



## **Plan de negocio para la creación del Jardín Infantil Binah Preschool**

Ayda Lucy Rodríguez Nope

Paola Rocío Suárez Másmela

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

07/04/2023

**Plan de negocio para la creación del Jardín Infantil Binah Preschool****Ayda Lucy Rodríguez Nope****Paola Rocío Suárez Másmela**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Gerencia de Proyectos**

Director:

Antonio Rodríguez Peña

Modalidad:

**Creación de Empresa**

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

27/02/2023

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

*Dedicatoria*

*A mi madre y a Nico, a ustedes dos que siempre han sido mis guías en la tierra y en el cielo. Lo más lindo de mi universo.*

*Los amo*

*Ayda Lucy Rodriguez Nope*

*A mi Madre y hermano en la tierra y a mi padre en el cielo, quiero dedicar este sueño cumplido, ustedes han sido mi mayor soporte, mi fortaleza y mis mejores mentores en este camino llamado vida y a ti, aunque no te vea, sé que siempre estás en cada paso que doy. Los amo*

*Paola Rocío Suárez Másmela*

### **Agradecimientos**

A Dios y a mi hermanita, Ángela Rodríguez Nope, por su orientación, acompañamiento y sabiduría en este camino, fuiste mi mano derecha en cada página de este trabajo. A mis amigas, Johana Chacón y Yohanna Cárdenas, gracias por su contribución, por sus palabras de aliento y paciencia.

A mi compañera de tesis y de vida, Paola Suárez por la constancia y el deseo de ser siempre mejor.

*Ayda Lucy Rodríguez Nope*

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de asumir retos nuevos y enseñarme a creer que si es posible. A mi mamá por su apoyo incondicional, por confiar cada día y creer en mí. A mi hermano por enseñarme que siempre se deben aprender nuevas cosas en la vida porque si no aprendes algo nuevo ya nada tendría sentido. Ángela Rodríguez por su acompañamiento en este proceso. Gracias a mi compañera de tesis Ayda Rodríguez, por tu paciencia y por ser mi complemento en esta aventura de vida.

*Paola Rocío Suárez Másmela*

## Resumen

En este reporte de investigación, se presenta el *plan de negocio para la creación del Jardín Infantil Binah Preschool* que sustenta el emprendimiento como un enfoque diferenciador e innovador en la oferta educativa para niños y niñas menores de seis años en la ciudad de Bogotá, puntualmente en la localidad de Teusaquillo.

Los antecedentes del proyecto son configurados desde investigaciones que abordan, como fundamental para la transformación social, la educación desde: 1) la etapa inicial y preescolar, y, 2) la cultura del emprendimiento. Estos permiten identificar la limitada oferta de propuestas pedagógicas para la atención a la primera infancia con énfasis en emprendimiento como la problemática que da lugar a la idea de plan de negocio.

Dicho plan se desarrolla de manera detallada, entre otras cosas, desde la definición de objetivos empresariales, la descripción de los servicios ofertados y las ventajas competitivas, el análisis del sector, la validación e investigación de mercado, la planificación de estrategias de promoción y mercadeo, la explicación del proceso y sus requerimientos, y, la exposición de los aspectos legales, financieros y de sostenibilidad.

Como producto de todo el proceso, se resalta la viabilidad del negocio en tanto el ejercicio de validación con los usuarios, el análisis de mercado y los resultados financieros demuestran que la creación de Binah Preschool resulta ser una inversión atractiva y conveniente. Así, es posible concluir que este proyecto tiene potencial en el mercado actual toda vez que apunta a una demanda poco satisfecha con las ofertas educativas, brindando un servicio integral desde los primeros años de vida a los futuros profesionales de la ciudad en conjunto con el involucramiento de los padres de familia.

**Palabras clave:** primera infancia, educación en la primera infancia, emprendimiento, propuesta pedagógica, jardín infantil, sostenibilidad.

### **Abstract**

In this research, business plan for Binah Preschool Kindergarten is presented, that supports entrepreneurship as a differentiating and innovative approach in the educational offer for boys and girls under the age of six, located in Teusaquillo, Bogotá.

The background of this project is configured from different investigations whose main theme addresses education as a social transformation from: 1) the initial and preschool stage, and 2) the culture of entrepreneurship. These allow us to identify the limited offer of pedagogical proposals for early childhood education care with emphasis on entrepreneurship as the problem that gave rise to this business plan.

This plan is developed in detail, from the definition of business objectives, description of offered services with competitive advantages, sector analysis, validation and market research, promotion and marketing strategies with explanation of process and its requirements, and, presentation of legal aspects, financial and sustainability.

As a result of this process, viability of Binah Preschool business is highlighted considering that validation exercise with users, market analysis and financial results demonstrate that this business idea turns out to be an attractive and convenient investment. It is possible to conclude this project has a potential in the current educational market since it satisfies a need in early childhood education, providing a comprehensive service from the first years of life to future professionals in conjunction with participation of parents.

**Keywords:** early childhood, childhood education, entrepreneurship, pedagogical proposal, kindergarten, sustainability.

## Contenido

<b>Lista de figuras .....</b>	<b>12</b>
<b>Lista de tablas.....</b>	<b>13</b>
<b>1 Introducción.....</b>	<b>15</b>
1.1 <i>Tema de la creación de empresa.....</i>	15
1.2 <i>Antecedentes de la idea de negocio .....</i>	15
1.3 <i>Problemática.....</i>	19
1.4 <i>Objetivos.....</i>	20
1.4.1 <i>Objetivo general .....</i>	20
1.4.2 <i>Objetivos específicos.....</i>	20
<b>2 Naturaleza del proyecto .....</b>	<b>22</b>
2.1 <i>Origen o fuente de la idea de negocio .....</i>	22
2.2 <i>Descripción del modelo de negocio .....</i>	22
2.3 <i>Objetivos empresariales .....</i>	22
2.3.1 <i>A corto plazo.....</i>	23
2.3.2 <i>A mediano plazo.....</i>	24
2.3.3 <i>A largo plazo.....</i>	25
2.4 <i>Estado actual del negocio.....</i>	26
2.5 <i>Descripción de productos o servicios.....</i>	27
2.5.1 <i>Servicio educativo.....</i>	27
2.5.2 <i>Servicio de alimentación .....</i>	28
2.5.3 <i>Servicio de transporte.....</i>	29
2.5.4 <i>Escuela de padres .....</i>	29
2.5.5 <i>Clases extracurriculares .....</i>	29
2.5.6 <i>Servicio de guardería.....</i>	30
2.5.7 <i>Ferias empresariales .....</i>	30
2.5.8 <i>Red de apoyo .....</i>	30
2.5.9 <i>Servicio de psicología y terapia ocupacional.....</i>	31
2.6 <i>Nombre, tamaño y ubicación de la empresa .....</i>	31
2.7 <i>Potencial del mercado en cifras.....</i>	34
2.8 <i>Ventajas competitivas del producto o servicio.....</i>	35
2.9 <i>Resumen de inversiones requeridas.....</i>	35
2.10 <i>Proyecciones de ventas y rentabilidad.....</i>	36

2.11	<i>Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad</i> .....	36
2.12	<i>Equipo de trabajo</i> .....	37
<b>3</b>	<b>Análisis del sector</b> .....	<b>39</b>
3.1	<i>Características del sector</i> .....	39
3.1.1	Factor político .....	40
3.1.2	Factor económico .....	40
3.1.3	Factor social .....	41
3.1.4	Factor tecnológico .....	41
3.1.5	Factor legal.....	42
3.1.6	Factor ambiental.....	42
3.2	<i>Análisis de las fuerzas que impactan el negocio</i> .....	42
3.2.1	Amenaza de nuevos competidores.....	43
3.2.2	Clientes .....	44
3.2.3	Proveedores .....	44
3.2.4	Productos sustitutos .....	44
3.2.5	Competencia en el mercado.....	46
3.3	<i>Análisis de oportunidades y amenazas</i> .....	47
<b>4</b>	<b>Validación e investigación de mercado</b> .....	<b>50</b>
4.1	<i>Análisis del cliente</i> .....	50
4.1.1	Mapa de empatía.....	50
4.1.2	Método persona.....	52
4.1.3	Necesidades y oportunidades del cliente.....	53
4.2	<i>Propuesta de valor</i> .....	54
4.2.1	Lienzo de la propuesta de valor .....	54
4.2.2	Declaración de la propuesta de valor.....	56
4.3	<i>Modelo de negocio sostenible</i> .....	57
4.4	<i>Estudio piloto de mercado</i> .....	59
<b>5</b>	<b>Estrategia y plan de introducción de mercado</b> .....	<b>63</b>
5.1	<i>Objetivos de mercadeo</i> .....	63
5.2	<i>Estrategia de mercadeo</i> .....	63
5.3	<i>Estrategias de producto y servicio</i> .....	64
5.4	<i>Estrategias de distribución</i> .....	64
5.5	<i>Estrategias de precio – modelo de ingreso</i> .....	65
5.6	<i>Estrategias de comunicación y promoción</i> .....	65

5.7	<i>Presupuesto de la mezcla de mercadeo</i> .....	66
<b>6</b>	<b>Aspectos técnicos</b> .....	<b>67</b>
6.1	<i>Objetivos de prestación de servicio</i> .....	67
6.2	<i>Ficha técnica del producto o servicio</i> .....	67
6.3	<i>Descripción del proceso</i> .....	68
6.4	<i>Necesidades y requerimientos</i> .....	72
6.4.1	Requerimiento de talento humano .....	72
6.4.2	Requerimientos de puesta en marcha .....	73
6.4.3	Requerimientos de planta física.....	74
6.4.4	Requerimientos en gastos de administración.....	74
6.4.5	Requerimientos de material didáctico y muebles .....	74
6.4.6	Requerimientos de equipo de oficina .....	75
6.4.7	Requerimientos de tecnología .....	76
6.5	<i>El modelo de gestión integral de procesos</i> .....	77
6.6	<i>Los procesos de investigación y desarrollo</i> .....	78
<b>7</b>	<b>Aspectos organizacionales y legales</b> .....	<b>81</b>
7.1	<i>Análisis estratégico</i> .....	81
7.1.1	Misión .....	81
7.1.2	Visión.....	81
7.2	<i>Estructura organizacional</i> .....	81
7.3	<i>Perfiles y funciones</i> .....	82
7.3.1	Perfiles administrativos .....	82
7.3.2	Perfiles misionales.....	85
7.3.3	Perfiles de apoyo .....	86
7.4	<i>Factores clave de la gestión del talento humano</i> .....	90
7.5	<i>Esquema de gobierno corporativo</i> .....	90
7.6	<i>Aspectos legales</i> .....	92
7.7	<i>Estructura jurídica y tipo de sociedad</i> .....	93
<b>8</b>	<b>Aspectos financieros</b> .....	<b>95</b>
8.1	<i>Objetivos financieros</i> .....	95
8.2	<i>Supuestos económicos</i> .....	95
8.3	<i>Proyección de ventas</i> .....	97
8.4	<i>Proyección de costos del servicio</i> .....	99

8.5	<i>Proyección de gastos de mercadeo</i>	100
8.6	<i>Proyección de gastos fijos y administrativos</i>	101
8.7	<i>Presupuesto de inversión</i>	102
8.8	<i>Estados financieros</i>	103
8.8.1	<i>Estado de resultados</i>	104
8.8.2	<i>Balance general</i>	104
8.8.3	<i>Flujo de caja</i>	105
8.9	<i>Indicadores financieros de rentabilidad</i>	106
8.10	<i>Fuentes de financiación</i>	107
8.11	<i>Evaluación financiera</i>	107
<b>9</b>	<b>Enfoque hacia la sostenibilidad</b>	<b>109</b>
9.1	<i>Dimensión social</i>	109
9.2	<i>Dimensión ambiental</i>	110
9.3	<i>Dimensión económica</i>	111
9.4	<i>Dimensión de gobernanza</i>	112
<b>10</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>114</b>
<b>11</b>	<b>Referencias</b>	<b>117</b>
<b>12</b>	<b>Anexos</b>	<b>125</b>
12.1	<i>Anexo A. Matriz VRIO</i>	125
12.2	<i>Anexo B. Simulador financiero</i>	125
12.3	<i>Anexo C. Matriz PESTEL</i>	125
12.4	<i>Anexo D. Tabla de jardines</i>	125
12.5	<i>Anexo E. Entrevistas semiestructuradas y respuestas</i>	125
12.6	<i>Anexo F. Encuesta y respuestas estudio piloto de mercado</i>	125

### Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Logo empresarial Jardín Infantil Binah Preschool.....	31
<b>Figura 2.</b> Validación de nombre Binah Preschool.....	32
<b>Figura 3.</b> Validación de marca Binah Preschool .....	32
<b>Figura 4.</b> Resumen de análisis PORTER .....	43
<b>Figura 5.</b> Mapa de empatía segmento padres de familia.....	51
<b>Figura 6.</b> Mapa de empatía segmento niños y niñas de 4 a 6 años.....	51
<b>Figura 7.</b> Método persona segmento padres de familia.....	52
<b>Figura 8.</b> Método persona segmento niños y niñas de 4 a 6 años.....	53
<b>Figura 9.</b> Lienzo de propuesta de valor Binah Preschool .....	54
<b>Figura 10.</b> Modelo de negocio sostenible versión 1.0.....	57
<b>Figura 11.</b> Modelo de negocio sostenible versión 2.0.....	58
<b>Figura 12.</b> Tipos de muestra en estudios cualitativos .....	59
<b>Figura 13.</b> Preferencia en el cuidado de menores de 6 años.....	60
<b>Figura 14.</b> Ofertas educativas recibidas en primera infancia .....	61
<b>Figura 15.</b> Interés de vinculación en un jardín con enfoque de emprendimiento .....	61
<b>Figura 16.</b> Disposición de pago por la oferta educativa .....	62
<b>Figura 17.</b> Flujograma de proceso Binah Preschool.....	69
<b>Figura 18.</b> Modelo de gestión integral Binah Preschool.....	77
<b>Figura 19.</b> Proceso de investigación y desarrollo Binah Preschool.....	79
<b>Figura 20.</b> Organigrama Binah Preschool .....	82
<b>Figura 21.</b> Factores de la gestión del talento humano de Binah Preschool .....	90
<b>Figura 22.</b> Capacidad de atención Binah Preschool.....	96
<b>Figura 23.</b> Porcentaje de participación de servicios ofertados.....	98
<b>Figura 24.</b> Porcentaje de participación en costos .....	99

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1.</b> Propuesta BSC – Objetivos a corto plazo Binah Preschool .....	23
<b>Tabla 2.</b> Propuesta BSC – Objetivos a mediano plazo Binah Preschool.....	24
<b>Tabla 3.</b> Propuesta BSC – Objetivos a largo plazo Binah Preschool .....	25
<b>Tabla 4.</b> Servicio educativo de Binah Preschool .....	27
<b>Tabla 5.</b> Servicio de alimentación de Binah Preschool .....	28
<b>Tabla 6.</b> Servicio de transporte de Binah Preschool .....	29
<b>Tabla 7.</b> Resultados análisis PESTEL .....	39
<b>Tabla 8.</b> Oportunidades y amenazas del negocio Binah Preschool .....	47
<b>Tabla 9.</b> Caracterización de expertos para validación.....	57
<b>Tabla 10.</b> Presupuesto de la mezcla de mercadeo .....	66
<b>Tabla 11.</b> Ficha técnica Jardín Infantil Binah Preschool.....	67
<b>Tabla 12.</b> Requerimientos de puesta en marcha .....	73
<b>Tabla 13.</b> Requerimientos de material didáctico y muebles .....	74
<b>Tabla 14.</b> Requerimientos de equipos de oficina .....	76
<b>Tabla 15.</b> Requerimientos de tecnología .....	76
<b>Tabla 16.</b> Perfil del cargo rector.....	83
<b>Tabla 17.</b> Perfil del cargo analista administrativo y financiero.....	84
<b>Tabla 18.</b> Perfil del cargo contador .....	84
<b>Tabla 19.</b> Perfil del cargo docente .....	85
<b>Tabla 20.</b> Perfil del cargo auxiliar pedagógica .....	86
<b>Tabla 21.</b> Perfil del cargo psicóloga o terapeuta ocupacional .....	87
<b>Tabla 22.</b> Perfil del cargo nutricionista .....	88
<b>Tabla 23.</b> Perfil del cargo operaria de alimentos.....	89
<b>Tabla 24.</b> Perfil del cargo operaria de aseo .....	89

<b>Tabla 25.</b> Proyección de inflación .....	96
<b>Tabla 26.</b> Capacidad de atención Binah Preschool.....	96
<b>Tabla 27.</b> Proyección de capacidad atendida por año .....	97
<b>Tabla 28.</b> Crecimiento en cantidades de venta de servicios .....	97
<b>Tabla 29.</b> <i>Crecimiento en valor en venta de servicios*</i> .....	98
<b>Tabla 30.</b> Crecimiento en costos de servicio* .....	99
<b>Tabla 31.</b> Proyección de gastos de mercadeo*.....	100
<b>Tabla 32.</b> Proyección del gasto de nómina* .....	101
<b>Tabla 33.</b> Proyección de gastos administrativos .....	102
<b>Tabla 34.</b> Monto de inversión por rubros .....	102
<b>Tabla 35.</b> Cálculo del capital de trabajo inicial .....	103
<b>Tabla 36.</b> Presupuesto total de inversión.....	103
<b>Tabla 37.</b> Estado de resultados Binah Preschool* .....	104
<b>Tabla 38.</b> Balance general Binah Preschool* .....	105
<b>Tabla 39.</b> Flujo de caja del proyecto* .....	106
<b>Tabla 40.</b> Flujo de caja libre* .....	106
<b>Tabla 41.</b> Indicadores de rentabilidad .....	107
<b>Tabla 42.</b> Amortización del crédito.....	107
<b>Tabla 43.</b> Indicadores de viabilidad financiera .....	108
<b>Tabla 44.</b> Análisis dimensión social .....	110
<b>Tabla 45.</b> Análisis dimensión ambiental.....	111
<b>Tabla 46.</b> Análisis dimensión económica .....	112
<b>Tabla 47.</b> Análisis dimensión de gobernanza.....	113

## 1 Introducción

Este capítulo aborda los asuntos base del plan de negocio para la creación del Jardín Infantil Binah Preschool, posicionando el tema de la creación de la empresa, sus antecedentes y la problemática que lo induce, así como los objetivos planteados.

### 1.1 Tema de la creación de empresa

En el marco del campo de investigación *Emprendimiento y gerencia* y la línea o modalidad de *Creación de empresa* de la Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN, se reconoce en las ofertas educativas no tradicionales, como aquellas enfocadas al emprendimiento, una oportunidad de negocio en tanto no solo responden a un derecho y servicio público, sino que, de acuerdo con Singer et al. (2019), favorecen la autoconfianza, la autoestima, la iniciativa y la construcción de habilidades propicias para asumir desafíos creando nuevos horizontes desde el espíritu de cambio.

Dicho reconocimiento constituye el móvil principal del *plan de negocio para la creación del Jardín Infantil Binah Preschool* que se presenta en este documento y que sustenta el emprendimiento como un enfoque innovador en la oferta de la educación inicial y preescolar, siendo estas las dos primeras etapas del sistema educativo colombiano con las que se busca potenciar el desarrollo integral de niñas y niños menores de seis años, a través de prácticas de cuidado y experiencias pedagógicas acordes a sus particularidades (Ministerio de Educación Nacional [MEN], 2022).

### 1.2 Antecedentes de la idea de negocio

En función de lo anterior, los antecedentes del este plan de negocio se configuran a partir de: 1) trabajos investigativos que asumen la educación inicial y preescolar como eje fundamental para la educación y la transformación social y, 2) posturas académicas que destacan el emprendimiento como un enfoque educativo que permite mejorar proyectos de vida, adaptarse de forma resiliente al cambio y transformar el entorno y la sociedad.

De acuerdo con Bejarano et al. (2020), desde la década de 1930, el Estado colombiano ha venido realizando avances en la consolidación de la línea técnica y operativa de la educación inicial y preescolar como garantía del derecho que tienen niños y niñas menores de seis años a la educación, estando en la etapa de vida más importante para lograr la equidad y la transformación social. Aunque han existido tensiones respecto a las denominaciones y grupos poblacionales de atención, hoy se reconoce que:

- La educación inicial no busca como fin último la preparación para la escuela primaria y por tanto no se concibe como un nivel de educación formal, sino que impulsa el desarrollo de niños y niñas desde sus primeros años de vida mediante el juego, la exploración del medio, el arte y la literatura considerando sus intereses, inquietudes, capacidades y saberes (MEN, 2019).
- La educación preescolar es el primer nivel de educación formal y comprende mínimo un grado obligatorio que debe facilitar la transición hacia la educación básica primaria con un plan de estudios claramente definido en función de las capacidades físicas, psicológicas, motrices y sociales de niños y niñas menores de 6 años de edad (Ley 115, 1994; MEN, 1998; MEN, 2020).

Específicamente, durante la década de 1990 (MEN, 1998; Bejarano et al., 2020), tanto la educación inicial como la educación preescolar se estructuraron en torno a cuatro aprendizajes fundamentales o pilares del conocimiento: aprender a conocer, a hacer, a vivir juntos y a ser; así como también se definieron las dimensiones de desarrollo: socioafectiva, corporal, cognitiva, comunicativa, estética, espiritual y ética.

Respecto a los pilares del conocimiento, Delors (1994) plantea que *aprender a conocer* y *a hacer* se relacionan con la capacidad que desarrolla el niño para poner en práctica los conocimientos adquiridos, *aprender a vivir juntos* fomenta la idea de eliminar

la interacción humana de manera conflictiva y promueve el enseñar la no – violencia en las instituciones educativas fortaleciendo la comunicación y *aprender a ser* hace referencia a la contribución en el desarrollo integral de cada niño y niña desde sus intereses y particularidad. En conjunto, estos pilares propenden por el equilibrio entre la individualidad y la colectividad en función de la transformación y evolución personal, social y del entorno cercano y futuro.

Por su parte, de acuerdo con Bejarano et al. (2020), las dimensiones del desarrollo infantil se asumen como categorías analíticas que orientan el quehacer docente en la educación inicial y preescolar, sin llegar a considerarse áreas de conocimiento o delimitantes del currículo, pero sí procesos esenciales que dan forma a tres ejes de trabajo (desarrollo social y personal, expresión y comunicación a través de los lenguajes y el movimiento y, experimentación y pensamiento lógico) y cuatro actividades rectoras (el juego, la literatura, el arte y la exploración del medio) que fomentan el desarrollo seguro, independiente y autónomo de niños y niñas en escenarios de participación genuina y equitativa en la vida social y cultural desde la resignificación de sí mismos y del mundo que empiezan a conocer.

Ahora bien, las investigaciones realizadas con base en el emprendimiento han reflejado que este ha tenido un amplio rango de acción no solo en el ámbito económico, sino también en el educativo. Particularmente, el MEN (2011) avala el emprendimiento como un enfoque de desarrollo humano integral que fortalece en la comunidad educativa el desarrollo de nuevos conocimientos y hábitos que permiten generar acciones orientadas a la mejora personal, la transformación del entorno y la sociedad; y en este sentido, ha promovido la creación de lineamientos para fomentar espacios de educación formales generando cambios en currículos académicos hacia una cultura emprendedora que permite materializar proyectos, satisfacer necesidades y mejorar el proyecto de vida.

En esta misma línea de ideas, Paternina (2018) no solo asume el emprendimiento como una prioridad para el sistema educativo, sino que al hacerlo, considera imperativo que los establecimientos educativos reconozcan las potencialidades de sus estudiantes y en función de ellas, proporcionen condiciones, apoyos y recursos para formar “personas versátiles y polivalentes, que sean capaces de adaptarse a los cambios del entorno, de auto dirigirse, autoevaluarse, y auto reconocerse, de relacionarse apropiadamente con otros, de aprender y descubrir el talento potencial que posee” (pág. 5).

Al igual que Paternina (2018), autores como Núñez et al. (2017) y el propio MEN (2011) al reconocer la importancia del emprendimiento en la formación de niños, niñas y adolescentes autónomos, innovadores, creativos, de pensamiento flexible y capaces de identificar oportunidades, materializar ideas en proyectos, usar estratégicamente los recursos y asumir riesgos; destacan como reto la construcción conjunta entre docentes, estudiantes, padres de familia y demás agentes educativos de actitudes y habilidades que fomenten la disposición a emprender.

Sin embargo, y de acuerdo con Ferreyra (2019), actualmente a nivel nacional existen programas educativos que contemplan el emprendimiento dentro de sus planes curriculares únicamente para los niveles universitario, básica secundaria y primaria, arrojando como resultado una oportunidad para un nuevo campo de acción como lo es la educación inicial y preescolar, comprendiendo que los aprendizajes se construyen desde los primeros años, se van fortaleciendo a lo largo del tiempo y se trata de, como se planteó al inicio de esta sección, las etapas más importantes para lograr la transformación social.

Por lo anterior, en este documento se presenta el *plan de negocio para la creación del Jardín Infantil Binah Preschool* como una institución que brinde atención educativa a niños y niñas menores de seis años en la localidad de Teusaquillo en Bogotá, teniendo

como principal eje pedagógico el emprendimiento en beneficio de la formación integral de los ciudadanos del y para el mundo.

### **1.3 Problemática**

A pesar de que, como se mencionó en la sección anterior, se reconoce que el emprendimiento es esencial en la formación de niños y niñas de la primera infancia para el desarrollo de su confianza, creatividad y autonomía; las cifras que se describen a continuación muestran no solo que se trata de un enfoque poco adoptado por los jardines infantiles, sino que aquellos que lo asumen en el marco de su propuesta pedagógica son de naturaleza privada y en estrecha relación con ello, están ubicados mayormente en sectores del norte de Bogotá, siendo muy pocos aquellos del centro.

De acuerdo con la información reportada en la Asociación Nacional de Preescolar [ANDEP] (2022) de los jardines infantiles privados inscritos en Suba, Usaquén y Chapinero, localidades del norte de Bogotá, alrededor de un 35% enmarcan su propuesta pedagógica en habilidades propias de un ciudadano emprendedor tales como la coparticipación, la toma de decisiones, el aprendizaje significativo e innovador, la autonomía, la creatividad y la exploración. El otro 65% opta por el bilingüismo, las artes, la familia y el medio ambiente, de manera similar a lo que sucede con los jardines infantiles privados de localidades centro como Teusaquillo, Mártires y Puente Aranda inscritos en la ANDEP, en las que solo alrededor de un 4% de estos adoptan el emprendimiento como pilar en la formación y atención a la primera infancia.

Esta significativa disminución porcentual no solo es alarmante, sino que resulta incoherente con el hecho de que Teusaquillo, por ejemplo, sea la localidad que más ingresos genera por hogar (con una tasa de ocupación del 61,1% y con tan solo un 1% que no cuenta con capacidad de pago), con menores tasas de desempleo (6,4%), y que, sumado a diferentes categorías como calidad de vida, equidad, productividad y

sostenibilidad ambiental, ocupe el puesto número dos (2) en el Índice de Prosperidad Urbana (Cámara de Comercio de Bogotá [CCB], 2020). Particularmente, de los 28 jardines infantiles privados de Teusaquillo inscritos en la (ANDEP, 2022) solo 1 considera el emprendimiento como eje rector de su propuesta pedagógica, en los demás predominan enfoques asociados al arte, las inteligencias múltiples y el medio ambiente.

Las cifras anteriores permiten identificar una limitada oferta de propuestas pedagógicas para la atención a la primera infancia con énfasis en emprendimiento como alternativa a los enfoques tradicionales. Así mismo, y de acuerdo con lo expuesto en las secciones de este capítulo, se precisa resaltar que dicha oferta limitada resulta problemática en tanto obstaculiza la creatividad en la formación de esta etapa de vida fundamental para la transformación social (MEN, 2011; Paternina, 2018; Ferreyra, 2019) y fomenta la innovación de manera sectorizada, fragmentando las posibilidades de desarrollo (Singer et al. 2019, Núñez et al., 2017) y desaprovechando las características del perfil propio de localidades como Teusaquillo.

#### **1.4 Objetivos**

En función de lo expuesto anteriormente, a continuación, se definen los objetivos para la presente investigación.

##### **1.4.1 Objetivo general**

Diseñar el plan de negocios para la creación del Jardín Infantil Binah Preschool con un enfoque diferenciador caracterizado por el emprendimiento en niños y niñas menores de seis años en la ciudad de Bogotá, puntualmente en la localidad de Teusaquillo.

##### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Establecer la propuesta de valor del Jardín Infantil Binah Preschool con base en la definición de un enfoque pedagógico sustentado en el emprendimiento.
- Desarrollar el estudio de mercado y técnico para el Jardín Infantil Binah Preschool

- Definir el plan organizacional del jardín a mediano plazo, sustentado en los aspectos organizacionales y legales que tengan lugar.
- Analizar la viabilidad económico-financiera del proyecto Binah Preschool.
- Realizar un estudio de sostenibilidad para la puesta en marcha del Jardín.

## **2 Naturaleza del proyecto**

En este capítulo se describe el origen y modelo de negocio Binah Preschool, definiendo objetivos empresariales y estado actual de este, como base para delimitar los servicios ofrecidos, el potencial de mercado, las ventajas competitivas y las proyecciones de inversión y rentabilidad, para cerrar con unas conclusiones preliminares financieras.

### **2.1 Origen o fuente de la idea de negocio**

La idea de negocio del Jardín Infantil Binah Preschool surge a partir de la relación que las emprendedoras tienen con el sector educativo, en el cual, de acuerdo con lo expuesto en el capítulo anterior, se observa una gran oportunidad en la oferta de enfoques innovadores de enseñanza y aprendizaje por medio del desarrollo de habilidades de emprendimiento en la primera infancia, específicamente, en niños y niñas menores de seis años.

### **2.2 Descripción del modelo de negocio**

Binah Preschool como modelo de negocio se basa en el ofrecimiento de servicios de atención educativa a niños y niñas menores de seis años incluyendo guardería, participación en ferias empresariales, escuela de padres, red de apoyo y clases extracurriculares, a partir de una propuesta educativa integral e innovadora con énfasis en el emprendimiento.

### **2.3 Objetivos empresariales**

A continuación, se definen los objetivos empresariales para Binah Preschool a corto (hasta un año y medio), mediano (de un año y medio a cuatro años) y largo plazo (superior a cuatro años). Para estos tres grupos de objetivos, como se muestra en las tablas 1, 2 y 3, respectivamente, se realiza una propuesta de estrategias de alcance basada en un modelo Balanced Scorecard (Fred y Forest, 2017) propio, donde se

identifican las perspectivas asociadas por objetivo y se establecen una serie de actividades con la meta asociada y el indicador de seguimiento.

### 2.3.1 A corto plazo

- [CP1] Establecer y comunicar la propuesta pedagógica a los usuarios tanto internos como externos del Jardín Infantil Binah Preschool, como propuesta diferenciadora y creadora de valor en el sector.
- [CP2] Definir y ejecutar el plan financiero propicio que permita contar con los recursos necesarios para la puesta en marcha del Jardín Infantil Binah Preschool.
- [CP3] Realizar un proceso de selección, reclutamiento y contratación del personal profesional requerido por el Jardín Infantil para la prestación efectiva del servicio.
- [CP4] Poner en marcha el plan de marketing del Jardín Infantil Binah Preschool para comunicar la propuesta de valor.

**Tabla 1.** *Propuesta BSC – Objetivos a corto plazo Binah Preschool*

		<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
<b>CP1</b>	Perspectiva Cliente	Análisis de cliente e interesados, elaboración de PEI, validación con interesados clave, comunicación de la propuesta	Propuesta establecida: Proyecto Educativo Institucional	PEI establecido para empezar operaciones
<b>CP2</b>	Perspectiva Financiera	Revisión de requerimientos técnicos, operativos, de inversión; definición de plan financiero; puesta en marcha del plan	Plan financiero definido con seguimiento mensual y control semestral	Ejecución de plan financiero > 90%
<b>CP3</b>	Perspectiva Procesos	Análisis de personal requerido, definición de perfiles, cargos y experiencia. Apertura convocatoria de empleos, proceso de selección y fase contractual	# personal contratado/# personal programado a contratar	100% personal contratado en el primer trimestre de operaciones

<b>CP4</b>	Perspectiva	Análisis de mercado y definición de estrategias previas a la apertura, definición de plan de marketing, ejecución y seguimiento.	# actividades ejecutadas/ # actividades previstas	100% de ejecución de plan
	Cliente			

Fuente: elaboración propia

### 2.3.2 A mediano plazo

- [MP1] Establecer una red de aliados claves con los proveedores que permitan la creación de sinergias para el desarrollo del modelo de negocio.
- [MP2] Definir y ejecutar un modelo de Plan Estratégico para el Jardín Infantil Binah Preschool proyectado a 5 años.
- [MP3] Desarrollar el plan de *mentoring* para los colaboradores de Binah Preschool.
- [MP4] Lograr un margen de ventas en crecimiento, que permita alcanzar una tasa de rentabilidad del 20%.

**Tabla 2.** Propuesta BSC – Objetivos a mediano plazo Binah Preschool

		<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
<b>MP1</b>	Perspectiva	Identificación de actores claves para operación del negocio, selección de proveedores, definición de propuesta de trabajo, contacto y seguimiento	# de contactos efectivos/ # de contactos realizados	1 Lista de proveedores con acciones específicas
	Aprendizaje			
<b>MP2</b>	Perspectiva	Desarrollo de propuesta de plan estratégico; comunicación y validación con colaboradores internos; ajustes y proyección final del Plan Estratégico; ejecución.	# de actividades ejecutadas/ # actividades programadas	1 Plan Estratégico definido e implementado
	Procesos			
<b>MP3</b>	Perspectiva	Análisis de necesidades de los colaboradores, definición de grupos y establecimiento de relaciones "mentor y mentee", definición de metas, actividades y seguimiento al plan.	# de actividades ejecutadas/ # actividades programadas	1 Plan de <i>mentoring</i> definido e implementado
	Aprendizaje			

<b>MP4</b>	Perspectiva Financiera	Revisar estrategias de captación de clientes, fidelizar clientes y aumentar el nicho de mercado. Disminuir costos a través de la subcontratación, reducir costos y gastos fijos	Margen de rentabilidad	Margen de rentabilidad neto >= al 20%
------------	---------------------------	---	------------------------	--

Fuente: elaboración propia

### 2.3.3 A largo plazo

- [LP1] Obtener certificación de calidad generando reconocimiento de la institución.
- [LP2] Desarrollar buenas prácticas que contribuyan a la sostenibilidad ambiental, buscando una certificación ambiental.
- [LP3] Posicionar a Binah Preschool como uno de los jardines infantiles líderes en el mercado educativo.
- [LP4] Mantener un nivel de endeudamiento bajo, buscando diversas fuentes de financiación que apalanquen las operaciones del Jardín Infantil.
- [LP5] Contar con alianzas definidas con colegios específicos para continuar con el ciclo de formación de los niños y niñas que egresan de la institución.

**Tabla 3.** Propuesta BSC – Objetivos a largo plazo Binah Preschool

		<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
<b>LP1</b>	Perspectiva Procesos internos	Establecer contacto para obtener las acreditaciones de alta calidad en educación preescolar, como también certificación en procesos de calidad, revisar requerimientos, presentar pruebas y obtener certificación.	# de actividades ejecutadas/ # actividades programadas	Acreditación de calidad en educación preescolar (estrella naranja) y/o Certificación IS9001 (Calidad en proceso)
<b>LP2</b>	Perspectiva Procesos	Contratación de consultoría ambiental, desarrollo de plan de trabajo, ejecución de actividades, presentación para certificación	# actividades ejecutadas/ # actividades programadas	Un plan desarrollado y ejecutado Certificación otorgada

LP3	Perspectiva Cliente	Asesoría en marketing digital, diseño de plan de reconocimiento y posicionamiento de marca, contratación de consultoría externa, seguimiento	# actividades ejecutadas plan posicionamiento / # actividades programadas plan de posicionamiento	Inclusión en el listado de los mejores jardines de Ciprés
		Valoración de cliente, análisis de satisfacción	Satisfacción de cliente	Satisfacción >80%
LP4	Perspectiva Financiera	Pago oportuno de deuda bancaria, incluso haciendo aporte a la misma Realizar un aumento de capital social de la empresa	Pasivo / patrimonio neto	Ratio endeudamiento global < 30%
LP5	Perspectiva Aprendizaje	Identificación de actores claves para continuidad del negocio, acercamiento con colegios específicos, definición de propuesta de trabajo con los seleccionados, contacto y seguimiento	# de contactos efectivos/ # de contactos realizados	1 Lista de colegios con alianzas interstitucionales específicas

Fuente: elaboración propia

## 2.4 Estado actual del negocio

La presente iniciativa se encuentra en la fase inicial de idea de negocio, tratándose de una concepción nueva que plantea un plan de negocios para la creación de una empresa privada que aporta a la educación de la primera infancia: Binah Preschool.

En esta fase, como se presentará más adelante, se ha hecho una investigación de competidores y ejercicios de validación que han permitido delimitar el modelo de negocio. Igualmente se han entrevistado personas que hacen parte de un grupo de interés específico y se ha considerado la viabilidad técnica y financiera para la compañía.

## 2.5 Descripción de productos o servicios

En esta sección se describen los nueve servicios a ofrecer por Binah Preschool.

### 2.5.1 Servicio educativo

Binah Preschool ofrece servicios educativos para cinco grados: Infants (0 a 1 años), Toddlers (1 a 2 años), Prekinder 2 (2 a 3 años), Prekinder 3 (3 a 4 años) y Kínder (5 años). Si bien para los cinco grados, el énfasis educativo es el emprendimiento, las estrategias de enseñanza y aprendizaje dependen de la diferenciación entre educación inicial y preescolar abordada en los antecedentes del presente documento.

Específicamente, para los grados Infants y Toddlers, en el marco de la educación inicial, Binah Preschool promueve el emprendimiento desde la autonomía y la creatividad en escenarios de participación donde la estimulación y lo sensorial son protagonistas en medio del juego, la exploración, el arte y la literatura. Para los grados Prekinder (2 y 3) y Kinder, como propios de la educación preescolar, se garantizan clases enfocadas en el emprendimiento por medio del aprendizaje experiencial que permite la creación guiada de productos que pueden ser comercializados dentro o fuera de la comunidad educativa.

Las actividades educativas de cada grado se desglosan en la tabla 4 y son pensadas para ser desarrolladas en un año escolar académico correspondiente a 11 meses en cuatro jornadas de interés: 8 am – 12 m, 8 am – 2 pm, 8 am – 4 pm, 8 am – 5:30 pm.

**Tabla 4.** Servicio educativo de Binah Preschool

GRADO	CARACTERÍSTICAS
<b>INFANTS</b>	Actividades escolares desarrolladas para las edades de 0 a 1 año. • Clases de estimulación infantil
<b>TODDLERS</b>	Actividades desarrolladas para las edades de 1 a 2 años. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clases de psicomotricidad y estimulación sensorial</li> <li>• Clases de educación física</li> <li>• Clases de lecto escritura</li> </ul>

---

<p><b>PREKINDER 2</b></p> <p><b>PREKINDER 3</b></p> <p><b>KINDER</b></p>	<p>Actividades escolares desarrolladas para las edades de 2 a 5 años.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clases de psicomotricidad</li> <li>• Clases de emprendimiento con el desarrollo de proyectos transversales</li> <li>• Clases de Inglés</li> <li>• Clases de manualidades</li> <li>• Clases de educación física</li> <li>• Clases de matemáticas</li> <li>• Clases de lecto escritura</li> <li>• Clases de Música</li> </ul>
--	--

---

Fuente: elaboración propia

### 2.5.2 Servicio de alimentación

Los estudiantes vinculados al Jardín Infantil Binah Preschool disfrutarán de los servicios de alimentación a cargo de una nutricionista especializada que garantice un equilibrio nutricional saludable entre 1 y 3 momentos de alimentación. Como se describe en la tabla 5, la cantidad de estos depende del horario de permanencia de niños y niñas en la institución.

**Tabla 5.** Servicio de alimentación de Binah Preschool

GRADO	CARACTERÍSTICAS	DURACIÓN
<p><b>INFANTS</b></p> <p><b>TODDLERS</b></p> <p><b>PREKINDER 2</b></p> <p><b>PREKINDER 3</b></p> <p><b>KINDER</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snack saludable mañana.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Almuerzo con base en menú nutricional.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Snack saludable tarde.</li> </ul>	<p>Diario para todos los grupos horarios.</p> <hr/> <p>Diario para jornadas: 8-2, 8-4 y 8-5:30</p> <hr/> <p>Diario para jornadas: 8-4 y 8-5:30</p>

Fuente: elaboración propia

### 2.5.3 Servicio de transporte

El Jardín Infantil Binah Preschool ofrece servicio de transporte puerta a puerta en la mañana y tarde según el horario de permanencia de niños y niñas en la institución como se muestra en la tabla 6.

**Tabla 6.** Servicio de transporte de Binah Preschool

GRADO	CARACTERÍSTICAS	DURACIÓN
INFANTS TODDLERS PREKINDER 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transporte puerta a puerta en la mañana.</li> </ul>	Diario para todos los grupos horarios.
PREKINDER 3 KINDER	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transporte puerta a puerta en la tarde.</li> </ul>	Diario para jornada: 8-2

Fuente: elaboración propia

### 2.5.4 Escuela de padres

En el marco del servicio denominado Escuela de padres, el Jardín Infantil Binah Preschool ofrece capacitaciones y talleres sobre emprendimiento, disciplina consciente y crianza positiva, que permiten fortalecer el aprendizaje dual entre padres e hijos. Al año, se ofrecen seis encuentros, tres en el primer semestre y tres en el segundo, cuya asistencia obligatoria es validada mediante actividades de emprendimiento familiar que pueden ser expuestas en los eventos del mismo servicio.

### 2.5.5 Clases extracurriculares

Los estudiantes de Binah Preschool tendrán a su disposición servicios de clases extracurriculares que se organizan por días y se desarrollan en el horario de 4:00 pm a 5:30 pm:

- Martes: poli motor, fútbol y artes.
- Miércoles: ballet, música, teatro, yoga, refuerzos de lectoescritura y matemáticas.

### **2.5.6 Servicio de guardería**

El Jardín Infantil Binah Preschool ofrece servicio de guardería para niños y niñas inscritos en las jornadas 8:00am – 12:00m/2:00pm/4:00pm en horario extendido hasta las 5:30pm en el que se realizan actividades de estimulación sensorial, tiempo de sueño y juego dirigido. Se trata de una opción para aquellos improvisados de la cotidianidad: tráfico, extensión laboral, calamidades, etc.

### **2.5.7 Ferias empresariales**

El Jardín Infantil Binah Preschool creará alianzas con colegios y empresas para desarrollar ferias empresariales que permitan la promoción y publicación del emprendimiento en edad preescolar. Cada curso del Jardín participará en las ferias con las creaciones realizadas durante el año escolar y realizará la comercialización de sus productos. Una parte de las ganancias totales será destinada al evento navideño de fin de año.

Existirán ferias externas e internas: la participación en las primeras estará sujeta a disponibilidad de stand y acuerdos con los aliados estratégicos, mientras que habrá cuatro ferias internas con participación rotativa de padres de familia y niños y niñas de tal manera que todos tengan oportunidad de promocionar sus emprendimientos.

### **2.5.8 Red de apoyo**

La comunidad del Jardín Infantil Binah Preschool, de manera voluntaria, podrá hacer parte de la red de apoyo conformada por grupos específicos cognitivo y/o emocional enfocados en el bienestar de docentes, padres de familia y niños con vínculos solidarios y de comunicación en función de resolver necesidades específicas. Se podrán conformar grupos enfocados, por ejemplo, en pautas de crianza, optimización de tiempo libre, servicios inmobiliarios, emprendimientos familiares, relaciones interpersonales, servicios de catering, entre otros, todos según los intereses y posibilidades de los participantes.

Así, con este servicio se pretende que la comunidad educativa encuentre apoyo en diversos temas y áreas de la vida personal, familiar, académica, laboral, etc., mejorando su acceso rápido y seguro a la información y su participación genuina en el entorno.

### **2.5.9 Servicio de psicología y terapia ocupacional**

Binah Preschool ofrece el servicio de psicología y terapia ocupacional según solicitud de los padres de familia y en función de las necesidades de los niños y niñas identificadas por las docentes. La duración del servicio de psicología y terapia ocupacional es de 4 sesiones de 45 minutos cada una. En caso de ser necesario, se remitirá a psicología externa o a terapia ocupacional externa.

## **2.6 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa**

**Nombre:** Jardín Infantil Binah Preschool

**Logo:** la figura 1 muestra el logo empresarial de la compañía.



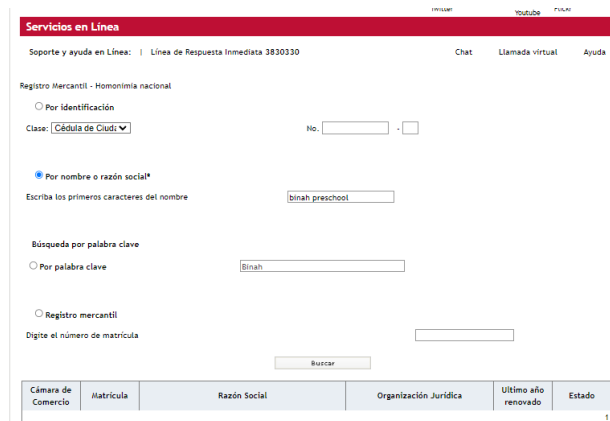
**Figura 1.** Logo empresarial Jardín Infantil Binah Preschool  
Fuente: Johana Chacón. Publicista. Derechos reservados

**Slogan:** En Binah Preschool hacemos realidad las ideas que tus pequeños quieren impulsar.

**Significado:** Binah es un término hebreo que se escoge no por su procedencia u origen, sino por su significado: inteligencia reveladora y creativa en todas las cosas a partir de la que se empieza a modelar todo lo creado (Red Milenaria, 2019); proceso racional innato de toda persona que trabaja para desarrollar una idea en su totalidad (Leiberman, 2008).

## Validación de marca y nombre de la empresa

Con el propósito de validar el uso del nombre de la empresa, se realizó la búsqueda de homonimia en la CCB. De acuerdo con la base de servicios del Registro Único Empresarial y Social, se utilizó el criterio de búsqueda de nombre o razón social de “Jardín Infantil Binah Preschool” o “Binah Preschool”, sin encontrar algún resultado asociado como indica la figura 2.

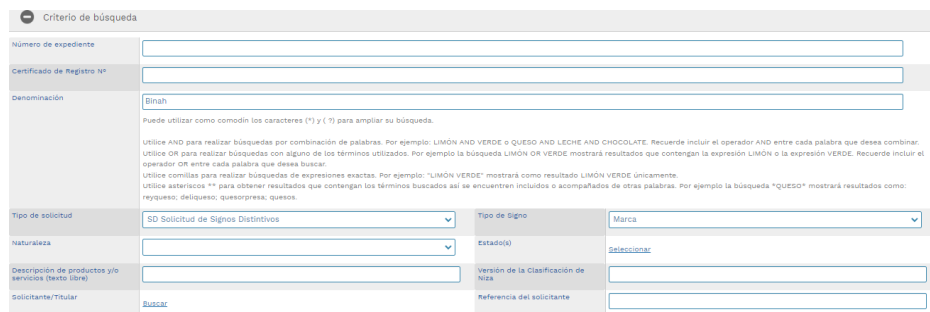


**Figura 2.** Validación de nombre Binah Preschool

Fuente: CCB (2023). Consulta RUE. *Servicios en línea RUE.*

[https://linea.ccb.org.co/ccbConsultasRUE/Consultas/RUE/consulta\\_empresa.aspx](https://linea.ccb.org.co/ccbConsultasRUE/Consultas/RUE/consulta_empresa.aspx)

De igual manera, se realizó una búsqueda tipo nominativa dentro de los parámetros ofertados por la Superintendencia de Industria y Comercio bajo la opción “Signos Distintivos” donde tampoco se reportó algún hallazgo asociado a dicho nombre o marca como ilustra la figura 3.



**Figura 3.** Validación de marca Binah Preschool

Fuente: Superintendencia de Industria y Comercio (2023). Consulta SIPI. *Oficina virtual de propiedad industrial.* <https://sipi.sic.gov.co/sipi/Extra/>

**Tamaño:** de acuerdo con el Decreto 957 del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019) donde se establecen los criterios de clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, Binah Preschool está en el rango de microempresa para el sector de servicios, ya que, según las proyecciones financieras, el valor de los ingresos es inferior a 32.988 UVT.

**Ubicación:** la localidad de Teusaquillo representa el sector ideal para posicionar la primera sede del Jardín infantil Binah Preschool. Se encuentra definida como la localidad número 13 del Distrito Capital, está ubicada en el centro geográfico de la ciudad y es considerada como central de conexión entre las demás localidades (CCB, 2007); lo que favorece la apertura del jardín, al convertirse en la localidad de paso para llegar a otras zonas de la ciudad, permitiendo la visibilidad de la sede y atrayendo posiblemente clientes de localidades cercanas.

En cuanto a la economía, como se mencionó en la problemática de esta investigación, la localidad de Teusaquillo es definida como la quinta localidad con menor participación en el desempleo de la ciudad y como la segunda en el Índice de Prosperidad Urbana (CCB, 2020). En términos educativos, la Secretaría de Educación del Distrito [SED] (2018) destaca esta localidad por la cantidad de personas en edad escolar (22.494) y su inversión en bienestar estudiantil (\$2.561.308.913), así como por la disponibilidad de colegios oficiales y no oficiales, y, su alto número de docentes pertenecientes al sector educativo no oficial, de los cuales el 26,6% se vinculan a educación inicial y preescolar.

Igualmente, como se indicará más adelante en la sección 3.2.5, de los 37 jardines de la localidad de Teusaquillo, 25 tienen una oferta educativa tradicional y ninguno de los 12 que presentan una propuesta diferenciadora, lo hacen desde el emprendimiento, por lo que se valida como tema innovador para el sector definido en el marco de la idea de negocio sin lograr identificar un competidor líder directo.

## 2.7 Potencial del mercado en cifras

De acuerdo con la SED (2020a), la evolución de población de la localidad de Teusaquillo ha sido creciente durante el cuatrenio 2016 – 2020. La población total de esta localidad en dicho periodo aumentó 13,03%, alcanzando en el 2020 los 161.222 habitantes y logrando una matrícula oficial de 3.211 estudiantes. De estas cantidades, 6.431 habitantes estaban en edades entre 0 y 4 años, y, alrededor de 2500 entre 5 y 6 años, de los cuales 248 (9,9%) fueron matriculados en el nivel de preescolar. También se estima que para el año 2023 haya 7.067 niños y niñas entre 0 y 4 años, y, alrededor de 2400 entre 5 y 6 años.

Con estas cifras y asumiendo que el porcentaje de matrículas (9,9%) se mantiene no solo para educación preescolar, sino también para educación inicial, se proyectaría para el 2023, un total de matrículas de 699 niños y niñas entre 0 y 4 años y 238 entre 5 y 6 años. Así las cosas, el mercado total disponible TAM (Total Addressable Market) sería el total de niños y niñas en edades entre 0 y 6 años: 9467 y el volumen de mercado posible SAM (Served Available Market) sería el total de matrículas viables en estas edades: 937.

Lo anterior se respalda con que Teusaquillo es la localidad que, de acuerdo con la última encuesta multipropósito (Secretaría Distrital de Planeación [SDP], 2021), presenta el mayor promedio en nivel de satisfacción con ingresos con una cifra de 7,2, siendo la localidad junto a Chapinero con la mayor satisfacción de la variable medida, lo que es congruente con ser la segunda localidad con el mayor promedio del salario mensual obtenido 4'528.830,4. Esto permite reafirmar que se cuenta con un poder adquisitivo el cual aún después de los efectos de la pandemia puede cubrir una mensualidad en un jardín infantil del modelo propuesto.

## 2.8 Ventajas competitivas del producto o servicio

Se desarrolló el análisis VRIO (Anexo A), cuyo objetivo principal, de acuerdo con Fierro (2022), es identificar los recursos internos de la organización, los cuales pueden crear una ventaja competitiva en el mercado. Dicho análisis se realizó a partir de la identificación de las capacidades diferenciales de los activos tangibles e intangibles del modelo de negocio Binah Preschool desde cuatro factores: valor generado al cliente, rareza, imitabilidad y capacidad organizacional.

De este se puede concluir que el Jardín Infantil Binah Preschool goza de ventajas competitivas basadas en el desarrollo de estrategias pedagógicas que son aplicables en los diferentes contextos de todos los involucrados: niños y adultos; resaltando como un valor agregado el hecho de involucrar a padres de familia no solo en la creación del Proyecto Educativo Institucional [PEI], sino también en su implementación, desde actividades innovadoras de emprendimiento; con las que, entre otras cosas, se fomenta la participación de la comunidad educativa en diferentes ferias de emprendimiento.

De esta manera, se consolidan oportunidades para la vinculación de convenios educativos, con los que, además de promoverse la presentación y comercialización de los emprendimientos realizados, se obtienen capacitaciones y formación constante para la comunidad; todo ello en el marco de una cultura emprendedora.

## 2.9 Resumen de inversiones requeridas

Para la puesta en marcha del Jardín Infantil Binah Preschool es necesario contar con una serie de recursos dentro de la inversión inicial, para lo cual se definieron 7 rubros específicos: *talento humano, gasto de puesta en marcha, planta física, gastos de administración, material didáctico y muebles, equipo de oficina, y, tecnología*; teniendo en cuenta lo establecido en el Decreto 057 de 2009, que regula la educación inicial en el

Distrito, y, en los Estándares técnicos de calidad para la educación inicial (Secretaría Distrital de Integración Social [SDIS], 2017).

Si bien no se cuenta con una inversión propiamente en terrenos, sí es necesaria hacer una adecuación a la planta física, además de contemplar lo correspondiente a muebles y enseres, equipo de oficina y lo necesario en documentación para el gasto de puesta en marcha. Bajo estos parámetros la inversión inicial sin contemplar capital de trabajo es de \$61.544.782, hecho que se detalla en el capítulo 8 del presente documento.

Con el propósito de establecer un escenario realista, se decide contemplar un periodo de apalancamiento que cubra cinco meses de operación y administración superando los 300 millones. En este valor se ve reflejado el valor de la nómina como uno de los gastos más representativos en el modelo de negocio. Los cálculos proyectados sugieren una estimación de un monto en inversión requerida cercana a los 400 millones en total.

## **2.10 Proyecciones de ventas y rentabilidad**

Bajo el portafolio de los nueve servicios ofrecidos por la institución educativa y considerando el nivel de capacidad en términos de la cantidad de niños y niñas inscritos, se espera tener unas ventas sobre los 900 millones. Esta proyección y todo lo asociado a la rentabilidad se abordará de manera detallada en el capítulo 8 del presente documento.

## **2.11 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad**

El análisis del sector y la priorización hecha por las emprendedoras unido con el conocimiento de una de las socias fundadoras en el campo de la pedagogía que la ha hecho conocedora de primera mano de la rentabilidad de proyectos de este tipo, permiten establecer una tasa esperada de retorno de inversión ROI de 17%.

Con esta tasa y de acuerdo con los resultados obtenidos a través de la herramienta del simulador financiero (Anexo B) producto de la información obtenida y el análisis realizado, como se justificará en el capítulo 8, se puede indicar que es un proyecto

financieramente viable pues va a generar un valor presente positivo y se obtendrán recursos adicionales mayores a los 28 millones. En términos de tiempo, el periodo de recuperación de la inversión será de 4 años y 6 meses. El análisis realizado prevé una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 19,3% que es superior a la tasa de descuento.

Lo anterior revela cifras positivas que plantean un escenario rentable para los inversionistas en términos financieros junto al aporte social y ambiental del modelo de negocio del Jardín Infantil Binah Preschool.

## **2.12 Equipo de trabajo**

El equipo de trabajo del Jardín Infantil Binah Preschool está conformado por dos emprendedoras que desde sus áreas del conocimiento aportan significativamente al desarrollo del proyecto. Por su parte, Paola Rocío Suárez Másmela, Licenciada en Pedagogía Infantil, estudiante de la Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN, con amplia experiencia en el sector educativo, específicamente en la sección de preescolar, aporta conocimientos en la parte técnica del Jardín Infantil, en el diseño, planeación y ejecución del plan curricular para la sección de preescolar y desarrollo e implementación de proyectos lúdico-pedagógicos enfocados en emprendimiento.

En sociedad se une al proyecto Ayda Lucy Rodríguez Nope, Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales, estudiante de Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN, aporta desde su experiencia conocimiento y dominio en la gestión administrativa del proyecto con la implementación de herramientas de planeación estratégica, análisis de indicadores de gestión, manejo de recursos humanos y financieros.

Junto con las dos socias emprendedoras, el equipo de trabajo se complementará con la contratación de profesiones para cada una de las áreas asociadas a los servicios prestados por el Jardín Infantil. Así, como se detalla en la sección 7.3, se incluirán

perfiles docentes, auxiliares, operarios de alimentos y aseo, conductores, psicólogos y los que se requieran en la puesta en marcha del proyecto y la atención efectiva de niños y niñas menores de 6 años.

### 3 Análisis del sector

En este capítulo, se presentan las características del sector del negocio Binah Preschool desde el análisis PESTEL correspondiente, se determinan las fuerzas que lo impactan con el análisis PORTER y finalmente se describen las posibles oportunidades y amenazas; para en conjunto configurar las bases de la viabilidad del Jardín en el sector.

#### 3.1 Características del sector

Se realiza el análisis PESTEL para el macroentorno desde distintas variables que permiten identificar las oportunidades y amenazas para el proyecto Binah Preschool en relación con factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Para ello, de acuerdo con Wheelen y Hunger (2013), se define una escala de valoración de 5 a 1 según el impacto, donde 5 representa un alto impacto del factor en el sector; 3, medio impacto y 1, bajo impacto. Usando la plantilla desarrollada por la Universidad EAN con base en los autores referenciados, se designa una valoración a cada variable (Anexo C) y como se muestra en la tabla 7, se calcula el promedio de estas para asignar un porcentaje a cada uno de los factores de acuerdo con el impacto que pueden generar en el sector educación (la importancia relativa del factor en el sector). El cruce de estos resultados indica que el entorno tiene un impacto medio (2.99) en la idea de negocio donde sobresalen las variables políticas (20%), económicas (20%) y tecnológicas (17%).

**Tabla 7.** Resultados análisis PESTEL

	PROMEDIO	FACTOR PONDERACIÓN	TOTAL
<b>Políticas</b>	2,8	20%	0,56
<b>Económicas</b>	3	20%	0,6
<b>Sociales</b>	2,8	16%	0,448
<b>Tecnológicas</b>	3,4	17%	0,578
<b>Ambientales</b>	2,2	12%	0,264
<b>Legales</b>	3,6	15%	0,54
<b>Resultado</b>		<b>100%</b>	<b>2,99</b>

Fuente: adaptado de Wheelen y Hunger (2013).

A continuación, se describen de manera general algunas de las variables identificadas y valoradas por factor.

### **3.1.1 Factor político**

De acuerdo con la investigación realizada se identifica que las elecciones presidenciales pueden ser un factor que impacta la sostenibilidad del negocio ya que genera cierta incertidumbre en términos de panorama y toma de decisiones. En el marco de esta incertidumbre se encuentra la asignación de recursos al sector educativo, las políticas públicas para el sector rural y urbano, los lineamientos educativos y todos los demás asuntos de interés para el Plan Nacional Decenal de Educación 2016 – 2026: el camino hacia la calidad y la equidad (MEN, 2017).

### **3.1.2 Factor económico**

En relación con el factor económico se evidencian variables que pueden impactar significativamente la sostenibilidad del negocio, entre ellas se identifican la inflación en Colombia, el incremento en los costos, la dificultad para redistribuir los ingresos y la variación en el patrón de consumo de las familias colombianas. Igualmente, si bien el desempleo tiende a disminuir, hay un riesgo generado a raíz de la pandemia, pues la población económicamente activa no necesariamente está laborando, lo que afectaría considerablemente las inscripciones en la institución.

Las afirmaciones anteriores surgen de datos e información suministrada por Portafolio (2022), Swissinfo (2022) y Castañeda et al. (2021) como la que sigue:

- La tasa de desempleo en el 2022 llegó casi al 12%.
- La inflación total y básica se proyecta en 3,4 y 3,6 para 2023.
- El presupuesto para el sector educativo en el 2022 fue de 49,5 billones de pesos, el 14% del presupuesto general de la nación.

- El gasto de inversión en calidad, cobertura y fortalecimiento de educación preescolar aumentó un 7% en el 2022.
- En los últimos años, la pobreza monetaria ha aumentado casi en un 50% a raíz de la pandemia.
- En Colombia, el 56% del gasto lo realizan los hombres y el 44% lo hacen las mujeres.
- El Índice de Precios al Consumidor (IPC) en lo corrido de 2022 fue de 5,66%.

### **3.1.3 Factor social**

En relación con el factor social, se evidencia que la población infantil en Colombia aumentó un 14,66%, lo cual podría relacionarse con un incremento en las matrículas a instituciones educativas privadas. Sin embargo, en los últimos años se ha evidenciado una caída del 2,3% en la matrícula de educación preescolar (Semana, 2021).

Por otro lado, con respecto a los hábitos de consumo, Portafolio (2021) reporta que el 27,55% de los intereses de inversión en las familias colombianas corresponde a vivienda, mientras que 26,56% se destina a alimentos para el hogar, siguen transporte y comunicaciones con un 15,85%, bienestar con 8,35%, entretenimiento con 5,87%, educación con 5,51% y moda con 3,73%; siendo el bajo porcentaje destinado a la educación una posible amenaza para la sostenibilidad del negocio.

### **3.1.4 Factor tecnológico**

De acuerdo con los datos del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC] (2022), se evidencia que Colombia sigue apostando por el acceso a la tecnología para todos los rincones del país, adoptando la conexión a internet como una fuente de desarrollo económico, aumentando en casi un 50% el presupuesto para el programa de Computadores para Educar en el 2021 e incluyendo tendencias tecnológicas en el desarrollo de clases híbridas y el modelo educativo E-learning. Con

respecto a este sector, el sector educativo, el factor tecnológico impacta positivamente la sostenibilidad del negocio, ya que genera la apertura de nuevas posibilidades para fortalecer el aprendizaje por medio de herramientas tecnológicas, favoreciendo la motivación en los estudiantes y la facilidad de capacitación para el ámbito docente.

### **3.1.5 Factor legal**

En relación con el factor legal, se evidencia que la sostenibilidad del negocio puede verse impactada en la medida en que se realicen modificaciones a las legislaciones existentes en el sector educativo (decretos, leyes, lineamientos, entre otros, algunos de los cuales ya han sido abordados en el presente documento) o se creen otras adicionales que traigan consigo nuevos requerimientos para la puesta en marcha del Jardín Infantil Binah Preschool (Ley 115, 1994; SDIS, 2017; Decreto 057, 2009).

### **3.1.6 Factor ambiental**

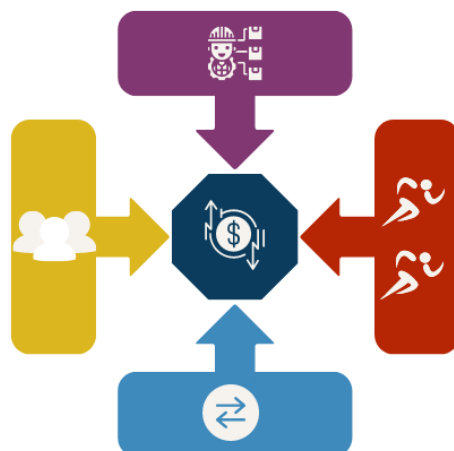
Con respecto al factor ambiental, se evidencia que en Colombia actualmente se busca fortalecer la concientización sobre la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente desde las primeras edades, involucrando temáticas ambientales en los proyectos educativos transversales a partir de proyectos ambientales escolares garantizando su inclusión en los PEI de las diferentes instituciones educativas (MEN, 2005).

Lo anterior se convierte en una oportunidad de seguir fortaleciendo el cuidado del medio ambiente desde el estudio y la comprensión de la problemática ambiental local para contribuir en la búsqueda de soluciones acordes con las realidades de cada región y municipio, haciendo énfasis en un contexto natural, social, cultural, político y económico (Medina, 2022).

## **3.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio**

A continuación, se realiza el análisis PORTER de las fuerzas que impactan el negocio del Jardín Infantil Binah Preschool. La figura 4 muestra un resumen de este y lo precede.

## Cinco fuerzas de porter



### Poder de negociación de los clientes

Alto poder del cliente: padres de familia, quienes establecen las exigencias para la educación de sus hijos

### Poder de negociación de los proveedores

Diversidad de proveedores de acuerdo a las necesidades del instituto, mobiliario, insumos de oficina, software, material pedagógico, alimentación

### Amenaza de nuevos competidores entrantes

No hay barreras de entrada críticas, no hay ingreso de competidores notorios en un lapso de 10 años, hay instituciones con más de 30 años de antigüedad

### Amenaza de nuevos productos sustitutos

Se establecen 3 sustitutos: Guarderías, nanas-cuidadores y familiares. Sin embargo, no suplen a cabalidad la necesidad de educación formadora y especializada

### Rivalidad entre los competidores

Se destacan 12 jardines con propuestas pedagógicas con afinidad al emprendimiento, sin embargo los programas no son específicos en tal componente. A nivel oficial hay déficit en la prestación del servicio. Modelos tradicionales, 2 acreditaciones de alta calidad

**Figura 4.** Resumen de análisis PORTER

Fuente: elaboración propia

### 3.2.1 Amenaza de nuevos competidores

El sector oficial se presenta como una alternativa al servicio que ofrecería Binah Preschool en educación inicial y preescolar. Esto, aun cuando debe considerarse que, de acuerdo con el último informe de la SED (2020a, 2020b), se presenta déficit en la matrícula de estos niveles debido a una oferta que supera la demanda, cuya mayor disminución se ha reflejado en la Candelaria y Teusaquillo.

Respecto al sector privado, una revisión de los jardines infantiles en la localidad de Teusaquillo (ANDEP, 2022; ColegiosColombia, 2022; BogotáMiCiudad, 2022; Ciprés, 2021), permitió establecer una plaza de 37 instituciones educativas que ofertan los servicios para la primera infancia, destacando dos de ellas por contar con una Acreditación de Calidad en Educación Preescolar con una puntuación superior al 91%.

### **3.2.2 Clientes**

En el análisis para el Jardín Infantil Binah Preschool es posible identificar un alto poder en los clientes, quienes son los padres de familia o responsables de la educación de los niños y niñas. Son quienes demandan altas exigencias y condiciones en relación con el servicio esperado, los costos asociados, la calidad y servicios adicionales. La participación del cliente, en este caso se convierte en una variable con alto poder en tanto puede incidir, decidir, opinar, aportar, disentir y actuar dentro de la comunidad educativa (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2004).

### **3.2.3 Proveedores**

El Jardín Infantil Binah Preschool establecerá como proveedor principal a empresas de suministro para dotación de las instalaciones de la institución tanto para los niños como para el personal docente y administrativo.

El mercado plantea varias opciones para el suministro de equipos e instalaciones, lo que indica que se puede contar con una cartera de proveedores para no depender de una sola fuente, hablando así de los proveedores para mobiliario, materiales para aprendizaje, servicios de tecnología, software. Los insumos de oficina o consumibles diarios pueden negociarse en centros mayoristas con los cuales se pueden establecer vínculos a largo plazo con una relación costo/beneficio permanente. En otra instancia, en la parte de alimentación y aseo, los proveedores están establecidos en las diferentes superficies como supermercados y plazas de mercados.

### **3.2.4 Productos sustitutos**

Las nanas o cuidadores se constituyen como un producto sustituto de Binah Preschool dado que se trata de un servicio usual y común en los padres y madres de los niños y niñas de familia, quienes contratan personas de confianza para que los cuiden;

aunque no es un servicio fundamentado en la educación y pedagogía, sino exclusivo de la esfera del cuidado y acompañamiento para niños y niñas de 1 a 2 años de edad.

De manera similar, se encuentra como sustituto el cuidado de familiares que, de acuerdo con la UNESCO (2004), posiciona a padres, madres y familiares como los primeros educadores de los niños y niñas en el hogar como espacio de aprendizaje por excelencia. En este caso, los jardines infantiles o colegios son buscados para continuar y fortalecer los conocimientos y aprendizajes que la familia ya ha iniciado.

Sin embargo, considerando la tipología de hogar en la localidad de Teusaquillo y los resultados de la última Encuesta Multipropósito (SDP, 2021) en los que se precisa que más del 80% de la población en dicha localidad perfila un hogar entre nuclear (52,87%) y unipersonal (28,16%); es posible asumir que la figura cuidado de familiares no representa mayor cuota de mercado pues la misma composición indica que en el hogar permanece solo un jefe de hogar con su hijo, jefe de hogar con su cónyuge, o jefe de hogar y cónyuge con hijos, que conjunto a una tasa de ocupación mayor al 60% apuntan a carencia de tiempo para cuidar personalmente a niños y niñas.

Por su parte, las guarderías como sustituto representan un servicio institucional en el que se atienden las necesidades fisiológicas, de alimentación y de cuidado de los más pequeños sin exigencias de profesionalización de personal y con condiciones básicas para el espacio físico. Aunque, de acuerdo con la investigación en BogotáMiCiudad (2022), no hay información oficial reportada de empresas que se dediquen exclusivamente al servicio de guarderías pues los que se prestan ya están constituidos como jardines infantiles, estas representan la opción que cuenta con mayor fracción dentro del mercado para atender parte de los usuarios clave identificados debido a que son funcionales en la atención de necesidades básicas individuales y constituyen un primer lugar de intercambio social.

Esta figura dejaría un mercado sin cubrir según las edades de niños y niñas, así como también omitiría la importancia de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los primeros años de vida desde estrategias pedagógicas indispensables para el desarrollo que sobrepasan el cuidado y las necesidades básicas, tales como el emprendimiento, el liderazgo, las artes, las inteligencias múltiples, entre otros.

### **3.2.5 Competencia en el mercado**

A nivel de naturaleza de empresas constituidas en la localidad de Teusaquillo, es preciso indicar que de acuerdo con la SDP (2020), la mayor parte de las empresas registradas con matrícula activa tienen como actividad principal: comercio (24,3%), servicios profesionales (16,9%) e industria (8,9%). Lo que indica que la educación no registra como actividad pionera planteando un escenario no tan competitivo.

Para la investigación a nivel de microentorno, se hizo una recolección de información de los jardines en la localidad de Teusaquillo, estableciendo un escenario favorable, en cuanto a que existe un mercado en el cual hay una competencia en el sector educativo no oficial donde no se atiende la temática del emprendimiento como eje transversal, sin lograr identificar un competidor líder directo como se describe en lo que sigue.

De los 37 jardines de la localidad de Teusaquillo, 25 plantean un modelo tradicional enfocándose en temas como valores, familia, artes, deportes. Los 12 restantes cuentan con una propuesta diferenciadora en el planteamiento pedagógico (Anexo D), destacando áreas transversales como el medio ambiente, habilidades de pensamiento autónomo, habilidades de liderazgo, independencia y fortaleza, enriquecimiento de intereses; que, si bien se acercan al usuario previsto para nuestra idea de negocio, no brindan el enfoque directo en emprendimiento, por lo que se valida como tema innovador para el sector definido en el marco de la idea de negocio.

En términos de continuidad educativa, la competencia para Binah Preschool es mínima dado que se identifica que solo cuatro de los 12 jardines, cuentan en la misma institución con continuidad en la formación pedagógica para primaria y secundaria, los restantes solo ofertan sus servicios para primera infancia.

Finalmente, se precisa resaltar que los competidores ofertan sus servicios directamente en la sede educativa, la revisión de los perfiles demuestra que a nivel de herramientas digitales como página web, redes sociales y afines no tiene un gran alcance, casi el 40% no cuentan con página web, lo que permite ser un mercado muy explorado por parte de Binah Preschool.

### 3.3 Análisis de oportunidades y amenazas

En la tabla 8, se listan las oportunidades y amenazas analizadas e identificadas para el emprendimiento del Jardín Infantil Binah Preschool, teniendo en cuenta las características del sector abordadas en el análisis PESTEL propio de la sección 3.1 del presente documento.

**Tabla 8.** Oportunidades y amenazas del negocio Binah Preschool

FACTOR POLÍTICO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación de la atención integral durante la trayectoria educativa a partir de políticas que garanticen una educación equitativa y de calidad.</li> <li>• Universalización de la educación preescolar, básica y media, mejorando el acceso, la permanencia y la calidad.</li> <li>• Construcción de una política pública para la formación de educadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de nuevas políticas educativas para la construcción de sistemas educativos contrarias a los principios del negocio.</li> <li>• Priorización de la población rural garantizando el acceso a la educación olvidando en la zona urbana también hay población que necesita tener acceso a la educación de calidad.</li> </ul>

<b>FACTOR ECONÓMICO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor participación de los recursos de inversión en el rubro de educación dentro del PIB por parte del gobierno</li> <li>• Crecimiento del PIB en la postpandemia, generando estabilidad económica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de recursos por la tasa de desempleo para acceso de los niños al entorno educativo privado.</li> <li>• Uso inadecuado de los recursos asignados para el sector.</li> </ul>
<b>FACTOR SOCIAL</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada única educativa y presencial.</li> <li>• Incremento en la demanda del servicio educativo para la primera infancia.</li> <li>• Fortalecimiento de emprendimientos educativos con el propósito de mejorar la calidad educativa a la primera infancia, incluyendo población vulnerable.</li> <li>• Programas que garanticen el acceso de población infantil a la educación reduciendo el trabajo infantil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de recursos económicos para vincular a niños menores de 6 años en instituciones educativas privadas.</li> <li>• Falta de interés en la educación para la primera infancia.</li> </ul>
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clases híbridas que incluyen inteligencia artificial, tecnología 5G, realidad mixta que optimizan la gestión educativa</li> <li>• Gamificación, rendimiento y reciclaje como herramientas de aprendizaje basado en las nuevas tecnologías.</li> <li>• Implementación de políticas ambientales al sector educativo, donde se disminuya el uso del papel y se fortalezca el manejo de herramientas tecnológicas.</li> <li>• Aumento en la inversión de tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para garantizar el acceso a la educación basada en la tecnología.</li> <li>• Baja cobertura de internet por parte de los prestadores del servicio.</li> <li>• Sensación de reemplazo docente por tecnología.</li> </ul>

<b>FACTOR LEGAL</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantía de la equidad, la integralidad y la calidad en la educación, particularmente de la educación inicial y preescolar.</li> <li>• Establecimiento de lineamientos curriculares generales, flexibles y pertinentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para reunir la información necesaria para la creación y legalización de un jardín infantil.</li> <li>• Demora en la aprobación de los documentos para realizar el registro de la institución educativa privada.</li> </ul>
<b>FACTOR AMBIENTAL</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso poblacional de nuevas aplicaciones educativas.</li> <li>• Mejora en el cuidado del medio ambiente y de los cultivos a partir de programas educativos de educación ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cambio climático en aumento.</li> <li>• Aumento de necesidades energéticas.</li> <li>• Resistencia de la inversión en aspectos ambientales para el uso de nuevas tecnologías.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## 4 Validación e investigación de mercado

En este capítulo, se analiza el perfil del cliente de la idea de negocio y a partir de este, es declarada la propuesta de valor de Binah Preschool. Con ella se define el modelo de negocio sostenible versión 1.0, que es sometido a una fase de validación por parte de un grupo de expertos, y de manera paralela, se presenta un estudio piloto de mercado producto de una aplicación de encuestas a una muestra representativa.

### 4.1 Análisis del cliente

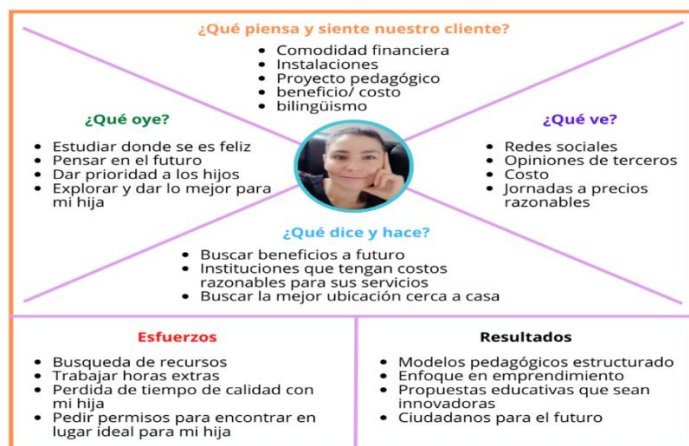
A continuación, se analiza el perfil del cliente de Binah Preschool y sus necesidades y oportunidades desde las herramientas *mapa de empatía* y *método persona*, considerando dos segmentos: padres de familia y niños y niñas entre 4 y 6 años, desde un muestro por conveniencia (Hernández et al., 2014) debido a facilidad de contacto y disposición de los potenciales clientes.

#### 4.1.1 *Mapa de empatía*

Siguiendo los planteamientos de Iglesias (2020), se utiliza el mapa de empatía como herramienta para entender mejor al cliente o público objetivo de la idea de negocio, identificando los rasgos más significativos de su personalidad, sus entornos y los referentes asociados a la escogencia o permanencia en el jardín infantil.

En primer lugar y como se muestra en la figura 5, se realiza el mapa de empatía del segmento de usuario padres de familia, a partir del cual se identifica su necesidad de encontrar instituciones educativas que brinden servicios innovadores, de calidad, enfocados en los ciudadanos del futuro con propuestas de bilingüismo y con costos razonables. También se refleja un interés porque los horarios sean pensados de manera global, no solo en lo que refiere a jornadas educativas, sino en el marco de reuniones y acceso a información sobre la oferta de tal manera que no interfiera con el tiempo laboral de los padres. De igual manera, se identifica que la tecnología se convierte en un soporte

necesario a la hora de buscar las diferentes alternativas educativas para los niños y niñas, de cara al reconocimiento de las fuerzas que están en la actualidad del mundo.



**Figura 5.** Mapa de empatía segmento padres de familia  
Fuente: elaboración propia

En segundo lugar y como se muestra en la figura 6, se realiza el mapa de empatía del segmento de usuario niños y niñas de 4 a 6 años, a partir del cual se identifica la necesidad de un jardín infantil que esté adaptado a las necesidades de los niños, desde los mobiliarios hasta los lugares de diversión que se pueden encontrar en la institución. En relación con los aspectos académicos, se evidencia la importancia de docentes que estén realmente capacitados para ejercer su labor con actividades novedosas y divertidas que les permitan a los niños aprender mientras se divierten.



**Figura 6.** Mapa de empatía segmento niños y niñas de 4 a 6 años  
Fuente: elaboración propia

### 4.1.2 Método persona

Siguiendo los planteamientos de O'Connor (2011), se utiliza el método persona para lograr una descripción de los usuarios y perfilar los dos segmentos a partir de las principales características haciendo referencia a sus habilidades, objetivos de vida, lugar de residencia, entorno, fortalezas y debilidades.

Haciendo referencia al segmento de usuario padres de familia, con el método persona de la figura 7, se identifica que son adultos con estabilidad laboral y económica, tienen poco tiempo para compartir con sus hijos debido a sus largas jornadas laborales, y en este sentido, son padres de familia que se encuentran motivados por encontrar un lugar que brinde educación de calidad para sus hijos a precios razonables. Con respecto al segmento de usuario niños y niñas de 4 a 6 años, con el método persona de la figura 8, se encuentran características que hacen referencia a su escolaridad, estabilidad física y emocional, con motivaciones de seguir creciendo y adquiriendo nuevos conocimientos para el desarrollo de su vida.



## Método Persona

**Nombre:**  
*Cielo Karina Arias*

**Edad:**  
*39 años*

**Nuestro personaje físicamente es...**  
*Alta, delgada, ojos café claro, 1,60 de estatura, dedicada a su familia y a su trabajo.*

**¿Dónde vive?**  
*En el barrio canadrómo norte en la ciudad de Bogotá.*

**¿Trabaja o estudia...?**  
*Soy docente de danzas en educación preescolar, básica, media y secundaria, también dicto clases de educación artística para eventos especiales en instituciones educativas.*

**¿Nivel cultural?**  
*Profesional con alto conocimiento en el sector educativo.*

**¿Qué motivaciones tiene?**  
*Su hija, sacarla adelante y brindarle todo lo necesario para que ella salga adelante y cumplir sus propósitos de vida personales.*

**¿Qué preocupaciones?**  
*Profesionales no certificados, jardines infantiles bilingües costos ofreciendo algo que no es cierto, profesionales no bilingües, mal trato a los niños, instalaciones que no están acondicionadas para niños.*

**¿Cómo se relaciona con sus amistades?**  
*Soy cuidadosa con mis amistades, me gusta conservarlas, quizás no sean muchas, pero son valiosas para mí.*

**¿Cuáles son sus deseos?**  
*sueño con poder matricular a mi hija en el mejor colegio, para mí es el Montessori School, también me encanta el liceo francés, así que ahorro todo el tiempo para poder brindarle a mi hija educación de la mejor.*

**¿Cómo es la relación con su familia?**  
*Con mi hermana no tengo buena relación, mi apoyo incondicional y de mi hija es mi madre.*

**¿Tiene manías?**  
*Que yo sepa no, de pronto a veces me frustra la crianza sola, pero no lo considero*

**¿A que le tiene miedo?**  
*A fallarle a Eve y que se quede sola en algún momento porque no cuenta mucho con el*

**¿Cual es su color favorito?**  
*Me encanta el color negro.*

**¿Qué hobbies tiene?**  
*Me gusta mucho ir al Gym y hacer yoga de vez en cuando, por mi salud debo mantener mi estado físico en muy buena condición.*

Figura 7. Método persona segmento padres de familia

Fuente: elaboración propia



**Figura 8.** Método persona segmento niños y niñas de 4 a 6 años  
Fuente: elaboración propia

### 4.1.3 Necesidades y oportunidades del cliente

De acuerdo con los mapas de empatía, métodos persona y las propuestas educativas ofrecidas en la actualidad en el sector en cuanto a primera infancia, específicamente jardines infantiles, se han identificado necesidades y oportunidades que pueden ser desarrolladas con el fin de impulsar el sector educativo en la ciudad de Bogotá.

Principalmente, las necesidades identificadas están enfocadas en el aspecto de flexibilidad horaria a costos razonables, reflejando la necesidad de horarios en jornadas diurnas y también en las horas de la tarde hacia la salida del horario laboral, pues algunos padres de familia manifiestan que sus horarios de trabajo se han convertido en una dificultad para recoger a sus niños, así como refieren un alto costo en la pensión de los estudiantes por un ajuste en dichos horarios.

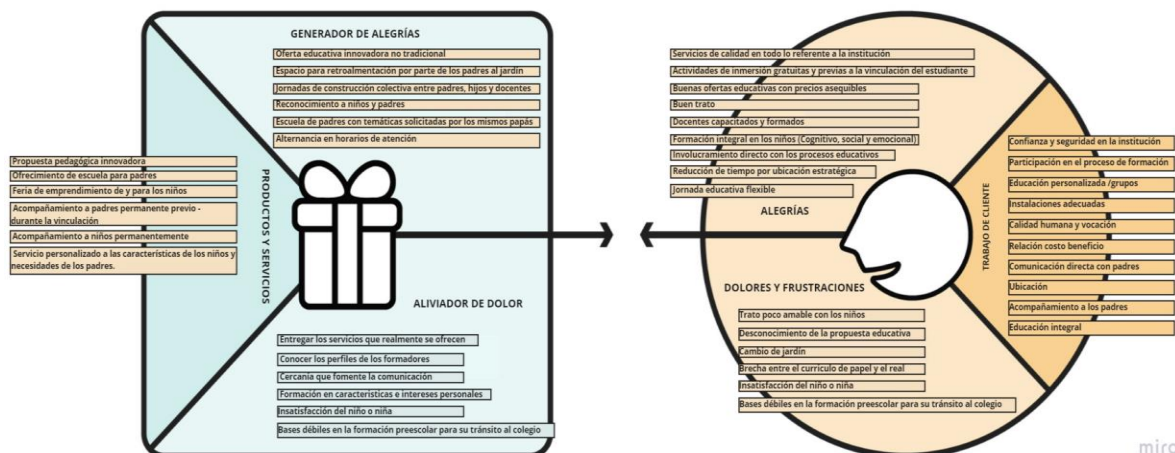
En cuanto a los programas educativos, surge la necesidad de presentar ofertas educativas que sean innovadoras y actualizadas, para hacer frente no solo a las exigencias de la actualidad sino también a la profesionalización del futuro.

Lo anterior permite conocer las oportunidades de negocio que tiene el sector educativo en términos de crear instituciones preparadas y adaptadas para niños, ofrecer servicios que realmente representen un beneficio vs costo para sus usuarios, horarios flexibles y proyectos pedagógicos enfocados en los ciudadanos globales del futuro.

## 4.2 Propuesta de valor

En esta sección, se presenta (figura 9) y describe el lienzo de la propuesta de valor, para luego, a partir de este y del acercamiento a los posibles usuarios descrito en la sección anterior, realizar la declaración de dicha propuesta a partir de una serie de interrogantes propios de la estrategia de mercadeo (ver sección 5.2).

### 4.2.1 Lienzo de la propuesta de valor



**Figura 9.** Lienzo de propuesta de valor Binah Preschool  
Fuente: elaboración propia

Respecto al costado derecho de la figura 9 que representa el segmento de mercado o perfil del cliente se describen las ganancias o alegrías, los dolores y frustraciones y el trabajo o actividades del cliente, como sigue.

**Ganancias o alegrías:** Binah Preschool ofrece a sus clientes beneficios que los vinculan directamente con el desarrollo de la propuesta educativa, además de actividades iniciales de vinculación entre niños, docentes y estudiantes con el fin de dar a

conocer la pedagogía, horarios y costos garantizando una comunicación clara y efectiva frente a lo que se va a recibir por parte del jardín. Así mismo, se busca brindar un parte de tranquilidad con respecto al buen trato con los estudiantes, todo ello con el fin de garantizar una formación integral desde los aspectos cognitivos, sociales y emocionales de los involucrados con la institución.

**Frustraciones o dolores:** Binah Preschool se enfoca en trabajar los dolores más significativos para las familias, entre ellos la falta de información y comunicación entre institución educativa y padres de familia, es por ello que en la propuesta de valor del jardín infantil, se incluyen espacios de retroalimentación constante, con el fin de aclarar dudas en cuanto a perfiles de los colaboradores, costo de los diferentes servicios ofrecidos, charlas educativas y apoyo socioemocional a los estudiantes en caso de ser necesario, con personal capacitado para el desarrollo de los respectivos acompañamientos.

**Trabajo o actividades del cliente:** en cuanto a los requerimientos por parte de Binah Preschool para el adecuado desarrollo de sus operaciones, el cliente asume la responsabilidad de participar en los diferentes escenarios propuestos por la institución, entre ellos capacitaciones, ferias empresariales, acompañamiento en ferias internas, escuela a padres y participación en la red de apoyo, de igual manera debe estar al día en los pagos por los servicios adquiridos con la institución.

Ahora bien, respecto al costado izquierdo de la figura 9 que representa el mapa de valor de la propuesta se describe la generación de ganancias o alegrías, el alivio de dolores y los productos y servicios, como sigue.

**Generación de alegrías o ganancias:** Binah Preschool en su propuesta de valor propende por ser un ente generador de ganancias para sus clientes por medio de una metodología educativa innovadora y diferencial, cuyo objetivo principal es el desarrollo de

habilidades en los niños a partir de sus propios intereses. Ahora bien, comprendiendo que el desarrollo de los servicios educativos para menores de 6 años involucra directamente a la familia, Binah se acoge a la construcción colectiva del conocimiento y formación entre padres, estudiantes y docentes, por lo que desde las escuelas de padres se generarán espacios de retroalimentación entre familia y jardín, con temáticas que buscan atender las necesidades propuestas por los padres de familia.

**Alivio de dolores:** en cuanto a los dolores que Binah Preschool busca reducir en sus clientes, se identifican varios factores relevantes, entre ellos la veracidad y aplicabilidad de los servicios educativos que se están ofreciendo. De igual manera, los interesados solicitan la formación idónea de los colaboradores para acompañar el desarrollo de la propuesta educativa, con el fin de generar espacios que logren satisfacer las necesidades de los estudiantes del jardín infantil promoviendo un impacto positivo en la formación preescolar y preparación para el tránsito al colegio.

**Productos y servicios:** en relación a lo mencionado anteriormente, Binah Preschool como resultado de comprender las necesidades del sector educativo, propone servicios y productos que realmente tengan un factor diferenciador frente a la educación ofrecida actualmente, por ello, tiene su enfoque en una propuesta educativa innovadora que apoye la formación de la comunidad educativa entorno al emprendimiento desde el desarrollo de proyectos educativos, favoreciendo el acompañamiento constante y la comunicación entre el jardín infantil, padres de familia y docentes.

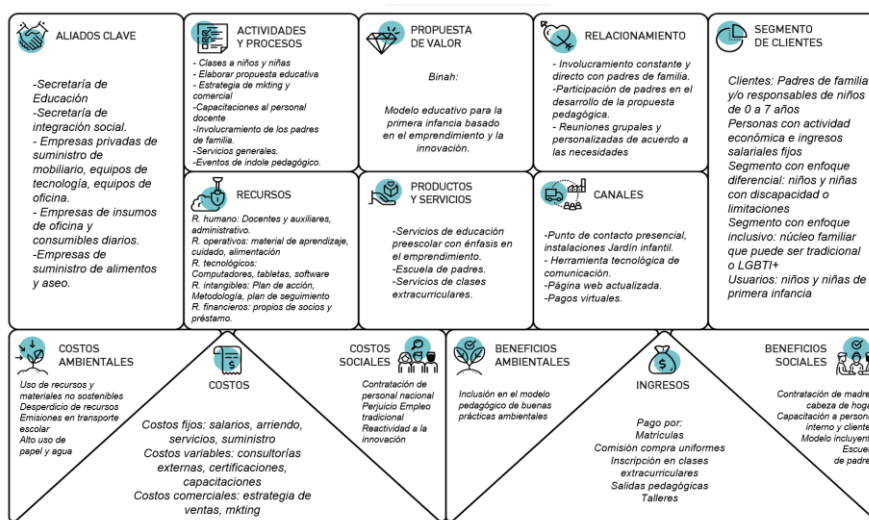
#### ***4.2.2 Declaración de la propuesta de valor***

Binah significa inteligencia creativa con la que se trabaja para desarrollar una idea en su totalidad. Por ello, en Binah Preschool hacemos realidad las ideas que tus pequeños menores de 6 años quieren impulsar, a través de nuestra propuesta pedagógica innovadora en la que podrán desarrollar habilidades para la construcción sus proyectos

de vida con énfasis en el emprendimiento desde la educación inicial y preescolar. Padres y madres estarán directamente involucrados desde la participación en los planes y la ejecución el modelo. Se actuará en modo de red para brindar apoyo y retroalimentación permanente como comunidad.

### 4.3 Modelo de negocio sostenible

Una vez se ha definido la propuesta de valor para Binah Preschool, se desarrolla el modelo de negocio sostenible versión 1.0 como se muestra en la figura 10.



**Figura 10.** Modelo de negocio sostenible versión 1.0  
Fuente: elaboración propia

Este modelo es sometido a una fase de validación por parte de 7 expertos, cada uno perteneciente a un grupo de interés como se presenta en la tabla 9. La validación se realiza mediante entrevistas semiestructuradas y diferenciadoras entre sí (Anexo E).

**Tabla 9.** Caracterización de expertos para validación

G. DE INTERÉS	PROFESIÓN	ORGANIZACIÓN Y ROL
Experto técnico	Admin. de empresas, Mg Análisis de Problemas Políticos, Económicos e Internacionales	Secretaría Distrital de Integración Social. Responsable de unidad operativa.
Experto en sostenibilidad	Ingeniero eléctrico. Mg. gerencia de proyectos	Setri Sustentabilidad S.A.S. Consultor ambiental

Aliado clave Proveedor	Licenciada en matemáticas Mg en docencia de las matemáticas	Jardín Infantil la Resurrección Docente, profesional primera infancia
Aliado clave Proveedor	Profesional en trabajo social	Secretaría Distrital de Integración Social. Apoyo administrativo
Empresario	Administrador de empresas	Jardín Infantil las villas sede Cajicá. Empresaria y rectora sector educación
Cliente	Magister en Educación	Madre de familia. Self Contained teacher
Cliente	Lic. en Educación	Madre de familia. Preschool teacher

Fuente: elaboración propia

A partir del ejercicio de validación con los grupos de interés experto técnico, aliados claves, empresarios y clientes de la propuesta de valor de Binah Preschool, se plantea la versión 2.0 del lienzo de modelo de negocio sostenible como se muestra en la figura 11.

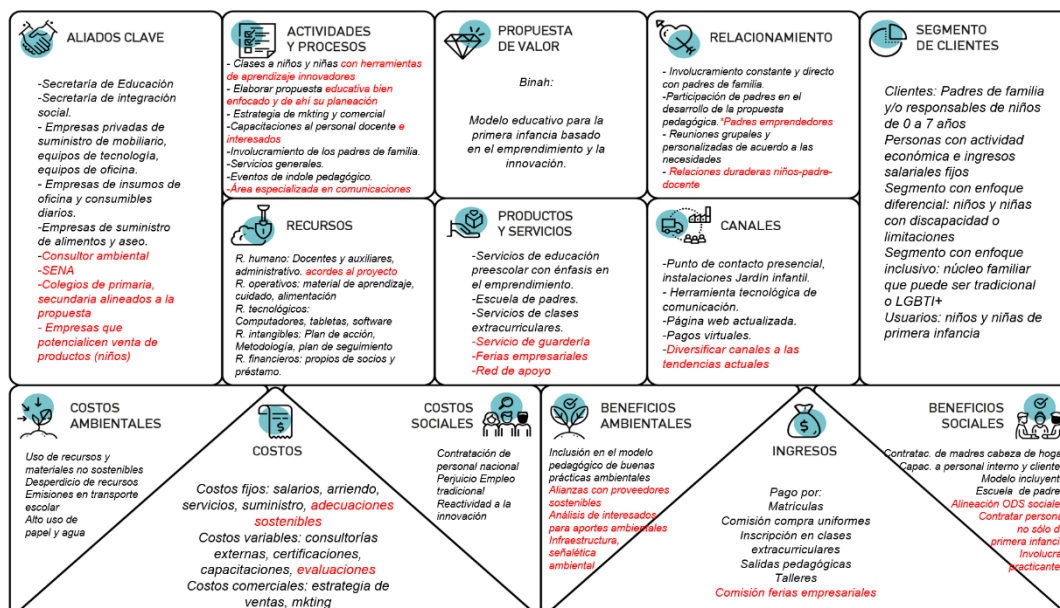
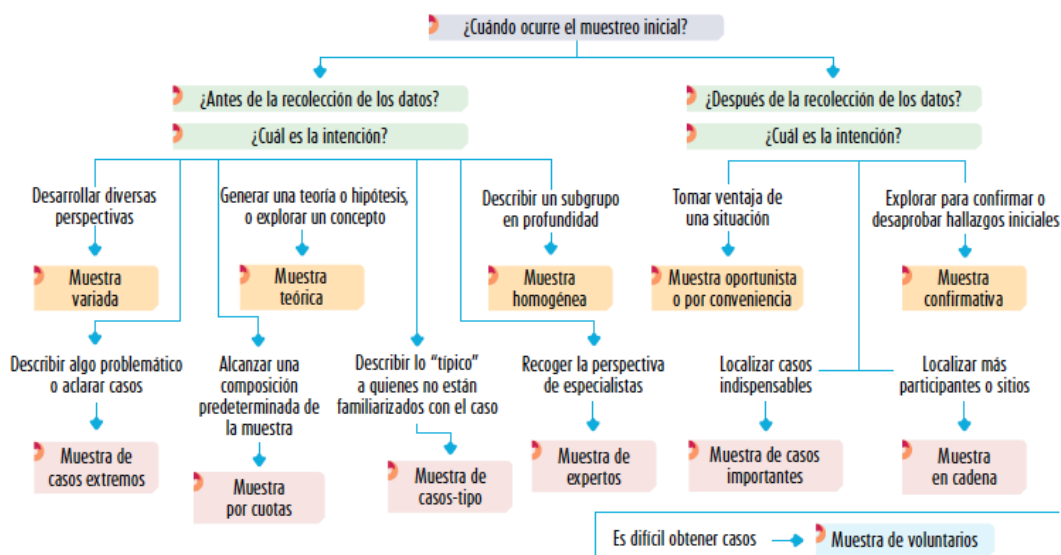


Figura 11. Modelo de negocio sostenible versión 2.0

Fuente: elaboración propia

#### 4.4 Estudio piloto de mercado

En el marco de la validación de la propuesta de valor, se realizó una encuesta con el objetivo de profundizar en aspectos clave para la consolidación del plan de negocio objeto de este documento. Para ello, se asume un enfoque cualitativo en el que, en términos de Hernández et al. (2014), 1) “las decisiones respecto al muestreo reflejan las premisas del investigador acerca de lo que constituye una base de datos creíble, confiable y válida para abordar el planteamiento del problema” (pág. 382); y 2) suelen utilizarse muestras no probabilísticas o dirigidas, pues “depende de razones relacionadas con las características de la investigación” (pág. 386). Es así como se define una muestra por cuotas, de acuerdo con la figura 12.



**Figura 12.** Tipos de muestra en estudios cualitativos  
Fuente: Hernández et al. (2014, pág. 390)

Para el cálculo de la muestra M, se utiliza la fórmula:

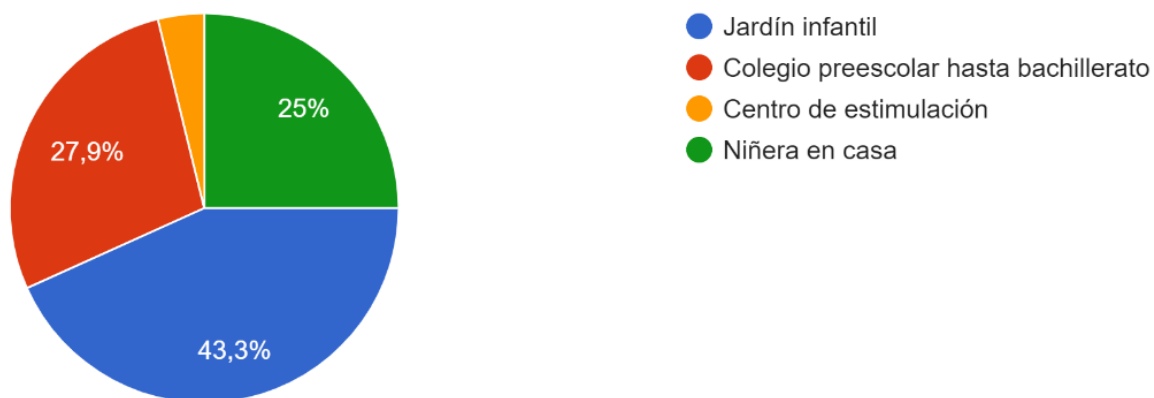
$$M = \frac{N}{(N - 1) * K^2 + 1}$$

Estableciendo como población o universo N el número de matrículas reportadas para menores de 5 años según la última Encuesta Multipropósito (SDP, 2021): 1523. Así como

también un margen de error K de 5% y un nivel de confianza de 95%; obteniendo una muestra de 307.

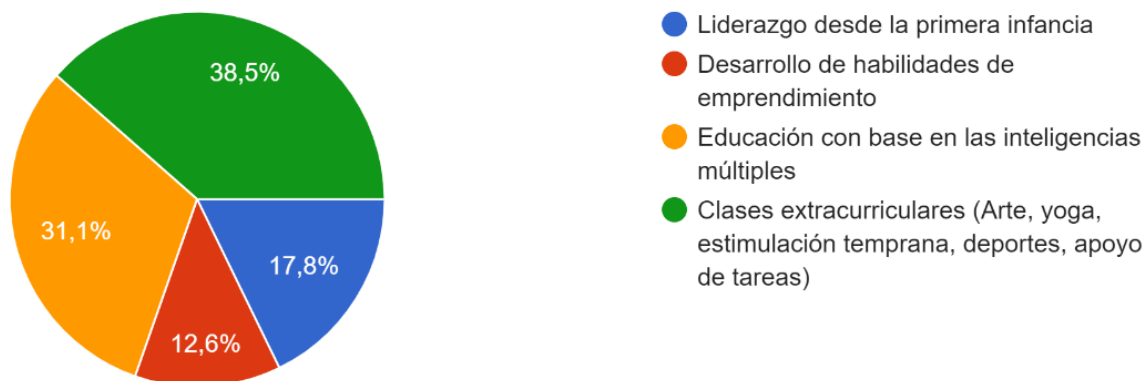
Debido a condiciones de tiempo, modo y lugar del trabajo de campo tales como la proximidad, los contactos y la disponibilidad; la encuesta (Anexo F), conformada por 13 preguntas, se aplicó únicamente a la tercera parte de la muestra obtenida, es decir, a 102 personas localizadas en la ciudad de Bogotá.

A partir de la interpretación de los resultados que también se precisan en el (Anexo F), se evidenció que el 75% de los entrevistados vive en la localidad de Teusaquillo, y aunque el 100% es responsable de menores de 6 años, solo el 81,4% los tiene vinculados en una institución educativa. En concordancia con ello, se valida mediante la figura 13 que el 71,2% de los entrevistados prefiere dejar a sus niños y niñas en jardines infantiles o en colegios desde preescolar hasta bachillerato.



**Figura 13.** Preferencia en el cuidado de menores de 6 años  
Fuente: GoogleForms

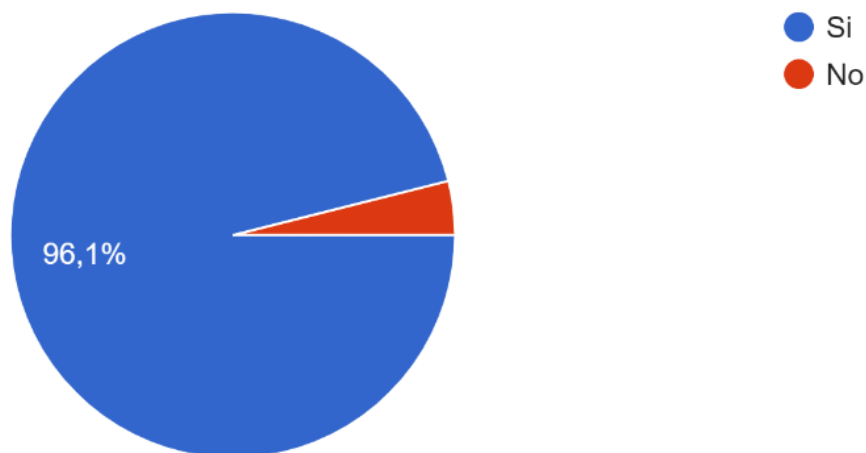
En cuanto a las propuestas educativas, la encuesta reveló que la mayoría de los responsables de menores de 6 años ha recibido ofertas relacionadas con clases extracurriculares y educación con base en las inteligencias múltiples, mientras que solo el 12,6% lo refiere en términos del emprendimiento como se ilustra en la figura 14.



**Figura 14.** Ofertas educativas recibidas en primera infancia  
Fuente: GoogleForms

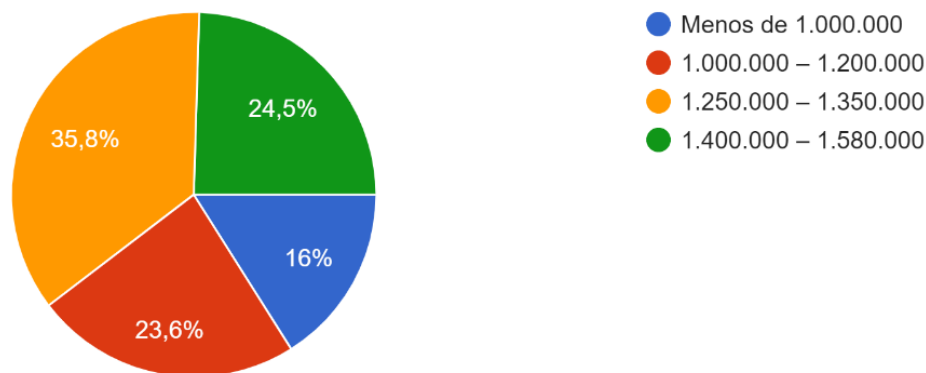
Con respecto a los aspectos fundamentales para elegir el jardín infantil de los menores de 6 años, el 24,1% de los entrevistados destaca que el entorno adecuado y seguro para los niños es relevante, así como el 17,5% enfatiza que el uso de la segunda lengua también es un factor decisivo en la selección de instituciones educativas.

Haciendo énfasis en la propuesta educativa de Binah Preschool, con la figura 15 se identifica que más del 95% de los entrevistados responde de manera positiva frente a un enfoque educativo basado en el emprendimiento desde la educación inicial y preescolar, abriendo una oportunidad importante para el presente plan de negocio.



**Figura 15.** Interés de vinculación en un jardín con enfoque de emprendimiento  
Fuente: GoogleForms

Ahora bien, en tema de costos, los resultados revelan que más del 50% de los entrevistados está dispuesto a pagar un valor superior a \$1.250.000 por una propuesta educativa basada en el emprendimiento (figura 16), haciendo énfasis en que el número adecuado de estudiantes en un salón debería oscilar entre los 11 y 15.



**Figura 16.** Disposición de pago por la oferta educativa  
Fuente: GoogleForms

De acuerdo con los horarios propuestos por Binah Preschool, se identifica que las franjas horarias más adecuadas para los responsables de menores de 6 años son de 8:00 am a 2:00 pm y de 8:00 am a 4:00 pm.

Por último, en cuanto a comunicaciones, el 67,9% de los entrevistados afirman que los canales más favorables para publicitar el Jardín Infantil son los digitales, entre los cuales se encuentran las redes sociales y la página web institucional.

## **5 Estrategia y plan de introducción de mercado**

En este capítulo se definen los objetivos, las estrategias de mercadeo, de producto, de distribución, de ingreso, de promoción, y, el presupuesto de la mezcla de mercadeo.

### **5.1 Objetivos de mercadeo**

El objetivo principal de Binah Preschool es darse a conocer con su público objetivo como una propuesta educativa innovadora enfocada en el emprendimiento desde la etapa inicial y preescolar, transmitiendo a los clientes las principales características diferenciadoras como jardín.

Se busca promocionar Binah Preschool como el lugar en el que los niños se preparan para ser ciudadanos globales y transformadores del futuro, esperando un posicionamiento como una de las instituciones educativas que promueven el desarrollo de nuevas habilidades como el emprendimiento desde los primeros años de vida, al ofrecer una propuesta educativa que no solo logre beneficiar a estudiantes sino también a la comunidad educativa con la red de apoyo ofrecida.

### **5.2 Estrategia de mercadeo**

El primer medio de comunicación y divulgación de la propuesta educativa de Binah Preschool serán las redes sociales.

En estas habrá preguntas que logren atraer a los posibles clientes, como ¿Quieres desarrollar habilidades y potenciar capacidades orientadas a la creación y el emprendimiento desde la primera etapa de formación de tus niños y niñas?, ¿te gustaría hacer parte directa del proceso de formación de tus pequeños desde la escogencia de una propuesta pedagógica que se adapte a tus necesidades?, ¿buscas clases, vivencias y experiencias formativas basadas en juegos, didácticas que incentiven el desarrollo de ideas, la autonomía y la creatividad permanente? Estas preguntas permiten que se genere una expectativa para conocer los servicios y el proyecto pedagógico del jardín.

Adicional a ello, la publicidad será desarrollada en las redes sociales de acuerdo con los algoritmos de búsqueda con palabras como emprendimiento, innovación, educación del futuro, ciudadanos globales; de tal manera que se redirija siempre en los primeros lugares a las redes sociales y página web de Binah Preschool.

También habrá pautas publicitarias en los lugares cercanos a la ubicación del jardín infantil como parques, centros comerciales, locales comerciales y vías principales. Unido a ello, se realizará un *Open House* para conocer las instalaciones, el equipo docente y la propuesta educativa.

### **5.3 Estrategias de producto y servicio**

Binah Preschool se destaca por ser pionero en adoptar una metodología pedagógica a partir del emprendimiento de cara a las exigencias del mundo.

Desde la atracción por voz a voz se tendrá a disposición de los interesados, personal docente y administrativo de la institución el proyecto educativo y las ventajas que tiene el emprendimiento en la primera infancia, así como los demás servicios, descritos en la sección 2.6, que benefician de forma significativa a los usuarios desde una alimentación balanceada hasta un acompañamiento psicológico y de apoyo para toda la comunidad.

Igualmente, los usuarios tendrán la oportunidad de adquirir los servicios educativos durante todo el año escolar y habrá descuentos en matrículas para familias que inscriban 3 o más niños y niñas.

### **5.4 Estrategias de distribución**

Mantener el contacto eficaz y eficiente con la comunidad educativa es de vital importancia para Binah Preschool. Por ello, se dispone del punto de contacto presencial en las instalaciones del jardín y se contará con herramientas tecnológicas de comunicación para mantener contacto directo entre docentes y padres de familia por medio de la página web, en la cual se habilitará un módulo denominado contacto, donde

se dará la opción de desplegar el directorio telefónico del personal docente y administrativo para dar solución a los requerimientos de los padres de familia.

Con respecto a las modalidades de pago, en la página web también se hallará un módulo que acepta diferentes métodos de pago en línea como PSE, transferencia bancaria, Nequi, Daviplata o pago con tarjeta de crédito.

### **5.5 Estrategias de precio – modelo de ingreso**

El Jardín Infantil Binah Preschool se enfoca en ofrecer servicios educativos integrales y de calidad que estén a la vanguardia de la educación a nivel mundial, entregando un beneficio vs. costo a los usuarios.

Los ingresos se conciben a partir del pago de las matrículas de los estudiantes con precios justos que realmente faciliten y promuevan el acceso a la educación de calidad para niños y niñas de la ciudad de Bogotá. Respecto a los servicios ofrecidos distintos al educativo, tanto la institución como padres y estudiantes de la comunidad obtienen beneficios dado que se involucra a todos en su oferta; por ejemplo, las clases extracurriculares pueden ser dadas por padres de familia y las ferias de emprendimiento están diseñadas para una ganancia económica conjunta.

Igualmente, busca abastecerse de productos (mobiliarios, material educativo y productos alimenticios) desarrollados por emprendedores nacionales que estén dispuestos a vincularse a la propuesta educativa, extendiendo oportunidades de negocio y desarrollo a otras esferas.

### **5.6 Estrategias de comunicación y promoción**

La estrategia de comunicación de Binah Preschool está enfocada en el CIM planteado por Kotler (Escobar, 2014), el cual hace referencia al concepto bajo el cual una organización cuidadosamente coordina e integra sus canales de comunicación de manera que se entregue a sus clientes un mensaje claro, convincente y coherente sobre

los servicios que se ofrecen en la organización. Por ello, la propuesta de comunicación y promoción de Jardín está desarrollada por los mismos integrantes de la organización, pues cada uno de ellos está capacitado para conocer la propuesta educativa y ofrecerla en los diferentes medios de promoción que sean necesarios. De esta manera, se genera un concepto de organización estructurada en la que las áreas están integradas para brindar un servicio educativo integral.

### 5.7 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Los tres meses previos a la apertura del jardín estarán enfocados de manera exclusiva en la presentación y oferta de los servicios de Binah Preschool por medio de redes y en el punto físico para lo cual se dispone de un presupuesto de alrededor de 18 millones, que también contempla la promoción periódica que se realizará durante un año luego de la apertura como se desglosa en la tabla 10. Dicho presupuesto incluye folletos para visitantes y publicidad en centros comerciales, así como también la página web y el posicionamiento en buscadores y algoritmos de redes sociales.

**Tabla 10.** *Presupuesto de la mezcla de mercadeo*

CATEGORÍA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	PRESUPUESTO TOTAL
<b>Creación página web</b>	1	5.000.000	\$5.000.000
<b>Certificación seguridad</b>	1	542.000	\$542.000
<b>Hosting y dominio</b>	1	400.000	\$400.000
<b>Publicidad</b>	2	1.500.000	\$3.000.000
<b>Google Ads</b>	1	3.000.000	\$3.000.000
<b>Open House</b>	1	300.000	\$300.000
<b>Folletos *1000</b>	2	195.000	\$390.000
<b>Pautas publicitarias</b>	1	6.000.000	\$6.000.000
<b>TOTAL</b>			\$18.632.000

Fuente: elaboración propia

## 6 Aspectos técnicos

En este capítulo, se presentan los objetivos de la prestación de servicio, la ficha técnica del servicio, la descripción del proceso, las necesidades y requerimientos del negocio; así como también es descrito el modelo de gestión integral, y, los procesos de investigación y desarrollo.

### 6.1 Objetivos de prestación de servicio

El jardín infantil Binah Preschool define tres objetivos:

- Prestar el servicio de educación inicial y preescolar a niños y niñas garantizando el cumplimiento de los componentes de calidad establecidos por el MEN.
- Contar con los proveedores claves de productos y servicios para garantizar la prestación del servicio en óptimas condiciones para los usuarios y clientes.
- Realizar un proceso de monitoreo y control de manera trimestral en el ciclo de prestación de servicio para contribuir a la mejora continua de la institución.

### 6.2 Ficha técnica del producto o servicio

Binah Preschool opera en el marco de los nueve servicios descritos en la sección 2.5 y desagregados en la tabla 11, para los cuales no solo se define una modalidad, sino también un componente de los seis estipulados por el MEN (2013) como esenciales para la calidad de la educación inicial y preescolar: familia, comunidad y redes sociales; salud y nutrición; proceso pedagógico y educativo; talento humano; ambientes educativos y protectores; y proceso administrativo y de gestión.

**Tabla 11.** *Ficha técnica Jardín Infantil Binah Preschool*

SERVICIO	MODALIDAD	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Educativo	Obligatorio	Proceso pedagógico y educativo	Ver sección 2.5.1. Costos según horario escogido.

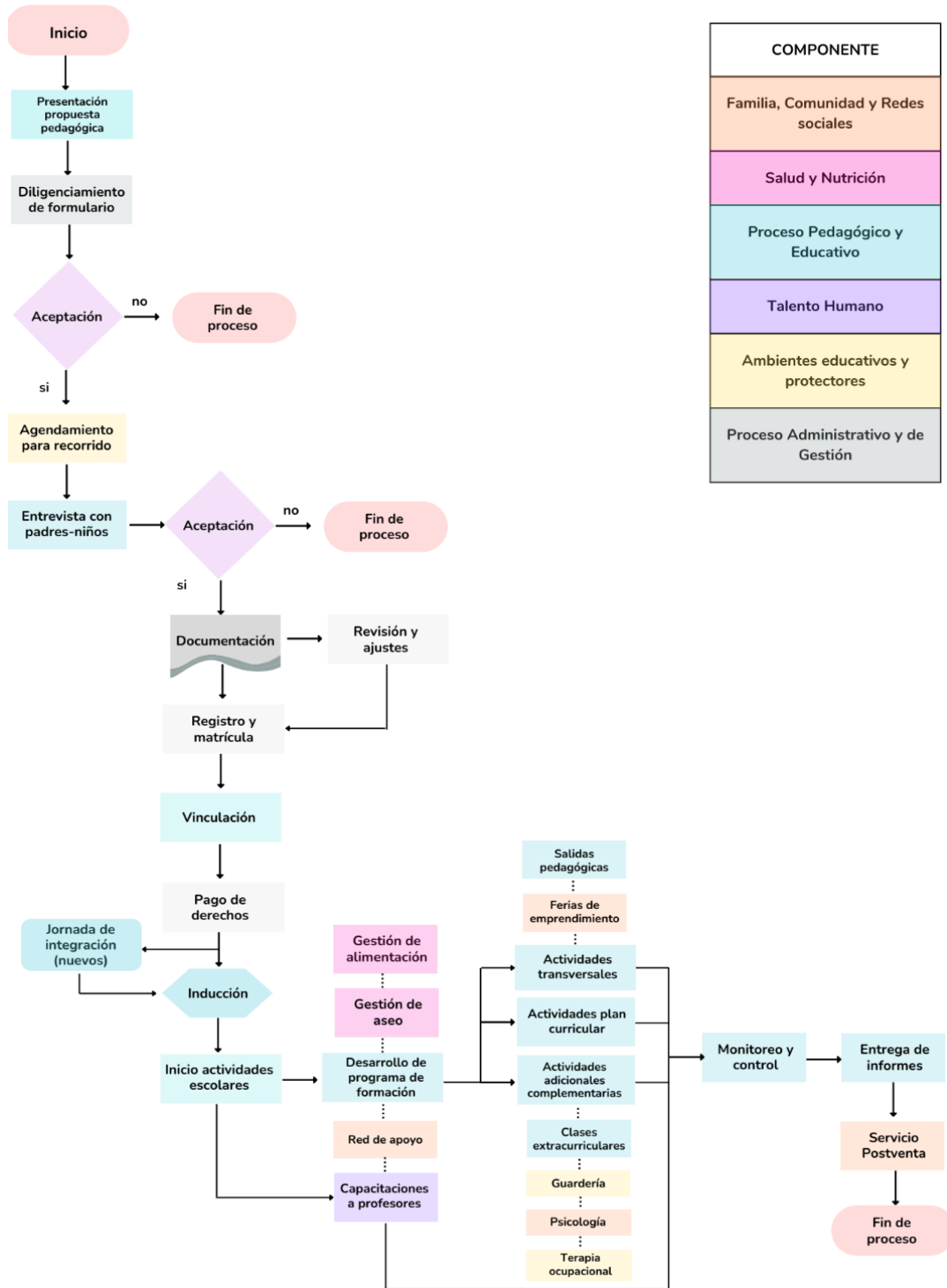
Alimentación	Opcional	Salud y nutrición	Ver sección 2.5.2. Todos los horarios incluyen snack de mañana gratuito. Almuerzo y snack de tarde dependen de horario y tienen costo adicional
Transporte	Opcional	Ambiente educativo y protector	Ver sección 2.5.3. Con costo adicional: mañana (todos los horarios) y tarde (franja 8- 2).
Escuela de padres	Obligatorio	Familia, comunidad y redes sociales	Ver sección 2.5.4. Aplica para todos los horarios escogidos, con un costo fijo semestral.
Clases extracurriculares	Opcional	Proceso pedagógico y educativo	Ver sección 2.5.5. Tienen un costo adicional.
Guardería	Opcional	Ambiente educativo y protector	Ver sección 2.5.6. Ofertado únicamente en horario extendido con costo adicional.
Ferias empresariales	Opcional	Familia, comunidad y redes sociales	Ver sección 2.5.7. Cada participación interna tiene un costo fijo.
Red de apoyo	Opcional	Familia, comunidad y redes sociales	Ver sección 2.5.8. Tiene un costo fijo anual.
Psicología y terapia ocupacional	Mixta	Familia, comunidad y redes sociales	Ver sección 2.5.9. Servicio con costo fijo por cuatro sesiones.

Fuente: elaboración propia

### 6.3 Descripción del proceso

Binah Preschool prestará su servicio educativo a partir de un proceso macro definido por medio de una serie de actividades, que se operacionalizan bajo los seis componentes esenciales para la calidad de la educación inicial y preescolar planteados por el MEN

(2013) y mencionados en la sección anterior. Las actividades se presentan en el siguiente flujograma (figura 17), donde cada componente se precisa con un color.



**Figura 17.** Flujograma de proceso Binah Preschool  
Fuente: elaboración propia

Las actividades de este flujograma se presentan de manera secuencial y detallada, en lo que sigue:

1. Presentación de la propuesta pedagógica: socialización de la oferta de valor de Binah Preschool a los padres de familia, es decir, la propuesta pedagógica con los criterios diferenciadores (formación empresarial desde enfoque pedagógico y participación en ferias; flexibilidad de horarios, alimentación y transporte; redes de apoyo; consolidación de comunidad; involucramiento y participación de padres de familia en proceso).
2. Diligenciamiento de formulario: posterior a la presentación de la propuesta, el potencial cliente diligencia el formulario de inscripción, el cual tiene un costo definido por la institución.  
  
Si se siente identificado con la propuesta, brinda los datos para realizar un agendamiento para el recorrido por las instalaciones y la entrevista con rectoría.
3. Visita de padres de familia y niños a las instalaciones: se conoce de primera mano los recursos técnicos y pedagógicos que hacen parte del proceso de formación con Binah Preschool.
4. Entrevista con padres y acercamiento con los niños: rectoría en compañía del coordinador del grupo al que hará parte el niño (a) tiene una entrevista con los usuarios, para definir si hay identificación con la propuesta de valor ofrecida.
5. Documentación: si hay alineación entre la propuesta de valor y las necesidades de los clientes, se procede a completar el formulario de inscripción definitivo, los padres de familia del niño(a) entregan la documentación necesaria de acuerdo con lo establecido en los procedimientos administrativos y de gestión.
6. Revisión de documentación y requisitos: el personal administrativo verifica la documentación recibida y procede a realizar ajustes en caso de ser necesario.

7. Registro y matrícula: una vez se tiene toda la documentación, se procede a realizar el registro del nuevo alumno y la firma en el libro de matrícula.
8. Pago de derechos: se legaliza la inscripción con el pago de la matrícula estudiantil y el primer pago de pensión para la atención del estudiante.
9. Jornada de integración: se realiza una jornada de integración de 3 días hábiles para los estudiantes nuevos para familiarizarse con el entorno del jardín.
10. Inducción: estudiantes nuevos como antiguos, durante 20 días hábiles en los cuales la asistencia es obligatoria en jornada completa sin interrupciones, adelantan actividades de acuerdo con la propuesta definida para realizar un proceso de adaptación y actividades recreativas y de socialización que le permita al niño integrarse fácilmente al espacio.
11. Inicio de actividades escolares: inicia el desarrollo del plan de estudios acorde a cada grado.
12. Desarrollo de programa de formación: esta fase comprende todo el proceso pedagógico y académico, donde se desarrollan las iniciativas planteadas en el programa de formación hasta alcanzar los objetivos propuestos de acuerdo con la legislación vigente. Contempla actividades como la gestión de alimentación y de aseo, incluye la red de apoyo como se definió en la sección 2.6.8, y, capacitaciones a docentes, auxiliares y personal administrativo en áreas como el emprendimiento, la innovación y creatividad.
13. Despliegue de actividades: el desarrollo del programa de formación trae consigo la ejecución de 3 grandes grupos de actividades que comprenden:
  - Actividades del Plan Curricular: definidas en el proyecto educativo, con estas se logran los objetivos y se estructura el cómo alcanzar cada uno de ellos de acuerdo con su importancia y el tiempo previsto para su aprendizaje.

- Actividades transversales: en estas se abordan actividades que estarán presentes en el transcurso del año escolar como las ferias de emprendimiento y las salidas pedagógicas. Las ferias se desarrollan de acuerdo con lo estipulado en la sección 2.6.7.
  - Actividades adicionales complementarias: estas actividades son a libertad de los usuarios, se programan de acuerdo con la disponibilidad, cronograma y necesidad específica, entre estas se contemplan clases extracurriculares, servicio de guardería, servicio de psicología y terapia ocupacional.
14. Monitoreo periódico y control: se realizan evaluaciones periódicas de desempeño a los docentes y auxiliares como también a los niños en las diferentes áreas. También se aborda la fase de control, en la que, en caso de identificar fallas, se recurre a plantear un plan de mejoramiento informado al padre del niño.
15. Entrega de informes a responsables de los niños: entrega bimensual de informes a los padres de familia para exponer el desempeño y avance de los niños.
16. Servicio Post venta: Feedback del servicio ofrecido para los padres y asesoría en problemas de aprendizaje o familiares.

#### **6.4 Necesidades y requerimientos**

Como se mencionó en la sección 2.10, para el funcionamiento del Jardín Infantil Binah Preschool se definen 7 rubros específicos: talento humano, gasto de puesta en marcha, planta física, gastos de administración, material didáctico y muebles, equipo de oficina, y, tecnología; los cuales son descritos a continuación.

##### **6.4.1 Requerimiento de talento humano**

Binah Preschool garantiza que se cuente con el recurso humano necesario para el desarrollo de las actividades previstas, atendiendo los parámetros del estándar al contemplar una profesora por cada uno de los cinco grados del Jardín y una auxiliar

pedagógica como soporte transversal. Se cuenta con la figura de rectora que asume el rol de coordinadora general del Jardín, un analista administrativo y financiero, y, dado que se precisa en la importancia de un seguimiento a la gestión, se involucra la figura del contador, quien tendrá un pago mensual por honorarios. El psicólogo y el nutricionista prestarán los servicios por horas al mes de acuerdo con la cantidad de niños inscritos. En términos de servicios generales se contempla una operaria de alimentos y una de aseo.

Los gastos contemplados y proyectados para la nómina descrita se presentan de manera detallada en el capítulo 8, particularmente, la sección 8.6.

#### **6.4.2 Requerimientos de puesta en marcha**

En este rubro desagregado en la tabla 12, se designan los montos requeridos para el trámite de las licencias, el registro y la matricula mercantil, además de lo dispuesto por la CCB. Como valor adicional, el Jardín Infantil hará parte del círculo de afiliados a esta última entidad, para acceder a cursos de formación, capacitaciones y talleres. También se contemplan concepto técnico de bomberos, uso de suelo y se deja una asignación para una asesoría previa en el trámite pertinente.

**Tabla 12. Requerimientos de puesta en marcha**

<b>ITEM</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>Permisos licencias</b>	0
<b>Registro y matricula mercantil</b>	1.387.000
<b>Inscripción de libros</b>	68.000
<b>Formulario RUES</b>	6.500
<b>Círculo de afiliados CCB</b>	139.000
<b>Concepto técnico de bomberos</b>	33.333
<b>Permiso de uso de suelo de carácter institucional</b>	0
<b>Asesoría</b>	300.000
<b>TOTAL</b>	1.933.833

Fuente: elaboración propia

### 6.4.3 *Requerimientos de planta física*

En este rubro se contempla el arrendamiento de una sede donde funcionará el Jardín y las adecuaciones que tengan lugar; así como la contratación de una consultoría ambiental que brinde asesoría detallada para la implementación de su sostenibilidad.

### 6.4.4 *Requerimientos en gastos de administración*

En este rubro se contempla el pago por los servicios públicos. También se designa un rubro para insumos de cafetería y papelería para labores diarias del personal de trabajo. Así como se destina un monto para la dotación de uniformes para docentes y auxiliar.

Igualmente, y por decisión de las socias fundadoras, se destina un monto específico para publicidad pues se cuenta con una persona que apoya el emprendimiento y ofrecerá un servicio con costo asequible.

### 6.4.5 *Requerimientos de material didáctico y muebles*

Se destina un rubro para el insumo pedagógico, entendido como los requerimientos relacionados con el servicio de educación inicial y preescolar o que están relacionados con el desarrollo de los niños y niñas del jardín, hablando así del mobiliario, tableros, juegos, material educativo y demás necesarios para el desarrollo del plan educativo. El rubro es desagregado en la tabla 13.

**Tabla 13.** *Requerimientos de material didáctico y muebles*

	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>Mesas para niños (sillas*6)</b>	4	975.500	3.902.000
<b>Sillas para niños (rimax)</b>	60	18.000	1.080.000
<b>Mesas para comedor</b>	10	81.000	810.000
<b>Tableros acrílicos</b>	5	99.900	499.500
<b>Caja de juguetes madera</b>	6	100.000	600.000
<b>Cebra saltarina</b>	4	78.700	314.800
<b>Sube y baja</b>	2	245.000	490.000

<b>Casa rodadero</b>	1	705.700	705.700
<b>Arenera</b>	1	822.100	822.100
<b>Cobijas</b>	15	19.900	298.500
<b>Colchonetas</b>	9	130.050	1.170.450
<b>Gimnasio para bebés</b>	3	56.800	170.400
<b>Gimnasio para niños</b>	3	193.000	579.000
<b>Túnel para gateo</b>	2	205.000	410.000
<b>almohadas bebe set x 3</b>	5	18.900	94.500
<b>Rodillo pequeño</b>	2	89.950	179.900
<b>Pelotas texturizadas x6</b>	3	47.200	141.600
<b>Bloques de construcción x 40 piezas</b>	3	140.000	420.000
<b>Bloques blandos x 51 piezas</b>	3	129.000	387.000
<b>Ábacos 2 ejes</b>	2	25.400	50.800
<b>Abaco abierto</b>	2	60.200	120.400
<b>Árbol del conocimiento</b>	2	268.000	536.000
<b>Laberintos</b>	3	105.900	317.700
<b>Escaparates</b>	3	390.000	1.170.000
<b>Corral bebé</b>	3	125.000	375.000
<b>Kit de enfermería</b>	1	154.600	154.600
<b>Camilla</b>	1	99.000	99.000
<b>TOTAL</b>	158	5.383.800	15.898.950

Fuente: elaboración propia

#### **6.4.6 Requerimientos de equipo de oficina**

Como se muestra en la tabla 14, en este caso, se contemplan los recursos para la gestión administrativa como computadores de escritorio y portátil, fotocopiadora y teléfonos. Igualmente se consideran los casilleros para docentes, la oficina para el coordinador y para el analista, un espacio para reuniones de planeación que sirva también como área de coworking en las instalaciones.

**Tabla 14.** *Requerimientos de equipos de oficina*

	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>Computador de escritorio</b>	2	1.890.000	3.780.000
<b>Portátil</b>	1	1.059.000	1.059.000
<b>Teléfono inalámbrico</b>	1	168.900	168.900
<b>Videoprojector EPSON Home Cinema 880 Blanco</b>	1	3.019.000	3.019.000
<b>Fotocopiadora Ricoh MP 501SPF</b>	1	2.339.999	2.339.999
<b>Minicomponente</b>	1	430.000	430.000
<b>Televisor *32"</b>	3	990.000	2.970.000
<b>Casilleros profesoras</b>	1	940.100	940.100
<b>Mesa de reuniones ovalada</b>	1	870.000	870.000
<b>Silla mesa de reuniones</b>	6	145.000	870.000
<b>Silla oficina</b>	2	200.000	400.000
<b>Oficina rector</b>	1	549.000	549.000
<b>TOTAL</b>	21	12.600.999	17.395.999

Fuente: elaboración propia

#### **6.4.7** *Requerimientos de tecnología*

La unidad de negocio es consciente de la necesidad del uso de tecnologías en el Jardín Infantil para facilitar la prestación del servicio, tanto para los niños y padres de familia, usuarios y clientes finales, por lo que se garantizará bajo los montos presentados en la tabla 15, el uso de una página web actualizada permanentemente, siendo un servicio basado en la confianza desde un sistema de seguridad definido.

**Tabla 15.** *Requerimientos de tecnología*

	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>Página web</b>	1	5.000.000	5.000.000
<b>Sistema de seguridad</b>	1	200.000	200.000

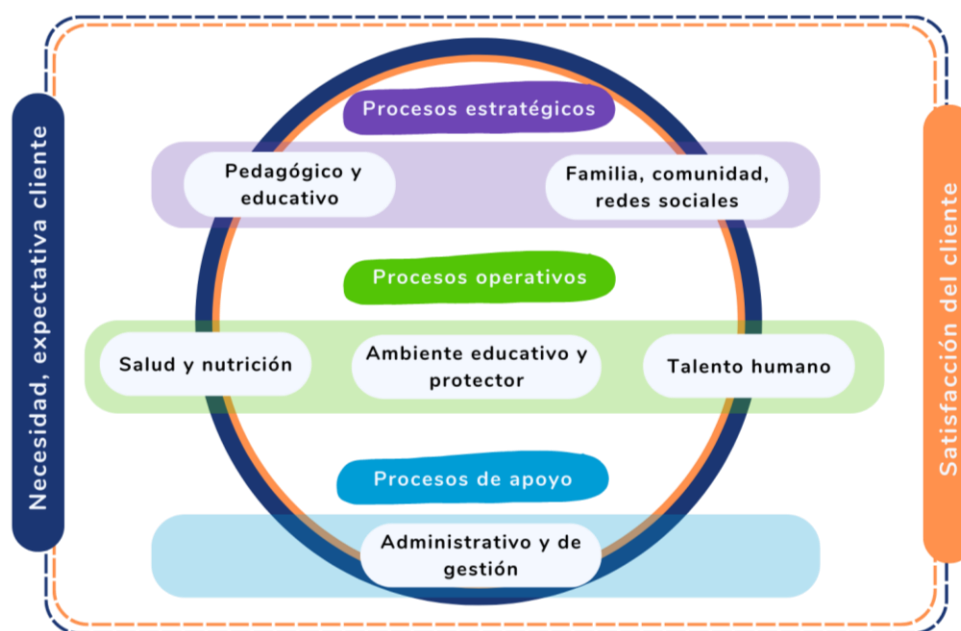
<b>Sirena de seguridad</b>	1	116.000	116.000
<b>TOTAL</b>	2	5.316.000	5.316.000

Fuente: elaboración propia

### 6.5 El modelo de gestión integral de procesos

En el marco del cumplimiento de las condiciones de calidad en la educación inicial, el MEN (2021) precisa que los procesos de gestión, además de cumplir con los estándares de calidad, se deben orientar al alcance de capacidades institucionales, comunitarias y familiares que permitan que cada actor involucrado accione en pro del desarrollo infantil de la primera infancia con calidad, oportunidad, eficiencia, eficacia y efectividad.

Por ello, Binah Preschool prestará un servicio de educación inicial y preescolar basado en el mejoramiento continuo, abarcando los seis componentes de calidad de la educación abordados en la descripción del proceso en la sección 6.3; e identificando, paralelamente, tres tipos de procesos: estratégicos, operativos y de apoyo, como ilustra la figura 18. En conjunto, componentes y procesos permiten garantizar la integralidad en la prestación del servicio.



**Figura 18.** Modelo de gestión integral Binah Preschool

Fuente: elaboración propia

El proceso pedagógico y educativo junto con el de familia - comunidad son procesos estratégicos y transversales. En estos se comprenden todas las actividades que permiten la definición y despliegue de las estrategias y los objetivos contemplados por el Jardín.

Hay procesos de tipo operativo como los del componente de salud y nutrición, que hacen parte implícita del desarrollo de la propuesta pedagógica. A estos se suman las actividades desarrolladas en el componente de ambientes adecuados y protectores, y, talento humano. Están directamente relacionados con la satisfacción del cliente y en este sentido se convierten en procesos clave.

Ahora bien, se precisan como procesos de apoyo aquellos específicos que hacen parte del componente del proceso administrativo y de gestión, todas las actividades que implican documentación, registro y revisiones. Si bien estos no intervienen directamente en el desarrollo de la visión de la institución, son soporte para el control y la mejora del sistema de gestión.

En la fase inicial, no se contempla la opción de tercerizar los procesos pues se busca una alineación estratégica desde el comienzo con todos los involucrados para que el eje de la propuesta de valor se mantenga permanente. Ahora bien, la posibilidad de tercerizar se contemplará en caso de que se logre un crecimiento exponencial en un plazo previsto antes de tiempo.

## **6.6 Los procesos de investigación y desarrollo**

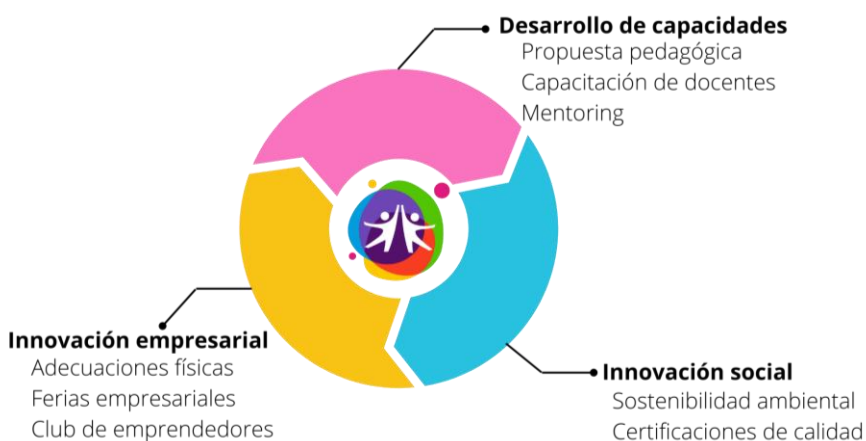
Binah Preschool plantea una propuesta de valor alternativa, un proyecto pedagógico sustentado en criterios de emprendimiento, creatividad e integralidad para la educación de la primera infancia como una oferta innovadora y móvil para el desarrollo y la investigación. Por ello y teniendo como base la Política Pública Distrital de Ciencia, Tecnología e Innovación 2019-2038 (Consejo Distrital de Política Económica y Social del Distrito Capital [CONPES], 2019), se plantea un proceso de investigación, innovación y

desarrollo desde tres ejes trazadores que se delimitan a partir de los objetivos específicos de dicha política:

1. Consolidar a la educación y la investigación con enfoque al desarrollo de capacidades endógenas en ciencia, tecnología e innovación.
2. Potenciar la innovación empresarial y la competitividad de las cadenas de producción.
3. Generar procesos de innovación social y pública que aporten a lograr un Desarrollo Humano Sostenible.

Para cada uno de estos ejes, y como se muestra en la figura 19, se definen los componentes: desarrollo de capacidades, innovación empresarial e innovación social, respectivamente. En conjunto, ejes y componentes permiten establecer las estrategias para el proceso de investigación y desarrollo del Jardín Infantil Binah Preschool.

En el marco del componente desarrollo de capacidades, los niños y niñas como foco de atención estarán en constante actividad que fomente su creatividad a través de una propuesta pedagógica integral y no tradicional; mientras que los docentes como trazadores y ejecutores principales de dicha propuesta tendrán un proceso de *mentoring* permanente que contribuya al fortalecimiento de su formación en áreas transversales.



**Figura 19.** Proceso de investigación y desarrollo Binah Preschool

Fuente: elaboración propia

Respecto al componente innovación empresarial, el Jardín Infantil Binah Preschool está comprometido con la prestación de un servicio donde los usuarios vivan una experiencia significativa, contando con infraestructura física y tecnológica de vanguardia. También apoyará los emprendimientos conexos de los padres de familia y/o proveedores principales buscando generar alianzas duraderas entre los actores.

En función del componente innovación social, se buscará contar con diferentes certificaciones de calidad en el marco de temas ambientales y procesos educativos. Respecto al primer caso, como se mencionó con anterioridad, desde la fase inicial se contempla el acompañamiento de consultorías en certificaciones sostenibles para el desarrollo y ejecución de planes que traiga consigo este tipo de diferenciación.

En lo que refiere a los procesos educativos, Binah Preschool se compromete con el desarrollo de capacidades entorno a la adquisición de nuevos aprendizajes a partir de la participación de sus colaboradores en certificaciones internacionales como Neuro-Linguistic Programming® desarrollado por Richar Bandler, específicamente en la línea Bandleriana, cuyo objetivo principal es reconocer el comportamiento humano a partir de técnicas y modelos en busca de hacer la comunicación humana más efectiva, generando beneficios no solo en el entorno laboral, familiar y personal (Purenlp, 2022).

Igualmente, en busca de generar un modelo educativo de alto impacto en los más pequeños, se propende por participar en la certificación de Conscious Discipline® o más conocido como disciplina consciente desarrollada por Becky Bailey, cuyo objetivo principal es apoyar a los adultos en la identificación de sus comportamientos y su manejo emocional para lograr enseñar a los niños a regular y manejar sus emociones de manera positiva, a partir de la toma de decisiones seguras y orgánicas, haciendo uso de estrategias de respiración, autocontrol y lugar seguro (Conscious Discipline, 2023).

## **7 Aspectos organizacionales y legales**

En este capítulo, se presenta el análisis estratégico del Jardín Infantil Binah Preschool, su estructura organizacional y los perfiles con sus respectivas funciones en el marco de la gestión del talento humano de la empresa. Igualmente es definido un esquema de gobierno corporativo y se abordan los aspectos legales, estructura jurídica y tipo de sociedad conformada.

### **7.1 Análisis estratégico**

En esta sección es definida la misión y la visión del Jardín Infantil Binah Preschool.

#### **7.1.1 Misión**

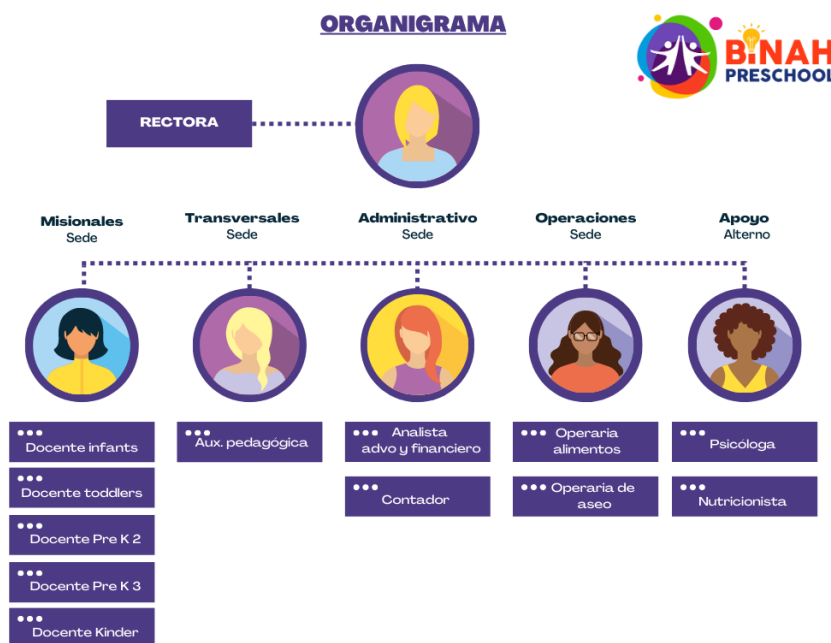
Construir un mundo de experiencias educativas enriquecedoras para nuestros pequeños ciudadanos, que les permitan hacer la diferencia con sus ideas, inspirados por la creatividad, el emprendimiento y la innovación.

#### **7.1.2 Visión**

Binah Preschool para el 2030 será reconocido por la oferta de nuevos servicios educativos que estén a la vanguardia de los requerimientos para la educación del futuro y los ciudadanos del mundo, sustentados en el emprendimiento como motor de crecimiento.

### **7.2 Estructura organizacional**

El Jardín Infantil Binah Preschool plantea una estructura organizacional compuesta por 10 colaboradores permanentes en la sede (rector, analista, docentes, auxiliar y operarios de alimentos y aseo) y 3 rotativos según la necesidad del servicio (psicóloga, nutricionista y contador), tal como se especifica en el organigrama de la figura 20. Para los colaboradores permanentes se incluye toda la carga prestacional, mientras que para los rotativos se tratará de un contrato por prestación de servicios.



**Figura 20.** Organigrama Binah Preschool  
Fuente: elaboración propia

### 7.3 Perfiles y funciones

En esta sección se presentan los perfiles y funciones del talento humano del Jardín Infantil Binah Preschool. Para ello, se agrupan los perfiles en tres: administrativos, misionales y de apoyo.

#### 7.3.1 Perfiles administrativos

Dentro de los perfiles administrativos de Binah Preschool se encuentra el rector, el analista administrativo y financiero, y, el contador.

En primer lugar, el rector (a) siendo un cargo gerencial debe tener un perfil como el expuesto en la tabla 16 y cumplir con las siguientes funciones:

- Velar por el funcionamiento del Jardín Infantil Binah Preschool en términos educativos, profesionales, económicos y legales.
- Verificar la planeación institucional conociendo los procesos pedagógicos, el ambiente educativo y el entorno de los estudiantes, buscando el logro de los aprendizajes de todos los involucrados.

- Promover la participación de los involucrados con la institución educativa internos y externos en el desarrollo de las actividades institucionales y empresariales.
- Hacer seguimiento del personal docente y del desarrollo de las actividades propuestas.

**Tabla 16.** *Perfil del cargo rector*

<b>NIVEL DE ESCOLARIDAD</b>	Profesional en educación, administración de empresas, psicología con maestría afín.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Manejo de empresas y de talento humano
<b>IDIOMAS</b>	Nativo español Inglés 90% - 100%
<b>HABILIDADES Y COMPETENCIAS</b>	Persona innovadora y emprendedora, con agilidad en la toma de decisiones y versatilidad para adaptarse a diferentes entornos propios de la educación. Líder y resolutor de conflictos con una visión de conjunto que motive constantemente al personal docente.
<b>REQUISITOS GENERALES</b>	Hombre o mujer entre 25 y 45 años. Horario laboral: L – V 8 horas/ 1 sábado al mes
<b>EXPERIENCIA</b>	Cuatro años liderando instituciones educativas o en cargos de coordinación académica.

Fuente: elaboración propia

Por su parte, el analista administrativo y financiero debe tener un perfil como el expuesto en la tabla 17 y cumplir con las siguientes funciones:

- Gestionar el área administrativa y financiera de la empresa, haciendo seguimiento al cumplimiento de metas, ejecución de presupuesto vs gastos, generando informes e indicadores del jardín.
- Acompañar los procesos contractuales y normativos que sean requeridos.
- Realizar el análisis de inversiones, estados financieros, clientes satisfechos, personal, control de calidad y satisfacción de la experiencia.

**Tabla 17.** Perfil del cargo analista administrativo y financiero

<b>NIVEL DE ESCOLARIDAD</b>	Profesional en ciencias de la administración, ingeniería, finanzas.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Administración de empresas, análisis financiero, conocimiento contractual, análisis de indicadores.
<b>IDIOMAS</b>	Nativo español Inglés 80%
<b>HABILIDADES Y COMPETENCIAS</b>	Persona líder y proactiva, con agilidad en la toma de decisiones. Analítico y resolutor de conflictos. Trabajo en equipo y servicio.
<b>REQUISITOS GENERALES</b>	Hombre o mujer entre 30 y 40 años. Horario laboral: L – V 8 horas/ 1 sábado al mes
<b>EXPERIENCIA</b>	Tres años en el manejo empresarial.

Fuente: elaboración propia

Finalmente, el contador debe tener un perfil como el expuesto en la tabla 18 y, en el marco de sus funciones, llevar la contabilidad de la institución al día y preparar los informes respectivos sobre la declaración de impuestos y balances de la empresa.

**Tabla 18.** Perfil del cargo contador

<b>NIVEL DE ESCOLARIDAD</b>	Profesional en contaduría pública.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Contabilidad, impuestos, estados financieros, presupuestos, análisis de gastos e inversiones.
<b>IDIOMAS</b>	Nativo español Inglés 50%
<b>HABILIDADES Y COMPETENCIAS</b>	Persona líder y honesta, con agilidad en la toma de decisiones y adecuado manejo del tiempo. Resolutor de conflictos y buen trabajo en equipo.
<b>REQUISITOS GENERALES</b>	Hombre o mujer entre 28 y 35 años.
<b>EXPERIENCIA</b>	Cinco años como contador.

Fuente: elaboración propia

### 7.3.2 Perfiles misionales

Dentro de los perfiles misionales de Binah Preschool están las docentes de primera infancia y la auxiliar pedagógica.

En primer lugar, las docentes de los cinco grados del Jardín deben tener un perfil como el expuesto en la tabla 19 y cumplir con las siguientes funciones:

- Planear y desarrollar las clases a su cargo, dando cumplimiento al PEI de la institución, realizando verificación constante del desarrollo de los estudiantes.
- Realizar un adecuado acompañamiento con los padres de familia manteniéndolos informados sobre los procesos de los niños y niñas.
- Liderar proyectos de emprendimiento con los niños a cargo al interior y fuera de las instalaciones de la institución.
- Velar por el cuidado integral de los niños y niñas a cargo.

**Tabla 19.** Perfil del cargo docente

<b>NIVEL DE ESCOLARIDAD</b>	Licenciada en pedagogía infantil, educación infantil. Psicopedagoga.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Emprendimiento, innovación, estimulación temprana, pedagogía por proyectos, inteligencias múltiples, inclusión, manejo de programa letras y cifras (método Glenn Doman), enseñanza para la comprensión.
<b>IDIOMAS</b>	Nativo español Inglés 90% - 100%
<b>HABILIDADES Y COMPETENCIAS</b>	Persona líder y creativa, con buen manejo de grupo, agilidad en la toma de decisiones y propuestas innovadoras. Resolutora de conflicto, receptiva y resiliente al cambio.
<b>REQUISITOS GENERALES</b>	Mujer entre 22 y 35 años. Horario laboral: L – V 8 horas/ 1 sábado al mes
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años como docente de primera infancia.

Fuente: elaboración propia

Por su parte, la auxiliar pedagógica debe tener un perfil como el expuesto en la tabla 20 y, en el marco de sus funciones, realizar el acompañamiento constante a niños y docentes en el desarrollo de las actividades en el aula y fuera de ella, además de las requeridas en tiempos de alimentación y receso de los niños.

**Tabla 20.** *Perfil del cargo auxiliar pedagógica*

<b>NIVEL DE ESCOLARIDAD</b>	Técnica o tecnóloga en educación inicial y/o en la primera infancia. Estudiante de últimos semestres.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Dominio conceptual y práctico en atención a la primera infancia y desarrollo.
<b>IDIOMAS</b>	Nativo español Inglés 50%
<b>HABILIDADES Y COMPETENCIAS</b>	Persona creativa y proactiva, con agilidad en la toma de decisiones. Resolutora de conflicto y receptiva.
<b>REQUISITOS GENERALES</b>	Mujer entre 18 y 35 años. Horario laboral: L – V 8 horas/ 1 sábado al mes
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años como auxiliar docente de primera infancia.

Fuente: elaboración propia

### **7.3.3 Perfiles de apoyo**

Dentro de los perfiles de apoyo de Binah Preschool está la psicóloga y/o terapeuta ocupacional, la nutricionista, y, los(as) operarios(as) de alimentos y aseo.

En primer lugar, la psicóloga o terapeuta ocupacional debe tener un perfil como el expuesto en la tabla 21 y cumplir con las siguientes funciones:

- Realizar una evaluación conductual y del desarrollo emocional, moral y social de los niños y niñas del Jardín, incluyendo sus capacidades y limitaciones.
- Desarrollar estrategias para fortalecer el liderazgo en los niños.
- Llevar informes personalizados sobre el desarrollo emocional, conductual y ocupacional de cada niño y niña del Jardín.
- Ser ejemplo, seguir y cumplir la misión - visión del Jardín.

- Organizar reuniones con profesores y padres de familia para brindar estrategias sobre métodos de enseñanza y formación de los niños.
- Asistir a las reuniones propuestas por la institución.
- Desarrollar capacitaciones para padres de familia y la comunidad educativa sobre el desarrollo emocional y ocupacional en la primera infancia.
- Elaborar programas de apoyo en casa y en el aula para los niños según sus limitaciones y capacidades.
- Realizar entrenamiento en el desarrollo de las actividades básicas higiene, alimentación, manejo del cuerpo en el aula y fuera de ella

**Tabla 21.** *Perfil del cargo psicóloga o terapeuta ocupacional*

<b>NIVEL DE ESCOLARIDAD</b>	Profesional en psicóloga infantil y/o terapia ocupacional con énfasis en primera infancia.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Acompañamiento a la primera infancia, proyectos de liderazgo educativo, inclusión, manejo de diferentes metodologías relacionadas con la gestión emocional y ocupacional de niños y niñas menores de 6 años.
<b>IDIOMAS</b>	Nativo español Inglés 80%
<b>HABILIDADES Y COMPETENCIAS</b>	Persona asertiva, responsable y amable, con excelente manejo del tiempo y relaciones interpersonales. Actitud y conducta coherente y estable, favorable hacia el estudio y nuevos aprendizajes. Proactiva, con actitud abierta a la participación e interés en proyectos sociales.
<b>REQUISITOS GENERALES</b>	Mujer entre 20 y 40 años. Horario laboral: 10 horas al mes
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años como psicóloga y/o terapeuta ocupacional infantil con proyectos de liderazgo.

Fuente: elaboración propia

Por su parte, la nutricionista debe tener un perfil como el expuesto en la tabla 22 y cumplir con las siguientes funciones:

- Diseñar el menú semanal de merienda y almuerzo para los estudiantes.
- Desarrollar capacitaciones para padres de familia y la comunidad educativa sobre el desarrollo nutricional en la primera infancia.
- Realizar trimestralmente la toma de medidas antropométricas (talla y peso) de niños y niñas, así como el seguimiento respectivo según escalas nutricionales.

**Tabla 22.** Perfil del cargo nutricionista

<b>NIVEL DE ESCOLARIDAD</b>	Profesional en nutrición.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Acompañamiento a la primera infancia, alergias y condiciones médicas, diseño de menú vegetarianos, conocimiento y manejo de las Guías Alimentarias Basadas en Alimentos para población mayor de dos años.
<b>IDIOMAS</b>	Nativo español Inglés 50%
<b>HABILIDADES Y COMPETENCIAS</b>	Persona líder, responsable y amable, con excelente manejo del tiempo y relaciones interpersonales. Actitud y conducta coherente y estable, favorable hacia el estudio y nuevos aprendizajes. Proactiva, con actitud abierta a la participación e interés en proyectos sociales.
<b>REQUISITOS GENERALES</b>	Mujer entre 20 y 40 años. Horario laboral: 10 horas al mes
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años como nutricionista asociada a la primera infancia.

Fuente: elaboración propia

Además, el o la operaria de alimentos debe tener un perfil como el expuesto en la tabla 23 y cumplir con las siguientes funciones:

- Preparar la merienda y los almuerzos de estudiantes y docentes según las especificaciones de la nutricionista.

- Reportar periódicamente insumos y requerimientos para el cumplimiento con el servicio de alimentación.
- Entregar diariamente cocina y menaje debidamente desinfectados y organizados.

**Tabla 23.** Perfil del cargo operaria de alimentos

<b>NIVEL DE ESCOLARIDAD</b>	Técnico(a) en cocina con certificado actualizado como manipulador(a) de alimentos.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Nutrición, cocina, insumo e inventario.
<b>IDIOMAS</b>	Nativo español
<b>HABILIDADES Y COMPETENCIAS</b>	Persona líder, responsable y amable, con excelente manejo del tiempo y actitud.
<b>REQUISITOS GENERALES</b>	Hombre o mujer entre 20 y 40 años. Horario laboral: L – V 8 horas
<b>EXPERIENCIA</b>	Un año preparando alimentos para gran número de personas.

Fuente: elaboración propia

Finalmente, el o la operaria de aseo debe tener un perfil como el expuesto en la tabla 24, y en el marco de sus funciones, realizar diariamente el aseo general de las instalaciones, acudiendo a las necesidades de limpieza de los niños y llamado docente en situaciones que lo requieran, todo ello, optimizando los recursos disponibles.

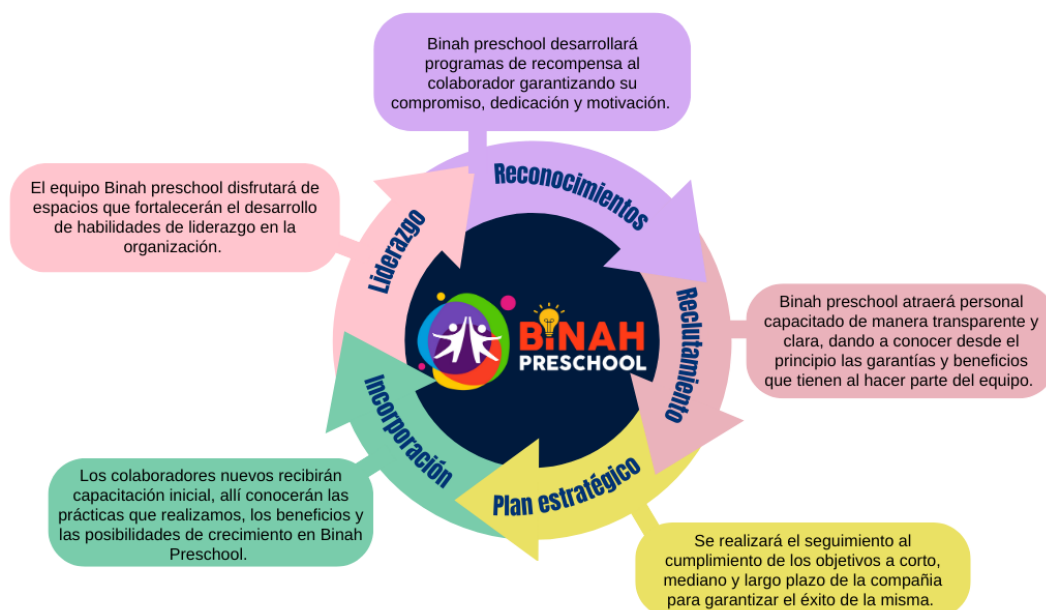
**Tabla 24.** Perfil del cargo operaria de aseo

<b>NIVEL DE ESCOLARIDAD</b>	Bachiller
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Aseo, insumos y cuidado
<b>IDIOMAS</b>	Nativo español
<b>HABILIDADES Y COMPETENCIAS</b>	Persona líder, responsable y amable, con excelente manejo del tiempo y actitud.
<b>REQUISITOS GENERALES</b>	Hombre o mujer entre 20 y 40 años. Horario laboral: L – V 8 horas
<b>EXPERIENCIA</b>	Un año en servicios generales

Fuente: elaboración propia

#### 7.4 Factores clave de la gestión del talento humano

Binah Preschool define cinco factores claves para la gestión del talento humano, diagramados en la figura 21. Estos son: liderazgo, reconocimiento, reclutamiento, plan estratégico e incorporación.



**Figura 21.** Factores de la gestión del talento humano de Binah Preschool  
Fuente: elaboración propia

#### 7.5 Esquema de gobierno corporativo

El gobierno corporativo se entiende, de acuerdo con Garret (2022), como el “conjunto de normas que rigen la forma de controlar y gestionar las empresas”, a través del cual se define y distribuye el poder entre los *stakeholders* de la compañía, estableciendo para ello normas, procedimientos, políticas para la dirección y la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta esto, atendiendo las recomendaciones propuestas en la Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables [GBPGC] (CCB et al., 2020), y, con el propósito de generar una cultura que esté orientada a la maximización de valor del presente modelo de negocio, el Jardín Infantil Binah Preschool define su estructura de gobierno así:

Órgano de dirección: conformado por las dos inversionistas y socias fundadoras, y un miembro independiente consultor empresarial, que contribuirá con aportar mayor objetividad. En esta instancia se plantea, revisa y formula el direccionamiento estratégico del Jardín Infantil. Se hace el despliegue al equipo que conforma la empresa.

Equipo gerencial: esta instancia está liderada por el rector (a), el equipo de trabajo del Jardín Infantil, un representante administrativo y el contador. En este espacio se revisa la ejecución de metas de los proyectos que se hayan establecido.

Comité de gestión: espacio donde interactúan el órgano directivo y el equipo gerencial, se establecen las sinergias que apropien la gestión del cambio y den respuesta a lo establecido en la plataforma estratégica.

Además, en concordancia con los principios de transparencia, Binah Preschool considera como elemento clave la generación de mecanismos para la administración de información y rendición de cuentas, por lo que realizará y responderá anualmente a las medidas 12 y 13 de la GBPGC (CCB et al., 2020): comunicación con grupos de valor, mecanismos de rendición de cuentas. Igualmente, y de acuerdo con las recomendaciones 1, 2 y 3 sustentadas en la misma guía:

- Se definirá un acuerdo que regule las relaciones entre las socias fundadoras y la organización de la compañía.
- Se preverá la disposición para la organización de la empresa y contemplarán las medidas para la entrada y salida de los socios.
- Se promoverá la cultura de desempeño sostenible, el trabajo en equipo, la innovación y la cultura de ética.

Finalmente, se considera preciso resaltar que la empresa se rige por sus estatutos, manuales y procedimientos consagrados dentro de su sistema de gestión en el respectivo mapa de procesos.

## 7.6 Aspectos legales

El Jardín Infantil Binah Preschool se rige por los pasos legales comunes establecidos para la constitución de una empresa en Colombia. Entre tanto, se realiza la definición del nombre que se contempla registrar como marca una vez ya esté en operaciones el Jardín, la definición del tipo de sociedad que se abordará en el siguiente apartado y en estricto orden: la creación de estatutos, los trámites y registro ante la DIAN, y, los trámites en la CCB.

Además, por la naturaleza de la empresa, se cumplirá lo establecido por la SDIS (2022) como ente regulador de los jardines infantiles de Bogotá: asistencia a la asesoría integral previa a la apertura del jardín con la SDIS, radicación del proyecto pedagógico, constancia de asistencia técnica, concepto de uso de suelo y certificado de riesgos. Igualmente se dará cumplimiento a los estándares técnicos para la calidad de la educación inicial (SDIS, 2017) y el Decreto 057 (2009). por el cual se regula el servicio de Educación Inicial en el Distrito Capital.

En este sentido y en lo que refiere a los demás servicios ofertados por el Jardín Infantil, se cumplirán los requerimientos de higiene en “la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos” (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos [Invima], 2020) propios de las Buenas Prácticas de Manufactura [BPM], para garantizar las condiciones sanitarias adecuadas y disminuir los riesgos inherentes al proceso. Para ello, se asumirá el Decreto 3075 (1997) y la Resolución 2674 (2013) como la normatividad asociada y se buscará la certificación en BPM desde un concepto sanitario favorable de las autoridades competente una vez realizada la inspección, vigilancia y control.

En este mismo servicio se considerarán los lineamientos técnicos de la Sala Amiga de la Familia Lactante en términos de operación (Resolución 2423, 2018), comercialización

de sucedáneos de la leche materna (Decreto 1397,1992) y los aspectos técnicos de la estrategia (SDIS, 2018, 2021).

Respecto al servicio de transporte, Binah Preschool se acogerá al Decreto 1079 (2015) para cumplir con los distintivos y requisitos especiales propios de las condiciones técnicas y operativas del servicio, así como para garantizar la póliza de seguros de responsabilidad civil contractual y extracontractual vigentes. Igualmente verificará el registro de los vehículos ante la autoridad de tránsito y sus óptimas condiciones mecánicas y de seguridad. Contará con un plan de seguridad vial verificando el cumplimiento de la Ley 1503 (2011) y dará a conocer a los padres de familia los contratos celebrados para la prestación del servicio.

Finalmente, en lo que respecta al servicio de escuela de padres, se dará cumplimiento a los lineamientos para la implementación de estas descritos en la Ley 2025 (2020) y asociados a la articulación con el PEI, la obligatoriedad, los contenidos a abordar (Ley de infancia y adolescencia, responsabilidades de crianza, estilos de vida saludables, sexualidad, maltrato físico, entre otros).

### **7.7 Estructura jurídica y tipo de sociedad**

Binah Preschool operará como figura jurídica asumiendo los derechos y obligaciones de la actividad que ejercerá y en consonancia con las guías de registro mercantil de la CCB (2019). En términos de estructura se precisa que es una sociedad: 1) comercial con fin de lucro, donde ambas socias están valoradas por su aporte al capital social, 2) de tipo privada según su origen de capital, y 3) que hace parte del sector terciario con actividad prestadora de servicios.

A nivel jurídico se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplicada (SAS) entre las dos accionistas con un término de duración indefinido. Esta figura permitirá una

escogencia de normas societarias que se adapten a las necesidades del enfoque del Jardín y responder hasta el punto de los aportes de cada accionista.

## 8 Aspectos financieros

En este capítulo, se aborda la parte financiera del proyecto Binah Preschool, desde la definición de objetivos y supuestos económicos para la simulación, lo que conlleva al planteamiento de una serie de proyecciones (en términos de ventas, costos y gastos) y del presupuesto de inversión. Con ello, se presentan los principales estados financieros, sobre los cuales se realiza la evaluación de viabilidad del negocio.

### 8.1 Objetivos financieros

Respondiendo al hecho de que Binah Preschool es una sociedad comercial con fines de lucro, se trazan los siguientes objetivos financieros:

- Mantener un nivel de ventas que permita alcanzar un punto de equilibrio en el segundo año de operaciones de la compañía
- Responder oportunamente a los costos y gastos proyectados de la operación del Jardín Infantil
- Mantener un nivel de endeudamiento bajo que permita tener una estabilidad en los activos de la empresa.
- Contar con proyecciones financieras realistas y actualizadas que permitan tomar decisiones a tiempo.
- Diversificar las fuentes de ingresos del Jardín Infantil a través de servicios alternativos que agreguen valor a la propuesta de negocio

### 8.2 Supuestos económicos

Bajo la definición de unos supuestos que responden a la dinámica que plantea el análisis PESTEL abordado en la sección 3.1 del presente documento y los pronósticos en materia macroeconómica realizados por el Banco de la República de Colombia [BRP] (2023a), en la tabla 25 se presenta una proyección de la inflación tomando como base el

año 2022, en el que cerró en 13,1% y previendo para el 2023 un cierre en 8,7% que se irá estabilizando a la meta planteada por el emisor hacia el cierre del 2024.

**Tabla 25. Proyección de inflación**

Año	2023	2024	2025	2026
<b>Inflación</b>	8,7%	3,5%	3,7%	3,3%

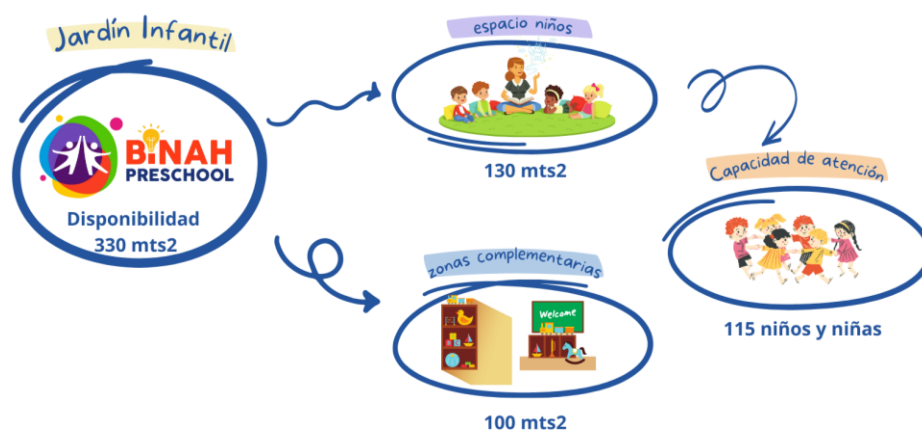
Fuente: elaboración propia con datos de BRC (2023)

Por su parte, a partir de los lineamientos brindados por la SDIS (2017), atendiendo al metraje de la instalación (que supera los 300 m<sup>2</sup>) y delimitando las áreas para cocina, baños, recreación y propiamente la parte administrativa; es posible determinar una capacidad de atención igual a 115 niños y niñas como se presenta en la tabla 26 y se diagrama en la figura 22.

**Tabla 26. Capacidad de atención Binah Preschool**

<b>Metraje por niño</b>	2
<b>Metraje instalación</b>	330
<b>Zona para niño</b>	230
<b>Zonas complementarias</b>	100
<b>Capacidad atención niños</b>	115

Fuente: elaboración propia



**Figura 22. Capacidad de atención Binah Preschool**  
Fuente: elaboración propia

Al ser un emprendimiento y respondiendo a las dinámicas de este, se proyecta como se muestra en la tabla 27, alcanzar un 40% de la capacidad de atención en el primer año, que irá en aumento gradual hasta alcanzar el 70%, periodo en el cual el Jardín Infantil ya habrá alcanzado un reconocimiento en el sector.

**Tabla 27.** Proyección de capacidad atendida por año

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>% de capacidad</b>	40%	45%	50%	55%	70%
<b>Cantidad de niños</b>	46	52	58	63	81

Fuente: elaboración propia

### 8.3 Proyección de ventas

A partir del análisis de la cantidad de niños que se espera recibir en los primeros cinco años de funcionamiento del Jardín Infantil, se proyecta un crecimiento en cantidades de venta por servicios según lo expuesto en la tabla 28.

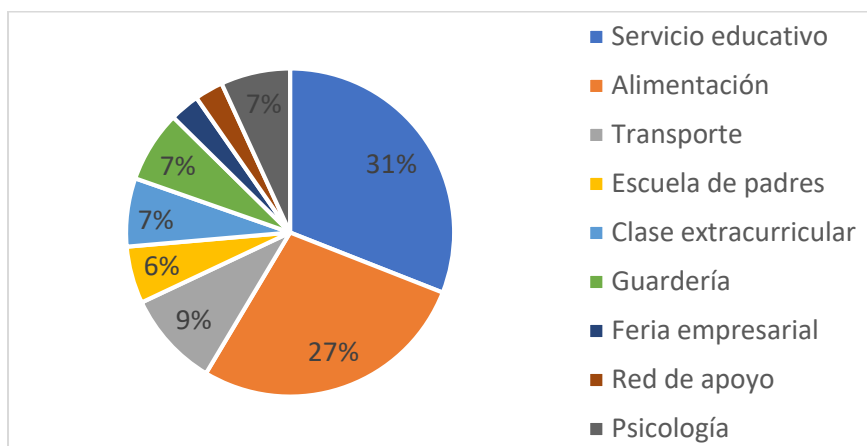
**Tabla 28.** Crecimiento en cantidades de venta de servicios

<b>SERVICIO OFERTADO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Servicio educativo</b>	506	572	635	698	887
<b>Alimentación</b>	451	510	566	622	790
<b>Transporte</b>	154	174	193	212	270
<b>Escuela de padres</b>	92	104	115	127	161
<b>Clase extracurricular</b>	110	124	138	152	193
<b>Guardería</b>	115	130	144	159	202
<b>Feria empresarial</b>	48	54	60	66	84
<b>Red de apoyo</b>	46	52	58	63	81
<b>Psicología</b>	112	127	140	155	196
<b>TOTAL</b>	<b>1.634</b>	<b>1.846</b>	<b>2.050</b>	<b>2.254</b>	<b>2.863</b>
<b>% de crecimiento</b>		13%	11%	10%	27%

Fuente: elaboración propia

A partir de esta tabla, es preciso establecer que respecto al porcentaje de participación de los servicios ofertados por Binah Preschool, los más representativos son

el servicio educativo, el de alimentación y el de transporte configurando casi el 70% del total ofertado, como sugiere la figura 23.



**Figura 23.** Porcentaje de participación de servicios ofertados  
Fuente: elaboración propia

A partir de los pronósticos de inflación, su efecto en el precio de venta y las proyecciones de estas, como se muestra en la tabla 29, se espera un crecimiento en ventas del 23% para el año 2 de operación, mientras que para los siguientes años empieza a tomar una tendencia cercana al 13%.

**Tabla 29.** Crecimiento en valor en venta de servicios\*

SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Servicio educativo</b>	645.150	792.444	910.400	1.038.493	1.362.409
<b>Alimentación</b>	179.899	220.972	253.863	289.582	379.905
<b>Transporte</b>	41.067	50.443	57.951	66.105	86.723
<b>Escuela de padres</b>	11.040	13.561	15.579	17.771	23.314
<b>C. extracurricular</b>	5.500	6.756	7.761	8.853	11.615
<b>Guardería</b>	11.500	14.126	16.228	18.511	24.285
<b>Feria empresarial</b>	2.160	2.653	3.048	3.477	4.561
<b>Red de apoyo</b>	2.300	2.825	3.246	3.702	4.857
<b>Psicología</b>	22.400	27.514	31.610	36.057	47.304
<b>TOTAL</b>	<b>921.016</b>	<b>1.131.293</b>	<b>1.299.686</b>	<b>1.482.551</b>	<b>1.944.974</b>
<b>% de crecimiento</b>		23%	15%	14%	31%

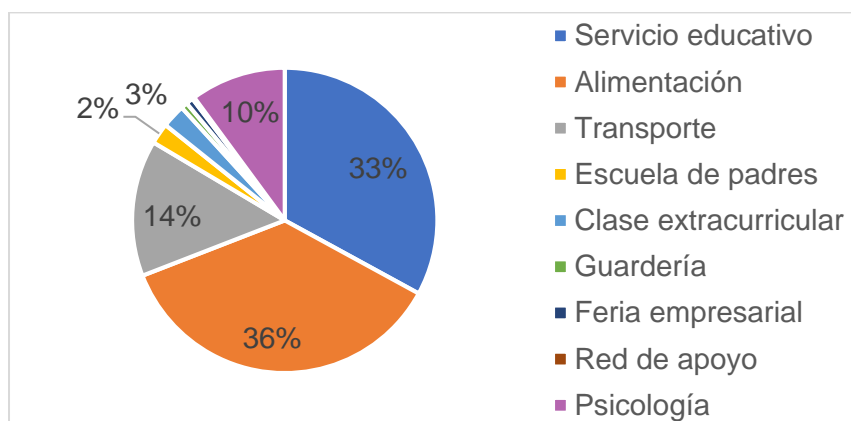
\*Cifras expresadas en miles. Fuente: elaboración propia

#### 8.4 Proyección de costos del servicio

A partir del precio de cada uno de los servicios ofertados por Binah Preschool y tomando como base una cantidad de niños usuarios inscritos de 46 para el primer año, se realiza una estimación de costos.

Con esta, se resalta que, en términos de participación, como se ilustra en la figura 24, además del servicio educativo, los servicios de alimentación, transporte y psicología son los que tienen la cuota más alta en costo, debido a que se debe pagar a proveedores externos una tarifa específica para la prestación de su servicio.

A pesar de ello, se precisa que es posible mantener un margen bruto con el cual se estima cubrir los gastos fijos, los administrativos y financieros.



**Figura 24.** Porcentaje de participación en costos  
Fuente: elaboración propia

Una vez se ha realizado el análisis de costeo por cada servicio y teniendo en cuenta las proyecciones de crecimiento en cantidades de venta, se proyecta un crecimiento en costos del 22% en el primer año que empieza a mantener un nivel sobre el 10% para los siguientes años como se muestra en la tabla 30.

**Tabla 30.** Crecimiento en costos de servicio\*

SERVICIO OFERTADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Servicio educativo</b>	65.780	83.994	96.963	110.926	146.511
<b>Alimentación</b>	72.160	92.141	106.368	121.685	160.721

<b>Transporte</b>	28.798	36.772	42.450	48.563	64.141
<b>Escuela de padres</b>	4.416	5.639	6.509	7.447	9.836
<b>Clase extracurricular</b>	4.950	6.321	7.297	8.347	11.025
<b>Guardería</b>	1.380	1.762	2.034	2.327	3.074
<b>Feria empresarial</b>	1.512	1.931	2.229	2.550	3.368
<b>Red de apoyo</b>	460	587	678	776	1.025
<b>Psicología</b>	20.160	25.742	29.717	33.996	44.902
<b>TOTAL</b>	<b>199.616</b>	<b>254.890</b>	<b>294.245</b>	<b>336.616</b>	<b>444.602</b>
<b>% de crecimiento</b>		22%	13%	13%	24%

\*Cifras expresadas en miles. Fuente: elaboración propia

### 8.5 Proyección de gastos de mercadeo

Atendiendo a su estrategia de mercadeo, Binah Preschool establece como gasto fijo anual un rubro específico que contempla la renovación del hosting y el dominio de la página, conceptos como publicidad, la impresión de material POP (folletos, pauta publicitaria) y un valor estimado para la formulación de la estrategia de marketing con actualización anual. La proyección en crecimiento de cada uno representada en la tabla 31 atiende al impacto del porcentaje de la inflación.

**Tabla 31.** *Proyección de gastos de mercadeo\**

CATEGORÍA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Creación página web</b>	5.000				
<b>Certificación seguridad</b>	542	589	610	632	653
<b>Hosting y dominio</b>	400	435	450	467	482
<b>Publicidad</b>	3.000	3.261	3.375	3.500	3.616
<b>Google Ads</b>	3.000	3.261	3.375	3.500	3.616
<b>Open House</b>	300	326	338	350	362
<b>Folletos *1000</b>	390	424	439	455	470
<b>Pautas publicitarias</b>	6.000	6.522	6.750	7.000	7.231
<b>Estrategia de marketing</b>	0	1.200	1.242	1.288	1.330
<b>TOTAL</b>	<b>18.632</b>	<b>16.018</b>	<b>16.579</b>	<b>17.192</b>	<b>17.759</b>

\*Cifras expresadas en miles. Fuente: elaboración propia

## 8.6 Proyección de gastos fijos y administrativos

El Jardín Infantil contempla una serie de gastos fijos que incluyen la nómina del componente administrativo y del personal propio para la prestación del servicio. Para la proyección del gasto de nómina presentado en la tabla 32, se tuvo en cuenta los requerimientos establecidos en los estándares de la SDIS (2017), y se incluyó la carga prestacional para todos los cargos excepto psicóloga, nutricionista y contador, que tendrán un pago establecido por prestación de servicios.

**Tabla 32.** *Proyección del gasto de nómina\**

CARGO	CANT	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL	CARGA PRESTAC	TOTAL
<b>Rector</b>	1	5.500	66.000	19.800	85.800
<b>Anl. adtvo. y financiero</b>	1	4.000	48.000	14.400	62.400
<b>Contador</b>	1	1.200	13.200		13.200
<b>Psicóloga/Terapeuta</b>	1	1.500	16.500		16.500
<b>Nutricionista</b>	1	1.500	16.500		16.500
<b>Docente Infants</b>	1	3.200	35.200	10.560	45.760
<b>Docente Toddlers</b>	1	3.200	35.200	10.560	45.760
<b>Docente Pre K 2</b>	1	3.200	35.200	10.560	45.760
<b>Docente Pre K 3</b>	1	3.200	35.200	10.560	45.760
<b>Docente Kinder</b>	1	3.200	35.200	10.560	45.760
<b>Auxiliar pedagógica</b>	1	1.900	20.900	6.270	27.170
<b>Operaria alimentos</b>	1	1.200	13.200	3.960	17.160
<b>Operaria aseo</b>	1	1.200	13.200	3.960	17.160
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>				<b>484.690</b>

\*Cifras expresadas en miles. Fuente: elaboración propia

Binah Preschool también prevé unos gastos fijos de tipo administrativo que incluyen, como se muestra en la tabla 33, el arriendo del espacio, el cálculo de los servicios públicos, papelería y dotación de uniformes para cada docente y la auxiliar.

**Tabla 33.** *Proyección de gastos administrativos*

CATEGORÍA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	PRESUPUESTO TOTAL
<b>Arriendo</b>	12	7.500.000	90.000.000
<b>Servicios públicos</b>	12	4.800.000	57.600.000
<b>Papelería</b>	12	100.000	1.200.000
<b>Internet</b>	12	200.000	2.400.000
<b>Dotación de uniformes</b>	5	100.000	500.000
<b>Otros</b>	6	300.000	1.800.000
<b>TOTAL</b>			<b>153.500.000</b>

Fuente: elaboración propia

### 8.7 Presupuesto de inversión

El proyecto Binah Preschool requiere, como se muestra en la tabla 34, una inversión que asciende a los 60 millones de pesos y está basada en una adecuación del espacio que se arrendará, un concepto por muebles y enseres que hace referencia a todo el equipamiento del mobiliario de los niños, y, equipo de oficina que contempla lo necesario para la prestación del servicio administrativo y lo propio para las docentes.

**Tabla 34.** *Monto de inversión por rubros*

<b>Propiedad planta y equipo</b>	26.000.000
<b>Muebles y enseres</b>	15.898.950
<b>Equipo de oficina</b>	17.395.999
<b>Gasto de puesta en marcha</b>	2.249.833
<b>TOTAL</b>	<b>61.544.782</b>

Fuente: elaboración propia

Ahora bien, para el cálculo de la inversión total se incluye el capital de trabajo que supera los 300 millones de pesos, como se muestra en la tabla 35, y contempla los costos operativos, el gasto en nómina como uno de los rubros con mayor inversión requerida, el previsto para marketing mix y los gastos fijos. Este se calcula para un

tiempo de cuatro y cinco meses, en el cual se espera que las operaciones se estabilicen y las mismas ventas sean las que cubran los gastos de funcionamiento previstos.

**Tabla 35. Cálculo del capital de trabajo inicial**

	<b>MESES</b>	<b>VALOR</b>
<b>Costos operativos</b>	4,0	66.538.667
<b>Nóminas</b>	5,0	201.954.168
<b>Marketing mix</b>	4,0	6.210.667
<b>Gastos fijos</b>	5,0	63.958.333
<b>TOTAL</b>		<b>338.661.833</b>

Fuente: elaboración propia

Bajo este escenario, como se muestra en la tabla 36, el aporte de las socias emprendedoras es de \$ 200.000.000, contemplando además un apalancamiento financiero a través de un préstamo de libre inversión por valor de \$200.206.615, que se pagará en un plazo de 5 años bajo una tasa efectiva anual estimada de 28,58% según cifras y porcentajes establecidos por la entidad financiera con la que ambas emprendedoras tienen historial crediticio.

**Tabla 36. Presupuesto total de inversión**

<b>Inversión inicial</b>	61.544.782
<b>Capital de trabajo</b>	338.661.833
<b>Inversión total</b>	<b>400.206.615</b>
<b>Aporte de socias</b>	200.000.000
<b>Préstamo a solicitar</b>	200.206.615

Fuente: elaboración propia

## 8.8 Estados financieros

Respondiendo al análisis previsto tanto de ventas como de costos, gastos e inversión y haciendo uso del simulador financiero de la Universidad EAN, se presentan tres informes que representarán el ejercicio económico esperado de Binah Preschool para los siguientes años: el estado de resultados, el balance general y el flujo de caja.

### 8.8.1 Estado de resultados

Como se muestra en la tabla 37, para este primer estado financiero es posible inferir que el nivel de ventas proyectado permitirá cubrir los costos y gastos de funcionamiento, incluyendo los administrativos y los gastos fijos desde el primer año; sin embargo, los gastos financieros empezarán a ser cubiertos desde el segundo año de operación; mostrando con ello un nivel de eficiencia en el nivel de ventas de la organización.

A partir del año 2 se obtiene una utilidad neta, que es superior a los 60 millones anuales, lo que va en coherencia con que el margen de rentabilidad neta sea superior al 5% desde el año 2, margen que va en aumento hasta lograr más del 20% para el año 5, momento en que se estará atendiendo más de 80 niños de acuerdo con las proyecciones establecidas.

**Tabla 37.** Estado de resultados Binah Preschool\*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>	\$921.016	\$1.131.293	\$1.299.686	\$1.482.551	\$1.944.974
<b>Costo ventas</b>	\$199.616	\$254.890	\$294.245	\$336.616	\$444.602
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$721.400</b>	<b>\$876.403</b>	<b>\$1.005.441</b>	<b>\$1.145.936</b>	<b>\$1.500.372</b>
<b>Gastos adtivos y vtas</b>	\$484.690	\$526.858	\$545.298	\$565.474	\$584.135
<b>Gastos fijos del periodo</b>	\$153.500	\$166.855	\$172.694	\$179.084	\$184.994
<b>Otros gastos</b>	\$18.632	\$14.818	\$15.337	\$15.904	\$16.429
<b>Depreciación</b>	\$9.709	\$9.709	\$9.709	\$9.709	\$9.709
<b>Utilidad operativa</b>	<b>\$54.869</b>	<b>\$158.164</b>	<b>\$262.403</b>	<b>\$375.764</b>	<b>\$705.105</b>
<b>Gastos financieros</b>	\$57.219	\$50.716	\$42.353	\$31.601	\$17.776
<b>Utilidad antes de imptos</b>	<b>-\$2.350</b>	<b>\$107.448</b>	<b>\$220.050</b>	<b>\$344.163</b>	<b>\$687.329</b>
<b>Impuestos</b>		\$37.607	\$77.017	\$120.457	\$240.565
<b>Utilidad neta</b>	<b>-\$2.350</b>	<b>\$69.841</b>	<b>\$143.032</b>	<b>\$223.706</b>	<b>\$446.764</b>

\*Cifras expresadas en miles. Fuente: elaboración propia

### 8.8.2 Balance general

El balance general proyectado, representado en la tabla 38, indica que la empresa cuenta con un nivel muy bueno de liquidez, pues el 85% de los activos totales están

representados en caja y bancos. A su vez, es posible resaltar que tanto el pasivo como el patrimonio representan, cada uno, el 50% frente a la composición del activo.

Por su parte el nivel de endeudamiento total va disminuyendo en el transcurso de los años, logrando un 30% frente al patrimonio total para el quinto año. Esto se encuentra directamente relacionado con el indicador de solvencia que revela que se cuenta con \$2 pesos en el activo por cada \$1 peso en el pasivo.

**Tabla 38.** Balance general Binah Preschool\*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>						
Caja/bancos	\$338.662	\$323.265	\$413.514	\$498.203	\$583.652	\$874.329
Fijo no depreciable	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Fijo depreciable	\$61.545	\$61.545	\$61.545	\$61.545	\$61.545	\$61.545
Depreciación acumulada	\$-	\$9.709	\$19.418	\$29.127	\$38.836	\$48.545
Activo fijo neto	\$61.545	\$51.836	\$42.127	\$32.418	\$22.709	\$13.000
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$400.207</b>	<b>\$375.101</b>	<b>\$455.640</b>	<b>\$530.621</b>	<b>\$606.361</b>	<b>\$887.329</b>
<b>PASIVO</b>						
Impuestos por pagar	\$-	\$-	\$37.607	\$77.017	\$120.457	\$240.565
Total pasivo corriente	0	\$-	\$37.607	\$77.017	\$120.457	\$240.565
Obligaciones Financieras	\$200.207	\$177.451	\$148.192	\$110.571	\$62.198	\$-
<b>PASIVO</b>	<b>\$200.207</b>	<b>\$177.451</b>	<b>\$185.799</b>	<b>\$187.589</b>	<b>\$182.655</b>	<b>\$240.565</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000
Utilidades del Ejercicio	\$-	-\$2.350	\$69.841	\$143.032	\$223.706	\$446.764
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$200.000</b>	<b>\$197.650</b>	<b>\$269.841</b>	<b>\$343.032</b>	<b>\$423.706</b>	<b>\$646.764</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$400.207</b>	<b>\$375.101</b>	<b>\$455.640</b>	<b>\$530.621</b>	<b>\$606.361</b>	<b>\$887.329</b>
<b>CUADRE (ACT = PAS+PAT)</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>

\*Cifras expresadas en miles. Fuente: elaboración propia

### 8.8.3 Flujo de caja

Por último, se presenta en la tabla 39 el flujo de caja del proyecto, a partir del cual es posible indicar que Binah Preschool es un modelo de negocio eficiente con una estructura financiera que permite generar flujos positivos que cubren el capital de trabajo.

**Tabla 39. Flujo de caja del proyecto\***

CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Activos Corrientes</b>	\$ 338.662	\$ 323.265	\$ 413.514	\$ 498.203	\$ 583.652	\$ 874.329
<b>Pasivos Corrientes</b>	\$ -	\$ -	\$ 37.607	\$ 77.017	\$ 120.457	\$ 240.565
<b>KTNO</b>	<b>\$ 338.662</b>	<b>\$ 323.265</b>	<b>\$ 375.907</b>	<b>\$ 421.186</b>	<b>\$ 463.195</b>	<b>\$ 633.764</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	\$ 61.545	\$ 51.836	\$ 42.127	\$ 32.418	\$ 22.709	\$ 13.000
<b>Depreciación Acumulada</b>	\$ -	\$ 9.709	\$ 19.418	\$ 29.127	\$ 38.836	\$ 48.545
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ 61.545</b>	<b>\$ 61.545</b>	<b>\$ 61.545</b>	<b>\$ 61.545</b>	<b>\$ 61.545</b>	<b>\$ 61.545</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$ 400.207</b>	<b>\$ 384.810</b>	<b>\$ 437.452</b>	<b>\$ 482.730</b>	<b>\$ 524.740</b>	<b>\$ 695.309</b>

\*Cifras expresadas en miles. Fuente: elaboración propia

Ahora bien, el NOPLAT (Net Operating Profit Less Adjusted Taxes) revela cifras positivas desde el primer año, que, sumado al cubrimiento de la inversión, representa un flujo de caja libre positivo como se muestra en la tabla 40.

**Tabla 40. Flujo de caja libre\***

<b>EBIT</b>	<b>\$54.869</b>	<b>\$158.164</b>	<b>\$262.403</b>	<b>\$375.764</b>	<b>\$705.105</b>
<b>Impuestos</b>	\$19.204	\$55.357	\$91.841	\$131.518	\$246.787
<b>NOPLAT</b>	<b>\$35.665</b>	<b>\$102.806</b>	<b>\$170.562</b>	<b>\$244.247</b>	<b>\$458.318</b>
<b>Inversión Neta</b>	\$25.106	-\$42.933	-\$35.570	-\$32.301	-\$160.860
<b>Flujo de Caja Libre del periodo</b>	<b>\$60.770</b>	<b>\$59.874</b>	<b>\$134.992</b>	<b>\$211.946</b>	<b>\$297.459</b>

\*Cifras expresadas en miles. Fuente: elaboración propia

## 8.9 Indicadores financieros de rentabilidad

Como se mencionó en el análisis del estado de resultados, la compañía refleja a partir del segundo año una rentabilidad neta del 6% la cual sigue en crecimiento para los próximos años.

Como se refleja en la tabla 41, con relación a la rentabilidad sobre activos (ROA) es posible indicar que el Jardín Infantil Binah Preschool es rentable económicamente en sí mismo y para las accionistas teniendo en cuenta lo que refleja el indicador de rentabilidad sobre patrimonio (ROE).

**Tabla 41. Indicadores de rentabilidad**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Rent. neta (Ventas/Utilidad neta)</b>	0%	6%	11%	15%	23%
<b>ROA (Utilidad neta/ activo total)</b>	-1%	15%	27%	37%	50%
<b>ROE (Utilidad neta/patrimonio total)</b>	-1%	26%	42%	53%	69%

Fuente: elaboración propia

### 8.10 Fuentes de financiación

Teniendo en cuenta el monto de inversión requerida para la puesta en marcha del Jardín Infantil, es necesario acudir a una fuente de financiación externa como se mencionó en la sección 8.7 del presente documento. En la tabla 42, se proyecta la amortización del crédito descrito en dicha sección.

**Tabla 42. Amortización del crédito**

	INICIAL	INTERÉS	AMORT	CUOTA	FINAL
<b>Año 0</b>					<b>\$200.206.615,3</b>
<b>Año 1</b>	\$200.206.615,3	\$57.219.050,7	\$22.755.376,9	\$79.974.427,6	\$177.451.238,4
<b>Año 2</b>	\$177.451.238,4	\$50.715.563,9	\$29.258.863,6	\$79.974.427,6	\$148.192.374,8
<b>Año 3</b>	\$148.192.374,8	\$42.353.380,7	\$37.621.046,8	\$79.974.427,6	\$110.571.328,0
<b>Año 4</b>	\$110.571.328,0	\$31.601.285,5	\$48.373.142,0	\$79.974.427,6	\$62.198.186,0
<b>Año 5</b>	\$62.198.186,0	\$17.776.241,6	\$62.198.186,0	\$79.974.427,6	\$-

Fuente: elaboración propia

### 8.11 Evaluación financiera

Una vez se ha realizado la evaluación financiera se puede determinar que, bajo las proyecciones expuestas anteriormente, Binah Preschool generará flujo de efectivo positivo desde el primer año de operación como lo indica el flujo de caja.

Por su parte, las socias accionistas determinan una tasa mínima esperada de rentabilidad del 17%, teniendo en cuenta que se espera tener una rentabilidad mayor que la ofrecida por tasa cero cupón pesos que a enero de 2023 fue de 12% o por los CDT que por efecto de inflación y aumento en la tasa de interés alcanzan a ofrecer una tasa de 15% (BRC, 2023b, 2023c).

Bajo estas indicaciones, se procede a realizar y presentar en la tabla 43, la evaluación financiera considerando el Valor Presente Neto, la Tasa Interna de Retorno y el periodo de Recuperación.

Se precisa entonces resaltar que el proyecto genera un Valor Presente Neto positivo, lo que indica que el dinero invertido renta a una tasa mayor a la tasa de oportunidad fijada, maximizando la inversión en \$ 28.536.754,29. Adicional a esto, Binah Preschool genera una tasa interna de retorno mayor al 19%, lo que muestra un escenario viable dado que es mayor a la tasa mínima aceptada por las emprendedoras.

**Tabla 43.** *Indicadores de viabilidad financiera*

<b>Valor Presente Neto del Proyecto (VPN)</b>	\$ 28.536.754,29
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	19,30%
<b>Periodo de Recuperación</b>	<b>4,6</b>

Fuente: elaboración propia

## 9 Enfoque hacia la sostenibilidad

En este capítulo, se presenta el enfoque hacia la sostenibilidad del proyecto Binah Preschool en el marco de las dimensiones del desarrollo sostenible. Para ello, se definen objetivos y plantean estrategias que reducirán los impactos negativos en la sostenibilidad del proyecto con base en una identificación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS] de la Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2015).

La selección de los ODS respectivos está directamente relacionada con la ejecución del proyecto y pretende fomentar el uso responsable y eficiente de los recursos, promoviendo desde los primeros años de vida la importancia que resalta Tekman (2022) de mejorar el mundo en que vivimos en aspectos económicos, sociales y naturales. En este sentido, a partir de las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza, propias del enfoque hacia la sostenibilidad, se busca fortalecer el acercamiento de los estudiantes con la realidad, desde experiencias innovadoras asociadas a proyectos globalizados enfocados en la primera infancia y su trabajo con los ODS.

### 9.1 Dimensión social

Binah Preschool pretende generar un impacto en la comunidad educativa, comprendiendo la dimensión social como la capacidad que tiene el ser humano de relacionarse, conectarse y comunicarse con otras personas a partir de su vínculo con la educación y obteniendo aprendizajes que le servirán para el resto de su vida (Lifeder, 2020). En consecuencia, los objetivos y las estrategias en la dimensión social, como se mencionan en la tabla 44, estarán enfocadas en la reducción de las desigualdades, la educación de calidad y el fortalecimiento de la salud y bienestar, garantizando la integralidad ofrecida por Binah Preschool no solo para los estudiantes, sino también para la comunidad involucrada con el proyecto.

**Tabla 44.** *Análisis dimensión social*

<b>OBJETIVOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear la comunidad educativa a partir de la escuela de padres enfocada en el emprendimiento y la innovación.</li> <li>• Garantizar la salud física y emocional de los estudiantes por medio del servicio de psicología y terapia ocupacional.</li> <li>• Garantizar el servicio de alimentación con los componentes nutricionales adecuados para los niños.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un menú saludable para ser entregado semanalmente a la comunidad educativa.</li> <li>• Promover campañas para conseguir que el 100% de los integrantes de la comunidad educativa participen en la escuela de padres.</li> <li>• Ofrecer a los estudiantes 2 sesiones de terapia ocupacional y psicología por mes con autorización de padres de familia, además de recibir en acompañamiento de apoyo familiar necesario.</li> </ul>
<b>OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODS #2 Hambre cero/ Meta: 2.1, 2.2, y 2.3</li> <li>• ODS #3 Salud y bienestar/ Meta 3d</li> <li>• ODS #4 Educación de calidad/ Meta 4.5, 4.7, 4<sup>a</sup> y 4c</li> <li>• ODS #10 Reducción de las desigualdades/ Meta 10.2 y 10.3</li> <li>• ODS #16 Paz, justicia e instituciones sólidas/ Meta 16.2</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## **9.2 Dimensión ambiental**

Binah Preschool busca fomentar espacios de concientización hacia la educación ambiental haciendo uso responsable de los recursos a partir del concepto de las 3R: reducción, reutilización y reciclado (Fernández, 2012), generando capacitaciones y talleres que serán ofertados para toda la comunidad educativa, a través de los objetivos y estrategias descritos en la tabla 45.

**Tabla 45. Análisis dimensión ambiental**

<b>OBJETIVOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concientizar a los niños y colaboradores sobre el uso eficiente de los recursos.</li> <li>• Ofrecer un servicio de transporte que sea amigable con el ambiente.</li> <li>• Dotar las locaciones con elementos que sean amigables con el medio ambiente.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer talleres educativos para toda la comunidad sobre educación ambiental para lograr el uso eficiente de recursos.</li> <li>• Reducir la cantidad de rutas para disminuir las emisiones de CO2 en los trayectos casa – jardín.</li> <li>• Comprar bombillas que sean ahorradoras de energía.</li> <li>• Hacer seguimiento y control al uso de elementos electrónicos dentro de las instalaciones.</li> </ul>
<b>OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODS #6 Agua limpia y saneamiento/ Meta 6.1, 6.2, 6.3 y 6.b</li> <li>• ODS #7 Energía asequible y no contaminante/ Meta 7.1 y 7.b</li> <li>• ODS #11 Ciudades y comunidades sostenibles/ Meta 11.1, 11.2 y 11.6</li> <li>• ODS #12 Producción y consumo responsable/ Meta 12.2, 12.3, 12.5 y 12.a.</li> <li>• ODS #13 Acción por el clima/ 13.1, 13.3 y 13.b</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### **9.3 Dimensión económica**

Binah Preschool propende por la integralidad en todos los servicios que ofrece, manteniendo como punto de partida, la estabilidad social y económica para la organización y sus colaboradores al generar empleo; promover la inclusión social; fomentar el emprendimiento, la creación de nuevos talentos, el descubrimiento de capacidades; y, fortaleciendo las alianzas que permiten el cumplimiento de ODS. En la tabla 46 se describen los objetivos y estrategias para cumplir con tales fines.

**Tabla 46.** *Análisis dimensión económica*

<b>OBJETIVOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar un servicio adicional que incluya variedad de clases extracurriculares.</li> <li>• Desarrollar alianzas con ferias empresariales para promover el entorno educativo mediado por el emprendimiento.</li> <li>• Fomentar la construcción de la red de apoyo a partir de las ferias de emprendimientos que se harán internamente en el jardín.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar un programa de clases extracurriculares a los padres de familia que varíe cada trimestre.</li> <li>• Participar al menos en una feria empresarial de emprendimiento por cada año escolar con agentes externos.</li> <li>• Desarrollar 4 ferias de emprendimientos internas con la comunidad educativa y cercanos a la comunidad.</li> </ul>
<b>OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODS #5 Igualdad de género/ Meta 5.1, 5.2, 5.3, 5.5, 5.b y 5.c</li> <li>• ODS #8 Trabajo decente y crecimiento económico/ Meta 8.2, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7 y 8.8.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

#### **9.4 Dimensión de gobernanza**

Binah Preschool tiene como sello garantizar una educación de calidad para todos los involucrados, cumpliendo los estándares establecidos por el gobierno y las entidades encargadas de la vigilancia para el adecuado funcionamiento de instituciones educativas. De igual manera, cada colaborador, de acuerdo con sus responsabilidades, deberá velar por el adecuado uso de los recursos, además de participar de manera activa en las capacitaciones ofrecidas para la comunidad educativa, aportando a la construcción de una sociedad capaz de fomentar el cumplimiento de normas, la equidad y la inclusión respetando la diversidad, mediante objetivos y estrategias descritos en la tabla 47.

**Tabla 47.** *Análisis dimensión de gobernanza*

<b>OBJETIVOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar un servicio educativo de calidad para toda la comunidad educativa.</li> <li>• Fomentar el uso responsable de los recursos por parte de los colaboradores.</li> <li>• Garantizar el cumplimiento de las normas vigentes para el funcionamiento de instituciones de carácter educativo en el sector privado.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar periódicamente el cumplimiento de los estándares que rigen a las instituciones educativas de carácter privado.</li> <li>• Actualizar el programa educativo anualmente con tendencias educativas para la primera infancia.</li> <li>• Realizar el seguimiento al manejo de los diferentes recursos asignados a cada colaborador.</li> </ul>
<b>OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODS #4 Educación de calidad/ Meta 4.1, 4.2, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.a, y 4.c</li> <li>• ODS #5 Igualdad de género/ Meta 5.1, 5.2, 5.3, 5.5, 5.b y 5.c</li> <li>• ODS #8 Trabajo decente y crecimiento económico/ Meta 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 8.8 y 8.b.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## 10 Conclusiones

En función de la problemática que motivó el diseño de este plan de negocio, es decir de la limitada oferta de propuestas pedagógicas para la atención a la primera infancia con énfasis en emprendimiento como alternativa a los enfoques tradicionales, y, los análisis presentados tales como el del sector, técnico, de mercado, y financiero es posible concluir que el Jardín Infantil Binah Preschool es una opción de negocio viable, que además de considerarse una oportunidad económica atractiva se convierte en un proyecto que configura un valor agregado fundamental para la transformación social a partir de posturas críticas y propositivas de todos los involucrados en torno a las necesidades educativas.

Respecto al primer objetivo específico, se precisa mencionar que el enfoque pedagógico del Jardín Infantil Binah Preschool busca fomentar la creatividad, la autonomía, el trabajo en equipo y la investigación a partir de un Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual será construido por el equipo de trabajo, sustentado en el emprendimiento que involucra a los niños, niñas, padres de familia y docentes con el fin de brindar una propuesta de valor innovadora que atiende las necesidades actuales del sector educativo.

Esta propuesta de valor fue sometida a una iteración, hablando así de una validación con actores claves, lo que permitió perfilar de manera más precisa la idea de negocio para llegar a satisfacer efectivamente las necesidades de los posibles clientes. A su vez, en el marco del segundo objetivo específico, se realizó un estudio piloto de mercado por medio de la aplicación de una encuesta que arrojó unos resultados claves a tener en cuenta en la estructuración del plan de negocio.

El análisis del sector permitió precisar que, aunque hay variables muy dinámicas en el macroentorno que pueden impactar el negocio, hay una posición competitiva fuerte y

diferenciadora frente a la competencia directa e indirecta a la que se enfrentaría el Jardín Infantil Binah Preschool una vez esté en funcionamiento.

Este modelo de negocio va a operar bajo los Estándares técnicos de calidad para la educación inicial (Secretaría Distrital de Integración Social [SDIS], 2017). Además se configura como una sociedad comercial con fines de lucro que garantizará el cumplimiento de la normativa vigente y por supuesto el mantenimiento del talento humano incluyendo todas sus prestaciones, dando así respuesta al tercer objetivo específico definido.

Una vez se identificaron los aspectos a tener en cuenta para el inicio de operaciones de Binah Preschool, se centró la atención en el cuarto objetivo específico, realizando un análisis de precio por cada servicio ofertado y a su vez el análisis de costos para cada uno de ellos, evidenciando que el gasto de nómina y los gastos fijos son los más representativos en el egreso de dinero, sin embargo la estructura establecida de capital de trabajo permitió concluir una viabilidad financiera positiva del proyecto que fue coherente con los buenos resultados que se proyectaron a través de los estados financieros y su respectivo análisis de los indicadores de rentabilidad.

En relación con el quinto objetivo específico planteado, se concluye que además de tener una viabilidad financiera, Binah Preschool contribuye de manera positiva a la sostenibilidad, aportando con acciones puntuales al cumplimiento de estrategias orientadas hacia las cuatro dimensiones del enfoque sostenible: ambiental, social, económica y de gobernanza.

Ahora bien, en cuanto a los aportes profesionales e investigativos, el desarrollo del presente trabajo permitió conocer con mayor detalle el sector educativo, proporcionando herramientas a nivel del entorno que se deben tener en cuenta más allá del contexto operativo. La investigación desarrollada permitió el enriquecimiento de la propuesta, a

partir del acercamiento a diferentes perspectivas de actores claves como los empresarios, los proveedores, los docentes, los niños y los padres, quienes dieron a conocer sus necesidades y preocupaciones frente a la educación actual, el abordaje, y su aplicación en los futuros ciudadanos. También se resalta la importancia del trabajo en equipo realizado de manera autónoma siempre entregando lo mejor de sí para conseguir los objetivos trazados.

Se considera un ejercicio de alto impacto para la aplicación en la vida de las involucradas, toda vez que fortaleció el valor de la resiliencia buscando atender al ciclo de la mejora continua desde el enfoque investigativo hasta en la práctica de cada uno de los trabajos profesionales que se ejercen y desarrollarán en el futuro.

## 11 Referencias

- Asociación Nacional de Preescolar (2022). Jardines infantiles en Bogotá, Localidad Teusaquillo. *ANDEP*. <https://www.jardinesinfantilescolombia.com/bogota-teusaquillo>
- Banco de la República de Colombia (2023a). *Informe de política monetaria*. Banco de la República de Colombia. <https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10591/informe-politica-monetaria-enero-2023.pdf>
- Banco de la República de Colombia (2023b). Tes. *BanRep*. <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tes>
- Banco de la República de Colombia (2023c). Tasas de captación diarias: CDT y CDAT. *BanRep*. <https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go>
- Bejarano, D., Valderrama, N. y Marroquín, D. (2020). *Lineamiento Pedagógico y Curricular para la Educación Inicial en el Distrito* (actualización Secretaría de Educación del Distrito). Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. <https://repositoriosed.educacionbogota.edu.co/bitstream/handle/001/3062/Lineamiento%20Pedagógico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- BogotáMiCiudad. (2022). Jardines infantiles y salacunas en Teusaquillo. *Bogotá mi ciudad*. [https://www.bogotamiciudad.com/directoriodebogota/educacion/224-230/teusaquillo/jardines\\_infantiles\\_y\\_salacunas](https://www.bogotamiciudad.com/directoriodebogota/educacion/224-230/teusaquillo/jardines_infantiles_y_salacunas)
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2007). *Perfil económico y empresarial. Localidad Teusaquillo*. Cámara de Comercio de Bogotá. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/2897>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Guías informativas del Registro Mercantil*. <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Guias-informativas-del-Registro-Mercantil>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Perfil económico y empresarial de las localidades de Bogotá*. Cámara de Comercio de Bogotá. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/25980/23%2010%2020%20Perfil%20de%20las%20localidades%20de%20Bogotá%20VF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). Consulta RUE. *Servicios en línea RUE*. [https://linea.ccb.org.co/ccbConsultasRUE/Consultas/RUE/consulta\\_empresa.aspx](https://linea.ccb.org.co/ccbConsultasRUE/Consultas/RUE/consulta_empresa.aspx)

- Cámara de Comercio de Bogotá, Superintendencia de Sociedades y Confecámaras (2020). *Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables*.  
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/25983>
- Castañeda, M., Hernández, M. y Reyes, A. (2021, 18 de mayo). Colombia. Patrones de consumo en Colombia. *BBVA Research*.  
<https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/colombia-patrones-de-consumo-en-colombia/#:~:text=En%20Colombia%2C%20el%2056%25%20del,el%20gasto%20de%20los%20hombres>
- Ciprés (2021). Acreditación de calidad en educación preescolar. *Los mejores jardines de Colombia*. <https://losmejoresjardines.com/acreditacion/>
- Conscious Discipline (2023). Conscious Discipline Methodology. *Conscious Discipline*.  
<https://consciousdiscipline.com/>
- Consejo Distrital de Política Económica y Social del Distrito Capital (2019). *Política Pública Distrital de Ciencia, Tecnología e Innovación 2019-2038*. Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.  
[https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/documentoconpes\\_04.pdf](https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/documentoconpes_04.pdf)
- ColegiosColombia (2022). Jardines por barrio y localidad. *Jardines infantiles Colombia*.  
<https://www.jardinesinfantilescolombia.com.co/colegiosporlocalidad.php#>
- Decreto 057 (2009, 26 de febrero). Por el cual se reglamenta el Acuerdo 138 del 2004, que regula la inspección, vigilancia y control de las personas naturales y jurídicas, públicas y privadas, que presten el servicio de Educación Inicial en el Distrito Capital, a niñas y niños entre los cero (0) y menores de seis (6) años de edad. Alcaldía Mayor de Bogotá.  
[http://serviciosociales.integracionsocial.gov.co/SIRSS/adminVerBLOB?tabla=T\\_NORMATIVIDAD&p\\_NORM\\_ID=25&inputfileext=NORM\\_FILE\\_EXT&f\\_NORM\\_FILE=X](http://serviciosociales.integracionsocial.gov.co/SIRSS/adminVerBLOB?tabla=T_NORMATIVIDAD&p_NORM_ID=25&inputfileext=NORM_FILE_EXT&f_NORM_FILE=X)
- Decreto 1079 (2015, 26 de mayo). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte. Presidencia de la República.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77889>

- Decreto 1397 (1992, 24 de agosto). Por el cual se promueve la lactancia materna, se reglamenta la comercialización y publicidad de los alimentos de fórmula para lactantes y complementarios de la leche materna y se dictan otras disposiciones. Ministerio de Salud Pública.  
<https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2008/6547.pdf>
- Decreto 3075 (1997, 23 de diciembre). Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. Presidencia de la República.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3337>
- Decreto 957 (2019, 5 de junio). Criterios de clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Ministerio de comercio, industria y turismo  
<https://www.mincit.gov.co/normatividad/decretos/2019/decreto-957>
- Delors, J. (1994). Los cuatro pilares de la educación. En *La educación encierra un tesoro* (pp. 91-103). UNESCO. <https://www.uv.mx/dgdaie/files/2012/11/PPP-DC-Delors-Los-cuatro-pilares.pdf>
- Escobar, N. (2014). Comunicación integrada de marketing: un acercamiento a la evolución del concepto. *Semestre Económico*, 17(35), 161-192.  
<https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=165036220007>
- Fernández, A. (2012, 25 de octubre). Reducir, reutilizar y reciclar: cómo hacerlo bien. *Consumer*. <https://www.consumer.es/medio-ambiente/reducir-reutilizar-y-reciclar-como-hacerlo-bien.html>
- Ferreira, H. (2019). El aprender a emprender como uno de los pilares de la educación del futuro en el marco de la construcción de la calidad educativa. *Praxis pedagógica*, 19(24), 75–100. <http://dx.doi.org/10.26620/uniminuto.praxis.19.24.2019.75-100>
- Fierro, L. (2022, 3 de agosto). Análisis VRIO: aumenta la competitividad de tus productos y tu empresa. *Crehana*. <https://www.crehana.com/blog/transformacion-cultural/analisis-vrio/>
- Fred, D. y Forest, D. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.  
<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=5029&pg=317&ed=>
- Garret, C. (2022). ¿Qué es el gobierno corporativo? *Climate Consulting & Selectra*.  
<https://climate.selectra.com/es/empresas/gobierno-corporativo>

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill.
- Iglesias, Y. (2020, 31 de octubre). El mapa de empatía. *Desing Thinking*.  
<https://designthinking.gal/el-mapa-de-empatia/>
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (2020). Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) sinónimo de responsabilidad e inocuidad en los alimentos. *Invima*. <https://www.invima.gov.co/buenas-practicas-de-manufactura-bpm-sinonimo-de-responsabilidad-e-inocuidad-en-los-alimentos>
- Leiberman, R. (2008, 2 de noviembre). Biná: El procesamiento de la sabiduría. *Aish Latino*. <https://aishlatino.com/48420442/>
- Ley 115 (1994, 8 de febrero). Por la cual se expide la ley general de educación. El Congreso de la República de Colombia. *Diario Oficial* n.º 41.214.  
[https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)
- Ley 1503 (2011, 29 de diciembre). Por la cual se promueve la formación de hábitos, comportamientos y conductas seguros en la vía y se dictan otras disposiciones. Congreso de Colombia.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45453>
- Ley 2025 (2020, 23 de julio). Por medio de la cual se establecen lineamientos para la implementación de las escuelas para padres y madres de familia y cuidadores, en las instituciones de educación preescolar, básica y media del país, se deroga la ley 1404 de 2010 y se dictan otras disposiciones. Congreso de Colombia.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=136893>
- Lifeder (2020, 17 de enero). Dimensión social: ser humano, educación, conocimiento, derecho, salud. *Lifeder*. <https://www.lifeder.com/dimension-social/>
- Medina, F. (2022, 12 de enero). Tendencias educativas: Los cambios que se vienen en el modelo educativo. *Crehana*.  
<https://www.crehana.com/co/blog/negocios/tendencias-educativas/>
- Ministerio de Educación Nacional (1998). *Lineamientos curriculares. Preescolar*. Magisterio. [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-339975\\_recurso\\_11.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-339975_recurso_11.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional (2005). Educar para el desarrollo sostenible. *Altablero*. *El periódico de un país que educa y que se educa*, (36).  
<https://www.mineducacion.gov.co/1621/article->

- 90893.html#:~:text=Los%20PRAE%20(ver%20secci%C3%B3n%20Ejemplos,las%20din%C3%A1micas%20naturales%20y%20socioculturales
- Ministerio de Educación Nacional (2011). *La cultura del emprendimiento en los establecimientos educativos. Orientaciones generales*. MEN.  
[https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-307150\\_archivo\\_pdf\\_guia39.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-307150_archivo_pdf_guia39.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional (2013, 27 de diciembre). Condiciones de calidad de la educación inicial. *Mineducación*.  
<https://www.mineducacion.gov.co/primerainfancia/1739/w3-article-177837.html>
- Ministerio de Educación Nacional (2017). *Plan Nacional Decenal de Educación 2016 – 2026: el camino hacia la calidad y la equidad*. MEN.  
[https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-392871\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-392871_recurso_1.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional (2019, 20 de agosto). Educación inicial. *Mineducación*.  
<https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-inicial/>
- Ministerio de Educación Nacional (2020, 14 de enero). La Educación Preescolar se transforma. *Mineducación*.  
<https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Especiales-Prensa/391877:La-Educacion-Preescolar-se-transforma>
- Ministerio de Educación Nacional (2021, 15 de enero). Condiciones de calidad de la educación inicial. *Mineducación*.  
<https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-inicial/Sistema-de-Educacion-Inicial/177837:Condiciones-de-calidad-de-la-educacion-inicial>
- Ministerio de Educación Nacional (2022, 15 de marzo). Sistema educativo colombiano. *Mineducación*. [https://www.mineducacion.gov.co/portal/Preescolar-basica-y-media/Sistema-de-educacion-basica-y-media/233839:Sistema-educativo-colombiano#:~:text=El%20sistema%20educativo%20colombiano%20lo,\)2C%20y%20la%20educaci%C3%B3n%20superior](https://www.mineducacion.gov.co/portal/Preescolar-basica-y-media/Sistema-de-educacion-basica-y-media/233839:Sistema-educativo-colombiano#:~:text=El%20sistema%20educativo%20colombiano%20lo,)2C%20y%20la%20educaci%C3%B3n%20superior)
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2022). *Informe de gestión. Año 2021*. Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales MINTIC.  
[/www.mintic.gov.co/portal/715/articles-198584\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/715/articles-198584_recurso_1.pdf)
- Núñez, L., Llanos, M., Hernández, T., Mejía, D., Heilbron, J., Martín, J., Mendoza, J. y Senior, D. (2017). Competencias emprendedoras en Básica Primaria: Hacia una educación para el emprendimiento. *Pensamiento y gestión*, (43), 150-180.  
<https://www.redalyc.org/journal/646/64653514007/html/#B53>

- O'Connor, K. (2011, 25 de marzo). Personas: The Foundation of a Great User Experience. *UX Magazine*. <https://uxmag.com/articles/personas-the-foundation-of-a-great-user-experience>
- Organización de las Naciones Unidas (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. *UN*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/#:~:text=La%20Asamblea%20General%20de%20la%20ONU%20adopt%C3%B3%20hoy,paz%20universal%20y%20el%20acceso%20a%20la%20justicia>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2004). *Participación de las familias en la educación infantil latinoamericana*. Trineo S.A. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000139030>
- Paternina, J. (2018). El emprendimiento escolar, una estrategia de identificación de talentos excepcionales. *Espacios*, 39(49), 5-13. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n49/a18v39n49p05.pdf>
- Portafolio (2021, 10 de septiembre). Gasto de los hogares siguió la recuperación en agosto. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/gasto-de-los-hogares-colombianos-en-agosto-del-2021-556106>
- Portafolio (2022, 10 de febrero). La Oede estima que el PIB de Colombia crezca 5,5 % en 2022. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/crecimiento-economico-para-colombia-en-el-2022-segun-la-ocde-561590>
- Purenlp (2022). We Are Pure NLP. *Pure NLP*. <https://www.purenlp.com/>
- Red Milenaria (2014, 5 de diciembre). La Esencia de Binah: Inteligencia y Conocimiento. *Red milenaria*. <https://redmilenaria.com/cuaderno-de-cabala/la-esencia-de-binah-inteligencia-y-conocimiento>
- Resolución 2423 (2018, 8 de junio). Por la cual se establecen los parámetros técnicos para la operación de la estrategia Salas Amigas de la Familia Lactante del Entorno Laboral. Ministerio de Salud y Protección Social. <https://safetya.co/normatividad/resolucion-2423-de-2018/>

Resolución 2674 (2013, 22 de julio). Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. Ministerio de Salud y Protección Social.

[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resolución%202674%20de%202013.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resolución%202674%20de%202013.pdf)

Secretaría de Educación del Distrito (2018). *Localidad Teusaquillo. Caracterización del Sector Educativo*. Alcaldía Mayor de Bogotá.

[https://www.educacionbogota.edu.co/portal\\_institucional/sites/default/files/inline-files/13-Perfil\\_caracterizacion\\_localidad\\_Teusaquillo\\_2018.pdf](https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/sites/default/files/inline-files/13-Perfil_caracterizacion_localidad_Teusaquillo_2018.pdf)

Secretaría de Educación del Distrito (2020a). *Informe – boletín estadístico Localidad Teusaquillo 2020*. Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.

Secretaría de Educación del Distrito (2020b). *Caracterización del sector educativo 2019-2020. Teusaquillo*. SED.

[https://www.educacionbogota.edu.co/portal\\_institucional/sites/default/files/2021-03/Informe\\_13\\_Teusaquillo.pdf](https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/sites/default/files/2021-03/Informe_13_Teusaquillo.pdf)

Secretaría Distrital de Integración Social (2017). *Estándares técnicos para la calidad de la educación inicial*. Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.

[https://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2018documentos/28022018\\_estandares\\_tecnicos.pdf](https://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2018documentos/28022018_estandares_tecnicos.pdf)

Secretaría Distrital de Integración Social (2018). Guía de lactancia materna.

[https://sig.sdis.gov.co/images/documentos\\_sig/procesos/prestacion\\_de\\_servicios\\_sociales\\_para\\_la\\_inclusion\\_social/doc\\_aso/4.infancia/20180829\\_gui\\_pss\\_010\\_v0\\_guia\\_tecnica\\_de\\_lactancia\\_materna.docx](https://sig.sdis.gov.co/images/documentos_sig/procesos/prestacion_de_servicios_sociales_para_la_inclusion_social/doc_aso/4.infancia/20180829_gui_pss_010_v0_guia_tecnica_de_lactancia_materna.docx)

Secretaría Distrital de Integración Social (2021). Instructivo implementación virtual de la estrategia Sala Amiga de la Familia Lactante institucional.

[https://sig.sdis.gov.co/images/documentos\\_sig/procesos/prestacion\\_de\\_servicios\\_sociales\\_para\\_la\\_inclusion\\_social/doc\\_aso/4.infancia/20210505\\_ins\\_pss\\_075\\_v0\\_implementacion\\_virtual\\_estrategia\\_safl.docx](https://sig.sdis.gov.co/images/documentos_sig/procesos/prestacion_de_servicios_sociales_para_la_inclusion_social/doc_aso/4.infancia/20210505_ins_pss_075_v0_implementacion_virtual_estrategia_safl.docx)

Secretaría Distrital de Integración Social (2022, 5 de septiembre). Abecé de cómo crear un jardín infantil en Bogotá. SDIS.

<https://www.integracionsocial.gov.co/index.php/noticias/93-noticias-infancia-y-adolescencia/3332-abece-de-como-crear-un-jardin-infantil-en-bogota>

- Secretaría Distrital de Planeación (2020). *Plan de ordenamiento territorial de Bogotá D. C. Proceso de revisión. Documento diagnóstico por localidades. No. 13 Teusaquillo*. SDP. [https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/13-teusaquillo\\_-\\_diagnostico\\_pot\\_2020\\_version\\_2.pdf](https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/13-teusaquillo_-_diagnostico_pot_2020_version_2.pdf)
- Secretaría Distrital de Planeación (2021). Resultados Encuesta Multipropósito. *Secretaría Distrital de Planeación*. <https://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/estudios-macro/encuesta-multi proposito/resultados>
- Semana (2021, 8 de octubre). Por pandemia, más de 22.000 niños y niñas dejaron de recibir educación preescolar en Colombia. *Semana*. <https://www.semana.com/educacion/articulo/por-pandemia-mas-de-22000-ninos-y-ninas-dejaron-de-recibir-educacion-preescolar-en-colombia/202144/>
- Singer, N., Mahmood, E. y ElSaeed, K. (2019). Entrepreneurship Culture in Education Institutions: Future Practices and Aspirations. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(1), 450-460. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7151>
- Superintendencia de Industria y Comercio (2023). Consulta SIPI. *Oficina virtual de propiedad industrial*. <https://sipi.sic.gov.co/sipi/Extra/Default.aspx?sid=638162196060721098>
- Swissinfo (2022, 28 de enero). La inflación mantiene tendencia de alza de los tipos de interés en Colombia *SWI. Swissinfo*. [https://www.swissinfo.ch/spa/colombia-intereses\\_la-inflaci%C3%B3n-mantiene-tendencia-de-alza-de-los-tipos-de-inter%C3%A9s-en-colombia/47303096#:~:text=Colombia%20termin%C3%B3%20el%202021%20con,el%20inicio%20del%20a%C3%B1o%20escolar](https://www.swissinfo.ch/spa/colombia-intereses_la-inflaci%C3%B3n-mantiene-tendencia-de-alza-de-los-tipos-de-inter%C3%A9s-en-colombia/47303096#:~:text=Colombia%20termin%C3%B3%20el%202021%20con,el%20inicio%20del%20a%C3%B1o%20escolar)
- Tekman (2022, 6 de abril). ODS en Infantil con los proyectos de Inspira. Tekman, revolución y aprendizaje. <https://www.tekmaneducation.com/ods-infantil-proyectos-inspira/>

## **12 Anexos**

**12.1 Anexo A. Matriz VRIO**

**12.2 Anexo B. Simulador financiero**

**12.3 Anexo C. Matriz PESTEL**

**12.4 Anexo D. Tabla de jardines**

**12.5 Anexo E. Entrevistas semiestructuradas y respuestas**

**12.6 Anexo F. Encuesta y respuestas estudio piloto de mercado**