

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**MODELO DE NEGOCIO BASADO EN RUNNING LEAN PARA UNA
GUARDERÍA EN CHICLAYO 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA

SAIDI YADIRA TARRILLO VASQUEZ

ASESOR

JORGE AUGUSTO MUNDACA GUERRA

<https://orcid.org/0000-0002-6793-3257>

Chiclayo, 2020

**MODELO DE NEGOCIO BASADO EN RUNNING LEAN
PARA UNA GUARDERÍA EN CHICLAYO 2018**

PRESENTADA POR:

SAIDI YADIRA TARRILLO VASQUEZ

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Marita Cruz Pupuche

PRESIDENTE

César Olivos Villasís

SECRETARIO

Jorge Augusto Mundaca Guerra

ASESOR

Dedicatoria

A mis padres por el gran apoyo incondicional en mi formación académica, estando en los momentos buenos y malos, y enseñarme a ser la persona que soy.
A mi hija Mariana que fue mi motivación, inspiración, aliento y me dio fuerzas para concluir esta etapa de mi vida.

Saidi Tarrillo

Agradecimientos

Primordialmente a Dios por permitirme llegar hasta esta etapa de mi vida, superando obstáculos que han servido de enseñanza para el resto de mis días.

A mi familia por el aliento y apoyo incondicional que siempre me dio para salir adelante, y así poder ver cumplir una de mis tan ansiadas metas.

A mi asesor Dr. Jorge Augusto Mundaca Guerra, por guiarme siempre en este proceso de investigación, ya que, con su experiencia, paciencia y consejos, he logrado terminar con éxito esta tesis.

Saidi Tarrillo

Resumen

Hoy en día los padres de familia que trabajan y tienen hijos menores en las guarderías quieren saber la enseñanza y el trato que les dan a sus hijos, pues la seguridad integral de ellos se ha visto bastante vulnerada y es muy alarmante en estos últimos tiempos, es por eso que en el Perú existen guarderías con monitoreo en tiempo real por internet que cuentan con cámaras de vigilancia, y que cada padre es usuario de una cuenta para poder acceder a la nube y corroborar las acciones de sus hijos. La tesis tuvo como objetivo general desarrollar un modelo de negocio para una guardería en la ciudad de Chiclayo basado en Running Lean, con los objetivos específicos de acuerdo a los factores que abarca el Lean Canvas que son: Comprender, de un segmento de mercado, sus factores emocionales para tomar los servicios de una guardería y comprender, de un segmento de mercado, los factores racionales para tomar los servicios de una guardería. Para ello se utilizó el enfoque cualitativo llevándose a cabo entrevistas a profundidad a través del mapa de empatía realizado por una muestra por conveniencia a los padres jóvenes que usan la tecnología, que tengan hijos de 2 a 5 años y vivan en la Urb. 3 de octubre, Remigio Silva y Satélite de Chiclayo; obteniendo resultados que fueron pasados por el software Nvivo, los cuales nos arrojaron las palabras más repetitivas concluyendo con la elaboración de la propuesta de valor del modelo de negocio final.

Palabras clave: Modelo de negocio, Running Lean, guardería.

Clasificaciones JEL: O36, O47

Abstract

Nowadays, parents who work and have minor children in kindergartens want to know the teaching and treatment they give to their children, because their integral security has been quite violated and is very alarming in recent times, That is why in Peru there are nurseries with real-time monitoring online that have surveillance cameras, and that each parent is an account user to access the cloud and corroborate the actions of their children. The thesis aimed to develop a business model for a nursery in the city of Chiclayo based on Running Lean, with the specific objectives according to the factors covered by the Lean Canvas that are: Understand, from a market segment, its emotional factors to take the services of a daycare and Understand, from a market segment, the rational factors to take the services of a daycare. For this purpose, the qualitative approach was carried out by conducting in-depth interviews through the empathy map made by a sample for the convenience of young parents who use technology, who have children aged 2 to 5 years and live in Urb. 3 of October, Remigio Silva and Satélite de Chiclayo; obtaining results that were passed by the Nvivo software, which gave us the most repetitive words concluding with the elaboration of the value proposition of the final business model.

Keywords: Business model, Running Lean, nursery.

JEL Classifications: O36, O47.

Índice

Dedicatoria

Agradecimientos

I. Introducción	10
II. Marco Teórico	13
2.1. Antecedentes.....	13
2.2. Bases teóricas	16
III. Metodología	23
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	23
3.2. Diseño de investigación.....	23
3.3. Población, muestra y muestreo	23
3.4. Criterios de selección.....	24
3.5. Operacionalización de Categorías	24
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	26
3.7. Procedimientos	26
3.8. Plan de procesamiento para análisis de datos	27
3.9. Matriz de consistencia	27
3.10. Consideraciones Éticas	28
IV. Resultados y Discusión	29
VI. Conclusiones	41
VII. Recomendaciones	42
VIII. Lista de referencias	43
IX. Anexos	47

Índice de tablas

Tabla 1. Modelo de negocio Lean Canvas	17
Tabla 2. Operacionalización de factores	25
Tabla 3. Matriz de consistencia.....	27
Tabla 4. Métricas clave Lean Canvas.....	35

Índice de figuras

Figura N°1. Momento para obtener financiamiento.	19
Figura N°2. Nodos relacionados al mapa de empatía.....	47
Figura N°3. Marca de nube sobre palabras más mencionadas en el bloque “observan” del mapa de empatía.	47
Figura N°4. Marca de nube sobre palabras más mencionadas en el bloque “escuchan” del mapa de empatía.	48
Figura N°5. Marca de nube sobre palabras más mencionadas en el bloque “piensan y sienten” del mapa de empatía.....	48
Figura N°6. Marca de nube sobre palabras más mencionadas en el bloque “dicen y hacen” del mapa de empatía.....	49
Figura N°7. Marca de nube sobre palabras más mencionadas en el bloque “duele - debilidades” del mapa de empatía.....	49
Figura N°8. Marca de nube sobre palabras más mencionadas en el bloque “ganan - fortalezas” del mapa de empatía.....	50
Figura N°9. Mapa de empatía según resultados.....	51
Figura N°10. Mapa de empatía.	52
Figura N°11. Lean Business Model Canvas.....	53

I. Introducción

En los últimos 30 años el bienestar social, la tecnología, la industria y los servicios y, en definitiva, la búsqueda de una mejor calidad de vida, nos han llevado a una forma de vida cambiante y por ende esto implica la adaptación, sobre todo en las empresas y organizaciones. Así, una persona que está exhausta, especialmente las mujeres pueden optar por una conciliación laboral y trabajar desde casa, puede llegar más tarde o irse antes a buscar a su hijo a la guardería, sabiendo que está aportando a su organización, sintiéndose más vinculada, pues sigue con los objetivos de productividad laboral en base a su aportación (Pons, s.f.).

Las organizaciones tienen que adaptarse al cambio, especialmente acomodarse a la nueva era de la tecnología que innova para reinventar nuevas formas para que las personas brinden un mejor servicio y buscar nuevos formatos como el servicio de monitoreo en tiempo real por internet para guarderías que alberga niños de 2 a 5 años de edad y a la vez que los padres que trabajan puedan corroborar la tranquilidad y seguridad de sus hijos.

La seguridad en guarderías es un elemento fundamental para los niños y padres, ya que como se han visto en muchos casos a nivel mundial, la seguridad integral de los niños está siendo muy perjudicada, en Lima por ejemplo la Fiscalía investiga hace unos meses una guardería por maltrato infantil, a raíz que una madre denunciara que su menor de 3 años presentaba lesiones en los brazos y en una cámara demostrarse que les hacían comer a llantos desgarradores (La República, 2018).

En Lima existen guarderías con monitoreo por internet, una de ellas es Fresita nido-guardería que ofrece el servicio “Padrescam”, que cuenta con cámaras de video instaladas en el jardín y salones del nido desde hace 2 años, donde solo los padres reciben un usuario y clave para ingresar al sistema y poder ver el que hacen de sus hijos y son de gran éxito y mucho beneficio. Así también Little Angels es otro jardín que cuenta con monitoreo por web cam, y solo los padres y familiares autorizados por las tutoras y maestras, son las únicas personas que pueden acceder al servicio para ver a sus niños en las aulas o en las actividades recreativas. Así es como los servicios por monitoreo en tiempo real a través de la tecnología se están volviendo considerables y fundamentales para los padres de familia que trabajan.

En la Ciudad de Chiclayo específicamente en el sector de la Urb. 3 de octubre se desarrollará la propuesta de un modelo de negocio de una guardería, ya que este sector no cuenta con guarderías en la misma urbanización, pero sí a sus alrededores existen 3 jardines particulares. Estos jardines tienen niños de 2 a 5 años con una cantidad de 10 a 16 alumnos por aula, también

trabajan los turnos mañana y tarde por la alta demanda de niños que hay en el sector; y así es como se torna difícil encontrar una guardería que brinde este tipo de servicio, que busca que los padres de familia admitan que reciben un mayor beneficio diferenciándose de la competencia y a un precio promedio al de ella y que a su vez está en función a la seguridad de sus hijos.

Frente a esta situación, se propuso la siguiente pregunta: ¿Cuál es el modelo de negocio basado en el método Running Lean para una guardería en Chiclayo 2018?; estudiando las variables que fueron resultado de la investigación.

La investigación tuvo como objetivo general desarrollar un modelo de negocio para una guardería en la ciudad de Chiclayo basado en Running Lean. Además, se tuvo en cuenta los objetivos específicos siguientes:

1. Comprender, de un segmento de mercado, sus factores emocionales para tomar los servicios de una guardería.
2. Comprender, de un segmento de mercado, los factores racionales para tomar los servicios de una guardería.

La presente tesis se justifica porque pretende satisfacer la necesidad de los padres chiclayanos que trabajan y tienen hijos menores de cinco años en los jardines guarderías del sector de la Urb. 3 de Octubre, ofreciéndoles un servicio ajustado a sus necesidades que es inexistente en el sector con una elevada ventaja diferencial.

La motivación personal para hacer esta investigación nace a partir de analizar casos de padres y madres especialmente que no tienen tiempo para dedicarles a sus hijos, ya que estudian, trabajan y se dedican a los quehaceres del hogar, y por ende se ven en la necesidad de querer complementar el cuidado que sus hijos no reciben durante el día por ellos, observándolos para conocer mejor su comportamiento con la sociedad, aumentando así su tranquilidad y confianza. Del mismo modo entreabrir una ventaja para el sector ya que los servicios se pueden complementar con empresas creando un bien común. También se puede decir que la investigación generará un conocimiento académico a partir de un enfoque cualitativo que se realizará, y así definir y conceptualizar el modelo de negocio como fundamento para futuras ideas de negocio sobre guarderías que usen la tecnología. Así mismo según el INEI (2012), la población estimada al 30 de junio de cada año del 2011 al 2012 fue de 286 105 personas en

Chiclayo, además en el 2011 se contabilizaron 704 centros educativos escolarizados de nivel inicial en Chiclayo.

El modelo de negocio que siguió la investigación se basó principalmente en el método Running Lean, el cual se generó a partir de una entrevista donde se utiliza la técnica del mapa de empatía a través de una guía de entrevista semiestructurada dirigida al sector seleccionado. Del mismo modo esta investigación está dirigida a personas que deseen poner su negocio para seguridad y transparencia, ya que hoy en día se está viendo exagerada violencia, acoso sexual, maltrato infantil en las guarderías, convirtiéndose en una buena alternativa para los padres de familia.

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes

En el Perú la tasa neta de niños de 3 a 5 años que asisten a educación inicial entre hombres y mujeres fue del 57.3% en el año 2015 y según su área de residencia un 65.5% de niños que viven en zonas urbanas asisten a los jardines (INEI 2015). En el departamento de Lambayeque el MINEDU (2016), informó que las matrículas y servicios en educación están en una etapa de crecimiento constante todos los años, pues el total de niños matriculados en educación básica regular del nivel inicial en el año 2015 fue de 62 574 alumnos, mientras que en el año 2016 aumentaron a 64 974 alumnos, del mismo modo la evolución de los servicios educativos del nivel inicial fue de 1 773 servicios en el 2016 comparado al año 2015 que fueron 1 757 servicios. Por otra parte la Unidad de estadística del Minedu (2015), que reúne estadísticas para brindar información y un panorama general de cómo va la educación en la región Lambayeque con la finalidad de ayudar a tomar buenas decisiones, el documento escrito busca servir como una guía para todas aquellas personas que puedan apoyar en la realidad educativa de la región, manifiesta que es recomendable acceder a una educación inicial ya que el desempeño del alumno en cuanto a aprendizaje y desarrollo emocional se verá reflejado en un futuro frente a la sociedad.

A continuación, se presentan las investigaciones más actuales previas al tema, tomándose temas centrales a emprendimientos.

Rubio (2014), en su publicación de la Revista Electrónica Nova Scientia denominada “Retos y estrategias para el cuidado infantil de las madres trabajadoras en la industria maquiladora de Apodaca, Nuevo León - México” plantea el objetivo de analizar los retos para el cuidado infantil que enfrentan las madres trabajadoras en la industria maquiladora y las estrategias que utilizan para poder compaginar el mundo laboral y familiar, para lo cual se utilizó una metodología de investigación primordialmente cualitativa, mediante un estudio de caso en la ciudad industrial de Apodaca, Nuevo León, obteniéndose como resultado que existe un déficit importante en la capacidad instalada de las estancias infantiles en Apodaca, además de problemas de acceso, como lejanía y horarios, por lo que las madres tienen que hacer uso de otro tipo de estancias o cuidados informales por medio de vecinos y familiares, erogando dinero extra que disminuye su ingreso disponible o las aleja del mercado laboral, dando a conocer, que se debe trabajar para crear entidades que impulsen los mecanismos y así faculten el aumento de guarderías y estancias infantiles para bien de las madres trabajadoras que no tengan donde dejar a sus hijos,

las instituciones estén lejos de sus casas o les dé desconfianza dejarlos en cualquier lugar con familiares, vecinos que no se encuentren capacitados para cuidar a un niño.

Asimismo, Vargas (2013), en el plan de negocio para la creación de un jardín infantil con énfasis en liderazgo como competencia transversal, sostiene un objetivo principal de desarrollar un plan de negocio para la creación de un jardín infantil con énfasis en Liderazgo como competencia transversal en la ciudad de Bogotá, para lograr una puesta en marcha en el II semestre del año 2014, bajo el enfoque cuantitativo aplicando encuestas de manera personal a los padres de familia que se encontraban con sus hijos en el sector de ciudad Salitre y cercanías de Modelia, ya que allí se encuentran ubicados la mayoría de competencia del jardín infantil. Menciona que, en los tiempos modernos, la mujer tiene un rol diferente, ya que se ha incluido en el mercado laboral y estos obligan a que el cuidado de los niños menores de 6 años sea mediante agentes educativos como jardines y colegios que los forman y que se encargan del desarrollo óptimo del niño.

El valor agregado estuvo basado en que el jardín infantil estará dotado por diferentes servicios en bien de los niños y la tranquilidad de los padres, tales como enfermería, psicología, biblioteca, restaurante, monitoreo por cámaras para padres, transporte de ruta escolar puerta a puerta, club de tareas, entre otros, obteniéndose como resultado la viabilidad del proyecto y que en un futuro se pueda poner en marcha.

Por otro lado, Arévalo y Cruz (2014), en un estudio de factibilidad para la creación de una guardería privada en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, tienen como objetivo central implementar un servicio mediante un sistema de cámaras de seguridad con la opción de monitoreo en línea en tiempo real, que ofrezca confianza y bienestar a los padres de que sus hijos están en manos especializadas, la metodología utilizada es de enfoque mixto, ya que utilizarán el enfoque cuantitativo para determinar la viabilidad del negocio y el enfoque cualitativo aplicando un focus group a modo de entrevistas, logrando un resultado de gran aceptación del público objetivo al que está dirigido el negocio; dan a conocer que las guarderías han ido desarrollándose rápidamente a tal punto que ahora no solo ofrecen cuidados para los niños, sino que también los estimulan con diferentes actividades que hagan desarrollar sus capacidades cognoscitivas, físicas y emocionales. Además, afirman que la seguridad es un elemento fundamental para los padres de familia al elegir una guardería pues el hecho de no poder estar con sus niños en sus primeros años de vida aumenta el miedo de dejarlos en manos de desconocidos y extraños.

Igualmente, Babilón y Zamorano (2016), en su investigación de tesis con nombre diseño de un aplicativo móvil para el seguimiento del cuidado y desarrollo de los niños en una guardería, que tiene como objetivo principal elaborar el diseño de una aplicación móvil que apoye la mejora de las comunicaciones docente-padre para el nido-guardería Baby School, ubicado en La Molina, Perú. La metodología que se ha utilizado para el desarrollo de la propuesta, se basa en SCRUM que es una metodología ágil para gestionar proyectos de software, esto debido al corto plazo en el diseño de la aplicación para el nido-guardería, y al ser una empresa que, a pesar de tener 20 años de experiencia en el mercado de Educación Inicial, aún no posee sistemas de información automatizados. De tal modo, la proposición de solución tiene como resultado reducir el tiempo de elaboración y entrega de mensajes, optimizar el mecanismo de comunicación docente-padre e incrementar la satisfacción del padre, mencionan que en la actualidad muchos colegios utilizan el internet para tener una comunicación más inmediata con los padres de familia donde ellos puedan ver todos los días el quehacer de sus hijos en las escuelas, finalizando que es importante implementar un mecanismo tecnológico para mejorar la relación entre padres, hijos y profesoras.

Para Gil (2017), las mujeres de hoy en día tienen una vida laboral muy agitada, puesto que ser mamá no es nada sencillo, tienen al mando personas, compañías y de la misma manera se ocupan de sus hijos en todo sentido, significando un reto muy grande para ellas. Corso (2017), también afirma que en el entorno laboral a las mujeres les falta aún empoderamiento, saltar barreras, pero sin duda para que sean madres y trabajadoras al mismo tiempo se requiere ayuda, tanto en el hogar como en las organizaciones, facilitando el trabajo a través de la tecnología para con los hijos y el teletrabajo.

Esta diversidad de antecedentes demostró que es muy importante establecer guarderías y que hay aceptabilidad de los padres de familia, permitiéndoles muchas facilidades a las madres trabajadoras para con sus hijos y además permite evidenciar diferentes ideas de negocio.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Modelo de negocio

El modelo de negocio que se presenta en todo el contexto de la investigación se refiere específicamente a desarrollar una propuesta de valor para un jardín guardería con monitoreo en tiempo real por internet que trata sobre todo de la vigilancia de los padres de familia para con sus hijos desde otros lugares, ya sea desde el trabajo, la comodidad de sus casas o desde donde estén a través del uso de la tecnología.

Según Osterwalder y Pigneur (2012) un modelo de negocio es la guía conceptual que nos ayuda a que la empresa genere valor para sí misma, así como ingresos y beneficios, de tal manera que permite que la organización cree, desarrolle y capture valor. Por su parte, Mullins y Komisar (2010) señalan que el modelo de negocio aparece desde que se manifiesta la internet y con ello la creación de nubes en la web, pues cuando se habla de modelo de negocio se refieren fundamentalmente a la guía de la función económica para la empresa y determinar si tiene solvencia o no y poder definir un rendimiento atractivo para sus inversionistas, previo a un plan de negocios.

2.2.2. Running Lean

La investigación está basada en el método del Running Lean, que se origina a partir de la búsqueda desmesurada de Osterwalder (2004) por descubrir una filosofía que le dé lógica al modelo de una empresa en una forma organizada, de manera que se alinearan estrategias, implicando la comprensión y facilidad de uso para los negocios. Seguidamente en una versión más estructurada Osterwalder (2010), presenta el modelo de negocio canvas y que permitía transmitir el método de un negocio muy visible y claro, y que hasta hoy en día ayudan a los negocios para trabajar tácticas y procesos de innovación, mejorando la gestión y toma de decisiones en las empresas.

Maurya (2012), por su parte relata que uno de sus principales objetivos era crear un plan táctico para los empresarios, manteniéndolos centrados en una sola idea dirigida para la construcción de un arranque exitoso.

Maurya (2014), refiere que Running Lean es un método sistemático que sirve para integrar un plan A, a un plan mejor que funcione evitando aún que se agoten los recursos. Se centra en gran medida al “Lean Startup” de Eric Ries, propiamente en el ciclo de aprendizaje (crear, medir y aprender) que describe el ciclo de feedback del cliente y que a la vez desarrolla el aprendizaje

y da pie para el accionar de un lean startup. Además, nos dice que es guía eficaz y una herramienta útil para emprendedores, directivos, así como alguna persona que esté interesado en poner un negocio innovador.

Maurya (2014) mediante Running Lean ayuda a testar y perfeccionar una idea inicial de manera sistemática por medio de tres pasos fundamentales que se resumirán a continuación:

1. Documentar el plan A:

Lo primero a realizar es describir por escrito la idea inicial y compartirla por lo menos con otra persona, esto ayuda a afinar la idea original de lo que se quiere hacer y que se necesita para llevarla a cabo, aunque cabe resaltar que casi todo lo que se cree en ese momento no resultará o fallará.

Por esto, el autor plantea el desarrollo del plan de negocio en el Lean Canvas, que es una adaptación hecha por Maurya (2014) al “lienzo del modelo de negocio” de Alex Osterwalder, que al igual que este se desarrolla en un esquema de una hoja en la que se incluyen todas las hipótesis que se quieren probar y así tener la seguridad de que la startup tendrá éxito en el mercado. A continuación, se observa en la figura el Lean Canvas, que como lo menciona el autor es rápido por el poco tiempo que se demora la redacción un plan de negocio, conciso, dado que por su esquema obliga a elegir cuidadosamente las palabras ,y portátil ya que es un plan de negocio de una sola hoja que terminara siendo conocido por más personas y probablemente se actualizara con frecuencia:

Tabla 1.

Modelo de negocio Lean Canvas

Problema 3 Principales Problemas.	Solución 3 Principales Funciones o Características.	Propuesta de valor única Mensaje sencillo, claro y atractivo que resuma por qué nuestro producto es diferente y por qué merece la pena comprarlo	Ventaja diferencial No se puede copiar ni comprar fácilmente	Segmento de clientes Cliente objetivo
	Métricas claves Actividades claves que medimos		Canales de distribución El camino a cliente	
Estructura de costos Costes de adquisición de clientes Costes de distribución Servidores Personal, etc.		Fuentes de ingresos Modelo de ingresos Valor de ciclo de vida Ingresos Margen Bruto		

Fuente: Maurya (2014)

Como es mencionado por Maurya (2014) en Running Lean, “el producto para un emprendedor es todo el modelo de negocio” y “tu trabajo no es crear la mejor solución, sino controlar la totalidad del modelo de negocio y hacer que todas las piezas encajen...” (p.52)

2. Identificar las partes más riesgosas del plan:

Según Maurya, (2014), “Construir un producto de éxito consiste fundamentalmente en reducir riesgo. Los clientes te compran productos cuando confían en ti y en que estos pueden resolver sus problemas. Los inversores apuestan por ti cuando confían en que puedes crear un modelo de negocio escalable.” (p.67)

Debido a que las startups son negocios arriesgados el auténtico trabajo es ir eliminándolos sistemáticamente, para esto es importante identificar estos riesgos en las tres fases de una startup:

Fase 1. Ajuste problema/solución. La primera fase consiste en determinar si en realidad se tiene un problema por solucionar, antes de desarrollar una solución como lo menciona Ash Maurya, (2014), para determinar si existe un problema que merezca la pena solucionar hay que responder a tres preguntas:

¿Es algo que el cliente quiere? (¿Es obligatorio?)

¿Pagará por ello? De lo contrario, ¿Quién lo hará? (¿Es viable?)

¿Puede solucionarse? (¿Es factible?)

Durante esta etapa, se tratará de responder a estas preguntas mediante la combinación de estudio cualitativo del cliente y técnicas de entrevistas. Una vez finalizado se determina el conjunto mínimo de funciones y características necesario para abordar un conjunto determinado de problemas, esto se conoce como el PMV.

Fase 2. Ajuste producto/mercado

Una vez detectado un problema y teniendo un PMV, es el momento de probar la eficacia de la solución creada, y se mide mediante la aceptación de los clientes. Conseguir el ajuste producto/mercado es el primer paso importante por dar, mostrando el camino a ser un plan que empieza a dar frutos (se cuenta con la firma, fidelización y pago de los clientes).

Fase 3. Escala. Con el ajuste producto/mercado se garantiza en la mayoría de los casos un nivel de éxito, por lo que supone el próximo paso es centrar la atención en el crecimiento, que se conoce como, escalar el modelo de negocio.

El momento ideal para lanzar una campaña de financiación es justo después del ajuste producto/mercado, siendo este el momento en que los inversores como el emprendedor tienen alineado el objetivo que es escalar el negocio. A continuación, se puede observar gráficamente todo lo explicado:

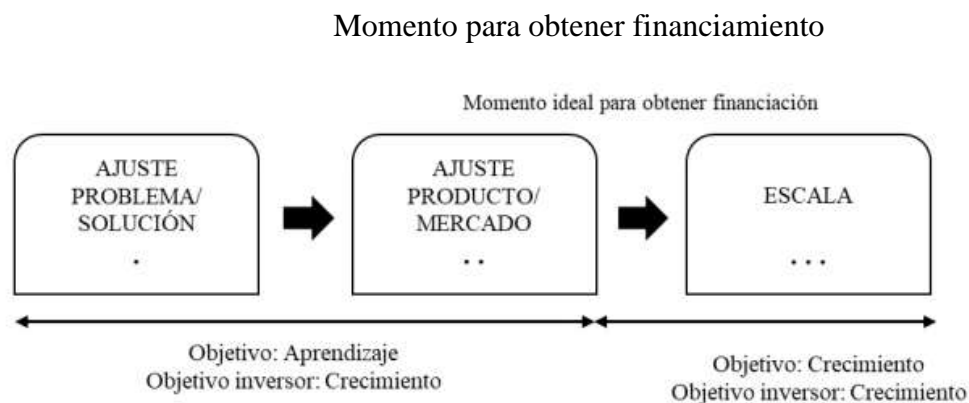


Figura 1. Momento para obtener financiamiento.

Fuente: Maurya (2014)

3. Sistemáticamente probar el plan:

Una vez documentado el plan A y jerarquizados los riesgos iniciales, es el momento para testar el plan de manera sistemática por medio de experimentos de la misma forma que se realizaba en el lean startup, por medio de la experimentación como método científico.

Cada experimento permite validar o no una hipótesis específica sobre un modelo de negocio, mientras que una iteración concatena múltiples experimentos con el fin de alcanzar un objetivo específico, como conseguir el ajuste producto/mercado.

2.2.3. Lienzo del modelo Lean Canvas

El Modelo Lean Canvas es una variación del Modelo Canvas original que planteó Maurya (2014). En la ilustración nueva del Lean cambian los bloques de actividades, asociaciones y recursos claves por solución, problema y métricas clave respectivamente, modifica también el bloque de relaciones con el cliente por ventaja competitiva injusta, esto debido a que el Modelo Canvas se aplica a negocios más establecidos y no a emprendimientos nuevos e innovadores.

A continuación, se describe los puntos del modelo Lean Canvas de Maurya (2014):

a. Segmento de clientes

Es el sector a quien nos dirigimos con el objetivo de satisfacerlos, asimismo Maurya (2014) recalca la importancia del descubrimiento de los clientes “Early Adopters”, que son los que se convierten en tus primeros clientes y pueden lograr a ser una tendencia.

Los clientes son el eje central de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir mucho tiempo sin ellos.

Dos preguntas que pueden ayudar a conocer el tipo de cliente en el cual nos vamos a enfocar son: ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Por qué motivo comprarían?, además, de conocer todas las características geográficas, sociales y demográficas, para así poder trazar su arquetipo.

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los cuales se dirige el producto o servicio, una Startup puede tener más de un arquetipo de clientes, por lo cual se debe conocer cada segmento y definir la estrategia para llegar a ello.

b. Problema

Maurya (2014) explica que el problema es la necesidad o carencia que padece un grupo de personas o sector definido el cual no ha sido atendido o contemplado. Además, el bloque permite registrar las alternativas existentes que dan posibles soluciones.

c. Solución

Maurya (2014) definen las funcionalidades principales de nuestro producto o servicio tomando como base la propuesta de valor única ya que son las posibles soluciones a los problemas planteados.

d. Propuesta de valor única

Maurya (2014) explica que se trata de una frase clara, concisa y atractiva que expresa porqué vale la pena, porqué debe ser comprado y es diferente a los demás el producto o servicio a ofrecerse, con esto ayudando a los clientes a resolver el problema.

Es el término utilizado para hacer referencia al producto o servicio que se va a crear, puede ser innovador y crear una ruptura en el mercado, o se puede parecer a productos ya existentes que se le adiciona una característica o atributo.

Tradicionalmente en este módulo se incluían todas las funcionalidades, beneficios o cualquier tipo de característica para dar a conocer el producto, Maurya (2014) indica que el método Lean Startup se centra en conocer el cliente y saber cuál problema o necesidad estamos solucionando. Desde este punto de vista, no es buscar un producto ideal sino solucionar un problema o satisfacer la necesidad de forma rápida y conociendo una retroalimentación de los clientes.

Un primer paso para realizar es responder dos preguntas claves ¿Que se va a crear? y ¿Para quién?

e. Canales de distribución

Maurya (2014) explica que los canales de distribución son los medios de acceso o el recorrido físico o virtual que se utiliza para que los clientes puedan obtener o se informen del producto o servicio ofrecido, teniendo en cuenta no solo la fase de venta sino también la experiencia del cliente.

En este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales tienen entre otras, las funciones siguientes:

Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.

Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.

Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.

Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.

Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

f. Métricas claves

Maurya (2014) indica que las métricas son metas establecidas para medir indicadores clave de rendimiento y poder guiarnos en nuestra fase de implementación del negocio y así poder decidir si va bien y reaccionar ante ello.

g. Ventaja diferencial

Maurya (2014) indica que es aquello que te hace diferente y estar un paso por delante de tus competidores, y que no se puede copiar ni comprar fácilmente. Puede ser un diseño exclusivo, una patente, barreras de entrada muy difíciles de penetrar, una tecnología específica, etc.

h. Fuentes de ingreso

Maurya (2014) describe que las fuentes de ingresos determinan cómo va a ganar dinero nuestra nueva empresa, planteándose un modelo de ingresos, ciclo de vida, los ingresos y el margen bruto del modelo.

En este módulo se observa el flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.

Las empresas se deben preguntar lo siguiente ¿Por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado?, si entiende el impacto que genera en los clientes el producto ofrecido y cuanto está dispuesto a pagar cada segmento de mercado podrá crear una o varias fuentes de ingresos. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambios del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

i. Estructura de costos

Maurya (2014) indica que la estructura de costos fija los gastos que va a generar el lanzamiento y puesta en marcha del negocio, incluyendo los costes de adquisición de los clientes, costos de distribución, tecnología, personal, etc. En este modelo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio, identificando y priorizando la importancia que ejercen en la startup.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

Es de enfoque cualitativo. Hernández, Fernández y Baptista (2014), refieren que el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

El tipo de investigación que se realizó es observacional, ya que el investigador no manipuló la información que obtuvo de las entrevistas a profundidad y a través de esto se midieron las variables de la investigación.

El alcance fue exploratorio, pues según Hernández et al, (2014), los estudios exploratorios se aplican cuando el propósito de la investigación es indagar acerca de un tema con estudios insuficientes o no se han planteado antes; de la misma forma en el modelo de negocio que se planteó no se conocían con exactitud las variables, puesto que surgieron de la misma investigación, identificando también tendencias y estableciendo prioridades del segmento del mercado. Para ello, se ha considerado solamente el desarrollo de la primera fase para determinar si en realidad se tuvo un problema por solucionar a través del modelo de negocio running lean.

3.2. Diseño de investigación

El diseño es no experimental, puesto que no se ha manipulado la variable de estudio, sino que se ha presentado tal y como se desarrolla en su contexto natural. En este caso, Hernández et al, (2014), explica que, en el diseño no experimental, las variables no se manipulan intencionalmente, sino que sólo se observan y se analiza el fenómeno tal y como es en su contexto natural.

También es de corte transversal porque las entrevistas que se concedieron se aplicaron en un momento determinado del periodo del mes de setiembre del año 2017, y así se definieron las variables, describiendo al detalle el fenómeno. Esto es explicado por Hernández et al, (2014) como la recolección de la información en un solo momento, en un tiempo único, es decir, que la información solo recolectará y analizará en un periodo determinado.

3.3. Población, muestra y muestreo

En la presente investigación no hay población ni muestra porque es una investigación exploratoria, no paramétrica, Arias (2015), refiere que es la que se efectúa sobre un tema desconocido o poco estudiado, y los resultados serán una visión aproximada de dicho tema.

3.4. Criterios de selección

Se evaluó con entrevistas hasta la saturación, es decir, hasta que los entrevistados ya no tengan ningún aporte, realizándose a los padres de familia jovenes que trabajen de los diferentes jardines que existen en 3 de octubre, Satélite y Remigio, considerando que tengan hijos de 2 a 5 años de edad, ya que ellos son lo que necesitan el servicio a ofrecerse. Asimismo, se van a seleccionar a los padres de familia que convengan y quieran ser parte de la investigación, además se va a desarrollar una muestra homogénea a juicio del investigador y dependiendo de las características.

3.5. Operacionalización de factores

En esta propuesta de valor de un modelo de negocio se exploran variables que en una primera etapa se les denominará categorías, pero que son resultados de la investigación. Los nueve bloques analizados en las categorías son del Lienzo Lean Canvas de Maurya (2014), considerando indicadores de acuerdo al modelo de negocio para un jardín- guardería.

Tabla 2.

Operacionalización de factores

Variable cualitativa	Definición Conceptual	Factores	Categorías	Indicadores	Instrumento/técnica
MODELO DE NEGOCIO RUNNING LEAN	Para Maurya (2014) Es la metodología sistemática para integrar de un plan “A” a un plan que funciona, antes de que se agoten los recursos.	Emocional	Segmento de Clientes	-Padres jóvenes que trabajan y son usuarios de la tecnología	Mapa de Empatía / Entrevistas
			Problema	-Indisponibilidad de los padres -Falta de comunicación (Padres-Hijos) -Preocupación de los padres por los hijos	
			Solución	-Confiability -Solucionar problemas -Horarios extendidos	
			Propuesta de Valor Única	-Horarios flexibles -Ambiente agradable -Infraestructura adecuada -Seguridad física y emocional	
			Canales de Distribución	-Medios de comunicación -Capacidad de respuesta	
		Racional	Métricas Clave	-Calidad de servicio -Precio del servicio -Relación padres-educadores	
		Ventaja Diferencial	-Fácil acceso -Calidad -Buena enseñanza -Monitoreo en tiempo real		
		Fuentes de Ingreso	-Servicios ofrecidos -Servicios complementarios		
		Estructura de Costos	-Materiales -Mobiliario y equipo -Compras de cámaras web -Contratación de educadores y administrativos -Capacitación al personal -Pago de impuestos		

Fuente: Elaborado de acuerdo al modelo canvas de Maurya (2014).

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Hernández, Fernández y Baptista (2014), afirman que la entrevista es una reunión para conversar e intercambiar conocimientos y opiniones entre entrevistador y entrevistados incluyendo lo que digan los padres de familia de las instituciones cercanas al sector que se va a estudiar. Es por eso que se empleó las entrevistas a profundidad a través del mapa de empatía que es una herramienta que sirve para conocer a profundidad al cliente al que se van a dirigir.

La guía de entrevista fue de tipo semiestructurada con un número aproximado de 10 preguntas donde se cuestionó acerca de lo que los padres de familia observan, hacen, dicen, piensan, sienten, escuchan, así como sus debilidades y fortalezas , de esta forma se delimitó la información relevante que se quería conseguir haciéndose preguntas abiertas dando oportunidad a una gama de respuestas y así permitiendo entrelazar argumentos que se relacionen con el tema mediante una guía de entrevista, ejecutándose en el periodo de setiembre del 2017. Además sirvieron para identificar las variables de la investigación de acuerdo a los nueve bloques del método del Running Lean así como detectar problemas que se deban solucionar, y establecer la solución, también permite implicar a los clientes en todo el ciclo de desarrollo del producto y encontrar early adopters y poner a prueba los precios, así como también maximizar tus esfuerzos con rapidez, practica y concentración e insistir hasta lograr la adaptación producto/mercado; ya que los padres de familia van a manifestar la necesidad que se quiere solucionar a través del modelo de negocio para un jardín guardería en la ciudad de Chiclayo.

Así mismo fue una investigación bibliográfica porque se han empleado libros y revistas relacionados con la investigación como lo es Maurya (2014) que es el autor de Running Lean, y describe la metodología basada en el Lean Canvas, igualmente Arévalo y Cruz (2014), hablan en su tesis de pre grado de un plan de negocios que se relaciona con nuestra propuesta de valor; también se grabarán las entrevistas que se hagan a la población mencionada. Además, van a generar teorías o hipótesis, las mismas que se van a contrastar con el marco teórico existente a fin de enriquecer el objeto de investigación.

3.7. Procedimientos

Las entrevistas realizadas a los padres de familia, se hicieron en una primera instancia con una prueba piloto de una persona de diferente sector, con el objetivo de darnos cuenta las preguntas que no se habían formulado ante la guía de preguntas para la conversación, para luego realizarlo con seis personas utilizando el instrumento del mapa de empatía con una guía de

entrevistas semiestructurada y con preguntas fluidas hasta la saturación. Luego de tener las repuestas del audio se transcribió al Word para que se haga más fácil pasarlas al software NVivo, donde se realizaron nodos de acuerdo a los bloques del mapa de empatía (*observan, escuchan, piensan y sienten, dicen y hacen, duele – debilidades, ganan – fortalezas*) (ver anexo 01), esto para una mejor interpretación, permitiendo así relacionar las respuestas de los entrevistados y el nivel de incidencia, que a la vez éste arrojará resultados que se plasmaron para diseñar el modelo de negocio basado en el método del running lean.

3.8. Plan de procesamiento para análisis de datos

El procesamiento de recolección de datos de la investigación con enfoque cualitativo y utilizando entrevistas a profundidad, se realizó mediante el software NVivo el cual permitió organizar, analizar y encontrar expectativas en los datos semiestructurados obtenidos por las entrevistas, con las cuales se aprovecharon al máximo, la información obtenida a través de los audios y la guía de entrevistas hasta la saturación. De ésta manera lo que se obtuvo en los resultados de acuerdo a nuestra técnica e instrumento se contrastará con lo que relataron los clientes y así diseñando el modelo de negocio.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 3.

Matriz de consistencia

Problema específico	Objetivo	Objetivos específicos	Factores	Categorías	Metodología
¿Cuál es el modelo de negocio basado en el método Running Lean para una guardería Chiclayo 2018?	Desarrollar un modelo de negocio para la ciudad de Chiclayo basado en Running Lean.	1. Comprender, de un segmento de mercado, sus factores emocionales para tomar los servicios de una guardería.	Emocional	Segmento de clientes Problema Solución Propuesta de valor única Canales de distribución	Enfoque: cualitativo. Tipo: observacional, transversal. Alcance: exploratorio. Diseño: no experimental, transversal.
		2. Comprender, de un segmento de mercado, los factores racionales para tomar los servicios de una guardería.	Racional	Métricas clave Ventaja diferencial Fuentes de ingreso Estructura de costos	Técnica: entrevista. Instrumento: guía de entrevista fue de tipo semiestructurada.

Fuente: Elaborado de acuerdo al modelo canvas de Maurya (2014).

3.10. Consideraciones Éticas

Se ha seguido una investigación con apoyo de un grupo de 6 personas, todas en escenarios y horarios diferentes, las cuales han contribuido desinteresadamente para realizarles las entrevistas a profundidad. Se debe lograr la empatía con los entrevistados, viendo el momento adecuado para dirigirse a ellos, utilizando un lenguaje comprensible y oportuno. Para proteger su bienestar y la protección de los datos se ha seguido lo siguiente:

- Las personas que se entrevistaron fueron informadas el porqué de la entrevista, además que se les brindó una pequeña introducción sobre la investigación, ellos estuvieron de acuerdo debido a que eran preguntas de su vida cotidiana y se les grabó con un celular, aceptando que la información relatada era únicamente para fines académicos y también el investigador comprometiéndose a no diferir cierta información.
- Asimismo, se contó con el consentimiento informado de los participantes para la aplicación de la entrevista semi estructurada establecida en la presente investigación. En este caso, se ha tenido en cuenta el respeto a la dignidad de la persona entrevistada al decidir de manera voluntaria su participación a través de la entrevista, así como su derecho a dar por terminado su participación en cualquier momento.
- En las entrevistas no se les preguntó el nombre de sus menores hijos, ya que, en algunos casos son más vulnerables a riesgos que otras personas.

IV. Resultados y Discusión

4.2. Resultados

Objetivo específico 1: Comprender, de un segmento de mercado, sus factores emocionales para tomar los servicios de una guardería.

Factores emocionales:

a. Segmento de clientes

Se trata del sector a quien nos dirigimos con el objetivo de satisfacerlos, al respecto Maurya (2014) recalca la importancia del descubrimiento de los clientes “Early Adopters”, que son los que se convierten en tus primeros clientes y pueden lograr a ser una tendencia.

Los Early Adopters para el servicio de guardería, en este caso, se trata de padres jóvenes que trabajan y son usuarios de la tecnología, con hijos menores de 2 a 5 años y vivan del sector de 3 de octubre, Satélite y Remigio Silva que identifiquen el servicio como perfecto, además, que tienen dificultades, por temas laborales, en el cuidado personal de sus hijos y que buscan soluciones ante ello por lo que serían los primeros en adquirir el servicio.

Además, el segmento de clientes está conformado por padres cuyos factores emocionales se enfocan en la necesidad de que sus hijos y ellos mismos puedan adaptarse bien al cuidado de otras personas, para lo cual requieren que se satisfaga todas sus necesidades en cuanto a cuidados y seguridad para sus hijos.

Asimismo, los aspectos racionales, al tratarse de padres jóvenes, desean que se fomente un desarrollo saludable para sus hijos, por los factores como el lugar, los precios y elementos diferenciales pueden ser menos importantes que la calidad del cuidado. En este caso, al ofrecer un servicio de calidad y eficiente, mismo que debe cumplirse en la práctica, y otros factores como la infraestructura, los precios y la seguridad se ajusten a sus necesidades, se convertirán en clientes inmediatos de la guardería.

Hoy en día las mujeres tienen un papel muy importante, puesto que se ha incluido en el mercado laboral y están obligadas a llevar a sus hijos menores de 6 años a un lugar donde los puedan cuidar y a la vez se encarguen del cuidado de sus hijos, Vargas (2013), del mismo modo, explica que los especialistas en desarrollo infantil recomiendan a los padres que trabajan, que la edad ideal para dejar a sus hijos en las guarderías es de 2 a 3 años, no menos, ya que los primeros años de vida deben criarse en el hogar porque es fundamental para el adecuado desarrollo emocional del bebé.

De acuerdo a la clasificación que hace Vargas (2013), el segmento al que se pretende servir se trata de un nicho de mercado, esto debido a que se va a atender a un segmento específico y especializado como es una población infantil de 2 a 5 años de edad.

b. Problema

El primer punto ha sido desarrollado de acuerdo a lo indicado por Maurya (2014), describiendo el problema como la necesidad o carencia que padece un grupo de personas o sector definido el cual no ha sido atendido o contemplado. En este caso, el problema ha sido identificado a través de las entrevistas realizadas de lo cual se pudo identificar los siguientes problemas:

Un punto importante para los padres de familia es el personal auxiliar debido al apoyo que este brinda para un buen servicio educativo y para el cuidado de los niños(as). De ello, en la entrevista 3, la madre piensa que *“Deben colocar una auxiliar más para el cuidado de los niños, porque a los niños los cuidamos bastante”*, del mismo modo, en la entrevista 4 se expresa que *“hay una auxiliar y no se abastecía para dos aulas, no los cuidaba bien”*, de tal manera que el primer problema identificado está en relación a la falta de personal auxiliar para un mayor cuidado de los niños (Entrevista 3, 4). Es así que los padres de familia sienten que la presencia de otra auxiliar es necesario para brindar un mejor servicio puesto que sienten que de esa manera sus hijos serán mejor cuidados. De acuerdo al Ministerio de Educación el auxiliar de educación presta apoyo al docente en sus actividades formativas, disciplinarias, actividades extracurriculares y el trabajo con la comunidad, además, contribuye con el desarrollo de la Institución Educativa participando en la formación integral de los estudiantes (MINEDU, 2020).

Otro punto importante para los padres de familia es la infraestructura, en cuanto a la modernidad de esta, así como la distribución y, los ambientes de recreación adecuados para los niños. De esto en la entrevista 1, se expresa *“Me gustaría que sea con ambientes amplios, que tenga baños para mujeres y hombres, además que sean limpios, en el patio que sea amplio y que tenga juegos como para que los niños se diviertan en la hora de receso porque ellos lo disfrutaban mucho...”*, del mismo modo en la entrevista 2 se expresa *“me enfoco en el tema de infraestructura, que sea adecuada, porque generalmente son viviendas que las adaptan prácticamente, y no me siento muy segura...”*; y, en la entrevista 4 que coincide indicando que la guardería *“Debería ser más amplio y colorido, que tenga juegos, un parque con juegos y áreas verdes, y tenga auxiliares en cada aula”*. De esta manera se ha determinado, que los padres opinan que se necesita de una infraestructura, así como ambientes adecuados para tener

una mejor comodidad de sus hijos, esto involucra que el mobiliario también sea adecuado para un servicio de guardería. En resumen, otro de los problemas es la falta de infraestructura y mobiliario adecuado en las guarderías. (Entrevista 1, 2, 4). La importancia de tener ambientes en buen estado aporta a que los estudiantes obtengan los resultados esperados en el proceso del aprendizaje, por lo que una buena infraestructura educativa conllevaría a una mejora en la calidad educativa y lograría una huella significativa sobre el rendimiento de los estudiantes (Banco de Desarrollo de América Latina, 2020).

Otro factor que influye en la toma de decisiones de una guardería es que los padres necesitan de una mayor integración, así como de una participación activa en la formación de sus hijos; tal como se indica en la entrevista 1, *“En el día de las celebraciones no hay cariño, compenetración en conjuntos, son muy alejados, solo los profesores y los niños que comparten eso, debería ser los padres también que compartan porque es muy importante”*, del mismo modo, en la entrevista 4 indican que *“Son pocas actividades, quisiera que realicen más, porque a los niños les gusta eso, por ejemplo no realizan pasacalles, así también pueden participar los padres para poder integrarnos”*, lo mismo que se expresa en la entrevista 6 *“No hacen muchas actividades, y las actividades que hacen solo lo hacen para los niños, en interno, no tienen mucho apego con los padres”*. Es así que el sentir de los padres está en la falta de integración entre padres, docentes y estudiantes (Entrevista 1, 4, 6). Al respecto Baez (2014) explica que la familia y la escuela comparten un objetivo común, la formación integral de niños y niñas, a lo largo de distintos periodos del desarrollo humano, así como del proceso educativo, estas dos agencias, necesitan converger, para garantizar la estabilidad y el equilibrio para una formación adecuada de sus representados, refiriéndose a la participación activa de los padres y representantes, comunidades locales, docentes y directores, todos unidos como fuerza viva, para desarrollar una buena gestión de calidad educativa.

Finalmente, en la entrevista 6 se manifiesta que *“Me gustaría que haya más horarios, en ocasiones se presentan compromisos de trabajo que no se puede posponer y es necesario contar con apoyo extra para poder cuidar a nuestros niños, muchas veces tenemos que recurrir a un familiar, aun así, uno siempre se siente preocupado”*, de esto se puede deducir que otro de los problemas es la falta de horarios extendidos para padres con horarios laborales poco flexibles (Entrevista 6). Al respecto Capomagi (2014) explica que, para otorgar una mayor transparencia y tranquilidad a los padres y apoderados, es posible que en un jardín se pueda organizar para dar la facilidad de dejar y retirar los niños(as) a la hora que los padres estimen conveniente de acuerdo a su rutina, siempre y cuando no entorpezcan el trabajo educativo.

c. Solución

De acuerdo a Maurya (2014) las funcionalidades principales de nuestro producto o servicio tomando como base la propuesta de valor única ya que son las posibles soluciones a los problemas planteados.

En este caso, de acuerdo a los problemas identificados a través de las entrevistas, se requiere de las siguientes soluciones, mismas que son planteadas por la necesidad de los padres de familia en relación a su contexto actual del servicio de guardería recibido:

- Incluir personal adicional para un mejor cuidado de los niños.
- La infraestructura será exclusivamente para una guardería.
- Programa de integración para padres de familia, trabajadores y niños.
- Ofrecer los servicios de guardería para los niños de 2 y 5 años en horarios extendidos.

Además de los requerimientos de los padres de familia, ante las necesidades de una guardería, es necesario contar antes con un Producto Mínimo Viable (PMV), que, para este caso se mostraría al cliente a través de una presentación elaborada del servicio mediante video y presentaciones en ppt para determinar si este estaría dispuesto a adquirir el servicio, además, de conocer si tiene la posibilidad de poder pagarlo. Es así que se podrá encajar el problema y la solución que se está ofreciendo a través de la guardería y su propuesta de valor.

Es importante considerar que la decoración de la guardería debe estar diseñada de acuerdo a las edades en cada aula de los niños, muy coloridos para que los niños se sientan en su habitación y puedan jugar, distraerse y compartir buenos momentos. También contarán con pizarras para desarrollar algunas actividades que les corresponda realizar.

En cuanto al nombre de la guardería será “Happy Kids”, que en español significa niños felices, debido a que la frase es corta y fácil de recordar, además que llega con un pequeño mensaje, de la vivencia que tendrán dentro los niños.

La infraestructura con la que contará la guardería están divididas de la siguiente manera: una amplia sala de entrada, una sala únicamente para carritos y deslizadores, 3 aulas de educación infantil, es decir para niños de 2 a 3 años, de 4 a 5 años y de 6 años, una aula grande para usos múltiples para el desarrollo cognoscitivo, motriz y estimulación sensorial, así también un patio al aire libre con juegos no peligrosos, biblioteca con estantes de libros y cuentos, y una sala de computo, pues como se manifiesta en Profeco (s.f.), toda guardería debe contar con área de

recepción, salas de atención para los grupos de edad que cuida, área de usos múltiples, baños exclusivos para niños y áreas exteriores (tanto para juego como para actividades cívicas). Además, los servicios higiénicos serán de acuerdo al tamaño de los niños y por separados para niños y niñas, esto por razones de seguridad, higiene, privacidad y por diferentes necesidades, estarán debidamente ordenados y limpios con especial cuidado en su mantenimiento.

Se sabe que el personal de una guardería es el activo más importante, es por eso que en “Happy Kids” el plantel estará altamente capacitado para el cuidado y manejo de menores con mucha experiencia. Castaños (2011), indica que la cantidad de empleados que requieras va a depender de la capacidad de niños de tu guardería, contempla que para operar tu negocio deberás contar al menos con un asistente educativo y una educadora.

En los servicios de horarios extendidos se dictarán clases de inglés, se realizarán también actividades extracurriculares como baile, dibujo, entre otros.

d. Propuesta de valor única

Maurya (2014) indica que el método Lean Canvas se centra en conocer el cliente y saber cuál problema o necesidad estamos solucionando. Desde este punto de vista, no es buscar un producto ideal sino solucionar un problema o satisfacer la necesidad de forma rápida y conociendo una retroalimentación de los clientes.

En el caso de estudio, a través de las entrevistas se pudo identificar las propuestas de valor para la guardería, tal como se manifiesta en el problema, se requiere de una infraestructura adecuada para el desarrollo y cuidado del niño (Entrevista 1, 2, 4), del mismo modo se requiere de una supervisión de los padres a través de medios tecnológicos (Entrevista 3, 4, 5), y no dejar de lado la importancia que tiene el personal calificado para la vigilancia permanente para la seguridad e integridad física y psicológica de los niños (Entrevista 3, 4). De esto, Medina (2014) manifiesta que nuestra propuesta de valor debe ser la solución a un problema en concreto de nuestros clientes o debe poder cómo mínimo resolver una necesidad de estos.

La propuesta de valor única para los padres está en función a una infraestructura adecuada y a la vigilancia permanente a través de un video en directo, lo cual va a brindar mayor seguridad y confianza, siendo un factor de gran importancia para lo que buscan los padres para sus hijos, debido a que ellos dejan a otras personas al cuidado de los niños, corriendo el riesgo a que tengas distintos problemas como maltrato, mala educación o al mínimo descuido que conlleve

al niño a estar afectado, de esta manera se va a eliminar dicha preocupación, en un ambiente que cuente con todos los materiales y mobiliario necesario para hacer sus actividades.

Asimismo, la propuesta de valor que están recibiendo los niños estarán recibiendo un proceso de enseñanza y aprendizaje con metodología lúdica, que cuenten con todos los materiales y mobiliarios necesarios para hacer sus actividades en la infraestructura adecuada, donde a través de juegos puedan ir aprendiendo haciendo uso de distintas estrategias y herramientas tecnológicas como el uso de videos, aplicativos, entre otros, que permitan el aprendizaje para niños de 2 a 5 años, además, de recibir un servicio personalizado por lo que los resultados serán mayores como uno de los principales factores diferenciales del servicio.

Objetivo específico 2. Comprender, de un segmento de mercado, los factores racionales para tomar los servicios de una guardería.

Factores racionales:

e. Canales de distribución

De acuerdo a lo establecido en el modelo utilizado, Maurya (2014) explica que los canales de distribución son los medios de acceso o el recorrido físico o virtual que se utiliza para que los clientes puedan obtener o se informen del producto o servicio ofrecido, teniendo en cuenta no solo la fase de venta sino también la experiencia del cliente.

Para ello se considera que, es necesario dar informes de la guardería de manera presencial y por medio de una página web con una capacidad de respuesta inmediata (Facebook, Instagram y Twitter), así como colgar imágenes en las diferentes actividades de los niños, al igual como fechas especiales o diversas actuaciones que se hacen. Esto es respaldado por Ávalos (2016), quien explica que la tecnología es un recurso fundamental para aquellas empresas que se encuentran en el proceso de crecimiento, es una herramienta con la que puede lograrse la optimización y mejora de los procesos. Del mismo modo, Cano (2019) indica que las redes sociales ofrecen a la empresa presencia en la red, además, que es un canal mediante el cual los clientes nos pueden encontrar y la empresa puede interactuar y contactar con ellos de manera rápida, efectiva y sencilla.

Marketear el nombre de la guardería por medio de radio, volantes y el mensaje de boca a boca, haciéndose recomendar entre amigos y familiares.

f. Métricas clave

Al respecto, Maurya (2014) indica que las métricas son metas establecidas para medir indicadores clave de rendimiento y poder guiarnos en nuestra fase de implementación del negocio y así poder decidir si va bien y reaccionar ante ello.

Tabla 4.

Métricas clave Lean Canvas

Métrica	Descripción	Razón
Activación	Número de padres que solicitan información.	$\frac{N^{\circ} \text{ padres solicitantes}}{N^{\circ} \text{ de entrevistados}} \times 100$
Ventas	Número de padres que aceptan y adquieren el servicio.	$\frac{N^{\circ} \text{ aceptación del servicio}}{N^{\circ} \text{ adquisición del servicio}} \times 100$
Retención	Número de padres que adquieren el servicio de manera frecuente.	$\frac{N^{\circ} \text{ padres que usan el servicio más de un mes}}{N^{\circ} \text{ adquisición del servicio}} \times 100$
Recomendación	Número de padres que adquieren el servicio por recomendación.	$\frac{N^{\circ} \text{ padres recomendados}}{N^{\circ} \text{ adquisición del servicio}} \times 100$
Satisfacción	Número de clientes satisfechos con el servicio.	$\frac{N^{\circ} \text{ padres satisfecho}}{N^{\circ} \text{ adquisición del servicio}} \times 100$

Fuente: Elaborado de acuerdo al modelo canvas de Maurya (2014).

g. Ventaja diferencial

Maurya (2014) indica que es aquello que te hace diferente y estar un paso por delante de tus competidores, y que no se puede copiar ni comprar fácilmente. En este caso, el que los padres de familia puedan monitorear a sus hijos en tiempo real, observándolos a través de una cámara web por medio de internet, para ello, se contará con un aplicativo de la guardería, que al mismo tiempo permitirá una comunicación personalizada con los padres de familia sobre las actividades de sus hijos, esto durante todo el tiempo que sus hijos se encuentren en la guardería, para ver como ellos se desenvuelven, permitirá ofrecer a la misma como un ambiente agradable apoyándose de su infraestructura adecuada y ofreciendo horarios flexibles de acuerdo a sus necesidades. Además, a través del aplicativo los padres podrán realizar sugerencias que

permitan mejorar el servicio constantemente, así como recibir consejos para el cuidado de sus niños en casa, lo cual elevará la valoración de ésta ante los padres de familia.

Esta afirmación también es apoyada por Arévalo y Cruz (2014), quien en un estudio de factibilidad propone que se cree una guardería implementada con cámaras de seguridad con el objeto de mejorar la calidad de centros de desarrollo y cuidado infantil.

Delgado (2016), en cuanto a los niños, se les ofrecerá un método educativo innovador llamado Montessori que se caracteriza por poner énfasis en la actividad que hace el niño y la observación de la profesora con la intención de adaptar el entorno de aprendizaje con la finalidad de liberar el potencial de cada niño para que se auto desarrolle en un ambiente estructurado, todo desarrollado a través de un trabajo personalizado y una enseñanza lúdica con lo que se va a obtener mayores resultados en cuanto a aprendizaje con cada uno de los niños que se encuentren en la guardería.

Ambos factores, monitoreo y enseñanza innovadora y personalizada, representarán los dos principales aspectos diferenciales del negocio, con lo cual se puede convertir a cada cliente (padres) en prescriptores del negocio, generando como resultado la recomendación del servicio.

h. Fuentes de ingreso

Maurya (2014) describe que las fuentes de ingresos determinan cómo va a ganar dinero nuestra nueva empresa, planteándose un modelo de ingresos, ciclo de vida, los ingresos y el margen bruto del modelo.

De este modo, las fuentes de ingresos determinados para la guardería son:

Todos los servicios ofrecidos a los clientes a través de los usuarios, con facilidades de pago utilizando todos los medios para pagar todos los fines de mes.

Los servicios complementarios que se ofrecerán, como el horario extendido y actividades extracurriculares.

i. Estructura de costos

Maurya (2014) indica que la estructura de costos fija los gastos que va a generar el lanzamiento y puesta en marcha del negocio, incluyendo los costes de adquisición de los clientes, costos de distribución, tecnología, personal, etc.

En este caso, los costos que generarían el lanzamiento de la guardería serían los siguientes:

Adquisición del local.

Licencia de funcionamiento, carnet de seguridad.

Contratación de un seguro de responsabilidad civil.

Construcción de los ambientes de la guardería.

Compra de materiales, mobiliario y equipo, cámaras web.

Decoración y pintura de interiores y exteriores.

Pago de publicidad.

Pago de servicios de luz, agua, internet.

Impuestos.

Contratación de educadores y administrativos.

Capacitación de personal.

Gastos administrativos y/o generales.

Material de escritorio.

Impresiones en vinil y acrílico de figuras infantiles para decoración de espacios.

Compra de juegos diversos.

Adquisición de software para la enseñanza de niños hasta 5 años.

Compra de proyectores y TVs Smart.

Compra de dominio Web.

Servicio web y aplicativo para monitoreo del servicio.

Contratación de servicios profesionales en sistemas y redes.

Tabla 4

Lienzo del Modelo Lean Canvas

PROBLEMA	SOLUCIONES	PROPUESTA DE VALOR ÚNICA	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de personal auxiliar para un mayor cuidado físico y emocional de los niños. (Entrevista 3, 4) - Infraestructura y mobiliario poco adecuado de las guarderías. (Entrevista 1, 2, 4) - Falta de integración entre padres, docentes y estudiantes. (Entrevista 1, 4, 6) - Falta de horarios extendidos para padres con horarios laborales poco flexibles. (Entrevista 6) 	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir personal adicional para un mejor cuidado de los niños. - La infraestructura será exclusivamente para una guardería. - Programa de integración para padres de familia, trabajadores y niños. - Ofrecer los servicios de guardería para los niños de 2 y 5 años en horarios extendidos. <p style="text-align: center;">MÉTRICAS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Activación: Número de padres que solicitan información. - Ventas: Número de padres que aceptan y adquieren el servicio. - Retención: Número de padres que adquieren el servicio de manera frecuente. - Recomendación: Número de padres que adquieren el servicio por recomendación. - Satisfacción: Número de clientes satisfechos con el servicio. <p style="text-align: center;">ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compra de materiales, mobiliario y equipo, cámaras web. - Decoración y pintura de interiores y exteriores. - Pago de servicios de luz, agua, internet - Capacitación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buen desarrollo físico y emocional de sus hijos. - Infraestructura, adecuada para el desarrollo y cuidado del niño. (Entrevista 1, 2, 5) - Supervisión de los padres a través de medios tecnológicos. (Entrevista 3, 4, 5) - Personal calificado para la vigilancia permanente para la seguridad e integridad física y psicológica de los niños. (Entrevista 3, 4) 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios exclusivos de enfermería y psicología. - Utilizar el método Montessori. - Monitoreo por tiempo real a través de internet. <p style="text-align: center;">CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recomendaciones boca a boca, radio y volantes. - Cercanía a sus casas. - Informes de manera presencial. - Páginas web y redes sociales. <p style="text-align: center;">FLUJO DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todos los servicios ofrecidos a los clientes a través de los usuarios, con facilidades de pago - Los servicios complementarios que se ofrecerán, como el horario extendido y actividades extracurriculares. 	<ul style="list-style-type: none"> - Padres de familia jóvenes que trabajen, tengan hijos de 2 a 5 años, sean usuarios de la tecnología y vivan dentro del sector 3 de octubre, satélite y Remigio Silva.

Fuente: Maurya, A. (2014).

4.3. Discusión

Aquí se ha desarrollado la interpretación de las entrevistas para derivar lo que se ha colocado en el Modelo Canvas.

Se ha podido comprender, de un segmento de mercado, sus factores emocionales para tomar los servicios de una guardería, de lo cual, a través de las entrevistas, obteniendo que la prioridad en cuanto a la enseñanza de los hijos de los padres de familia es la práctica de valores, otro factor importante es el tiempo que le dediquen a sus hijos por lo que estarían contentos con el servicio y los resultados que tendrían los niños, esto debido al poco tiempo con el que cuentan los padres de familia por temas de trabajo, además, de la preocupación que pueden sentir al no saber cómo se encuentran sus niños mientras están en el jardín, de esta manera se ha podido identificar algunos problemas importantes por los que el padre de familia muestra preocupación como por la falta de personal auxiliar para un mayor cuidado de los niños, la falta de horarios extendidos para padres que tienen poca flexibilidad en el trabajo y requieren de más tiempo para sus niños en el jardín, para ello se plantea como solución el tener que incluir personal adicional para un mejor cuidado de los niños, así como ofrecer servicio de guardería en horarios extendidos, asimismo, se ha identificado que los padres desean sentirse parte de las actividades que desarrolla el jardín para los niños, lo cual no se realiza, para ello, se requiere realizar actividades de integración donde se incluya la participación del padre de familia. Al respecto Vargas (2013), en los tiempos modernos, la mujer tiene un rol diferente, ya que se ha incluido en el mercado laboral y estos obligan a que el cuidado de los niños menores de 6 años sea mediante agentes educativos como jardines y colegios que los forman y que se encargan del desarrollo óptimo del niño. Es por ello que el segmento de mercado identificado muestra una mayor preocupación por la formación de sus hijos y la facilidad que el jardín le puede dar en cuanto a los tiempos, es decir, el que estos sean extendidos sería un gran aporte para los padres que tienen horarios laborales poco flexibles.

Se ha comprendido, de un segmento de mercado, los factores racionales para tomar los servicios de una guardería, de los cuales se puede describir que la infraestructura es un factor muy importante para el padre de familia, la vigilancia y supervisión de los niños, así como la calidad docente y el personal necesario para el cuidado de los niños, ante esta necesidad se plantea que la solución debe ser contar con el personal necesario y con las competencias que se requiere para los puestos de trabajo, asimismo, considerar que el funcionamiento de la guardería

debe ser en un ambiente amplio y que cuente con las condiciones para la comodidad y el buen desarrollo de los niños. Por su parte, Arévalo y Cruz (2014), plantean que implementar un servicio mediante un sistema de cámaras de seguridad sería una opción de monitoreo en línea en tiempo real, que ofrezca confianza y bienestar a los padres de que sus hijos están en manos especializadas, lo cual es de gran aceptación del público objetivo, puesto que afirman que la seguridad es un elemento fundamental para los padres de familia al elegir una guardería pues el hecho de no poder estar con sus niños en sus primeros años de vida aumenta el miedo de dejarlos en manos de desconocidos y extraños. En este caso, se plantea lo mismo que en la presente investigación respecto a la seguridad a través de un monitoreo en tiempo real como un gran aporte que generaría valor para el negocio. De esta manera se puede decir que el modelo propuesto se considera viable, ya que, se ha analizado la estructura de costo y el flujo de ingresos, pues, según(Álvarez et al, 2019), una vez definido el modelo de negocio hay que tener en cuenta la viabilidad económicamente de la propuesta, tanto desde el punto cuantitativo como cualitativo, para eso se lleva a cabo el análisis económico, aquí se deben valorar quien cobra y quien paga, es decir, dónde están los costes e ingresos en el modelo de negocio.

V. Conclusiones

Se ha conocido el mercado de guarderías en la ciudad de Chiclayo tomando en cuenta un segmento de mercado de padres jóvenes con hijos de 2 a 5 años a través de los cuales se pudo determinar que el precio no es un factor influyente al momento de elegir una guardería, pero si lo es la infraestructura, la calidad en la enseñanza, la seguridad, que cuente con un departamento de enfermería y psicología, el involucramiento de los padres en la enseñanza.

La propuesta de valor única para los clientes está enfocada en tres factores que son fundamentales para los padres de familia: (i) contar con horarios flexibles y calidad de infraestructura, adecuada para el desarrollo y cuidado del niño; (ii) que la vigilancia sea permanente dentro de un ambiente adecuado para la seguridad e integridad física, psicológica y emocional de los niños; y (iii) que el proceso de enseñanza sea a través de una metodología lúdica innovadora y personalizada.

Se ha definido los procesos de la aplicación de una guardería en Chiclayo, de los cual se determinó que los canales de distribución para la comunicación del servicio tienen que ser a través de internet haciendo uso de una página web y redes sociales, además de otros medios como tradicionales como la radio, medios impresos, generando recomendación boca a boca; asimismo, se plantea las métricas para el Lean Canvas considerando la activación, las ventas, la retención, el nivel de recomendación y, el nivel de satisfacción como factores claves para la medición de los resultados del negocio; finalmente, dentro de los procesos de aplicación de la guardería se considera como principal factor diferencial el monitoreo de los niños en tiempo real para brindar tranquilidad a los padres de familia.

Para la organización de la estructura de ingresos y costos que abarca la realización del modelo, se requiere del conocimiento de las fuentes de ingresos, que, en este caso, se trata de los mismos servicios que se ofrecerían en la guardería como medio de pago de las obligaciones de cada mes; asimismo, se requiere conocer la estructura de costos considerando cada egreso que se puede generar cada mes para brindar un servicio eficiente, así como la comunicación del mismo.

VI. Recomendaciones

Se recomienda a los padres de familia, del sector de 3 de octubre, Satélite y Remigio Silva, que se encuentran trabajando, que realicen un análisis de la comodidad y confianza que tienen en los lugares donde dejan que cuiden a sus hijos.

Se recomienda a los padres de familia que al momento de evaluar algún lugar en que puedan encargar el cuidado de sus hijos, que principalmente tomen en cuenta la seguridad de la integridad física y mental de sus niños, además que evalúen si el lugar donde los dejarán les enseñará algo positivo, con una infraestructura adecuada.

Se recomienda a los padres de familia que, si conocen algún lugar donde tengan confianza para que cuiden a sus niños, puedan sugerir a sus amistades que también son padres de familia, que también acudan a este lugar.

Se recomienda a los padres de familia, pertenecientes a este sector que tomen en cuenta los servicios que le ofrecen en las guarderías y que hagan un análisis comparativo, con el fin que elijan el que se acopla a sus comodidades de pago, y también que el lugar cuente con lo necesario para llevar a cabo esta actividad.

Se recomienda a las personas que tienen una guardería en la ciudad de Chiclayo, que empleen el modelo de negocio basado en Running Lean, dado que podrán permanecer en el mercado y ser competitivos ante otros negocios del mismo sector. Además, se recomienda que apliquen este modelo de Running Lean, en tanto para ofrecer a sus clientes una propuesta de valor y ventajas competitivas.

Por último, se sugiere un estudio de mercado para validar el modelo, también se recomienda que se utilice el modelo de negocio como herramienta para el diseño del plan de negocio en el aspecto estratégico de mercado, aspecto técnico operacional, organizacional, económico y financiero.

VII. Lista de referencias

- Álvarez, et al. (2019). Las ideas de negocios, el emprendimiento y marketing digital. Alicante, España. Editorial 3 ciencias. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=KuS4DwAAQBAJ&pg=PA26&dq=modelo+de+negocio+viable&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjR7b--gNPpAhWpVN8KHfINCKkQ6AEIVTAF#v=onepage&q=modelo%20de%20negocio%20viable&f=false>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme, C.A. Recuperado de <https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACI%C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Arévalo, M., & Cruz, A. (2014). *Estudio de factibilidad para la creación de una guardería privada en la ciudad de Guayaquil* (tesis de pregrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/2530>
- Arroyo, J. (s.f.). *Plan de empresa. Universidad Francisco de Vitoria*. Madrid, España. Recuperado de <http://ddfv.ufv.es/bitstream/handle/10641/1133/PLAN%20DE%20EMPRESA%20FIDIAS%20jenifer%20arroyo.pdf?sequence=1>
- Ávalos, I. (2016). *Aproximación a la Gerencia de Tecnología en la Empresa*. España. Ediciones Pirámide.
- Babilón, L., & Zamorano, C. (2016). *Diseño de un aplicativo móvil para el seguimiento del cuidado y desarrollo de los niños en una guardería* (tesis de pregrado). Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/897>
- Baez, M. (2014). *Integración de la familia al sistema educativo*. México. Interamericana Editores.
- Banco de Desarrollo de América Latina, (2020). *La importancia de tener una buena infraestructura escolar*. Recuperado de: <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2016/10/la-importancia-de-tener-una-buena-infraestructura-escolar/>
- Bastida, A. (2016). *Diez signos que demuestran que una escuela infantil es buena*. Recuperado de <https://www.bebesymas.com/educacion-infantil/diez-signos-que-demuestran-que-una-guarderia-es-buena>
- Berwart, L. (2015). *Jardín infantil y sala cuna don búho* (tesis de magister). Santiago, Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136924/Berwart%20Sep%C3%BAveda%20Luis.pdf?sequence=1>
- Cano, I. (2019). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. España. Ediciones Editex.

- Capomagi, D. (2014). *Flexibilidad horaria en la escuela, compromiso y productividad*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/flexibilidad-horaria-en-la-escuela-compromiso-y-productividad-nid1668305>
- Castaños, R. (2011). *Abre una guardería*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/263939>
- Delgado, A. (2016). *Qué es el método Montessori y cómo aplicarlo en casa*. Recuperado de <https://www.etapainfantil.com/metodo-montessori-casa>
- Dolores, R. (s.f.). *La guardería como respuesta a las necesidades de la sociedad actual*. España. Recuperado de <https://www.spapex.es/pdf/laguarderia.pdf>
- Fonseca, P. (2016). *La seguridad infantil en las guarderías: Nunca se puede bajar la guardia*. Recuperado de <https://www.bebesymas.com/salud-infantil/la-seguridad-infantil-en-las-guarderias-nunca-se-puede-bajar-la-guardia>
- Gabaldón, P (2016). *Cómo afectan los cambios a los niños*. Recuperado de <https://www.guiainfantil.com/blog/470/como-afectan-los-cambios-a-los-ninos.html>
- Gil, F., & Corso, S. (2017). *Día de la madre: este es el panorama de las madres trabajadoras del Perú*. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/dia-madre-este-panorama-madres-trabajadoras-peru-2189689>
- Guarderías. (s.f.). Recuperado de https://www.profeco.gob.mx/revista/publicaciones/adelantos_04/guarderias_jul04.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Tasa neta de matrícula escolar de la población de 3 a 5 años de edad a educación inicial, según edades simples, sexo y ámbito geográfico*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=3hfLw3s5doQC&printsec=frontcover&dq=modelo+de+negocio&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjp69XVzvJTAhUJ4iYKHfjhDx4Q6AEILDAB#v=onepage&q=modelo%20de%20negocio&f=false>
- Ipsos. (2016). *Perfil del Internauta*. Recuperado de http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/perfil-del-internauta-2016.pdf
- Martínez, E. (2016). *¿Cómo elegir guardería?* Mapfre. España. Recuperado de <https://www.salud.mapfre.es/salud-familiar/ninos/reportajes-nino/como-elegir-guarderia/>
- Maurya, A. (2012). *Why Lean Canvas vs. Business Model Canvas* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>
- Maurya, A. (2014). *Running Lean*. España: Universidad Internacional de la Rioja.
- Medina, R. (2014). *Despliega tu propuesta de valor*. México. Editora Cristina Sausa Bravo.

- Ministerio de Educación. (2016). *Presentación del proceso censal 2016- Lambayeque*. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=84c24212-52ec-4c37-b236-8ab723e43cf7&groupId=10156
- MINEDU (2020). Auxiliar de educación: ¿Qué características tiene? Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/pdf/infografia-auxiliares-docentes.pdf>
- Ministerio de la producción. (2016). *Lambayeque*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Lambayeque.pdf
- Nievas. B (2014). No todo es pediatría: La guardería. Recuperado de <https://notodoespediatria.com/2014/01/16/la-guarderia/>
- Nuevo, M. (2016). El momento ideal para llevar al bebé a la escuela infantil. Recuperado de <https://www.guiainfantil.com/blog/educacion/escuela-colegio/a-que-edad-debo-llevar-a-mi-hijo-a-la-guarderia/>
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach* [tesis doctoral]. Universite de Lausanne.Lausanne. Suiza. Recuperado de http://www.qpt-consulting.com/cms/upload/documentos/20130213115948.osterwalder_phd_bm_ontology.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. New Jersey: Deusto.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business model you*. New Jersey: Deusto.
- Perú: Principales indicadores departamentales 2007-2011. Lambayeque, Perú. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1044/cuadros/cap14.pdf>
- Pons, J. (s. f.). El mundo está en constante cambio. La conciliación laboral- familiar es posible [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://web.workmeter.com/es/conciliacion-familiar-laboral.html>
- Rubio, C., J. (2014). Retos y estrategias para el cuidado infantil de las madres trabajadoras en la industria maquiladora de Apodaca, Nuevo León. *Nova Scientia*. Recuperado de <http://novascientia.delasalle.edu.mx/ojs/index.php/Nova/article/view/108>
- Santos, M. (2015). ¿Qué se debe esperar y exigir de una guardería o escuela infantil?. Recuperado de <https://www.guiainfantil.com/blog/644/que-debemos-esperar-y-exigir-de-una-guarderia.html>
- Sausa, M. (2015). Día de la madre: Mayoría de mamás peruanas trabajan y 25% cría sola a sus hijos.*Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/dia-madre-mayoria-mamas-peruanas-trabaja-y-25-cria-sola-sus-hijos-2218433>
- Vargas, S. (2013). *Plan de negocios para la creación de un jardín infantil con énfasis en liderazgo como competencia transversal* (tesis de pregrado). Universidad EAN.

Bogotá, D.C., Colombia.
<http://repository.ean.edu.co/handle/10882/4564>

Recuperado de

VIII. Anexos

Anexo 01

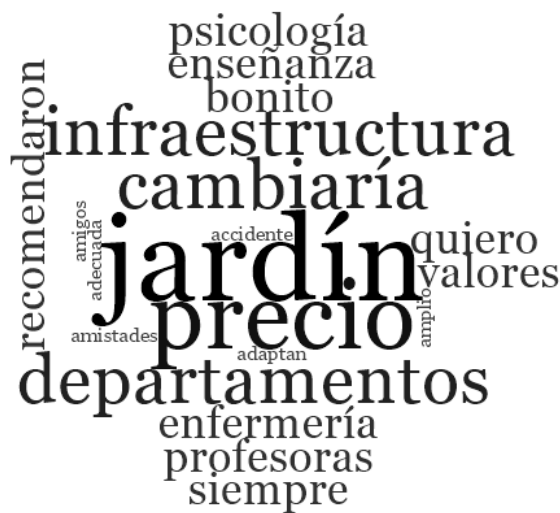
Figura 2. Nodos relacionados al mapa de empatía

Nombre	Recursos	Referencias	Creado el	Creado por	Modificado el	Modificado por
DCEN Y HACEN	0	0	01/12/2017 09:31 a.m.	S	01/12/2017 09:31 a.m.	S
P1 - Enseñanza y servicios son bu	6	6	01/12/2017 09:34 a.m.	S	04/12/2017 06:24 p.m.	S
La recomendaría	6	6	04/12/2017 05:46 p.m.	S	04/12/2017 06:28 p.m.	S
DUELE - DEBILIDADES	0	0	01/12/2017 09:36 a.m.	S	01/12/2017 09:36 a.m.	S
P1 - Mayor desilusión	6	9	01/12/2017 09:36 a.m.	S	04/12/2017 07:02 p.m.	S
P2 - Obstáculos	6	6	01/12/2017 09:36 a.m.	S	04/12/2017 07:06 p.m.	S
P3 - Career riesgos	6	6	01/12/2017 09:37 a.m.	S	04/12/2017 07:17 p.m.	S
ESCUCHAN	0	0	01/12/2017 09:21 a.m.	S	01/12/2017 09:21 a.m.	S
P1 - Los demás padres estan cont	6	11	01/12/2017 09:23 a.m.	S	02/12/2017 08:58 p.m.	S
P2 - Opinion de su pareja	6	6	01/12/2017 09:23 a.m.	S	02/12/2017 09:57 p.m.	S
P3 - Canales de comunicacion	6	7	01/12/2017 09:25 a.m.	S	02/12/2017 11:20 p.m.	S
P4 - Dicen las mamás	6	6	01/12/2017 09:26 a.m.	S	02/12/2017 11:20 p.m.	S
P5 - Actividades que realizan	6	6	01/12/2017 09:26 a.m.	S	04/12/2017 05:12 p.m.	S
P6 - Profesión de los maestros	6	6	01/12/2017 09:27 a.m.	S	04/12/2017 05:16 p.m.	S
GANAN - FORTALEZAS	0	0	01/12/2017 09:37 a.m.	S	01/12/2017 09:37 a.m.	S
P1 - Satisfacción con sus hijos	6	6	01/12/2017 09:38 a.m.	S	04/12/2017 07:21 p.m.	S
OBSERVAN	0	0	01/12/2017 09:12 a.m.	S	01/12/2017 09:12 a.m.	S
P1 - Observar y valor agregado	6	19	01/12/2017 10:00 a.m.	S	01/12/2017 10:14 a.m.	S
P2 - Amigos con niños en el mis	6	6	01/12/2017 09:14 a.m.	S	01/12/2017 10:23 a.m.	S
P3 - Crear un espacio para	6	6	01/12/2017 09:16 a.m.	S	03/12/2017 10:38 a.m.	S

Fuente: Software Nvivo

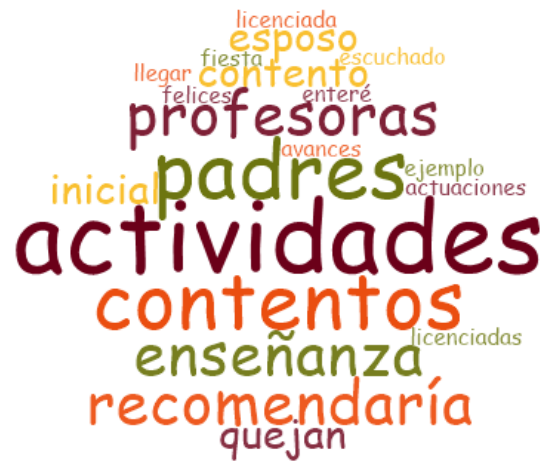
Anexo 02

Figura 3. Marca de nube sobre palabras más mencionadas en el bloque “observan” del mapa de empatía.



Anexo 03

Figura 4. Marca de nube sobre palabras más mencionadas en el bloque “escuchan” del mapa de empatía.



Anexo 04

Figura 5. Marca de nube sobre palabras más mencionadas en el bloque “piensan y sienten” del mapa de empatía



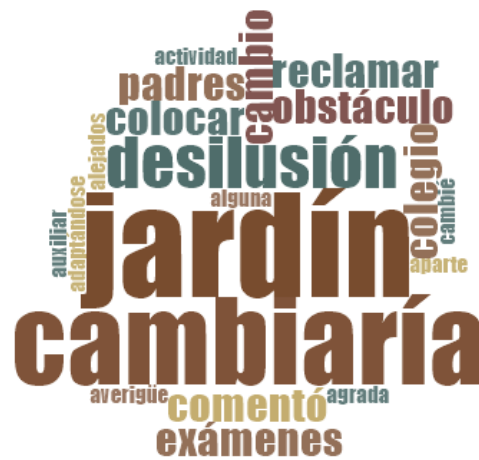
Anexo 05

Figura 6. Marca de nube sobre palabras más mencionadas en el bloque “dicen y hacen” del mapa de empatía.



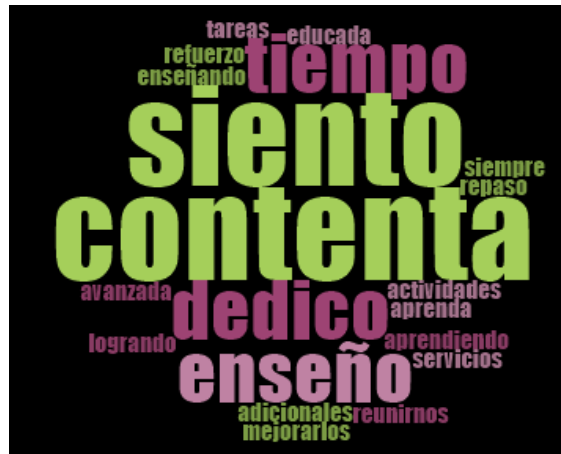
Anexo 06

Figura 7. Marca de nube sobre palabras más mencionadas en el bloque “duele - debilidades” del mapa de empatía.



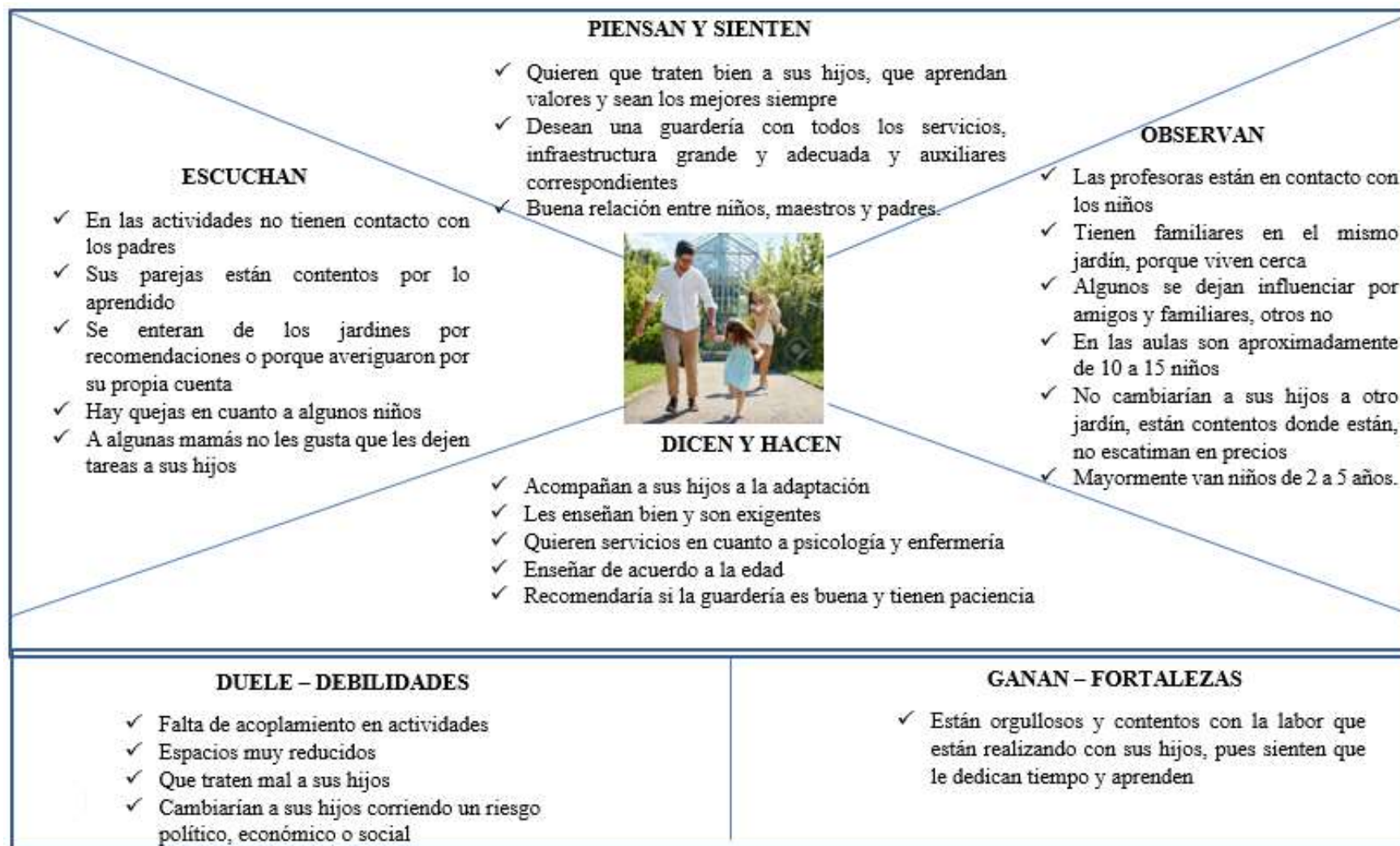
Anexo 07

Figura 8. Marca de nube sobre palabras más mencionadas en el bloque “ganan - fortalezas” del mapa de empatía.



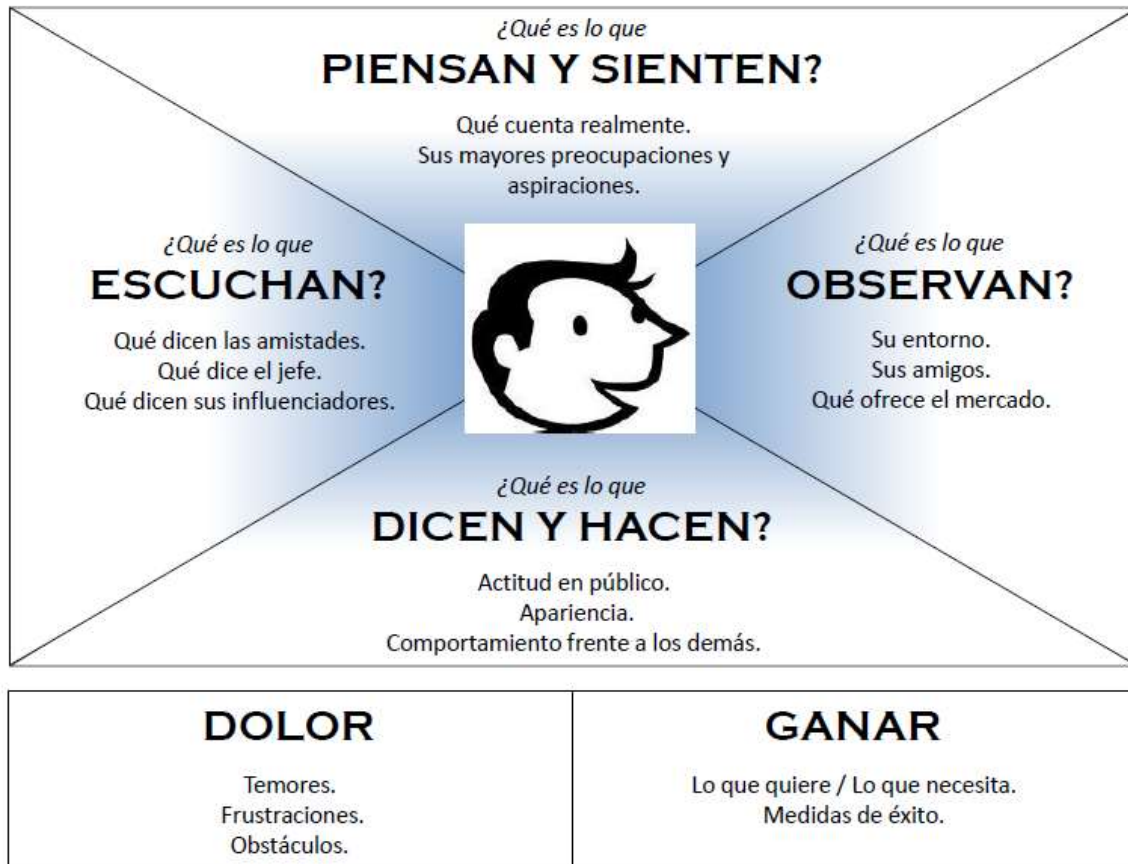
Anexo 08

Figura 9. Mapa de empatía según resultados



Anexo 09

Figura 10. Mapa de empatía.



Fuente: Business Model Generation (2010)

Anexo 10

Figura 11. Lean Business Model Canvas

<p>Problemas</p> <p>Tener claro el problema que se quiere resolver. Citar 3 principales a resolver con el producto o servicio</p>	<p>Soluciones</p> <p>Aportar 3 soluciones a los 3 problemas</p> <p>Principales indicadores del modelo de negocio</p> <p>De: Adquisición Activación Retención Ingresos Remisión</p>	<p>Propuesta de valor única</p> <p>Simple Claro Irresistible Mensaje que manifiesta porque Ud. es diferente y vale la pena comprar o llamar la atención</p>	<p>Ventaja diferencial</p> <p>Que no sea fácilmente copiado o de comprar</p> <p>Canales</p> <p>Directo Distribuidor Retail Web otros</p>	<p>Segmento de clientes</p> <p>Dos (Quienes pagan)</p>						
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Entrevista a 30 – 50 clientes Costos del negocio Costo de adquirir un cliente Costos de capital o inversión Costos fijos y variables</p>		<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="724 954 890 1093"> <p>TIPO</p> <p>Por venta de activos Tarifa de uso Cuotas de suscripción Préstamos Concesión de licencias Honorarios de corretaje Publicidad</p> </td> <td data-bbox="890 954 1066 1039"> <p>PRECIO FIJO:</p> <p>Precio de lista Característica de producto Segmento de clientes Volumen</p> </td> <td data-bbox="1066 954 1267 1016"> <p>PRECIOS DINÁMICOS</p> <p>Negociación Gestión del rendimiento Mercado en tiempo real</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="890 1093 1267 1146"> <p>Valor de vida de un cliente</p> </td> </tr> </table>			<p>TIPO</p> <p>Por venta de activos Tarifa de uso Cuotas de suscripción Préstamos Concesión de licencias Honorarios de corretaje Publicidad</p>	<p>PRECIO FIJO:</p> <p>Precio de lista Característica de producto Segmento de clientes Volumen</p>	<p>PRECIOS DINÁMICOS</p> <p>Negociación Gestión del rendimiento Mercado en tiempo real</p>	<p>Valor de vida de un cliente</p>		
<p>TIPO</p> <p>Por venta de activos Tarifa de uso Cuotas de suscripción Préstamos Concesión de licencias Honorarios de corretaje Publicidad</p>	<p>PRECIO FIJO:</p> <p>Precio de lista Característica de producto Segmento de clientes Volumen</p>	<p>PRECIOS DINÁMICOS</p> <p>Negociación Gestión del rendimiento Mercado en tiempo real</p>								
<p>Valor de vida de un cliente</p>										

Fuente: Business Model Generation (2010)

Anexo 11: Guía de Entrevista



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela de Administración de Empresas

GUIA DE ENTREVISTA MEDIANTE EL MAPA DE EMPATÍA

1.- (OBSERVAN) ¿Qué es lo que observa en su entorno en cuanto a los jardines guarderías, que valor agregado les gusta de ellas, sus amigos o familiares tienen a sus niños en la misma guardería que Ud., si hubiera una guardería cerca con menos precio, cambiaría a su niño? ¿Por qué? ¿Se dejó influenciar por amistades para poner a su hijo en este colegio? ¿Cómo supo del colegio? ¿Averiguó o le dijeron?

2.- (ESCUCHAN) ¿Los padres de los demás niños están contentos con los servicios que ofrece este jardín guardería? ¿Qué opina su pareja de la enseñanza y de los servicios? ¿Qué canales de comunicación son influyentes para colocarle a su menos en un jardín guardería? ¿Qué actividades que realizan en el colegio? ¿Estás de acuerdo? ¿Cuál es la profesión de las maestras? ¿Cómo es tu relación con ellas? ¿Las madres están de acuerdo con la enseñanza y los servicios?

3.- (PIENSAN Y SIENTEN) ¿Qué es importante para ustedes de los jardines guarderías que no suele decir en público? ¿Si tuviera que elegir alguna guardería de ensueño, como fuera? ¿Diría lo que piensa y siente a las maestras acerca de la enseñanza y del servicio que les brindan a sus hijos?

4.- (DICEN Y HACEN) ¿Qué es lo que ud piensa de esta guardería, siente que su enseñanza y servicios son buenos o hay algo que mejorar, recomendaría esta guardería? Porque ¿Hay buena comunicación con los demás padres de familia?

5.- (DUELE - DEBILIDADES) Cuál ha sido la mayor desilusión que ha tenido con esta guardería o con otra en la que tuvo a su niños (si este fuera el caso). ¿Alguna vez ha tenido obstáculos para colocar a su niño en esta guardería? ¿Se registraría a correr algún riesgo económico, político o social para cambiar a su niño a otra guardería? ¿Si se cambiara de domicilio cambiaría a su niño de jardín?

6.- ¿Qué necesitan lograr ustedes como padres para que sus niños al final tengan una buena enseñanza y un buen servicio en el jardín guardería que los acoge? ¿Con que o como se sienten satisfechos con lo que han logrado, han usado alguna estrategia para llegar a ello? (GANAN – FORTALEZAS)

Anexo 12: Respuestas de la entrevista piloto



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela de Administración de Empresas

GUIA DE ENTREVISTA MEDIANTE EL MAPA DE EMPATÍA

1.- LO QUE OBSERVAN

- ✓ *Aceptan a niños pequeños menores de 1 año*
- ✓ *Ayudan en el cuidado de la higiene*
- ✓ *Por su cuñada se anio a ponerlo ahí en ese colegio*
- ✓ *Tiene cámaras de seguridad*
- ✓ *Seguimiento de lo que enseñan y aprenden*
- ✓ *Calidad de la enseñanza y cuidado*
- ✓ *Loncheras variadas y que comparten*

2.- LO QUE ESCUCHAN

- ✓ *Todas las mamás están de acuerdo con el kínder*
- ✓ *Su pareja está contento con el servicio de ofrecen, está contento*
- ✓ *Familiar*
- ✓ *Costo accesible*
- ✓ *Las profesoras tratan con niños especiales*

3.- LO QUE PIENSAN Y SIENTEN

- ✓ *Apoyan con el lenguaje, psicomotricidad*
- ✓ *Seguridad, en caso de accidentes*
- ✓ *Las profesoras evitan que lo niños haya rencor*
- ✓ *Quiere patios amplios, limpios, juegos, aulas grandes*
- ✓ *Quiere profesionales expertos*

4.- LO QUE DICEN Y HACEN

- ✓ *Monitorear a los niños en días específicos.*
- ✓ *Útil para los padres que trabajan lejos.*
- ✓ *Si la recomendaría.*
- ✓ *Cambiar los pisos rompecabezas cada determinado tiempo.*
- ✓ *Las profesoras son profesoras, psicoterapeuta*

5.- LO QUE LES DUELE-DEBILIDADES

- ✓ *Ninguna desilusión*
- ✓ *En una guardería me dijeron que no recibían a mi hijo por el pañal*
- ✓ *No correría ningún riesgo por ahora, está bien ahí*

6.- LO QUE GANAN-FORTALEZAS

- ✓ *Terapia de lenguaje*
- ✓ *Incentivar con videos, y vocalizar*

Anexo 13: Entrevistas realizadas a los padres de familia

RESULTADOS DE ENTREVISTAS 1

OBSERVAN 1

- *Las profesoras están en contacto con los niños, les enseñan paso a paso como deben de comportarse de actuar sobre los cursos. Enseñan valores, como respeto, puntualidad, limpieza porque conlleva a ser laboriosos, buenos valores.*
- *Mi primo tiene a su hijo ahí, está en 3 años y también se desenvuelve bien, dice que su hijo se desenvuelve bien.*
- *No lo hago por el precio, sino porque mi hija aprenda más, puede ser de menor precio, pero quizá no enseñan bien, no tienen los valores necesarios, y no la cambiaría porque no me convendría, ya que lo que yo quiero es que mi hija aprenda para que se pueda desenvolver más adelante.*
- *No tanto influenciar, sino que yo tendría que preguntar y experimentar, ir a ver al mismo jardín para saber mayormente como es, preguntar a las mamás como se desenvuelven los niños si el colegio se basa en aprendizaje o más es diversiones, para fiestas para lucrar, no me dejaría influenciar tan fácil.*
- *Me dijeron del colegio de mi hija, pero también me fui averiguar a otras mamás, y me dijeron que sus hijos aprendían muy rápido, muy bien y sobretodo hay esa convivencia con los niños, se compenetran e interactúan en la labor que están realizando.*
- *Son 16 niños en el aula, y cuando son menos aprenden más.*
- *Sí, tiene departamentos psicología y enfermería, otra cosa también que como tienen su departamento de psicología pasan todos los niños, ya que la directora es la psicóloga tiene que conocer a cada alumno que está en su centro de estudios.*

ESCUCHAN 1

- *Están contentos con las labores, lo único es que cuando hacen alguna actividad, ya sea del día del padre o de la madre, no tienen mucho contacto con los padres las profesoras ni un brindis, ni un chocolatito, porque solo los niños experimentan esa fiesta, no hay ese apego con los padres en sentido de las celebraciones, después en cómo está el niño como va eso si te dicen todo.*
- *Mi esposo para trabajando, yo le comento como va mi hija y me dice que vaya así aprendiendo más y que la maestra le enseña bien y que la madre debe de aportar en eso, es decir recalcar lo que estudia en el jardín hacerlo en casa.*
- *Averigüé por mi propia cuenta para cerciorar la enseñanza, no solo me guio de los comentarios de amigos.*
- *Algunas mamás se quejan en las reuniones que las profesoras dejan muchos trabajos para sus hijos.*

PIENSAN Y SIENTEN 1

- *Que tengan buena relación, no solamente de enseñanza del maestro al niño, sino también una relación amical, es súper importante, porque tú puedes ser muy estricta como maestra pero el niño no puede aprender de repente te ve muy seria, muy estricta, sino la actitud para con el niño.*

- *Me gustaría que sea con ambientes amplios, que tenga baños para mujeres y hombres, además que sea amplios y limpios, en el patio que sea amplio y que tenga juegos como para que los niños se diviertan en la hora de receso porque ellos lo disfrutan mucho, ya que una hora de clase para ellos es mucho; me gustaría también que tengan cuadros de tecknopor en el piso porque los niños pueden identificar los colores, los números, las fórmulas, además que es una protección del piso, de las bacterias y que no se golpeen; en cuanto a los materiales que tengan juegos didácticos, que salgan de lo común y sean más extraordinarios porque las profesoras se guían de eso.*

- *Hay algunas mamás que ven a sus hijos que interactúan con otro amiguito y puede ser que su conducta sea de gestos, palabras o comportamientos, la mamá no corrige eso, es decir debe decirle en el acto, por ejemplo cuando yo digo a mi hijita que salude a su amiguito y el niño no quiera saludar la mamá debe corregir de inmediato, incluso algunas no corrigen*

DICEN Y HACEN 1

- *La enseñanza está bien, ya que a los niños les exigen que haga los trabajos y ellos recomiendan que en casa lo recalque la mamá o papá, en cuanto a los servicios que debe mejorar yo creo que el espacio que sea más amplio para que los niños tengan la disponibilidad de correr, porque en un lugar pequeño no hay ventilación y no es conveniente para los niños. Sí la recomendaría porque las profesoras no solamente tienen el punto de enseñar a los niños, sino también de hacerles sentir valorados aparte de que enseñan valores, puntualidad, respeto, laboriosidad, el ser limpios.*

DUELE – DEBILIDADES 1

- *En el día de las celebraciones no hay cariño, compenetración en conjuntos, son muy alejados, solo los profesores y los niños que comparten eso, debería ser los padres también que compartan porque es muy importante.*

- *Mi hija cuando tenía 3 años estaba en otro jardín, la desilusión fue que era reducido y veía que mi hija no podía desplazarse bien, las carpetas eran muy estrechas y los niños no podían, pero enseñaban bien, incluso tenía buena comunicación con la profesora.*

- *Para colocar a mi hija en los dos años tuve un poco de inconveniente ya que no estoy mucho en Chiclayo, trabajo lejos, pero fue algo problemático y mi hija se sentía deprimida en el colegio.*

- *Si es que encuentro que hay un jardín bueno sería bueno, si la cambiaría.*

GANAN – FORTALEZAS 1

- *Siento que mi hija está aprendiendo, además que siempre en casa hay que volver a dar su repaso de lo que le enseñan.*

- Si siento que estoy haciendo las cosas bien, además que mi mamá también me apoya porque no estoy aquí generalmente estoy lejos, pero si mi hija ha aprendido bastante, me siento satisfecha.

PROPUESTA DE VALOR 1

- Si me gustaría y a mi esposo también vería como es en el colegio en el recreo como le enseñan, porque prácticamente estamos viviendo lo que ella hace, claro algo más avanzado. Además, la infraestructura más amplia, para que los niños se puedan desplazar, y si estaría dispuesta a pagar así ya que utiliza la tecnología y es algo más avanzado.

RESULTADOS DE ENTREVISTAS 2

OBSERVAN 2

- Bueno generalmente acá yo no veo muchos jardín, y si hay son del estado en Quiñones, y donde está mi hija más que todo me gustó por la infraestructura, es adecuada para un jardín, pero también tiene sus desventajas, y me gustaría que se enfoquen más en otros aspectos, algunos puntos.

- Me lo recomendaron sí, he tenido amistades que han tenido a sus niños ahí, y mi hija la mayor también estudió ahí, y también me conviene porque está cerca de mi domicilio, con mi hija mayor la experiencia ha sido buena, no me quejo pero siempre hay nuevas cosas que aprender, les falta me parece. Y estoy viviendo la misma experiencia con mi pequeña que la que viví con mi hija mayor, a diferencia de que ella entró de más edad.

- No, no lo hago tanto por el precio, sino me enfoco **en el tema de infraestructura, que sea adecuada**, porque generalmente son viviendas que las adaptan prácticamente, y no me siento muy segura.

- la mayor si porque me la recomendaron, pero como a mi hija mayor le fue bien, por eso que matriculé a mi hija pequeña ahí, además que la enseñanza si fue lo suficiente para que mi hija mayor entre a primaria.

- Siempre he vivido por acá y he visto el jardín, ya que su infraestructura es llamativa.

- Son 10 niños en el aula de mi hija, y está en el turno de la tarde porque ya no había vacantes

- No tienen áreas de psicología o enfermería, debería tenerlas por si sucede algún accidente o los niños necesiten ayuda psicológica.

ESCUCHAN 2

- Sí, yo creo que sí, pero hay algunos que se quejan siempre, por ejemplo este año había un problema con un niño entonces tuvimos que ir a hablar con la directora, porque no podíamos estar tranquilas mientras el niño esté ahí y no haya quien lo vea.

- Dice que si es buena, pero últimamente por ejemplo no me gustó el tema de que ya les están tomando exámenes referentes a las vocales, a los números, que no es para su edad.

- Lo que pasa es que ese jardín ya tiene muchos años y maso menos 25 años, y ya se vale por el prestigio.

- En las actividades hacen sus actuaciones correspondientes del día del padre, de la madre, pero como sus instalaciones no son muy grandes, las actuaciones las hacen en el auditorio de la municipalidad de José Leonardo Ortiz, y nos tenemos que trasladar para allá, y mi hija se desenvuelve muy bien gracias a ellos a pesar de que no ha estado en estimulación.

- Solamente son licenciadas en educación, y mi relación es muy buena con ella, me comunica todo, yo igual cualquier duda que tenga se la hago llegar.

PIENSAN Y SIENTEN 2

- Les enseñan las palabras claves, por favor, gracias, disculpa, les enseñan los valores, más juegos e integración con los niños.

- **Infraestructura más grandes, que tenga áreas verdes, juegos, por ejemplo hay áreas que juegan con arena, con pintura, porque para su edad es para que los motiven con juegos, además que tenga los servicios necesarios para que tiendan al niño como son psicología, enfermería y otros.**

DICEN Y HACEN 2

- **Si hay algo que mejorar en el tema de infraestructura** y también la parte psicológica, tendría que haber una psicóloga y una enfermera perenne.

- Si la recomiendo porque sé que, si les enseñan lo que manda la curricula, pero también creo que les falta los juegos.

- Con respecto al horario no es que haya escogido en la tarde sino que ya no encontré vacante, porque son muy escasas, mientras que mi otra niña estudió en la mañana, pero las profesoras son diferentes.

- A la edad de los 3 años ya les están tomando exámenes referentes a las vocales, a los números, que no es para su edad porque yo averigüé, y en la edad de ellos es para que estén ahorita con el tema del juego, adaptándose, entonces como que el tema de los exámenes a mí no me agrada mucho, les toman las vocales los números, si bien es cierto la profesora me dice que es parte de la enseñanza de ellos, no es que los obliguen, porque tampoco iba a presionar a mi hija para que aprenda eso, pero igual ahí le falta incorporar el tema de los juegos o áreas verdes.

DUELE- DEBILIDADES 2

- Lo que pasaba con el niño de que les estaba pateando, y nadie decía nada, por eso me preocupaba el tema de que podría haber estado pateándolas u ocasionarles daño. Con mi hija mayor tuve que esperar por la fecha que cumplía años, y la cambié porque el otro jardín era una casa.

- Nunca tuve obstáculos para colocar a mis hijas en los jardines.

- Si claro, si me voy a otro lado si la cambiarían porque ahora también lo hago porque está cerca y está pequeña.

GANAN- FORTALEZAS 2

- Si estoy contenta con lo que está logrando mi hija, y en cuanto a los servicios para mejorarlos tendríamos que reunirnos con la directora todas las mamás del aula.

PROPUESTA DE VALOR 2

- *Si claro, para ver lo que está haciendo mi hija o que está pasando, porque tampoco uno nunca sabe, tantas cosas que se ven ahora. Y no creo que generaría conflictos entre padres y niños porque para esos estamos las mamás para corregir al niño. Y tendría que **ampliar su infraestructura en lo que es áreas verdes es lo que le falta.***

RESULTADOS DE ENTREVISTAS 3

OBSERVAN 3

- *Es el primer año que mi hija ingresa al jardín y está el momento ha ido bien, he visto acá que es un lugar limpio, bonito y ordenado, me gustó por eso; fue porque vi que era un jardín religioso y porque tiene su propio local, es amplio, se ve lindo y adecuado para los niños, tiene sus aulas y lo esencial.*
- *Mis amigos o familiares no tienen hijos acá, me enteré porque vivo cerca, averiguando.*
- *No la cambiaria, porque no lo hago por el precio, sino por el cuidado que le brindan y porque quiero verla cómoda.*
- *Averigüé en un jardín también y me gustó, pero no la puse porque estaba muy lejos y como vivía sola no me podía alcanzar, y por acá cerca también fui a un jardín pero no me gustó su infraestructura y el piso se veía un poco peligroso y había escaleras.*
- *Son 10 niños en cada aula y son dos turnos, mañana y tarde.*
- *No tienen demás departamentos, debería tenerlos, siempre es bueno.*

ESCUCHAN 3

- *Hasta el momento sé que, si están contentos, con algunos inconvenientes como en todo jardín.*
- *Hasta el momento está contento, porque yo le informo todos los avances, ya que él trabaja lejos.*
- *Averigüé por mi propia cuenta.*
- *Si estoy de acuerdo con las actividades porque me gusta que participe, me gusta disfrazarla, me gusta estar pendiente de ella, aparte que hay buena relación de los padres con las profesoras.*
- *Sé que la maestra que le enseña a mi hija es docente, solo se dedica a eso. Mi relación es buena con ella, es lo principal, los fines de periodo nos llaman para que nos entregue la libreta y conversamos que es lo que nos falta y tenemos que reforzar, no solo a fines de periodo sino también a diario, sobre cómo se comporta, la participación.*
- *He escuchado de las demás mamás que no les gusta que les dejen tareas a sus hijos, que muchos trabajos.*

PIENSAN Y SIENTEN 3

- *Porque tienen un buen trato, tú sabes que en casa nosotros como padres los cuidamos mucho y al traerlos al jardín nos quedamos preocupados, lo que me gusta es el trato de las profesoras, como los cuidan, desde que se*

inician les enseñan a ser independientes. Además, que la enseñanza es completa porque mi niña está avanzada, y aparte que practica mucho en casa y le gusta trabajar tareas del jardín, está bien avanzada.

- Una guardería de ensueño sería donde no haya mucho peligro, las cuiden bien, la infraestructura bien hecha, porque todo entra por los ojos, lozas para deporte, pero que tengan alguien que les cuide por el peligro y porque son pequeños.

- Hemos tenido un problema en inicios del periodo con un niño un poco hiperactivo y agresivo, y además hemos tenido problemas con la madre, pero desde el momento que ves a la mamá te puedes dar cuenta que la enseñanza viene de casa.

- Me gusta que a mi niña le dejen tareas porque interactúo con ella, por el momento porque no estoy trabajando.

DICEN Y HACEN 3

- Deben colocar una auxiliar más para el cuidado de los niños, porque a los niños los cuidamos bastante.

- Si la recomendaría, aún no le he recomendado a mis amistades porque no tienen hijos pequeños.

DUELE- DEBILIDADES 3

- Mi mayor desilusión fue cuando no la tuvieron cuidado a mi hija la un niño la pateó, mi niña me lo comentó y fui a reclamar

- No tuve obstáculos no tuve problemas.

- Si me cambio de casa si la cambiaría a mi hija de colegio, ya que como mencioné antes la puse acá por la cercanía, y si encontraría otro lugar mejor, que me guste, la cambiaría.

GANAN- FORTALEZAS 3

- Estoy contenta porque mi niña está bien avanzada, ha aprendido muchos valores, es muy educada y tranquila.

PROPUESTA DE VALOR 3

- Si por supuesto que me gustaría, sería lo mejor, tendría la tranquilidad completa y **que cada momento me estén avisando o yo monitoreando**, ya que uno como padre está preocupado en que pasará porque hay niños más toscos.*

RESULTADOS DE ENTREVISTAS 4

OBSERVAN 4

- Bueno, hay algunos que son buenos y a algunos que si les falta más lo que es infraestructura.
- Este jardín ya tiene prestigio, ya tiene muchos años enseñando, es muy recomendado, tiene buena enseñanza, mi hijo por ejemplo está aprendiendo bastante acá, aparte que en los salones hay solo 13 y pueden aprender mejor y les tienen más cuidado.
- Si tengo amigos que tienen sus hijos acá, ellos me lo recomendaron, me dijeron que era bueno, que les enseñan bien, que sus hijos habían aprendido bastante y los cuidaban bien, y salen aprendiendo a leer.
- Si hay de menos precio, y si tuviera algún problema si lo cambiaría, incluso si tuve un problema y había optado por cambiarlo, pero como si nos dieron solución al problema porque fuimos varias madres las que nos quejamos.
- Influenciaron mis amistades, además que estuve convencida de ponerlo ahí.

ESCUCHAN 4

- Si están contentos, y dicen que muy bueno que es estricto con lo que es responsabilidad, las tareas que les mandan a los niños y enseñan de acuerdo a lo que es su edad como en otros colegios.
- Mi esposo no está muy contento ya que sucedió un problema por lo que **hay una auxiliar y no se abastecía para dos aulas, no los cuidaba bien.**
- Vivo cerca, y además antes del inicio de clases envían unos volantes.
- **Son pocas actividades, quisiera que realicen más,** porque a los niños les gusta eso, por ejemplo no realizan pasacalles, así también pueden participar los padres para poder integrarnos.
- Sé que solo es licenciada de inicial.

PIENSAN Y SIENTEN 4

- A la miss le falta un poco de comunicación con los padres de familia, tenemos que decirle algo para que nos diga lo que sucede o alguna inquietud, pero que cuida bien a los niños si, incluso a la hora de salida entrar y preguntarle.
- Enseñan mucho los valores y es importante para mí.
- **Debería ser más amplio y colorido, que tenga juegos, un parque con juegos y áreas verdes,** y tenga auxiliares en cada aula.

DICEN Y HACEN 4

- En lo que hay que mejorar es que cada vez que van a tomar un examen deben informar que vendrá en el examen, para ir reforzando en casa. Además, que le falta más creatividad en sus aulas para la decoración

- Si me gusta como enseña, mi hijo ha aprendido mucho se desenvuelve bien, ya habla y su forma de hablar es buena.

DUELE- DEBILIDADES 4

- Que no hayan colocado auxiliar para cada aula, porque decían que no había presupuesto.

- No he tenido ningún problema para colocarlo acá.

- No, no lo cambiaría.

GANAN- FORTALEZAS 4

- Si estoy contenta, siento que le dedico tiempo.

PROPUESTA DE VALOR 4

Me gustaría que haya una mayor vigilancia con los niños para así tener una mayor tranquilidad, para eso tendría que haber más personal y que sea calificado para el cuidado de los niños.

RESULTADOS DE ENTREVISTAS 5

OBSERVAN 5

- Las profesoras tienen paciencia con los niños, son dedicadas a ellos, bonita manera de enseñar.

- Las mamás siempre apoyan, y los niños siempre se van contentos y aprenden todo lo enseñado e día a día

- Las personas de mi entorno, mis vecinos, tienen a sus niños en ese jardín.

- No lo cambiaría porque ahí está bien es bonito, les enseñan bien y son bien tratables.

- Me enteré por un aviso en publicidad, volante.

- Una vecina me dijo que era bueno, y fue a averiguar y me convencí de que sí lo era.

ESCUCHAN 5

- Si están contentos, dicen que si enseñan bien, que los cuidan bien, saben cómo tratar a los niños, y saben cómo llegar a un niño de esa edad para que aprenda.

- Que está bien y ha visto muchos avances.

- Me enteré por un volante, y por el boca a boca de las vecinas.

- Realizan todas las actividades, empezando por la fiesta de bienvenida, el día de la madre, el día del padre, el día del niño, el día del abuelito, la canción criolla y la chocolatada. Los padres maestros y niños se logran compenetrar.

- Solo es profesora de inicial.

PIENSAN Y SIENTEN 5

- Porque desde que empezó fue aprendiendo, porque no hablaba muy bien y empezó a vocalizar mejor, aprendió a ser ordenado, y a portarse mejor.

- Una guardería de ensueño sería a tiempo completo para que puedan cuidar de nuestros niños cuando trabajamos, que los atiendan bien a los niños, que sea grande, con todos los ambientes adecuados para ellos.

DICEN Y HACEN 5

- Los ambientes tienen que mejorar, son muy pequeños y los niños no se pueden desplazar bien, que hayan dos turnos.

- Si la recomendaría porque les enseñan bien y les tienen paciencia.

DUELE- DEBILIDADES 5

- No he tenido ninguna desilusión en este jardín, pero cuando me mudé le puse en otros y como iba pasando el tiempo, mi hijo un día vino y me comentó que le habían pegado y fui a reclamar a la profesora y se negó.

- No, no he tenido ningún obstáculo

- Si, porque me cambiaré de casa y lo cambiaré de jardín.

GANAN- FORTALEZAS 5

- Si, le estoy enseñando bien las cosas, y le enseño para que aprenda bien el, además que le enseño cosas adicionales a esto y él aprende muy bien.

PROPUESTA DE VALOR 5

- Si me gustaría monitorear a mi hijo porque con el problema que me pasó que le pegaron y la profesora se negó, entonces ahí podría saber qué es lo que pasa exactamente, además de estar pendiente lo que le enseñan para poder aplicar lo mismo acá en casa.

RESULTADOS DE ENTREVISTAS 6

OBSERVAN 6

- La profesora como enseñan, el buen trato que les dan.

- Las profesoras enseñan muy bien y son responsables con los niños.

- Sí, tengo familiares, una prima me dijo que tenía a su niña ahí y me dijo como era el jardín y me gustó, porque mi hija estaba en otro jardín.

- No cambiaría a otro jardín a mi hija porque me gusta la enseñanza, ni cerca de mi casa, incluso hay dos jardines y no me gusta tampoco el trato que les dan, porque ya he tenido a mi hija mayor ahí.

ESCUCHAN 6

- *No todos están contentos, siempre hay un pero, que no le gusta esto, no le gusta lo otro, incluso a algunos padres no les gusta que las profesoras les hablen alto a sus niños.*

- *Mi esposo está contento, le gusta.*

- *Sólo me enteré por mi prima que me lo recomendó*

- *No hacen muchas actividades, y las actividades que hacen solo lo hacen para los niños, en interno, no tienen mucho apego con los padres.*

- *La miss solo es licenciada en inicial.*

PIENSAN Y SIENTEN 6

- *Que les enseñen los valores, porque además practican mucho el respeto.*

- *Con profesoras que tengan buen desempeño, que sea amplio, tengan espacio para juegos, personal capacitado, que tenga todas las áreas correspondientes.*

- *Me gustaría que haya más horarios, en ocasiones se presentan compromisos de trabajo que no se puede posponer y es necesario contar con apoyo extra para poder cuidar a nuestros niños, muchas veces tenemos que recurrir a un familiar, aun así uno siempre se siente preocupad.*

4.- DICEN Y HACEN 6

- *Yo estoy contenta porque mis hijas han aprendido bastantes cosas, y tendría que mejorar en cuanto a la infraestructura, en el área de juegos.*

- *Si la recomendaría, por la enseñanza y el buen trato.*

DUELE- DEBILIDADES 6

- *No nos dejan participar a los padres, hacen alguna actividad con los niños y no nos dejan pasar a verlos.*

- *En el otro jardín donde estuvo mi hija, les gritaban a los niños, no tenían paciencia, y aparte que juntaban a los niños de 2 años con los de 3 y 4 años.*

- *No he tenido ningún obstáculo, todo normal.*

- *No la cambiaría, pero si me cambio de casa más lejos por obligación, pero mientras este cerca, no*

6.- GANAN- FORTALEZAS 6

- *Siento que le dedico tiempo a mi hija, además que le refuerzo con las tareas y actividades que les dan.*

PROPUESTA DE VALOR 6

- *Obvio que me gustaría, porque podré estar pendiente de ella.*