
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



PLAN DE NEGOCIOS DE UNA LUDOTECA EN ZAPOPAN JALISCO

TESIS DE MAESTRÍA
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:
ANA LUZ LOPEZ SANTIAGO

ASESORA: MTRA. MARIA DEL PILAR ZERMEÑO TORRES

TLAQUEPAQUE, JAL.

MAYO 2012

AGRADECIMIENTOS

A mis padres (Dres. Pedro y Elsa) que siempre me han apoyado en todos los sentidos para seguir adelante, son mi ejemplo de vida, mi orgullo; gracias por siempre creer en mí, por quererme, por estar todo el tiempo a mi lado, por enseñarme a luchar y esforzarme hasta terminar las metas. Son ellos una razón que me motivó a seguir estudiando, a superarme y terminar mi ciclo de maestría.

A mis hijos (Andrea y Emilio) por darme la fuerza de seguir con el proyecto de Maestría hasta el final, por ser mi inspiración; porque fue pensando en ellos como se fue creando este proyecto, congruente a que fuera un lugar en el que yo misma pudiera confiar y dejar a mis hijos al cuidado de terceros. Gracias mis chamaquitos por existir, y haber despertado mi gusto por divertirme con los niños.

A mi esposo, Héctor, gracias por su paciencia, por su comprensión del tiempo que tuve que dedicar a investigación y clases. Gracias por que estuvo conmigo en esos momentos que quería renunciar y no me dejó hacerlo. Por su apoyo, por sus conocimientos, críticas y opiniones tan valiosas sobre mi proyecto.

Importante también mencionar a personas que me apoyaron en la cuestión académico cuando se nublaba la visión y me era difícil avanzar en esta última etapa de proyecto I y II; especialmente a mi asesora Maestra María del Pilar Zermeño Torres, a la Maestra Blanca Rivera Rosas y a mi amiga desde hace más de 20 años, Lic. Rosa Isabel Arreola.

Por supuesto, sin olvidar a todos los maestros de la maestría en administración del ITESO que aportaron los conocimientos y herramientas necesarias para mi formación académica. Gracias ITESO por la comunidad que

has formado, más que una comunidad, una familia enorme a la que tengo la dicha y fortuna de pertenecer.

Y claro, gracias a Dios por dejarme ser parte de la comunidad-familia del ITESO. Gracias Dios por haberme dado salud y fuerza para cumplir este sueño, por haber puesto en mi vida tanta gente bondadosa que aportaron algo en mi camino, dejando huella en mi formación como persona y como estudiante.

INDICE

AGRADECIMIENTOS	2
INDICE	3
OBJETIVOS DEL PROYECTO	7
INTRODUCCION.....	9
CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL NEGOCIO	
1.1. Ubicación personal.....	12
1.2. Antecedentes.....	12
1.3. Descripción del producto.....	14
1.4. Naturaleza del estudio.....	15
1.5. Justificación.....	16
1.6. Ventaja competitiva.....	18
CAPITULO 2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA	
2.1 Situación de la industria del cuidado de los niños en México	20
2.2. Guarderías y estancias de instituciones gubernamentales	25
2.3. Productos sustitutos.....	26
2.4. Barreras de entrada.....	28
CAPITULO 3. ANALISIS DEL MERCADO	
3.1. Introducción.....	38
3.2. Investigación del mercado profunda: Entrevista.....	39
3.2.1. Resumen cualitativo de las entrevistas.....	40
3.2.2. Conclusión del análisis cualitativo.....	44
3.3. Investigación de mercado: Encuestas.....	45

3.3.1. Resumen del análisis cuantitativo.....	45
3.3.2. Conclusión del análisis de las encuestas	48
3.4. Análisis de mercado	48
3.5. Análisis de la competencia.....	51

CAPITULO 4. DESCRIPCION DEL NEGOCIO

4.1. Introducción.....	59
4.2. Misión.....	59
4.3. Visión.....	59
4.4. Declaración de ética.....	60
4.5. Objetivos.....	60
4.6. Filosofía del negocio.....	61
4.7. Ubicación del negocio.....	61
4.8. Descripción de servicios.....	64
4.8.1 Estimulación temprana.....	65
4.8.2. Imaginación.....	65
4.8.3. Creatividad.....	67
4.8.4. En movimiento.....	68
4.8.5. Funciones.....	69
4.8.6. Área digital.....	69
4.9 Paquetes de servicios.....	71
4.9.1 Cliente frecuente.....	72
4.9.2. Cliente con membresía.....	73
4.9.3. Cliente ocasional.....	73

CAPITULO 5. ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO

5.1.	Organigrama.....	75
5.2.	Definición del puesto y responsabilidades del personal.....	78
5.2.1.	Gerente de ludoteca.....	78
5.2.2.	Recepcionista y atención del cliente.....	82
5.2.3.	Cuidadoras.....	86
5.2.4.	Profesionistas de apoyo	90
5.3.	Plan de mercadotecnia.....	90
5.3.1.	Objetivos de Marketing.....	92
5.3.2.	Cliente objetivo	92
5.3.3.	Estrategia del precio	92
5.3.4.	Estrategia de promoción y venta.....	93

CAPITULO 6. PLAN FINANCIERO

6.1.	Propósito del análisis financiero.....	97
6.2.	Monto de la inversión inicial	98
6.2.1.	Adaptaciones del edificio.....	98
6.2.2.	Mobiliario y equipo	99
6.2.3.	Otros gastos de arranque del negocio	100
6.3.	Pronóstico de ingresos.....	101
6.4.	Presupuesto de gastos operativos	105
6.4.1.	Renta de la finca	105
6.4.2.	Sueldos.....	105
6.4.3.	Telecomunicaciones y energéticos.....	105
6.4.4.	Profesionistas de apoyo	106

6.4.5. Gastos regulares	106
6.4.6. Resumen de gastos operativos	107
6.5. Depreciación.....	107
6.6. Origen de la inversión.....	108
6.7. Estado de resultados	109
6.8. Flujo de efectivo.....	110
6.9. Tasa interna de retorno.....	111
6.10. Tiempo de recuperación de la inversión.....	111
6.11. Punto de equilibrio.....	112
6.12. Plan a futuro.....	112
CONCLUSIONES.....	113
BIBLIOGRAFIA.....	115
ANEXOS.....	118

OBJETIVOS DEL PROYECTO

El objetivo del presente plan de negocios es mostrar un modelo de establecimiento encargado a otorgar servicios del cuidado de los niños un tanto diferente, a los modelos establecidos actualmente en la zona metropolitana, conocidos como guarderías y ludotecas.

La diferencia radica en que no sólo será un lugar donde se guarda niños, sino que será un lugar donde los niños jueguen, y sin darse cuenta, aprendan de su entorno, de su persona, fortalezca su personalidad; en un ambiente cuidadosamente diseñado para salvaguardar su integridad, cumpliendo con las normas establecidas para las guarderías públicas, aun cuando no esté obligada por ley, sino obligada moralmente por el genuino interés y preocupación del bienestar de los niños que acudan a visitar la ludoteca que proponemos.

Este plan de negocios que se presenta se desarrolla con el objetivo de la obtención del grado de Maestro en Administración con especialidad en finanzas. La fase de ejecución y control del plan quedan por el momento en suspenso, pues una vez obtenido el grado de Maestro, se buscará asesoría y apoyo económico en la incubadora de esta misma institución.

Este plan mostrará que este nuevo modelo de negocios de ludoteca, con todo y la inversión en seguridad que implica apegarse a la normatividad mexicana, la inversión en adaptación de la casa a rentar, y renovación constante de juguetes que se ofrecen a los niños que la visiten, puede ser económicamente rentable y atractivo.

Al mismo tiempo que puede ser muy satisfactorio en la parte emocional al aportar un servicio a la sociedad que pretende dejar en cada niño que la visite, una pequeña enseñanza, una inquietud por seguir explorando su entorno sanamente, aprovechando la creatividad e imaginación natural de los niños por descubrir el mundo que está a su alrededor.

INTRODUCCION

Las guarderías que conocemos actualmente en nuestro país surgieron a partir de que la mujer entró en el mundo laboral y que su participación ha seguido en aumento. Los servicios que ofrecen estas guarderías son primordialmente en horarios matutinos o hasta medias tardes, tienen estricto control para dejar entrar sólo a niños sanos, basta la mínima sospecha de una gripe o tos para que el menor sea devuelto a su casa.

Es un gran apoyo para las madres trabajadoras, que tienen en el mismo horario laboral de la guardería, pero normalmente, el horario laboral de la mujer es mayor o diferente del que ofrecen estas instituciones.

Además, hay madres que no necesariamente son activas económicamente, que quisieran estudiar, practicar deporte, o que simplemente les gustaría que sus hijos convivieran con otros niños en un lugar seguro. Necesidades que no son cubiertas por las guarderías institucionales pues sólo están dirigidas a sus agremiados.

Las Ludotecas, pueden ser la solución de las necesidades expuestas anteriormente pues son creadas para el cuidado de los niños, son espacios especialmente diseñados para que el niño juegue y a través del juego aprenda. Puede tener horarios más extendidos, ser más flexible en el cuidado de los niños que tengan una enfermedad leve.

Las Ludotecas fueron creadas en Estados Unidos y han sido gratamente aceptadas como modelo de negocio en países europeos, a consecuencia de la disminución de la tasa de natalidad, reducción de espacios públicos donde puedan jugar los niños y por las jornadas laborales cada vez más exigentes

En nuestro país es un negocio relativamente nuevo pues la Asociación Mexicana de Ludotecas y ludotecarios cuenta con apenas 14 años de antigüedad. Sin embargo está tomando mucha fuerza en la ciudad de México por las mismas razones que han sido aceptadas en países Europeos y además, porque en la ciudad de México el recorrido de la distancia entre el trabajo y hogar, hace un factor extra para necesitar apoyo en el cuidado de los niños.

Esta ludoteca además de ofrecer un servicio de cuidado de los niños en condiciones más flexibles en cuanto al horario y aceptación de niños levemente enfermos, cumpliendo con los términos de seguridad de las guarderías institucionales, tiene la intención de ofrecer a los padres de familia un servicio de trato amable, cálido. Más que un simple lugar donde guarden a sus niños, se trata de un lugar donde sus niños se divertirán y aprenderán a través del juego.

PLANTEAMIENTO DEL NEGOCIO

1.1 Ubicación personal

La propuesta de una Ludoteca surge de una inquietud personal: una vez que llegaron mis hijos a mi vida caí en cuenta de la gran responsabilidad y regalo que me había otorgado la vida.

Ha sido todo un proceso para encaminarlos por donde creo es correcto, he necesitado mucho apoyo pues todavía sigo trabajando y he sido muy afortunada porque son mis padres mi principal o prácticamente único apoyo para cuidarlos cuando están fuera de la escuela.

Menciono que soy muy afortunada porque muchas amistades han dejado de trabajar, de salir, de hacer deporte, o de estudiar porque no cuentan con el apoyo de un familiar y no se atreven a dejar a sus hijos con un extraño.

Compañeras de trabajo que viven contra reloj para poder ir por sus hijos a las guarderías ya que la mayoría cierra a las 16 horas, o que viven con angustia de donde dejar a sus hijos porque tienen una gripa simple y en las guarderías no los aceptan.

La intención del proyecto es posicionarnos como aliados de las familias, al crear la opción personalizada más confiable y segura para el cuidado de los pequeños.

1.2 Antecedentes

Con el crecimiento de la participación de la mujer en el mundo laboral, también han crecido y se han institucionalizado los centros de cuidados de infantes, en su mayoría son llamados “guarderías”; llegando a ser incluidas como parte de los servicios sociales exclusivos para sus integrantes del seguro social (IMSS) y Petróleos

Mexicanos (PEMEX) en 1946; y en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) desde 1959 para las trabajadoras del estado.

Los horarios que se ofrecen por estas instituciones son prácticamente matutinos y con altas exigencias para controlar que no se contagien entre sí los niños de gripa o tos, situación que altera el ritmo de las madres trabajadoras cuando tienen jornadas de tiempo completo o cuando no les aceptan a sus niños por tener síntomas de alguna enfermedad por pequeña que está pueda parecer.

Además, si bien estas instituciones se crearon en función de apoyar a las madres trabajadoras, no resuelve la inquietud de las madres que pretenden hacer algo extra en su tiempo no laboral: que quieran estudiar, tener vida social, practicar un deporte o que son amas de casa o profesionistas independientes, que no pertenecen a alguna institución con servicios de guardería y desean que sus niños convivan con otros niños en un lugar seguro y más que estar guardados, que los niños sean guiados por personas capacitadas en sacar provecho del juego.

El estudio de mercado realizado para este proyecto, arroja que las opciones que no son institución pública para el cuidado de los pequeños son las abuelas en primer lugar, algún otro familiar, ludotecas, personal del aseo, y en menor escala maestras ya conocidas de las escuelas a las que asisten los hijos.

Las Ludotecas, que también son una opción para el cuidado de los niños en nuestra ciudad, son espacios especialmente diseñados para que el niño juegue y a través del juego aprenda.

Las ludotecas, en otros países, como España, Estados Unidos han crecido con fuerza y cuentan casi con 3 décadas de historia.¹ En México, la Asociación Mexicana de Ludotecas y Ludotecarios², fue creada a penas hace 14 años, cuando iniciaron las primeras Ludotecas en nuestro país, debido a la reducción de espacios para que los niños jueguen en la calle o parques en la ciudad de México, por los horarios laborales que ambos padres deben cumplir y también a la disminución de hijos por familia, compañeros naturales de juego.

1.3 Descripción del producto

La palabra Ludoteca tiene su raíz etimológica del latín “ludus” que significa juego, juguete y de “théke” que significa caja.

Se trata de un lugar dedicado al cuidado y recreación de niños pequeños, desde los 2 a los 12 años de edad, a cargo de una persona capacitada y experimentada en el cuidado de niños, teniendo como máximo por cada asistente 5 niños a su cargo. Para que el niño se sienta que está en un ambiente familiar, al cuidado de alguien que tiene interés en hacerlo feliz durante su estancia.

Como si estuvieran atendidos en una casa familiar, pues se pretende proporcionar un espacio cariñoso, cálido y en un ambiente relajado para ayudar al aprendizaje y crecimiento emocional y físico del niño, con diversas opciones a elegir para su entretenimiento, enfocándonos a:

- Crear conciencia del cuidado de su medio ambiente.

¹ <http://www.noubarris.net/laguineu/ludotecasesp.htm>

² <http://www.amexlud.com>

- Autoconciencia de sí mismos.
- Mejora de su destreza motriz fina.
- Alimentación de sentido del arte.
- Activación de su imaginación

El servicio se diferencia de las clásicas guarderías en que no sólo se guarda a los niños, sino que se ofrecen talleres para estimular los sentidos, refuerzan su personalidad e imaginación a través de canalizar su atención a juegos y actividades libres pero enfocadas, haciéndolo más interesante para el menor.

Con el juego, el niño también tiene aprendizaje, en las ludotecas se da el aprendizaje libre de tensiones, expectativas y de exigencias porque no se ven las clásicas estructuras educativas de las escuelas, de las matemáticas y libros de texto, pero sí juegos que tenga provecho en su persona, en su mente, en su parte emocional.

Aunque, si así lo requiere, se les puede también a ayudar a terminar su tarea escolar.

Respecto al horario, es más amplio en la parte vespertina, pues se pretende ofertar un servicio con esquema diferente al de las guarderías tradicionales; lo que da oportunidad a la mamá del niño a que termine su jornada de trabajo o realice las actividades que necesite, con la tranquilidad de que su niño se encuentra en un lugar seguro, de confianza, y sobre todo, un lugar que al niño le resulta agradable visitar.

1.4 Naturaleza del estudio

La opción para desarrollar esta propuesta es un plan de negocios que plasmará los conocimientos adquiridos durante la maestría en administración.

La maestría me proporcionó los andamios o herramientas para poder desarrollar el planteamiento actual del plan de negocios. Con lo aprendido durante esta maestría pude desarrollar una visión estratégica para que el negocio tenga éxito pues se revisaron varias opciones para el cuidado de los niños que siempre fue el tema elegido, hasta encontrar la más óptima a ofrecer a los clientes.

Así mismo, la maestría me proporcionó los conocimientos para entender el valor de la gente que está involucrada en dar el servicio en el negocio propuesto, dando valor que se merece al empleado como socio del negocio, buscar su motivación pues terminará siendo parte importante del servicio que se ofrecerá. Los empleados de servicio son la imagen de la empresa.

La maestría también desarrollo competencias y habilidades de investigación, ya que un alumno egresado debe ser capaz de tener fundamentos necesarios antes de poner un negocio, así evita basarse en la intuición, corre menos riesgos.

El alcance de este trabajo se limita a la elaboración del plan estratégico de negocio, cubriendo el análisis e investigación de las áreas financieras, operativas, de mercado y de recursos humanos; sin llegar a su implementación.

1.5 Justificación

De acuerdo a las encuestas de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en su CENSO ECONOMICO 2010, en Jalisco, en las poblaciones mayores a un millón

de habitantes como es el caso de la zona metropolitana de Guadalajara, la población económicamente activa se compone en un 44.30% de mujeres.³

Esto lleva consigo un beneficio económico a las familias pero a la vez, la problemática del cuidado de los niños pequeños durante las jornadas de trabajo de los padres de familia, si no cuentan con el apoyo de un familiar, desde nacidos hasta los 12 años. Ya que la tasa de natalidad sigue siendo incremental en el rango de edades de las mujeres económicamente activas (1.7 hijos).⁴

Así mismo la competitividad mundial ha vuelto los horarios de trabajo más demandantes. Algunas empresas han encontrado el beneficio de laborar 24 horas al día pero todos estos cambios en los factores sociales y económicos no han sido actualizados en materia de seguridad social.

Por todos estos aspectos, considero relevante este negocio, ya que se trata de un lugar que proporciona a las mujeres que tienen hijos pequeños, la opción de dejar a sus hijos en manos capacitadas, que estarán bien cuidados no sólo guardados, guiados a desarrollar su personalidad a través del juego; que pretende ser el mejor aliado de la familia para que pueda seguir realizando sus actividades profesionales o no, con tranquilidad.

³ INEGI, 2010, CENSO DE POBLACION Y VIVIENDA 2010, Tasas específicas de participación económica por tamaño de localidad y grupos quinquenales de edad según sexo, según entidad federativa, filtrado por tamaño de localidad 08.6B Municipal filtros 14.

⁴ INEGI, 2010, CONTEO DE POBLACION Y VIVIENDA 2010, Promedio de hijos nacidos vivos de las mujeres de 15 a 49 años por grupos de edad, hoja 13

1.6 Ventaja competitiva

La mayor parte de las ludotecas se encuentran en la zona metropolitana de Guadalajara, y por ser un lugar socioeconómicamente alto se eligió la colonia “La Estancia” para la ubicación del negocio.

La diferencia en cuanto al contenido del presente proyecto comparado con las ludotecas ya existentes es que realmente será una zona para juego dirigido, y convivencia libre y sanamente con otros niños.

Habrán talleres ecología y reciclado, de yoga, motricidad fina y gruesa, entre otros, para hacer más conscientes a los niños del cuidado de su cuerpo, su mundo que le rodea, cómo aprovechar la basura en beneficio propio y del planeta. No sólo será un lugar para guardar niños, sino que los niños saldrán de nuestro negocio con alguna experiencia que fortalecerá su personalidad, su conciencia acerca de su entorno y de sus sentidos.

En cuanto al horario, es hacerlo extensivo en la tarde, empezando desde las 11 de la mañana hasta las 8 de la noche, que comparado con las guarderías institucionales por lo menos son 4 horas más en el turno vespertino, lo que ofrece a los padres la tranquilidad en cuanto al cuidado de sus hijos requieren.

Se instalará el servicio de circuito cerrado para que en forma remota los padres puedan estar al pendiente de las actividades que realicen los menores durante su estancia en la ludoteca.

El mensaje más importante que se quiere enviar al cliente es que este es un proyecto genuinamente dirigido al bienestar del niño con el objetivo de convertirnos en aliados de la familia al ofrecer cuidados personalizados confiables y seguros.

ANALISIS DE LA INDUSTRIA

2.1 Situación de la industria del cuidado de los niños en México

De acuerdo a las encuestas de INEGI en su CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 2010, en Jalisco, 38% de las mujeres mayores de 12 años son económicamente activas. En específico la zona que nos interesa para análisis:

- Zapopan del total de mujeres mayores de 12 años, 218,298 de ellas son económicamente activas, representando 35% del total.
- En Guadalajara, 275,340 mujeres mayores de 12 años son económicamente activas, representando 44% del total registrado en el censo.¹

De acuerdo a este mismo censo, la tasa de natalidad sigue siendo incremental, ya que las mujeres en Jalisco tienen en promedio 2.38 hijos y en las zonas de Zapopan y Guadalajara también, como se muestra en la siguiente tabla:²

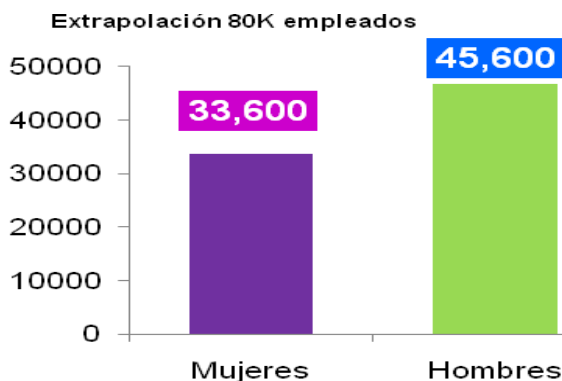
	Total	Económicamente activas	No económicamente activas
Jalisco	2.38	1.84	2.70
Zapopan	2.04	1.72	2.28
Guadalajara	2.20	1.70	2.59

¹ INEGI, 2010, CENSO DE POBLACION Y VIVIENDA 2010, Tasas específicas de participación económica de mujeres mayores de 12 años, según entidad federativa.

² INEGI, 2010, CONTEO DE POBLACION Y VIVIENDA 2010, Promedio de hijos nacidos vivos de las mujeres de 15 a 49 años por grupos de edad

Esto lleva consigo un beneficio económico a las familias pues es mayor el aporte monetario por familia, pero a la vez surge la problemática del cuidado de los niños pequeños durante las jornadas de trabajo de los padres de familia, desde nacidos hasta los 12 años.

Datos más concretos, la Cámara Nacional de la Industria Electrónica, de Telecomunicaciones y Tecnologías (CANIETI) aplicó encuestas a los empleados de varias empresas de Jalisco durante 2010; con la finalidad de conocer el entorno de la mujer en las empresas que pertenecen a esta organización y sus posibilidades de crecimiento, balance personal/profesional y permanencia. Se obtuvieron estos resultados:³

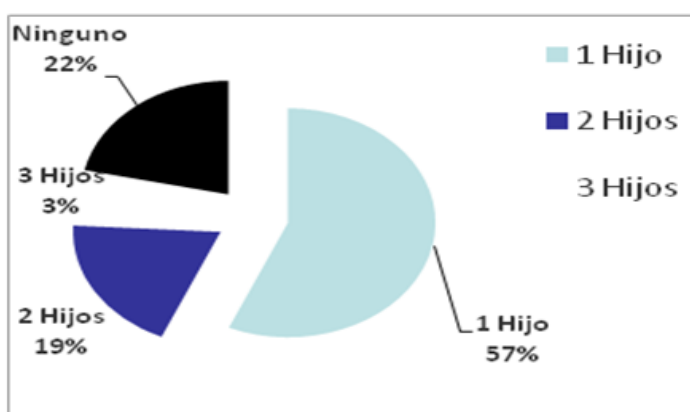


Gráfica 1 CANIETI, encuesta realizada en el Segundo semestre del 2010

La muestra de 80 mil empleados concuerda en proporciones con el INEGI, es decir, con el porcentaje de fuerza laboral de la mujer.

³ CANIETI: CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA ELECTRONICA , DE TELECOMUNICACIONES Y TECNOLOGIAS; 2010, Encuesta aplicada en Jalisco a empresas pertenecientes a esta organización: Technicolor, Jabil, Freescale, Flextronics, IBM

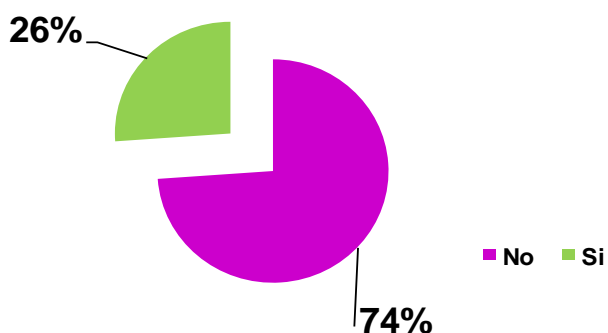
Personal con hijos entre 42 DIAS y 4 AÑOS



Gráfica 2 CANIETI, encuesta realizada en el Segundo semestre del 2010

El 78% de esa muestra tiene hijos pequeños, menores de 4 años. El otro 22% no especifica si tiene hijos mayores de esa edad o si no tiene.

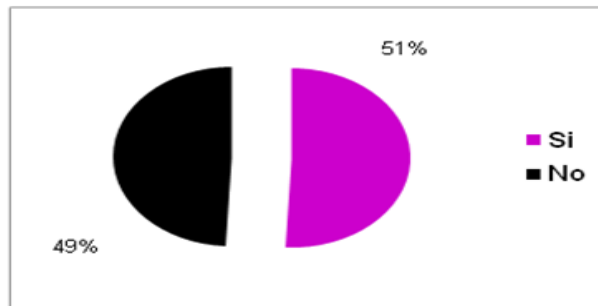
Uso de Estancias infantiles



Gráfica 3 CANIETI, encuesta realizada en el Segundo semestre del 2010

El 26% de la muestra tiene hijos en estancias infantiles, sin especificar si tienen costo o no. El otro 74% de la muestra con hijos pequeños no tiene a los niños en estancia, pero no especifica quien es el apoyo para el cuidado de ellos.

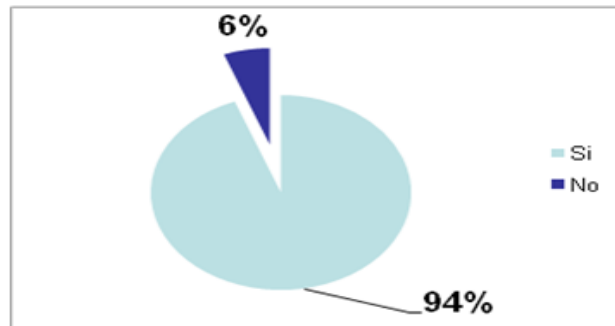
¿Cumple este horario con tus necesidades?



Gráfica 4 CANIETI, encuesta realizada en el Segundo semestre del 2010

Esta pregunta es clave para el propósito del negocio, ya que 49% de la muestra menciona que las estancias tienen horarios que no cumplen con sus necesidades

¿Estas dispuesto a pagar por servicio extra en guardería (programa educativo, inglés, computación)?



Gráfica 5 CANIETI, encuesta realizada en el Segundo semestre del 2010

Además que la gran mayoría, 94% está dispuesto a pagar por servicios extras en guarderías.

De acuerdo a los resultados del INEGI, en sus datos de regiones socioeconómicas del 2000⁴, se fortalece la última respuesta de la encuesta anterior: En Jalisco, en su zona metropolitana de Guadalajara, se encuentran los estratos económicos más altos de la escala de este instituto, es decir, es población capaz de pagar por un servicio particular extra al que ofrecen las instituciones públicas.

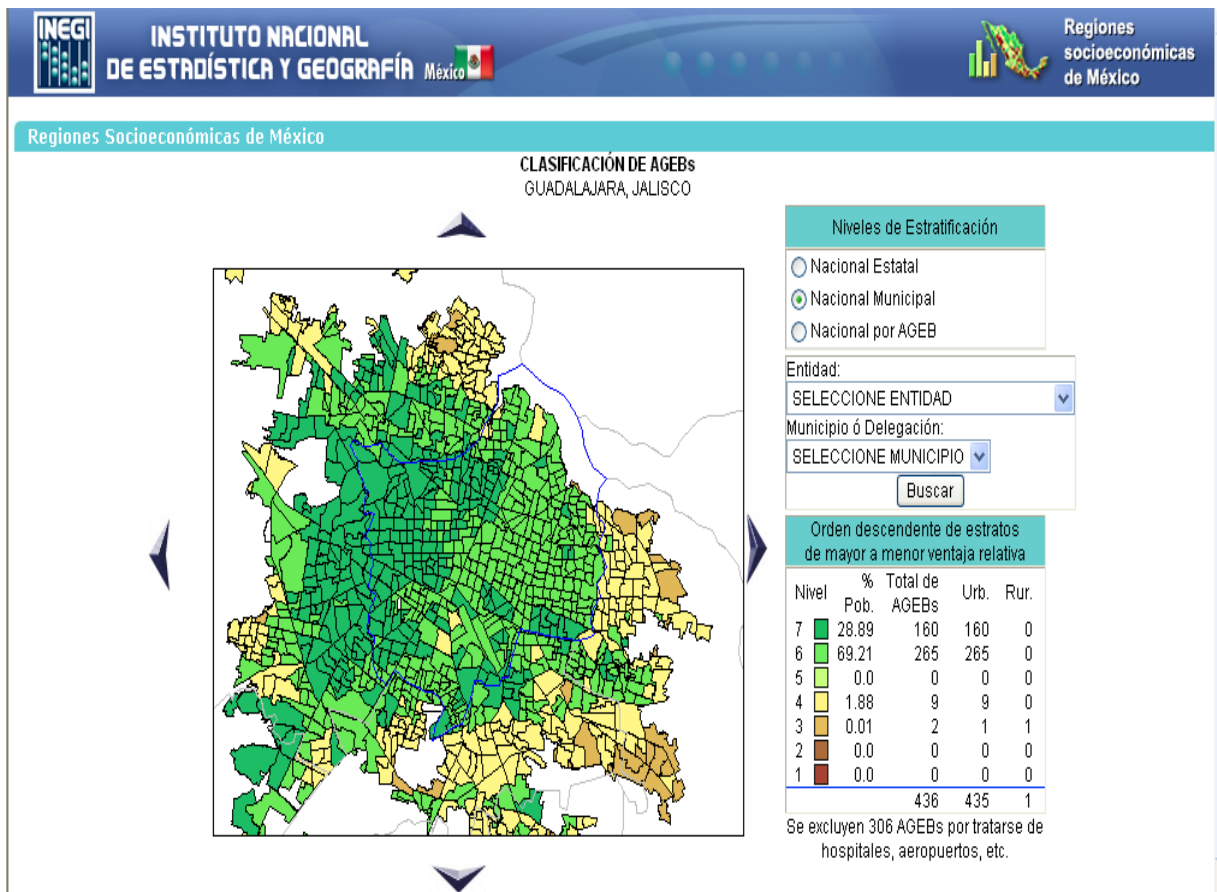


Imagen 1 Del INEGI, estratos socioeconómicos de la zona metropolitana de Guadalajara, Jalisco, obtenida el 4 de febrero del 2012

⁴ INEGI, 2000, REGIONES SOCIOECONOMICAS DE MEXICO, Por municipio, Zona metropolitana de Guadalajara.

2.2 Guarderías y estancias de instituciones gubernamentales

Algunas empresas han encontrado el beneficio de laborar 24 horas al día pero todos estos cambios en los factores sociales y económicos no han sido actualizados en materia de seguridad social. Esto quedó claro en la pregunta “¿Cumple este horario con sus necesidades?” de la encuesta que se mostró en el apartado anterior.

Es el caso del cuidado de los pequeños hijos de las madres trabajadoras, quienes muchas veces tienen la suerte de contar con familiares que las apoyen pero en otros casos no es así y acuden guarderías de instituciones gubernamentales:

Guarderías del IMSS: limita el servicio de guardería solo para turnos de 7hrs a 16 hrs en la mayoría de ellas.⁵ La demanda es tal, que se encuentran saturadas para ofrecer sus servicios, pudiendo estar en lista de espera por 2 meses. Además el servicio es sólo para las madres trabajadoras afiliadas al instituto.

DIF Jalisco: Son sólo 10 en Jalisco y dan preferencia a personas de bajos recursos. Sus políticas de operación los horarios de operación de 7hrs a 17hrs, pero también fija como máximo de atención a cada niño de 10 horas.⁶

SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL (SEDESOL): Sus programas no mencionan rangos de horarios de operación pero sí que los beneficiarios deban ser personas con bajos recursos, hasta 3 SMGZ de ingreso diario y sin seguridad social. Se hicieron diversas llamadas a la organización para consultar

⁵ Ley del seguro social, 2010, Art 201

⁶ DIF JALISCO, *Programa asistencial de Desarrollo Infantirl (CADI's)*, 2011, Art. 16

la factibilidad de que mantuvieran sus horarios vespertinos extendidos, pero la respuesta fue que debe ser en horarios que coincidan con los inspectores de este organismo. Es decir, similar a las dos anteriores.

Además, sin estar registradas muchas mujeres como económicamente activas, realizan labores que requieren su atención fuera de casa: eventos sociales, congresos, estudios, activistas ecológicas, urbanistas, labores altruistas, deportivas etc. Incluso siendo económicamente activas, como empresarias o profesionistas independientes, no cuentan con los beneficios gubernamentales.

Acuden a sustitutos como pueden ser familiares, conocidos, vecinos o llaman a una enfermera en el mejor de los casos, o dejarlos con la servidumbre que no tiene preparación para el cuidado y estimulación de un pequeño. También contratan servicios de guardería particular pero no siempre tienen la preparación para recrear y alimentar la imaginación de los niños, y muchas veces, sólo se encarga del cuidado físico del niño.

2.3 Productos sustitutos

Familiares:

Se realizaron algunas entrevistas con personas conocidas que tienen hijos. Si bien es de las primeras opciones para cuidado de los niños, y que la opinión generalizada cuando tienen apoyo de la familia es que están satisfechos, hay ciertas desventajas contra otras opciones:

- Que el niño se aburre porque esta sólo con adultos,

- Que la disposición para apoyo de los niños no siempre coincide con las actividades de las mamás.
- Que es más difícil opinar para dirigir el cuidado de los niños porque muchas veces es un apoyo sin remuneración.

Personal de servicio de limpieza:

Cuentan con la confianza de las mamás porque son regularmente gente conocida y que ha trabajado para la familia, sin embargo no cuentan con las bases del cuidado de los niños al no respaldarse con la preparación académica o con capacitación en primeros auxilios y en recreación y estimulación de los niños. Son personas que tiene experiencia de dos o tres niños familiares propios, instrucción intuitiva.

El costo por hora de estas personas es de aproximadamente \$30 pesos por hora y tienen establecidos sus horarios. Fuera de sus horarios (normalmente diurnos) no atienden a los pequeños.

Enfermeras o especialistas:

Cuando se acude al servicio de las personas con especialidad al cuidado de los menores o preparación académica en primeros auxilios el costo es significativamente mayor \$85 pesos/hora en el caso de la enfermera y en el caso de una maestra de Kinder \$80 pesos/hora pero sujeto a disposición de estas personas. Acuden en horarios atípicos.

Guarderías privadas:

Se revisaron 2 de ellas, los costos rondan en 2,500 mensuales tiempo completo. Cuentan con extintor, muchos juguetes y zonas para que los niños se entretengan.

En uno de los casos fue decepcionante porque había un clavo a la altura de la espalda de un niño de 3 años (mi hijo) que el adulto no lo percibe, pero fue el niño el que lo descubrió al rasparse su piel con el clavo.

Las paredes no cumplían con requerimientos de seguridad al contar con enjarres rugosos. Y la capacitación de la persona que da informes no fue la más adecuada, ante preguntas de su servidora, dudaba o no sabía que contestar. Otro detalle es que abrieron la puerta sin antes ver quien era la persona que tocaba, dando acceso a toda la casa.

Tienen la ventaja de que son menos niños que en instituciones gubernamentales. La desventaja es que no tienen inspección de parte de las autoridades, pero que no ponen esfuerzo por parecerse un poco más a las estancias/guarderías que sí inspeccionan.

2.4 Barreras de entrada

Tratándose de un negocio con intención de proveer un servicio tan delicado como es el cuidado de los niños, se debe poner mucha atención en el tema de cumplir los estándares de seguridad que exige el estado. Esto puede representar un desembolso fuerte al principio, pero es muy justificado al tratarse de la seguridad e integridad de los pequeños, y tomando en cuenta experiencias pasadas en guarderías que supuestamente estarían cumpliendo las normas de seguridad: como el caso de la Guardería ABC.

Además de la seguridad hay otro factor que puede influir para que el retorno de la inversión no sea cuestión de meses: la confianza de los padres. Es un tema no fácil de ganar y mantener, y este negocio debe estar preparado para ser constante, coherente, cuidando los detalles, escuchar al cliente, retroalimentarse de las críticas y continuamente anticipándose a las necesidades, siendo proactivo para solucionar situaciones especiales que se presenten.

Por lo anterior, debemos estar preparados para mantener el negocio trabajando con capital propio o financiamiento durante un par de años en promedio. Debemos ser constantes y cuidando especialmente la atención del cliente para ver los frutos del trabajo, cuando demostremos al cliente que somos un servicio diferente a las guarderías tradicionales y que somos lo suficientemente dignos de otorgarnos la su confianza para ayudarles a cuidar y entretener a los pequeños.

Normatividad: Requerimientos de Seguridad

La Norma Oficial Mexicana NOM-032-SSA3-2010, promovido por la Secretaría de Salubridad durante 2009 y publicada como definitiva en 2010, menciona que es aplicable a todos los establecimientos “públicos y privados cualquiera que sea su denominación y régimen jurídico, que presten servicios de asistencia social a niños, niñas y adolescentes en situaciones de vulnerabilidad”.⁷

Si bien una Ludoteca, no es un sitio de asistencia social a personas con situación de vulnerabilidad, es muy conveniente apearse lo más cercanamente posible a las

⁷ <http://www.dof.gob.mx>

normas de seguridad, aún cuando no haya inspección de parte de la autoridad regularmente. Sobre todo por los siniestros que han ocurrido en guarderías, incluso reguladas por esta norma: Guardería ABC del IMSS en Sonora.

Las recomendaciones de esta norma son en forma general:

- Botiquín de primeros auxilios
- Expediente administrativo de los niños
- Manuales de operación y procedimientos
- Reglamento interno
- Programa de Trabajo
- Programa nutricional
- Aviso de funcionamiento y nombre del responsable
- Áreas físicas con dimensiones suficientes acordes a los servicios que presta
- Áreas con distribución física y funcional
- Área física para llevar a cabo actividades administrativas, de recepción y un vestíbulo, de acuerdo a la capacidad del Establecimiento o Espacio
- Area de alimentación
- Área común para el desarrollo de actividades físicas
- Sala de atención con cunas o colchonetas, mesas y sillas infantiles, muebles de guarda y material didáctico o lúdico, de acuerdo al modelo de atención
- Sanitarios
- Contar con ventilación adecuada que permita la circulación del aire y evite temperaturas extremas

- Contar con iluminación natural y artificial
- Acabados lisos, de preferencia con materiales existentes en la región
- En pisos interiores en todas las áreas, deben emplearse materiales resistentes, seguros y de fácil limpieza y desinfección
- En pisos exteriores, se deben emplear materiales resistentes naturales o artificiales;
- Seguridad, deberán cumplir lo dispuesto por la Ley General de Protección Civil, sin perjuicio de lo que dispongan otras disposiciones aplicables en la materia.

En materia de seguridad, la presente norma clasifica por cantidad de personas que se están atendiendo el tipo de establecimiento para establecer las medidas de seguridad general, preventiva y de protección en referencia a:

1. Factores básicos del fuego: identificación, manejo, limpieza.
2. Instalaciones y equipos de protección contra incendios: detectores de humo, rutas de evacuación, capacitación, extintores, señalización.
3. Materiales de construcción del edificio: salida de emergencia, reparación de deterioros.
4. Evacuación de los ocupantes del establecimiento o espacio.
5. Organización del personal.
6. Entorno del establecimiento
7. Áreas interiores y exteriores del edificio
8. Mobiliario del establecimiento

Costo de inversión

Medio-alto, de acuerdo a experiencias publicadas en revistas especializadas en emprendedores, el monto de la inversión inicial para establecer una guardería, algo similar a los que se está pensando es de \$400,000 a \$600,000 pesos.⁸ Básicamente para instalación costo de mantenimiento los primeros 2 años aproximadamente, tiempo estimado para fortalecer el negocio, y sobre todo, para ganar la confianza de los padres de familia y de los niños.

Confianza

Es la barrera más alta de alcanzar, por su complejidad en adquirirla, conservarla y lo frágil que puede ser romperla. Después de investigar el significado de confianza con diferentes autores, se exponen las siguientes conclusiones para definirla:

Se trata de una emoción exclusivamente humana, derivada de juicios relacionados de acciones determinadas. Es decir, una acción deriva en las personas en un juicio de acuerdo a sus valores propios, ese juicio puede causarle una emoción que incidirá en su nivel de confianza o desconfianza.⁹

Al hablar de que es una emoción que deriva de acciones, nos referimos a que es una emoción dinámica, que en el presente unas acciones pueden generar confianza y

⁸ Reyes Mariela, "Empresas para niños", *Entrepreneur*, Ciudad de México, Vol. 9, núm. 5, Mayo 2001, pp 60-64

⁹ Cf Solomon Robert y Flores Fernando, *Building trust in business, politics, relationships, and life*, Oxford University Press, New York, 2003

en otro contexto esas mismas acciones pueden no generar el mismo grado de confianza.

Es decir, una vez ganada la confianza, es importante seguir en contacto con la persona que nos la otorga para conocer los puntos de mejora que pueda ver en nosotros, algo parecido a la brecha de comunicación cliente-proveedor.

Encontramos la clasificación de confianza en confianza básica, simple, ciega y verdadera; se explican a continuación:

La básica es la innata, la que no se analiza o no se tiene experiencia previa para decidir si se confía o no. Es aquella que observamos en los bebés que van al consultorio médico sin protestar, pero al ir adquiriendo noción de su ubicación y consecuencias, desconfían de lo que pueda suceder.¹⁰

La llamada simple es la que ya se tiene voluntad y experiencia aunque no necesariamente se tiene conciencia de estar otorgando confianza, es tal como caminar en la calle durante el día, convivir con extraños en un centro comercial, navegar por internet. Se sabe de las consecuencias que pudiera tenerse al realizar estas acciones pero aún así se llevan a cabo con tranquilidad.¹¹

La ciega es que parece tonta, niega que pudiera haber desconfianza en el mínimo grado, son las guiadas por el corazón y no oye ni ve razones. Es aquella que se tiene una doctora que no quiere diagnosticar una enfermedad terminal a un ser querido aún cuando tiene todos los síntomas o estudios que lo demuestran.¹²

¹⁰ Ibid pp.37-40

¹¹ Ibid pp. 59-64

¹² Cf ibid pp. 64-68

Y por último, la verdadera confianza es la consciente, la analizada, que se ha decidido otorgar en vista de que se ha evaluado los beneficios de confiar contra los de no hacerlo. Es aquella que sabiendo que pudiera haber la opción de ser traicionada, se ha aprendido a medir el riesgo en base a las habilidades emocionales adquiridas por las experiencias vividas.¹³

“La persona que confía es capaz de formar relaciones íntimas y navegar en su camino a un mundo donde la mayoría de las personas son merecedoras de confianza y confiados; tiene límites”.¹⁴

“Confiar es una decisión o secuencia de decisiones que abren el mundo para nosotros, construye y profundiza nuestras relaciones y crea nuevas posibilidades, incluso ‘nuevos mundos’”.¹⁵

“Confianza es un fenómeno emocional que no tiene que ver con la sabiduría ni con el entendimiento, sino con la intuición y sentimiento puro”.¹⁶

Es una emoción que proviene de una decisión consciente, de un compromiso, implica elección. En la confianza desaparece el miedo, significa una disminución del sentimiento de vulnerabilidad ante algo. Reductor de la incertidumbre y de la complejidad. Es un motor para avanzar, porque sentimos dominio de nuestras competencias para seguir adelante, para inventar, crear: Motor de movimiento.

¹³ Cf Ibid pp. 90-102

¹⁴ Ibid p.78

¹⁵ Ibid, p. 87

¹⁶ Ibid, p 105

Desconfianza por el contrario, es una acción de conservación, acción de no acción porque no sentimos el dominio de nuestras competencias.

Para el caso de las empresas, la calidad de sus productos y servicios es un elemento importante que inducirá en la confianza que les tengan en ella y la solidez de la relación con sus clientes.

Destacando la aportación de Echeverría (2003), menciona que “la confianza es el fundamento de toda relación social que no esté sustentada en la fuerza [...] este es un elemento básico, el que hace de ‘cemento en la relación’[...]. Cuando hay confianza nos sentimos más seguros, más protegidos, menos vulnerables”¹⁷

CONFIANZA	DESCONFIANZA
Cooperación	Competencia
Normas claras	Opacidad
Respeto	Corrupción
Protección a la propiedad privada	Arbitrariedad en uso de propiedad
Dinero	Pobreza
Información / conocimiento	Ignorancia / nuevo en el campo
Solidaridad / amor mutuo	Indiferencia por el otro
Valores compartidos	Valores encontrados

¹⁷ Echeverría Rafael, *La empresa emergente*, Ediciones Granica, Argentina, 2003

<p>Sentido de trascendencia: religión, destino, fe, espíritu</p>	
--	--

Tabla 1 Creación propia basado en el libro de Echeverría Rafael, La empresa emergente

Echeverría describe ampliamente los componentes que generan confianza en el trato de las personas en su obra, en general se resume en el cuadro anterior.

Las culturas de las organizaciones sociales generan los mecanismos para alcanzar los niveles de confianza a través de estos componentes. ¹⁸

Por lo que aterrizando esta teoría en el plan estratégico de negocio, se tendrá que dar un servicio con normas muy claras, ser totalmente transparente hacia el cliente para que se sienta con el conocimiento necesario que le ayude a decidir en depositar la confianza en nuestra empresa, resaltando que el servicio se trata de la protección de su ser querido y mostrando una solidaridad, cooperación en la búsqueda de la mejor elección.

¹⁸ Cf ibid pp.123-142

ANALISIS DE MERCADO

3.1 Introducción

“Cuando quien escucha lo que otro dice y considera que su discurso público es incongruente con lo que se está diciendo a sí mismo en su conversación privada, muy posiblemente desarrollará un problema de confianza hacia quien está hablando.[...] Estoy promoviendo que no le asignen valor a mi palabra. [...] Se trata de dominio de la sinceridad”.¹

Como se comentó en el capítulo anterior, una ludoteca es un negocio de servicios, es decir, se está ofreciendo un producto intangible, algo que no es palpable, no está a la vista, no se puede medir contra un estándar, pues los servicios se caracterizan por ser heterogéneos, ya que está en función a respuestas y contestaciones humanas, en el ambiente, humor, situaciones externas lo que influyen en el cliente para que determine si el servicio es el adecuado: El cliente valora en base a sus expectativas, experiencias y valores si el servicio es digno para depositar su confianza.

La sinceridad y congruencia en las acciones y la genuina preocupación por el bienestar del niño son las armas que ayudarán a ofrecer a través de este servicio, tranquilidad mental de los padres al saber que sus hijos estarán en buenas manos, atendidos en un ambiente cálido, amistoso y relajado.

¹ Echeverría Rafael, *La Empresa Emergente*, Ediciones Granica, Argentina, 2003, pp 147-148

Uno de los mecanismos para alcanzar esa confianza es estrechar la distancia de la brecha del cliente, es decir entre el servicio esperado y el servicio que percibiría al decidir utilizar el servicio ofrecido.²

Escuchar al cliente, conocer sus expectativas acerca de lo que es para ellos un servicio de calidad en cuanto al cuidado de los niños; para ello se recomienda “usarse diversas técnicas que incluyan una variedad de enfoques tradicionales de investigación, entre ellas: entrevistas al cliente, encuestas”.³

Y fue esta necesidad de conocer las expectativas de los clientes hacia las personas que cuidan a sus hijos, la razón por la que se realizaron varias entrevistas cara a cara a madres de clase media con niños pequeños. Con el resultado de estas entrevistas se generó una encuesta y se realizó una encuesta a un muestreo de 130 madres de familia.

3.2 Investigación de mercado profunda: Entrevista

Se realizaron 10 entrevistas guiadas a madres de familia de edades entre los 29 a 39 años, todas ellas profesionistas y 70% de ellas ejercen en forma independiente o van a una oficina, el resto es ama de casa dedicada al cuidado de sus hijos, siendo no económicamente activas. Son de clase media – media alta y sus hijos están entre las

² Cf. Zeithaml Valerie , et al, *Marketing de Servicios*, Mc Graw Hill, México, 2009, pp 32- 33

³ Ibid, P. 36

edades de 0 a 11 años. La guía de entrevista así como el análisis completo de las mismas, son parte de los anexos uno y dos de este plan de negocios.

El objetivo de las entrevistas fue obtener información para identificar los valores que hablan de la confianza o del miedo de las madres de familia para poder dejar a sus hijos al cuidado de terceras personas. Estos resultados ayudarán a la elaboración del Estudio Cuantitativo el cual corroborará si existe mercado para llevar a cabo el negocio del cuidado de niños por terceros

3.2.1 Resumen cualitativo de las entrevistas

Las madres que tienen ocupación de “Ama de casa”, es decir, que no son económicamente activas, tienden a no usar este tipo de servicios con tanta frecuencia. Ellas utilizan el servicio sólo entre semana y en horario diurno, son pocas horas, aproximadamente 4 y sólo 1 a 2 días de la semana en que encargan sus hijos a terceras personas.

Comparado con las madres que tienen ocupación en “trabajo de oficina” o “profesionistas independientes”, quienes establecen un horario fijo durante los 5 días de la semana, pudiendo ser medio tiempo o jornada completa de 9 horas dependiendo si sus hijos están en escuela o son pequeños que no acuden a institución educativa.

Al contrario sucede con el horario entre semana nocturno/fin de semana en el cual las “amas de casa” buscan tener un apoyo en el cuidado de sus hijos por lo menos una vez a la semana de 3-4 horas o todo un turno para actividades de esparcimiento, estudio, socialización, descanso.

Mientras que el horario entre semana nocturno/fin de semana las madres que tienen ocupación, “trabajo de oficina” o “profesionista independiente”, no hay una frecuencia definida concretamente: mencionaron 1 vez por semana pero pudiera ser menos.

En cuanto a la satisfacción de las opciones que tienen actualmente, para el cuidado de los niños es diverso dependiendo quien es la persona que les apoya:

a) Señora del aseo, comentaron que ha sido desgastante encontrar a la persona adecuado para que les ayude por qué no todas tienen la vocación y compromiso para atender a los niños. Han preferido en todos los casos señoras con hijos, con experiencia.

b) Familia, puede ser la hermana, familia política, familia propia. Fue frecuente el factor de tranquilidad en dejar a los niños en buenas manos pero también el factor stress de generar las menos molestias posibles al tratarse de un favor sin retribución. Puede haber desgaste por el poco control y decisión de la madre en el cuidado de su hijo.

c) Guardería/estancia: Esta opción es en base de recomendaciones, en todos los casos fue fundamental que para elegir la opción del servicio de cuidados de los niños, los padres hubieran tenido referencias de alguien conocido para saber sus experiencias, pros y contras, puntos de coincidencia con sus valores. La ventaja contra “señora del aseo” es que no está limitado en el mercado, hay más opciones, hay más personas a las que les puedes preguntar sus vivencias.

En relación con los temores se encontró que independientemente de la ocupación de la madre, o alternativa actual para solucionar su necesidad, el requisito fue que fuera mujer, de preferencia con experiencia o que fuere madre también para de alguna forma asegurar una mejor empatía y trato con los niños, de apariencia agradable y pulcra. Se anexa tabla con los principales temores encontrados en las entrevistas:

Temores de los padres de familia		
Hacia sus hijos	De parte de cuidadores	Otros
Mal trato físico o psicológico	Inmadurez para cuidado de los niños, prefieren mamás con experiencia	Servicios sean caros
Robo de infantes	Que no tenga malicia para ver cuando estén en peligro	Si se trata de ir a una casa tenga seguridad, estandar protección civil
Accidente y no sepan como reaccionar	Que no comunique situaciones importantes a los padres	
Violaciones	Disciplina Hitler o ausencia de disciplina	
Que quieran más a la cuidadora que a mi	Que tengan respaldo de un tercero, como las maestras de la escuela, confías en que la escuela elige bien a las maestras	
	Sanas y limpias para no contagiar enfermedades o bichos	
	Que no tenga vocación que requiere el cuidado de un niño porque va a percibir que no lo quieren	

Table 1. Creación propia en base a entrevistas de abril a mayo del 2011

Relacionado con las características de la persona ideal para que cuidaran a sus hijos, fueron en su gran mayoría coincidentes:

Característica	Desarrollo
Recomendada	Que algún conocido ya haya trabajado con ella, referencias de otros
Paciencia con niños	Habilidad, vocación para trabajar con niños, más que son ajenos y la fueran a desesperar y les haga algo física o emocionalmente
Experiencia	Que haya trabajado con niños anteriormente, o que incluso ya haya sido mamá
Previene el peligro	Habilidad para anticiparse, malicia para medir los riesgos y peligros en que los niños puedan colocarse
Cariñosa y creativa	Ya sea que tenga estudios relacionados con el trato a niños o que tenga vocación por tratar con los niños y el ingenio para mantenerlos entretenidos y no sólo vigilados
Honrada / Honorable	Que no se quiera robar al niño o cosas de la casa, con valores de respeto al niño también que no quiera tocar sus partes íntimas o pervertirlo
Madura	Se refirió a mujeres de más de 25 años pero menores de 50, para que tengan una madurez psicológica y estabilidad emocional pero a la vez que no vayan a cansarse al estar con los pequeños.
Primeros auxilios	Para que en primera instancia fuera ella misma quien asistiera al niño si hubiera necesidad
Tercero de respaldo	Que no fuera una persona que pone un anuncio en un poster de la calle o en la ludoteca, que hubiera alguien atrás de ella que respalde que es buena candidata
Comunicación	Eventos que el niño y ella interactuaron en ausencia de los papás, tal vez una libreta donde indique si comió, cuanto, si hubo un accidente, si tuvo que llamarle la atención, etc.
Apego a normas de la familia	Que se adapte a la forma en que la familia trate al niño y no quiera imponerse, tanto en disciplina como costumbres
Compromiso	Puntualidad, asistencia, que avise si tuviera contratiempos
Limpia y sana	Incluye aspecto agradable, pulcra, sin bichos contagiosos

Table 2. Creación propia en base a entrevistas realizadas de abril a mayo 2011

Por último se encontró que están dispuestos a pagar por el servicio del cuidado de sus niños en diferentes cuotas, ya sea por hora o por jornada. Dependiendo del horario para cubrir la necesidad del cuidado de los hijos, fueron diversos los costos que proporcionaron las entrevistadas.

Pudiendo ser por todo el día, pagar \$1,300 pesos a la semana, o solo en medio turno \$700 pesos/ semana o por evento que fuera de horas como salida al cine, a la escuela, etc. \$50 pesos la hora y también se mencionó por evento toda la noche o todo el día en fin de semana un pago de \$420 promedio.

	Costos en pesos		
	Promedio	Con licenciatura	Experiencia de la vida
Jornada completa	1,300.00	n/a	1,300.00
Media jornada	700.00	n/a	700.00
Por hora	50.00	85.00	30.00
Por evento (nocturno o un día fin de semana)	420.00	500.00	300.00

Table 3 Creación propia en base a entrevistas realizadas de abril a mayo 2011

Un dato curioso fue que las personas que ayudan al cuidado de los niños en jornadas completas o medias jornadas no tienen estudios universitarios, más bien experiencia real de haber cuidado hijos propios.

Y otro dato, cuando se trata de los otros dos tipos de servicio: por hora o por evento, es contrastante lo que han pagado los padres para que les cuiden a sus hijos dependiendo si tienen licenciatura en educación infantil (\$85 pesos/hora) o si tienen experiencia en cuidado pero sin estudios (\$30 pesos/hora).

3.2.2. Conclusión del análisis cualitativo

Se trata de una necesidad real el buscar apoyo para el cuidado de los niños por terceras personas. Se descubrió que existe en Guadalajara, todavía mucho temor por dejar entrar a una persona ajena a la familia a la casa, que prefieren las familias ser ayudadas por instituciones establecidas y llevar ahí a sus niños: guarderías, ludotecas, estancias, etc.

Pareciera que habría respuesta positiva a este servicio propuesto en el plan de negocio si el personal que estuviera en la ludoteca, cumpliera una serie de requisitos, y si el lugar también cumpliera con los lineamientos de seguridad.

3.3 Investigación de mercado: Encuestas

Tomando en consideración las respuestas del estudio cualitativo, se llevó a cabo un estudio cuantitativo para evaluar la disposición y a su vez la factibilidad para abrir una ludoteca.

Se levantaron 130 encuestas bajo un muestreo indistinto en la Zona de Zapopan, en donde se abarcaron los 4 municipios y 78 colonias. Las encuestas se realizaron en la Plaza Galerías y la Gran Plaza de Zapopán, Jalisco. El perfil del encuestado fueron madres con indistinto estado civil. Este trabajo fue realizado en los meses de septiembre y octubre del 2011.

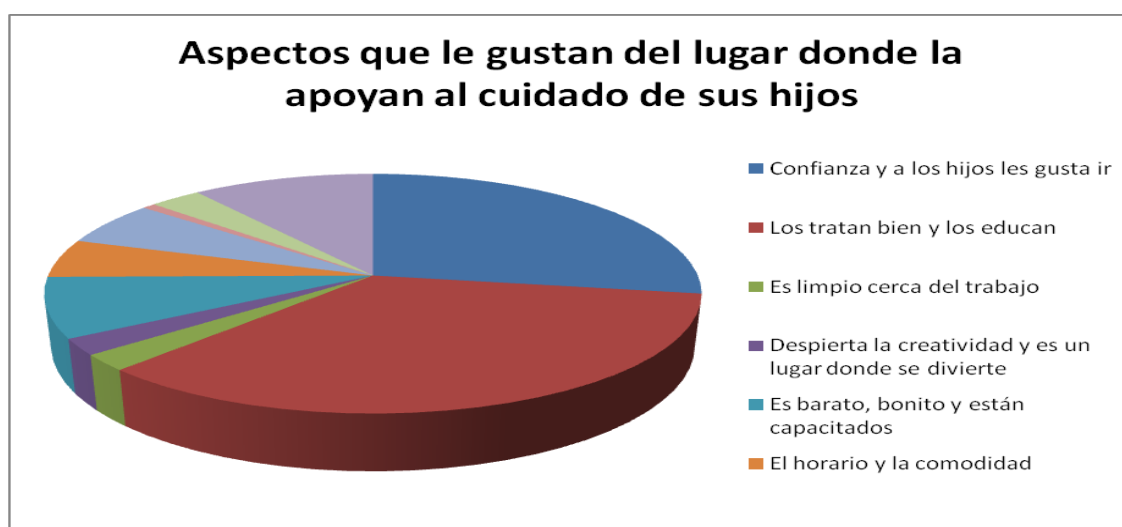
El formato de la encuesta que se llevó a cabo así como la totalidad de los resultados se pueden encontrar en los anexos tres y cuatro de este trabajo.

3.3.1 Resumen del análisis cuantitativo

La necesidad de contar con un lugar o persona para el cuidado de los hijos es latente y existe, ya que en un 64% de las personas encuestadas requieren de los cuidados para los hijos por diversas razones: trabajan, estudian, etc. Del total encuestado, el 52% son madres de familia que dejan a sus hijos encargados con un familiar, le sigue guardería con el 17% , personal del aseo 12% y el resto 19% los dejan

en lugares como guarderías, ludotecas, vecinas, con maestra de la misma escuela en donde estudian los hijos y centro religioso.

La decisión del lugar va desde la confianza que les brinda el lugar al ver a sus hijos acudir contento, que se siente cómodo el niño, que les ayudan a educarlo y son bien tratados principalmente, pero también les interesó el precio, la limpieza y cercanía. La tabla siguiente es el resultado de las encuestas a esta pregunta:



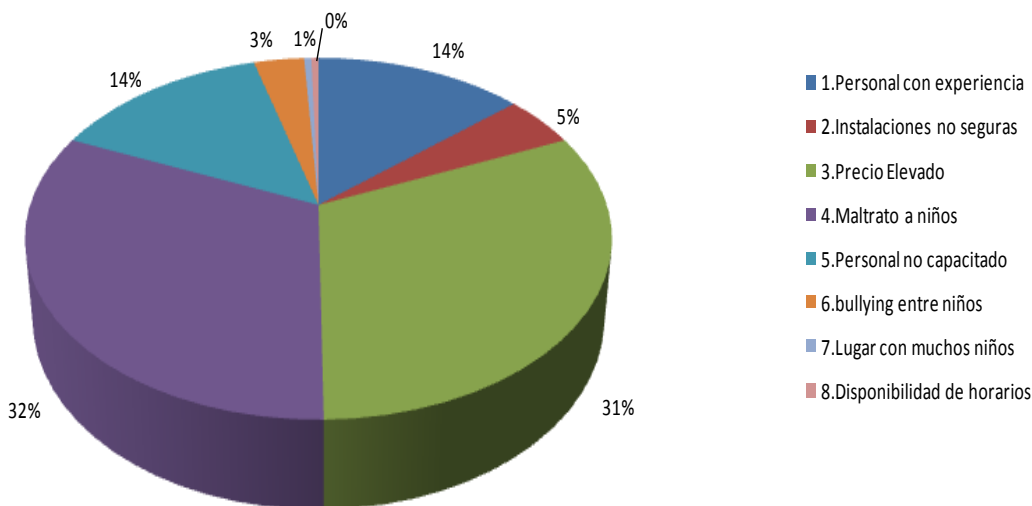
Gráfica 1 Creación propia en base a las encuestas realizadas de septiembre a octubre 2011

Quien influye en la decisión del lugar para el cuidado de los hijos es la mujer 46% de las encuestadas reportan que ellas son las que deciden, un 52% de las encuestadas asegura que lo decide con la pareja y la abuela del menor, y el otro 2% restante, aseguró que lo deciden otros. Por lo que la madre lleva en mayor porcentaje el peso de la decisión de donde y con quien dejar a sus hijos con un externo o familiar.

En cuanto a la satisfacción actual como padre de familia del lugar donde actualmente se los cuidan, en un 58% está totalmente satisfecho, un 32% está algo satisfecho y las razones que se externaron por estar en esta situación va en que la persona que se los cuida no siempre está disponible, o que sus hijos no reciben la atención adecuada.

En la cuestión de los temores o preocupaciones que suele tener una mamá al momento de la búsqueda y elección de alternativas para el cuidado de sus hijos, se engloba en la siguiente:

TEMORES DE LAS MADRES AL DEJAR A SUS HIJOS AL CUIDADO DE ALGUIEN MAS



Gráfica 2 Creación propia de encuestas realizadas de septiembre a octubre del 2011

Sobre los temores que expresan las encuestas, básicamente que el personal que los cuida no tenga la suficiente experiencia en el trato de niños, que las instalaciones no sean seguras, que la incapacidad del personal provoque inseguridades en los niños, que los maltraten y abusen de ellos y causen daños emocionales y psicológicos.

En cuanto a las cualidades más importantes para seleccionar a persona perfecta para el cuidado de los niños, se destacó en primer lugar que tuviera experiencia con niños, después que sea una persona paciente, que tenga buena comunicación hacia los padres, que cuente con referencias o que pertenezca a una institución que la respalde, honrada, con capacidad de prevenir el peligro, una persona madura, limpia, cariñosa, sana, con apego a normas e instrucciones, creativa y por último que tenga compromiso con su trabajo, en ese orden.

3.3.2 Conclusión del análisis de las encuestas

Por los resultados arrojados en el estudio, los padres de familia prefieren llevar a sus hijos a un lugar que ofrezca el servicio de cuidado de los niños, y en vista que la necesidad para apoyo del cuidado de los niños es real y latente, se encuentra factible el negocio de ludoteca.

Las personas entrevistadas prácticamente dieron el perfil del personal que esperan que dé el servicio en la ludoteca, o sea, son las expectativas del cliente a cerca de este negocio; también se obtuvieron datos de los temores que enfrenta las madres de familia al dejar sus hijos al cuidado de terceros: esta información es muy valiosa para cerrar la brecha del cliente mencionada con anterioridad.

3.4. Análisis del mercado

En México, la tasa de natalidad de las mujeres es de 2.34 hijos por mujer mayor de 12 años en promedio: 1.89 para las económicamente activas y 2.56 para las no

económicamente activas. Esto significa que la industria para cuidado de los niños sigue vigente y en crecimiento.

El siguiente cuadro muestra un comparativo de esta tasa para México, Jalisco y los municipios de la zona metropolitana que nos interesan⁴:

	Total	Económicamente activa	No Económicamente activa
México	2.34	1.89	2.56
Jalisco	2.38	1.84	2.70
Guadalajara	2.20	1.70	2.59
Zapopan	2.04	1.72	2.28

Table 4 Creación propia con datos del INEGI, obtenidos el 4 de febrero 2012

Cómo se mencionó en el capítulo del análisis de la industria, de acuerdo a las encuestas de INEGI en su CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 2010, en Jalisco, 38% de las mujeres mayores de 12 años es económicamente activa⁵:

- En Guadalajara, 275,340 mujeres mayores de 12 años son económicamente activas, representando 44% del total registrado en el censo.
- Zapopan del total de mujeres mayores de 12 años, 218,298 de ellas son económicamente activas, representando 35% del total.

⁴ INEGI, 2010, CONTEO DE POBLACION Y VIVIENDA 2010, Promedio de hijos nacidos vivos de las mujeres de 15 a 49 años por grupos de edad

⁵ INEGI, 2010, CENSO DE POBLACION Y VIVIENDA 2010, Tasas específicas de participación económica de mujeres mayores de 12 años, según entidad federativa.

Si a esta cantidad que arroja los resultados de la encuesta del INEGI, se segregan aquellas mujeres que no tienen hijos, y se selecciona sólo aquellas en edades de 20 a 34 años por ser las que puedan tener hijos pequeños encontramos un total de 50,919 mujeres en Guadalajara y 42,156 para Zapopan.⁶

De este total de mujeres potencialmente clientes para la ludoteca que estamos planteando: 93,075 en total, sólo el 30.04% pertenece a los estratos Medio alto y Alto, que son a los que podrían pagar un servicio privado por el cuidado de sus hijos potencialmente, es decir queda un universo total de 27,959 mujeres entre los 20-34 años de edad, económicamente activas en los municipios de Guadalajara y Zapopan con hijos.⁷

Se ha elegido estos dos municipios pues son los que tienen una gran concentración de personas con la más alta escala de estratos de mayor ventaja relativa de acuerdo al INEGI:

⁶ INEGI, 2010, CENSO DE POBLACION Y VIVIENDA 2010, Tasas específicas de participación económica de mujeres mayores de 12 años, según entidad federativa, con hijos vivos, económicamente activas.

⁷ INEGI, 2011, ENCUESTA NACIONAL DE OCUPACION Y EMPLEO, Por estrato socioeconómico, por edad, por entidad federativa.

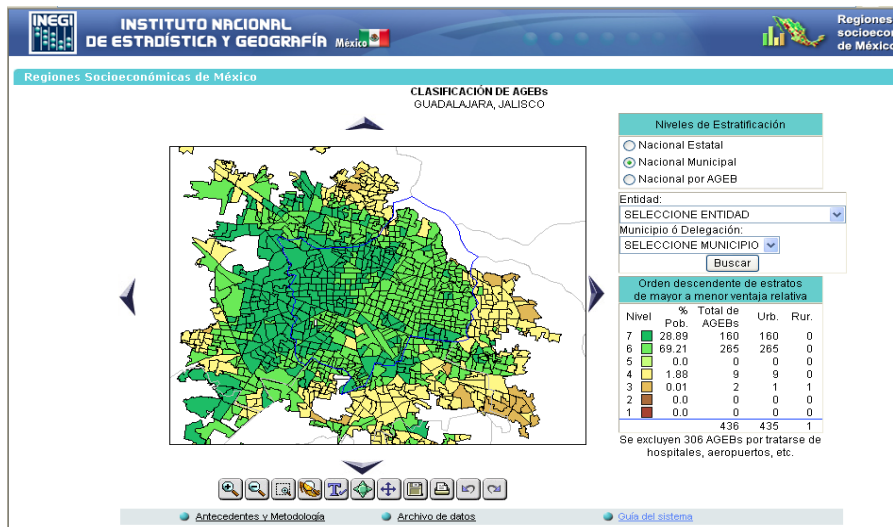


Imagen 1 Del INEGI, estratos socioeconómicos de la zona metropolitana de Guadalajara, Jalisco, obtenida el 4 de febrero del 2012

3.5 Análisis de la competencia

Son pocas las empresas que se publicitan en internet o sección amarilla como Ludotecas, sin embargo ya están proliferando en la zona metropolitana de Guadalajara, al grado que investigadores de la Universidad de Guadalajara, han emitido una advertencia a los padres de familia para que extremen sus precauciones al elegir un lugar para dejar sus hijos.⁸

⁸Aguilar, Gala, “Alertan sobre la existencia de ludotecas patito”, Noticias Universidad de Guadalajara, visto en febrero 4 del 2012, <http://www.udg.mx/node/777>

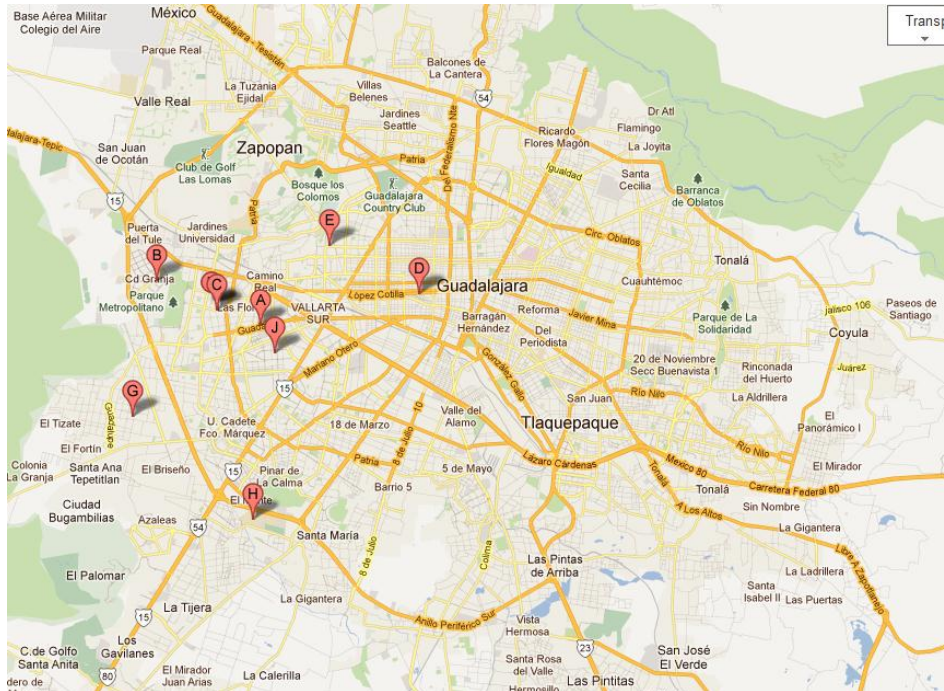


Imagen 2 De Google maps, obtenida al referir dirección de ludotecas el 4 de febrero del 2012

El mapa anterior muestra las ludotecas que se publicitan en internet, sin embargo no son las únicas en Guadalajara pero son de mucho más bajo perfil.

Es muy común en estos lugares que proponen el servicio de cuidado de los niños, que no cumplan con los requisitos de seguridad, o no cuenten con personal capacitado o juguetes adecuados para que la experiencia del niño sea realmente de desarrollo motriz, sensor, social y fomento de valores.

Por ello se realizó dos visitas a diferentes lugares que se ostentan como Ludotecas en Zapopan Jalisco a través de la figura “mystery shopper”, que es una técnica para valorar y medir, en este caso, el servicio que ofrece la competencia potencial.

LUDOKIDS:

Es una ludoteca de reciente apertura, ubicado en la plaza Panorámica en la colonia Bugambilias en Zapopan, Jalisco. Tienen horarios de lunes a domingo y van desde las 9 de la mañana hasta las 9 de la noche cuando máximo.

Ofrecen servicios de estética y spa para niños, también tienen una sección de juegos electrónicos, organizan fiestas para cumpleaños y también ofrecen talleres de lectura, plastilina en horarios específicos.

En cuanto a seguridad, sus instalaciones se encuentran en el segundo piso de un plaza en la sección arriba de Bugambilias que cuenta con elevador y escaleras eléctricas, lo que dificultaría la evacuación de los niños cuando surgiera una emergencia no prevista. Además que sus paredes limitantes de una sección a otra son vidrio de alto grosor, pudiendo ser riesgoso si hubiera un fenómeno que los rompiera.

Fuera de esos detalles, sí cumplen con las medidas básicas de seguridad que recomienda protección civil, en cuanto que sus paredes de material de construcción son lisos, cuentan con extintores de fuego, hay salidas amplias del lugar y rutas de evacuación; baños asignados a los niños y a los empleados.

En cuanto a seguridad de la custodia de los niños, por contar con vidrios es fácil para el padre de familia ubicar al niño dentro de las instalaciones que tienen en la ludoteca, piden identificación y nombre para dejar a los niños aún cuando sea por forma ocasional y también para ir por ellos piden nombre e identificación de la persona autorizada a llevárselos.

Cuentan con diferentes paquetes de servicios, si es un cliente ocasional el precio puede ir desde \$60 pesos/hora, o si eligen paquetes de cliente fijo más esquematizadas las visitan puede bajar el precio hasta un equivalente de \$50 pesos la hora o menos si se elige el paquete ilimitado.

En cuanto al servicio de atención al cliente las empleadas son muy amables, tienen conocimiento de su negocio, contestan prácticamente todas las dudas que surgieron y siempre mantienen su sonrisa y trato agradable. Cabe destacar que siempre estuvo presente la encargada, con perfil bajo ante el cliente pero supervisando cada una de las actividades que se realizaba.

Por lo que en términos generales me parece una muy buena replica de lo que es una ludoteca. Sin embargo por la ubicación del negocio, su riesgo en una evacuación del edificio, en lo personal no me alejaría demasiado del sitio por lo ya comentado.

COCONE

Más que ludoteca es guardería, pero se publicita como ludoteca. Ubicado en la avenida Guadalupe, Colonia Ciudad de los niños en Zapopan, Jalisco. Tienen horarios de lunes a viernes aunque su publicidad dice que los también sábados y que es guardería de noche, sin embargo cuando les visitamos en sábado no había nadie.

Ofrecen servicios de guardería desde 42 días de nacido, alimentación y cuidado de los niños, es una casa que se adaptó al negocio de guardería. Tiene varias salas con colchonetas y juguetes, videos y un pequeño jardín. No cuenta con talleres, y por la información que dio la recepcionista, tampoco dirigen los juegos de los niños.

En cuanto a seguridad, su negocio se encuentra en avenida lo que hace fácil acceso y salida de personas, tiene señalización de rutas de evacuación, extinguidor, los niños permanecen en el primer piso aún cuando se trata de una casa de dos plantas. Sin embargo, no cuenta con secciones separadas para adultos y niños, los baños son para ambos, sus paredes son rugosas por el tipo de enjarre. El día de la visita mi hijo se raspo su espalda con un clavo que dejaron en la pared por la decoración de navidad, la recepcionista vio el incidente y no quitó el clavo, por lo que no es muy satisfactorio la atención que ponen a ese asunto.

Respecto a custodia, muy laxa, cuando llegamos abrieron la puerta sin ver quien era, entramos mis hijos y yo derecho a la sección donde están los niños. Nos comentó la recepcionista que sólo con mi nombre puedo dejar a mis niños en forma ocasional y ya para contratar servicio completo de cuidados, sí tendría que llenar un formato con más datos personales tanto míos como de mis hijos. Los niños no son separados por edades, mencionó la recepcionistas que no hay conflicto con los niños porque no hay niños peleoneros.

En cuanto a precios no pude conseguir información porque en las tardes no está la encargada de la guardería. Dejé mis datos y pasaron tres semanas desde mi visita hasta la redacción de este texto y no se han contactado conmigo. En su página de internet las imágenes de su galería son diferentes a la realidad. Tampoco pude conseguir por internet, datos de precios porque no los publican.

El servicio de la recepcionista fue amable, pero tiene poco conocimiento, preparación para atender a nuevos clientes, pocos argumentos de convencimiento y

sinceramente, este sería uno de los últimos lugares donde dejaría a mis hijos encargados. Me atrevo a decir que este tipo de lugares son a los que se refieren los investigadores de la Universidad de Guadalajara que proliferan pero no tienen preparación para atender a los niños.

CONCLUSION DE LAS VISITAS:

El concepto de servicio como se mencionó al principio de este capítulo, es una oferta muy heterogénea en nuestra ciudad de Guadalajara, si bien la primera ludoteca representa la idea más acercada, porque los juegos y actividades van dirigidos, con la intención de que el niño se lleve algún aprendizaje y satisfacción del momento que pasó en ese lugar, la segunda pierde esa esencia porque se limita a guardar niños y no muestra un plan de acción lúdico.

Por otro lado en cuanto la ubicación, ambas están en lugares privilegiados, en donde hay personas de estratos socioeconómicos altos, sin embargo la primera está en un lugar más riesgoso, no tan recomendable para evacuaciones como la primera.

Según el mapa de la imagen 2, la zona de la Estancia tiene cerca la ludoteca visitada número dos (bandera A), y también ubica otra ludoteca que físicamente ya no está en funciones como ludoteca, sino como escuela (bandera C y F).

Por lo que consideramos sólo la ludoteca COCONE como competencia directa, en un área cercana al lugar donde se plantea el presente negocio. Pero como se mencionó, la oferta lúdica que presenta COCONE es muy distinta al servicio de nuestro negocio, ya que lo que se busca es diferenciarse de muchas ludotecas existentes por

tener realmente juegos dirigidos, talleres temáticos y didácticos, y lo principal, estar genuinamente preocupados por dar un servicio de cuidado y entretención de los niños, que al salir de las instalaciones, los niños se lleven algo de crecimiento social, psicológico.

DESCRIPCION DEL NEGOCIO

4.1 Introducción

Esta Ludoteca es un negocio que intencionalmente crea un espacio para el desarrollo del niño a través del juego; en este lugar, los niños serán acompañados por adultos que dirigirán sus actividades, asesorarán como realizarlo, con el objetivo de sacar provecho del juego, para el desarrollo integral del niño.

Será un espacio libre, pero dirigido como método de aprendizaje para desarrollar o reforzar la personalidad del niño, sus habilidades, conductas, promoviendo el desarrollo de la creatividad del niño.

Las ludotecas se diferencian de las guarderías en que buscan que el niño juegue y aprenda, no sólo se trata de custodiar y vigilar la integridad física del menor, sino que se lleve consigo una experiencia enriquecedora. Las ludotecas aparecieron por primera vez en 1959, con la publicación de la Carta de los Derechos del niño, donde se menciona el derecho del niño al juego, las ludotecas, junto con la UNESCO, iniciaron un proceso de expansión como espacios facilitadores del juego en todo el mundo.

4.2 Misión

Ser aliados de las familias, al crear la mejor opción lúdica.

4.3 Visión

Ser el mejor proveedor de servicios de cuidado infantil que ayuden al menor a su desarrollo y reforzamiento de su personalidad, sus habilidades, conductas; promoviendo el desarrollo de la creatividad del niño.

4.4 Declaración de ética

Estamos comprometidos a la comunicación abierta y honesta con todos los clientes, empleados y proveedores. Dedicamos el máximo de esfuerzo y cuidamos los detalles en la selección del personal adecuado porque comprendemos que lo más valioso es el bienestar y aprovechamiento del juego para el pequeño, y la tranquilidad de sus padres, lo cual se logra contando con personas capacitadas, comprometidas con su labor, con el negocio, pues se verá reflejado en su desempeño.

4.5 Objetivos:

Trasmitir a los padres de familia la conveniencia de que los niños sean visitantes asiduos a las ludotecas.

- A. Difundir la ventaja del aprovechar el juego como una herramienta de aprendizaje y desarrollo
- B. Dejar huella en el niño con talleres de interés que le estimulen el aprendizaje y desarrollo de su personalidad y capacidades.

Generar confianza en las familias, para convertirnos en la mejor opción por contar con personal capacitado que cuide de los sus hijos.

- A. Selección de personal adecuado
- B. Asegurar una detallada investigación de las referencias
- C. Capacitar al personal
- D. Prevenir los accidentes

Obtener una rentabilidad que permita crecer, reinvertir, renovar, reinventar para seguir siendo un lugar atractivo para a los niños.

- A. Posicionar el servicio de ludoteca para expandir el mercado a los niños con capacidades especiales, ludotecas móviles.

4.6 Filosofía del negocio

Creemos en que este lugar sea un lugar agradable para los niños, dónde los niños puedan aprender jugando, en un ambiente cálido, seguro, de respeto, convivencia y seguridad.

Factores de éxito: Dar respuesta a la necesidad sentida y Generar confianza

4.7 Ubicación del negocio

La ubicación del negocio será en la Estancia, debido a que la encuesta realizada para el análisis de mercado, arroja que sí hay mercado, en virtud de que de las 130 encuestadas, 35% dijo vivir en esta zona y colonias aledañas y que tienen en promedio 1.84 hijos, y esos niños tienen en promedio una edad de 5.24 años. En la siguiente imagen se muestra un óvalo con la zona recomendada en que se podrá establecer el negocio. Así también, se muestra con cruces de color rojo, las colonias a las que pertenecen este porcentaje de mujeres que se menciona en este párrafo.

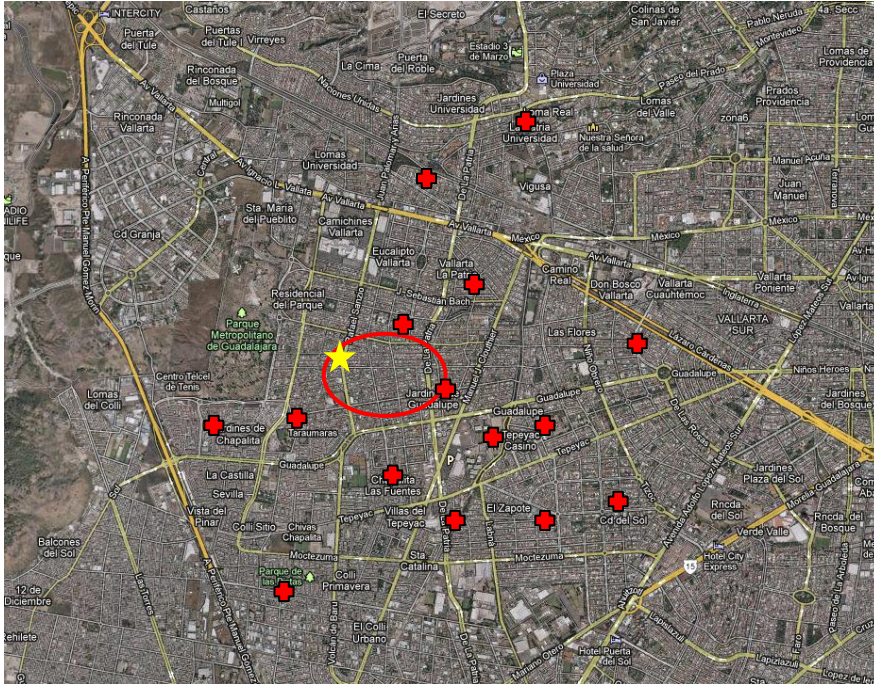


Imagen 1. Creación propia con apoyo en Google maps el 21 de febrero del 2012

La ubicación elegida está señalada en la imagen anterior con una estrella amarilla, se trata de una casa de dos niveles, que está en una esquina sobre una avenida de alta concurrencia: Rafael Sanzio, para que tenga fácil acceso y salida de clientes.

Además cuenta con tres cocheras que pueden servir dos de ellas para los clientes, la otra para bodega por estar dentro de la casa y al ser esquina, puede utilizarse la parte pública para estacionamiento de empleados y proveedores. Véase las dos siguientes imágenes:

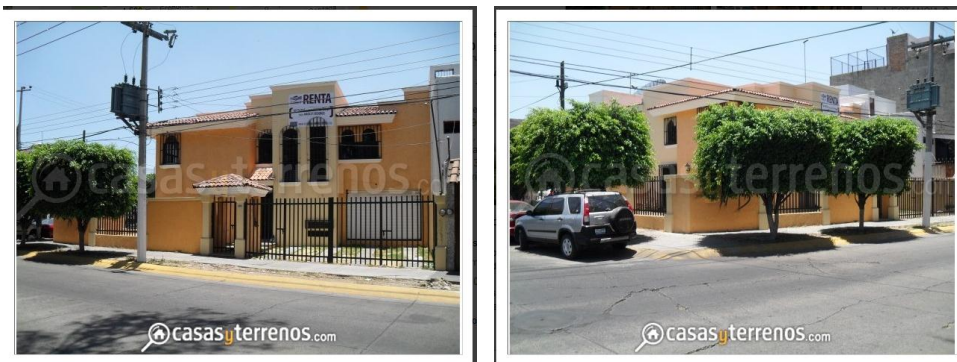


Imagen 2 Casas y terrenos obtenido el 21 de febrero 2012

En la parte baja del inmueble tiene un pequeño jardín que deberá ser adaptado para aprovecharlo en actividades al aire libre, sin que los niños tengan contacto con extraños que pasen por la calle.

En total son cinco áreas con los que se podrían contar en la parte baja de la finca: el jardín que se mencionó previamente en el exterior, tres habitaciones dentro de la casa para actividades de los niños, propias de la ludoteca y otra interna para oficinas y recepción.



Imagen 3 Casas y terrenos obtenido el 21 de febrero 2012

A la parte alta de la casa se debe llegar por una escalera que también será adaptada para que cumpla con los requisitos de seguridad de la industria como se mencionó en el capítulo uno, tales como barandal y adaptar al piso de mármol con adhesivos rugosos previniendo caídas y evitar accidentes. Las habitaciones de la parte alta, que son tres, serán destinadas para talleres o actividades de los niños mayores.



Imagen 4 Casas y terrenos obtenidos el 21 de febrero 2012

En total esta finca cuenta con 2.5 medio baños que también tendrán que ser adaptados para que puedan ser utilizados por los niños con facilidad. Uno de ellos estará destinado exclusivamente a los adultos, ya sea padres de familia o empleados y el resto será uso exclusivo de los menores. El total de metros que tiene el terreno son 250mts² de los cuales 200mts² están construidos.

4.8 Descripción de servicios

El principal objetivo de este negocio, es crear un espacio libre para que los niños se diviertan enriqueciendo sus sentidos, personalidad, fomentando su creatividad. Y es

importante que los servicios que se ofrezcan sean divididos por tipo de juego, así como por edades para que se puedan aprovechar al máximo por cada uno de los niños.

4.8.1 Estimulación temprana.

Menores de tres años. Uno de los salones más amplios de la finca, ubicado en la planta baja, será destinado a los bebitos, quienes acompañados por un padre o un familiar podrán disfrutar de las instalaciones y juguetes del salón, que es un gimnasio de estimulación donde los padres aprenderán técnicas para jugar con los bebitos, potencializando su desarrollo psicomotor, equilibrio, ganeo, despertarán su curiosidad por medio de los sentidos.

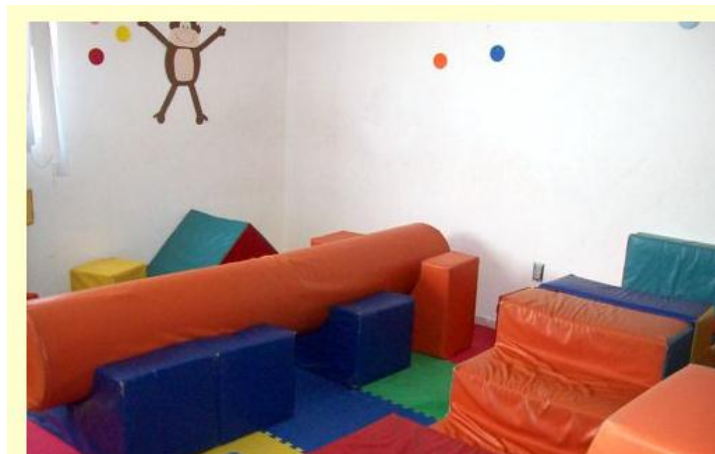


Imagen 5 Obtenida internet 21 de febrero del 2012, ejemplo de la zona de estimulación para bebes

4.8.2 Imaginación.

Niños de kínder y primaria menor. Para esta etapa de la infancia donde es importante reafirmar su personalidad y jugar a través de su imaginación, se han destinado dos salones también de la planta baja de la finca. Uno de ellos en el interior

de la casa y el otro en el jardín, aunque este último no será exclusivo para niños de esta edad. En estos salones, un adulto será el encargado de dirigir los juegos para sacar el mejor provecho posible, podrán imaginar que son bomberos y comprenderán lo importante de la cooperación para hacer funcionar la granja, siempre juego libre pero supervisado y orientado.

Los juguetes que se encontrarán en estas áreas son materiales didácticos, cocinas, herramientas, libros, casas de campaña, mesas de tamaño adecuado, equipo de granjero, rompecabezas, ábacos, casas de muñecas, zoológicos, etc.



Imagen 6 Obtenida internet 21 de febrero del 2012, ejemplo de la zona para niños de 3 a 7 años.

La intención de estas áreas de juego es que el niño, imagine libremente, sea escuchado por un adulto, comparta con los demás niños sus juegos, inquietudes de juego y reafirme su personalidad y características propias de su ser.



Imagen 7 Obtenida de internet, ejemplo de ludoteca del 21 de febrero 2012

4.8.3 Creatividad.

Para niños de kínder hasta los 12 años. También en la planta baja de la finca habrá una zona destinada para taller de creatividad que así como será para niños de kínder y primaria menor, podrá ser para los niños mayores pero en diferentes horarios.

En este lugar habrá talleres de reciclado, podrán crear juguetes con botes que estarían destinados a la basura, crear un móvil o cortinas a partir de corcho o de tapa rosca, elaborar con sus propias manos una pantalla de lámpara con la base de las botellas plásticas de refresco. También habrá talleres de plastilina, dibujo y pintura así como de cocina (recetas frías).



Imagen 8 Obtenida de internet, Tulix artesanal el 21 de febrero del 2012



Imagen 9 Obtenida de internet el 21 de febrero del 2012, ejemplo de talleres de manualidades

4.8.4 En movimiento

Para niños de kínder hasta los 12 años. La planta alta del negocio, tendrá un salón para actividades físicas, con las que podrán conocerse mejor a sí mismo, expresando sus sentimientos y canalizar su energía en el baile, brincar, yoga, así también tendrán a su disposición varios instrumentos musicales para complementar estas actividades y hacer más enriquecedor la experiencia.



Imagen 10 Obtenida de internet, ejemplo de ludoteca del 21 de febrero del 2012

4.8.5 Funciones

Para niños de kínder hasta los 12 años, por dos etapas de 3 a 7 años y de 8 a 12 años, en diferentes horarios para que no hubiera aburrimiento. En esta área habrá funciones de teatro con títeres, también películas infantiles. Los niños que sean clientes frecuentes a estos eventos, montarán obras a sus padres al terminar un ciclo de taller. También este salón será destinado para festejos de cumpleaños de los niños.

4.8.6 Área digital

Para niños de kínder hasta los 12 años, por dos etapas de 3 a 7 años y de 8 a 12 años. Habrá juegos en computadoras en una sala especialmente destinada a la nueva era de información, se aprovecharán la inmensidad de recursos que ofrece internet, Itunes, Discovery Kids, y otros, previamente elegidos para orientar el desarrollo de alguna competencia, como matemáticas, cuidado de la naturaleza, coordinación de ojo y mano.

Entendemos que esta generación de niños recibe constantemente mensajes informáticos, que aceleran la capacidad para utilizar los llamados “gadget” y aprender a través de los juegos digitales. “Pero también entendemos que no podemos dejar todo librado al azar y a la auto organización (sic) se trata ahora es de adentrarnos, (sic) porque como decía Alicia en el país de las maravillas en un mundo en movimiento el que se queda en el mismo lugar retrocede”.¹

¹ Piscitelli Alejandro, “Nativos e inmigrantes digitales”, en Revista Mexicana de Investigación educativa, México, Vol 11, Num 28, Enero-Marzo 2006, pp 179-185

Si bien los juegos electrónicos se han convertido en una nueva forma de desarrollar habilidades y adquirir conocimientos, es indispensable acompañar a los niños durante su proceso de juego en las computadoras o equipos electrónicos.



Imagen 11 Obtenida de internet, página de Itunes, el 21 de febrero del 2012

En resumen de nuestra oferta de servicios, sólo se trata de juegos para entretenimiento con aprovechamiento, siempre con la genuina intención de ser aliados de los padres, ayudándolos a sacar ventaja de todos los recursos que impulsen el desarrollo emocional, cognitivo, integral de nuestros niños; aportando a hacer su infancia feliz y fructuosa.

Finalmente, se muestra a continuación la distribución planeada para el local a rentar de las distintas salas que se mencionaron en este capítulo:

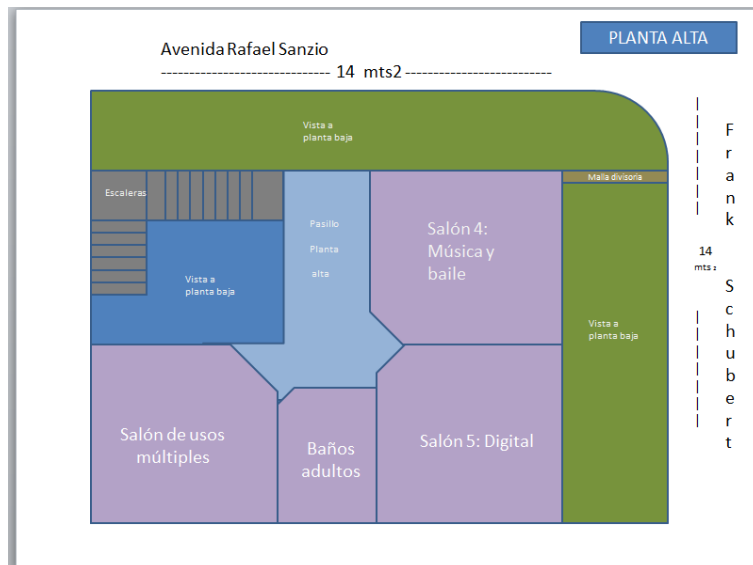
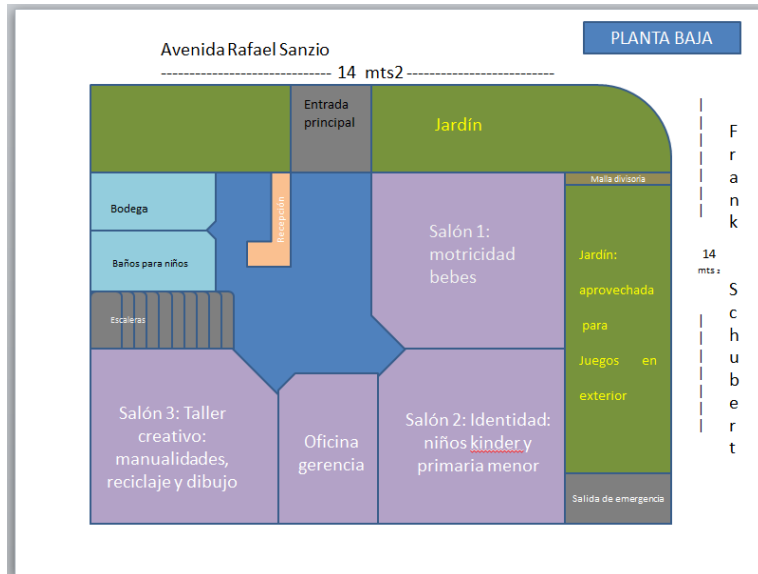
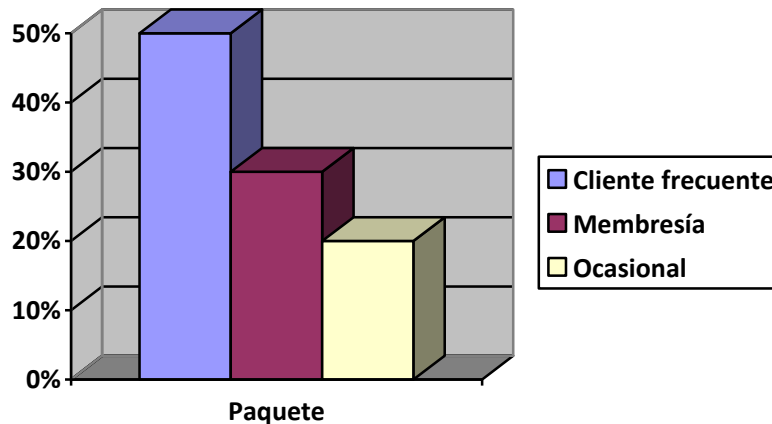


Imagen 12 Creación propia el 29 de marzo del 2012

4.9 Paquetes de servicios

Toda la oferta de servicio que se ha mencionado en el punto anterior, habrá de mezclarse para tener paquetes a la medida de los clientes y obviamente conveniencia

de nosotros. Se estará apostando por los clientes frecuentes pero de pocas horas al día, el servicio al cliente de constante revisión y retroalimentación será parte fundamental de nuestra mercadotecnia.



Grafica 1 Creación propia del 24 de febrero del 2012

4.9.1 Cliente frecuente

Se entregará al cliente una tarjeta que valide que por el precio adquirido podrá entrar a las horas equivalentes. Esto es para que pueda programarse su asistencia a las actividades de su preferencia y las maneje de acuerdo a sus tiempos contratados. Apostamos a este tipo de clientes porque nos ayudará evaluar cuáles son las actividades que más gustan a los niños, porque podrán programarse el cupo y porque dará espacio para que haya más flujo de niños. Si los niños se quedan dos horas en promedio al día a participar en actividades podrá darnos la flexibilidad de recibir y atender más niños. El costo promedio de la hora ofertada en las ludotecas es de \$50.00 pesos por hora, pudiendo haber paquetes de 20, 30, 40 o hasta 50 horas.

4.9.2 Cliente con membresía

Para aquellos clientes que encuentren la conveniencia de tener a sus niños por más de dos horas diarias o sin estructura de horarios. Sería la segunda apuesta de volumen de clientes, que si bien nos darán la pauta de que actividades son las más agradables para sus niños al traerlos especialmente a esas actividades, nos estarían ofreciendo la confianza de cuidar a sus niños por más tiempo.

Los clientes con membresía son los clientes que por su lealtad, sus costos por hora son menores, dependiendo de su uso que den a los servicios de la ludoteca, normalmente en las ludotecas se cobra por \$2,500.00 pesos al mes.

4.9.3 Cliente ocasional

Son los que nos buscarán solo por eventos personales o porque les interese solamente uno que otro taller de los que ofrecemos. Si bien este tipo de clientes pensamos que sería poco el que atenderíamos no es porque lo despreciemos, sino que en base al trabajo y a escuchar y atender sus expectativas buscaremos convencerlos de la conveniencia de que se conviertan en clientes de membresía o de cliente frecuente. Nuestro parámetro de costo es de \$70 pesos por hora.

ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO

La estructura organizacional del presente plan de negocios es simple, es decir, “tiene un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una sola persona;”(sic) “la fortaleza de la estructura simple yace en su sencillez”¹ pero a la vez tiene la desventaja de tener poca formalización, es decir procedimientos que la hagan estándar.

Como se definió anteriormente, el producto que se ofrece en el presente plan de negocios es un servicio, lo que todavía hace más marcada la falta de formalización o estandarización. Sin embargo, se realizaron procedimientos de servicio de los principales momentos de verdad que el empleado o gerente tendrán con el cliente y que ayudará en cierta forma a homogenizar los comportamientos esperados para los encuentros de servicio y contra restar la falta de formalización que caracteriza a las estructuras simples. Se encuentra como el anexo 6 de este plan de negocio.

5.1 Organigrama

La estructura simple tiene la característica de 2 o tres niveles. Para el caso de nuestro negocio sólo habrá dos niveles, siendo el mando único para la gerencia que a la vez es el dueño.

El segundo nivel es de la recepcionista y de las cuidadoras como empleadas directas de la Ludoteca. En línea punteada también en segundo nivel están los profesionistas que se mantendrán trabajando en forma permanente pero no serán empleados subcontractados, son “outsourcing”. Se trata de apoyos contables, asesorías psicológicas, legales y de servicios limpieza, que son muy importantes para el funcionamiento sano de la ludoteca.

¹ Robbins Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Ediciones Prentice Hall, México, p. 488

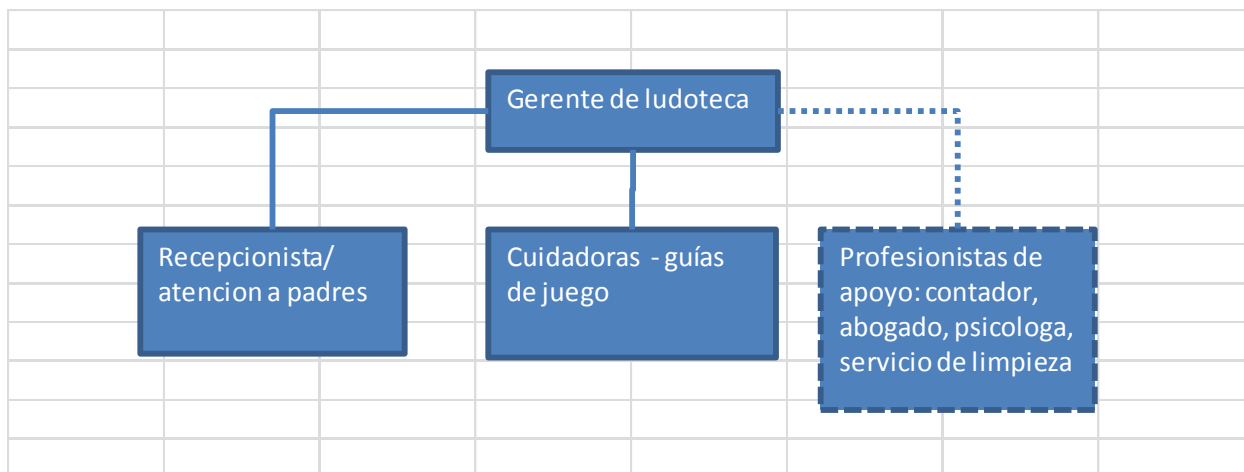


Imagen 1 ORGANIGRAMA. Creación propia el 9 de marzo del 2012

Cabe señalar que esta organización deberá tener un liderazgo basado en las relaciones de convenio pues induce a la libertad y no a la parálisis, se comparte con los empleados (colaboradores) el compromiso del negocio, las ideas, asuntos, valores, metas. Que las personas no se vean como una corporación, sino como un grupo de personas que trabajan familiarmente dentro de la organización.²

Para lograrlo, al reclutar nuevos empleados se les dará información puntual y clara del negocio, de la organización, los beneficios de los empleados, reglas de la organización y lo que se espera de ellos, es decir, su descripción de puesto, sus actividades, horarios, comportamiento esperado ante los niños que guían en la ludoteca.³

Con toda la orientación proporcionada al empleado se busca reducir la ansiedad de las personas nuevas que es normal al llegar a un empleo nuevo, reducir la rotación al hacer sentir a los empleados que son necesarios, que su labor es muy importante,

² Cf De Pree Max, *El liderazgo es un arte*, Lasser Press, México, 2002, pp 68-70

³ Cf Chiavenato Idalberto, *Gestión del talento humano*, Mc Graw Hill, Colombia, pp 153-159

también se logra disminuir la curva de aprendizaje al dedicar tiempo en orientarlo y ayudarlo a que conozcan la organización de la que ahora son parte a esto se le llama programa formal de inducción, que es el momento de socializar a las personas a la organización.⁴

El interés de mantener un liderazgo basado en las relaciones de convenio es por la naturaleza del servicio de cuidado y atención de los niños. Se requiere personas comprometidas, que tengan plena conciencia de lo importante que es su desempeño para el resultado de la organización, para lograr trabajar en equipo y tener baja rotación de los buenos elementos, creemos realmente que esta combinación de elementos nos ayudará a dar mayor seguridad al cliente de que elige la mejor opción de ludotecas.

Todas estas características llevadas bien acabo, nos impulsan a cumplir la misión y visión con la que estamos comprometidos: ser aliados de las familias, al crear la mejor opción lúdica para los niños y ser el mejor proveedor de servicios de cuidado infantil que ayuden al menor a su desarrollo y reforzamiento de su personalidad, sus habilidades y conductas. Por esto, es que los empleados y la cultura de servicio de la organización harán las bases sólidas para lograr la confianza de los padres de familia, y por ende, el éxito de la organización.

Una vez aclarado los puntos básicos de la organización y labor que se espera de los empleados, se debe orquestar el servicio como un teatro, donde los empleados serán los actores de la obra que crea y desarrolla una buena impresión ante el público que acude a la ludoteca.⁵

⁴ ibid

⁵ Zeithaml Valerie, et al, *Marketing de servicio*, Mc Graw Hill, México, pp. 61-64

La línea de mando es prácticamente única, en cuanto a la dirección que irá tomando el negocio, al recaer sobre el gerente de la ludoteca la autoridad y decisiones, control y responsabilidad de liderazgo y motivación. Los otros actores principales en igualdad de importancia son la recepcionista que es la primera cara que encontrará el cliente cuando acuda a la ludoteca; y las cuidadoras, que son las personas que constantemente estarán proporcionando el servicio.

Tanto la recepcionista como las cuidadoras, tendrán un margen de control y decisión para resolver conflictos, toma de decisiones o cambios de rutinas con la finalidad de que puedan sentirse parte de la organización y estar comprometidas.

5.2 Definición de puesto y responsabilidades del personal

Son pocos los puestos que por el momento la ludoteca requiere, pero cada uno tiene su importancia vital para el funcionamiento correcto del negocio.

5.2.1 Gerente de ludoteca

Actividades

Sus responsabilidad será de administrador, teniendo siempre claro que el valor principal de la empresa son sus empleados por lo que tendrá que mantener un liderazgo motivacional y constantemente retroalimentar para orientar sus esfuerzos al bien de la empresa.

Buscar la innovación y originalidad que hagan atractivo para los niños visitar la ludoteca, buscar cursos de capacitación y a su vez, capacitar a las empleadas-

colaboradoras, así como constantemente voltear fuera de la organización para conocer nuevas técnicas, actualización de talleres, juegos y juguetes.

Trasmitirá los conocimientos de capacitación de los cursos a los que acuda, y orientará, supervisará, facilitará el trabajo de las cuidadoras y de la recepcionista, manteniendo un ambiente de trabajo en equipo, buscando el compromiso de las empleadas y haciéndolas conscientes de la importancia de su labor para el éxito de todos los miembros de la organización.

Se encargará de la promoción de la ludoteca para atracción de nuevos clientes, realizar convenios con colegios, gimnasios, relaciones públicas.

Periódicamente deberá hacer encuestas o entrevistas aleatorias con los clientes, para retroalimentarse de las necesidades nuevas o de los puntos de mejora que los clientes encuentran en la organización. Deberá valorar las respuestas y tomar medidas correctivas y proactivas para mejoramiento del negocio, incluso aun cuando no sea queja deberá ser tomada en cuenta como oportunidad de mejora.

Perfil del puesto

- Estudios y experiencia en el área de administración,
- Experiencia en trato y entretención de los niños
- Asumir riesgo: Inicia acciones que pueden traer como consecuencia una ventaja pero entendiendo que puede haber también pérdidas. Esta competencia se requiere debido que debe contar con capital para invertir de aproximadamente 600 mil pesos, esperando recuperar su inversión y ver los frutos del riesgo en un periodo de dos años.

- Inspirar a los demás: Con liderazgo marcado hacia trabajo en equipo y en las personas es capaz de mantener la motivación que guían a los individuos al más alto nivel de desempeño, ya que siendo el líder de la organización, es vital que mantenga la motivación en los colaboradores.
- Comunicación: capaz de crear compromisos con los que le escuchan, transmite información clara y concisa a los individuos y grupos y ayuda a mantener el mensaje.
- Crear lealtad en el cliente: Es la competencia que asume la responsabilidad por la satisfacción y lealtad del cliente. Establece relaciones personales con los clientes, conoce sus necesidades, y busca que la organización se oriente a satisfacerlas. Resuelve conflictos, haciendo sentir al cliente que salió ganando.
- Tomar decisiones estratégicas: Reúne información, la organiza, evalúa las acciones a seguir para cumplir la meta de la organización, teniendo en cuenta los recursos, hechos, restricciones que tiene a su disposición.
- Aprendizaje continuo: Competencia que identifica, busca y aplica el aprendizaje y retroalimentación de fuentes externas, aprovecha las oportunidades de conocimiento y las aplica a su trabajo.
- Conciencia de seguridad: Identifica las situaciones que afectan la seguridad del personal y clientes que visitan la ludoteca. Toma acciones correctivas y da seguimiento a que se cumpla. Esta es una de las competencias más críticas, pues esta ludoteca debe cumplir con los lineamientos de seguridad de la norma oficial mexicana NOM-032-SSA3-2010 que se mencionó en el capítulo

de Análisis de la industria, y además, este tema deberá ser sujeta a evaluaciones periódicas para verificar que se cumpla realmente.

Salario y compensaciones

El sueldo será de \$20 mil pesos al mes primer año, cumplido año de antigüedad podrá subir de acuerdo a la inflación. Cumplidas las metas de tres años podrá ser mayor el sueldo.

Vacaciones superiores a las de ley

Aguinaldo superior al de ley

Bono especial por objetivos mensuales de ventas: como parte de sus estímulos podrán otorgarse si cumplen con los indicadores de desempeño vales de despensa, de comida en ciertos establecimientos o boletos para alguna función según sea el interés de las colaboradoras.

El sueldo base de este puesto es relativamente bajo, lo más importante es la satisfacción de ver crecer el negocio, poner los cimientos durante los primeros dos años para que pueda verse fruto de obtener confianza de los padres.

Indicador de desempeño

Generación de efectivo de acuerdo al plan de negocios

Cumplimiento de las ventas pronosticadas

Resolución efectiva de quejas del cliente al 97%

5.2.2 Recepcionista / Atención al cliente.

Será la primera cara ante los clientes nuevos y constantemente la cara principal de la organización ante los clientes que habitualmente acuden a la ludoteca.

Actividades

La responsabilidad más importante de este puesto es la labor de venta, atención al cliente al mostrar los objetivos y actividades de que se realizan en esta ludoteca; proporcionará la información al cliente de forma que apoye al convencimiento a que es la mejor opción del mercado.

Deberá estar capacitada en cuanto al conocimiento del negocio para resolver dudas o inquietudes del cliente.

Podrá tener un cierto rango de autoridad al estar autorizada a tomar decisiones para solventar conflictos de los clientes. Y también deberá remitir al cliente con el gerente de la ludoteca cuando el conflicto salga de su rango de decisión.

Además deberá llevar control de las horas pagadas y utilizadas por los niños, recibir pagos de los clientes, recibir la correspondencia, estados de cuenta, paquetería, archivo y contestar cotizaciones.

Perfil del puesto

- Mujer de preferencia con experiencia en ventas y atención al cliente.
- Licenciada o trunca en mercadotecnia o similar
- Conocimientos medios de manejo de office, internet

- Que le guste el trato con los niños pues al fin y al cabo va a estar rodeada de ellos aun cuando no sea cuidadora
- Crear lealtad en el cliente: Para este puesto es importante pues deberá identificarlos personalmente, llamarles por su nombre, darles seguimiento a sus quejas que les externen y también manejo de sus molestias. Resuelve conflictos, haciendo sentir al cliente que salió ganando
- Habilidad para vender, persuasión: sondea de las necesidades para establecer la estrategia para demostrar capacidad de resolución a sus necesidades y utiliza sus técnicas para establecer un acuerdo.
- Planificación y organización: Establece prioridades a cumplir, utiliza los recursos que tiene a su alcance para mantenerse enfocado en cumplir los objetivos de la organización
- Impacto: causa buena impresión, inspira interés y confianza
- Orientación a la calidad: Atención al detalle, muestra interés hacia todos los aspectos del trabajo, revisa de manera precisa y se mantiene alerta durante periodos largos de tiempo.
- Crea ambiente de confianza: Trabaja con integridad, mantiene compromisos, y es consistente en su comportamiento. Es transparente pues revela sus pensamientos para que otros comprendan sus posturas personales; así mismo, escucha y respeta las posturas de otros.

Herramientas de valuación

Se consultó con los especialistas de recursos humanos de una empresa transnacional, el perfil de este puesto y sus recomendaciones para poder valorar estas competencias que se solicitan:

- Entrevista por competencias – se puede valorar su capacidad al pedirle que resuelva situaciones específicas, como podría ser la queja de un padre de familia o la caída de un niño. Si se hace a través de una psicóloga laboral, el costo puede ir de \$300-\$500 pesos.
- Figura humana – se valúa rasgos de la personalidad como la honradez, que tan ordenada es la persona, el costo puede ir de \$300-500 pesos con un psicóloga laboral.
- Hartman --- mide valores, congruencia de valores y aspectos internos y externos \$1000-1,500 pesos y se hace con una institución especializada en reclutamiento.

Se recomienda apoyo de un profesional en psicología laboral, para la interpretación de las pruebas. Este profesionista es parte de los servicios subcontratados, no es un empleado de la organización.

Salario y compensaciones

El sueldo será de \$10 mil pesos al mes durante el primer año, cumplido año de antigüedad podrá subir de acuerdo a la inflación.

Vacaciones superiores a las de ley

Aguinaldo superior al de ley

Bono especial por objetivos mensuales de ventas: como parte de sus estímulos podrán otorgarse si cumplen con los indicadores de desempeño vales de despensa, de comida en ciertos establecimientos o boletos para alguna función según sea el interés de las colaboradoras.

Indicador de desempeño

Deberá mantener control y orden en registro de horas por niño a través del sistema diseñado para ello.

Basado en porcentaje de captación de invitados: Se hará promoción por parte del gerente de invitar mamás y niños a conocer la ludoteca una visita gratis. Una vez que nos visiten por primera vez, y decidan inscribirse se sumarán al porcentaje que será indicador de bonos de la recepcionista.

Lugar de reclutamiento

Página de internet: "Online Career Center" www.OCCmundial.com

Bolsas de trabajo en universidades

Publicación en periódico

Recomendaciones del mismo personal, que las hace partícipes y ayuda a la integración de equipo por ser tomadas en cuenta en la búsqueda de un nuevo miembro de la organización.

5.2.3 Cuidadoras

Su papel principal es el que mantendrá y desarrollará la buena imagen de la ludoteca, su labor es atender a los niños. Del quehacer de esta persona es la venta del producto. Este puesto tendrá un mes de inducción y capacitación antes de quedarse sola atendiendo un grupo de niños.

Actividades

Deberá estar capacitada para guiar los juegos y dinámicas sin intervenir para dejar que los niños libremente utilicen sus capacidades.

Deberá ser capacitada en primeros auxilios, pues es el punto más cercano entre el niño y la ludoteca.

Cuidará la integridad física de los niños al evitar que corran riesgo, poner control antes de que el juego se salga de los límites sanos y seguros, estará atenta a que se evite el ataque de niño a niño ya sea verbal o físicamente.

Fomentará el buen ambiente entre los niños.

También estará encargada de cuidar los juguetes de la ludoteca, ordenarlos después de que la sesión de visita de niños haya concluido y asegurarse que los traten con cuidado y mantengan en funcionamiento.

Reportará los desperfectos que se llegasen a ocasionar a la gerencia para que prontamente se restablezcan el buen funcionamiento.

Perfil del puesto

El perfil de este puesto, se tomó como base los resultados de la investigación de mercado de las características “ideales” en una niñera, aunado con las expectativas de la organización. Resultando en lo siguiente:

- Licenciada o técnica en ciencias de la educación
- Con experiencia en el trato y entretención de niños,
- Mujer,
- Rango de edad entre 25 – 45 años, pues debe ser madura pero no al grado de cansarse pronto por atender a los niños,
- Comunicación: transmite información clara y concisa a los individuos y grupos y ayuda a mantener el mensaje. Debido a que tendrá contacto con los padres de los niños que estarán a su cuidado, y en ocasiones, los padres de familia podrán preguntarles como estuvo el día del niño en la ludoteca.
- Crear lealtad en el cliente: Establece relaciones personales con los clientes. Resuelve conflictos, haciendo sentir al cliente que salió ganando.
- Conciencia de seguridad: Identifica las situaciones que afectan la seguridad del cliente que visita la ludoteca. Toma acciones.
- Crea ambiente de confianza: Trabaja con integridad, mantiene compromisos, y es consistente en su comportamiento. Es transparente pues revela sus pensamientos para que otros comprendan sus posturas personales; así mismo, escucha y respeta las posturas de otros. Importante para la tolerancia en la diversidad de personalidades de los niños.
- Impacto: causa buena impresión, inspira interés y confianza

- Orientación a la calidad: Atención al detalle, muestra interés hacia todos los aspectos del trabajo, revisa de manera precisa y se mantiene alerta durante periodos largos de tiempo.
- Tolerancia al estrés, propone estrategias adecuadas que cambien las condiciones que generan estrés. Importante competencia para controlar las agresiones que pudieran surgir entre los niños, o cambiar la actividad si los niños mostraran enfado o aburrimiento.
- Energía: Mantenerse alerta por largos periodos de tiempo, ya que al estar a su cargo el cuidado de los niños, no puede perder concentración o descuidos de los pequeños.

Herramientas de valuación

Se consultó con los especialistas de recursos humanos de una empresa transnacional, el perfil de este puesto y sus recomendaciones para poder valorar estas competencias que se solicitan:

- Entrevista por competencias – se puede valorar su capacidad al pedirle que resuelva situaciones específicas, como podría ser que nos indique que debería cuidar ante una foto con niños jugando Si se hace a través de una psicóloga laboral, el costo puede ir de \$300-\$500 pesos.
- Figura humana – se valúa rasgos de la personalidad como la honradez, juguetona, creativa, tan ordenada es la persona, el costo puede ir de \$300-500 pesos con un psicóloga laboral.
- Entrevista bajo presión de nomás de 15 minutos. - - evalúa la paciencia

- Pedirle que elabore un reporte de un niño que está haciendo “bullying” a los demás niños de la ludoteca -- para valorar su capacidad de comunicación

Se recomienda apoyo de una psicóloga laboral para interpretación de las pruebas

Salario y compensaciones

El sueldo será de \$9 mil pesos al mes durante el primer año, cumplido año de antigüedad podrá subir de acuerdo a la inflación. Habrá también posibilidad de crecimiento como coordinadora de cuidadoras una vez que hayan pasado los tres años en que se establezca correctamente el negocio y haya tenido aceptación del público.

Vacaciones superiores a las de ley

Aguinaldo superior al de ley

Bono especial por objetivos mensuales de ventas: como parte de sus estímulos podrán otorgarse si cumplen con los indicadores de desempeño vales de despensa, de comida en ciertos establecimientos o boletos para alguna función según sea el interés de las colaboradoras.

Indicador de desempeño

Siendo la persona que estará desempeñando el contacto más cercano con el niño y padre del niño, se harán encuestas aleatorias a padres de familia para saber su opinión sobre el servicio que están recibiendo, que nos ayudará para mejorar como ludoteca y también para valorar el desempeño de esta posición.

Porcentaje menor al 5% de quejas de padres

Porcentaje cero en accidentes de niños que visitan la ludoteca.

Porcentaje de fidelidad del cliente, es decir, basados en los clientes que reincidan en visitarnos.

Lugar de reclutamiento

Página de internet: "Online Career Center" www.OCCmundial.com

Bolsas de trabajo en universidades

Publicación en periódico

Recomendaciones del mismo personal, que las hace partícipes y ayuda a la integración de equipo por ser tomadas en cuenta en la búsqueda de un nuevo miembro de la organización.

5.2.4. Profesionistas de apoyo

Se trata de servicios que apoyan el buen funcionamiento de la ludoteca pero no tiene que ser necesariamente empleados de la misma. Normalmente se rigen por una "mutua" que es una cantidad mensual que cubre cualquier evento que pudiera surgir, es como un seguro, puede ser que no lo uses pero conviene tenerlo para evitar imprevistos sobre todo legales.

- Abogados. Apoyo al desarrollar contratos para los nuevos clientes y también para los empleados. La mutua cubre eventuales demandas de parte de los padres o empleadas. Es importante tener este servicio pues se trata de un servicio delicado y las personas que intervienen son lo más importante para las familias: los niños del hogar. El principal punto de contacto con la ludoteca será con la gerencia.

- Contadores. Apoyo en labores de altas en el seguro social de los trabajadores, cumplimiento de las obligaciones fiscales estatales, municipales y federales. Su importancia radica en la tranquilidad de trabajar sin tener la autoridad constantemente clausurando o requiriendo pagos. También generarán los estados financieros con los que la gerencia podrá determinar si las utilidades son las que se habían proyectado o cambios en la ruta a seguir.
- Psicólogos. Se tendrá el apoyo de un profesionista en psicología infantil para casos especiales que se detecten con los visitantes de la ludoteca. No habrá una mutua como tal pero sí podría haber una consulta ocasional o invitación a que observe comportamientos de los grupos o algún niño en especial.
- Limpieza. Se deberá contar con personal subcontratado para que diariamente mantenga en higiénicas condiciones el área de juegos, recepción. Ya que por higiene y evitar contagios es elemental tener constante limpieza.

5.3 Plan de mercadotecnia

Reiteramos que el objeto de servicio de esta organización es indispensable que exista la confianza, y de acuerdo a la encuesta realizada para este plan de negocios, se encontró que el cliente opta por utilizarlos preponderantemente cuando ha recibido una recomendación de conocidos, familiares o amigos.

Esta tarea de dar a conocer la ludoteca, promocionarla con las escuelas, amigos, contactos, hacerse presente en los gimnasios o centros comerciales es tarea exclusiva y de las más importantes del gerente del negocio.

5.3.1. Objetivos de Marketing

Para poder cumplir con una buena recuperación de la inversión y flujo de efectivo equivalente a la inversión, es necesario cumplir los siguientes objetivos:

- Durante el primer año mantener utilizada la ludoteca en un 60% de su capacidad instalada por lo menos.
- Para el segundo 75% de utilización de la ludoteca.
- Durante el tercero, el promedio de la utilización de la ludoteca deberá ser del 80% de su capacidad instalada.
- Aumentar la notoriedad de nuestra ludoteca
- Mezcla de ventas: 50% cliente frecuente
 - 30% cliente membresía
 - 20% Cliente ocasional

5.3.2. Cliente objetivo

Se trata de madres entre 20 y 34 años de edad de nivel socioeconómico medio y medio alto que viven en Guadalajara y Zapopan que tengan interés en salir a trabajar o incluso divertirse sin hijos. Que prefieran que sus hijos interactúen con otros niños de su edad y tengan una enseñanza después de visitar un lugar en que además los cuidan.

5.3.3. Estrategia de precio

Se ha comentado en el apartado de “Paquete de servicios” del capítulo de la “Descripción del negocio”, que se mantendrán los precios promedios de las ludotecas que hay en el mercado, siendo de:

\$50 pesos/hora de clientes frecuentes

\$45 pesos/ hora de clientes membresía

\$70 pesos / hora de clientes ocasionales

Cabe mencionar que estos precios están por debajo de los precios de ludotecas especializadas, aun cuando no se hacen llamar ludotecas, como es el caso de “Fast Track” que tiene un costo de \$200 pesos la hora.

5.3.4. Estrategia de promoción y venta

La forma en que los clientes puedan decidir optar por el servicio que ofrecemos es conociéndolo de primera mano o siendo éste recomendado por sus conocidos. En base a ello, las estrategias serían las siguientes:

Promoción en las plazas comerciales.

En el mes de abril y en navidad, en el centro de algunas plazas comerciales como Galerías, se ubican pequeños stand de negocios que entretienen a los niños ya sea con plastilina, haciendo una galleta o una muñeca de trapo.

Consideramos que es una promoción rentable, ya que el costo de la renta de ese lugar es de \$20,000 mil pesos por semana, sin embargo, los visitantes son muy fluidos, pudiendo estar hasta 20 niños en un solo lugar y la duración es mucho menos de una hora, aproximadamente 30 minutos.

Esto es 40 niños por hora que pagan \$50 pesos por entrar, durante 10 horas que permanecen abiertos al público en general nos da ingresos por \$20,000 pesos en un

solo día, lo que significa que en un día se recupera la inversión de promoción potencialmente. Además está ubicado en un lugar de gran flujo que los padres de familia podrán conocer de primera mano la función de la ludoteca.

Facebook y Twitter

Las redes sociales hacen una excelente opción para mantener informados a los contactos y a los contactos de los contactos, y así sucesivamente, pues es gratis y se llega a muchas personas, aun cuando no sean el cliente final, pueden conocer a alguien que lo necesite.

Pueden publicarse las próximas actividades que se tendrán en la ludoteca, nuevos arribos de juguetes, talleres ecológicos, pláticas informativas para los papás, consejos útiles, en fin, lo importante es mantenerse vigente constantemente en la mente de los papás. Se puede aprovechar la promoción en las plazas comerciales para coleccionar contactos y abrir más la red de comunicación.

Escuelas

Crear convenios con las escuelas para que nos recomienden. Que nos permitan visitarlos para llevar entretenimiento y darnos a conocer con los niños para que durante las horas que no van a la escuela, aprovechen su tiempo sanamente y con algo de crecimiento.

Gimnasio

Concretar acuerdos que nos recomienden como opción a las mamás que acuden a visitarlos, puedan tener como servicio dejar a sus hijos en la ludoteca, mientras ellas hacen sus rutinas de ejercicio.

Jugueterías

Alcanzar acuerdos para que sea un ganar y ganar. Por un lado convenir que nos vendan sus juguetes pasados de moda o con envolturas dañadas a menor precio del público en general, a cambio de que nosotros en la ludoteca, los recomendemos con los padres de familia a acudir a su tienda.

PLAN FINANCIERO

6.1 Propósito del análisis financiero

“Los pronósticos económicos desempeñan un papel fundamental en la administración financiera (sic). Si los pronósticos son correctos, entonces la empresa tendrá el número y la combinación correcta de empleados, plantas y equipos. Sin embargo, si se cometen errores serios, la empresa estará en dificultades”.¹

Lo anterior es porque una empresa seria, basa sus contrataciones de personal, adquisición de activos fijos, mercancías, mercadotecnia y operaciones en un buen presupuesto de la empresa. Para ello es fundamental el pronóstico de ventas, que debe estar creado de la mano de un estudio de la industria, tal como se ha realizado en el presente plan de negocios.

Una vez que se tiene el pronóstico de ventas, se puede proceder a aplicar herramientas financieras para estudiar y evaluar si se requerirán financiamientos externos o si fueran suficientes los fondos internos para cubrir las operaciones que van aunadas a las ventas dadas; también para evaluar si el negocio será redituable para los accionistas que invierten, cuánto tiempo tardará en ser redituable, etc.²

Así se dará forma al presupuesto, al plan financiero, que es un “conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro”³ dentro de la organización, lo que servirá de base para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma de decisiones.

¹ Weston J.Fred y Brigham Eugene F., *Fundamentos de Administración financiera*, Décima Edición, Mc Graw Hill, México, p. 369

² Cf Ibid, pp 370-390

³ Perdomo Moreno Abrahám, *Planeación financiera*, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, SA de CV., México, P. 65

Los puntos determinantes que se valuaran en el presente plan serán:

- Monto de inversión inicial
- Estado de resultados
- Flujo de efectivo
- Financiamiento del negocio
- Tiempo de Retorno de la inversión y Tasa interna de retorno
- Punto de equilibrio
- Plan a futuro

6.2. Monto de inversión inicial

La inversión inicial para el arranque de una ludoteca en la finca elegida de la colonia La Estancia, como se planteo en los capítulos anteriores es de un total de \$608 mil pesos. A continuación se detalla en que se dividirá dicha inversión.

6.2.1. Adaptaciones del edificio

La idea siempre ha sido cuidar la integridad de los niños que nos visiten, por ello se debe contar con instalación de todas las medidas de seguridad que se requiere para una guardería gubernamental, de las que son constantemente vigiladas por protección civil, con la finalidad de evitar riesgos y cumplir con las normas mexicanas correspondientes aún cuando no se está obligado, pues nuestro negocio no es guardería, sino ludoteca y además es de inversión particular, que no está sujeto a tantas revisiones como las estancias del IMSS por ejemplo.

Se requerirá \$158 mil pesos para adaptar la casa, pintarla, decorarla, colocar letreros de evacuación, gomas anti caídas, equipo contra incendios, circuito cerrado, adaptación de baños para infantes, licencias, permisos, malla sombra y letreros publicitarios entre otros.

6.2.2. Mobiliarios y equipo

En adición a la inversión para adaptar la casa, se deberá contar en mobiliario y equipo de las diferentes salas que servirán para el entretenimiento de los niños, siendo en total 5 salas que serán instaladas en el transcurso del primer año pero en diferentes meses con la finalidad de mantener flujos sanos y que la oferta sea paulatina. Asegurándonos también de capacitar con más cercanía a las personas que nos ayudarán a ofrecer el servicio.

Las primeras tres salas que se adaptarán, más las oficinas y salas de juntas o de usos diversos, tienen un costo total aproximado de \$223 mil pesos, siendo estas salas las de:

- Salón 1: Motricidad, bebés acompañados de sus papás --- Planta baja
- Salón 2 y jardín: Identidad personal, niños en kínder y primaria menor --
Planta baja
- Salón de talleres creativos: Plastilina, reciclaje, dibujo, manualidades --
Planta baja
- Oficina de recepción y almacén de la cochera para reciclar juguetes o guardar juguetes estacionales -- planta baja
- Salón multiusos, para juntas y eventos importantes de los niños

Este costo comprende la decoración, colchonetas, anaqueles, muebles para almacenar los juegos, mesas para jugar, sillas, juguetes didácticos por edades, cuentos, muebles de oficina, grabadoras, material para talleres didácticos, etc.

Una vez transcurrido 9 meses de arranque, se creará una sala más de entretenimiento: Salón de danza y música para niños de kínder a primaria -- planta alta, con inversión total de \$48,600 pesos que incluyen los espejos empotrados en la pared, instrumentos musicales, grabadoras, colchonetas, entre otros.

Casi para cumplir el año habrá una nueva sala, para los niños que les guste el entretenimiento digital pero siempre será con la finalidad de que les quede algo de aprendizaje, valores, crecimiento emocional e integral. Esta sala será la última que habría en el inmueble que se renta, con un costo total de \$81 mil pesos por la compra de IPAD's, Pufs, colchonetas, Televisión, licencia, etc.

Total de inversión en el primer año de mobiliario y equipo será de \$352,437 pesos.

6.2.3 Otros gastos de arranque del negocio

Para el buen funcionamiento y liquidez regular del negocio, se requerirá tener \$50 mil pesos en efectivo (banco) permanentes por lo menos. Además se deberá dejar depósito de la finca rentada por un mes, que equivale a \$12.5 mil pesos y se deberá efectuar un gasto de \$20 mil pesos en curso de capacitación para ludotecarios y gastos de viaje, pues el curso se ofrece en el Distrito Federal.

Además de un gasto por reclutamiento y selección de personal, sobretodo de las 5 cuidadoras de niños por un total de \$15.6 mil pesos.

El total de la inversión será de \$608.537 mil pesos en el primer año, siendo la siguiente tabla la forma en que se ejercerá la salida de efectivo:

Descripción	MES												Año 1	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
ADAPTACION EDIFICIO	158,000													158,000
MOBILIARIO Y EQUIPO	222,837								48,600				81,000	352,437
EFFECTIVO	50,000													50,000
RECLUTAMIENTO Y SELEC.	15,600													15,600
DEPOSITO CASA	12,500													12,500
CAPACITACION	20,000													20,000
	478,937	-	-	-	-	-	-	-	48,600	-	-	-	81,000	608,537

Tabla 1 Creación propia del 20 de marzo del 2012

6.3. Pronóstico de Ingresos

Basándonos en el total de clientes potenciales que se determinó en el capítulo de Análisis de mercado, se encontró que en Guadalajara y Zapopan había 27,959 mujeres entre los 20 y 34 años, económicamente activas, con hijos y que pertenecen a un estrato medio alto y alto.⁴

Y que tienen en promedio 1.71 hijos cada una, dando un total de 47,810 niños como universo de clientes que pudieran acudir a nuestros servicios.

PUNTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR

- A. Cada sala que se ofrece al público tendrá capacidad para atender a 5 niños.
- B. En promedio el primer año se tendrán 3.2 salas y los siguientes 2 años ya estarán funcionando las 5 salas del negocio.

⁴ INEGI, 2011, ENCUESTA NACIONAL DE OCUPACION Y EMPLEO, Por estrato socioeconómico, por edad, por entidad federativa.

C. Se tendrá abierta la ludoteca 9 horas al día 6 días a la semana, lo que es una oferta de 192 horas netas al mes, ya quitando el tiempo de descanso de las cuidadoras. Dando al año un total de 2,304 horas a ofrecer de nuestro servicio.

Para determinar el total de horas anuales máximas que se pudieran ofertar al público se multiplican los factores (A) Niños por sala y (B) Salas disponibles promedio anual lo que nos da la capacidad de niños para atender, y se multiplica por (C) las horas totales anuales.

	Año 1	Año 2	Año 3
B. Salas disponibles promedio anual	3.2	5.0	5.0
x			
A. Niños por sala	5	5	5
= Niños que se podrán atender	15.8	25.0	25.0
x			
C. Horas por año	2304	2304	2304
= Horas disponibles a ofrecer según capacidad	36,480	57,600	57,600

Tabla 2 Creación propia del 20 de marzo del 2012

Así también, se presenta la mezcla de venta que se pronostica:

Mezcla de venta	% Horas	Costo ps/hr
Membresía	50%	50
Frecuente	35%	40
Ocasional	15%	70

Tabla 3 Creación propia de marzo 20, 2012

Resultado de la mezcla de ventas, nos indica como obtendremos nuestros ingresos potenciales de acuerdo al peso que se le da a cada tipo de clientes:

Cálculo del Año 1 de ingresos totales			
= Horas disponibles a ofrecer según capacidad	36,480	57,600	57,600
	Distribución de las horas por tipo de cliente		
	Año 1	Año 2	Año 3
Cientes Membresía	18,240	28,800	28,800
Cliente Frecuente	12,768	20,160	20,160
Cliente Ocasional	5,472	8,640	8,640
	36,480	57,600	57,600

Tabla 4 Creación propia del 20 de marzo del 2012

Y con el costo por hora de cada caso, se determina el total de ingresos potenciales. Sí y solo sí tuviéramos el 100% de aceptación y confianza desde el principio con los clientes:

	Distribución de las ingreso por tipo de cliente		
	Año 1	Año 2	Año 3
Cientes Membresía	\$ 912,000.00	\$ 1,440,000.00	\$ 1,440,000.00
Cliente Frecuente	\$ 510,720.00	\$ 806,400.00	\$ 806,400.00
Cliente Ocasional	\$ 383,040.00	\$ 604,800.00	\$ 604,800.00
	\$ 1,805,760.00	\$ 2,851,200.00	\$ 2,851,200.00

Tabla 5 Creación propia del 20 de marzo del 2012

Sin embargo, seremos conservadores con nuestras estimaciones. Basados en experiencia de una persona que emprendió una ludoteca, al total de ingresos del primer año potenciales, se le aplicará el 60% de confianza, es decir, que estaremos al 60% de capacidad pues al ser un negocio nuevo que ofrece un servicio delicado como es la atención y entretenimiento de niños. Hay que recordar que la confianza como la barrera de entrada más fuerte.

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos potenciales con % de aceptación	60%	75%	80%
	Año 1	Año 2	Año 3
Membresía	\$ 547,200.00	\$ 1,080,000.00	\$ 1,152,000.00
Frecuente	\$ 306,432.00	\$ 604,800.00	\$ 645,120.00
Ocasional	\$ 229,824.00	\$ 453,600.00	\$ 483,840.00
Total de Ingresos anuales en Pesos	\$ 1,083,456.00	\$ 2,138,400.00	\$ 2,280,960.00

Tabla 6 Creación propia del 20 de marzo del 2012

Así, al cumplir con las metas y planteamientos del negocio, poniendo atención al detalle y servicio al cliente, se estima que ese porcentaje de confianza suba al 75% en el segundo año y al tercero hasta el 80% de confianza, que conlleva a utilizar nuestra capacidad también en ese mismo porcentaje.

Los ingresos de nuestros clientes se harán preponderantemente en efectivo.

6.4 Presupuesto de gastos operativos

Independientemente de los gastos de arranque, inversión inicial, existe gastos relacionados con el funcionamiento normal de la empresa que deben también presupuestarse con cuidado y cumplirse en la medida de lo posible para el buen funcionamiento del plan de negocios.

6.4.1. Renta de la finca

De acuerdo a los datos obtenidos por la inmobiliaria, esta finca tiene un costo mensual por arrendamiento de \$12,500 pesos, dando un total anual de \$150 mil pesos.

6.4.2. Sueldos

Se contempla contar con una gerencia desde el inicio del negocio, así como de la recepcionista. El personal con puesto de “cuidadora” irán incrementándose al mismo tiempo que se incrementa el número de salas que serán ofrecidas al público.

De esta manera el primer año será un incremento paulatino de ingreso de empleadas empezando por tres desde inicio del negocio, hasta llegar a 5 al final del primer año.

Para el segundo y tercer año, se contemplan sólo un gerente, una recepcionista y ya las 5 cuidadoras durante todo el año constante, adicionalmente, un incremento de sueldo de acuerdo a la inflación.

Sueldos:	Año 1	Año 2	Año 3
Gerencia	240,000	249,600	259,584
Recepcionista	108,000	112,320	116,813
3 Cuidadoras	328,000	499,200	519,168
	676,000	861,120	895,565

Tabla 7 Creación propia del 20 de marzo del 2012

6.4.3. Telecomunicaciones y energéticos

Se refiere al uso de internet, cable, telefonía y energéticos (luz, agua) que ayudan al funcionamiento del negocio.

Telecomunicaciones	Año 1	Año 2	Año 3
Internet, cable y telefono	8,280	8,611	8,956
Energéticos	12,000	12,480	12,979
	20,280	21,091	21,935

Tabla 8 Creación propia del 20 de marzo del 2012

6.4.4. Profesionistas de apoyo

Personal que constantemente tendrán interacción con el negocio pero son empleados de compañías externas que darán servicios clave para el funcionamiento sano de la organización; igual que los sueldos de los empleados propios de la ludoteca, se proyecta un incremento anual de acuerdo a la inflación:

Mutuas:	Año 1	Año 2	Año 3
Legal	12,000	12,480	12,979
Contadores	12,000	12,480	12,979
Psicologa	3,600	3,744	3,894
Limpieza - 2 personas	42,000	43,680	45,427
	69,600	72,384	75,279

Tabla 9 Creación propia del 20 de marzo 2012

6.4.5. Gastos regulares

Gastos para el funcionamiento operativo del negocio. También se proyectan incrementos de acuerdo a la inflación año con año.

	Año 1	Año 2	Año 3
Papeleria	12,000	12,480	12,979
Diversos	36,000	37,440	38,938
Publicidad/Promoción	48,000	49,920	51,917
Capacitación constante	18,000	18,720	19,469
Merma/Renovación de juguetes		40,000	41,600
Reparaciones y mtto		40,000	41,600
Seguridad	96,000	99,840	103,834
Seguro accidentes	40,000	41,600	43,264
	250,000	340,000	353,600

Tabla 10 Creación propia del 20 de marzo del 2012

6.4.6. Resumen de gastos operativos.

El resultado total de los gastos operativos mencionados se resume de la siguiente forma, siendo estos los que afectan el flujo de efectivo y estado de resultados.

	Año 1	Año 2	Año 3
Sueldos	676,000	861,120	895,565
Gastos regulares	250,000	340,000	353,600
Renta de la casa	150,000	156,000	162,240
Mutuas profesionistas de apoyo	69,600	72,384	75,279
Telecomunicaciones	20,280	21,091	21,935
	1,165,880	1,450,595	1,508,619

Tabla 11 Creación propia del 20 de abril del 2012

6.5 Depreciación

Se trata de un gasto que no afecta el flujo de efectivo pero que tiene impacto en las utilidades del Estado de resultados. La función de este gasto es distribuir la inversión inicial en varios ejercicios de acuerdo a la vida útil de los activos adquiridos, Así la modificación del edificio rentado y el mobiliario y equipo para el montaje de la ludoteca será distribuido en 5 y 4 años respectivamente, es decir, con una tasa del 20% y 25% anual.

Dicho lo anterior, se muestra la tabla con el impacto de la depreciación anual:

Depreciación anual	Año 1	Año 2	Año 3
ADAPTACION EDIFICIO	\$ 31,600	\$ 31,600	\$ 31,600
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 61,447	\$ 88,109	\$ 88,109
	\$ 93,047	\$ 119,709	\$ 119,709

Tabla 12 Creación propia del 20 de marzo del 2012

Se integra el total del impacto a estado de resultados tanto de gastos operativos como de depreciación, como el total que reduce los ingresos de cada año, para dar el resultado de operación de cada año. Se puede resumir en la siguiente tabla:

	Año 1	Año 2	Año 3
Depreciación	\$ 93,047	\$ 119,709	\$ 119,709
Gastos operativos	\$ 1,165,880	\$ 1,450,595	\$ 1,508,619
	\$ 1,258,927	\$ 1,570,304	\$ 1,628,328

Tabla 13 Creación propia del 20 de abril del 2012

6.6 Origen de la Inversión

Para el presente plan, se requerirán dos fuentes de financiamiento. Una será la propia, que proviene del dueño del negocio, pero tiene un límite cercano a los \$470 mil pesos. La segunda tendría que provenir de un préstamo bancario.

Una vez realizada la valuación de flujo de efectivo, queda corto con los casi \$420 mil pesos que aporta el inversionista. Se requieren otros \$300 mil pesos más de otra fuente de inversión.

Se realizó entonces una investigación de los créditos que otorga la banca a las empresas pequeña. Encontrando en Banamex crédito de \$300mil pesos a pagar en 3 años, con tasa del TIIE +10% anual.

En estos momentos el TIIE es de 4.78% anual a 91 días de acuerdo a la página oficial del banco de México al día 21 de marzo del 2012. Por lo que anualmente se comportaría así la liquidación del pago:

	Año 1	Año 2	Año 3	
Pago a capital	85,711	99,284	115,005	300,000
Pago a interés	38,714	25,142	9,420	73,276
	124,425	124,425	124,425	373,276

Tabla 14 Creación propia del 21 de marzo del 2012

Siendo liquidado el total del préstamo por \$300 mil pesos en un periodo total de 3 años y costando \$73.3 mil pesos el financiamiento por ser una tasa del 14.78% anualizada.

6.7 Estado de resultados

Se estima que el primer año de funcionamiento de negocio habrá pérdida principalmente por el factor de confianza, ya que entendemos que el cliente necesita tiempo para conocer como trabajamos y el desempeño que tendremos, para así decidirse a buscar nuestros servicios. Además durante este primer las empleadas tendrán un mes de capacitación e inducción antes de que sean productivas para la organización; es una inversión que redituará para el segundo año.

Proyección anualizada de estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3
+ Total de Ventas	\$ 1,083,456	\$ 2,138,400	\$ 2,280,960
- Total de Costos variables	\$ -	\$ -	\$ -
= Contribución Marginal (Ventas - Costos Variables)	\$ 1,083,456	\$ 2,138,400	\$ 2,280,960
- Gastos de operación (Gastos desembolsables, más depreciación)	\$ 1,258,927	\$ 1,570,304	\$ 1,628,328
= Utilidad de Operación	\$ (175,471)	\$ 568,096	\$ 652,632
- Gastos financieros (intereses pagados por créditos bancarios)	(44,714)	(25,142)	(9,420)
= Utilidad Antes de impuestos	\$ (130,757)	\$ 593,237	\$ 662,052
- Impuestos (UAI x Tasa ISR)	\$ (39,227)	\$ 177,971	\$ 198,616
= Utilidad Neta	\$ (91,530)	\$ 415,266	\$ 463,436
Margen de utilidad	-8.45%	19.42%	20.32%

6.8. Flujo de efectivo

Para el primer año de funcionamiento de esta organización, fue necesario considerar la aportación de los socios estimada en \$471 mil pesos y un préstamo externo de \$300 mil pesos, mismos que servirán para la compra de todos las adaptaciones del edificio, compra de mobiliario, gastos de arranque y al mismo tiempo, mantener los \$50 mil pesos de efectivo que darán flujo constante al negocio.

En el tercer año, se tiene una gran recuperación de efectivo y prácticamente se paga en este periodo la inversión, y un extra de retorno de inversión.

	Año 1	Año 2	Año 3
ENTRADAS DE EFECTIVO DE OPERACIÓN			
+VENTAS CONTADO	\$ 1,083,456.00	\$ 2,138,400.00	\$ 2,280,960.00
TOTAL ENTRADAS DE OPERACIÓN	\$ 1,083,456.00	\$ 2,138,400.00	\$ 2,280,960.00
SALIDAS DE EFECTIVO DE OPERACIÓN			
+ COMPRAS CONTADO	\$ 48,100.00	\$ -	\$ -
+ GASTOS DE OPERACIÓN DESEMBOLSABLES	\$ 1,165,880.00	\$ 1,450,595.20	\$ 1,508,619.01
+ IMPUESTOS		\$ 177,971.17	\$ 198,615.58
TOTAL DE SALIDAS DE OPERACIÓN	\$ 1,213,980.00	\$ 1,628,566.37	\$ 1,707,234.59
FLUJO NETO DE OPERACIÓN	\$ (130,524.00)	\$ 509,833.63	\$ 573,725.41
ENTRADAS Y SALIDAS POR FINANCIAMIENTO			
- INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	\$ 510,437.00	\$ -	\$ -
+APORTACIÓN SOCIOS	\$ 471,386.28	\$ -	\$ -
+FINANCIAMIENTO BANCARIO	\$ 300,000.00		
- GASTOS FINANCIEROS	\$ 44,714.00	\$ 25,141.67	\$ 9,420.18
-PAGOS A BANCO (abono a capital)	\$ 85,711.29	\$ 99,283.61	\$ 115,005.10
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	\$130,524.00	-\$124,425.28	-\$124,425.28
+ SALDO MES ANTERIOR	\$50,000.00	\$50,000.00	\$435,408.34
= SALDO AL FINAL PERIODO	\$50,000.00	\$435,408.34	\$884,708.47

6.9. Tasa interna de retorno

Es la herramienta para valorar la rentabilidad de una inversión o proyecto, al traer a valor presente neto los flujos que se invierten y que se generarán de acuerdo a las proyecciones financieras. Al aplicar la ecuación en el presente plan de negocios se concluye que la tasa es del 52%.

Es decir que en este periodo de tres años, el dinero que se invierte se estaría recuperando y además dando un rendimiento del 52% considerando que los flujos estuvieran en un mismo momento en el tiempo: muy atractiva tasa para inversión.

TIR	
Periodo 0	\$ (471,386)
Periodo 1	\$ 50,000
Periodo 2	\$ 435,408
Periodo 3	\$ 884,708
	52%

6.10. Tiempo de recuperación de la inversión

De acuerdo a las utilidades mostradas en el estado financiero, el acumulado de los tres años es una utilidad de \$753.5 mil pesos.

Considerando que la inversión del accionista es de \$471.38 mil pesos en el año cero, se calcula que la recuperación de su inversión es de un año y 10 meses.

6.11. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es la herramienta que determina en qué nivel de ventas debemos estar para tener una utilidad de operación igual a cero, que no perdamos ni ganamos. Para el caso de nuestro negocio, tendríamos que tener ingresos 18% menores a los que este plan de negocios muestra, o lo que significa que nuestro nivel de confianza o aceptación en el público fuera de 47% para el primer año, 62% para el segundo y sólo alcanzáramos un 67% de aceptación en promedio del tercer año

Ingresos potenciales con % de aceptación	47%	62%	67%	
	Año 1	Año 2	Año 3	ACUMULADO
Membresía	\$ 426,077.28	\$ 888,753.60	\$ 960,753.60	\$ 2,275,584
Frecuente	\$ 238,603.28	\$ 497,702.02	\$ 538,022.02	\$ 1,274,327
Ocasional	\$ 178,952.46	\$ 373,276.51	\$ 403,516.51	\$ 955,745
Total de Ventas	\$ 843,633.01	\$ 1,759,732.13	\$ 1,902,292.13	\$ 4,505,657
- Gastos de operación (Gastos desembolsables, más depreciación)	\$ 1,307,027	\$ 1,570,304	\$ 1,628,328	\$ 4,505,659
= Utilidad de Operación	\$ (463,394)	\$ 189,428	\$ 273,964	\$ (2)

6.12. Plan a futuro

Valuada la necesidad de servicios de cuidados de niños, se determinó que este negocio es factible de éxito, en conjunto con el trabajo de aceptación de los padres de familia. Cumpliendo las metas de este plan conservador, en tres años se estaría capitalizado para crecer el negocio, con ludotecas móviles para visitar hospitales o para niños con capacidades diferentes, que para ello, sería necesario una camioneta equipada y un inventario igual o mayor que cualquiera de las salas que se mencionaron.

Este plan financiero demuestra que pasados los dos años de recuperación de la inversión y de resistencia para que se solidifique la aceptación de los padres de familia y nos empiecen a aceptar como proveedores o recomendarnos, es factible de éxito y muy atractivo para inversión. Los factores principales que lo hacen atractivo son:

1. La TIR que arroja es mucho mayor que la tasa de interés que ofrece cualquier banco,
2. El flujo de caja es positivo todo el tiempo y en tres años también termina el apalancamiento de arranque del negocio,
3. Retorno de la inversión es corto, menos de dos años,
4. La satisfacción de ofrecer un espacio genuinamente preocupado por el sano entretenimiento y bienestar de los niños. Diferente a la oferta que existen en nuestra ciudad, y que sobretodo, busca que se encuentre en un ambiente seguro, sano, limpio y que al final de su visita, se lleve algo que lo haga enriquecerse como persona.

CONCLUSIONES

El negocio de cuidado de los niños es vigente y a largo plazo, ya que la tasa de natalidad sigue siendo positiva en nuestro país. En Jalisco es del 2.38 hijos por mujer, siendo en específico para la mujer económicamente activa de nuestro estado de 1.84 hijos por cada una.

Así pues, durante la realización del análisis de mercado, al revisar los resultados que arrojaron las encuestas para este plan de negocios se comprobó que existe la necesidad de contar con un lugar o persona que ayude en el cuidado de los hijos. Es una necesidad latente y fue así expresada en el 64% de las madres encuestadas.

En el transcurso del análisis de la competencia, pudimos constatar que hay guarderías o se hacen llamar ludotecas, que no cumplen las condiciones de seguridad de las normas mexicanas, que tienen horarios más bien matutinos y se trata muchas veces de guardar niños más que ayudarlos con su desarrollo.

Y son estas oportunidades de mejora en las guarderías existentes, lo que impulsan el éxito de este plan de negocio.

Este modelo de ludoteca es apegado a normas de seguridad y con el objetivo de ser parte del crecimiento de los niños o, fortalecimiento de su personalidad, del desarrollo de capacidades al contar con un equipo de colaboradores que este convencido de la filosofía de la organización.

Los colaboradores son el pilar para que el negocio salga adelante, pues el producto de este negocio es un servicio, y lo que los niños y los padres percibirán del mismo es el trato, la forma de actuar del personal, la experiencia, etc. que son totalmente intangibles y de difícil estandarización.

Planteamos en este trabajo que debe contar con un liderazgo que impulse las relaciones de convenio, que sea más que relaciones de empleado y patrón, algo más que mecánico. Por eso en el capítulo de la organización se puntualiza el perfil de las colaboradoras, para lograr atraer y seleccionar a las mejores del mercado, personal realmente comprometido y para el dueño del negocio, que se busquen los mecanismos para constantemente tenerlos motivados.

Se ha demostrado también que este negocio, requiere un capital de inversión relativamente fuerte para su arranque, y que se deberá sostener ese capital de trabajo durante el primer año y medio del funcionamiento. Después de esa fecha en que se estima que se logra pasar la barrera de entrada más compleja: la confianza, se visualiza un negocio económicamente rentable pero de constancia para mantener la confianza adquirida.

Por todo lo expuesto, creo firmemente que es un negocio factible, con gran posibilidad de éxito si se es constante, se está realmente comprometido a ofrecer un producto en beneficio del niño.

Bibliografía

AGUILAR GALA, “Alertan sobre la existencia de ludotecas patito”, obtenido el 4 de febrero del 2012 desde <http://www.udg.mx/node/777>

ALBAJARI, Verónica y MAMES, Sergio, *La evaluación psicológica en selección de personal*, Paidós, Buenos Aires, Argentina, 2005

BALANKO-DICKSON, Greg, *Como elaborar un plan de negocios exitoso*, McGraw Hill, 2010

CHIAVENATO, Idalberto, *Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias los nuevos paradigmas*, Editorial Mc Graw Hill, Quinta edición, México, 2010

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION, *Norma oficial mexicana NOM-032-SSA3-2010*, obtenido en octubre 2010 desde <http://www.dof.gob.mx>

DIRECCION DE EDUCACION ELEMENTAL, *Antecedentes de la educación inicial*, Instituto de la educación básica del estado de Morelos, obtenido desde http://www.iebem.edu.mx/index.php?action=view&art_id=89

DE PREE, Max, *El liderazgo es un arte*, Lasser Press, México, 2002

ECHEVERRIA, Rafael, *La empresa emergente*, Editorial GRANICA, Argentina, 2003

GUTIERREZ VILLALVAZO, María Isabel, *Análisis de terrenos en la colonia las Fuentes para el desarrollo de una guardería*, México, 2003

Historia y evolución de las ludotecas, s.f., obtenido el 4 de febrero desde <http://www.noubarris.net/laguineu/ludotecasesp.htm>

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, *Ley del seguro social*, Art. 201, México, 2010

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y GEOGRAFIA, *Censo de población y vivienda económico 2010*, México, 2010.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y GEOGRAFIA, *Conteo de población y vivienda 2010*, México, 2010

MILICHOVSKY, Frantisek, *Benchmarking as marketing support*, Economics and Management, República Checa, 2010, núm. 15, pp 678-681

PISCITELLI, Alejandro, “Nativos e inmigrantes digitales”, *Revista Mexicana de investigación Educativa*, México, 2006, Vol.11, Núm. 28, pp 179-185

REYES, Mariela, "Empresas para niños", *Entrepreneur*, México, 2001, Vol. 9, Núm. 5, pp 60-64

ROGERS, Carl R., *Grupos de encuentro*, Harper and Row, New York EUA, 1970

SALOMON, Robert C. y FLORES, Fernando, *Building trust in buisiness, politics, relationships and life*, Oxford University, Inglaterra, 2001

SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA, *Programa asistencial de Desarrollo Infantil (CADI's)*, Art. 16, México, 2011.

ZEITHAML, Valerie, et al, *Marketing de servicios*, Mc Grawn Hill, México, 2009

ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista

Introducción

Gracias por brindarnos un espacio para esta entrevista, sus comentarios y opiniones son valiosos porque serán tomados en negocio de cuidado de niños. Los comentarios y sugerencias que usted nos exprese son confidenciales.

¿Actualmente requieres apoyo para el cuidado de sus hijos?

¿En qué horario requiere el servicio de cuidado de sus hijos?

¿En dónde o con quien dejas a tus hijos?

¿Por qué fue que decidió ese lugar?

¿Qué aspectos de la guardería, maternal, ludoteca, cuidado familiar, asistente de servicio fueron los que te motivaron a elegir ese lugar?

¿Quién tomó la decisión de elegir a ese lugar? ¿Por qué?

¿Quiénes influyeron en esa decisión? ¿Por qué?

¿A través de qué medio obtuvo información sobre el lugar donde actualmente cuidan a sus hijos?

¿Tuvo alguna recomendación?

¿Quién se lo recomendó?

¿Qué fue lo que le dijeron?

¿Cómo percibe su satisfacción actual como padre de familia del lugar donde actualmente le cuidan a sus hijos? ¿Por qué?

Totalmente satisfecho Algo satisfecho Poco satisfecho Nada satisfecho

¿Qué temores o preocupaciones cree que suela tener una mamá al momento de la búsqueda y elección de alternativas para el cuidado de su (s) hijo(s)? (profundizar en los aspectos económico, psicológico, social, físico y de desempeño)

¿Ha oído hablar sobre las agencias de nanas? ¿Qué opinión tiene de este servicio?

¿Alguna vez ha utilizado este servicio? Si contesta que sí, de qué agencia? Evaluar la satisfacción del servicio?

¿Qué cualidades y características debería de tener una nana para que usted la contratara?

¿Si hubiese una agencia de nanas, conformada por personal capacitado y seleccionado, en la que si lo decidieras pudieran estar monitoreadas por la misma agencia o por ti, a través de una cámara web (en vivo por internet), Estaría dispuesta a utilizar el servicio?

¿En qué horarios y días de la semana?

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por hora?

Anexo 2. Análisis cualitativo de entrevistas

Respecto a la frecuencia de necesidad para el apoyo en el cuidado de los hijos, se muestra una gran diferencia dependiendo de la ocupación de la madre.

Frecuencia	Horarios de apoyo en sus niños	
	Motivo	Horario
Ama de casa		
Entre semana diurno	Diliegancias personales, visita doctor, gubernamental deportivas, escuela	Son pocas horas: 4 hr y solo algunos días 1-2 días a la semana si tuvieran alguna actividad programada
Entre semana nocturno/fin de semana	Definen más estructura, más seguridad de salir una vez por semana para cuestiones de esparcimiento, socialización, descanso.	3-4 horas en la noche, pero prefieren toda la noche para no tener que trasladarse ya sea con el hijo(a) o llevando a la niñera
Trabajo en oficina / prof independiente		
Entre semana	Por la diferencia de horarios que hay entre la salida del trabajo y la salida de la escuela	Son medios turnos en niños que acuden a la escuela o turnos completos en niños menores de lunes a viernes
Entre semana nocturno/fin de semana	Para salir con pareja o amigos. Vida social, mencionan 1 vez por semana pero no con seguridad de que suceda.	3-4 horas en la noche, pero prefieren toda la noche para no tener que trasladarse ya sea con el hijo(a) o llevando a la niñera

Las madres que tiene ocupación de “Ama de casa” tienden a no usar tanto la frecuencia entre semana diurno, son pocas horas, aproximadamente 4 y días de la semana 1 a 2 en que encargan sus hijos a terceras personas.

Comparado con las madres que tienen ocupación en “trabajo de oficina” o “profesionistas independientes”, quienes establecen un horario fijo durante los 5 días de la semana, pudiendo ser medio tiempo o jornada completa de 9 horas dependiendo si sus hijos están en escuela o son pequeños que no acuden a institución educativa. Se muestra lo anterior en la tabla siguiente:

Al contrario sucede con el horario entre semana nocturno/fin de semana en el cual las “amas de casa” buscan tener un apoyo en el cuidado de sus hijos por lo menos una vez a la semana de 3-4 horas o toda un turno para actividades de esparcimiento, estudio, socialización, descanso.

Mientras que este horario para las madres que tienen ocupación “trabajo de oficina” o “profesionista independiente” no hay una frecuencia definida concretamente, aunque mencionaron 1 vez por semana pero pudiera ser menos. Coincidieron con las “amas de casa” es que en este horario, prefieren que sea también de 3-4 horas o todo un turno por los motivos de no tener que trasladarse por el niño.

Clasificando por la solución actual para solucionar la necesidad de cuidado de sus hijos, encontramos 3 soluciones:

Solución actual:	Les gusta	No les gusta
Señora del aseo	Comodidad al no salir de casa/ estar en su medio ambiente y por lo tanto con más libertad de acción / asignación de indicaciones directas y específicas de parte de los padres / se conserva la convivencia entre hermanos / control en elección de alimentos / más control en las decisiones y vigilancia	Pocas alternativas para elegir personal porque por recomendación de conocidos/ Dependencia lleguen puntuales /Complicado encontrar la p ideal / Frialdad en la atención del niño cuar inciendo la relación en algunos casos
Familia	Total confianza en que los cuidados que tendrán incluyen cariño / que ven a los niños como sus hijos / que los reciben enfermos o sanos / pueden ser más flexibles en horarios de entrega del niño (pero no muy seguido) / bajo costo porque se trata de favores	Chiqueo de más que los pueden malcriar / i convivencia con otros niños / se reciben quejas y regaños por el comportamiento del niño / poco r de opinión y control por tratarse de favores / stre la molestia que pudiera estar dando/ disponibi tramitología para recibir apoyo
Guardería /Estancia	Convivencia con otros niños de su edad / existen reglas y disciplina / trato amable con los niños / comida equilibrada/ cumplen con los standares de protección civil / hábitos saludables de comportamiento	Lugar pequeño para todos los niños / pierden at al detalle al ser muchos niños: los entregan su levemente heridos (raspones) / mezclan niños d edades y se pueden golpear / incongruencia € llaman muy frecuente a junta a los papás /exag a veces y llaman a junta con psicologo

a) Señora del aseo, siempre recomendadas por algún tercero con el trato en el tiempo fue generando confianza en la familia de los niños para pedirle ayuda en el cuidado de ellos. Comentaron que ha sido desgastante encontrar a la persona adecuado para que les ayude por qué no todas tienen la vocación y compromiso para atender a los niños. Se menciona que lo que más ha ayudado es la comunicación sincera y a tiempo entre padres-empleada para la generación de confianza. Han preferido en todos los casos señoras con hijos, con experiencia.

b) Familia, puede ser la hermana, familia política, familia propia. Fue frecuente el factor de tranquilidad en dejar a los niños en buenas manos pero también el factor stress de generar las menos molestias posibles al tratarse de un favor sin retribución. Puede haber desgaste por el poco control y decisión de la madre en el cuidado de su hijo, algo de impotencia se pudo percibir.

c) Guardería/estancia: Es opción a base de recomendaciones de terceros. La ventaja contra “señora del aseo” es que no está limitado en el mercado, hay más opciones. Esas recomendaciones de las que hablan es la confianza.

Independientemente de la ocupación de la madre, o alternativa actual para solucionar su necesidad, el requisito fue que fuera mujer de preferencia con experiencia o que fuere madre también para de alguna forma asegurar una mejor empatía y trato con los niños, de apariencia agradable y pulcra. Prefieren los padres una recomendación de la opción antes de decidirse, para tener conocimiento del cómo fue la experiencia y valorar si sus temores están cubiertos.

Temores de los padres de familia		
Hacia sus hijos	De parte de cuidadores	Otros
Maltrato físico o psicológico	Inmadurez para cuidado de los niños, prefieren mamás con experiencia	Servicios sean caros
Robo de infantes	Que no tenga malicia para ver cuando estén en peligro	Si se trata de ir a una casa tenga seguridad, estanda protección civil
Accidente y no sepan como reaccionar	Que no comunique situaciones importantes a los padres	
Violaciones	Disciplina Hitler o ausencia de disciplina	
Que quieran más a la cuidadora que a mi	Que tengan respaldo de un tercero, como las maestras de la escuela, confías en que la escuela elige bien a las maestras	
	Sanas y limpias para no contagiar enfermedades o bichos	
	Que no tenga vocación que requiere el cuidado de un niño porque va a percibir que no lo quieren	

Las características aportadas para crear a la niñera ideal, independientemente de la ocupación de la madre, o de la forma en que actualmente satisfacen la necesidad del cuidado de sus hijos, fueron coincidentes en la gran mayoría de las entrevistadas.

Característica	Desarrollo
Recomendada	Que algún conocido ya haya trabajado con ella, referencias de otros
Paciencia con niños	Habilidad, vocación para trabajar con niños, más que son ajenos y la fueran a desesperar y les haga algo física o emocionalmente
Experiencia	Que haya trabajado con niños anteriormente, o que incluso ya haya sido mamá
Previene el peligro	Habilidad para anticiparse, malicia para medir los riesgos y peligros en que los niños puedan colocarse
Cariñosa y creativa	Ya sea que tenga estudios relacionados con el trato a niños o que tenga vocación por tratar con los niños y el ingenio para mantenerlos entretenidos y no sólo vigilados
Honrada / Honorable	Que no se quiera robar al niño o cosas de la casa, con valores de respeto al niño también que no quiera tocar sus partes íntimas o pervertirlo
Madura	Se refirió a mujeres de más de 25 años pero menores de 50, para que tengan una madurez psicológica y estabilidad emocional pero a la vez que no vayan a cansarse al estar con los pequeños.
Primeros auxilios	Para que en primera instancia fuera ella misma quien asistiera al niño si hubiera necesidad
Tercero de respaldo	Que no fuera una persona que pone un anuncio en un poster de la calle o en la ludoteca, que hubiera alguien atrás de ella que respalde que es buena candidata
Comunicación	Eventos que el niño y ella interactuaron en ausencia de los papás, tal vez una libreta donde indique si comió, cuanto, si hubo un accidente, si tuvo que llamarle la atención, etc.
Apego a normas de la familia	Que se adapte a la forma en que la familia trate al niño y no quiera imponerse, tanto en disciplina como costumbres
Compromiso	Puntualidad, asistencia, que avise si tuviera contratiempos
Limpia y sana	Incluye aspecto agradable, pulcra, sin bichos contagiosos

Es importante mencionar que cuando se les cuestionó a las personas entrevistadas si habían escuchado sobre el servicio de agencia de nanas, prácticamente todas contestaron que no, o por lo menos no en Guadalajara y no sabían que opinar porque

no habían tenido ni ellas mismas ni terceros conocidos experiencia efectiva en el uso de este servicio.

Al cuestionarles si utilizarían el servicio de agencia de nanas, que contara con el respaldo de un tercero que los acompañara en la búsqueda y selección de las personas entrevistadas, más de la mitad contestó genuinamente que le parecería “excelente idea”, “genial” y utilizaría el servicio de una agencia de nana.

Dependiendo del horario para cubrir la necesidad del cuidado de los hijos, fueron diversos los costos que proporcionaron las entrevistadas. Pudiendo ser por todo el día, pagar \$1,300 pesos a la semana, o solo en medio turno \$700 pesos/ semana o por evento que fuera de horas como salida al cine, a la escuela, etc. \$50 pesos la hora y también se mencionó por evento toda la noche o todo el día en fin de semana un pago de \$420 promedio.

	Costos en pesos		
	Promedio	Con licenciatura	Experiencia de la vida
Jornada completa	1,300.00	n/a	1,300.00
Media jornada	700.00	n/a	700.00
Por hora	50.00	85.00	30.00
Por evento (nocturno o un día fin de semana)	420.00	500.00	300.00

Un dato curioso fue que las personas que ayuda al cuidado de los niños en jornadas completas o medias jornadas no tienen estudios universitarios, más bien experiencia real de haber cuidado hijos propios. Y otro dato, cuando se trata de los otros dos tipos de servicio: por hora o por evento, es contrastante lo que han pagado los padres para que les cuiden a sus hijos dependiendo si tienen licenciatura en educación infantil o si tienen experiencia en cuidado pero sin estudios.

Anexo 3. Formato de encuesta

ENCUESTA:

FECHA_____

COLONIA EN QUE VIVE_____

CIUDAD_____

NUM.HIJOS_____

EDAD HIJO1___ EDAD HIJO 2___ EDAD HIJO 3___

EDAD MADRE_____

OCUPACIÓN MADRE_____ ESTADO CIVIL MADRE_____

Gracias por brindarnos un espacio para esta encuesta.

1. ¿Actualmente requieres apoyo para el cuidado de tus hijos?

SI___ No___

2.- ¿Con qué frecuencia requieres el apoyo para el cuidado de tus hijos?

Diario___ de 2 a 3 veces por semana___ 1 vez por semana___

3.- ¿En qué horario requiere el servicio de cuidado de sus hijos?

Matutino (7am a 2p.m)___ Vespertino (2.01p.m a 7p.m) De 1 a 3 horas 1 vez por semana___ De 1 a 3 horas 2 veces por semana___ Otro Horario Cual?___

4.-¿En dónde o con quien dejas a tus hijos?

Con mi mamá___ Otro Familiar (parentesco)_____ En la misma escuela a donde va mi hijo___ Con una maestra de la escuela de mis hijos___ Con la Señora del Aseo___ En la Guardería___ En una Ludoteca (en cuál?)___

5.- ¿Por qué fue que decidió ese lugar?

Por comodidad___ Por la seguridad de mis hijos___ Porque el precio es accesible___

Por mi tranquilidad___

6.- ¿Qué aspectos de la guardería, maternal, ludoteca, cuidado familiar, asistente de servicio fueron los que te motivaron a elegir ese lugar?

7.-¿Quién tomó la decisión de elegir a ese lugar ? ¿Por qué?

Yo sola___ Entre mi Pareja y yo___

8.- ¿Quiénes influyeron en esa decisión? ¿Por qué?

9.- ¿A través de qué medio obtuvo información sobre el lugar donde actualmente le cuidan a sus hijos?

Ahí mismo en la escuela___ Me lo cuida un familiar___ Por cercanía a mi casa___

Volanteo___ Por recomendación (Quién se lo recomendó?)___

9ª En caso de ser por recomendación que fue lo que le llamó la atención de dicho lugar?_____

10.- ¿Cómo percibe su satisfacción actual como padre de familia del lugar donde actualmente le cuidan a sus hijos? ¿Por qué?

Totalmente satisfecho Algo satisfecho Poco satisfecho Nada satisfecho

11.- ¿Qué temores o preocupaciones cree que suela tener una mamá al momento de la búsqueda y elección de alternativas para el cuidado de su (s) hijo(s)? (profundizar en los aspectos económico, psicológico, social, físico y de desempeño)

12.- ¿Ha oído hablar sobre las agencias de nanas?

Si___ No___

13. ¿Sabe en qué consiste este servicio?

Si___ No___

13ª) en caso de contestar que si explicar que sabe del servicio.

14.- ¿Alguna vez ha utilizado este servicio?

Si___ No___

14ª) Si contesta que sí, de qué agencia? Evaluar la satisfacción del servicio?

15.- En una escala del 1 al 10 siendo el 10 la más importante indicar por orden de importancia las cualidades y características debería de tener una nana para que usted la contratara.

Que tuviera muy buenas recomendaciones_____

Experiencia con niños_____

Paciente_____

Cariñosa_____

Creativa_____

Prevención del Peligro_____

Honrada_____

Madura_____

Que sepa de primeros Auxilios_____

Comunicación amplia hacia los padres_____

Apego a normas y reglas de la casa_____

Limpia_____ Sana_____ Compromiso_____

16.- ¿Si hubiese una agencia de nanas, conformada por personal capacitado y seleccionado, en la que si lo decidieras pudieran estar monitoreadas por la misma agencia o por ti, a través de una cámara web (en vivo por internet), ¿Estaría dispuesta a utilizar el servicio?

Si_____ No_____

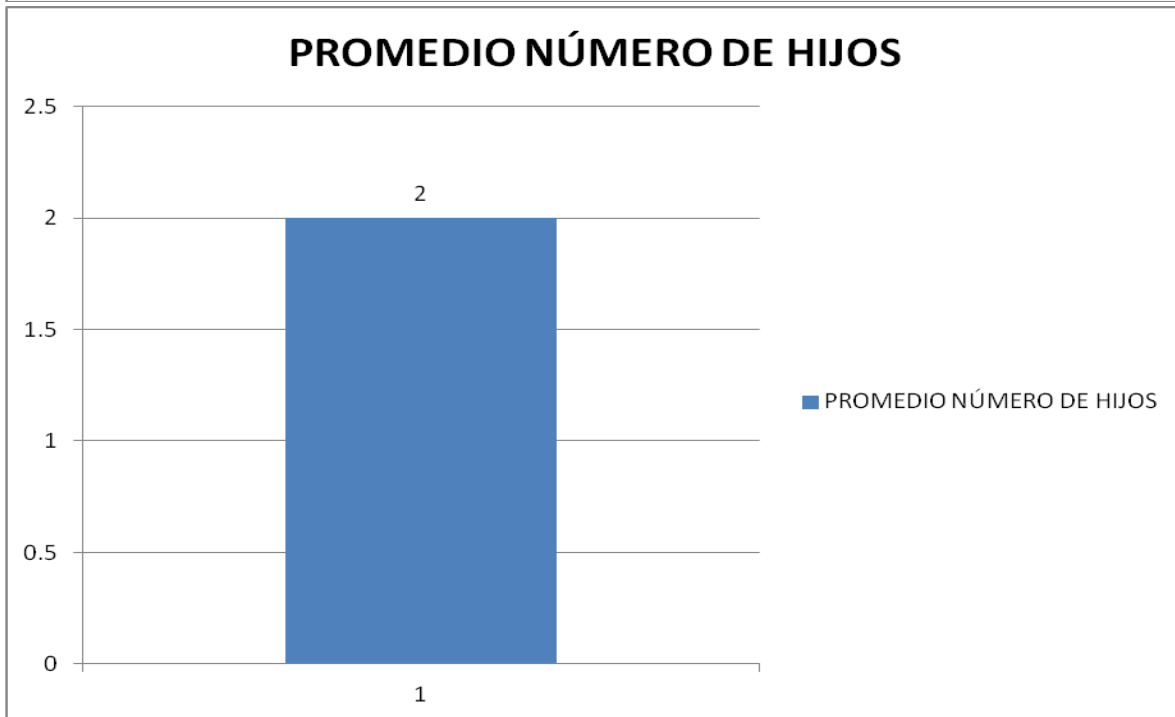
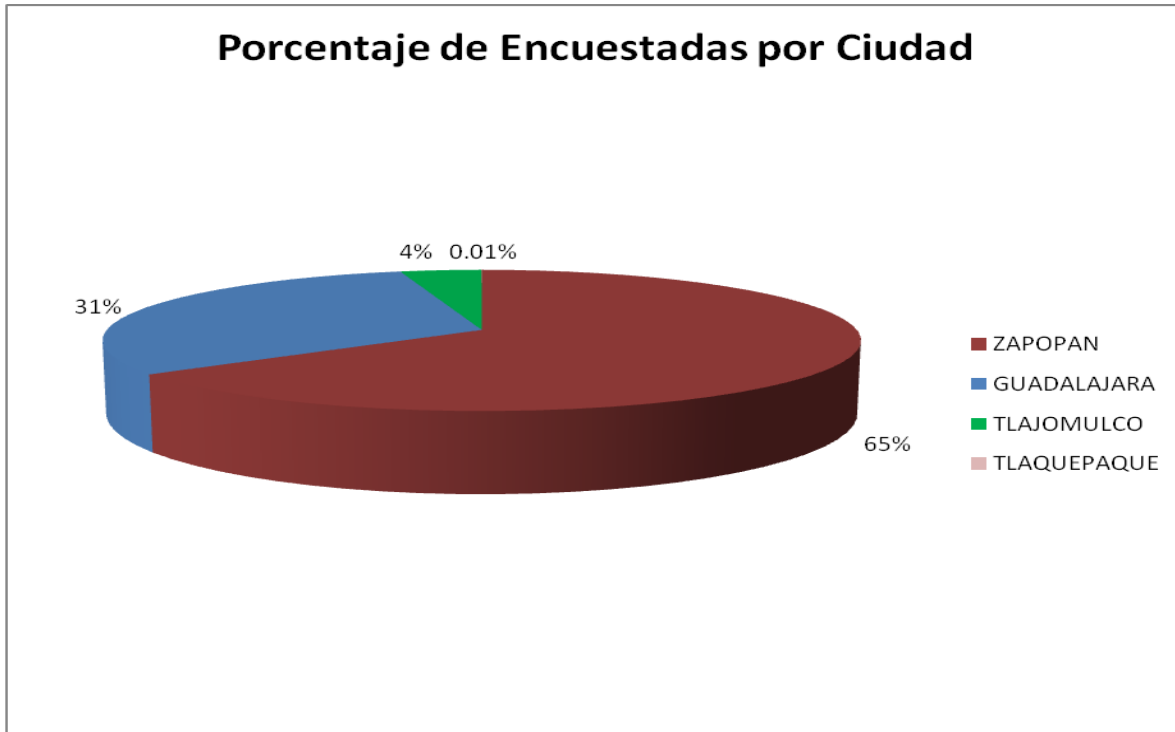
17.- ¿En qué horarios y días de la semana?

18.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por hora?

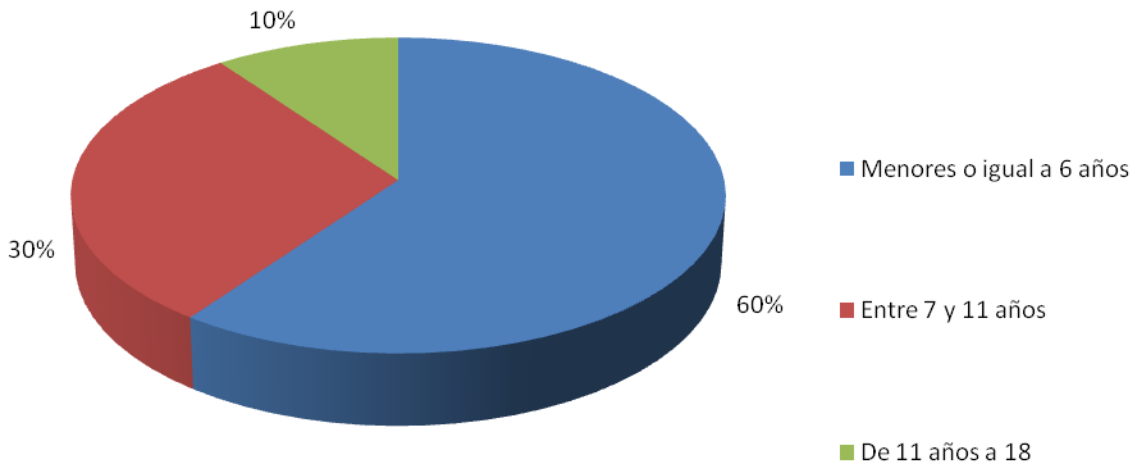
\$30_____ \$50_____ \$ 100_____

¡GRACIAS POR SU TIEMPO Y SUS COMENTARIOS

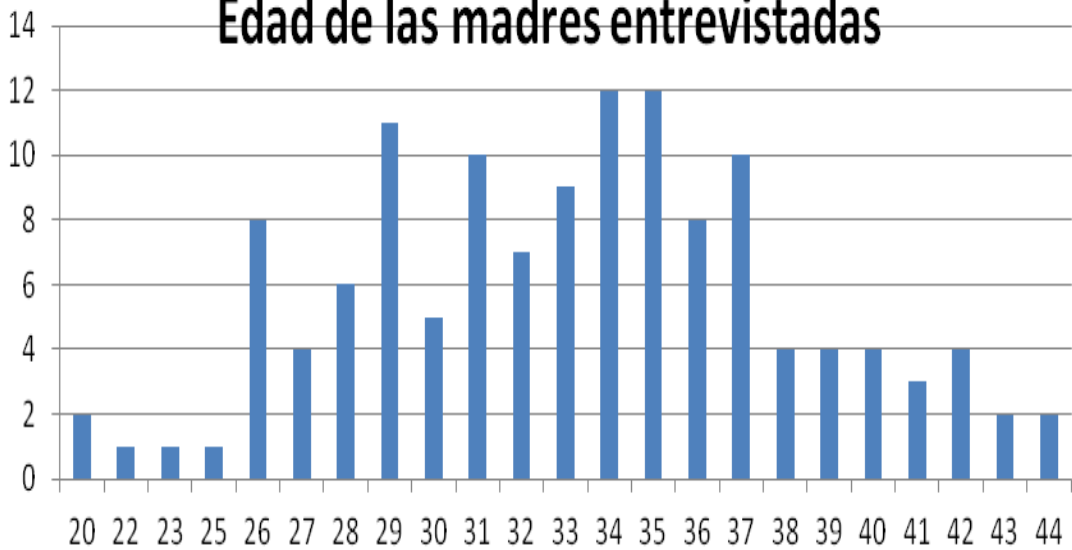
Anexo 4. Graficas de resultados de la encuesta



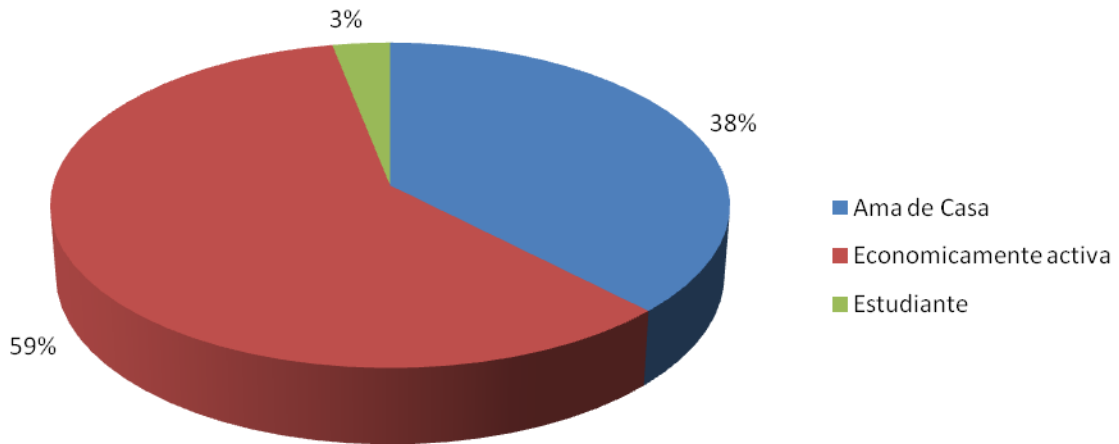
Edad promedio de los hijos



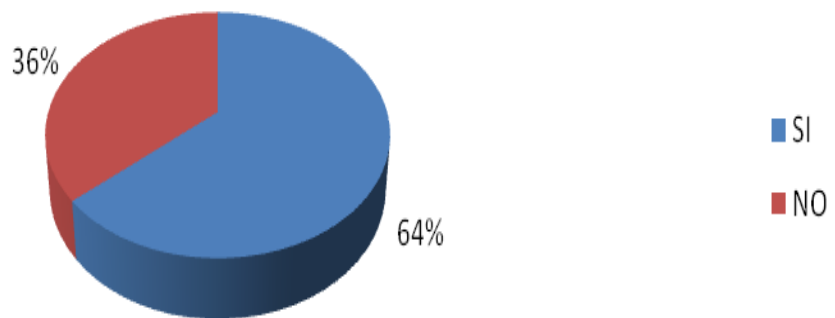
Edad de las madres entrevistadas



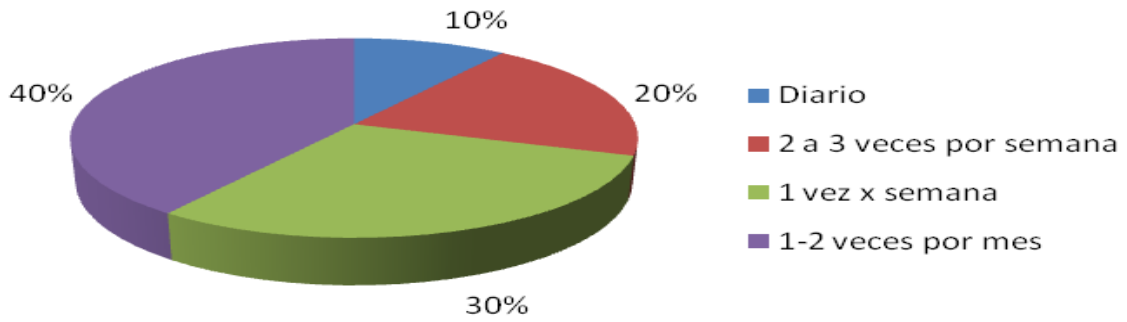
OCUPACION DE LA MADRE



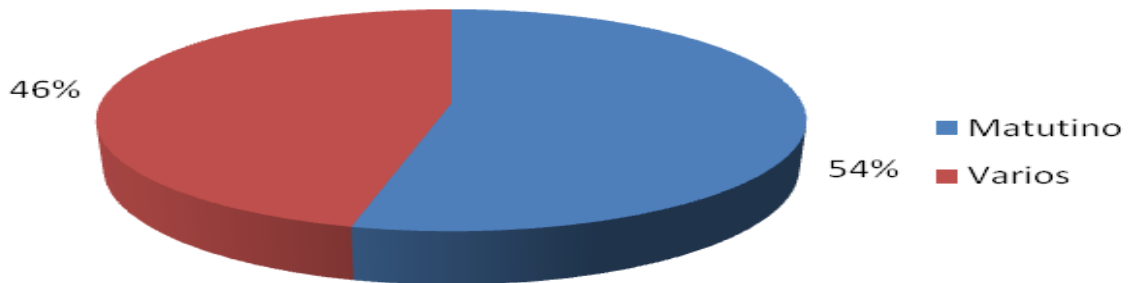
Requieren apoyo para el cuidado de sus hijos

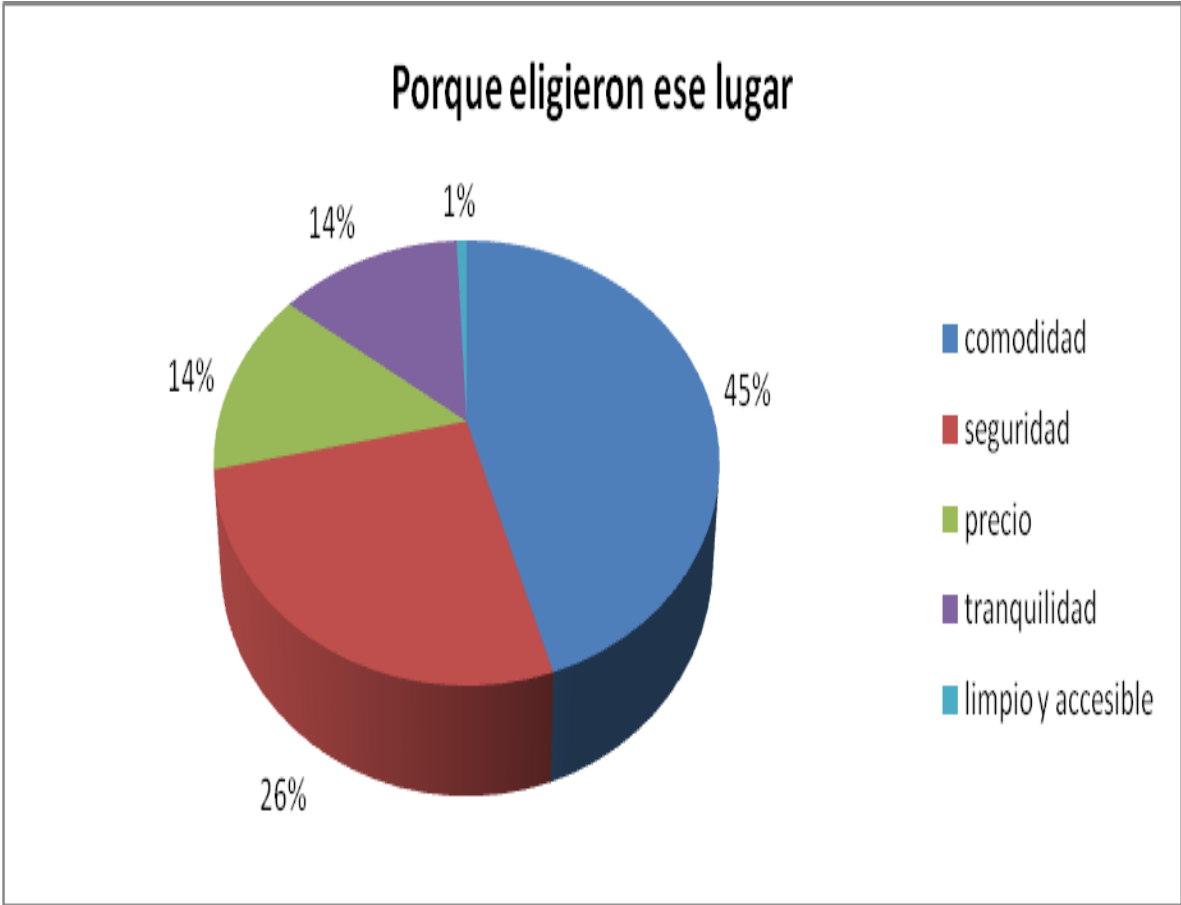
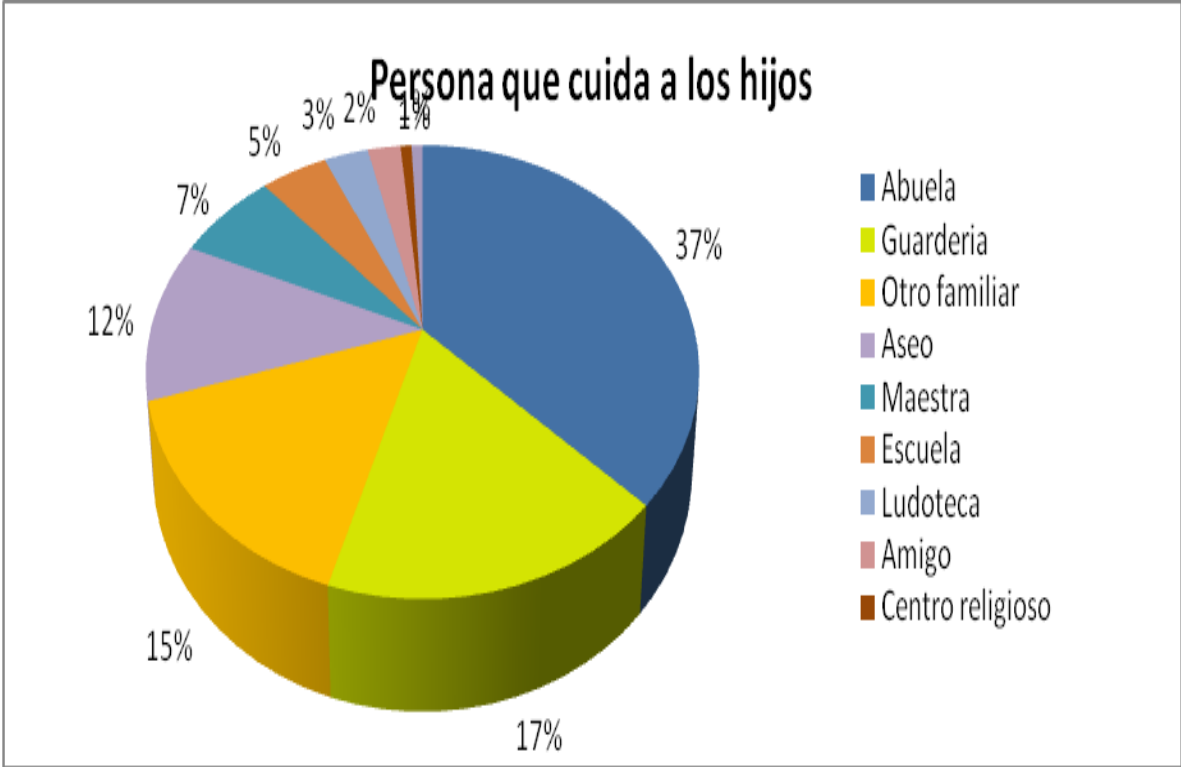


Frecuencia que requiere ayuda para cuidado de sus hijos

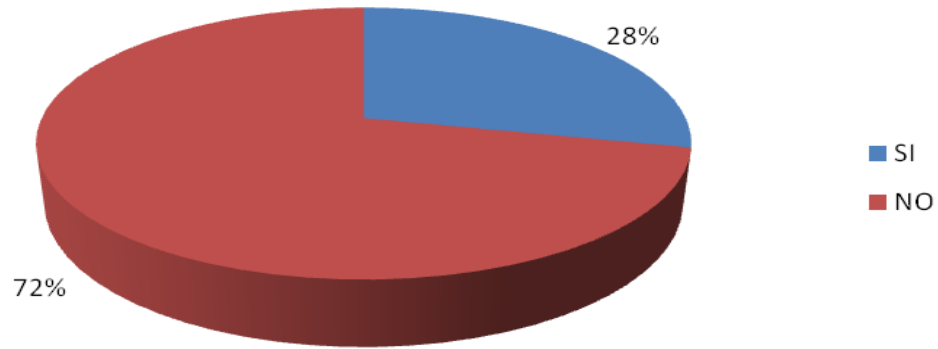


Horario que requiere apoyo al cuidado de sus hijos

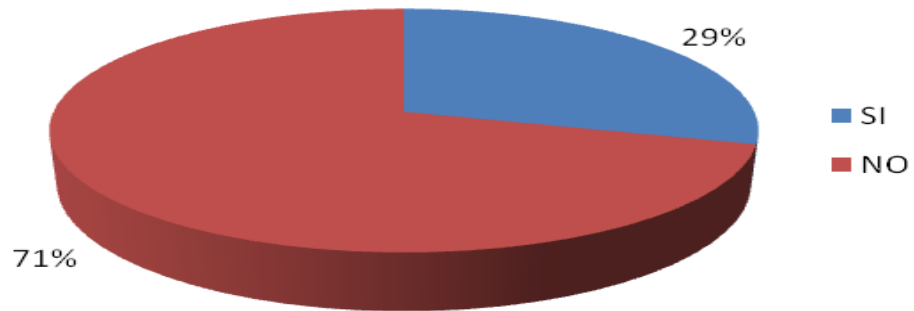




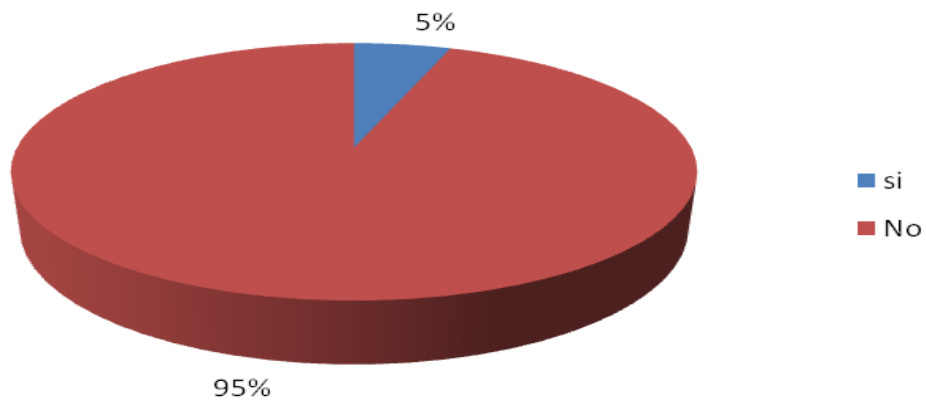
HA OIDO HABLAR SOBRE LAS AGENCIAS DE NANAS?

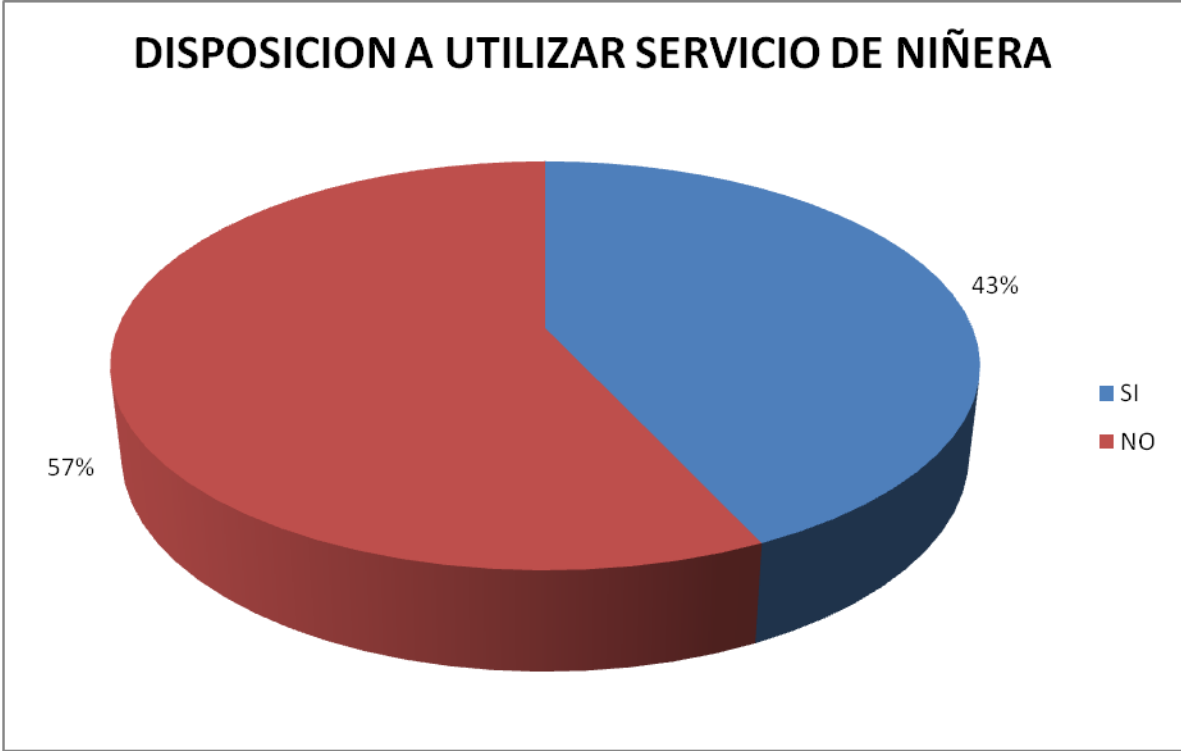


CONOCE EN QUE CONSISTE EL SERVICIO DE AGENCIA DE NANAS

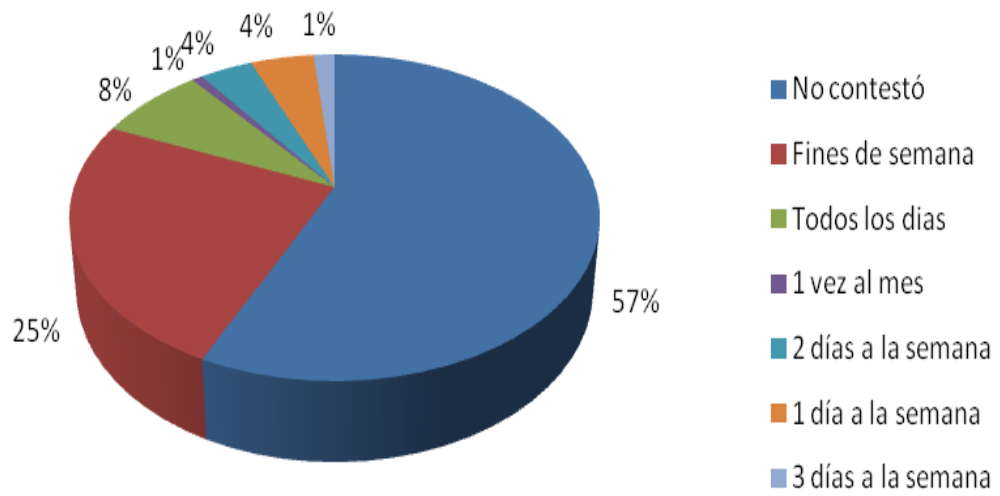


ALGUNA VEZ HA UTILIZADO ESTE SERVICIO?

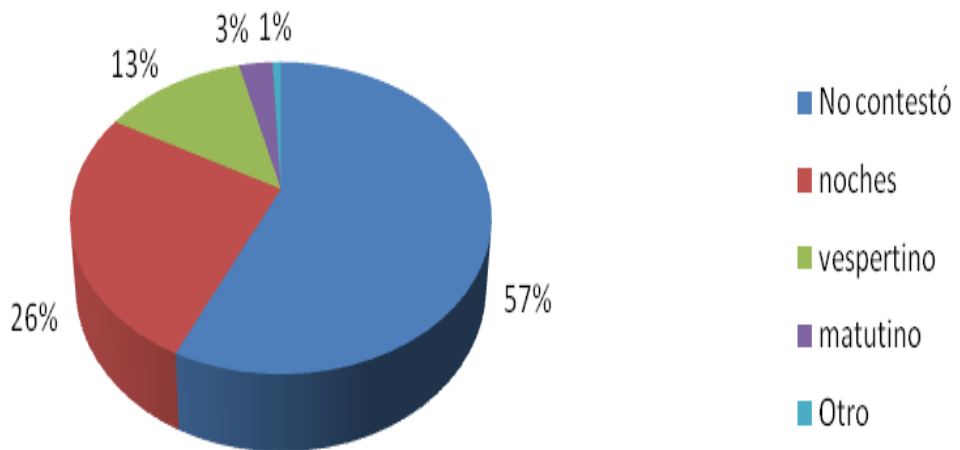




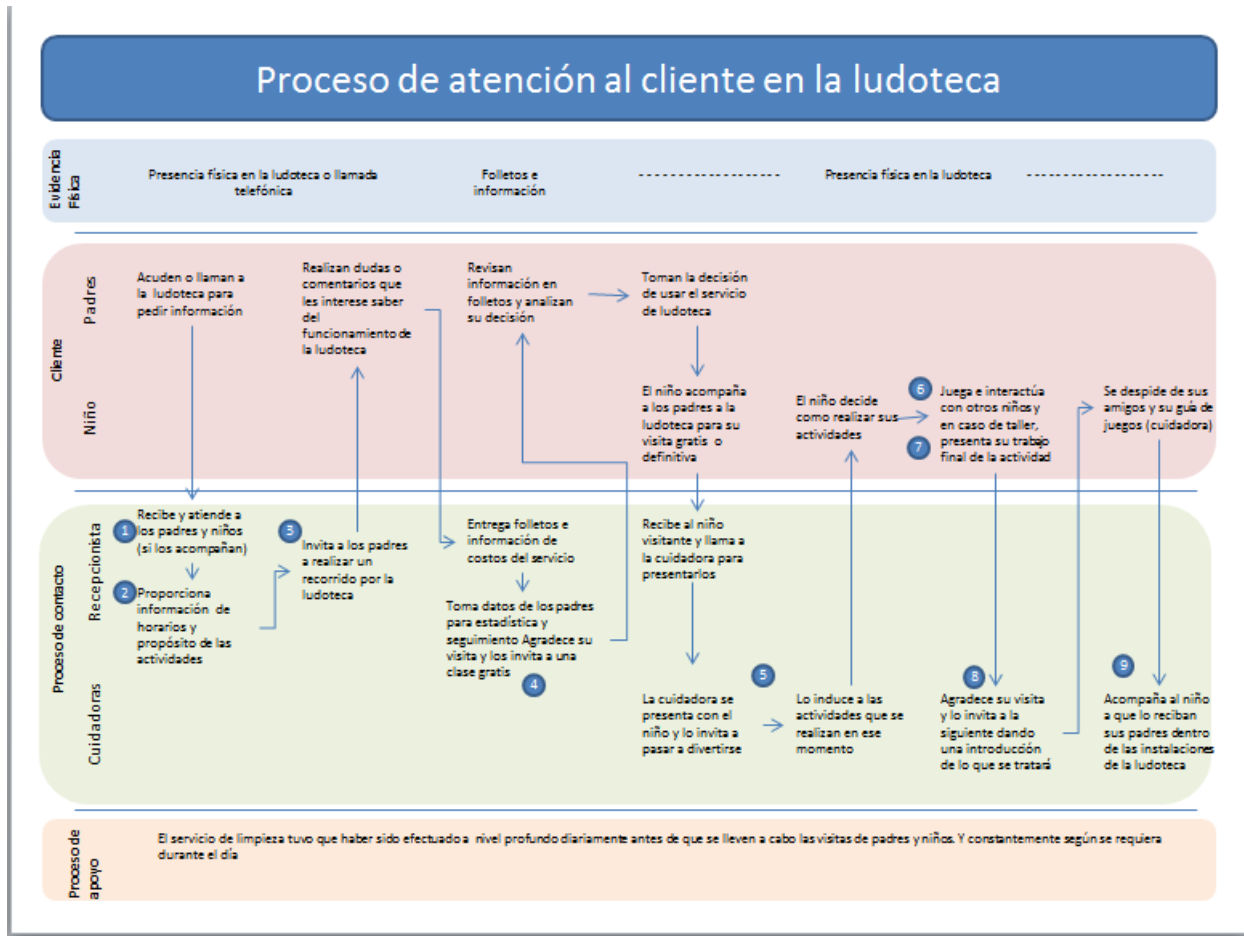
DIAS A LA SEMANA QUE UTILIZARIA EL SERVICIO



HORARIO EN QUE UTILIZARIA EL SERVICIO DE NIÑERAS



Anexo 5. Proceso de atención al cliente en la ludoteca



Detalle de momentos de verdad durante el proceso de atención al cliente en la ludoteca

1. La recepcionista siempre deberá atender de forma amable y sonriente en caso de que sea cara a cara el encuentro con el cliente. En caso de encuentros telefónicos deberá igualmente comportarse de forma amable y proporcionar la información correcta que necesite el cliente.
2. Ofrecerá agua o refresco a los visitantes. Antes de dar costos o detallar horarios, debe explicar la misión de la ludoteca, que es convertirnos en los mejores aliados de la familia.

3. Invitarlos a visitar la ludoteca en una clase gratis y siempre dirigirse tanto a los padres como a los niños que los acompañen, pues la empatía de los niños con el personal de la ludoteca es tan importante como la empatía de los padres.
4. Entregará información concreta de horarios y costos así como las diferentes membresías que se cuentan y como pueden aprovechar sus horas contratadas y en modo en que pueden reservar alguna clase de su interés. Siempre amable y paciente ante las preguntas de los padres. Deberá darles un tiempo a que lo reflexionen para que no se sientan presionados, pero deberá mantenerse en contacto con los padres si no hubiera respuesta después de 2 semanas en que acudieron por primera vez.
5. La cuidadora deberá recibir al niño nuevo presentándose, saludándolo a su nivel de estatura e invitándolo a pasar a su sala correspondiente. Siempre siendo cuidadosa de hablarle de forma clara, amigable y cariñosa. Deberá presentarlo con los niños que estarán en la misma sala que él y hablarle del juego o actividad que están realizando en ese momento en la sala.
6. La cuidadora deberá observar el desarrollo del juego o actividades de los niños en sus sala, y deberá intervenir cuando algún niño no sea cooperativo con los demás, cuando el tema del juego o actividad no es de interés para los niños o cuando se presente un posible riesgo físico o psicológico para los niños. Podrá darle un giro a las actividades programadas en base a los intereses de los niños que haya detectado.

7. En este punto, la cuidadora deberá llenar una bitácora de incidentes si tuviera que reportar alguna agresión, algún accidente y tendrá que reportarlo a la gerencia para ser valorado y en su caso comunicado con los padres de familia.
8. Cuando haya terminado la visita o actividad del niño, la cuidadora comentará positivamente su trabajo terminado o su desarrollo del juego, antes de despedirse, también le dirá al niño lo que habrá de actividades en sesiones posteriores para despertar su interés en volver. Finalmente se despedirá del niño amigablemente. En este punto, la cuidadora deberá llenar una bitácora de incidentes si tuviera que reportar alguna agresión, algún accidente
9. La cuidadora deberá acompañar al niño a la salida de su sala y en caso que fuera necesario le reportará ella misma a los padres de familia, o la gerencia dependiendo de la gravedad, los incidentes que se hubieran ocasionado en la visita de su niño. Este reporte deberá ser claro, objetivo. La finalidad es la comunicación clara con los padres, sabemos que son niños y puede suscitarse accidentes o peleas, pero es importante que los padres de familia sepan las circunstancias estuvieron los niños cuando sea relevante el suceso.