además de su capacidad instalada máxima, es necesario conocer las instituciones en el mercado que ofertan el servicio y podrían estar disminuyendo nuestra plaza. Actualmente, la oferta del servicio educativo inicial la conforman 969 Instituciones Educativas en el distrito de San Juan de Lurigancho pertenecientes a la UGEL N° 5, como se evidencia en el cuadro 18.

**Cuadro 18: Modalidades de las Instituciones Educativas en San Juan de Lurigancho**

<b>MODALIDADES</b>	<b>PRIVADA</b>	<b>PÚBLICA</b>	<b>TOTAL GENERAL</b>
Inicial – Cuna – Jardín	11	19	30
Inicial – Jardín	444	101	545
Inicial No Escolarizado	2	392	394
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>457</b>	<b>512</b>	<b>969</b>

FUENTE: Elaboración Propia

Existen 457 Instituciones Privadas y 512 Instituciones Públicas ubicadas en todo el distrito. Rayitos del Sol se encuentra clasificada en la modalidad Inicial-Jardín que cuenta con 545 instituciones educativas, donde 444 son privadas y 101 públicas.

## **4.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA**

### **4.5.1. Propuesta de Mejora del Marketing Mix en sus componentes más críticos**

Luego de haber realizado el análisis de la Institución Educativa y haciendo uso de las herramientas de análisis estratégico se identificaron al servicio y la promoción como los componentes más críticos del marketing mix.

#### **a. Servicio**

Gracias al análisis realizado del servicio se pudo considerar las siguientes propuestas:

- Mantener la buena relación entre alumno-docente-padre de familia por parte de la institución educativa asegurará la fidelización de los clientes actuales y permitirá, a través de la promoción, captar nuevos clientes.
- La institución educativa deberá incluir nuevos servicios como el de guardería, aplazando el horario de atención hasta las cinco de la tarde para aquellos niños que no puedan ser recogidos por los padres a la hora de la salida, además el costo será de 100 soles mensuales resultado de la encuesta realizada.
- Instaurar la grabación de las clases a tiempo real en el salón de 3 años con el objetivo de que el padre pueda ver a través de su computador o Smartphone las clases de sus niños además de la forma de interactuar de los docentes con ellos.
- Se deberá renegociar los contratos con los docentes y no docentes para lograr la fidelización con la institución que es una gran debilidad al momento de brindar el servicio. Las acciones a realizar deberán ser: especificar en los contratos las compensaciones salariales, horas extras remuneradas e incentivos monetarios por competencias. Asimismo,

compartir las metas institucionales e involucrarlos en los nuevos proyectos que emprendan considerando el impacto sobre su estabilidad, beneficios y capacidades, favoreciendo un mejor clima laboral.

- Interactuar con la metodología del Proyecto Optimist Integral haciéndola mucho más adecuada a las necesidades de los padres de familia sobre los criterios de aprendizaje, realizar una retroalimentación de los logros obtenidos al final del año académico y consolidarlo como un modelo de generación de conocimiento para volver a ser tomado en cuenta el siguiente año.
- Utilizar estudios de satisfacción para medir el cumplimiento de expectativas generadas. Se deberán realizar simples encuestas o reuniones mensuales para conocer más a detalle las falencias y aciertos de la metodología en los alumnos. Los resultados se incorporarán al siguiente año en el plan de trabajo.
- Fomentar alianzas con instituciones de educación primaria, sobre todo aquellas que cuenten con instalaciones amplias, aprovechándolas para la realización de actividades y ceremonias, con el objetivo de no realizarlas en la calle como normalmente se realizan, las mismas que generaban incomodidad a los vecinos como a los padres por la inseguridad que ésta conlleva.

b. Promoción

La promoción requiere ser realizada mediante un plan más exhaustivo involucrando costos, que no sólo resalte los atributos del servicio, sino también el de fidelizar a nuestros actuales clientes. La estrategia de promoción a utilizar será la enfocada a impulsar, donde se incentiva a los vendedores del servicio para promoverlo de la mejor manera. Según Sovero, 2010, todos los trabajadores de la institución son vendedores potenciales. Por ello, se debe afianzar la identificación de los trabajadores con la institución.

Cada propuesta está sustentada en un presupuesto, la sostenibilidad de la estrategia va acorde con establecer la promoción dentro de los costos (Ver el cuadro 40).

**Cuadro 19: Presupuesto para Promoción**

<b>Descripción</b>	<b>Monto S/.</b>
Descuento por Padres Antiguos	7,911
Descuento por Padres con más de un hijo	1,149
Banners, volantes y carteles	1,700
Brochures	300
Página Web	1,460
Perfil Redes sociales	-
Cámara para envío de señal Streaming	2,000
<b>Total</b>	<b>14,520</b>

FUENTE: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se detalla los costos que deberá incurrir la institución para poder poner en práctica la propuesta; se incluyen los ingresos que deja de recibir por las promociones y descuentos, además de incluir costos de materiales y la creación de la plataforma interactiva. Realizando la cotización de los productos y plataformas, se concluye en el monto de Catorce Mil Quinientos veinte con 00/100 soles.

Se detallan las propuestas orientadas a fidelizar a nuestros clientes actuales y a buscar mayor participación en el mercado captando más clientes:

- Los padres con más de un año de antigüedad podrán acceder al descuento en la pensión del 10 por ciento al momento de matricular a su hijo y se mantendrá en las pensiones restantes hasta culminar el año. Las condiciones para contar con la promoción es haber cursado el año anterior, además de no haber tenido el año anterior demoras en el pago de la pensión. La promoción no es acumulable con otro beneficio.

- Se establecerá que el pago de la matrícula se haga por familia y no por alumno, sólo a los padres que tengan a más de un niño en la institución educativa. Para acceder a la promoción deberán haber tenido por lo menos a uno de los niños de la institución y no contar con demoras en los pagos de la pensión. La promoción no es acumulable con otro beneficio.
- Colocar banners, carteles y repartir volantes en avenidas principales aledañas al local para que más personas puedan conocer la institución y puedan llegar a matricular a sus niños. El diseño y contenido del material promocional está incluido en el precio de cada uno mostrado en el presupuesto.
- Elaborar brochures diseñando la mejor presentación resumida sobre el proyecto Optimist Integral además de explicar cada una de las actividades que se realizan dentro de la institución educativa, talleres, dinámicas entre otros que conforman el servicio prestado.
- Diseñar la página web de la institución donde se pueda encontrar la información necesaria y acceder a la intranet de la institución desde cualquier ordenador con el fin de ver el avance del niño. La plataforma deberá ser interactiva con contenido necesario e importante para el conocimiento del padre, además involucrar un aula virtual donde los niños puedan realizar algunas actividades de reforzamiento.
- Crear el perfil de facebook de la Institución Educativa e incluir otras redes sociales. No solo basta tener una página web, se necesita promocionarla a través de las redes sociales, que actualmente se ha vuelto un canal de menor costo y mayor influencia para los consumidores. La promoción estará a cargo de la secretaria de la institución a quien se le asignará estas funciones y serán contempladas en la descripción de funciones. Entre las funciones encontramos colgar fotos de los eventos, las clases, actualizar las actividades, publicación de los trabajos de los

niños además de videos institucionales de promoción buscando captar más clientes.

- Promocionar el programa Proyecto Optimist Integral como una experiencia de aprendizaje que permite a los niños desarrollar sus habilidades en el mejor ambiente de trabajo. Debido que ha sido implementado en varios países de Latinoamérica con buenos resultados, esta información debería ser transmitida a los padres para su conocimiento, pero no de la manera convencional que se está realizando.
- Promocionar la instalación de la cámara en el salón de tres años donde los padres puedan visualizar las clases y el trato de los docentes a los niños conectándose mediante un link a cualquier ordenador. Se realizará con el objetivo de brindar confianza a los nuevos clientes. El mecanismo utilizará el streaming de señal libre mediante un link que es enviado a los correos de los padres y podrán verlos desde un ordenador o su Smartphone.
- Involucrar al personal de la institución educativa en la captación de alumnado con el objetivo de transmitir a los padres de familia la propuesta de valor. La fidelización de los clientes internos puede ser un buen inicio para el establecimiento de metas, pero para lograr involucrarlos en el proceso de captación es necesario hacerles entender que el tener más clientes finales asegura los sueldos y la estabilidad de sus familias. Para el proceso de intercambio de información el docente deberá estar en condiciones de transmitir: la filosofía de la institución contemplado en la misión y visión, explicar el programa educativo sobre los objetivos o el proceso que involucra el aprendizaje de los niños en el Proyecto Optimist Integral, además de las actividades diarias.

## **4.6. EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA INVERSIÓN**

Para la evaluación económica se realizó un flujo de caja proyectado, este diferirá con la contabilidad de la empresa porque no se declaran todos los ingresos percibidos, según el análisis de los estados financieros. Posteriormente, se evaluó el flujo en una situación favorable y desfavorable, cuando se asuman los costos de invertir en la promoción de la Institución Educativa, para lo cual se elaboró un presupuesto incorporándolo en el flujo de caja.

### **4.6.1. Elaboración del Flujo de Caja de la Institución Educativa Rayitos del Sol**

Dentro del flujo de caja se determina los ingresos y egresos de la institución educativa, además de los componentes de los mismos. Los ingresos que recibe la institución provienen del cobro de matrículas, pensión mensual, cuota anual, venta de uniformes, almuerzos escolares y vacaciones útiles. Los egresos de la institución educativa se pueden clasificar en costo de venta, pago de servicios, útiles de oficina, actividades culturales, limpieza y mantenimiento, responsabilidades municipales y seguridad.

Más adelante, se muestra de forma cuantitativa la elaboración del flujo de caja según costos reales tomados de la declaración de la propietaria y directora de la Institución Educativa.

#### **a. Ingresos Percibidos**

Dentro de los ingresos percibidos, se cuenta con cinco conceptos diferentes para la recaudación de dinero: matrícula, pensión, cuota anual, uniformes, vacaciones útiles y almuerzos escolares.

La matrícula es pagada por los padres de familia en la Institución Educativa y se realiza una única vez cada año. El costo es de S/. 215.00 soles. La fecha de vencimiento de pago de pensión se realiza los primeros de cada mes por un total de diez meses que dura el ciclo escolar, la pensión es de S/. 365.00 soles.

**Cuadro 20: Ingresos de la I.E.I.P. Rayitos del Sol**

<b>Ingresos</b>	<b>Soles</b>
Matrícula	13,115
Pensión	178,120
Cuota Anual (Inscripción)	10,065
Uniformes	7,320
Vacaciones Útiles	2,745
Servicio de Almuerzo	16,299
<b>Total</b>	<b>227,664</b>

FUENTE: Elaboración Propia

b. Costos

Los costos fueron clasificados según su origen como costos fijos y costos variables.

- Costos Fijos: Para la institución educativa Rayitos del Sol se identificó siete componentes presentados en el cuadro 20.

**Cuadro 21: Costos Fijos de la I.E.I.P. Rayitos del Sol**

<b>Costos Fijos Anuales</b>	<b>Soles</b>
Gastos de Administración (trabajadores)	97,600
Pago de servicios (agua, luz, cable, teléfono)	6,960
Capacitación del personal	22,400
Responsabilidades Municipales	2,110
Limpieza y mantenimiento	3,024
Promoción	5,808
Seguridad (extintores), Defensa civil	700
<b>Total</b>	<b>138,602</b>

FUENTE: Elaboración Propia

- Costos Variables: Para la institución educativa Rayitos del Sol se identificó tres componentes presentados en el cuadro 21.

**Cuadro 22: Costos variables de la I.E.I.P Rayitos del Sol**

<b>Costos variables</b>	<b>Soles</b>
Costo de Ventas (profesores)	45,000
Útiles	2,196
Actividades Festivas	5,000
<b>Total</b>	<b>52,196</b>

FUENTE: Elaboración Propia

c. Inversión Fija

Las inversiones fijas son aquellas que se realizan en bienes tangibles. Se utiliza para garantizar la operación del proyecto, no son objeto de comercialización por parte de la empresa y se adquieren para utilizarse durante su vida útil.

- Activos Tangibles:
  - Muebles y enseres

**Cuadro 23: Muebles y Enseres**

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario (Soles)</b>	<b>Valor total (Soles)</b>
Escritorios	4	500	2,000
Mesas	15	600	9,000
Sillas	67	150	10,050
Juegos para los niños	1	1800	1,800
Estantes	3	900	2,700
<b>Total</b>			<b>25,550</b>

FUENTE: Elaboración Propia

- Infraestructura

**Cuadro 24: Infraestructura**

<b>Concepto</b>	<b>Valor (Soles)</b>
Valor del Predio	34,000

FUENTE: Elaboración Propia

- Maquinaria y Equipo

**Cuadro 25: Maquinaria y Equipo**

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario (Soles)</b>	<b>Valor total (Soles)</b>
Computadoras	9	1299	11,691
Equipo psicomotricidad	1	10000	10,000
Televisores	3	479	1,437
Reproductor de Video	3	99	297
Microondas	1	129	129
Impresora	1	199	199
Fotocopiadora	1	900	900
Equipo de Sonido	1	1500	1,500
<b>Total</b>			<b>26,153</b>

FUENTE: Elaboración Propia

Consolidando el total de activos tangibles en el cuadro 25.

**Cuadro 26: Activos Tangibles**

<b>Activos Tangibles</b>	<b>Soles</b>
Muebles y enseres	25,550
Maquinaria y Equipo	26,153
Infraestructura	34,000
<b>Total</b>	<b>85,703</b>

FUENTE: Elaboración Propia

- Activos Intangibles

Son servicios o derechos adquiridos que se caracterizan por su inmaterialidad y posibilitan el establecimiento de los activos fijos con capacidad de producción.

**Cuadro 27: Activos Intangibles**

<b>Activos Intangibles</b>	<b>Valor (Soles)</b>
Proyecto Optimist Integral	15,000
<b>Total</b>	<b>15,000</b>

FUENTE: Elaboración Propia

d. Depreciación y Amortización

En el cuadro 27 se detalla la depreciación y la amortización de los activos tangibles e intangibles, respectivamente. El horizonte de evaluación establecido será de 5 años recomendado por Nassir Sapag, 2011 en su libro Proyectos de Inversión, formulación y evaluación. Finalizado este periodo se calcula el valor de recupero.

**Cuadro 28: Depreciación y Amortización de la I.E.I.P. Rayitos del Sol**

DETALLE	INVERSIÓN INICIAL	Depreciación o amortización		HORIZONTE DE EVALUACION DEL PROYECTO (AÑOS)					Valor de recupero (Soles)	
		Vida útil	( % )	1	2	3	4	5	Año 5	
<b>Tangibles</b>										
1	Muebles y Enseres	25,550	10	10	2,555	2,555	2,555	2,555	2,555	12,775
2	Maquinaria y Equipos	26,153	5	20	5,231	5,231	5,231	5,231	5,231	-
3	Infraestructura	34,000	10	10	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	17,000
<b>SUB TOTAL EN TANGIBLES</b>		<b>85,703</b>			<b>11,186</b>	<b>11,186</b>	<b>11,186</b>	<b>11,186</b>	<b>11,186</b>	<b>29,775</b>
<b>Intangibles</b>										
1	Proyecto Optimist Integral	15,000	10	10	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	7,500
<b>SUB TOTAL EN INTANGIBLES</b>		<b>15,000</b>			<b>1,500</b>	<b>1,500</b>	<b>1,500</b>	<b>1,500</b>	<b>1,500</b>	<b>7,500</b>
<b>TOTAL DEPRECIACION Y AMORTIZACION</b>					<b>12,686</b>	<b>12,686</b>	<b>12,686</b>	<b>12,686</b>	<b>12,686</b>	<b>37,275</b>

FUENTE: Elaboración Propia

e. Crecimiento del Capital de Trabajo

Utilizamos el método del porcentaje del cambio en las ventas.

**Cuadro 29: Crecimiento del Capital de Trabajo**

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingresos por ventas</b>	227,664	261,415	271,774	282,547	293,751	302,964
<b>Variación en las ventas</b>	227,664	33,751	10,359	10,773	11,204	9,212
<b>Capital de trabajo (10% de la variación de los ingresos)</b>	22,766	3,375	1,036	1,077	1,120	921

<b>Valor de Recupero (Soles)</b>	30,296
----------------------------------	--------

FUENTE: Elaboración Propia

f. Estructura del Financiamiento

Se solicitará un préstamo de S/. 22,402. 48 soles al Banco Scotiabank por un plazo de 5 años y a una TEA del 15%. El préstamo se pagará en cinco cuotas constantes de S/. 6,683.01 soles. (Ver cuadro N°29)

**Cuadro 30: Estructura del financiamiento bancario**

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Saldo inicial</b>	<b>22,402.48</b>	<b>22,402</b>	<b>19,080</b>	<b>15,259</b>	<b>10,865</b>	<b>5,811</b>
Interés		3,360	2,862	2,289	1,630	872
Amortización		3,323	3,821	4,394	5,053	5,811
<b>Saldo final</b>	<b>22,402.48</b>	<b>19,080</b>	<b>15,259</b>	<b>10,865</b>	<b>5,811</b>	<b>-</b>

FUENTE: Elaboración Propia

La decisión de endeudamiento está sujeta a la línea de crédito de la propietaria de la institución en el banco Scotiabank, quien aún no cuenta con historial crediticio, pero podría acceder a un monto que sea aproximadamente similar al capital de trabajo que en relación de la inversión se redondearía al 20%.

**Cuadro 31: Estructura del financiamiento**

<b>Financiamiento</b>	<b>Soles</b>	<b>Porcentaje</b>
Propio	90,037	80
Bancario	22,402	20
<b>Total</b>	<b>112,439</b>	<b>100</b>

FUENTE: Elaboración Propia

g. Establecimiento del Costo de Oportunidad

La evaluación del negocio en marcha se realiza mediante los estados financieros y el flujo de caja que se elaboró con la información proporcionada por la Institución Educativa.

Para el análisis, se necesita hallar indicadores de la valoración como el VAN (valor actual neto) y la TIR (tasa interna de retorno); es por ello, que se necesita una tasa que nos sirva para realizar dicho análisis. Se comenzó estableciendo el COK (costo de oportunidad).

Para establecer el costo de oportunidad utilizaremos el siguiente supuesto: la decisión de establecer una inversión en promoción que es una deficiencia en nuestro análisis del Marketing Mix, se establece bajo la condición de que la Institución Educativa no tenga una tasa de rentabilidad menor a la que tiene en promedio de los últimos 8 años posteriores al 2008 donde la economía mundial tuvo una crisis.

Para hallar el rendimiento de la empresa, se utilizó la relación **Utilidad antes de Impuestos** con respecto a las **Activos Totales**. En los últimos 8 años se ha logrado tener rentabilidades desde el 2009 al 2015 (Ver Anexo 13).

Se obtiene, luego del análisis financiero, el rendimiento del inversionista, en este caso de la propietaria, y como resultado promedio consideramos utilizar el 14% como COK, que será el indicador para la implementación de la propuesta de inversión en la promoción.

#### h. Flujo de Caja

La elaboración del flujo de caja se diferencia por el origen del financiamiento pudiendo ser propio (accionistas y acreedores) o por financiamiento externo (bancos). Para el financiamiento propio se elaboró el FCE (Flujo de Caja Económico) y para el financiamiento externo se elaboró el FCF (Flujo de Caja Financiero). Para fines de estudio en el trabajo de investigación se tuvo en cuenta algunos supuestos:

- El horizonte de evaluación será de 5 años, esto debido a que el préstamo del financiamiento culmina en dicho periodo.
- El costo de oportunidad de capital para la evaluación será del 14 %, se sustentará luego como se obtuvo ese valor.
- La institución no cuenta con deudas además del préstamo que sacaría para capital de trabajo.
- La demanda será constante, al ser un negocio en crecimiento deberá captar y mantener clientes por lo tanto asumimos que deberá contar con un mínimo de 61 alumnos.

Se detalla los componentes del flujo de caja tanto para el económico y el financiero sin proyecto y luego con proyecto. En el caso del flujo sin proyecto la institución no tiene deuda por lo que el flujo económico y financiero es el mismo.

**Cuadro 32: Flujo de Caja Económico - Financiero Proyectado Sin Proyecto**

	0	2015	2016	2017	2018	2019
Demanda		61	61	61	61	61
<b>Ingresos</b>						
Matrícula		13,115	13,377	13,645	13,918	14,196
Pensión		178,120	181,682	185,316	189,022	192,803
Cuota Anual (Inscripción)		10,065	10,266	10,472	10,681	10,895
Uniformes		7,320	7,466	7,616	7,768	7,923.40
Vacaciones Útiles		2,745	2,800	2,856	2,913	2,971
Servicio de Almuerzo		16,299	16,625	16,957	17,297	17,643
<b>Ingreso Total</b>		<b>227,664</b>	<b>232,217</b>	<b>236,862</b>	<b>241,599</b>	<b>246,431</b>
<b>Costos Total</b>		<b>184,990</b>	<b>190,333</b>	<b>195,867</b>	<b>201,598</b>	<b>207,534</b>
Depreciación y Amortización		12,686	12,686	12,686	12,686	12,686
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>29,988</b>	<b>29,198</b>	<b>28,309</b>	<b>27,315</b>	<b>26,211</b>
Impuesto		8,996	8,759	8,493	8,195	7,863
<b>Utilidad Neta</b>		<b>20,992</b>	<b>20,439</b>	<b>19,816</b>	<b>19,121</b>	<b>18,348</b>
Depreciación y Amortización		12,686	12,686	12,686	12,686	12,686
Infraestructura	34,000.00					
Maquinaria	26,153.00					
Proyecto Optimist Integral	15,000.00					
Capital de Trabajo	22,766.40	3,375	1,036	1,077	1,120	921
Valor de Recupero Inv. Fija						37,275
Valor de Recupero Cap. Trabajo						30,296
<b>Flujo de caja Económico y Financiero</b>	<b>- 97,920.40</b>	<b>30,302</b>	<b>32,088</b>	<b>31,425</b>	<b>30,686</b>	<b>97,683</b>

FUENTE: Elaboración Propia

El VAN que genera actualmente la institución actualizando los flujos futuros es de S/. 43,464.31 evaluado con un COK de 14% que nos permite aceptar el proyecto.

- Flujo de Caja Económico: Es lo que entrega el proyecto en efectivo a los que lo financiaron (propietaria y acreedores), es por esto que el FCE no considera la estructura financiera escogida para implementar el proyecto, es decir no toma en cuenta el servicio de la deuda.
- Flujo de Caja Financiero: Es lo que entrega el proyecto en efectivo a la propietaria, después de haber pagado a los acreedores.

A continuación, se proyectará un flujo de caja manteniendo las condiciones iniciales de matrícula, por lo que el mayor ingreso se deberá al cambio en el precio, además se le incorporan los costos de inversión con el objetivo de ver la rentabilidad del proyecto en el tiempo. Ésta sería la opción más probable donde el incremento de la matrícula, como en otros años, sería de un 4 por ciento aproximadamente a diferencia del año 2016 donde se consideraron un incremento de S/. 35.00 soles manteniéndose de ahí en adelante la tendencia del porcentaje incremental. Se considera el FCE y Flujo de caja financiero, donde se establece una participación de un tercero en la inversión que asciende al 20 por ciento, monto aproximado al capital de trabajo necesario para iniciar el negocio.

El capital propio y el préstamo será utilizado en parte para financiar la inversión de la promoción y el pago del proyecto Optimist Integral cuya suma asciende a S/. 15,000.00 soles, para el financiamiento se utiliza el método tradicional, el método alemán cuya cuota es constante.

**Cuadro 33: Flujo de Caja Económico Proyectado - Escenario más Probable**

	0	2015	2016	2017	2018	2019
Demanda		61	61	61	61	61
<b>Ingresos</b>						
Matrícula		13,115	15,860	16,494	17,154	17,840
Pensión		178,120	203,008	211,128	219,573	228,356
Cuota Anual (Inscripción)		10,065	12,688	13,196	13,723	14,272
Uniformes		7,320	7,613	7,917	8,234	8,563
Vacaciones Útiles		2,745	2,855	2,969	3,088	3,211
Servicio de Almuerzo		16,299	16,951	17,629	18,334	19,068
Servicio de Guardería			2,440	2,440	2,440	2,440
<b>Ingreso Total</b>		<b>227,664</b>	<b>261,415</b>	<b>271,774</b>	<b>282,547</b>	<b>293,751</b>
<b>Costos Total</b>		<b>190,798</b>	<b>197,534</b>	<b>204,539</b>	<b>211,825</b>	<b>219,402</b>
Depreciación y Amortización		12,686	12,686	12,686	12,686	12,686
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>24,180</b>	<b>51,195</b>	<b>54,549</b>	<b>58,036</b>	<b>61,664</b>
Impuesto		7,254	15,359	16,365	17,411	18,499
<b>Utilidad Neta</b>		<b>16,926</b>	<b>35,837</b>	<b>38,184</b>	<b>40,626</b>	<b>43,165</b>
Depreciación y Amortización		12,686	12,686	12,686	12,686	12,686
Infraestructura	34,000.00					
Maquinaria	26,153.00					
Promoción	14,520.00					
Proyecto Optimist Integral	15,000.00					
Capital de Trabajo	22,766.40	3,375	1,036	1,077	1,120	921
Valor de Recupero Inv. Fija						37,275
Valor de Recupero Cap. Trabajo						30,296
<b>Flujo de caja Económico</b>	<b>- 112,439.40</b>	<b>26,237</b>	<b>47,486</b>	<b>49,792</b>	<b>52,191</b>	<b>122,500</b>

FUENTE: Elaboración Propia

**Cuadro 34: Flujo de Caja Financiero Proyectado - Escenario más Probable**

	0	2015	2016	2017	2018	2019
Demanda		61	61	61	61	61
<b>Ingreso Total</b>		<b>227,664</b>	<b>261,415</b>	<b>271,774</b>	<b>282,547</b>	<b>293,751</b>
<b>Costos Total</b>		<b>190,798</b>	<b>197,534</b>	<b>204,539</b>	<b>211,825</b>	<b>219,402</b>
<b>Intereses</b>		3,360	2,862	2,289	1,630	872
Depreciación y Amortización		12,686	12,686	12,686	12,686	12,686
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>20,820</b>	<b>48,333</b>	<b>52,260</b>	<b>56,407</b>	<b>60,792</b>
Impuesto		6,246	14,500	15,678	16,922	18,238
<b>Utilidad Neta</b>		<b>14,574</b>	<b>33,833</b>	<b>36,582</b>	<b>39,485</b>	<b>42,554</b>
Depreciación y Amortización		12,686	12,686	12,686	12,686	12,686
Infraestructura	34,000					
Maquinaria	26,153					
Proyecto Optimist Integral	15,000					
Promoción	14,520					
Capital de Trabajo	22,766	3,375	1,036	1,077	1,120	921
Valor de Recupero Inv. Fija						37,275
Valor de Recupero Cap. Trabajo						30,296
Préstamo	22,402					
Amortización		3,323	3,821	4,394	5,053	5,811
<b>Flujo de caja Financiero</b>	<b>- 90,037</b>	<b>20,562</b>	<b>41,662</b>	<b>43,796</b>	<b>45,997</b>	<b>116,079</b>

FUENTE: Elaboración Propia

i. Evaluación Económica y Financiera de la Inversión

Dependiendo de la manera como se compare los costos con los beneficios, puede obtenerse diversos coeficientes o magnitudes, cada uno de los cuales indicará algún aspecto del valor del proyecto.

Los indicadores más eficaces son:

- Valor actual Neto

Es la suma algebraica de los valores actualizados de los costos y beneficios generados por el proyecto durante su horizonte de evaluación.

**Cuadro 35: Valor Actual Neto**

<b>Valor Actual Neto</b>	<b>COK (%)</b>	<b>Importe (Soles)</b>
VANE	14	75,247
VANF	14	77,140

FUENTE: Elaboración Propia

De la evaluación realizada, obtenemos un VANE de S/. 75,247 soles y VANF de S/. 77,140 soles resultan que el VAN es positivo ( $VAN > 0$ ) en ambos casos, por lo tanto, el proyecto se acepta, ya que nos proporcionará más de lo mínimo exigido.

Además, se observa que el VANE es menor que el VANF, eso significa que el uso de la deuda ha sido correcto, pues al inyectar deuda el valor del proyecto ha aumentado.

- Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es la máxima tasa de descuento aceptable. Representa la máxima rentabilidad que el inversionista podría exigir por el proyecto.

**Cuadro 36: Tasa Interna de Retorno**

<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
TIRE	34
TIRF	38

FUENTE: Elaboración Propia

La máxima rentabilidad que podría exigir los inversionistas es 34% en un flujo de caja económico y 38% en el caso del flujo de caja financiero. Dado que la TIR en ambos casos es mayor a la tasa de descuento (COK) se acepta el proyecto.

j. Evaluación de Escenarios

El análisis de los escenarios se dio mediante algunos supuestos:

- Escenario Optimista: Se tiene un crecimiento en la demanda del dos por ciento respecto al año anterior, además mantenemos el crecimiento de los ingresos y costos en un cuatro por ciento generando VAN positivo, donde se incrementa el sueldo de los maestros y la matrícula con la pensión. Mantenemos el nivel de endeudamiento inicial.
- Escenario Pesimista: Se tiene una disminución en la demanda del dos por ciento respecto al año anterior, además los crecimientos de los ingresos son de dos por ciento y el de los costos del uno por ciento generando VAN positivo, donde se incrementa la matrícula y la pensión. Se mantiene el nivel de endeudamiento inicial.

**Cuadro 37: Flujo de Caja Proyectado - Escenario Optimista**

	0	2015	2016	2017	2018	2019
Demanda		61	62	63	65	66
<b>Ingresos</b>						
Matrícula		13,115	16,177	17,161	18,204	19,311
Pensión		178,120	207,068	219,658	233,013	247,180
Cuota Anual (Inscripción)		10,065	12,942	13,729	14,563	15,449
Uniformes		7,320	7,765	8,237	8,738	9,269
Vacaciones Útiles		2,745	2,912	3,089	3,277	3,476
Servicio de Almuerzo		16,299	17,288	18,338	19,451	20,632
Servicio de Guardería			2,489	2,539	2,589	2,641
<b>Ingreso Total</b>		<b>227,664</b>	<b>264,153</b>	<b>280,211</b>	<b>297,247</b>	<b>315,318</b>
<b>Costos Total</b>		<b>190,798</b>	<b>198,620</b>	<b>206,820</b>	<b>215,419</b>	<b>224,435</b>
<b>Intereses</b>		3,360	2,862	2,289	1,630	872
Depreciación y Amortización		12,686	12,686	12,686	12,686	12,686
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>20,820</b>	<b>49,985</b>	<b>58,417</b>	<b>67,513</b>	<b>77,325</b>
Impuesto		6,246	14,996	17,525	20,254	23,197
<b>Utilidad Neta</b>		<b>14,574</b>	<b>34,990</b>	<b>40,892</b>	<b>47,259</b>	<b>54,127</b>
Depreciación y Amortización		12,686	12,686	12,686	12,686	12,686
Infraestructura	34,000					
Maquinaria	26,153					
Proyecto Optimist Integral	15,000					
Promoción	14,520					
Capital de Trabajo	22,766	3,375	1,036	1,077	1,120	921
Valor de Recupero Inv. Fija						37,275
Valor de Recupero Cap. Trabajo						30,296
Préstamo	22,402					
Amortización		3,323	3,821	4,394	5,053	5,811
<b>Flujo de caja Financiero</b>	<b>- 90,037</b>	<b>20,562</b>	<b>42,818</b>	<b>48,106</b>	<b>53,771</b>	<b>127,652</b>

FUENTE: Elaboración Propia

En el escenario optimista se proyecta los beneficios, resultado de un incremento en la demanda de la institución. El incremento de las ventas por el aumento en la cantidad de niños genera mayores beneficios, debido a que el costo unitario por niño es menor que el pago de la pensión, este crecimiento es de aproximadamente dos por ciento, lo que significa entre uno y dos niños más por año. Se adoptó el mismo crecimiento de los precios de matrícula, pensión e inscripción anual a un cuatro por ciento; en el caso de los costos se mantiene el incremento del salario de los profesores que asciende aproximadamente al cuatro por ciento anual. Como resultado de realizar la actualización de los beneficios futuros se obtiene un VAN de S/. 91,552 soles, además la Tasa Interna de Retorno de 41%, lo cual permite inferir la aceptación del proyecto.

**Cuadro 38: Flujo de Caja Proyectado - Escenario Pesimista**

	0	2015	2016	2017	2018	2019
Demanda		61	60	59	57	56
<b>Ingresos</b>						
Matrícula		13,115	14,945	14,646	14,353	14,066
Pensión		178,120	191,296	187,470	183,721	180,046
Cuota Anual (Inscripción)		10,065	11,956	11,717	11,483	11,253
Uniformes		7,320	7,174	7,030	6,890	6,752
Vacaciones Útiles		2,745	2,690	2,636	2,584	2,532
Servicio de Almuerzo		16,299	15,974	15,656	15,345	15,039
Servicio de Guardería			2,391	2,343	2,297	2,251
<b>Ingreso Total</b>		<b>227,664</b>	<b>244,035</b>	<b>239,156</b>	<b>234,374</b>	<b>229,688</b>
<b>Costos Total</b>		<b>190,798</b>	<b>196,448</b>	<b>202,304</b>	<b>208,372</b>	<b>214,661</b>
<b>Intereses</b>		3,360	2,862	2,289	1,630	872
Depreciación y Amortización		12,686	2,686	12,686	12,686	12,686
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>20,820</b>	<b>32,039</b>	<b>21,878</b>	<b>11,687</b>	<b>1,469</b>
Impuesto		6,246	9,612	6,563	3,506	441
<b>Utilidad Neta</b>		<b>14,574</b>	<b>22,428</b>	<b>15,315</b>	<b>8,181</b>	<b>1,029</b>
Depreciación y Amortización		12,686	12,686	12,686	12,686	12,686
Infraestructura	34,000					
Maquinaria	26,153					
Proyecto Optimist Integral	15,000					
Promoción	14,520					
Capital de Trabajo	22,766	3,375	1,036	1,077	1,120	921
Valor de Recupero Inv. Fija						37,275
Valor de Recupero Cap. Trabajo						30,296
Préstamo	22,402					
Amortización		3,323	3,821	4,394	5,053	5,811
<b>Flujo de caja Financiero</b>	<b>- 90,037</b>	<b>20,562</b>	<b>30,256</b>	<b>22,529</b>	<b>14,693</b>	<b>74,553</b>

FUENTE: Elaboración Propia

En el escenario pesimista se proyectan los beneficios que son resultado de una disminución de la demanda de la institución que, a pesar de las estrategias de promoción, la institución educativa pierde matriculados a lo largo del horizonte de evaluación. Se utilizaron los supuestos que los precios de la matrícula, pensión e inscripción se mantienen igual que el año 2016, donde tuvo su último incremento. En cuanto a los costos, se mantienen con la misma tasa de crecimiento del cuatro por ciento; dentro de ellos, aún se mantiene considerado el incremento del salario a los docentes por que necesariamente la fidelización del personal mejora el servicio, además es parte de las propuestas de la mejora educativa. Luego de realizar la actualización de los beneficios futuros se halla el VAN a un valor de S/. 13,907 soles, además la Tasa Interna de Retorno es de 19% que nos permite inferir la aceptación del proyecto a pesar de los factores en contra, podemos inferir que la institución educativa se mantiene en operaciones por no llegar al final del año 5 al mínimo número de alumnado en el punto de equilibrio.

k. Elaborar el VAN Esperado

Los resultados de los supuestos se analizaron en cada escenario al que se les asignó una probabilidad de éxito o error y más probable a ocurrir.

Para el criterio de la elección de los porcentajes se tomó como referencia la situación de la economía actual, que se presenta con un crecimiento cada vez menor y nos proyecta un escenario similar los próximos años; por lo pronto, el mayor porcentaje se asigna al escenario pesimista; sin embargo, las estrategias de promoción buscan mantener la cantidad de alumnado, que puede ser lo más probable para los años siguientes dentro de la institución; y como última opción, el escenario optimista que dependería de factores externos en la economía como inversiones que dinamicen la economía que por el momento no se ven en un corto plazo.

Además, se identificó a 20 colegios de la zona y se calculó su número de matriculados promedio en 10 años. Luego se verificó la cantidad de matriculados que tuvieron en los 3 últimos años clasificándolos como percepción optimista si había incrementado matriculados, pesimista si había disminuido matriculados, o lo más probable si mantenía su cantidad de matriculados obteniéndose los porcentajes presentados en el cuadro 38.

**Cuadro 39: Valor Actual Neto Esperado**

	<b>VAN (Soles)</b>	<b>Probabilidad (%)</b>	<b>Ponderado (Soles)</b>
<b>Escenario Pesimista</b>	13,907	62%	8,622
<b>Lo más probable</b>	77,140	13%	10,028
<b>Escenario Optimista</b>	91,552	25%	22,888
<b>VAN (Esperado)</b>			<b>41,539</b>

FUENTE: Elaboración Propia

Según el cuadro 38 se observan los porcentajes ordenados por orden de probabilidad, pese a que el escenario pesimista pueda contar con un mayor peso sobre las demás, se logra identificar un VAN Esperado de S/. 41,539 soles que permite y brinda evidencias suficientes para afirmar que se debe aceptar el proyecto de mejora en la promoción de la Institución Educativa.

#### 1. Ratio Beneficio vs Costo

El beneficio costo nos ayuda a tener una visión clara de la implementación de un proyecto. Se trae al valor futuro los beneficios y costos de cada escenario; sin proyecto y con proyecto en el escenario más probable. En el cuadro 39 se encuentran los valores de los ratios en cada escenario, hay una mejora en el nivel sabiendo que el ratio mayor a 1 se acepta el proyecto.

**Cuadro 40: Ratio Beneficio Costo**

<b>Sin Proyecto</b>		<b>Años</b>					<b>VAN (Soles)</b>
		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	
<b>Ingreso Total</b>		227,664	232,217	236,862	241,599	246,431	809,298.14
<b>Costos Total</b>	- <b>97,920</b>	184,990	190,333	195,867	201,598	207,534	570,160.97
						<b>B/C</b>	1.42
<b>Con Proyecto</b>		<b>Años</b>					<b>VAN (Soles)</b>
		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	
<b>Ingreso Total</b>		227,664	261,415	271,774	282,547	293,751	904,150.26
<b>Costos Total</b>	- <b>90,037</b>	190,798	197,534	204,539	211,825	219,402	606,751.63
						<b>B/C</b>	1.49
<b>COK</b>		14%					

FUENTE: Elaboración Propia

#### 4.6.2. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón, se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

Para poder encontrar la cantidad mínima de estudiantes que necesita la institución educativa para seguir funcionando cubriendo sus costos, utilizamos la relación:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{CF}{(P-CV_u)}$$

- $CF$  = Costo Fijo
- $P$  = Precio
- $CVu$  = Costo Variable Unitario

El importe de costo fijo es de S/. 138,602 soles, el precio de la pensión, S/. 365 soles. El Costo Variable unitario viene determinado por el Costo Variable Total, S/. 52,196 soles, entre el total de alumnos; además de dividirlo entre los diez meses que se paga pensión.

Al reemplazar los valores resulta que el punto de equilibrio se encuentra con 50 niños matriculados. Además, del análisis se obtuvo que por cada alumno matriculado le cuesta a la institución S/. 313 soles mensuales.

#### **4.7. ESTIMACIÓN DE PRECIOS**

La estimación del precio debe considerar los costos de operación, costo de marketing, la calidad en el servicio, además del público objetivo. Se estimará el precio de la pensión que deberán los padres abonar a la cuenta para que la institución pueda maximizar su utilidad sin incurrir en una disminución de su matrícula.

Del flujo de caja anteriormente presentado en la evaluación económica se debe considerar la situación sin proyecto de donde se puede definir el costo por alumno incorporando los costos fijos y variables. Dicho costo es de S/. 313.00 soles mensuales. La calidad en el servicio viene determinada por el uso de la metodología, el Proyecto Optimist Integral es utilizado por instituciones en distritos como La Molina, Miraflores, además de haber sido probado en instituciones de América Latina con excelentes resultados, esto influye en la categorización del precio. Gracias a las entrevistas se conoce que los padres de San Juan de Lurigancho prefieren la calidad educativa a otras características al momento de buscar una institución educativa. El costo en publicidad para cada niño asciende a S/. 20.00 soles.

El costo de oportunidad de la propietaria es del 15%, por lo que transmitimos al nivel de utilidad que la institución educativa ganará por cada niño en la pensión. Actualmente el costo por cada niño es de S/. 313.00 a lo cual la utilidad buscada por la propietaria asciende a S/. 47.00 por alumno.

El uso de la metodología del Proyecto Optimist Integral incrementa la estimación del precio en 20 soles por alumno, resultado de la inversión en el proyecto.

El nivel socioeconómico al que está orientado Rayitos del Sol es nivel C y está clasificado según el APEIM 2016 para personas que tienen ingresos entre S/. 3,075.00 a S/. 3,446.00.

Siguiendo cada uno de los parámetros antes mencionados se propone que el precio para la pensión sea de S/. 408.00 como se describe en el siguiente cuadro.

**Cuadro 41: Estimación de la Pensión**

<b>Descripción</b>	<b>Soles</b>
Costo Operativo/ Alumno	313.00
Costo Marketing/ Alumno	20.00
Ganancia Estimada (15%)/ Alumno	47.00
Mejor Calidad educativa/ Alumno	20.00
<b>Precio estimado/ Alumno</b>	<b>400.00</b>

FUENTE: Elaboración Propia

## V. CONCLUSIONES

Luego de la realización de las propuestas llegamos a las siguientes conclusiones:

- Los componentes más importantes del Marketing Mix son el producto y la promoción. La estrategia para ambas es el énfasis en diferenciación y promoción personalizada, dado el mercado de alta competencia y costos de publicidad.
- El servicio (producto) requiere ser enriquecido, el mecanismo propuesto es el servicio de guardería pues atiende la necesidad de los padres que no pueden recoger a sus niños a la hora de la salida.
- La de penetración segmentada para padres jóvenes entre 30 y 40 años de edad, utilizando el Facebook, Instagram y la plataforma virtual como medio de difusión. La inversión requerida es S/. 1,460.00.
- La profesionalización de la gestión y la planificación sistemática, evitará la actual dependencia negativa con respecto a la gerencia empírica realizada por la administración de la empresaria fundadora.

## VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la institución educativa Rayitos del Sol, seguir con los siguientes puntos:

- Aumentar el salario de los docentes, con la finalidad de motivarlos y fidelizarlos creando un ambiente saludable para los profesores dentro y fuera de la institución. El clima laboral es algo tenso con malas relaciones interpersonales y presión de trabajo. Existe mucha desmotivación y rotación de personal en el área operativa incrementado los costos administrativos para convocar nuevos ingresos.
- Trasladar todos los salones, de 3 a 5 años, al primer piso, debido a las normas del Ministerio de Educación, y por seguridad del alumno.
- Para mejorar la organización, la dirección deberá detallar en los manuales de procedimientos, las responsabilidades y funciones de cada personal las cuales deberán ser cumplidas a cabalidad, situación que favorecerá al desarrollo continuo de los involucrados, mejorará la comunicación, el rendimiento, además es importante conocer de manera horizontal o verticalmente el cumplimiento de objetivos.
- Diseñar un organigrama impreso donde se establezcan los niveles de autoridad y responsabilidad. Ésta información se hace evidente en la práctica pedagógica diaria, sin embargo, se necesita plasmar en físico la información para un mejor desempeño y comprensión. Adicionalmente, elaborar el libro de descripción de funciones del personal.
- Mostrar el mapa de ubicación en la información de los dípticos, ello ayudaría al momento de realizar la entrega fuera de la institución, además de tener más características de promoción, conociendo las necesidades del cliente, con el fin de lograr más visitas de padres interesados.

- Mantener el servicio brindado por el Proyecto Optimist Integral, ya que al ser el servicio educativo una necesidad básica, incrementa las posibilidades de encontrar rentabilidad mediante la preferencia de los consumidores.
- Realizar los trámites correspondientes para que la dueña de la institución pueda contar con acceso a financiamiento. Esto implica que cumpla con una serie de requisitos, como es el caso de ser persona jurídica y demostrar al banco que es la propietaria de la Institución Educativa para que pueda ser sujeta a préstamos bancarios.
- Generar una cultura organizacional que facilite el cumplimiento de las metas y afrontar los controles existentes, además de capacitar constantemente al personal sobre las labores realizadas y su influencia en la satisfacción del cliente.
- Mantener la capacitación constante de los docentes en la metodología del Proyecto Optimist Integral, para así promover la calidad de enseñanza. Ello también debe ser promocionado hacia los padres como una forma de competir contra el ingreso de nuevas instituciones o las que existen en el mercado.
- Fidelizar a los clientes internos, como también desarrollar un análisis de los perfiles de puestos del personal para adecuarlos a las necesidades de la organización.
- Capacitar en cursos de dirección estratégica y administración a la directora y la propietaria, mejora considerablemente la gestión de la institución educativa y permite responder a estímulos externos del mercado, así como a la mejora del servicio.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. American Marketing Association. US. 2015. Dictionary (en línea). Chicago, US. Consultado 16 oct. 2015. Disponible en <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>.
2. ÁVILA, Héctor. ES. 2006. Introducción a la metodología de la investigación (en línea) Consultado 07 de Enero 2016. Disponible en: [www.eumed.net/libros/2006c/203/](http://www.eumed.net/libros/2006c/203/)
3. BELTRÁN Y SEINFELD, PE. 2011. Documento de Discusión “Hacia una educación de calidad en el Perú: El heterogéneo impacto de la educación inicial sobre el rendimiento escolar” (en línea). Universidad del Pacífico. Consultado 10 de Nov. 2015. Disponible en [http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1106%20-%20Beltran\\_Seinfeld.pdf](http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1106%20-%20Beltran_Seinfeld.pdf)
4. BOSSIERE, Maurice. US. 2004. Determinants of Primary Education Outcomes in Developing Countries. Background Paper for the Evaluation of the World Bank’s Support to Primary Education. Banco Mundial (en línea). Washington, US. Consultado 14 de diciembre 2015. Disponible en: <http://documents.worldbank.org/curated/en/111011468162550538/pdf/391570educatio1eterminants01PUBLIC1.pdf>.
5. Consejo Nacional de Educación. 2006. Proyecto Educativo Nacional al 2021 (en línea). Lima, PE. Consultado el 12 dic. 2015. Disponible en [http://www.oei.es/quipu/peru/Proyecto\\_educ\\_nac.pdf](http://www.oei.es/quipu/peru/Proyecto_educ_nac.pdf).

6. Edición 23. PE. 2010 Un recorrido por la historia de la educación inicial en el Perú (en línea). Lima, PE. Consultado el 12 dic. 2015. Disponible en: <http://inversionenlainfancia.net/blog/entrada/noticia/164/0>.
7. Escuela de capacitación Pedagógica. PE. 2015. (en línea). Lima, PE. Consultado el 16 oct. 2015. Disponible en <http://www.escueladecapacitacion.com/>
8. Estadística de Calidad Educativa, PE. 2015. Indicadores 2011-2015 (en línea). Lima, PE. Consultado 16 oct. 2015. Disponible en <http://escale.minedu.gob.pe/indicadores2014>.
9. FRED, David. 2000. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall. México. 200p.
10. HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA. 1991. Metodología de la investigación. Primera Edición. Mcgraw-Hill. México. 505p.
11. KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. 2008. Fundamentos de Marketing. Octava Edición. Pearson Education. México. P. 52-53.
12. KOTLER, Philip, KELLER, Kevin. 2012. Dirección de Marketing. Decimocuarta Edición. Pearson Education. México. P. 34-35.
13. LOVELOCK, Christopher, WIRTZ, Jochen. 2009. Marketing de Servicios. Sexta Edición. Pearson Education. México. 672p.
14. MANES, Juan. 2004. Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Segunda edición. Granica. Argentina. 135p.

15. Mariella Sausa, PE. 2015. Educación inicial: Faltan 27,000 maestros para educar a los niños del Perú (en línea). Perú 21. Consultado 16 de oct. 2015. Disponible en <http://peru21.pe/actualidad/educacion-inicial-faltan-27000-maestros-educar-ninos-peru-2219388>.
16. MERCADO, Horacio; PALMERÍN, Marisol. 2007. La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas. (en línea). Consultado el 16 oct. 2015. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/334/indice.htm>.
17. MILLA, Luis. 2007. El Poder del Planeamiento Estratégico. Primera Edición. San Marcos. Lima. 133p.
18. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. PE. 2011. Norma Técnica para el diseño de locales de Educación Básica Regular Nivel Inicia (En línea). Lima, PE. Consultado 15 dic. 2015. Disponible en [http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/normas\\_edu\\_info.html](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/normas_edu_info.html).
19. MORRISEY, George L. 1996. Planeando con Morrisey, Pensamiento estratégico, Prentice Hall, México. 119 p.
20. MUÑIZ, Rafael. 2014. Marketing en el siglo XXI Quinta Edición. Centro Estudios Financieros. España. 472 p.
21. Portal de Revistas Científicas y Arbitradas de la UNAM, MX. 2012. ¿Qué es un competidor directo? Estudio para corroborar la percepción de competencia directa con base en tres factores (en línea). Distrito Federal, MX. Consultado 11 Ene. 2016. Disponible en <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rca/article/view/29053/27006>.
22. ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary. 2010. Administración Edición. Pearson Education. México. 584p.

23. SAINZ DE VICUÑA, José María. 2012. El Plan de Marketing en La Práctica. Decimoséptima Edición. ESIC. Madrid. 499p.
24. SOVERO, Franklin. 2010. Marketing de la Institución Educativa. AFA Editores Importadores S.A. Lima. 247p.
25. SPENDOLINI, Michael. 1994. Benchmarking. Norma S.A. Bogotá. 23 p.
26. SPIEGEL, Murray; STEPHENS, Larry. 2009. Estadística. Cuarta Edición. McGraw-Hill. México. 577p.
27. UGEL N° 05. PE. 2015. Plan Operativo Institucional 2014 (en línea). Lima, PE. Consultado 16 oct. 2015. Disponible en [http://www.ugel05.edu.pe/ckfinder/files/POI%202014\\_UGEL%2005.pdf](http://www.ugel05.edu.pe/ckfinder/files/POI%202014_UGEL%2005.pdf).
28. UNESCO, FR. 2011. Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (en línea). Paris, FR. Consultado 16 oct. 2015. Disponible en <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/isced-2011-sp.pdf>.

## **VIII. ANEXOS**

## Anexo N° 1: Balance General de la institución educativa Rayitos del Sol

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Activo Corriente	7.367,00	11.339,00	12.658,00	18.507,00	24.914,00	29.408,00	38.573,00	46.610,00	54.445,00	60.828,00
Caja y Bancos	6.699,00	11.025,00	12.117,00	17.580,00	23.773,00	27.734,00	36.482,00	44.305,00	52.102,00	58.218,00
Cientes										
Ctas x Cobrar										
Ctas x Cobrar diversas										
Inventarios										
Productos en procesos										
Existencias por recibir										
Otras cuentas del activo corriente	668,00	314,00	541,00	927,00	1.141,00	1.674,00	2.091,00	2.305,00	2.343,00	2.610,00
Activo no Corriente										
Inmuebles, maquinarias y equipos	18.140,00	18.140,00	21.040,00	21.040,00	21.040,00	24.907,00	24.982,00	26.474,00	29.758,00	34.309,00
Depreciación de inmueble maquinaria y equipo	- 1.990,00	- 3.804,00	- 5.666,00	- 7.770,00	- 9.875,00	- 12.365,00	- 14.863,00	- 17.510,00	- 20.546,00	- 24.131,00
Intangibles										
Amortización de intangibles										
Cargas Diferidas										
Otras cuentas del activo no corriente										
Total Activo Neto	23.517,00	25.675,00	28.032,00	31.777,00	36.079,00	41.950,00	48.692,00	55.574,00	63.657,00	71.006,00
Pasivo Corriente	563,00	557,40	707,10	1.043,10	1.290,90	1.841,40	2.022,60	2.064,60	2.424,90	2.932,20
Sobregiros bancarios										
Tributos por pagar	563,00	557,40	707,10	1.043,10	1.290,90	1.841,40	2.022,60	2.064,60	2.424,90	2.932,20
Remuneraciones y participaciones por pagar										
Proveedores										
Dividendos por pagar										
Cuentas por pagar diversas										
Pasivo No Corriente	-	-	-	267,00	267,00	-	-	-	-	-
Beneficios sociales de los trabajadores				267,00	267,00					
Provisiones diversas										
Ganancias diferidas										
Otras cuentas del pasivo										
Total Pasivo	563,00	557,40	707,10	1.577,10	1.824,90	1.841,40	2.022,60	2.064,60	2.424,90	2.932,20
Patrimonio										
Capital	21.640,00	23.817,00	25.675,00	28.033,00	31.509,00	35.812,00	41.950,00	48.692,00	55.574,00	61.232,00
Accionariado laboral										
Capital adicional										
Utilidades reinventadas Ley 27394										
Reservas										
Otras cuentas del patrimonio neto										
Resultados acumulados positivos										
Resultados acumulados negativos										
Utilidad de ejercicio	1.314,00	1.300,60	1.649,90	2.433,90	3.012,10	4.296,60	4.719,40	4.817,40	5.658,10	6.841,80
Perdida del ejercicio										
Total Patrimonio	22.954,00	25.117,60	27.324,90	30.466,90	34.521,10	40.108,60	46.669,40	53.509,40	61.232,10	68.073,80
Total Pasivo y Patrimonio	23.517,00	25.675,00	28.032,00	32.044,00	36.346,00	41.950,00	48.692,00	55.574,00	63.657,00	71.006,00

## Anexo N° 2: Estado de Ganancias y Pérdidas de la institución educativa Rayitos del Sol

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas Netas o Ingresos por servicios		48.375,00	54.110,00	52.200,00	68.400,00	74.650,00	96.800,00	110.000,00	115.000,00	130.500,00	140.700,00
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ventas Netas		48.375,00	54.110,00	52.200,00	68.400,00	74.650,00	96.800,00	110.000,00	115.000,00	130.500,00	140.700,00
(-) Costo de Ventas		565,00	1.616,00	3.200,00	11.762,00	13.237,00	36.938,00	20.579,00	20.361,00	30.998,00	18.534,00
Resultado Bruto	Utilidad	47.810,00	52.494,00	49.000,00	56.638,00	61.413,00	59.862,00	89.421,00	94.639,00	99.502,00	122.166,00
	Pérdida	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Gastos de Venta		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Gastos de Administración		45.933,00	49.518,00	45.704,00	52.620,00	56.183,00	52.583,00	81.005,00	85.556,00	88.775,00	112.392,00
Resultado de operación	Utilidad	1.877,00	2.976,00	3.296,00	4.018,00	5.230,00	7.279,00	8.416,00	9.083,00	10.727,00	9.774,00
	Pérdida	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Gastos Financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+ Ingresos financieros gravados		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+ Otros ingresos gravados		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+ Otros ingresos no gravados		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+ Enajenación de valores y bienes del activo fijo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Costo enajenación de valores y bienes de activo fijo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Gastos diversos		-	1.118,00	939,00	541,00	927,00	1.141,00	1.674,00	2.201,00	2.644,00	-
REI Positivo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
REI Negativo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado antes de participaciones	Utilidad	1.877,00	1.858,00	2.357,00	3.477,00	4.303,00	6.138,00	6.742,00	6.882,00	8.083,00	9.774,00
	Pérdida	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Distribución legal de la renta		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado antes de impuesto	Utilidad	1.877,00	1.858,00	2.357,00	3.477,00	4.303,00	6.138,00	6.742,00	6.882,00	8.083,00	9.774,00
	Pérdida	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Impuesto a la renta		563,10	557,40	707,10	1.043,10	1.290,90	1.841,40	2.022,60	2.064,60	2.424,90	2.932,20
Resultado del ejercicio	Utilidad	1.313,90	1.300,60	1.649,90	2.433,90	3.012,10	4.296,60	4.719,40	4.817,40	5.658,10	6.841,80
	Pérdida	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

### Anexo N° 4: Relación de Instituciones Educativas en San Juan de Lurigancho

	Nombre de IE	Nivel / Modalidad	Gestión		Nombre de IE	Nivel / Modalidad	Gestión
1	0084 VIRGEN MARIA	Inicial - Jardín	Pública	40	0107 ISRAEL	Inicial - Jardín	Pública
2	0036 MADRE MARIA AUXILIADORA	Inicial - Jardín	Pública	41	0115 10 MUNDO DEL SABER	Inicial - Cuna-Jardín	Pública
3	0070 HUASCAR	Inicial - Cuna-Jardín	Pública	42	0105 YOY MARINA GARATE BARDALES	Inicial - Cuna-Jardín	Pública
4	SANTO DOMINGO DE GUZMAN	Inicial - Jardín	Privada	43	0086 CAMPOY	Inicial - Cuna-Jardín	Pública
5	0132 TORIBIO DE LUZURIAAGA Y MEJIA	Inicial - Jardín	Pública	44	REY DAVID	Inicial - Jardín	Privada
6	0062	Inicial - Jardín	Pública	45	MUNDO DE COLORES	Inicial - Cuna-Jardín	Privada
7	0099 KAROL WOJTYLA	Inicial - Cuna-Jardín	Pública	46	0115 07 KUMAMOTO	Inicial - Jardín	Pública
8	0104	Inicial - Jardín	Pública	47	0115 01 LA SEMILLITA	Inicial - Jardín	Pública
9	0037 SANTA ROSA	Inicial - Jardín	Pública	48	0101 RAYITO DE LUZ	Inicial - Jardín	Pública
10	035 ISABEL FLORES DE OLIVA	Inicial - Jardín	Pública	49	FE Y ALEGRIA 25	Inicial - Jardín	Pública
11	0079 CUNA JARDIN	Inicial - Cuna-Jardín	Pública	50	0140 SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO	Inicial - Jardín	Pública
12	0115 28 NIÑO JESUS DE SAN IGNACIO	Inicial - Cuna-Jardín	Pública	51	0063 VIRGEN DE LOURDES	Inicial - Jardín	Pública
13	0092	Inicial - Cuna-Jardín	Pública	52	SANTA GEMMA GALGANI	Inicial - Jardín	Privada
14	00057 PASITOS DE JESUS	Inicial - Jardín	Pública	53	TRADICIONISTA RICARDO PALMA SORIANO	Inicial - Jardín	Privada
15	0071 VIRGEN DEL CARMEN	Inicial - Cuna-Jardín	Pública	54	SAN VICENTE	Inicial - Jardín	Privada
16	0051 LOS PASTORCITOS DE NUESTRA SEÑORA DE FATIMA	Inicial - Jardín	Pública	55	FRANCISCO BOLOGNESI CERVANTES	Inicial - Jardín	Pública
17	0115 12 FLORES DE LIMA	Inicial - Jardín	Pública	56	0113 DIVINO NIÑO JESUS	Inicial - Jardín	Pública
18	0043 JUAN PABLO II	Inicial - Jardín	Pública	57	SANTIAGO ALBERIONE	Inicial - Jardín	Privada
19	0041 EL BOSQUECITO	Inicial - Jardín	Pública	58	BERTOLT BRECHT	Inicial - Jardín	Privada
20	0093 CUNA JARDIN	Inicial - Cuna-Jardín	Pública	59	0092 ALFRED NOBEL	Inicial - Jardín	Pública
21	0032 NIÑO JESUS DE ZARATE	Inicial - Jardín	Pública	60	LICEO FERMIN TANGUIS	Inicial - Jardín	Privada
22	0115 26	Inicial - Jardín	Pública	61	0108	Inicial - Jardín	Pública
23	0115 25 CUNA DE JESUS	Inicial - Cuna-Jardín	Pública	62	JUVENTUD CIENTIFICA	Inicial - Jardín	Privada
24	116 ABRAHAM VALDELOMAR	Inicial - Jardín	Pública	63	LA ESCALERITA	Inicial - Jardín	Privada
25	0115 03	Inicial - Jardín	Pública	64	0111	Inicial - Jardín	Pública
26	102 VIRGEN DEL ROSARIO	Inicial - Jardín	Pública	65	NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO	Inicial - Jardín	Privada
27	0080 LAS TERRAZAS	Inicial - Cuna-Jardín	Pública	66	0115 15 NIÑO JESUS	Inicial - Cuna-Jardín	Pública
28	0061 LAS VIOLETAS	Inicial - Jardín	Pública	67	LICEO BERNHALD BOLZANO	Inicial - Jardín	Privada
29	0015 LAS AZUCENAS	Inicial - Jardín	Pública	68	SANTA URSULITA	Inicial - Jardín	Privada
30	0115 02 NIÑO JESUS MARISCAL CHAPERI	Inicial - Jardín	Pública	69	EL NIÑO JESUS	Inicial - Cuna-Jardín	Privada
31	115-5 REPUBLICA HELENICA	Inicial - Jardín	Pública	70	144	Inicial - Jardín	Pública
32	0073 ARRIBA PERU	Inicial - Cuna-Jardín	Pública	71	0115 20	Inicial - Jardín	Pública
33	115-17 SAN JUDAS TADEO	Inicial - Cuna-Jardín	Pública	72	TALLER DE LOS NIÑOS	Inicial - Jardín	Privada
34	0115 11	Inicial - Jardín	Pública	73	0110	Inicial - Jardín	Pública
35	0040	Inicial - Jardín	Pública	74	CIENCIAS I	Inicial - Jardín	Privada
36	0115 18 JUANA ALARCO DE DAMMERT	Inicial - Jardín	Pública	75	117 SIGNOS DE FE	Inicial - Jardín	Pública
37	0109	Inicial - Jardín	Pública	76	ENRIQUE CAMINO BRENT	Inicial - Jardín	Privada
38	0039 JOSE MARIA ARGUEDAS	Inicial - Jardín	Pública	77	0115 24 SEMILLITA DEL SABER	Inicial - Jardín	Pública
39	0083	Inicial - Cuna-Jardín	Pública	78	098	Inicial - Jardín	Pública

79	0112	Inicial - Jardín	Pública	120	MATER PURISSIMA	Inicial - Jardín	Privada
80	115 27 MI PEQUEÑO MUNDO	Inicial - Jardín	Pública	121	115 31 GOTITAS DE AMOR	Inicial - Jardín	Pública
81	HIJOS DE NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED	Inicial - Jardín	Privada	122	DIEGO THOMSON	Inicial - Jardín	Privada
82	0115 08 WILLIAM DYER AMPUDIA	Inicial - Jardín	Pública	123	CAPITAN ALIPIO PONCE VASQUEZ	Inicial - Jardín	Privada
83	PADRE CARLOS	Inicial - Cuna-Jardín	Pública	124	SAUL CANTORAL HUAMANI	Inicial - Jardín	Privada
84	ESCUELA DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada	125	MILAGROSA MARIA AUXILIADORA	Inicial - Jardín	Privada
85	MIGUEL ANGEL BUONARROTI	Inicial - Jardín	Privada	126	ASOCIACION EDUCATIVA DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada
86	106 INDOAMERICA	Inicial - Jardín	Pública	127	INTERNACIONAL ELIM	Inicial - Jardín	Privada
87	BABY KINDER	Inicial - Jardín	Privada	128	0115 14 LOS RUISEÑORES	Inicial - Jardín	Pública
88	MARIA REICHE DEL VALLE	Inicial - Jardín	Privada	129	JOSE INGENIEROS	Inicial - Jardín	Privada
89	0060 CORAZON DE JESUS	Inicial - Jardín	Pública	130	GRAN AMAUTA DE MOTUPE	Inicial - Jardín	Privada
90	KUKULI - HUASCAR	Inicial no escolarizado	Pública	131	ANDRES BELLO	Inicial - Jardín	Privada
91	100	Inicial - Jardín	Pública	132	ELION	Inicial - Jardín	Privada
92	SAN RAFAEL	Inicial - Jardín	Privada	133	HUELLITAS	Inicial - Cuna-Jardín	Privada
93	SOR ANA DE LOS ANGELES	Inicial - Jardín	Privada	134	115 29 LOS ANGELITOS	Inicial - Jardín	Pública
94	VIRGEN DE COPACABANA	Inicial - Jardín	Privada	135	LOS EMPRENDEDORES DE SAN JUAN	Inicial - Jardín	Privada
95	0115 23 SEÑOR DE LOS MILAGROS	Inicial - Jardín	Pública	136	GAKUSEI	Inicial - Jardín	Privada
96	0115 06	Inicial - Jardín	Pública	137	INNOVA SCHOOLS - CANTO GRANDE	Inicial - Jardín	Privada
97	MARIA MONTESSORI	Inicial - Jardín	Privada	138	FE Y ALEGRIA 4	Inicial - Jardín	Pública
98	0115 16 VIRGEN DEL CARMEN	Inicial - Jardín	Pública	139	171-5 LOS ANGELES	Inicial - Jardín	Pública
99	0130 HEROES DEL CENEP	Inicial - Jardín	Pública	140	SAN JOSE I	Inicial - Jardín	Privada
100	LOS HIJOS DE MARIA	Inicial - Jardín	Privada	141	161 MOISES COLONIA TRINIDAD	Inicial - Jardín	Pública
101	MARIA DE LOS ANGELES	Inicial - Jardín	Privada	142	1179 TOMAS ALVA EDISON	Inicial - Jardín	Pública
102	MUNDO KIDS SCHOOL	Inicial - Jardín	Privada	143	JOSE OLA YA BALANDRA	Inicial - Jardín	Privada
103	CHIQUIGENIOS	Inicial - Cuna-Jardín	Privada	144	SIR ALEXANDER FLEMING	Inicial - Jardín	Privada
104	MAMA ELSA	Inicial - Jardín	Pública	145	10 DE MARZO	Inicial - Jardín	Pública
105	0115 09 NUEVA ESPERANZA	Inicial - Cuna-Jardín	Pública	146	MIS PRIMEROS PASOS - AZUL	Inicial - Jardín	Pública
106	SAN AGUSTIN	Inicial - Jardín	Privada	147	SAN MARTIN DE PORRES	Inicial - Jardín	Pública
107	MAKARENKITO	Inicial - Jardín	Privada	148	MI PEQUEÑO ANGELITO	Inicial - Jardín	Pública
108	KUKULI - 10 DE OCTUBRE	Inicial no escolarizado	Pública	149	REINO DE LOS NIÑOS	Inicial - Jardín	Pública
109	LEONARD EULER II	Inicial - Jardín	Privada	150	SEÑOR DE LA JUSTICIA	Inicial - Jardín	Privada
110	0115 13	Inicial - Jardín	Pública	151	1173 JULIO CESAR TELLO	Inicial - Jardín	Pública
111	LOS SIERVOS DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada	152	LICEO BERNHALD BOLZANO - II	Inicial - Jardín	Privada
112	GUILLERMO SHAKESPEARE	Inicial - Jardín	Privada	153	0038	Inicial - Jardín	Pública
113	FE Y ALEGRIA 37	Inicial - Jardín	Pública	154	MARTIN ESQUICHA BERNEDO	Inicial - Jardín	Pública
114	CASA BLANCA DE JESUS	Inicial - Jardín	Pública	155	CORAZON DE MARIA MILAGROSA	Inicial - Jardín	Privada
115	GRAN PASCAL	Inicial - Jardín	Privada	156	ORION	Inicial - Jardín	Privada
116	0115 22 SANTISIMA VIRGEN DE LOURDES	Inicial - Cuna-Jardín	Pública	157	RA YITO DE SOL	Inicial - Jardín	Pública
117	0115 21	Inicial - Jardín	Pública	158	SANTA MONICA DE LOS OPALOS	Inicial - Jardín	Privada
118	GUSTAVO ADOLFO BECQUER	Inicial - Jardín	Privada	159	LAS HUELLITAS DEL SABER	Inicial - Jardín	Privada
119	0167 MARIA REICHE	Inicial - Jardín	Pública	160	ANGELES DE LA PAZ	Inicial - Jardín	Privada

161	JESUSITO	Inicial - Jardín	Pública	202	ANGELITOS DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada
162	SAN JUAN BAUTISTA DE LA SALLE	Inicial - Jardín	Privada	203	SAN JUAN DE LA SALLE	Inicial - Jardín	Privada
163	ANGLO AMERICANO	Inicial - Jardín	Privada	204	D'MERICI KID'S	Inicial - Jardín	Privada
164	JOSE ANTONIO ENCINAS	Inicial - Jardín	Privada	205	PASITOS DEL SABER	Inicial - Jardín	Pública
165	115	Inicial - Jardín	Pública	206	FLORECILLAS DE SAN FRANCISCO	Inicial - Jardín	Privada
166	SAN COLUMBANO DE ABAD	Inicial - Jardín	Privada	207	0097 JORGE CIEZA LACHOS	Inicial - Jardín	Pública
167	CHRISTIAAN NEETHLING BARNARD	Inicial - Jardín	Privada	208	APOSTOL SAN JUDAS TADEO	Inicial - Jardín	Privada
168	NIÑO MANUELITO	Inicial - Jardín	Privada	209	SAN FELIPE	Inicial - Jardín	Privada
169	REINA DE LAS AMERICAS	Inicial - Jardín	Privada	210	DIMITRI MENDELEIEV	Inicial - Jardín	Privada
170	MAMI MINO	Inicial - Jardín	Privada	211	CARITAS FELICES DE LOS JAZMINES	Inicial - Jardín	Privada
171	LOS PEREGRINOS	Inicial - Jardín	Privada	212	EL EDUCADOR	Inicial - Jardín	Privada
172	APOSTOL SAN PEDRO	Inicial - Jardín	Privada	213	MILAGROSO SAN BENITO	Inicial - Jardín	Privada
173	SANTISIMA TRINIDAD	Inicial - Jardín	Privada	214	NUEVO PITAGORAS	Inicial - Jardín	Privada
174	ANGELO PATRI	Inicial - Cuna-Jardín	Privada	215	MAKARENKO DE CANTO REY	Inicial - Jardín	Privada
175	SAN GERARDO	Inicial - Jardín	Privada	216	HUELLITAS DE JESUS	Inicial - Jardín	Pública
176	NEWTON	Inicial - Jardín	Privada	217	SANTA RITA DE CASIA	Inicial - Jardín	Privada
177	SAN MIGUELITO	Inicial - Jardín	Privada	218	AMIGOS DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada
178	HIJOS DE MARIA AUXILIADORA	Inicial - Jardín	Privada	219	SANTISIMA VIRGEN DE GUADALUPE	Inicial - Jardín	Privada
179	LA ASUNCION	Inicial - Jardín	Privada	220	CORAZON DE MARIA	Inicial - Jardín	Privada
180	ANTENOR ORREGO ESPINOZA	Inicial - Jardín	Pública	221	ILUMINADOR SAN JERONIMO	Inicial - Jardín	Privada
181	TRADICIONES RICARDO PALMA	Inicial - Jardín	Privada	222	AMERICA 500	Inicial - Jardín	Privada
182	SANTO DOMINGO SAVIO	Inicial - Jardín	Privada	223	INIKUSIRIY	Inicial - Jardín	Privada
183	DULCE CORAZON DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada	224	SAGRADO CORAZON DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada
184	MARIA REYNA DEL CIELO	Inicial - Jardín	Privada	225	CRISTO REY	Inicial - Jardín	Privada
185	NUESTRA SEÑORA DEL ENCUENTRO	Inicial - Jardín	Privada	226	DA VID AUSUBEL	Inicial - Jardín	Privada
186	LA INMACULADA	Inicial - Jardín	Privada	227	SAN JOSE EL MAESTRO	Inicial - Jardín	Privada
187	MI SEGUNDO HOGAR	Inicial - Jardín	Privada	228	INCA GARCILASO DE LA VEGA	Inicial - Jardín	Privada
188	MARISCAL ANDRES A VELINO CACERES DORREGARA Y DE CAMPOY	Inicial - Jardín	Privada	229	BLAS PASCAL	Inicial - Jardín	Privada
189	SAN FRANCISCO DE SALES SALESIANO	Inicial - Jardín	Privada	230	RAYITOS DEL SOL	Inicial - Jardín	Privada
190	MATEMATICO CATOLICO SAN JUAN	Inicial - Jardín	Privada	231	27 DE MARZO	Inicial - Jardín	Pública
191	0087 JOSE MARIA ARGUEDAS	Inicial - Jardín	Pública	232	CREAR	Inicial - Jardín	Privada
192	KINDER LOS ANGELITOS DE MARIA	Inicial - Jardín	Privada	233	FOREVER KIDS	Inicial - Jardín	Privada
193	JOSE ABELARDO QUIÑONES GONZALES	Inicial - Jardín	Privada	234	HAPPY DA YS	Inicial - Jardín	Privada
194	EL BUEN PASTOR	Inicial - Jardín	Privada	235	ARANZAZU	Inicial - Jardín	Privada
195	WILLIAM PRESCOTT	Inicial - Jardín	Privada	236	EL PIONERO DEL SABER	Inicial - Jardín	Privada
196	MATER DEI	Inicial - Jardín	Privada	237	LA ALEGRIA DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada
197	ABC KIDS	Inicial - Jardín	Privada	238	VIRGEN DE LA CANDELARIA	Inicial - Jardín	Privada
198	KINDER GARTEN EL AMIGO DE LOS NIÑOS	Inicial - Jardín	Privada	239	CRISTIANO SHALOM	Inicial - Jardín	Privada
199	GRUPO EDUCATIVO BRITANICO	Inicial - Jardín	Privada	240	SAN VICENTE DE PAUL	Inicial - Jardín	Privada
200	MILAGROSA NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN	Inicial - Jardín	Privada	241	0136 SANTA ROSA MILAGROSA	Inicial - Jardín	Pública
201	ARCA DE NOE	Inicial - Jardín	Privada	242	NUESTRA SEÑORA DE LOURDES	Inicial - Jardín	Privada

243	SAN NICOLAS	Inicial - Jardín	Privada	284	NIÑO DE PRAGA	Inicial - Cuna-Jardín	Privada
244	TALENTUS CRISTY	Inicial - Jardín	Privada	285	NUEVO AMANECER	Inicial - Jardín	Privada
245	CRECER	Inicial - Jardín	Privada	286	NIÑO DE BELEN	Inicial - Jardín	Privada
246	CAMBRIDGE	Inicial - Jardín	Privada	287	SANTA ROSA	Inicial - Jardín	Privada
247	SAN BENITO	Inicial - Jardín	Privada	288	SANTA TERESITA	Inicial - Jardín	Privada
248	JESUS EL BUEN PASTOR	Inicial - Jardín	Privada	289	SUMMERHILL SCHOOL	Inicial - Jardín	Privada
249	SAN LUIS GONZAGA	Inicial - Jardín	Privada	290	ERMINIA SIRTORI	Inicial - Jardín	Privada
250	LA INMACULADA	Inicial - Jardín	Privada	291	JULIA VALENZUELA - I	Inicial - Jardín	Pública
251	JESUS DIVINO MAESTRO	Inicial - Jardín	Privada	292	EL MILAGRO DE JESUS	Inicial - Cuna-Jardín	Privada
252	MUNDO KIDS	Inicial - Jardín	Privada	293	DIVINO SEMBRADOR	Inicial - Jardín	Privada
253	JOYITAS DE MARIA - I	Inicial - Jardín	Pública	294	COLEGIO BIBLICO CATOLICO	Inicial - Jardín	Privada
254	FLORA TRISTAN	Inicial - Jardín	Privada	295	ABRAHAM LINCOLN	Inicial - Jardín	Privada
255	LA LUZ DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada	296	LEONARDO DA VINCI	Inicial - Jardín	Privada
256	SANTISIMO SEÑOR DE LOS MILAGROS	Inicial - Jardín	Privada	297	ANNA D'AMBROSIO	Inicial - Jardín	Privada
257	LA SORBONA DE LIMA	Inicial - Jardín	Privada	298	HOLY TRINITY SCHOOL	Inicial - Jardín	Privada
258	MARIANO SANTOS MATEOS	Inicial - Jardín	Privada	299	PACO YUNQUE	Inicial - Jardín	Privada
259	LU SIN KINDER SCHOOL	Inicial - Jardín	Privada	300	VIRGEN DE GUADALUPE DE AMERICA	Inicial - Jardín	Privada
260	AMIGUITOS DE JESUS - CAMPOY	Inicial - Jardín	Privada	301	DIEGO THOMSON DE MANGOMARCA	Inicial - Jardín	Privada
261	JOHANNES KEPLER II	Inicial - Jardín	Privada	302	GOTTAS DE AMOR	Inicial - Jardín	Pública
262	EL AMERICANO	Inicial - Jardín	Privada	303	CRISTO REY - A	Inicial - Jardín	Pública
263	ARCO IRIS	Inicial - Jardín	Privada	304	JUAN RULFO	Inicial - Jardín	Privada
264	VIRGEN MARIA INMACULADA	Inicial - Jardín	Privada	305	NUEVO HORIZONTE	Inicial - Jardín	Privada
265	INGENIERIA DE CANTO REY	Inicial - Jardín	Privada	306	MARA VILLOSO MUNDO DEL SABER DE ALBERT EIINSTEN	Inicial - Jardín	Privada
266	SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO	Inicial - Jardín	Privada	307	CAMILO BLAS	Inicial - Jardín	Privada
267	MONTESORI DE MANGOMARCA	Inicial - Jardín	Privada	308	EL MUNDO DE LOS NIÑOS	Inicial - Jardín	Privada
268	0170 SANTA ROSA DEL SAUCE	Inicial - Jardín	Pública	309	CRECIENDO CON AMOR	Inicial - Jardín	Privada
269	KENN OPPERMAN	Inicial - Jardín	Privada	310	PIERRE DE FERMAT	Inicial - Jardín	Privada
270	ALEXANDER GRAHAM BELL	Inicial - Jardín	Privada	311	MARIA NATIVIDAD	Inicial - Jardín	Privada
271	JULIO RAMON RIBEYRO	Inicial - Jardín	Privada	312	ASOCIACION RELIGIOSA MARIA Y JESUS	Inicial - Jardín	Privada
272	SISE	Inicial - Jardín	Privada	313	RETOÑITOS DE SAN HILARION	Inicial - Jardín	Privada
273	MI PEQUEÑO MUNDO SAN CARLOS	Inicial - Jardín	Privada	314	SOL NACIENTE	Inicial - Jardín	Privada
274	DIVINO MAESTRO	Inicial - Jardín	Privada	315	CA YETANO HEREDIA	Inicial - Jardín	Privada
275	SEMILLITAS DE MARTITA	Inicial - Jardín	Privada	316	EL AMERICANO DE MARISCAL	Inicial - Jardín	Privada
276	JUAN PABLO PEREGRINO	Inicial - Jardín	Privada	317	JOSEPH NOVAK	Inicial - Jardín	Privada
277	BENJAMIN FRANKLIN	Inicial - Jardín	Privada	318	GUSTAVO ADOLFO BECQUER I	Inicial - Jardín	Privada
278	INMACULADO CORAZON DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada	319	SAINT JOHN'S PRIVATE SCHOOL	Inicial - Jardín	Privada
279	DIVINO CORAZON DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada	320	LOS NIÑOS DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada
280	WALDORF	Inicial - Jardín	Privada	321	PITAGORAS	Inicial - Jardín	Privada
281	ACUARELA BABY'S	Inicial - Jardín	Privada	322	MATER ET MAGISTRA	Inicial - Jardín	Privada
282	VASILIJ SUJOMLINSKY	Inicial - Jardín	Privada	323	CHIQUITINES	Inicial - Jardín	Privada
283	NIVEL A	Inicial - Jardín	Privada	324	RIOS DE AGUA VIVA	Inicial - Jardín	Privada

325	JEAN PIAGET MY SCHOOL	Inicial - Jardín	Privada	366	INGENIERIA DEL ESTE	Inicial - Jardín	Privada
326	MI SEGUNDO HOGAR	Inicial - Jardín	Pública	367	DIVINO NIÑO JESUS	Inicial - Jardín	Privada
327	PEQUEÑOS GENIOS	Inicial - Jardín	Privada	368	SANTA MARIA VIRGEN DEL CARMEN	Inicial - Jardín	Privada
328	CAMINITO DE BELEN	Inicial - Jardín	Privada	369	PITAGORAS SJL	Inicial - Jardín	Privada
329	LOS TRES PASTORCITOS DE BELEN	Inicial - Jardín	Privada	370	PATRON SAN JUAN BAUTISTA	Inicial - Jardín	Privada
330	SAN MATEO	Inicial - Jardín	Privada	371	ALFRED NOBEL	Inicial - Jardín	Privada
331	INGENIERITOS	Inicial - Jardín	Privada	372	SAGRADO CORAZON DE DIOS	Inicial - Jardín	Privada
332	ESTRELLITA DE BELEN - A	Inicial - Jardín	Pública	373	MIS PRIMEROS PASOS II	Inicial no escolarizado	Pública
333	VIRGEN DE FATIMA - AMARILLO	Inicial no escolarizado	Pública	374	SANTA TERESA DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada
334	HEROES DEL PACIFICO	Inicial - Jardín	Privada	375	SAN JUAN BAUTISTA	Inicial - Jardín	Privada
335	LAS AMERICAS	Inicial - Jardín	Privada	376	NUESTRA SEÑORA DE LA VISITACION	Inicial - Jardín	Privada
336	JAMES BRADLEY	Inicial - Jardín	Privada	377	SOR ANA DE LOS ALAMOS	Inicial - Jardín	Privada
337	EL AMAUTA	Inicial - Jardín	Privada	378	LA SAGRADA FAMILIA	Inicial - Jardín	Privada
338	JOHN NEPER	Inicial - Jardín	Privada	379	SIGNOS DE ESPERANZA	Inicial - Jardín	Privada
339	JOSEPH NOVAK SCHOOL I	Inicial - Jardín	Privada	380	MI PEQUEÑO MUNDO - IV	Inicial no escolarizado	Pública
340	MI MUNDO CREATIVO	Inicial - Jardín	Privada	381	CASA HOGAR DE NAZARETH II	Inicial no escolarizado	Pública
341	PEDRO PAULET	Inicial - Jardín	Privada	382	YURAC URPI 3 ALEGRIA	Inicial no escolarizado	Pública
342	MI CASITA FELIZ	Inicial - Jardín	Privada	383	SANTA MONICA	Inicial - Jardín	Privada
343	CRISTO NAZARENO	Inicial - Jardín	Privada	384	NUEVO PERU II	Inicial - Jardín	Privada
344	MI MUNDO FELIZ	Inicial - Jardín	Privada	385	LISCA Y II	Inicial - Jardín	Privada
345	HAPPY KIDS	Inicial - Jardín	Privada	386	SIGMA	Inicial - Jardín	Privada
346	APRENDAMOS DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada	387	INMACULADO CORAZON DE MARIA	Inicial - Jardín	Privada
347	SANTA CUARESMA II	Inicial - Cuna-Jardín	Privada	388	SUDAMERICANO	Inicial - Jardín	Privada
348	SAN JORGE	Inicial - Jardín	Privada	389	SEMILLITAS EN ACCION	Inicial - Jardín	Privada
349	NUESTRA SEÑORA VIRGEN DE FATIMA	Inicial - Jardín	Privada	390	MILAGROSO SAN JUDAS TADEO	Inicial - Jardín	Privada
350	SAN JUAN DE LAS AMERICAS	Inicial - Jardín	Privada	391	KINDER XAMMARINO	Inicial - Jardín	Privada
351	SANTA ISABEL FLORES DE OLIVA	Inicial - Jardín	Privada	392	SAN ANTONIO ABAD	Inicial - Jardín	Privada
352	1174 VIRGEN DEL CARMEN	Inicial - Jardín	Pública	393	NUEVA JERUSALEN	Inicial - Jardín	Privada
353	GENIOS DEL FUTURO	Inicial - Jardín	Privada	394	PULGARCITO PAZ	Inicial no escolarizado	Pública
354	MI PEQUEÑO MUNDO - III	Inicial no escolarizado	Pública	395	PULGARCITO BONDAD	Inicial no escolarizado	Pública
355	SAGRADO CORAZON DE JESUS II	Inicial no escolarizado	Pública	396	MI PEQUEÑO MUNDO - I	Inicial no escolarizado	Pública
356	MIS PRIMEROS PASOS . I	Inicial no escolarizado	Pública	397	DIVINA MISERICORDIA	Inicial - Jardín	Privada
357	FLORES DE LA VIRGEN MARIA	Inicial - Jardín	Privada	398	JUAN ESPINOZA MEDRANO	Inicial - Jardín	Privada
358	SANTA MARGARITA DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada	399	NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCION	Inicial - Jardín	Privada
359	BLANCA NIEVES	Inicial - Jardín	Privada	400	ESTUDIANTES GARCILASO	Inicial - Jardín	Privada
360	MUNDO FELIZ	Inicial - Jardín	Privada	401	MY LITTLE HOME	Inicial - Jardín	Privada
361	LOS JARDINERITOS DE SAN JUDAS TADEO	Inicial - Jardín	Privada	402	RAMON CASTILLA	Inicial - Jardín	Privada
362	CAYETANO HEREDIA SANCHEZ	Inicial - Jardín	Privada	403	MADRE TERESA DE CALCUTA	Inicial - Jardín	Privada
363	NIÑO MANUELITO - A	Inicial - Jardín	Pública	404	AUGUSTO CARDICH	Inicial - Jardín	Privada
364	SANTA INES	Inicial - Jardín	Privada	405	SEMILLITAS DE SAN FRANCISCO	Inicial - Jardín	Privada
365	MI NIÑO JESUS II	Inicial no escolarizado	Pública	406	CRISTO MAESTRO	Inicial - Jardín	Privada

407	HOGAR DE NAZARETH- IV	Inicial no escolarizado	Privada	448	DANIEL BERNOULLI	Inicial - Jardín	Privada
408	PULGARCITO FE	Inicial no escolarizado	Pública	449	HAPPYLAND	Inicial - Jardín	Privada
409	MANUEL SCORZA	Inicial - Jardín	Privada	450	JESUS ES MI MENTOR	Inicial - Jardín	Privada
410	SAN MARTIN DE PORRAS	Inicial - Jardín	Privada	451	SAN VICENTE DE PAUL S.F.	Inicial - Jardín	Privada
411	DON BOSCO	Inicial - Jardín	Privada	452	EL BOSQUECITO	Inicial no escolarizado	Pública
412	MARISCAL SUCRE	Inicial - Jardín	Privada	453	NIÑO JESUS	Inicial no escolarizado	Pública
413	JESUS DE BELEN	Inicial - Jardín	Privada	454	RA YITO DE SOL	Inicial no escolarizado	Pública
414	VIRGEN DE BELEN	Inicial - Jardín	Privada	455	HERMANN GMEINER- YURAC URPI 3 - V	Inicial no escolarizado	Pública
415	LAS SEMILLITAS	Inicial - Jardín	Pública	456	SEMILLITAS C	Inicial no escolarizado	Pública
416	JEAN PIAGET	Inicial - Cuna-Jardín	Privada	457	CORAZON DE JESUS	Inicial no escolarizado	Pública
417	LUZ DE EPERANZA - II	Inicial no escolarizado	Pública	458	AMIGO JESUS	Inicial - Jardín	Privada
418	SEMILLITA B	Inicial no escolarizado	Pública	459	SAN ISIDRO LABRADOR	Inicial - Jardín	Privada
419	MI PEQUEÑO ANGELITO I	Inicial no escolarizado	Pública	460	PEQUEÑO UNIVERSO	Inicial - Jardín	Privada
420	RAYITO DE SOL	Inicial no escolarizado	Pública	461	SHAMA	Inicial - Jardín	Privada
421	LOS NIÑOS DE JESUS A	Inicial no escolarizado	Pública	462	KINDER CASITA DE LOS NIÑOS	Inicial - Jardín	Privada
422	HEROINA MICAELA BASTIDAS	Inicial - Jardín	Privada	463	INGENIERIA	Inicial - Jardín	Privada
423	SANTO TOMAS DE AQUINO	Inicial - Jardín	Privada	464	VIRGEN DE FATIMA	Inicial no escolarizado	Pública
424	EL AMERICANO DE SAN GABRIEL	Inicial - Jardín	Privada	465	EL PORVENIR II	Inicial no escolarizado	Pública
425	SANTA MARIANA DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada	466	MI JARDINCITO II	Inicial no escolarizado	Pública
426	SANTA TERESITA DE ALENZON	Inicial - Jardín	Privada	467	MI JARDINCITO - I	Inicial no escolarizado	Pública
427	NIÑO DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada	468	NIÑO JESUS II	Inicial no escolarizado	Pública
428	SAN LORENZO	Inicial - Jardín	Privada	469	SEMILLITA DE LOS HUERTOS	Inicial no escolarizado	Pública
429	INGENIEROS KIDS	Inicial - Jardín	Privada	470	ESTRELLITA DE BELEN	Inicial no escolarizado	Pública
430	PARAISO	Inicial - Cuna-Jardín	Privada	471	CASITA DE SANTA ANA II	Inicial no escolarizado	Pública
431	BUENOS AIRES B	Inicial no escolarizado	Pública	472	SEMILLITA DE JESUS II	Inicial no escolarizado	Pública
432	EL PORVENIR III	Inicial no escolarizado	Pública	473	CASITA DE JESUS	Inicial no escolarizado	Pública
433	MI PEQUEÑO MUNDO - II	Inicial no escolarizado	Pública	474	LOS PEQUEÑOS CONSTRUCTORES I	Inicial no escolarizado	Pública
434	RA YITO DEL SABER	Inicial no escolarizado	Pública	475	RA YITOS DE SOL IV	Inicial no escolarizado	Pública
435	MICAELA BASTIDAS II	Inicial no escolarizado	Pública	476	PEQUEÑOS EINTEIN	Inicial no escolarizado	Pública
436	JOYITA DE JESUS I	Inicial no escolarizado	Pública	477	MARISCAL CACERES	Inicial - Jardín	Privada
437	SEMILLITA DE JESUS III	Inicial no escolarizado	Pública	478	CRECIENDO FELICES	Inicial - Jardín	Privada
438	MI NIÑO JESUS IV	Inicial no escolarizado	Pública	479	YACHA Y HUASI	Inicial - Jardín	Privada
439	NUESTRA SEÑORA DE LA INMACULADA CONCEPCION	Inicial - Jardín	Privada	480	INTELECTUS	Inicial - Jardín	Privada
440	MI NIÑO JESUS III	Inicial no escolarizado	Pública	481	MI NIÑO CHAPERITO	Inicial - Jardín	Privada
441	GOTITAS DEL SABER	Inicial no escolarizado	Pública	482	MIS PRIMEROS PASOS	Inicial no escolarizado	Pública
442	CASITA DE SANTA ANA I	Inicial no escolarizado	Pública	483	LOS CAPULLITOS DE ADRIAN BARBAS V - IV	Inicial no escolarizado	Pública
443	CASITA DE LA NIÑA MARIA	Inicial no escolarizado	Pública	484	PULGARCITO AMOR	Inicial no escolarizado	Pública
444	MI PEQUEÑO MUNDO II	Inicial no escolarizado	Pública	485	MI NIÑO JESUS I	Inicial no escolarizado	Pública
445	ESTRELLITA DE MI CORAZON	Inicial no escolarizado	Pública	486	NIÑO JESUSITO	Inicial no escolarizado	Pública
446	RAYITOS DE SOL III	Inicial no escolarizado	Pública	487	RETOÑITO EL SAUCE I	Inicial no escolarizado	Pública
447	BILL GATES	Inicial - Jardín	Privada	488	CASA HOGAR DE NAZARETH III	Inicial no escolarizado	Pública

489	PEQUEÑOS CONSTRUCTORES	Inicial no escolarizado	Pública	530	SEMILLITAS DE LA PAZ	Inicial - Jardín	Pública
490	LUZ DE LA ESPERANZA I	Inicial no escolarizado	Pública	531	LOS CAPULLITOS DE ADRIAN BARVAS V - III	Inicial no escolarizado	Pública
491	JUAN XXIII	Inicial - Jardín	Privada	532	NIÑO JESUSITO	Inicial no escolarizado	Pública
492	VIRGEN DEL ROSARIO	Inicial - Jardín	Privada	533	LAS SEMILLITAS	Inicial no escolarizado	Pública
493	SAN IGNACIO DE LOYOLA	Inicial - Jardín	Privada	534	ANGELITOS DE JESUS	Inicial no escolarizado	Pública
494	SARITA COLONIA	Inicial - Jardín	Privada	535	RAYITOS DE LUZ I	Inicial no escolarizado	Pública
495	MELANIE KLEIN	Inicial - Jardín	Privada	536	MI NIDO AZUL IV	Inicial no escolarizado	Pública
496	COLEGIO INGLES NUEVO MUNDO	Inicial - Jardín	Privada	537	CASITA DE SAN BASSIANO	Inicial no escolarizado	Pública
497	UNIVERSAL	Inicial - Jardín	Privada	538	LA CASITA DE SAN FRANCESCO B	Inicial no escolarizado	Pública
498	CARMELITAS SCHOOL	Inicial - Jardín	Privada	539	SEMILLITAS D	Inicial no escolarizado	Pública
499	FRANKLIN ROOSVELT	Inicial - Jardín	Privada	540	SEMILLITAS F	Inicial no escolarizado	Pública
500	ESTRELLITA DE BELEN	Inicial no escolarizado	Pública	541	RAYITO PUNTO AZUL III	Inicial no escolarizado	Pública
501	SAGRADO CORAZON DE JESUS I	Inicial no escolarizado	Pública	542	EMANUEL DESCUBRIDORES	Inicial no escolarizado	Pública
502	MI NIDO AZUL II	Inicial no escolarizado	Pública	543	EMANUEL EXPLORADORES	Inicial no escolarizado	Pública
503	SEMILLITA DE JESUS B	Inicial no escolarizado	Pública	544	SANTISIMA VIRGEN DE CHAPI	Inicial - Jardín	Privada
504	MI PEQUEÑO MUNDO IV	Inicial no escolarizado	Pública	545	NIÑO CHAPERITO	Inicial - Jardín	Privada
505	CAMINO DEL SABER	Inicial no escolarizado	Pública	546	SAN CRISTOBAL SALVADOR	Inicial - Jardín	Privada
506	RA YITO DE SOL	Inicial no escolarizado	Pública	547	VICTORIA BARCIA BONIFFATTI	Inicial - Jardín	Privada
507	HONORES DE LAS FLORES	Inicial - Jardín	Privada	548	SANTA MARIA Y JESUS	Inicial - Jardín	Privada
508	JUAN PABLO II	Inicial - Jardín	Privada	549	APPU-SAN CARLOS	Inicial - Jardín	Privada
509	MA YIM HAIEM	Inicial - Jardín	Privada	550	MILAGROSA VIRGEN DE CHAPI	Inicial - Jardín	Privada
510	FEDERICO VILLARREAL	Inicial - Jardín	Privada	551	NUESTRA SEÑORA DEL SAGRADO CORAZONZITO	Inicial - Jardín	Privada
511	HOGAR DE NAZARETH - V	Inicial no escolarizado	Privada	552	MAGIC CIRCLE	Inicial - Jardín	Privada
512	SANTO DOMINGO SABIO	Inicial no escolarizado	Pública	553	LOS CAPULLITOS DE ADRIAN BARVAS V - II	Inicial no escolarizado	Pública
513	BUENOS AIRES C	Inicial no escolarizado	Pública	554	LOS CAPULLITOS DE ADRIAN BARVAS V- I	Inicial no escolarizado	Pública
514	LOS NIÑOS DE JESUS II	Inicial no escolarizado	Pública	555	BUENOS AIRES	Inicial no escolarizado	Pública
515	CRECIENDO CON MAMITA	Inicial no escolarizado	Pública	556	RAYITOS LUZ DE BELEN III	Inicial no escolarizado	Pública
516	CASA HOGAR DE NAZARETH I	Inicial no escolarizado	Pública	557	MI PEQUEÑO ANGELITO II	Inicial no escolarizado	Pública
517	CAPULLITOS DE LOS JAZMINES	Inicial no escolarizado	Pública	558	MI NIDO AZUL III	Inicial no escolarizado	Pública
518	LOS ANGELITOS II	Inicial no escolarizado	Pública	559	SEMILLITA DE JESUS A	Inicial no escolarizado	Pública
519	NIÑO JESUS CELESTE	Inicial no escolarizado	Pública	560	MARISCAL LUZURIAGA II	Inicial no escolarizado	Pública
520	NIÑO JESUS I	Inicial no escolarizado	Pública	561	MI SEGUNDO HOGAR II	Inicial no escolarizado	Pública
521	MUNDO DEL SABER - A	Inicial no escolarizado	Pública	562	HERMANN GMEINER YURAC URPI 3 - I	Inicial no escolarizado	Pública
522	CAMINITO - I	Inicial no escolarizado	Pública	563	SEMILLITA DE JESUS I	Inicial no escolarizado	Pública
523	SOR MONICA DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada	564	MI PEQUEÑO MUNDO III	Inicial no escolarizado	Pública
524	NIÑOS DE LA INMACULADA	Inicial - Jardín	Privada	565	ANGELITOS DE JESUS A	Inicial no escolarizado	Pública
525	ESTRELLITA DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada	566	MI PEQUEÑO PARAISO C	Inicial no escolarizado	Pública
526	SANTA MARIA DE FATIMA	Inicial - Jardín	Privada	567	LOS CAPULLITOS DE ADRIAN BARBAS V	Inicial no escolarizado	Pública
527	CRISTIAN HUYGENS	Inicial - Jardín	Privada	568	LOS CAPULLITOS DE ADRIAN BARBAS V	Inicial no escolarizado	Pública
528	VALLEJO	Inicial - Jardín	Privada	569	NIÑO JESUS - AMARILLO	Inicial no escolarizado	Pública
529	122 ANDRES A VELINO CACERES	Inicial - Jardín	Pública	570	PULGARCITO SOLIDARIDAD	Inicial no escolarizado	Pública

571	EMANUEL TALENTO	Inicial no escolarizado	Pública	612	SAGRADA FAMILIA I	Inicial no escolarizado	Pública
572	PAUL VERLAINE	Inicial - Jardín	Privada	613	MARISCAL LUZURIAAGA I	Inicial no escolarizado	Pública
573	JARDIN DE LA AMISTAD	Inicial - Jardín	Privada	614	PULGARCITO I	Inicial no escolarizado	Pública
574	MI GRAN MUNDO	Inicial - Jardín	Privada	615	MI SEGUNDO HOGAR III	Inicial no escolarizado	Pública
575	SANTA MARIA DE CERVELLO	Inicial - Jardín	Privada	616	CORAZON DE JESUS	Inicial no escolarizado	Pública
576	BRIGHAM YOUNG SCHOOL	Inicial - Jardín	Privada	617	SEMILLITAS DEL SABER B	Inicial no escolarizado	Pública
577	MI PEQUEÑO PARAISO B	Inicial no escolarizado	Pública	618	ANGELITOS DE JESUS II	Inicial no escolarizado	Pública
578	RAYITO PUNTO AZUL I	Inicial no escolarizado	Pública	619	LOS CAPULLITOS DE ADRIAN BARBAS V - VII	Inicial no escolarizado	Pública
579	RAYITO PUNTO AZUL II	Inicial no escolarizado	Pública	620	NUESTRO SEÑOR DE LA ASCENSION	Inicial - Jardín	Privada
580	PEQUEÑOS GENIOS	Inicial no escolarizado	Pública	621	NIÑO JESUS DE BELEN	Inicial - Jardín	Privada
581	ANGELES DE JESUS	Inicial no escolarizado	Pública	622	CATOLICA DE SANTA MARIA	Inicial - Jardín	Privada
582	LA CASITA DE SAN FRANCESCO A	Inicial no escolarizado	Pública	623	SAN ROQUE DE CAMPOY	Inicial - Jardín	Privada
583	MARISCAL LUZURIAAGA III	Inicial no escolarizado	Pública	624	MI PEQUEÑO UNIVERSO	Inicial - Jardín	Privada
584	MI SEGUNDO HOGAR I	Inicial no escolarizado	Pública	625	BABY MOZART	Inicial - Jardín	Privada
585	HERMANN GMEINER YURAC URPI 3 - III	Inicial no escolarizado	Pública	626	ESPERANZA DEL PERU	Inicial - Jardín	Pública
586	PASITOS DE AMOR 3	Inicial no escolarizado	Pública	627	RAYITOS LUZ DE BELEN II	Inicial no escolarizado	Pública
587	NIÑO DE JESUS NARANJA	Inicial no escolarizado	Pública	628	SAGRADA FAMILIA II	Inicial no escolarizado	Pública
588	NIÑO DE JESUS VERDE	Inicial no escolarizado	Pública	629	SEMILLITAS DEL PEDREGAL II	Inicial no escolarizado	Pública
589	MICAELA BASTIDAS III	Inicial no escolarizado	Pública	630	VIRGEN DEL ROSARIO	Inicial no escolarizado	Pública
590	PULGARCITO TERNURA	Inicial no escolarizado	Pública	631	CASITA DE LA NIÑA MARIA A	Inicial no escolarizado	Pública
591	PASITOS DE AMOR	Inicial no escolarizado	Pública	632	LOS ANGELITOS I	Inicial no escolarizado	Pública
592	FAMILIA II	Inicial no escolarizado	Pública	633	TRIUNFADORES	Inicial no escolarizado	Pública
593	LOBACHEVSKY	Inicial - Jardín	Privada	634	MI PEQUEÑO MUNDO A	Inicial no escolarizado	Pública
594	JUAN ENRIQUE PESTALOZZI	Inicial - Jardín	Privada	635	MI PEQUEÑO MUNDO V	Inicial no escolarizado	Pública
595	NUESTRA AMERICA	Inicial - Jardín	Privada	636	ANGELITOS DE JESUS - C	Inicial no escolarizado	Pública
596	SIGLO XXI	Inicial - Jardín	Privada	637	FAMILIA I	Inicial no escolarizado	Pública
597	VIRGEN DOLORES	Inicial - Jardín	Privada	638	CAMINITO - II	Inicial no escolarizado	Pública
598	SAN FRANCISCO	Inicial - Jardín	Privada	639	ESTRELLITA DE BELEN II	Inicial no escolarizado	Pública
599	JHIRE DA VID	Inicial - Jardín	Privada	640	MI JARDIN ABC	Inicial - Jardín	Privada
600	INDEPENDENCIA	Inicial - Jardín	Privada	641	NUESTRA SEÑORA DEL PRADO	Inicial - Jardín	Privada
601	ASAMBLEAS DE DIOS	Inicial - Jardín	Privada	642	SIGMA UNI	Inicial - Jardín	Privada
602	JEAN LEBLANC	Inicial - Jardín	Privada	643	REGGIO EMILIA	Inicial - Jardín	Privada
603	EL PORVENIR I	Inicial no escolarizado	Pública	644	OKI DOKI	Inicial - Jardín	Privada
604	RAYITOS LUZ DE BELEN I	Inicial no escolarizado	Pública	645	ESTRELLITA DE BELEN - REONSABILIDAD	Inicial no escolarizado	Pública
605	MI PEQUEÑO PARAISO A	Inicial no escolarizado	Pública	646	VIRGEN DE FATIMA - VERDE	Inicial no escolarizado	Pública
606	LOS ANGELES DE SANTA CLARITA	Inicial no escolarizado	Pública	647	AVENTURAS EN PAÑALES	Inicial no escolarizado	Pública
607	SANTA ANA	Inicial no escolarizado	Pública	648	AMEICANO II	Inicial no escolarizado	Pública
608	RETOÑITO EL SAUCE II	Inicial no escolarizado	Pública	649	JOYITA DE JESUS II	Inicial no escolarizado	Pública
609	MI NIDO AZUL I	Inicial no escolarizado	Pública	650	VILLA DOS DE ENERO	Inicial no escolarizado	Pública
610	LOS NIÑOS DE JESUS I	Inicial no escolarizado	Pública	651	LOS ANGELITOS	Inicial no escolarizado	Pública
611	CASITA DE LUCHO	Inicial no escolarizado	Pública	652	EL BUEN PASTOR	Inicial no escolarizado	Pública

653	SEMILLITA DEL PEDREGAL IV	Inicial no escolarizado	Pública	694	CASITA DE LA NIÑA MARIA B	Inicial no escolarizado	Pública
654	MI PEQUEÑO MUNDO II	Inicial no escolarizado	Pública	695	NIÑO JESUSITO I	Inicial no escolarizado	Pública
655	LA PLANICIE	Inicial no escolarizado	Pública	696	MADRE DEL AMOR HERMOSO	Inicial no escolarizado	Pública
656	LA FRAGATITA	Inicial no escolarizado	Pública	697	NUEVOS AIRES	Inicial no escolarizado	Pública
657	PASITOS DE JESUS	Inicial no escolarizado	Pública	698	LA PLANICIE	Inicial no escolarizado	Pública
658	CARITAS FELICES - II	Inicial no escolarizado	Pública	699	ESTRELLITAS	Inicial no escolarizado	Pública
659	DIVINO SEÑOR DE LOS MILAGROS	Inicial - Jardín	Privada	700	SAN PEDRO	Inicial - Jardín	Privada
660	ROSA DE LAS AMERICAS	Inicial - Jardín	Privada	701	HANS CHRISTIAN ANDERSEN	Inicial - Jardín	Privada
661	MARIA DE LA MERCED	Inicial - Jardín	Privada	702	SANTA ROSA DE LIMA	Inicial - Jardín	Privada
662	EDMUND TAYLOR WHITTAKER	Inicial - Jardín	Privada	703	JOSE GALVEZ EGUSQUIZA	Inicial - Jardín	Privada
663	MIS PEQUEÑOS ANGELITOS	Inicial - Jardín	Privada	704	NIÑO JESUS DE SANTA ANA	Inicial - Jardín	Privada
664	CRISTO MILAGROSO	Inicial - Jardín	Privada	705	SANTISIMA VIRGEN DEL CARMEN	Inicial - Jardín	Privada
665	MIS PRIMEROS PASOS	Inicial no escolarizado	Pública	706	SANTISIMA VIRGEN DE COCHARCAS	Inicial - Jardín	Privada
666	SEMILLITAS DEL PEDREGAL I	Inicial no escolarizado	Pública	707	LICEO SANTO TORIBIO EL APOSTOL	Inicial - Jardín	Privada
667	SIMON BOLIVAR II	Inicial no escolarizado	Pública	708	EL CARMELO	Inicial - Jardín	Privada
668	EL ARBOLITO	Inicial no escolarizado	Pública	709	MIS PEQUEÑOS ANGELITOS	Inicial no escolarizado	Pública
669	ANGELITOS DE JESUS B	Inicial no escolarizado	Pública	710	ESTRELLITA DE BELEN - PUNTUALIDAD	Inicial no escolarizado	Pública
670	CORAZON DE JESUS I	Inicial no escolarizado	Pública	711	NIÑOS DE JESUS	Inicial no escolarizado	Pública
671	SANTA ANA I	Inicial no escolarizado	Pública	712	YURAC URPI 3 -	Inicial no escolarizado	Pública
672	SEMILLITA DE PEDREGAL III	Inicial no escolarizado	Pública	713	CARITAS FELICES II	Inicial no escolarizado	Pública
673	MI PEQUEÑO MUNDO B	Inicial no escolarizado	Pública	714	AMERICANO III	Inicial no escolarizado	Pública
674	GOTITAS DE AMOR	Inicial no escolarizado	Pública	715	MI PEQUEÑO PARAISO	Inicial no escolarizado	Pública
675	MIS PEQUEÑOS TRIUNFADORES	Inicial no escolarizado	Pública	716	VIRGEN DE LA FE	Inicial no escolarizado	Pública
676	VIRGEN DE LA EVANGELIZACION	Inicial no escolarizado	Pública	717	RAYITO DE LUZ DE BELEN	Inicial no escolarizado	Pública
677	EL MUNDO DE LOS NIÑOS IV	Inicial no escolarizado	Pública	718	VIRGEN DE LAS NIEVES	Inicial - Jardín	Privada
678	LA FRAGATITA II	Inicial no escolarizado	Pública	719	MARIA MAZZARELLO	Inicial - Jardín	Privada
679	CARITAS FELICES - I	Inicial no escolarizado	Pública	720	SANTA ROSA PURISIMA	Inicial - Jardín	Privada
680	SAGRADO CORAZON	Inicial - Jardín	Privada	721	VIRGEN DE LA PUERTA	Inicial - Jardín	Privada
681	LIDER INGENIEROS UNI	Inicial - Jardín	Privada	722	CRISTONY	Inicial - Jardín	Privada
682	APOSTOL EUSEBIO MENARD	Inicial - Jardín	Privada	723	HUDSON TAYLOR	Inicial - Jardín	Privada
683	MUNDO KIDS PRIMARY	Inicial - Jardín	Privada	724	LOS ANGELES DE TERESA	Inicial - Jardín	Privada
684	MILAGRITOS DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada	725	PEQUEÑOS EXPLORADORES	Inicial no escolarizado	Pública
685	JUDAS TADEO SAIN	Inicial - Jardín	Privada	726	MIS PRIMEROS PASITOS	Inicial no escolarizado	Pública
686	SONRISAS Y COLORES	Inicial - Jardín	Privada	727	GOTITAS DE AMOR	Inicial no escolarizado	Pública
687	ANGELITOS DE JESUS I	Inicial no escolarizado	Pública	728	JESUCITO	Inicial no escolarizado	Pública
688	RAYITOS LUZ DE BELEN IV	Inicial no escolarizado	Pública	729	CRECIENDO CON AMOR	Inicial no escolarizado	Pública
689	LOS HIJOS DE DIOS	Inicial no escolarizado	Pública	730	MI MUNDO MAGICO	Inicial no escolarizado	Pública
690	NIÑO JESUSITO	Inicial no escolarizado	Pública	731	LOS ANGELITOS DE JESUS	Inicial no escolarizado	Pública
691	NIÑOS GENIOS	Inicial no escolarizado	Pública	732	PALOMITAS	Inicial no escolarizado	Pública
692	NIÑO JESUS	Inicial no escolarizado	Pública	733	LOS ROSALES	Inicial no escolarizado	Pública
693	CAPULLITOS	Inicial no escolarizado	Pública	734	SEMILLITAS DEL SABER	Inicial no escolarizado	Pública

735	ESTRELLITAS	Inicial no escolarizado	Pública	776	ANGELO PATRI DE ZARATE	Inicial - Jardín	Privada
736	PEQUEÑOS GENIOS	Inicial no escolarizado	Pública	777	AMOR	Inicial no escolarizado	Pública
737	NIÑOS JESUS	Inicial no escolarizado	Pública	778	SEMILLITAS DEL SABER	Inicial no escolarizado	Pública
738	NUEVO AMANECER	Inicial no escolarizado	Pública	779	CARITAS ALEGRES	Inicial no escolarizado	Pública
739	SANTA ANA	Inicial no escolarizado	Pública	780	CAPULLITOS DE AMOR	Inicial no escolarizado	Pública
740	OSITOS	Inicial no escolarizado	Pública	781	GOTITAS DE AMOR	Inicial no escolarizado	Pública
741	CONEJITOS	Inicial no escolarizado	Pública	782	PEQUEÑOS EINSTEN	Inicial no escolarizado	Pública
742	PEQUEÑOS GENIOS	Inicial no escolarizado	Pública	783	MAHANAIM B	Inicial no escolarizado	Pública
743	MI PEQUEÑO PARAISO - D	Inicial no escolarizado	Pública	784	MIS GARABATOS I	Inicial no escolarizado	Pública
744	MIS PRIMEROS PASOS II	Inicial no escolarizado	Pública	785	ANGELITO DE JESUS I	Inicial no escolarizado	Pública
745	EL MUNDO DE LOS NIÑOS III	Inicial no escolarizado	Pública	786	ANGELITO BEBE	Inicial no escolarizado	Pública
746	EL MUNDO DE LOS NIÑOS V	Inicial no escolarizado	Pública	787	NUEVO DESPERTAR II	Inicial no escolarizado	Pública
747	MUNDO DEL SABER - B	Inicial no escolarizado	Pública	788	RA YITO DE SOL	Inicial no escolarizado	Pública
748	SEMILLITAS DE JESUS	Inicial no escolarizado	Pública	789	TESORITOS	Inicial no escolarizado	Pública
749	MUNDO DE LOS NIÑOS 2	Inicial no escolarizado	Pública	790	NIÑOS DE JESUS	Inicial no escolarizado	Pública
750	ESTRELLITAS DE LOS ANDES - A	Inicial no escolarizado	Pública	791	SEMILLITAS DEL SABER	Inicial no escolarizado	Pública
751	ARQUIMEDES	Inicial - Jardín	Privada	792	PEQUEÑOS ANGELITOS	Inicial no escolarizado	Pública
752	CARITAS FELICES	Inicial - Jardín	Privada	793	SEMILLITAS DEL SABER A	Inicial no escolarizado	Pública
753	SANTA MARIA REYNA	Inicial - Jardín	Privada	794	PEQUEÑOS GENIOS II	Inicial no escolarizado	Pública
754	DIVINO CREADOR	Inicial - Jardín	Privada	795	LOS ANGELES DE JESUS II	Inicial no escolarizado	Pública
755	SAN ANDRES	Inicial - Jardín	Privada	796	LOS ANGELES DE JESUS III	Inicial no escolarizado	Pública
756	HUELLITAS DEL SABER	Inicial - Jardín	Privada	797	PERLITAS BRILLANTES I	Inicial no escolarizado	Pública
757	GENEZARET HIGH SCHOOL	Inicial - Jardín	Privada	798	LOS ANGELES DE JESUS II	Inicial no escolarizado	Pública
758	JOYITAS DE JESUS	Inicial no escolarizado	Pública	799	LAPIZ Y COLORES AMARILLO	Inicial no escolarizado	Pública
759	GOTITAS DEL SABER	Inicial no escolarizado	Pública	800	EMANUEL	Inicial - Jardín	Privada
760	RA YITOS DE LUZ	Inicial no escolarizado	Pública	801	VIRGEN DE LAS MERCEDES	Inicial - Jardín	Privada
761	PEQUEÑOS CREATIVOS	Inicial no escolarizado	Pública	802	MARTINCITO	Inicial - Jardín	Privada
762	SAN MARTIN DE PORRAS	Inicial no escolarizado	Pública	803	LORD THOMAS COCHRANE	Inicial - Jardín	Privada
763	MI ANGELITO	Inicial no escolarizado	Pública	804	SANTA JUANA	Inicial - Jardín	Privada
764	CORAZONCITOS	Inicial no escolarizado	Pública	805	NUESTRA SEÑORA DE LA SOLEDAD	Inicial - Jardín	Privada
765	SEMILLITAS DEL SABER	Inicial no escolarizado	Pública	806	LOS ANGELITOS DEL SABER A	Inicial no escolarizado	Pública
766	CARITA FELIZ	Inicial no escolarizado	Pública	807	PEQUEÑOS GENIOS I	Inicial no escolarizado	Pública
767	CARIÑOSITOS A	Inicial no escolarizado	Pública	808	MANITAS PINTADAS I	Inicial no escolarizado	Pública
768	PEQUEÑOS PASITOS A	Inicial no escolarizado	Pública	809	TRA VESURAS	Inicial no escolarizado	Pública
769	JESUCITO	Inicial no escolarizado	Pública	810	MI SEGUNDO HOAGR I	Inicial no escolarizado	Pública
770	DIVINA CONCEPCION SCHOOL	Inicial - Jardín	Privada	811	ANGELITOS DE JESUS II	Inicial no escolarizado	Pública
771	SAN JUAN BOSCO	Inicial - Jardín	Privada	812	NUEVO DESPERTAR I	Inicial no escolarizado	Pública
772	LA BUENA SEMILLA	Inicial - Jardín	Privada	813	PEQUEÑOS GENIOS II	Inicial no escolarizado	Pública
773	PIERITO JESUS	Inicial - Jardín	Privada	814	PEQUEÑOS GENIOS I	Inicial no escolarizado	Pública
774	JESUS EL GRAN MAESTRO	Inicial - Jardín	Privada	815	SEMILLITAS DE JESUS II	Inicial no escolarizado	Pública
775	LEV S. VIGOSTKY	Inicial - Jardín	Privada	816	CARITAS FELICES I	Inicial no escolarizado	Pública

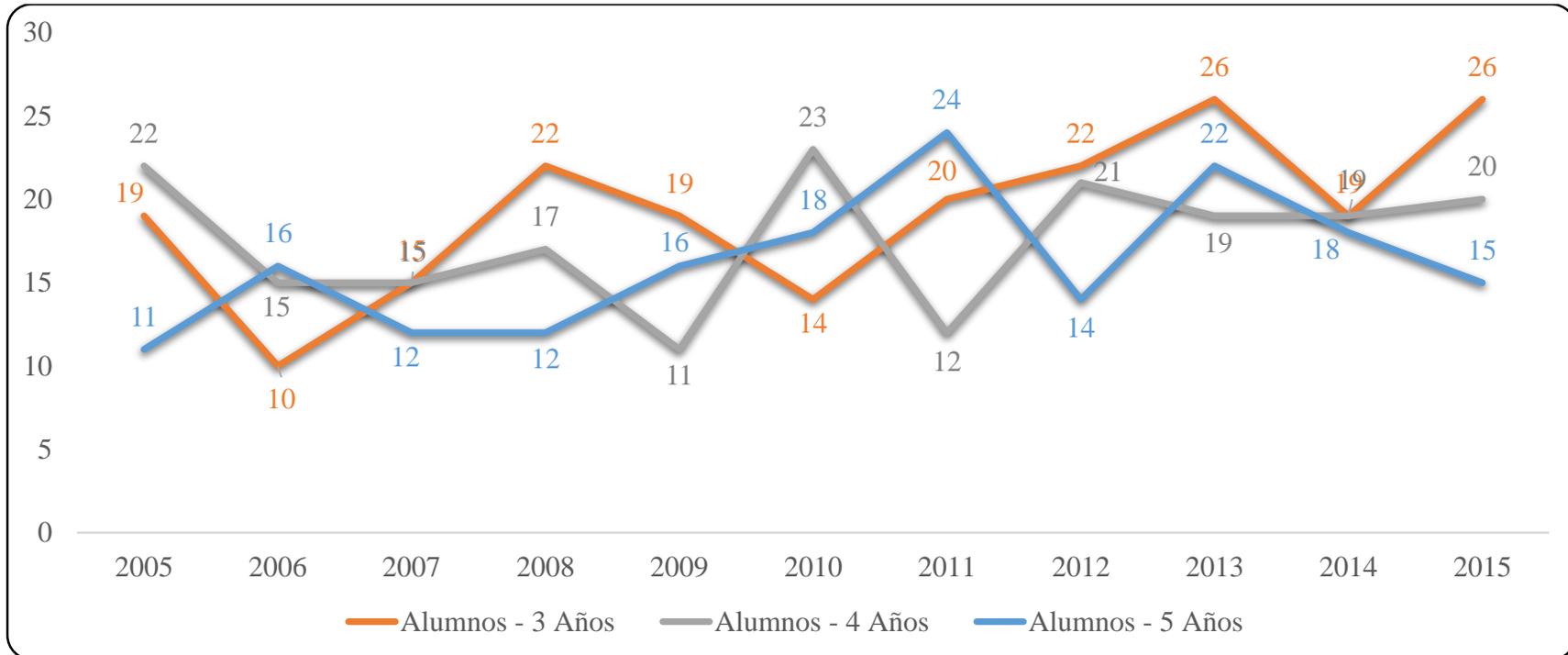
817	SEMILLITAS DE AMOR A	Inicial no escolarizado	Pública	858	ANGELITO DE JESUS	Inicial no escolarizado	Pública
818	GOTITAS DE AMOR	Inicial no escolarizado	Pública	859	PASITOS DE JESUS - II	Inicial no escolarizado	Pública
819	GOTITAS DE COLORES	Inicial no escolarizado	Pública	860	PERLITAS BRILLANTES II	Inicial no escolarizado	Pública
820	ANGELITOS DE JESUS	Inicial no escolarizado	Pública	861	CORAZON	Inicial no escolarizado	Pública
821	LAPIZ Y COLORES ROJO	Inicial no escolarizado	Pública	862	MICAELA BASTIDAS	Inicial no escolarizado	Pública
822	LAPIZ Y COLORES CELESTE	Inicial no escolarizado	Pública	863	ESTRELLITA DE BELEN - A	Inicial no escolarizado	Pública
823	RA YITO DE SOL	Inicial no escolarizado	Pública	864	LAPIZ Y COLORES AZUL	Inicial no escolarizado	Pública
824	HUELLITAS DEL SABER 3	Inicial no escolarizado	Pública	865	COLEGIO PRIVADO UNI	Inicial - Jardín	Privada
825	PASITOS DE AMOR 2	Inicial no escolarizado	Pública	866	JUAN WESLEY	Inicial - Jardín	Privada
826	LOS CAPULLITOS DE ADRIAN BARBAS V - V	Inicial no escolarizado	Pública	867	BUENOS AIRES A	Inicial no escolarizado	Pública
827	ESTRELLITAS DE LOS ANDES - B	Inicial no escolarizado	Pública	868	MI CARRUSEL DE COLORES	Inicial no escolarizado	Pública
828	LUIS FABIO XAMMAR	Inicial - Jardín	Privada	869	MI PEQUEÑO ANGELITO I	Inicial no escolarizado	Pública
829	SANTISIMO SEÑOR DE LUREN	Inicial - Jardín	Privada	870	MI PEQUEÑO ANGELITO II	Inicial no escolarizado	Pública
830	MARANATHA	Inicial - Jardín	Privada	871	LOS ANGELITOS DEL SABER B	Inicial no escolarizado	Pública
831	EL ROSAL DE MARIA	Inicial - Jardín	Privada	872	LOS ANGELITOS II	Inicial no escolarizado	Pública
832	0128 LA LIBERTAD	Inicial - Jardín	Pública	873	MANITAS PINTADAS II	Inicial no escolarizado	Pública
833	MUNDO KIDS 1	Inicial no escolarizado	Pública	874	ANGELITOS II	Inicial no escolarizado	Pública
834	MUNDO KIDS 2	Inicial no escolarizado	Pública	875	GOTITAS DE AMOR I	Inicial no escolarizado	Pública
835	LAS ABEJITAS - II	Inicial no escolarizado	Pública	876	PATITOS	Inicial no escolarizado	Pública
836	MAHANAIM A	Inicial no escolarizado	Pública	877	CARITAS FELICES	Inicial no escolarizado	Pública
837	PEQUEÑOS GENIOS II	Inicial no escolarizado	Pública	878	ESTRELLITA DE BELEN - B	Inicial no escolarizado	Pública
838	MIS GARABATOS II	Inicial no escolarizado	Pública	879	LAPIZ Y COLORES ROSADO	Inicial no escolarizado	Pública
839	MI SEGUNDO HOAGR II	Inicial no escolarizado	Pública	880	MI PEQUEÑO UNIVERSO	Inicial no escolarizado	Pública
840	MIS PRIMEROS PASOS	Inicial no escolarizado	Pública	881	CIELO	Inicial no escolarizado	Pública
841	SEMILLITAS DE JESUS I	Inicial no escolarizado	Pública	882	VERACIDAD	Inicial no escolarizado	Pública
842	CARITAS FELICES	Inicial no escolarizado	Pública	883	MUNDO DEL SABER - C	Inicial no escolarizado	Pública
843	ANGELITOS I	Inicial no escolarizado	Pública	884	MUNDO DEL SABER - D	Inicial no escolarizado	Pública
844	GOTITAS DE AMOR A	Inicial no escolarizado	Pública	885	HUMILDAD	Inicial no escolarizado	Pública
845	GOTITAS DE AMOR B	Inicial no escolarizado	Pública	886	MANITOS CREATIVAS	Inicial no escolarizado	Pública
846	EL MUNDO DE LOS NIÑOS 1	Inicial no escolarizado	Pública	887	YURAC URPI SONRISAS	Inicial no escolarizado	Pública
847	EL MUNDO DE LOS NIÑOS 6	Inicial no escolarizado	Pública	888	FE	Inicial no escolarizado	Pública
848	EL MUNDO DE LOS NIÑOS	Inicial no escolarizado	Pública	889	VIDA	Inicial no escolarizado	Pública
849	MI MUNDO CREATIVO	Inicial no escolarizado	Pública	890	LAPIZ Y COLORES ANARANJADO	Inicial no escolarizado	Pública
850	NIDITO DE AMOR	Inicial no escolarizado	Pública	891	JESUS EL MAESTRO	Inicial - Jardín	Privada
851	CRECER CREANDO	Inicial no escolarizado	Pública	892	SANTA ANGELA DE MERICI	Inicial - Jardín	Privada
852	ALEGRIA	Inicial no escolarizado	Pública	893	EL PEQUEÑO MUNDO DE MARIA	Inicial - Jardín	Privada
853	YURAC URPI 3 FE	Inicial no escolarizado	Pública	894	BETHEL	Inicial - Jardín	Privada
854	YURAC URPI 3 FELICIDAD	Inicial no escolarizado	Pública	895	CAPITAN QUIÑONES	Inicial - Jardín	Privada
855	YURAC URPI 3 SOLIDARIDAD	Inicial no escolarizado	Pública	896	JOHANNES KEPLER III	Inicial - Cuna-Jardín	Privada
856	YURAC URPI 3 ESPERANZA	Inicial no escolarizado	Pública	897	CARRUSEL DE NIÑOS B	Inicial no escolarizado	Pública
857	MI PEQUEÑO MUNDO I	Inicial no escolarizado	Pública	898	LOS ANGELITOS I	Inicial no escolarizado	Pública

899	FANUEL I	Inicial no escolarizado	Pública	938	BONDAD	Inicial no escolarizado	Pública
900	FANUEL II	Inicial no escolarizado	Pública	939	ANYERGEL	Inicial - Jardín	Privada
901	MI PEQUEÑO MUNDO	Inicial no escolarizado	Pública	940	SANTA CUARESMA	Inicial - Jardín	Privada
902	LOS ANGELITOS DE DIOS I	Inicial no escolarizado	Pública	941	LIBERTAD	Inicial no escolarizado	Pública
903	HUELLITAS	Inicial no escolarizado	Pública	942	PASITOS	Inicial no escolarizado	Pública
904	MIS MANITOS	Inicial no escolarizado	Pública	943	MENTOR	Inicial - Jardín	Privada
905	MUNDO DE COLORES	Inicial no escolarizado	Pública	944	NIÑO DIOS DE PUMARUME	Inicial - Jardín	Privada
906	CARITAS ALEGRES	Inicial no escolarizado	Pública	945	HOGAR DE LA FELICIDAD	Inicial - Jardín	Privada
907	YURAKURPI 01-C	Inicial no escolarizado	Pública	946	JESUS DE NAZARET	Inicial - Jardín	Privada
908	YURAKURPI 01-D	Inicial no escolarizado	Pública	947	ROSA DE AMERICA	Inicial - Jardín	Privada
909	FELICIDAD	Inicial no escolarizado	Pública	948	VILLA CORAZON DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada
910	AMISTAD	Inicial no escolarizado	Pública	949	HIJOS DE NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED II	Inicial - Jardín	Privada
911	PAZ	Inicial no escolarizado	Pública	950	LOS SABIOS DE LAS AMERICAS	Inicial - Jardín	Privada
912	COMPARTIR	Inicial no escolarizado	Pública	951	SAN DIEGO	Inicial - Jardín	Privada
913	ANGELITOS DE JESUS - III	Inicial no escolarizado	Pública	952	MASTER UNI	Inicial - Jardín	Privada
914	LOS CONEJITOS	Inicial no escolarizado	Pública	953	NIÑO JESUS	Inicial no escolarizado	Pública
915	LOS CONEJITOS I	Inicial no escolarizado	Pública	954	RAYITO DE SOL II	Inicial no escolarizado	Pública
916	LOS CONEJITOS II	Inicial no escolarizado	Pública	955	SAN MIGUEL ARCANGEL	Inicial - Jardín	Privada
917	ROSITAS PRIMA VERALES I	Inicial no escolarizado	Pública	956	TRIUNFO DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada
918	ROSITAS PRIMA VERALES II	Inicial no escolarizado	Pública	957	NUEVO PERU	Inicial - Jardín	Privada
919	FELICIDAD	Inicial no escolarizado	Pública	958	SANTA CRUZ	Inicial - Jardín	Privada
920	PRINCIPE DE PAZ	Inicial - Jardín	Privada	959	LOS ANGELES DE BELEN	Inicial - Jardín	Privada
921	NUESTRA SEÑORA DE COPACABANA	Inicial - Jardín	Privada	960	MEGA UNI	Inicial - Jardín	Privada
922	CIENTIFICO JOSE GALVEZ	Inicial - Jardín	Privada	961	ESTHER GRANDE DE BENTIN	Inicial - Jardín	Privada
923	CARRUSEL DE NIÑOS A	Inicial no escolarizado	Pública	962	HOWARD GARNERD	Inicial - Jardín	Privada
924	LOS ANGELITOS DE DIOS II	Inicial no escolarizado	Pública	963	DIVINO NIÑO JESUS EDUCADOR	Inicial - Jardín	Privada
925	GOTITAS DE AMOR	Inicial no escolarizado	Pública	964	SEÑOR DE LA ASCENSION DE CACHUY	Inicial - Jardín	Privada
926	YURAKURPI 01-A	Inicial no escolarizado	Pública	965	LOS ANGELES DEL SABER	Inicial - Jardín	Privada
927	SOLIDARIDAD	Inicial no escolarizado	Pública	966	MARTIR DE LA MEDICINA	Inicial - Jardín	Privada
928	JOSE ALEJANDRO RUIZ VASQUEZ	Inicial - Jardín	Privada	967	ROYAL SCHOOL	Inicial - Jardín	Privada
929	MERCEDES DEL ROSARIO	Inicial - Jardín	Privada	968	LORD BYRON	Inicial - Jardín	Privada
930	REINA DE LOS ANGELES	Inicial - Jardín	Privada	969	CRISTO LIBERADOR	Inicial - Jardín	Privada
931	SONRISAS	Inicial - Jardín	Privada	970	LOS NIÑOS DE JESUS	Inicial - Jardín	Pública
932	PEQUEÑOS TRIUNFADORES	Inicial no escolarizado	Pública	971	JOYTAS DE JESUS	Inicial - Jardín	Pública
933	MICAELA BASTIDAS I	Inicial no escolarizado	Pública	972	SEMILLITAS E	Inicial no escolarizado	Pública
934	ABEJITA	Inicial no escolarizado	Pública	973	PEQUEÑOS ARTISTAS	Inicial no escolarizado	Pública
935	RETOÑITOS	Inicial no escolarizado	Pública	974	BONDAD	Inicial no escolarizado	Pública
936	HUELLITAS	Inicial no escolarizado	Pública	975	CRECIENDO JUNTOS-A	Inicial no escolarizado	Pública
937	YURAKURPI 01-B	Inicial no escolarizado	Pública				

### Anexo N° 6: Proyección del Banco Mundial

Real GDP Growth (%)						
Country groups	2013	2014	2015e	2016f	2017f	2018f
<b>Regions/economies</b>						
Argentina	2.9	0.5	1.7	0.7	1.9	3
Belize	1.5	3.6	3	2.5	2.6	2.8
Bolivia	6.8	5.5	4	3.5	3.4	3.4
Brazil	3	0.1	-3.7	-2.5	1.4	1.5
Chile	4.2	1.9	2.1	2.4	2.9	3.1
Colombia	4.9	4.6	3.1	3	3.3	3.5
Costa Rica	3.4	3.5	2.8	4	4.2	4.4
Dominica	1.7	3.4	-3	4	2	2
Dominican Republic	4.8	7.3	5.6	4.6	3.8	3.9
Ecuador	4.6	3.7	-0.6	-2	0	0.5
El Salvador	1.8	2	2.4	2.5	2.6	2.8
Guatemala	3.7	4.2	3.7	3.6	3.5	3.6
Guyana	5.2	3.9	3.5	3.8	4	4
Haiti	4.2	2.7	1.7	2.5	2.8	3
Honduras	2.8	3.1	3.4	3.4	3.5	3.6
Jamaica	0.5	0.7	1.3	2.1	2.4	2.6
Mexico	1.4	2.3	2.5	2.8	3	3.2
Nicaragua	4.6	4.7	3.9	4.2	4.1	4
Panama	8.4	6.2	5.9	6.2	6.4	6.6
Paraguay	14	4.7	2.8	3.6	4	4.2
Perú	5.8	2.4	2.7	3.3	4.5	4.6
St. Lucia	-1.9	-0.7	1.7	1.6	1.9	2.1
St. Vincent and the Grenadines	2.3	-0.2	2.1	2.7	3	3.4
Trinidad and Tobago	1.7	1	0	0.5	1.2	1.5
Uruguay	5.1	3.3	1.5	1.9	2.8	3
Venezuela, R.B.	1.3	-4	-8.2	-4.8	-1.1	0

Anexo N° 7: Evolución por grado de alumnos matriculados de Rayitos del Sol



Eje vertical: Cantidad de alumnos matriculados

Eje horizontal: Años desde su creación

**Anexo N° 8: Fotos de las actividades y talleres realizados en Rayitos del Sol**



**Foto 1**

Las fotos muestran el taller de TKD para niños de 4 (Foto 2) y 5 (Foto 1) años de edad, realizados en el parque Yungay situado al frente de la institución. Los niños cuentan con el uniforme correspondiente.



**Foto 2**



**Foto 3**

La Foto 3 muestra el taller de Mini Chef para los niños de 4 años. Cada niño cuenta con el uniforme del taller y los materiales adecuados para su uso.



**Foto 4**

La Foto 4 muestra una de las actividades festivas por el día de la madre de los alumnos de 5 años.

La Foto 5 muestra una de las actividades festivas por el día de la madre de los alumnos de 4 años.



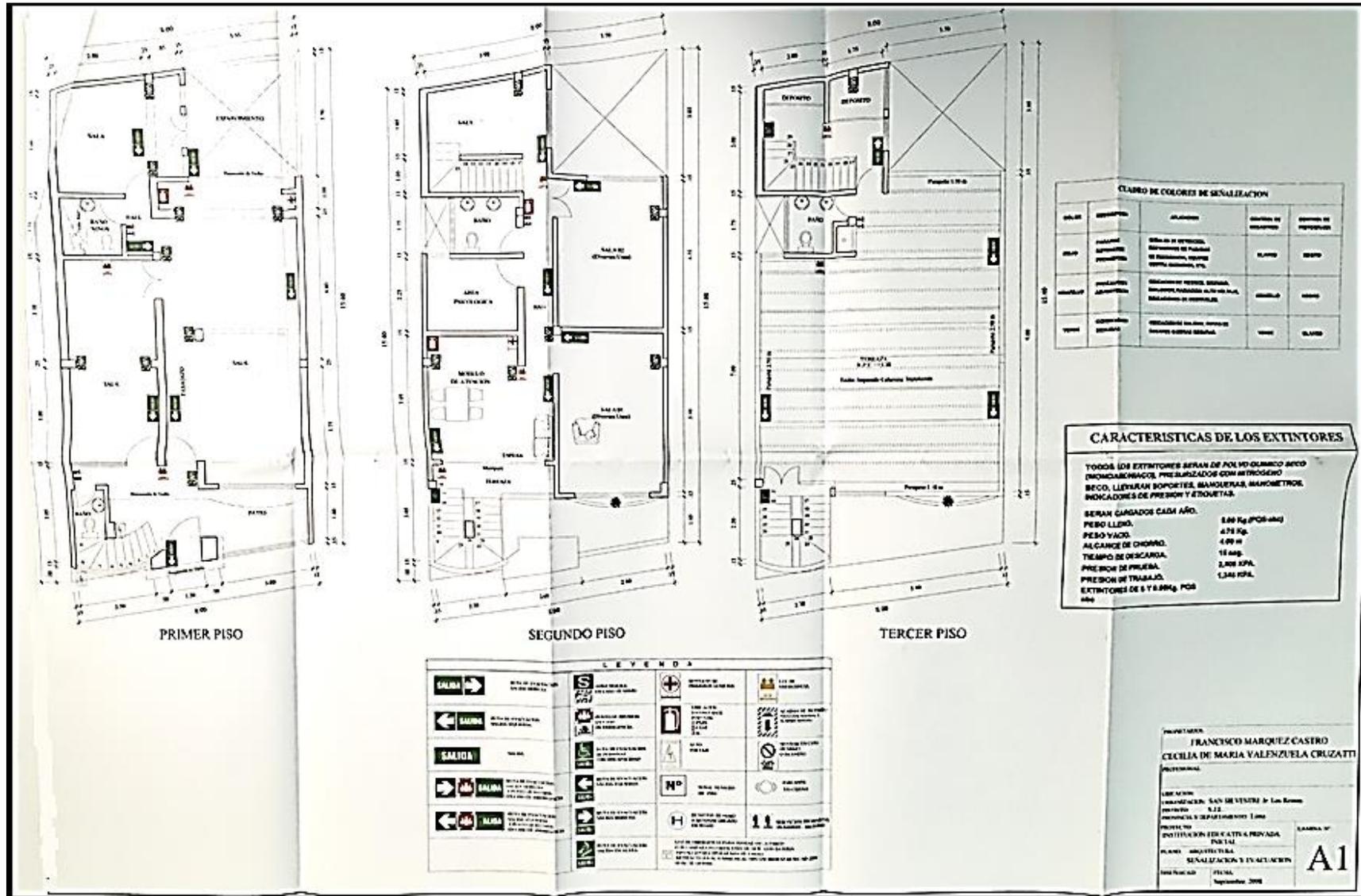
**Foto 5**



**Foto 6**

La Foto 6 muestra una de las actividades recreativas que realiza la Institución educativa, en cooperación con los padres y alumnos. Estos son organizados por el departamento de psicología y se realizan con el fin de desarrollar lazos entre padre e hijo.

## Anexo N° 9: Plano Estructural de la I.E.I.P. Rayitos del Sol



**Anexo N° 10: Relación de salarios de la Institución educativa Rayitos del Sol**

<b>Puesto</b>	<b>Salario S/.</b>	<b>Cantidad Und</b>	<b>Total S/.</b>
Directora	3,000.00	1	3,000.00
Secretaria	900.00	1	900.00
Apoyo limpieza	650.00	1	650.00
Profesores	1,250.00	3	3,750.00
Profesores Inglés	1,000.00	1	1,000.00
Profesores Artes Marciales y Baile	800.00	1	800.00
Psicóloga	700.00	1	700.00
Auxiliares	700.00	3	2,100.00
Contador	450.00	1	450.00
<b>Total</b>	<b>9,450.00</b>	<b>13</b>	<b>13,350.00</b>

**Fuente: Elaboración Propia**



10. ¿Piensa que la educación inicial es importante para el futuro profesional en su niño (a)?

.....  
.....  
.....

11. ¿Considera que la seguridad del colegio es la necesaria?

.....  
.....  
.....

12. ¿Si la institución educativa tuviera un servicio de guardería estaría dispuesto a tomar el servicio?

.....  
.....

13. ¿Si la respuesta anterior fue si, cuanto estaría dispuesto a pagar al mes en el siguiente rango:

S/. 50

S/. 100

S/. 150

## **Anexo N° 12: Encuesta realizada a la propietaria de la institución**

### **1. ¿Cuántos años de formación tiene la institución?**

La institución educativa fue fundada el 2005 y cuenta con 11 años funcionando

### **2. ¿Con cuántas personas actualmente trabaja?**

Son 13 personas entre los docentes en planilla y los administrativos.

### **3. ¿Quién se encarga de administrar la institución?**

La administración está a cargo de la Directora de la institución la profesora María.

### **4. ¿Cuáles son los ingresos de la institución?**

Los ingresos son por concepto de matrícula, pensión, inscripción, almuerzos, uniformes y el ciclo de verano.

### **5. ¿Cuáles son los gastos en servicios, personal, materiales?**

Los gastos en servicios, personal y materiales son aproximadamente 106,756 soles anuales.

### **6. ¿Cuánto es la matrícula, pensión, inscripción?**

La matrícula 215, la pensión 365, la inscripción 165.

### **7. ¿Cuál es el público objetivo?**

Padres de familia con hijos entre los 2 y 5 años con un nivel de ingreso promedio que estén en busca de una institución educativa inicial para matricular a sus hijos.

### **8. ¿Cuál es el horario de clases?**

El horario de clase de los niños es de 8:30 am hasta las 12: 30 pm

### **9. ¿Cuál es el nivel de instrucción de los docentes?**

Los docentes son universitarios especializados en educación inicial.

**10. ¿Cuáles fueron los costos de constitución?**

La constitución de la institución educativa tuvo gastos aproximadamente de 1,000 soles entre cada uno de los permisos en el 2005 entre las municipalidades y los permisos de defensa civil además de la resolución del ministerio de educación.

**11. ¿Cuánto invierten en seguridad y vigilancia?**

Actualmente no se realiza un pago a vigilante o se han puesto cámaras de seguridad la única inversión que se realiza es para cumplir con las normas de defensa civil y es la compra de extintores.

**12. ¿Cuál es metodología educativa?**

Rayitos del Sol invirtió en un programa educativo que ha sido probado en Europa con muy buenos resultados es el proyecto Optimist Integral, costo a la institución educativa 50,000 soles que ha ido pagando, hasta el momento le falta saldar un importe de 30,000 soles además que el programa ofrece capacitaciones a los docentes y una estructura de la metodología a realizar para el dictado de clases.

**13. ¿Cuáles fueron los trámites realizados para la constitución de la institución?**

Permisos municipales, defensa civil y resolución del Ministerio de Educación

**14. ¿Cómo se formó?**

La institución educativa se conformó a raíz de la idea de la promotora en implementar una guardería en su propia casa que en ese momento constaba de dos plantas, pero se dio cuenta que se podían dictar clases a los niños por lo que se optó por el modelo de institución educativa en nivel inicial, para ello pasaron por un proceso de formalización de dos años aproximadamente además de realizar las modificaciones en la infraestructura para la habilitación de las aulas y espacios de recreación.

**15. ¿Cuáles son sus competidores directos?**

Rayitos del sol no considera según la promotora a los colegios particulares a su alrededor como competidores directos, más bien consideraban a las instituciones estatales.

**16. ¿Cuántos niños están matriculados actualmente?**

Actualmente están matriculados 61 estudiantes en total distribuidos por edades de tres, cuatro, cinco son 26 20 y 15 respectivamente

**17. ¿Cómo se promociona la institución educativa?**

Se promociona mediante publicidad boca a boca con el mínimo de esfuerzo, y se entregan dípticos.

**18. ¿Cuenta con financiamiento?**

No, actualmente la propietaria no tiene historial crediticio, y no se financia con préstamos de terceros.

**19. ¿Cuáles son sus sustitutos?**

No tienen identificado a sus sustitutos.

**20. ¿Cuáles es su capacidad instalada?**

La cantidad máxima de alumnos es de 67 estudiantes distribuidos en los tres grados.

**21. ¿Cuáles son sus servicios?**

El servicio educativo, además del servicio de alimentación, talleres de tae kwondo, escuela de padres.

**22. ¿Cuáles son las actividades que se realizan en la institución?**

La institución educativa realiza actividades como actuaciones por fechas festivas además de las escuelas de padres

**23. ¿Cómo son los talleres?**

Los talleres son dictados por un profesor y tienen como objetivo que los niños liberen tensión del aula de clase y puedan relajarse además de desarrolla disciplina.

**24. ¿Con cuántas aulas y espacios recreativos cuenta la institución?**

La institución cuenta con 3 aulas de clases dos ubicadas en el primer nivel y una en el segundo nivel, además se cuenta con dos espacios recreativos un patio exterior en la parte trasera del primer piso y un ambiente en el tercer piso donde se realiza las actividades de psicomotricidad además de las escuelas de padres.

## **25. ¿Cuánto costó el programa educativo?**

El costo del programa educativo es de S/. 50,000 soles de los cuales ya se han cancelado S/. 20,000 quedando pendiente el pago de S/. 30,000. La institución educativa viene pagando el programa desde el 2010 y a partir del 2014 debe pagar adicionalmente al importe del programa las capacitaciones a los docentes.

## **26. ¿Cuántas capacitaciones tienen los docentes?**

Las capacitaciones se dan dos veces al año por el proyecto Optimist y genera un costo, pero eso ayuda a mejorar la calidad del servicio. Las clases se realizan en la escuela de Capacitación Pedagógica.

## **27. ¿Cuáles son las funciones de cada empleado y si cuentan con un documento donde las describa?**

Las funciones se encuentran en el Reglamento Interno de la institución, en el cual podemos describir la siguiente descripción:

**Propietaria/Promotora:** Define el plan estratégico de la Institución Educativa garantizando una institución sólida en la formación de niños. Brinda una estructura adecuada y vela por el buen cumplimiento de la gestión institucional, conformando el equipo de evaluación en la selección personal.

**Directora** Gestión administrativa y técnico – pedagógico. Realiza la supervisión educativa y el control del personal.

**Docentes/Auxiliares:** Materializar la acción educativa; orientar y conducir adecuadamente a los educandos, con una pedagogía humanista, activa y vivencial, con eficiencia y eficacia; y fomentar el trabajo en equipo creando un clima favorable para el buen desempeño educacional.

**Psicóloga:** Orientar al educando en sus problemas básicos y complementarios; detectar casos y problemas de los alumnos; participar de las actividades del calendario cívico y escolar tanto a nivel de aula como a nivel de IEIP; y evaluar permanentemente el desarrollo psicopedagógico de los educandos.

**Administrativos:** Apoyar el trabajo administrativo de la Institución; guardar confidencialidad sobre aspectos importantes del Centro Educativo; e informar directamente el manejo económico a la promotora.

Personal de Mantenimiento: Adecuado mantenimiento y conservación de las instalaciones de Rayitos del Sol y mantener estrecha comunicación con la Dirección y el personal de la I.E.I.P.

## **28. ¿Cuál es la misión y visión de la institución educativa?**

- Visión: Ser una institución líder y exitosa, en la formación integral del niño, con una pedagogía humanista activa y vivencial, basada en los valores y principios que rigen la convivencia armoniosa entre las personas.
- Misión: Fomenta que los niños estén estimulados y preparados para el logro de capacidades, actitudes y habilidades del niño.  
Fomenta un clima de armonía calidez y ternura para lograr la estabilidad emocional propicia para la adquisición de saberes de nuestros niños y niñas.

## **29. ¿Qué servicios adicionales ofrece en la institución?**

La institución ofrece el servicio de alimentación a los niños que no lleven lonchera, además de uniformes y mandiles.

## **30. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?**

### **FORTALEZAS**

- Buena relación entre alumno, padre y estudiante.
- Personal docente capacitado en un programa educativo especializado para niños de tres a cinco años.
- Personal docente titulado en educación inicial.
- Ser uno de los dos únicos colegios en SJL que tiene implementado un programa educativo especializado para niños de tres a cinco años.

### **DEBILIDADES**

- -Deficiente gestión del servicio.
- - No se tiene identificado a los principales competidores.
- Carece de una óptima infraestructura
- -No tiene acceso a crédito bancario.

### **31. ¿Cuáles son sus Oportunidades y amenazas?**

#### **OPORTUNIDADES**

- El incremento en el precio de mercado para las matrículas y pensiones en las instituciones educativas de nivel inicial.
- Operar en un mercado donde siempre existe demanda al ser una necesidad básica.
- El incremento del salario mínimo vital que le da mayor capacidad de gasto a los clientes.
- La creciente preocupación de los padres por una educación de calidad al momento de buscar una institución educativa de nivel inicial.

#### **AMENAZAS**

- Problemas legales de la dueña externos a la institución.
- Inseguridad en el distrito.
- Surgimiento de nuevas instituciones educativas de nivel inicial.
- Incremento del presupuesto en educación por parte del gobierno para instituciones públicas.

### **32. ¿Cuánto invierten en promoción?**

La promoción se realiza más que todo por recomendación y la inversión que realizamos sería en la elaboración de unos dípticos que mandamos a imprimir que nos cuestan aproximadamente S/ 200.00 soles en si cada uno nos cuesta un sol incluido el diseño después de ello la promotora reparte a los alrededores una parte y lo demás se queda en la secretaria para los padres que piden información. Si pusiéramos un porcentaje sería el 20 por ciento es volanteado y lo demás entregado en la oficina.

### **33. ¿Cuál es la relación entre padres, docentes e institución educativa?**

En rayitos tratamos de tener una buena relación con los padres, hay constante comunicación de los docentes con ellos y eso nos permite ser recomendados por el buen trato al niño y la afinidad que se crea con el padre donde está informado del proceso de aprendizaje de su niño.

### **34. ¿Cuál es el rol de la psicóloga en la institución?**

La psicóloga cumple un rol capacitador, además de ser la que organiza la escuela de padres, monitorea el comportamiento de los niños y realiza evaluaciones de los mismos

sobre las características de cada uno y lo que les permitirá mejorar su atención y comprensión.

**35. ¿De qué se trata la escuela de padres?**

La escuela de padres se realiza una vez cada mes, es organizada por la psicóloga con el objetivo de brindar herramientas a los padres y permitan que el alumno pueda desarrollarse tanto en el aula como en casa. Es un servicio incluido donde se habla de conductas de los padres al momento de criar a los niños que son conversados en grupo y logran llegar a una conclusión del mejor actuar.

**Anexo N° 13: Determinación del COK según la rentabilidad del inversionista**

<b>Rentabilidad del Inversionista</b>							
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Utilidad Resultado antes de impuesto</b>	4,303	6,138	6,742	6,882	8,083	9,774	14,091
<b>Activos Totales</b>	36,079	41,950	48,692	55,574	63,657	71,006	82,073
<b>EBIT/activos totales</b>	0.12	0.15	0.14	0.12	0.13	0.14	0.17
<b>Promedio= COK</b>	0.14						

El EBIT es el acrónimo inglés Earnings Before Interest and Taxes (beneficio antes de intereses e impuestos).

Se usa EBIT para ver la capacidad de generación de utilidad contra activos sin que estos estén influenciados por como son financiados. Esta relación es útil para analizar el desempeño operativo de divisiones de una empresa.