UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EJECUTIVO

Plan de Negocios para la Creación del Servicio de Guardería en Edificios Corporativos

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para obtener el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

Autores

Díaz Franco, Marco Aurelio (0000-0003-1258-8684)

Vásquez Tuesta, Valeria (0000-0003-0216-0545)

Asesor

Quiroga Persivale, Guillermo (0000-0002-2067-1923)

Lima, 25 de noviembre de 2019

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto a mi mamá y esposo quienes han creído siempre en mí y de quienes he recibido apoyo incondicional. También quiero dedicárselo a mi hija Paula que viene en camino y que me ha acompañado durante todo el proceso creciendo dentro de mí.

Valeria Vásquez Tuesta

A mi pilar más importante, mi familia, que siempre es un soporte en cada paso que doy. Carmen Rosa, Alberto, Sofía; nada hubiera sido posible sin ustedes.

Marco Diaz Franco

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todos los profesores y asesores que brindaron su tiempo y conocimiento en orientarnos para así poder finalizar esta tesis.

Una mención especial a todos nuestros compañeros del MBA Ejecutivo XXIII – 2017-II, por permitirnos compartir momentos y experiencias enriquecedoras durante estos dos años de formación.

RESUMEN

El presente proyecto de negocios se ha elaborado con el fin de estudiar la viabilidad comercial y financiera de una empresa que permita acercar a los colaboradores de las empresas a sus hijos. El negocio se centra en un modelo de colaboración entre distintas empresas que ocupan un edificio corporativo, en el cual constituiremos una guardería para los hijos de los colaboradores que deseen tenerlos cerca. Cabe resaltar que esta ha nacido de la preocupación de las empresas por retener el talento y reducir la deserción laboral por motivos de maternidad o paternidad. Este contexto, representa una oportunidad real de negocio en el mercado peruano, que ofrezca la alternativa de dejar a sus hijos al cuidado de profesionales, en su mismo centro de trabajo y con el respaldo de su empresa.

El documento consta de dos partes. La primera, comprendida hasta la cuarta sección, expone los aspectos principales de la empresa a constituir. Desde la idea básica, tendencias, entorno, hasta el planeamiento estratégico. La segunda parte, desde la sección cinco hasta la siete, pone énfasis en la viabilidad operativa y financiera de la empresa, con enfoques cuantitativo y cualitativo, lo que nos permite determinar las aristas de mayor riesgo para el negocio y las ventajas que debemos aprovechar.

A partir del análisis y estudio de todos los temas relacionados a la idea de negocio hemos podido determinar que este proyecto es viable tanto comercial como financieramente con un indicador de TIR del 23% y un VAN de S/ 152,897.

Palabras Claves: Guardería corporativa; plan de negocios; retención de talento; deserción laboral.

ABSTRACT

This business project has been prepared in order to study the commercial and financial viability of a company that allows employees to be closer to their children. The business is focused on a model of collaboration between different companies that are based in a corporate building. In this corporate building we will create a daycare center for the employee's children that want to have them near.

This idea was born from the concern companies has to retain talent and reduce the attrition due to maternity or paternity. This context represents a real business opportunity in the Peruvian market, which offers the alternative of leaving your children in hands of professional experts in the same workplace and in collaboration with your employer.

The document has two parts. The first, until the fourth section, exposes the main aspects of the company to be constituted. From the basic idea, trends, environment and strategic planning. The second part, from section five to seven, it takes emphasizes in the operational and financial viability of the company, with quantitative and qualitative approaches, which allows us to determine the riskiest edges for the business and what we must take advantage.

Due to the in-depth analysis and study of all issues directly related to the business idea, we have been able to determine that this project is viable both commercially and financially with an IRR of 23% and NPV of S/152,897

Keywords: Corporate nursery, business plan, job retention, attrition

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	12
1.1 Antecedentes	12
1.2 Idea de negocio	13
1.3 Desarrollo del niño	13
1.4 Realidad global y en el Perú	16
1.5 Brecha de género	18
1.6 Conclusiones	20
CAPÍTULO 2: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	21
2.1 Misión	21
2.2 Visión	21
2.3 Análisis PESTEL	21
2.1.1 Factores Económico	21
2.1.2 Factores Sociales	22
2.1.3 Factores Legales	23
2.4 Fuerzas de PORTER	24
2.2.1 Poder de negociación con los clientes	24
2.2.2 Poder de negociación con los proveedores	24
2.2.3 Amenaza de productos sustitutos	25
2.2.4 Amenaza de nuevos competidores	25
2.2.5 Rivalidad de la industria	25
2.2.6 Conclusiones de las Fuerzas de Porter	26
CAPÍTULO 3: VALIDACIÓN DE MERCADO	28
3.1 Mapa de Empatía	28
3.2 Encuesta Exploratoria de Potenciales Usuarios	32
3.3 Encuesta Exploratoria a Potenciales Clientes	33
3.4 Tamaño de Mercado Potencial	35

3.5	Validación de expertos	36
3.6	Conclusiones del sondeo del mercado	37
CAPÍTULO 4: PLAN DE MARKETING		39
4.1	Estrategia de Mercadeo	39
4.2	Marketing Mix.....	39
4.2.1	Producto	39
4.2.2	Política de Precio	40
4.2.3	Canales de Distribución	40
4.2.4	Promoción del Negocio.....	40
4.2.5	Factor Humano.....	41
CAPÍTULO 5: PLAN DE OPERACIONES		42
5.1	Metodología.....	42
5.2	Infraestructura	43
5.3	Recursos Humanos	45
5.4	Estructura Organizacional	46
5.5	Funciones Generales.....	46
5.6	Administración de Recursos Humanos	47
5.6.1	Reclutamiento y selección de personal	48
5.6.2	Evaluación del personal	48
5.6.3	Capacitación y desarrollo.....	48
5.7	Plan de compensación	48
5.7.1	Servicio De Personal Externo y Tercerizado	49
CAPÍTULO 6: MODELO DE NEGOCIO		50
6.1	Canvas Business Model.....	50
6.1.1	Segmento de Clientes.....	50
6.1.2	Propuesta de Valor	51
6.1.3	Canales	51

6.1.4 Relación con los clientes.....	51
6.1.5 Fuente de Ingresos	52
6.1.6 Actividades Claves.....	52
6.1.7 Recursos Claves	54
6.1.8 Estructura de Costos	54
CAPÍTULO 7: ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	56
7.1 Objetivo Principal.....	56
7.2 Supuestos y políticas	56
7.3 Presupuesto Inicial	57
7.3.1 Inversión inicial	57
7.4 Proyección de la Demanda y Ventas	57
7.5 Proyección de Costos y Gastos	59
7.5.1 Gastos de Personal	59
7.5.2 Gastos Operativos y Administrativos	60
7.6 Capital de Trabajo	60
7.7 Estructura de Financiamiento	61
7.8 Estados Financieros	64
7.9 Flujo Financiero	67
7.10 Costo de Capital	67
7.11 Indicadores de Rentabilidad	69
7.12 Análisis de Riesgo	69
7.12.1 Análisis de Sensibilidad	69
7.12.2 Análisis del Punto de Equilibrio	70
7.12.3 Principales Riesgos	71
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES	74
REFERENCIAS.....	76
ANEXOS	80

Índice de Tablas

Tabla 1: Tasa de Natalidad Lima 2007 - 2017	19
Tabla 2: Evolución Madres Solteras Perú.....	20
Tabla 3: Mercado Potencial Estimado	36
Tabla 4: Herramientas de Promoción del Negocio	41
Tabla 5: Inversión Inicial del Proyecto	57
Tabla 6: Proyección de la demanda del Proyecto	58
Tabla 7: Proyección de los Ingresos del Proyecto	58
Tabla 8: Proyección Costos Operativos	60
Tabla 9: Proyección Gastos Administrativos y de Ventas.....	60
Tabla 10: Proyección de Flujo de Ingresos y Egresos	61
Tabla 11: Inversión Inicial del Proyecto	62
Tabla 12: Distribución del Financiamiento.....	62
Tabla 13: Tasa de Interés Bancario del Proyecto.....	63
Tabla 14: Pago a la Deuda 36 Meses Préstamo Bancario.....	64
Tabla 15: Balance General Proyectado	65
Tabla 16: Flujo de Caja Proyectado a 5 años.....	67
Tabla 17: Cálculo del Costo de Capital WACC	68
Tabla 18: Principales Indicadores de Cálculo Costo de Oportunidad	68
Tabla 19: Análisis de Sensibilidad.....	70
Tabla 20: Cálculo del Punto de Equilibrio.....	70
Tabla 21: Caída en el Número de Matriculados	71
Tabla 22: Reputación y confianza del cliente	71
Tabla 23: Riesgo Legal	72
Tabla 24: Riesgo Financiero	73

Índice de Gráficos

Ilustración 1: Índice de Desigualdad de Género Perú.....	18
Ilustración 2: Mujeres Fértiles y Promedio de Hijos Perú.....	19
Ilustración 3: Ingreso Promedio Lima Metropolitana.....	22
Ilustración 4:Análisis Gráfico Fuerzas del Mercado	27
Ilustración 5: Mapa Empatía Primera Entrevista	30
Ilustración 7: Mapa de Empatía Tercera Entrevista.....	31
Ilustración 6: Mapa de Empatía Segunda Entrevista	31
Ilustración 8: Layout - Ambiente 1 Estimulación y Descanso	44
Ilustración 9: Layout – Ambiente 2 - Centro de Actividades	44
Ilustración 10: Layout – Ambiente 3 - Servicios Higiénicos.....	45
Ilustración 11: Organigrama	46
Ilustración 12: Nacimientos Lima Metropolitana	50
Ilustración 13: Modelo de Negocios Canvas	55
Ilustración 14: EEFF Ganancias y Pérdidas Proyectado.....	66
Ilustración 15: EEFF Flujo de Efectivo por Método Directo	66
Ilustración 16: Indicadores de Rentabilidad del Proyecto	69

INTRODUCCIÓN

La falta de tiempo es uno de los factores que afectan a los profesionales actualmente, llevando a muchos colaboradores a optar por dejar su trabajo o decidir no continuar una línea de carrera en sus actuales centros laborales. Una de las razones afecta esta situación es el cuidado de los hijos, ya que tanto padres y madres quieren dedicarles tiempo, sin descuidar sus responsabilidades profesionales.

Actualmente en el mercado no existen alternativas corporativas que brinden soluciones a este problema. Por otro lado, las empresas han empezado a tomar conciencia y buscan ofrecer beneficios que mitiguen los efectos producidos por esta situación. Entre ellos, se empiezan a ver alternativas como las guarderías in-house, lo que ha dado pie a que surjan muchos emprendimientos de ese tipo a nivel mundial, logrando compatibilizar las labores de maternidad y paternidad con las laborales.

Elegimos este tema, porque consideramos que muchos profesionales se enfrentan a esta problemática que muchas veces puede frustrar la carrera laboral o ser un factor determinante en decidir si formar una familia o no. Dada esta situación, decidimos desarrollar un plan de negocios que ofrezca el servicio de guardería dentro del centro de labores, de esa manera mientras los padres cumplen con sus responsabilidades laborales, los niños son cuidados por especialistas en educación y desarrollo infantil. Asimismo, proponemos que los niños puedan permanecer en la guardería el mismo tiempo que los padres permanecen en la empresa, de esta manera podrán ir y regresar juntos a casa, lo que supone menos trámite logístico y ante cualquier situación de emergencia puedan estar con ellos.

Finalmente, el objetivo central del presente trabajo busca demostrar la factibilidad y rentabilidad del negocio dentro del mercado peruano.

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

1.1 Antecedentes

Hoy en día los padres y madres se ven enfrentados a dividir el tiempo entre el trabajo y sus hijos; lo que supone un gran reto ya que muchas veces no cuentan con el tiempo necesario para dedicarle tiempo de calidad a sus hijos o no tienen una persona de confianza que lo haga por ellos. Esto conlleva muchas veces a que baje la productividad en el trabajador (Hein & Cassirer 2010), aumente el ausentismo, la rotación o aumenten los niveles de estrés a causa de la frustración que conlleva no poder cumplir con ambas tareas como uno quisiera.

Elegimos este tema, porque consideramos que muchos profesionales se enfrentan a esta problemática que muchas veces puede frustrar la carrera laboral o ser un factor determinante en decidir si formar una familia o no. Dada esta situación, decidimos desarrollar un plan de negocios que ofrezca el servicio de guardería dentro del centro de labores, de esa manera mientras los padres cumplen con sus responsabilidades laborales, los niños son cuidados por especialistas en educación y desarrollo infantil. Asimismo, proponemos que los niños puedan permanecer en la guardería el mismo tiempo que los padres permanecen en la empresa, de esta manera podrán ir y regresar juntos a casa, lo que supone menos trámite logístico y ante cualquier situación de emergencia puedan estar con ellos.

Consideramos que esta idea de negocio será sumamente atractiva para las empresas y sus colaboradores ya que generará un balance ideal entre la vida laboral y personal, trayendo en consecuencia algunos de los siguientes beneficios:

- Contribuir al aumento de la productividad y satisfacción del trabajador.
- Disminución de impuntualidad y ausentismo.
- Fomentar igualdad de género.
- Aumentar la satisfacción laboral y compromiso.
- Retención de talento

- Participación y de calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los niños.
- Desarrollo de seguridad en el niño en los primeros años de vida que son fundamentales para el desarrollo interpersonal y emocional.

1.2 Idea de negocio

Desarrollar un plan de negocios que ofrezca el servicio de guardería dentro del centro de labores, de esta manera mientras los padres cumplen sus responsabilidades laborales los niños son cuidados por especialistas en educación y desarrollo infantil.

1.3 Desarrollo del niño

Sabemos que los primeros años de vida son fundamentales para el desarrollo psico-socioemocional de los niños, pues desde el embarazo hasta los primeros 24 meses de vida el desarrollo cerebral del niño alcanza nuevas conexiones a una velocidad asombrosa, según el Centro para el Niño en Desarrollo de la Universidad de Harvard, más de un millón cada segundo; un ritmo que no se vuelve a repetir jamás, es por eso que durante este periodo los niños necesitan nutrición, protección y estimulación para que su cerebro se desarrolle correctamente. Según el filósofo británico John Locke, atribuye el desarrollo humano a la experiencia; es decir, plantea que lo que dirige el desarrollo humano es la estimulación que las personas reciben durante la crianza.

1.3.1 Teoría de Jean Piaget

Desarrollada por el Dr. Jean Piaget (1972), durante casi 50 años, elaboró teorías referentes a la forma en la que los niños piensan razonan y resuelven problemas y a partir de esto estableció cuatro etapas que todos los niños deben pasar en la misma secuencia y que son referentes de sus estructuras cognitivas desde el nacimiento por medio de las experiencias.

- Sensorio motriz: de 0 a 2 años

Durante esta primera etapa, los conocimientos son adquiridos a través de experiencias sensoriales y exploraciones motoras. Una de las principales características de esta etapa es la de la permanencia del objeto; es decir, la comprensión que los objetos continúan existiendo incluso cuando no pueden ser vistos. Asimismo, son capaces de comenzar a relacionar nombres y palabras con sus respectivos objetos.

- Preoperatorio: de 2 a 7 años

En esta etapa los niños aprenden a través del juego de imitación, sin embargo, tienen un pensamiento egocéntrico y dificultades para comprender el punto de vista de otras personas.

- Operaciones concretas: de 7 a 11 años

En esta etapa los niños empiezan a pensar de forma más lógica, sin embargo, su pensamiento aún puede ser rígido. Suelen tener limitaciones con los conceptos abstractos e hipotéticos. Sin embargo, dejan de lado el egocentrismo y comienzan a ser capaces de pensar, sentir y ponerse en el lugar de otras personas. Asimismo, empiezan a entender que no todo el mundo necesariamente comparte sus pensamientos, sentimientos y opiniones.

Adquieren el concepto de conservación de la materia por lo cual son capaces de inferir que, si reciben 1 kilo de piedras o 1 kilo de plumas, estamos hablando de la misma cantidad de peso a pesar de que las plumas aparentemente son más livianas.

- Operaciones formales: de 11 años a más

Esta etapa se caracteriza por la capacidad de utilizar el razonamiento deductivo y una comprensión de las ideas abstractas. Asimismo, son capaces de distinguir múltiples soluciones potenciales a los problemas y pensar más científicamente sobre el mundo que les rodea.

La teoría de Jean Piaget propone que conforme se va dando el crecimiento del niño este irá desarrollando su “Inteligencia Práctica”, es decir, el aprendizaje que va obteniendo se da conforme el niño continúe experimentando e interactuando con objetos, personas y/o animales. En línea con la teoría de Jean Piaget, consideramos que los primeros años de vida en los niños son cruciales para su desarrollo cognitivo, aquel que los ayudará en la captación de conocimientos y la resolución de problemas, por lo que una adecuada educación en este primer periodo es crucial para el crecimiento del niño. Es así como la elección de quien estará a cargo del cuidado del niño durante este periodo inicial es muy importante.

1.3.2 Teoría de las Necesidades de Maslow

Por otro lado, si nos basamos en la teoría de las necesidades de Maslow encontramos que los primeros tres niveles básicos de necesidades humanas son fundamentales en la primera infancia (0 – 2 años).

Necesidades relacionadas con la seguridad, el crecimiento y la supervivencia

- Alimentación, higiene, pautas de sueño adecuadas.
- Buena atención sanitaria.
- Supervisión y seguridad física.

La satisfacción de estas necesidades asegurará el crecimiento físico y el desarrollo psicomotor.

Necesidades relacionadas con el desarrollo cognitivo y lingüístico

- La exploración y estimulación tanto sensorial como cognitiva.

- La participación en juegos o rutinas que estructuren la realidad mediante la organización de la vida cotidiana.
- Participación en intercambios comunicativos con los adultos que le rodean

La satisfacción de estas necesidades les permitirá avanzar en el conocimiento de la realidad y adquirir las habilidades comunicativas.

Necesidades relacionadas con el desarrollo Socioafectivo

- Afecto y aceptación incondicional.
- La sensibilidad ante sus necesidades y disponibilidad permanente para atenderlas.

La satisfacción de estas es fundamental para conseguir la seguridad emocional y la confianza en sí mismo.

1.4 Realidad global y en el Perú

Como vemos, durante la primera infancia la familia constituye un contexto fundamental, padres y madres actuarán como agentes socializadores responsables de satisfacer las necesidades de sus hijos. Sin embargo, la realidad de nuestro país indica que el periodo de licencia por maternidad corresponde a 98 días divididos en 49 días previos y 49 posteriores. Es decir, la madre debe separarse de su hijo con tan solo 1 mes y medio de nacido. En el caso de los padres, la realidad es aún más crítica pues cuentan sólo con 10 días de licencia. De igual manera la madre goza durante un periodo de un año un permiso de lactancia, el cual es de una hora y que se extiende hasta que el niño cumpla un año. Por otro lado, según un artículo publicado por María Moreno en el 2017 a través de Universia España el 51% de las mujeres cree que cuando tenga hijos deberá abandonar su profesión; mientras que los hombres solamente se lo plantean en el 11% de los casos.

La asociación Yo no renuncio, fundada por un grupo español llamado “*malas madres*” realizó una encuesta a 24.000 personas mayores de 21 años, y los resultados revelan que el 58% de las mujeres debe renunciar a su carrera para convertirse en madre. Si estudiamos el caso de los hombres, vemos que la cifra disminuye hasta solamente el 6%. Enfocándonos en la realidad del Perú, vemos que Lima tiene una población superior a los ocho millones de habitantes con una PEA (Población Económicamente Activa) ocupada de 4, 935,500 personas de las cuales el 53% se encuentra en edad reproductiva (entre 25 y 44 años), siendo además el 10% de la población limeña niños entre los 0 y 5 años. Por tal motivo es importante mantener un enfoque en el método de aprendizaje de los niños en sus primeros años, teniendo en cuenta que en el Perú el 68% de las madres trabajan y no pueden estar con el niño de manera permanente.

Además, es importante tener en cuenta que 75% de niños empieza la guardería antes del año¹, incluso el 45% de niños la inicia antes de los 6 meses, siendo solo el 44% los que en algún momento pudieron estar a cargo de un familiar u otra persona en el hogar. En ese sentido, vemos que la realidad de nuestro país necesita contar con un establecimiento educativo en el que se forman niñas y niños entre los 0 y 3 años, estando a cargo de especialistas en educación temprana, auxiliares y nutricionistas, además de un pediatra o una enfermera especialista en neonatología. Su trabajo no solo consiste en supervisar a los niños y darles los cuidados que ellos requieren, sino también alentarlos a aprender de una manera lúdica mediante la estimulación de sus áreas cognitiva, física y emocional.

Cabe señalar que se calcula existen en Lima más de 2,500² cunas, pero ninguna se encuentra dentro de un centro de labores.

¹ Encuesta Endenred realizada el 2012 en su estudio Guardería & Familia 2013 a 400 personas con uno o más hijos.

² Ver en INEI (2017).

1.5 Brecha de género

Si bien es cierto en la actualidad Perú viene realizando esfuerzos en la reducción de la brecha de género, aún existe mucha distancia para lograr una igualdad, prueba de ello es la información brindada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en el 2017, donde indican que producto económico de una mujer peruana es el 58% del de un hombre, mientras que en países como Noruega o Suecia llega a un 78%.

ILUSTRACIÓN 1: ÍNDICE DE DESIGUALDAD DE GÉNERO PERÚ

Elaboración: Propia. Fuente: OCDE (2017)³

Es así como la desventaja en la libertad económica de la mujer con respecto al hombre se ve disminuida y en mayor manera cuando decide ser madre.

En Argentina un estudio llamado “*Los hijos, ¿influyen de igual manera en la vida de las mujeres y de los hombres?*” elaborado por Lupica (2010) para el Anuario del Observatorio de la Maternidad (OM) indica que la participación en la vida laboral de las mujeres se ve reducida hasta en un 43% luego de ser madres. Este estudio indica que participan del mercado laboral el 79.2% de las mujeres jefas de hogar o cónyuges sin hijos, el 64,7% de las que tienen 1 o 2 hijos, el 58,1% con 3 o 4, y sólo el 45,3% con más de 4 hijos, lo que demuestra que la maternidad genera una desventaja en el mercado laboral argentino.

³ Ver: Brechas de Género – América Latina (OCDE 2017)

En el Perú, cifras obtenidas por el Instituto de Estadística e Informática (INEI) en el censo del año 2017 nos indican que la población femenina es un 50.8% (15,716,200), siendo el 52.5% mujeres en edad fértil (entre los 15 y 49 años)

ILUSTRACIÓN 2: MUJERES FÉRTILES Y PROMEDIO DE HIJOS PERÚ

Elaboración: Propia. Fuente: INEI (2017)

Como vemos en el gráfico superior la tasa de natalidad a nivel nacional se viene reduciendo respecto al 2007, siendo mayor la disminución en las mujeres con edades mayores a los 25 años, siendo la diferencia mayor a un hijo en las edades superiores a los 30 años.

Cabe señalar que Lima es el departamento más poblado, con un equivalente al 32.3% de la población nacional (9 millones 989 mil habitantes) siendo mujeres el 51.2% de las cuales 2,660,667 son mujeres en edad fértil y tienen un promedio de 1.2 hijos.

TABLA 1: TASA DE NATALIDAD LIMA 2007 - 2017

Zona	2007		2017	
	Mujeres en edad fértil	Promedio Hijos	Mujeres en edad fértil	Promedio Hijos
Lima	2,446,521	1.30	2,660,667	1.20
Lima Provincia*	2,229,700	1.30	2,427,490	1.20
Lima Región**	216,821	1.70	233,177	1.50

Estos cambios en la tasa de natalidad se dan no solo se dan por las políticas gubernamentales de control de natalidad, sino también por el avance en la modernidad y las nuevas tecnologías de comunicación que dan acceso a más información; esto se ve reflejado en un incremento en el empoderamiento de la mujer quien tiene mayor acceso a la educación y participación en la actividad económica.

El estado civil de las madres en la actualidad viene teniendo una variación en los últimos 10 años, viéndose incrementado el porcentaje de madres solteras. Esto puede ubicarlas en una situación de vulnerabilidad ante la libertad económica y acceso al mercado laboral, pues de ellas depende el cuidado la protección, la crianza y el cuidado emocional de los hijos.

TABLA 2: EVOLUCIÓN MADRES SOLTERAS PERÚ

Edad	2007			2017		
	Total de madres	Madres solteras	%	Total de madres	Madres solteras	%
TOTAL PERÚ	6,821,386	487,321	7.1%	7,957,361	901,847	11.3%
12 - 14	4,562	1,788	39.2%	4,873	4,210	86.4%
15 - 19	155,696	27,885	17.9%	122,144	28,806	23.6%
20 - 24	579,976	71,735	12.4%	524,409	90,254	17.2%
25 - 29	794,674	77,569	9.8%	796,229	111,207	14.0%
30 y más	5,286,478	308,344	5.8%	6,509,706	667,370	10.3%
PERÚ URBANO	5,052,897	413,296	8.2%	6,348,572	801,510	12.6%
12 - 14	3,119	1,327	42.5%	4,141	3,790	91.5%
15 - 19	94,891	19,888	21.0%	82,931	22,845	27.5%
20 - 24	395,415	56,958	14.4%	394,715	77,792	19.7%
25 - 29	581,657	65,556	11.3%	632,528	98,688	15.6%
30 y más	3,977,815	269,567	6.8%	5,234,257	598,395	11.4%

Elaboración Propia

1.6 Conclusiones

Tomando en cuenta esta información, el objetivo de este plan de negocios será analizar la viabilidad y factibilidad para la creación e implementación de guarderías en los centros de trabajo, las cuales tendrán las herramientas adecuadas para el desarrollo psicológico, biológico y social de los niños, siendo además un beneficio adicional para los padres que se encuentre ubicado en su centro de labores.

CAPÍTULO 2: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Misión

Brindar una atención oportuna y educación temprana de la más alta calidad a niños de 0 a 3 años en las oficinas donde laboran sus padres. Dándole la oportunidad a los colaboradores y a las empresas de desarrollar su máximo potencial.

2.2 Visión

Ser la mejor alternativa del mercado peruano en el cuidado y educación de sus hijos en oficinas corporativas, brindando un servicio de calidad, seguro, flexible y cercano, buscando además ser el mejor lugar para trabajar.

2.3 Análisis PESTEL

El presente análisis PESTEL evalúa los factores del macroentorno que influyen de manera directa con el desarrollo del plan de negocio, por lo que no tomaremos en cuenta los factores Políticos, Tecnológicos ni Ecológicos, pues no afectan directamente al plan de negocio.

2.1.1 Factores Económico

Los ingresos promedio de la PEA en Lima Metropolitana se vienen incrementando, siendo el crecimiento entre el 2016 y 2019 (trimestre móvil mayo, junio y julio) de 5% en el caso de los hombres y 3.6% en el caso de las mujeres.

ILUSTRACIÓN 3: INGRESO PROMEDIO LIMA METROPOLITANA

Elaboración: Propia. Fuente: INEI (2017)

De la misma manera podemos saber que la tasa de desempleo disminuyó de un 7.1% en el 2016 a 6% en el mismo periodo del año 2019.

2.1.2 Factores Sociales

Según información brindada en el informe técnico Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática la evolución de la participación de la mujer en la Población Económicamente Activa (PEA) viene siendo superior a la del hombre. Es así como en los últimos tres años la variación porcentual fue de 2.9%, 1% y 1.6% a comparación de la variación en hombres que tiene como resultados 1.4%, -0.1% y -1.1%.

Basados en datos del mismo informe vemos que la PEA en Lima Metropolitana a finales de julio de este año fue de 5 221 700 personas, de las cuales el 46.5% son mujeres. Actualmente la tasa de natalidad viene disminuyendo, siendo actualmente el promedio de 1.2 hijos por madre, sin embargo, el número de madres solteras creció de 8.2% en el 2007 a 12.6% en el 2017.

Un factor no menos importante es el tráfico en la ciudad de Lima, según la compañía holandesa de GPS Tom Lima cuenta con el tercer tráfico más caótico a nivel mundial siendo superada solamente por Mumbai y Bogotá.

Según información de la compañía, en Lima una persona se demora 58% más de lo habitual en el tráfico, lo que significa que una persona se demora 47 minutos cuando debería demorarse 30 minutos. Siendo en las tardes entre las 6pm y 9pm el incremento hasta 104%, mientras que entre las 7am y 9am es de 88%

2.1.3 Factores Legales

El organismo encargado de regular el funcionamiento de las cunas a nivel nacional es el Ministerio de Educación, quien en la norma N°073-2006-DINEBR-DEI establece las normas y procedimientos para el funcionamiento de una cuna. Estas a su vez están *sujetas a lo dispuesto en el Decreto Supremo N.º 013-2004-ED, Reglamento de Educación Básica Regular, y demás normas específicas que dicte el Ministerio de Educación, en coherencia con la Ley N° 28044, Ley General de Educación, modificada por las Leyes No. 28123 y N.º 28302* según disposiciones complementarias de la norma.

Cabe mencionar que, respecto a las normas sobre organización y funcionamiento de las cunas, se deben cumplir todos los requisitos comprendidos en la norma para que así las Dirección Regional de Educación (DRE), Unidad de Gestión Educativa Legal (UGEL) y la municipalidad otorguen la autorización.

Como factor adicional, el 14 de diciembre del 2016 fue presentado por la bancada del Frente Amplio a solicitud de Indira Huilca el proyecto de ley N° 775/2016 CR denominado "Ley que establece derecho a cuidado de menores en Salas Cunas y Guarderías a cargo de empresas del sector privado". La cual indica lo siguiente *“el objetivo de la presente Ley es otorgar servicios de cuidado y atención integral mediante Salas Cunas y Guarderías a niñas y niños menores de*

seis (6) años cuyas madres, padres o responsables de cuidado laboren en empresas con cincuenta (50) o más trabajadoras o trabajadores.”

Este proyecto de ley buscaba que las empresas, pertenecientes al régimen regular, con más de 50 trabajadores implementen de manera obligatoria cunas o guarderías para el cuidado de los hijos de los trabajadores. Dicho proyecto de ley fue no fue aprobado en el pleno y se retornó a la Comisión de Trabajo el 7 de marzo del 2019 con 57 votos a favor, 21 votos en contra y 10 abstenciones para su reevaluación.

2.4 Fuerzas de PORTER

2.2.1 Poder de negociación con los clientes

Una de las principales preocupaciones de las personas al ser padres y/o madres es el cuidado de los niños cuando retornen a la actividad laboral.

El día de hoy son muy pocas las instituciones que brindan un servicio de guardería para los hijos de los trabajadores, es así como, al implementar guarderías en los centros de trabajo, lo que buscamos es eliminar una de las principales preocupaciones de los padres, el cuidado de sus hijos, pudiendo así los padres estar concentrados en sus labores diarias teniendo a sus hijos cerca y al cuidado de profesionales.

2.2.2 Poder de negociación con los proveedores

El modelo de negocio requiere una relación estrecha con los proveedores, para lo cual se buscan alianzas estratégicas con proveedores de implementación de espacio para niños y de alimentos, marcas que serán publicitadas en nuestras instalaciones y el entorno digital.

De igual manera se busca tener una relación duradera con nuestro principal proveedor que sería quien nos provea de los espacios adecuados para la instalación de la guardería. En este caso, nuestro proveedor serían las empresas y/o edificios corporativos multiempresa.

2.2.3 Amenaza de productos sustitutos

En la actualidad existen algunas opciones de cunas que estén dirigidas a niños menores de 3 años en la zona de Miraflores y San Isidro, están registradas 52 cunas según el Padrón de Instituciones Educativas del Ministerio de Educación de las cuales 45 son particulares, pero aún tenemos la dificultad de la cercanía y el horario adecuado al de las empresas, por lo que los padres optan por tener a sus hijos en casa bajo el cuidado de un familiar o una nana (servicio cada vez más costoso, difícil de encontrar y mantener).

Por tal motivo nuestro público objetivo es aquel que valora la importancia de la cercanía, así como flexibilidad en el horario y pueda percibir la calidad como la seguridad de nuestro servicio.

2.2.4 Amenaza de nuevos competidores

En la actualidad la mayoría de los padres trabajan y comparten su tiempo entre la vida profesional y su vida familiar, si a ello sumamos las horas que toman en sus traslados vemos que existe un mercado potencial al no tener tiempo adecuado para el cuidado de sus hijos. Esto genera una amenaza de nuevos competidores al ser un mercado atractivo con poca oferta.

Pese a ello, las limitaciones de espacio, las complicadas barreras legales para la autorización de funcionamiento y la exigencia de los cumplimientos de normas de seguridad representan una barrera legal para este tipo de negocio.

Otra barrera es el alto costo de implementación que se requiere para este negocio.

2.2.5 Rivalidad de la industria

En la actualidad existe gran oferta de nidos y guarderías en la zona de influencia, los cuales cuentan con buena reputación y posicionamiento, sin embargo, el plan de negocio planteado

ofrece no solo el cuidado de los niños por profesionales, sino disfrutar de los beneficios que la cercanía con el niño, algo que muy pocas instituciones podrían ofrecer; así como la flexibilidad de horario.

2.2.6 Conclusiones de las Fuerzas de Porter

De acuerdo con el análisis realizado de las Fuerzas de Porter existen muchas ventajas para desarrollar el modelo de negocio, el cual al ser implementado para un público objetivo limitado requiere de una relación estrecha con las empresas y sus áreas de Recursos Humanos para la cesión de espacios adecuados. De igual manera para el traslado de estos beneficios a sus colaboradores, quienes serán los beneficiarios del servicio.

En la actualidad la principal amenaza son los productos sustitutos, siendo el cuidado en casa la principal forma de cuidado de los niños, sin embargo podemos determinar que el servicio planteado cubre de manera plena las necesidades de los padres para el cuidado de sus hijos.

ILUSTRACIÓN 4:ANÁLISIS GRÁFICO FUERZAS DEL MERCADO

CAPÍTULO 3: VALIDACIÓN DE MERCADO

Con el objetivo de conocer el potencial de la oferta y la demanda de nuestra propuesta decidimos aplicar diversas técnicas exploratorias como:

- Mapa de empatía
- Encuesta exploratoria de potenciales usuarios
- Encuesta exploratoria de potenciales clientes
- Validación de expertos

El propósito de estas técnicas exploratorias es identificar:

- Las características y el comportamiento del cliente potencial y de los usuarios
- Identificar los atributos y características que más valoran los potenciales usuarios para poder incluirlos como parte del servicio
- Identificar en nuestro público objetivo cuál es el presupuesto que designan al cuidado de sus hijos y cuánto estarían dispuestos a pagar por el servicio.

3.1 Mapa de Empatía

Para definir el público objetivo al que iría dirigido nuestro servicio; es importante determinar quiénes serían los usuarios. En ese sentido, definimos hacer un mapa de empatía con el objetivo de poder conocer qué piensan, sienten, escuchan, ven, dicen, hacen nuestro prospecto de usuario.

Para determinar quiénes serían sometidos a la aplicación de la entrevista, definimos unos criterios de inclusión como el Nivel socioeconómico (A, B y C) la edad (25 a 40 años con hijos de 0 a 3 años) y la situación laboral (Trabajo a tiempo completo, puestos administrativos). A Partir de esto, desarrollamos una serie de preguntas de investigación que nos permiten entender qué piensan, siente, escuchan, ven, dicen y hacen al respecto.

A) Piensa y Siente

- ¿Qué piensas acerca de trabajar y tener hijos?
- ¿Qué sientes cuando vas a trabajar y dejas a tu hijo en casa?
- ¿En qué situaciones sientes que es más difícil lidiar entre el trabajo y los hijos?
- ¿Qué piensas de los padres / madres que dejan a sus hijos con niñeras en casa / guarderías / cunas?

B) Escucha

- ¿Qué te dicen los demás de trabajar y tener hijos (amigos, familia, pareja, etc.)?

C) Observa

- ¿Cómo hacen otras personas que trabajan y tienen hijos?
- ¿Has encontrado algún servicio que te permita manejar mejor esa situación?
¿Cuáles conoces?

D) Dice / Hace

- ¿Qué tipo de madre / padre eres? ¿Cómo te describirías?
- ¿Te genera preocupación el lidiar entre la vida profesional y personal como (madre / padre)?

E) Ante esta situación:

- ¿Cómo lo resuelves?
- ¿Qué haces al respecto?
- ¿Cuál sería la solución ideal?

F) ¿Qué opinas en tu trabajo haya un espacio dónde puedas dejar a tu hijo con alguien que lo pueda cuidar? – Opcional

A partir de las tres entrevistas aplicando el mapa de empatía, hemos logramos identificar:

- Las tres muestran preocupación en lidiar entre la vida personal y profesional

- Lorena L. optó por dedicarse a ser madre a tiempo completo; sin embargo, piensa regresar al mundo laboral cuando su hija crezca
- Las tres coinciden en que valorarían tener una guardería dentro del centro de labores.

En las siguientes ilustraciones vamos a detallar las respuestas y características de cada una de las entrevistadas.

ILUSTRACIÓN 5: MAPA EMPATÍA PRIMERA ENTREVISTA

Elaboración Propia.

ILUSTRACIÓN 7: MAPA DE EMPATÍA SEGUNDA ENTREVISTA

Elaboración Propia.

ILUSTRACIÓN 6: MAPA DE EMPATÍA TERCERA ENTREVISTA

Elaboración Propia.

3.2 Encuesta Exploratoria de Potenciales Usuarios

Una vez realizadas las entrevistas del mapa de empatía, decidimos aplicar una encuesta exploratoria para conocer cómo se comporta nuestro público objetivo preliminar y determinar algunos insights de la propuesta de servicio.

En total se aplicaron 76 encuestas.

Características generales de la muestra:

- El 80% de la muestra tiene hijos menores de 6 años; siendo casi el 50% el grupo de hijos de 0 a 3 años. Asimismo, el 8% planea tener hijos.
- El 93% de la muestra es mayor de 30 años.
- Nuestra muestra vive y trabaja en su mayoría en Lima Moderna. Siendo el distrito de Surco en el que más viven, seguido de San Borja. Y trabajan en Miraflores, seguido de San Isidro.
- El 75% de la muestra, trabaja en edificios empresariales.
- El 60% de la muestra tiene un ingreso mensual, mayor a 5000 soles. Teniendo más del 30% un ingreso mayor a 10,000 soles.

Principales Insights:

- El 100% de la muestra paga por el servicio de cuidado de sus hijos. Los que dejan a sus hijos con nanas y/o en guardería/nido gastan un promedio de 1,500 soles mensuales y el que los deja con una familiar gasta en promedio 718 soles mensuales. Lo que nos da a entender que al familiar le pagan por el cuidado.
- El 100% de participantes que dijo tener un beneficio relacionado al cuidado de sus hijos, manifestó que le interesaría el servicio de guardería propuesto. Lo que da lugar a pensar que no están totalmente satisfechos con los beneficios que reciben. Por otro lado, 88% de quienes no reciben un beneficio relacionado al cuidado de sus hijos, está interesado en recibirlo.

- En cuanto al horario de atención del servicio de guardería, la mayoría de personas encuestadas prefiere que este tenga una atención desde la hora de ingreso al centro de labores, hasta que termina la jornada
- En cuanto a los servicio que les gustaría que este incluya: Profesionales especializados (enfermeras, profesoras, psicólogas, etc), Servicio de alimentación y talleres.
- Algunas de los aspectos que más valorarían de este servicio: Tener al hijo/a cerca, la experiencia de los especialistas, las instalaciones, el horario de atención.
- En caso existiera este servicio el 70% estaría dispuesto a pagar menos de 1500 soles por este servicio; mientras que el 30% estaría dispuesto a pagar entre 1500 y 2000 soles.
- Ante la pregunta: ¿Por qué optarías por esta opción, versus el modo en el que hoy cuidas a tu hijo/a?. La mayoría de los encuestados respondió: Por cercanía, seguridad y practicidad.

3.3 Encuesta Exploratoria a Potenciales Clientes

Una vez realizadas las encuestas a nuestro público objetivo preliminar, aplicamos una encuesta a 11 líderes de Recursos Humanos de empresas de distintos sectores para determinar el interés que tienen las empresas en contar con un servicio de guardería en sus instalaciones.

Características generales de la muestra:

- Empresas multinacionales y nacionales de disintos sectores tales como consumo masivo, tecnología, retail, telecomunicaciones.
- La mayoría de las empresas evaluadas se encuentran en edificios corporativos multiempresa ubicados en Miraflores y San Isidro.
- La media de colaboradores es entre 301 a 600
- El 80% de las empresas evaluadas considera que tendría al menos 30 personas interesadas en usar el servicio ya que cuentan con hijos de 0 a 3 años.

Principales Insights:

- La mayoría de líderes evaluados respondió haber tenido los siguientes casos con sus colaboradores:
 - Renuncia por parte de un trabajador/a por no tener con quien dejar a su hijo/hija.
 - Renuncia de un trabajador/a después de la licencia de maternidad/paternidad.
 - Intención de renunciar por no tener con quien dejar a su hijo / hija
 - Intención de renunciar durante o después de la licencia de maternidad / paternidad.
 - Disminución del desempeño/preocupación extrema o alguna situación parecida por no tener con quien dejar a su hijo/hija.
- La mayoría de los líderes manifestó que considera que hay una brecha de oportunidades entre colaboradores que son madres/padres y aquellos que no lo son
- El 100% de los líderes evaluados manifestó que le parecería atractivo contar con un servicio de guardería dentro de su empresa. Enfatizando en que este tipo de beneficios aumenta el compromiso por parte del colaborador.
- El 60% de los líderes evaluados considera que su empresa no estaría dispuesta a otorgar el espacio físico dentro de sus instalaciones para la implementación del servicio de guardería por no contar con el espacio; sin embargo, el 100% manifestó que dentro del edificio corporativo se podría acondicionar un espacio.
- El 80% de las empresas evaluadas no cuenta con algún beneficio relacionado al cuidado de los hijos de trabajadores.
- El 90% estaría dispuesto a subsidiar parte del beneficio a sus colaboradores. Mientras que el 10% estaría dispuesto a subsidiar el 100%
- Entre los aspectos positivos de la propuesta resaltan el compromiso de los trabajadores, tranquilidad por tener a sus hijos cerca, estrategia de retención y

atracción, disminuir brecha de género. Entre los aspectos negativos o preocupaciones resaltaron el tema de la seguridad, co-responsabilidad, manejo del aforo, calidad del servicio,

- El 80% de las empresas evaluadas considera que tendría al menos 30 personas interesadas en usar el servicio

3.4 Tamaño de Mercado Potencial

A partir de la investigación del mercado hemos podido concluir estas principales características para poder calcular el tamaño total de nuestro mercado potencial:

- San Isidro y Miraflores son los distritos con mayor densidad en edificios empresariales.
- La oferta en Lima de centros educativos preescolares atiende niños de 1 a 5 años; sin embargo, la oferta de centros que atiendan a niños menos de 1 año es significativamente menor.
- Los horarios que ofrecen centros educativos preescolares tienen un rango de 9:00 am a 01:00 pm.
- La mayoría de los centros educativos preescolares cuentan con Licenciadas en educación inicial (1 por cada 15 niños en promedio) Se recomienda que el personal sean enfermeras, educadoras de preescolar, auxiliares en educación y un psicólogo.
- En promedio, una nana especializada tiene un costo mensual de 2500 soles mensual. (Fuente: Agencia de nanas). Mientras que una agencia regular ofrece el servicio de cuidado infantil en un promedio mensual de 1200 soles.

Cálculo de Estimación del Mercado Potencial

TABLA 3: MERCADO POTENCIAL ESTIMADO

	San Isidro ⁴	Miraflores
Cantidad de m2 de edificios corporativos ⁵	885,223	351,068
Trabajadores por m2	0.1052	0.1052
Cantidad total aproximado	93,125	36,932
Estimación Mercado Potencial (47%)	43,768	17,358

Elaboración Propia.

Se estima que nuestro mercado potencial total en ambos distritos es 61,126 trabajadores con al menos un hijo o hija en edad de 0 a 3 años.

3.5 Validación de expertos

Finalmente, se realizaron entrevistas a 6 expertos relacionados directa o indirectamente con la educación inicial, entre ellos: 2 profesores de educación inicial y primaria, 2 expertos en educación y 2 psicólogos.

Las principales conclusiones que pudimos obtener de las entrevistas son las siguientes:

- El desarrollo psicocognitivo se da en los primeros años de vida y es fundamental que el niño en esta primera etapa de vida esté debidamente estimulado. La nana

⁴ Se considera todo el distrito de San Isidro incluida la zona financiera. Se consideran únicamente mt2 ocupados, se descartan los mt2 disponibles.

⁵ Reporte 3T 2019 Oficinas Lima Perú elaborado por Colliers International. Véase en detalle: <https://www2.colliers.com/es-PE/Research/OFI3T19>

o familiar que cuida al niño en casa no posee, necesariamente, los conocimientos técnicos para poder detectar a tiempo un retraso en el desarrollo.

- Los bebés desarrollan apego en los primeros 3 años de vida, es por ese motivo que es vital que exista una figura que represente seguridad en el niño. Mientras más tiempo comparta con su madre o padre las consecuencias serán más positivas en términos de seguridad y desarrollo afectivo.
- Una de las principales preocupaciones de los padres que llegan a consulta (psicológica) es algún cambio en la conducta del niño que es detectado por la profesora del nido. En la mayoría de los casos, esto se debe al poco tiempo que le dedican los padres a sus hijos que genera vacíos emocionales que los niños.
- La supervisión de un experto permite detectar oportunamente retrasos en el desarrollo.
- La socialización en la primera infancia es de vital importancia para el desarrollo del niño. Si este no tiene hermanos y no asiste a un nido / guardería muchas veces la adaptación al centro educativo suele ser más largo y problemático.

3.6 Conclusiones del sondeo del mercado

- El cuidado de los hijos conlleva a una preocupación creciente en los padres.
- Los nidos suelen ofrecer servicios para niños de 1 a 5 años, pero no hay suficiente oferta a partir de los 0 años.
- La mayoría de los horarios que ofrecen los nidos son de 8:00 am a 01:00 pm. Opción que no satisface la necesidad de los padres.
- El desarrollo psicocognitivo se da en los primeros años de vida y es fundamental que el niño en esta primera etapa de vida esté debidamente estimulado. Es por ello que se recomienda que el personal que atiende a los niños en la guardería

sea experto en educación infantil, así como auxiliares en enfermería y psicólogos.

- El servicio de nanas es costoso y generalmente los padres optan por complementar el cuidado de la nana con un familiar por un tema de desconfianza.
- Miraflores y San Isidro son los distritos con mayor afluencia de empresas dispuestas a adquirir el servicio de guardería corporativa.

CAPÍTULO 4: PLAN DE MARKETING

A partir del sondeo del mercado, nuestra propuesta de negocio se basará en ofrecer un servicio de guardería enfocado en el cuidado de niños de 0 a 3 años a cargo de especialistas en el cuidado de la primera infancia (profesores, auxiliares, enfermeras, psicólogos, etc.) con un horario extendido de 8:00 am a 6:00 pm. El servicio se ofrecerá en un espacio adecuado alineado con los requerimientos de ley dentro de la empresa o en un edificio corporativo ubicado en Miraflores o San Isidro.

4.1 Estrategia de Mercadeo

Nuestra estrategia se basa en la diferenciación del servicio, al ofrecer un servicio de guardería dentro de las instalaciones de los centros laborales, brindando la oportunidad de tener a los padres cerca de sus hijos durante su horario laboral.

4.2 Marketing Mix

En los años 60's Jerome McCarthy definió el concepto de marketing en cuatro variables llamadas las 4 P's del marketing, también llamado marketing mix, las cuales pueden explicar cómo funciona el marketing de manera integral y completa. A continuación, detallaremos cada una de las variables, a las cuales agregamos la variable de personas por considerarla importante en el modelo de negocio.

4.2.1 Producto

El producto o servicio es el elemento principal de cualquier campaña de marketing y aquel que pueda satisfacer un deseo o necesidad.

Si bien es cierto el servicio que planteamos en nuestro plan de negocio puede parecer igual al brindado por otras instituciones nosotros brindaremos un valor agregado para los padres, al

ofrecer un servicio con profesionales en cuidado de bebés, nutrición y estimulación temprana, todo ello con la comodidad de una guardería en las instalaciones de su centro de trabajo.

4.2.2 Política de Precio

Si bien es cierto el factor precio es importante hoy en día, vemos variables que determinan el valor del producto y dan una *sensación de calidad* que influye en el precio del servicio.

En la actualidad los padres que dejan a sus hijos al cuidado de una nana gastan en promedio 1,500 soles mensuales solo en la contratación de esta, por lo que tener un servicio profesional de cuidado de niños y en su centro de trabajo agregaría una percepción de valor importante.

A ello debemos sumarle que el servicio de guardería estará subvencionado en parte por el empleador, ya que nos otorgará el espacio físico para desarrollar el servicio.

4.2.3 Canales de Distribución

La variable plaza está determinada por una distribución directa desde la empresa al consumidor, el servicio se brindará en las instalaciones de la guardería, la cual estará ubicada en el centro de labores.

4.2.4 Promoción del Negocio

Para la promoción usaremos una mezcla de herramientas basadas en relaciones públicas, e-marketing, publicidad y promoción de ventas.

TABLA 4: HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN DEL NEGOCIO

Herramienta	Acción
Relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none">• Visitas mensuales a los encargados de recursos humanos de las empresas objetivo.• Visitas guiadas a los padres.
E-marketing	<ul style="list-style-type: none">• Redes sociales: Facebook, Instagram y LinkedIn• Página web
Publicidad	<ul style="list-style-type: none">• Testimonio de los padres• Reconocimiento a través de la participación de las empresas en GPTW, Premio ABE, etc.

4.2.5 Factor Humano

Uno de los principales factores en el modelo de negocio es el cuidado de los niños por especialistas capacitados, por lo que la elección de los profesionales es un punto determinante. Para ello contrataremos profesionales con un mínimo dos años de experiencia en el cuidado y educación de niños. Contarán con todos los beneficios sociales y laborales de acuerdo con su régimen de contratación, siendo este un factor muy importante para generar la confianza adecuada en los padres.

CAPÍTULO 5: PLAN DE OPERACIONES

Nuestra propuesta de negocio se basará en ofrecer un servicio de guardería enfocado en el cuidado de niños de 0 a 3 años a cargo de especialistas en el cuidado de la primera infancia (profesores, auxiliares, enfermeras, psicólogos, etc.) con un horario extendido de 8:00 am a 6:00 pm. El servicio se ofrecerá en un espacio adecuado alineado con los requerimientos de ley dentro de la empresa o en un edificio corporativo ubicado en Miraflores o San Isidro.

5.1 Metodología

El servicio de guardería contará con una metodología de enseñanza llamada Montessori que se enfoca en darle al niño un papel activo en su aprendizaje, por lo que todas las actividades educativas están adaptadas al ritmo de desarrollo de cada niño para que este pueda estimular la creatividad y que descubran de forma autónoma su entorno y asimilen por sí solos los conocimientos.

La metodología Montessori agrupa a los niños cada 3 años; para asegurar que los mismos puedan interactuar con grupos similares de edad. Esto alineado al grupo de edad escogido para nuestra guardería. Montessori denomina a este período como el del "embrión espiritual", ya que durante los primeros tres años de la vida se sientan las bases para su futuro desarrollo, dónde el niño tiene una mente absorbente que incorpora experiencias, relaciones, emociones, imágenes, lenguaje, cultura, a través de sus sentidos y por el simple hecho de vivir. Estas experiencias de vida dan forma a su cerebro, formando redes neuronales que tienen el potencial de permanecer con la persona toda su vida. En esta etapa del nacimiento a los 3 años, la educación Montessori se concentra en el desarrollo del habla, el movimiento coordinado y la independencia, que le dan confianza al niño, le permiten descubrir su propio potencial y su lugar dentro de una comunidad.

5.2 Infraestructura

La infraestructura con la que contará nuestra guardería tendrá un ambiente Montessori y alineado a los requerimientos de acuerdo con la ley. El ambiente Montessori es un lugar amplio, ordenado, simple, con estanterías bajas y distintas medidas de mesas y sillas donde se sientan los niños individualmente o en grupos. Los niños pueden trabajar en grupos o individualmente, respetando, de este modo, su propio estilo y ritmo.

El ambiente promueve la independencia del niño en la exploración y el proceso de aprendizaje. La libertad y la autodisciplina hacen posible que cada niño encuentre actividades que dan respuesta a sus necesidades evolutivas.

Por otro lado, la infraestructura se rige por las normas técnicas elaboradas por la Oficina de Infraestructura Educativa (OINFE) del Ministerio de Educación. Por lo que el área mínima necesaria es de 2 m² por niño. El ambiente debe contar con salidas de emergencia, accesos independientes, aulas ventiladas e iluminadas. Asimismo, contará con una sala multiusos, servicios higiénicos exclusivos y una kitchenette.

En cuanto a los materiales educativos mínimos con los que contaremos:

- Cunas para descansar
- Cambiador de pañales (uno por cada 10 niños).
- Colchonetas gruesas y delgadas.
- Módulos de psicomotricidad
- Estantes para colocar mudas de ropa.
- Estantes para los materiales y los juguetes al alcance de los niños y las niñas
- Mesas y sillas
- Caja de juguetes

ILUSTRACIÓN 8: LAYOUT - AMBIENTE 1 ESTIMULACIÓN Y DESCANSO

Foto referencial

ILUSTRACIÓN 9: LAYOUT – AMBIENTE 2 - CENTRO DE ACTIVIDADES

Foto referencial

ILUSTRACIÓN 10: LAYOUT – AMBIENTE 3 - SERVICIOS HIGIÉNICOS

Foto referencial

5.3 Recursos Humanos

Para asegurar una correcta atención dentro de nuestra guardería hemos determinado que contaremos con el siguiente personal en función al número de niños:

De 0 a 12 meses: 1 docentes y 2 auxiliares cada 15 niños

De 12 a 24 meses: 1 docente y 2 auxiliares cada 15 niños

De 24 a 36 meses: 1 docente y 1 auxiliar cada 15 niños

Adicionalmente, contaremos semanalmente con 1 técnica de enfermería y de manera mensual la visita de 1 psicóloga y 1 nutricionista para realizar evaluaciones a solicitud de los padres.

En los tres casos, nuestra propuesta excede lo establecido por ley:

De 0 a 12 meses: 1 docentes y 2 auxiliares cada 16 niños

De 12 a 24 meses: 1 docente y 2 auxiliares cada 20 niños

De 24 a 36 meses: 1 docente y 1 auxiliar cada 20 niños

5.4 Estructura Organizacional

ILUSTRACIÓN 11: ORGANIGRAMA

Elaboración Propia

5.5 Funciones Generales

- Dirección General: Será responsable del correcto funcionamiento del modelo de negocio. Asegurando solvencia financiera y de la gestión Comercial.
- Asistente Administrativo: Será el responsable de dar soporte a la gestión del Director General como del coordinador de Operaciones; así como dar soporte en la contabilidad, trámites, etc.

Personal por cada guardería:

- Docentes: Serán los responsables de la educación y cuidado de los niños.

- Auxiliares: Serán los responsables de asistir a los docentes en la educación y cuidado de los niños.

Personal tercerizado y eventual:

- Técnico en enfermería: Será la responsable de brindar talleres de primeros auxilios a los docentes y auxiliares, atender cualquier emergencia primaria dentro de su turno de trabajo, así como gestionar el Reglamento de Seguridad y Salud.
- Nutricionista: Los padres tendrán 1 consulta mensual gratuita dónde se brindará asesoría en planes nutricionales de acuerdo a los objetivos individuales. Asimismo, de manera trimestral se brindará un taller grupal.
- Psicólogas: Realizará visitas mensuales en las aulas para poder observar a los niños, hacer un diagnóstico oportuno y liderar el proceso de estimulación temprana. Para casos puntuales, realizará asesoría y evaluación personalizada con un costo adicional. Asimismo, dictará charlas mensuales a los padres de familia orientado en distintos temas de interés.

5.6 Administración de Recursos Humanos

El modelo de gestión de Recursos Humanos que utilizaremos es el modelo de gestión por competencias.

Competencias generales:

- Vocación de enseñanza
- Compromiso
- Empatía
- Comunicación a todo nivel
- Aprendizaje continuo

- Planificación y organización

5.6.1 Reclutamiento y selección de personal

Los puestos serán reclutados a través de una consultora especializada dónde se evaluará a los candidatos en función a sus competencias, experiencia, certificación documentaria, constatación de referencias, prueba de aptitudes y psicotécnica.

5.6.2 Evaluación del personal

El desempeño se medirá de manera semestral y se tomará en cuenta la evaluación del jefe inmediato, pares, clientes y consumidores. Esto nos permitirá identificar las fortalezas y oportunidades de mejora que posee cada colaborador. Asimismo, cada colaborador contará con un plan anual de desarrollo individual con la finalidad de poder desarrollar nuestro personal, retenerlo y alinearlos a los objetivos estratégicos.

5.6.3 Capacitación y desarrollo

Todo el personal que ingresa debe pasar por un programa de inducción que durará 5 días, en este se reforzarán los conceptos de la filosofía Montessori, primeros auxilios, cuidados especiales, manejo de crisis, plan de evacuación y emergencia, etc. Posteriormente, todo el personal recibirá 2 horas mensuales de capacitaciones referente a temas de salud, cuidados especiales para bebés y educación temprana.

5.7 Plan de compensación

La filosofía de compensación será en base al desempeño, esto alineado a nuestro modelo gestión por competencias. La compensación tendrá tres componentes:

- Salario Base: Sueldo fijo mensual y beneficios de ley
- Salario Variable: Bono de resultados en función al cumplimiento de objetivos. Este beneficio aplica para los empleados directos.

- Director General y Docentes: 1 sueldo anual
- Asistente administrativo y auxiliares: 0.5 sueldo anual
- Beneficios: Vale de 100 soles por cumpleaños, seguro vida ley desde el primer día de trabajo, aguinaldo navideño.

5.7.1 Servicio De Personal Externo y Tercerizado

- Asesoría legal
- Asesoría contable
- Tramitador
- Nutricionista
- Auxiliar de enfermería
- Psicóloga

Los servicios se contratarán luego de una evaluación a través de concurso privado, invitando a personal calificado previamente que cumplan con los requerimientos.

CAPÍTULO 6: MODELO DE NEGOCIO

6.1 Canvas Business Model

6.1.1 Segmento de Clientes

Nuestro segmento de clientes está catalogado con un mercado nicho, pues estamos enfocados en atender a papás y mamás con hijos que tengan entre 0 meses y 3 años que trabajen en compañías con más de 300 trabajadores y/o edificios corporativos.

En la actualidad el 28% de la PEA en Lima Metropolitana se encuentra laborando en empresas con más de 51 empleados, debemos de tener en cuenta que el 34% de la PEA ocupada en Lima Metropolitana son subempleados.

El informe **Perú: Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad, 2017** que tiene fecha de corte el 30 de junio del año 2018 nos indica que la tasa de natalidad en Lima Metropolitana viene disminuyendo.

ILUSTRACIÓN 12: NACIMIENTOS LIMA METROPOLITANA

Elaboración Propia. Fuente: INEI (2017)

6.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor se centra en satisfacer las necesidades de madres y padres dependientes que buscan continuar con su crecimiento profesional, pero tienen la disyuntiva entre el cuidado de sus hijos y el crecimiento profesional, por tal motivo buscamos desarrollar un modelo de negocio que *“brinde un espacio adecuado para el cuidado de los niños en los centros de trabajo con la supervisión de especialistas en estimulación temprana, nutrición y cuidados de bebés; manteniendo así la cercanía de los niños con los padres durante el día laboral”*

6.1.3 Canales

Nuestros canales de contacto serán divididos de la siguiente manera:

- Directos: Para mantener una comunicación directa con los padres se implementarán canales de comunicación que ayuden a una comunicación no solo por los canales tradicionales, sino también de manera inmediata, ágil y confidencial, por lo que implementaremos los siguientes canales:
 - Página WEB
 - Redes Sociales
 - Comunicación vía WhatsApp
 - Correo electrónico
- Indirectos: Para dar a conocer nuestros beneficios y propuesta de valor participaremos en charlas y/o ferias de beneficios de la mano de las áreas de Recursos Humanos.

6.1.4 Relación con los clientes

Dado el modelo de negocio la relación con los clientes tendrá diversas variantes

- La vía para acceder a nuestros servicios será de manera indirecta, pues se podrá acceder a este solo si es implementado en sus centros laborales y/o edificio corporativo, no pudiendo acceder a ella de manera independiente.

- Buscamos mantener una relación a largo plazo con nuestros socios estratégicos (empresas y/o edificios corporativos), dado que el beneficio brindado al trabajador será muy valorado, por otro lado, la relación que mantendremos con el cliente final será a mediano plazo, pues la permanencia de los bebés será hasta su ingreso a una institución educativa para el inicio de su etapa escolar.
- La participación de diversos especialistas en el cuidado del bebé permite que este tenga una evaluación constante la cual será transmitida a sus padres de manera personal y confidencial.

6.1.5 Fuente de Ingresos

La fuente de ingreso se podrá dividir en tres campos:

- Cuota mensual por servicio de guardería; la cual incluirá el servicio de guardería y cuidado del bebé.
- Servicio de alimentación; los padres podrán optar por tomar un servicio adicional que incluya la alimentación del niño, la cual será planificada por un nutricionista especializado en nutrición de infantes.
- Estimulación temprana; la elaboración de un plan personalizado que permita al niño mejorar su desarrollo físico, social e intelectual guiado por especialistas y teniendo el juego como base.
- Evaluación Psicológica: los padres podrán optar por tomar un servicio adicional que cuente con una evaluación integral e intervención por parte de nuestra psicóloga.

6.1.6 Actividades Claves

Como parte del servicio de cuna para niños entre los 0 meses y los 3 años, necesitaremos realizar las siguientes actividades claves:

Diseño y Equipamiento de Espacios

La norma N°073-2006-DINEBR-DEI del Ministerio de Educación indica los parámetros con los que una guardería debe de contar, pero es importante tener estándares de infraestructura superiores y ambientes adecuados para el cuidado de los niños, los cuales serán implementados según la normativa vigente.

Plan de Estimulación Temprana

Bajo el liderazgo de la psicóloga y las docentes realizaremos un programa de estimulación temprana que ayude a fortalecer el desarrollo psicosocial de los niños. Los padres recibirán la información adecuada y periódica con el progreso de sus hijos en las áreas respectivas

- Motricidad gruesa y fina: el objetivo es que el niño logre el control de sus músculos para que coordine sus movimientos de manera libre.
- Lenguaje: ayuda al niño en la comprensión del lenguaje para que pueda expresarse de manera adecuada.
- Cognición: trabaja el intelecto del niño.
- Personal y emocional: su objetivo es buscar la independencia del niño en tareas cotidianas como alimentarse y vestirse.
- Social: brindar el niño los elementos necesarios para que se pueda desarrollar en su entorno.

Todo este plan bajo la metodología Montessori.

Plan Nutricional

La alimentación de los niños será supervisada de manera directa por un nutricionista especialista en infantes. Durante la consulta mensual los padres recibirán un plan de alimentación sugerido para asegurar que los carbohidratos, proteínas, grasas, vitaminas y

minerales se administren en las cantidades correctas para que su hijo crezca, aprenda y esté activo.

Plan Comercial y Marketing

La principal acción de marketing será mediante acciones B2B, ya que al ser un servicio que en parte será subvencionado por el empleador (Espacio físico) es el quien debe de tomar la decisión de su implementación, para ellos buscaremos generar un plan de reuniones con las áreas de recursos humanos de las empresas objetivo.

6.1.7 Recursos Claves

Departamentos de Recursos Humanos

Las áreas de Recursos Humanos son con quienes tendremos el primer contacto y quienes definirán la importancia del servicio para su personal.

Edificios Corporativos

Los dueños y/o áreas comerciales de edificio corporativos identificarán el servicio de guardería como un valor agregado a su servicio habitual, logrando así una mejor oferta para sus locatarios.

6.1.8 Estructura de Costos

La estructura de costos está basada en la operatividad del negocio, la cual estará dividida en los siguientes componentes:

- Salario de personal especializado.
- Entrenamientos
- Mobiliario
- Licencias y permisos

ILUSTRACIÓN 13: MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

CAPÍTULO 7: ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

7.1 Objetivo Principal

Validar la viabilidad financiera para el plan de negocio guardaría en centros de trabajo, teniendo como periodo a evaluar los próximos 5 años.

7.2 Supuestos y políticas

- El área contratada será de 200m², con una capacidad para albergar a 54 niños.
- El costo del servicio será inicialmente de S/1,500 soles, y el empleador otorgará el espacio físico para realizar el servicio.
- Para realizar el ajuste de remuneraciones, ajuste de precios y gastos en general se tomará como inflación proyectada 2.5%⁶
- El proyecto es considerado una pequeña empresa al no exceder las 1700 UIT⁷ de ingresos anuales, siendo la tasa de impuesto a la renta es de 29.5%⁸
- Los valores mostrados en este análisis financiero están expresados en soles, por lo que no se incluye dentro de los cálculos algún efecto por tipo de cambio.
- Se considera 1 mes como implementación del negocio.
- La depreciación anual para los activos será considerada como 20%, teniendo el plan de renovación de equipos al quinto año de operaciones.
- La política de cobranza será mes adelantado.
- El pago a proveedores será a 30 días.
- El financiamiento se realizará de manera directa, siendo el integro de la inversión aporte de los socios.

⁶) En el Marco Macroeconómico Multianual (MMM), el ministerio toma una inflación de 2,5% anual

⁷ Unida Impositiva Tributaria (UIT) es un valor de referencia que se utiliza para las normas tributarias, determinar bases imponibles, aplicar sanciones, entre otras. El valor es S/. 4,200 según D.S. N° 298-2018-EF

⁸ Base Legal: Artículo 55 de la Ley del Impuesto a la Renta.

7.3 Presupuesto Inicial

7.3.1 Inversión inicial

La inversión inicial comprende todos los costos que incluye el inicio de operaciones, por lo que presentaremos el primer esquema de este capítulo detallando los desembolsos que se requieren para poder iniciar operaciones. Se consideran desde la constitución de la empresa, costos de adecuación de las instalaciones, marketing inicial en redes sociales, gastos asociados a la puesta en marcha, entre otros.

TABLA 5: INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO

INVERSIÓN INICIAL			
AMBIENTE ADM	1	S/ 45,860.00	S/ 45,860.00
AMBIENTE NIÑOS	1	S/ 8,560.00	S/ 8,560.00
CONSTITUCIÓN	1	S/ 500.00	S/ 500.00
INDECOPI MARCA	1	S/ 750.00	S/ 750.00
MKT INICIAL RRSS	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
CONSTRUCCIÓN	200	S/ 1,200.00	S/ 240,000.00
CAPITAL DE TRABAJO	1	S/ 44,070.00	S/ 44,070.00
TOTAL			S/ 341,240.00

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 14 podremos encontrar el detalle de cada uno de los puntos anteriormente mencionados.

7.4 Proyección de la Demanda y Ventas

La capacidad instalada de la guardería será de 54 niños. Para el primer año se espera cerrar con una cantidad de 30 niños, para el segundo año con 44 niños, para el tercero 45 niños, para el cuarto 50 niños y para quinto se proyectan 52 niños.

TABLA 6: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DEL PROYECTO

Proyección de Demanda					
Edad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0 – 1	10	18	11	15	16
1 – 2	7	12	20	20	20
2 – 3	13	14	14	15	16
Total	30	44	45	50	52

Fuente: Elaboración propia.

Se debe tomar en cuenta que la proyección anual de uso del servicio se proyecta en 11 meses, pues tenemos en cuenta el periodo vacacional de los padres. Por lo tanto, una vez hemos determinado nuestra proyección de la demanda podemos determinar el ingreso proyectado del negocio.

TABLA 7: PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS DEL PROYECTO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de Venta	S/ 1,500	S/ 1,538	S/ 1,576	S/ 1,615	S/ 1,656
Meses	11	11	11	11	11
Niños Inscritos	30	44	45	50	52
Ingreso total	S/ 495,000	S/ 744,150	S/ 780,089	S/ 888,435	S/ 947,071

Fuente: Elaboración propia.

Si bien se considera 30 niños por 11 meses de servicio para los siguientes informes financieros se realizará un ajuste progresivo de menor a mayor cantidad de niños, por lo que el ingreso del primer año estará proyectado finalmente en S/.363,750 como podremos ver en el Tabla 10 con mayor detalle mes a mes.

7.5 Proyección de Costos y Gastos

7.5.1 Gastos de Personal

En este apartado vamos a mostrar a detalle, las cantidades proyectadas para el gasto de personal según su puesto, teniendo en cuenta el salario y los costos laborales adicionales. Como se podrá observar líneas abajo se proyecta que el primer año se cuente con un personal de 7 personas fijas y 3 contratados por servicios no fijos.

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Docentes	S/	67,200	S/	109,470	S/	112,207	S/	115,012	S/	117,887
Puestos		2		3		3		3		3
Salario	S/	2,000	S/	2,050	S/	2,101	S/	2,154	S/	2,208
Costos laborales (40%)	S/	800	S/	820	S/	841	S/	862	S/	883
Bono anual			S/	2,050	S/	2,101	S/	2,154	S/	2,208
Auxiliares	S/	50,400	S/	70,930	S/	90,879	S/	93,151	S/	95,480
Puestos		3		4		5		5		5
Salario	S/	1,000	S/	1,025	S/	1,051	S/	1,077	S/	1,104
Costos laborales (40%)	S/	400	S/	410	S/	420	S/	431	S/	442
Bono anual			S/	513	S/	525	S/	538	S/	552
Dirección General	S/	55,440	S/	60,209	S/	61,714	S/	63,257	S/	64,838
Puestos		1		1		1		1		1
Salario	S/	3,300	S/	3,383	S/	3,467	S/	3,554	S/	3,643
Costos laborales (40%)	S/	1,320	S/	1,353	S/	1,387	S/	1,421	S/	1,457
Bono anual			S/	3,383	S/	3,467	S/	3,554	S/	3,643
Asistente administrativo	S/	20,160	S/	21,279	S/	21,811	S/	22,356	S/	22,915
Puestos		1		1		1		1		1
Salario	S/	1,200	S/	1,230	S/	1,261	S/	1,292	S/	1,325
Costos laborales (40%)	S/	480	S/	492	S/	504	S/	517	S/	530
Bono anual			S/	615	S/	630	S/	646	S/	662
Personal externo	S/	12,000	S/	12,000	S/	12,000	S/	12,000	S/	12,000
Psicóloga	S/	400	S/	400	S/	400	S/	400	S/	400
Nutricionista	S/	300	S/	300	S/	300	S/	300	S/	300
Técnica en enfermería	S/	300	S/	300	S/	300	S/	300	S/	300
Salarios total	S/	205,200	S/	273,888	S/	298,611	S/	305,776	S/	313,120

Elaboración Propia

7.5.2 Gastos Operativos y Administrativos

En este apartado vamos a detallar los gastos relacionados a la operatividad del negocio, actividades de marketing y servicios ofrecidos. Tanto como, gastos en material de oficina, servicios básicos, movilidad, comunicación del personal.

Así también, vamos a encontrar costos ligados directamente al negocio, como asesorías externas, alimentación y material educativo.

TABLA 8: PROYECCIÓN COSTOS OPERATIVOS

PROYECCIÓN COSTOS OPERATIVOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asesorías externas	S/ 14,850	S/ 22,325	S/ 23,403	S/ 26,653	S/ 28,412
Alimentación de niños	S/ 33,000	S/ 48,400	S/ 49,500	S/ 55,000	S/ 57,200
Materiales educativos	S/ 14,400	S/ 15,360	S/ 19,200	S/ 21,600	S/ 21,600
SERV Mantenimiento	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000
TOTALES	S/ 80,250	S/ 104,085	S/ 110,103	S/ 121,253	S/ 125,212

Elaboración Propia

TABLA 9: PROYECCIÓN GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS

PROYECCIÓN GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing	S/ 6,000	S/ 6,500	S/ 7,000	S/ 7,500	S/ 8,000
Recursos Humanos	S/ 16,200	S/ 17,712	S/ 22,694	S/ 26,168	S/ 26,823
TOTALES	S/ 22,200	S/ 24,212	S/ 29,694	S/ 33,668	S/ 34,823

Elaboración Propia

7.6 Capital de Trabajo

Hemos calculado el capital de trabajo requerido para el proyecto con el método del DAM (Déficit Acumulado Máximo), el cual se puede determinar observando según la proyección de ingresos y egresos el monto máximo de déficit acumulado.

TABLA 10: PROYECCIÓN DE FLUJO DE INGRESOS Y EGRESOS

CALCULO CAPITAL DE TRABAJO												
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
INGRESOS (+)	S/ 10,500.00	S/ 22,500.00	S/ 27,000.00	S/ 30,000.00	S/ 39,000.00	S/ 45,000.00	S/ 45,000.00	S/ 45,000.00	S/ 45,000.00	S/ 45,000.00	S/ 45,000.00	S/ 45,000.00
COSTOS OPERATIVOS (-)	S/ 6,760.00	S/ 6,760.00	S/ 6,760.00	S/ 6,760.00	S/ 6,760.00	S/ 6,760.00	S/ 6,760.00	S/ 6,760.00	S/ 6,760.00	S/ 6,760.00	S/ 6,760.00	S/ 6,760.00
Utilidad Bruta	S/ 3,740.00	S/ 15,740.00	S/ 20,240.00	S/ 23,240.00	S/ 32,240.00	S/ 38,240.00	S/ 38,240.00	S/ 38,240.00	S/ 38,240.00	S/ 38,240.00	S/ 38,240.00	S/ 38,240.00
GASTOS DE PERSONAL	S/ 24,980.00	S/ 24,980.00	S/ 24,980.00	S/ 24,980.00	S/ 24,980.00	S/ 24,980.00	S/ 24,980.00	S/ 24,980.00	S/ 24,980.00	S/ 24,980.00	S/ 24,980.00	S/ 24,980.00
GASTOS MARKETING	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00
GASTOS ADM	S/ 1,350.00	S/ 1,350.00	S/ 1,350.00	S/ 1,350.00	S/ 1,350.00	S/ 1,350.00	S/ 1,350.00	S/ 1,350.00	S/ 1,350.00	S/ 1,350.00	S/ 1,350.00	S/ 1,350.00
TOTAL EGRESOS (-)	S/ 26,830.00	S/ 26,830.00	S/ 26,830.00	S/ 26,830.00	S/ 26,830.00	S/ 26,830.00	S/ 26,830.00	S/ 26,830.00	S/ 26,830.00	S/ 26,830.00	S/ 26,830.00	S/ 26,830.00
VARIACIÓN DE CAJA	-S/ 23,090.00	-S/ 11,090.00	-S/ 6,590.00	-S/ 3,590.00	S/ 5,410.00	S/ 11,410.00	S/ 11,410.00	S/ 11,410.00	S/ 11,410.00	S/ 11,410.00	S/ 11,410.00	S/ 11,410.00
CAJA INICIAL		-S/ 23,090.00	-S/ 34,180.00	-S/ 40,770.00	-S/ 44,360.00	-S/ 38,950.00	-S/ 27,540.00	-S/ 16,130.00	-S/ 4,720.00	S/ 6,690.00	S/ 18,100.00	S/ 29,510.00
CAJA FINAL	-S/ 23,090.00	-S/ 34,180.00	-S/ 40,770.00	-S/ 44,360.00	-S/ 38,950.00	-S/ 27,540.00	-S/ 16,130.00	-S/ 4,720.00	S/ 6,690.00	S/ 18,100.00	S/ 29,510.00	S/ 40,920.00

Elaboración Propia

El capital de trabajo con el método déficit acumulado máximo es de 44,360 soles, alcanzado en el sexto mes de operaciones, con la proyección de ventas estimado indica que requeriremos capital de trabajo.

7.7 Estructura de Financiamiento

Para poder conocer la modalidad de financiar nuestro proyecto, debemos antes conocer el monto exacto de lo que se necesita. Para esto debemos saber que tenemos un alto costo de implementación para los ambientes de la guardería y también para los ambientes administrativos.

En el siguiente cuadro detallaremos la inversión total que se requiere para poner en marcha nuestro proyecto:

TABLA 11: INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO

INVERSIÓN INICIAL			
AMBIENTE ADM	1	S/ 45,860.00	S/ 45,860.00
AMBIENTE NIÑOS	1	S/ 8,560.00	S/ 8,560.00
CONSTITUCIÓN ⁹	1	S/ 500.00	S/ 500.00
INDECOPI MARCA	1	S/ 750.00	S/ 750.00
MKT INICIAL RRSS	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
CONSTRUCCIÓN	200	S/ 1,200.00	S/ 240,000.00
CAPITAL DE TRABAJO	1	S/ 44,070.00	S/ 44,070.00
TOTAL			S/ 341,240.00

Elaboración Propia

Para este proyecto se está considerando que la distribución del financiamiento será según la Tabla 11, en el cual el capital social será una aportación de los accionistas que asciende a S/ 250,000.00, el monto adicional será directamente préstamo bancario de una entidad del sistema financiero.

TABLA 12: DISTRIBUCIÓN DEL FINANCIAMIENTO

Financiamiento de la Inversión		
Capital Social	73%	S/. 250,000
Préstamo de Accionistas	27%	S/. 91,240.00

Elaboración Propia

⁹ Considerando los precios promedios de costo de constitución en Notaria Tambini – Lince.

TABLA 13: TASA DE INTERÉS BANCARIO DEL PROYECTO

TEA	TEM
16.99%	1.32%

Para este proyecto se ha convenido solicitar el préstamo a 36 meses de plazo, el sistema que se utilizará para el cálculo de los intereses y cuotas es el método comercial francés y la tasa de interés será de un 16.99% de TEA sin considerar gastos y comisiones adicionales, ya que, sin conocer la entidad no podríamos determinar la TCEA. En la tabla 13 encontraremos el detalle del préstamo como servicio de pago de la deuda el cual está dividido en 3 años.

TABLA 14: PAGO A LA DEUDA 36 MESES PRÉSTAMO BANCARIO

Saldo Deuda Capital	Interés	Capital	Cuota Mensual
S/. 107,170.00	S/. 1,410.61	S/. 2,346.32	S/. 3,756.93
S/. 104,823.68	S/. 1,379.73	S/. 2,377.20	S/. 3,756.93
S/. 102,446.47	S/. 1,348.44	S/. 2,408.49	S/. 3,756.93
S/. 100,037.98	S/. 1,316.74	S/. 2,440.20	S/. 3,756.93
S/. 97,597.78	S/. 1,284.62	S/. 2,472.31	S/. 3,756.93
S/. 95,125.47	S/. 1,252.08	S/. 2,504.86	S/. 3,756.93
S/. 92,620.61	S/. 1,219.11	S/. 2,537.83	S/. 3,756.93
S/. 90,082.79	S/. 1,185.71	S/. 2,571.23	S/. 3,756.93
S/. 87,511.56	S/. 1,151.86	S/. 2,605.07	S/. 3,756.93
S/. 84,906.49	S/. 1,117.57	S/. 2,639.36	S/. 3,756.93
S/. 82,267.12	S/. 1,082.83	S/. 2,674.10	S/. 3,756.93
S/. 79,593.02	S/. 1,047.63	S/. 2,709.30	S/. 3,756.93
S/. 76,883.72	S/. 1,011.97	S/. 2,744.96	S/. 3,756.93
S/. 74,138.76	S/. 975.84	S/. 2,781.09	S/. 3,756.93
S/. 71,357.67	S/. 939.24	S/. 2,817.70	S/. 3,756.93
S/. 68,539.97	S/. 902.15	S/. 2,854.78	S/. 3,756.93
S/. 65,685.19	S/. 864.57	S/. 2,892.36	S/. 3,756.93
S/. 62,792.83	S/. 826.50	S/. 2,930.43	S/. 3,756.93
S/. 59,862.39	S/. 787.93	S/. 2,969.00	S/. 3,756.93
S/. 56,893.39	S/. 748.85	S/. 3,008.08	S/. 3,756.93
S/. 53,885.31	S/. 709.26	S/. 3,047.68	S/. 3,756.93
S/. 50,837.63	S/. 669.15	S/. 3,087.79	S/. 3,756.93
S/. 47,749.84	S/. 628.50	S/. 3,128.43	S/. 3,756.93
S/. 44,621.41	S/. 587.32	S/. 3,169.61	S/. 3,756.93
S/. 41,451.80	S/. 545.60	S/. 3,211.33	S/. 3,756.93
S/. 38,240.47	S/. 503.34	S/. 3,253.60	S/. 3,756.93
S/. 34,986.87	S/. 460.51	S/. 3,296.42	S/. 3,756.93
S/. 31,690.45	S/. 417.12	S/. 3,339.81	S/. 3,756.93
S/. 28,350.64	S/. 373.16	S/. 3,383.77	S/. 3,756.93
S/. 24,966.86	S/. 328.62	S/. 3,428.31	S/. 3,756.93
S/. 21,538.55	S/. 283.50	S/. 3,473.44	S/. 3,756.93
S/. 18,065.12	S/. 237.78	S/. 3,519.15	S/. 3,756.93
S/. 14,545.96	S/. 191.46	S/. 3,565.48	S/. 3,756.93
S/. 10,980.49	S/. 144.53	S/. 3,612.41	S/. 3,756.93
S/. 7,368.08	S/. 96.98	S/. 3,659.95	S/. 3,756.93
S/. 3,708.13	S/. 48.81	S/. 3,708.13	S/. 3,756.93
S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 3,756.93	S/. 3,756.93

7.8 Estados Financieros

El Balance General indica la estructura financiera de la empresa y la composición de esta para conocer el estado financiero, en donde se detalla los flujos de ingreso y egresos de dinero, durante el horizonte del proyecto. Aquí podemos notar que a partir del tercer año empezamos a tener beneficios acumulados, sin embargo, a nivel de liquidez no es un inconveniente, ya que la empresa arrastra una inversión alta debido a la remodelación inicial de la guardería. Aquí podemos observar cómo año tras año los indicadores van mejorando.

TABLA 15: BALANCE GENERAL PROYECTADO

BALANCE GENERAL										
ACTIVO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Activo Corriente										
Efectivo y equivalentes	S/.	5,000	S/.	5,000	S/.	5,000	S/.	5,000	S/.	5,000
Bancos	S/.	428,004	S/.	739,979	S/.	748,577	S/.	810,198	S/.	862,033
Cuentas por Cobrar	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/.	433,004	S/.	744,979	S/.	753,577	S/.	815,198	S/.	867,033
Activo No Corriente										
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	S/.	14,400	S/.	15,360	S/.	19,200	S/.	21,600	S/.	21,600
Depreciación Acumulada	S/.	-1,222	S/.	-2,444	S/.	-3,667	S/.	-4,889	S/.	-5,432
Activos Intangibles (Patente)	S/.	750	S/.	750	S/.	750	S/.	750	S/.	750
Amortización Acumulada	S/.	-12,597	S/.	-8,217	S/.	-3,092	S/.	-	S/.	-
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/.	1,330	S/.	5,449	S/.	13,192	S/.	17,461	S/.	16,918
TOTAL ACTIVO	S/.	434,334	S/.	750,428	S/.	766,769	S/.	832,659	S/.	883,951
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Pasivo Corriente										
Cuentas por Pagar	S/.	102,510	S/.	128,297	S/.	139,796	S/.	154,921	S/.	160,035
Impuestos por Pagar	S/.	16,532	S/.	100,880	S/.	100,796	S/.	126,183	S/.	139,805
TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/.	119,042	S/.	229,176	S/.	240,592	S/.	281,104	S/.	299,840
Pasivo No Corriente										
Deudas a Largo Plazo	S/.	25,784.46	S/.	30,165.24	S/.	35,290.31	S/.	-	S/.	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	S/.	25,784.46	S/.	30,165.24	S/.	35,290.31	S/.	-	S/.	-
Patrimonio Neto										
Capital	S/.	250,000	S/.	250,000	S/.	250,000	S/.	250,000	S/.	250,000
Reserva Legal										
Utilidad Acumulada	S/.	39,508	S/.	241,086	S/.	240,886	S/.	301,555	S/.	334,111
TOTAL PATRIMONIO NETO	S/.	289,508	S/.	491,086	S/.	490,886	S/.	551,555	S/.	584,111
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NI	S/.	434,334	S/.	750,428	S/.	766,769	S/.	832,659	S/.	883,951

Elaboración Propia.

El siguiente estado financiero a analizar es el de ganancias y pérdidas, en el que vamos a poder observar cómo se descomponen todos los montos de ingresos y egresos. Se ha realizado Estados de Ganancias y Pérdidas a 5 años, esta proyección ayudará a determinar el crecimiento anual del proyecto.

ILUSTRACIÓN 14: EEFF GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS											
		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Ventas	S/.	363,750	S/.	744,150	S/.	780,089	S/.	888,435	S/.	947,071	
Costo de Ventas (-)	S/.	-80,250	S/.	-104,085	S/.	-110,103	S/.	-121,253	S/.	-125,212	
UTILIDAD BRUTA	S/.	283,500	S/.	640,066	S/.	669,986	S/.	767,182	S/.	821,859	
Gastos Administrativos	S/.	221,460	S/.	291,600	S/.	321,304	S/.	331,944	S/.	339,943	
Gastos de Ventas	S/.	6,000	S/.	6,500	S/.	7,000	S/.	7,500	S/.	8,000	
Depreciación de Activos	S/.	1,222	S/.	1,222	S/.	1,222	S/.	1,222	S/.	543	
	S/.	228,682	S/.	299,322	S/.	329,526	S/.	340,666	S/.	348,486	
UTILIDAD OPERATIVA	S/.	68,637	S/.	350,183	S/.	344,774	S/.	427,738	S/.	473,917	
Gastos Financieros	S/.	-12,597	S/.	-8,217	S/.	-3,092	S/.	-	S/.	-	
Otros Ingresos o Gastos											
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	S/.	56,040	S/.	341,966	S/.	341,682	S/.	427,738	S/.	473,917	
Impuesto a la Renta	S/.	16,532	S/.	100,880	S/.	100,796	S/.	126,183	S/.	139,805	
			S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	
UTILIDAD NETA	S/.	39,508	S/.	241,086	S/.	240,886	S/.	301,555	S/.	334,111	

Elaboración Propia

ILUSTRACIÓN 15: EEFF FLUJO DE EFECTIVO POR MÉTODO DIRECTO

FLUJO DE EFECTIVO (METODO DIRECTO)											
		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
<u>Efectivo por Actividades de Operación</u>											
Ingresos por Ventas	S/.	363,750	S/.	744,150	S/.	780,089	S/.	888,435	S/.	947,071	
Compras	S/.	80,250	S/.	104,085	S/.	110,103	S/.	121,253	S/.	125,212	
Gastos de Administración	S/.	221,460	S/.	291,600	S/.	321,304	S/.	331,944	S/.	339,943	
Gastos de Marketing	S/.	6,000	S/.	6,500	S/.	7,000	S/.	7,500	S/.	8,000	
Impuestos Pagados	S/.	16,532	S/.	100,880	S/.	100,796	S/.	126,183	S/.	139,805	
Intereses Pagados	S/.	-12,597	S/.	-8,217	S/.	-3,092	S/.	-	S/.	-	
Total Desembolso en Efectivo	S/.	311,644	S/.	503,064	S/.	539,203	S/.	586,880	S/.	612,960	
Total Efectivo por Actividades de Ope	S/.	52,106	S/.	241,086	S/.	240,886	S/.	301,555	S/.	334,111	
<u>Efectivo por Actividades de Inversión</u>											
Venta de Activo Fijo	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	
Compra de Activo Fijo	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	
Total Efectivo por Actividades de Inve	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	
<u>Efectivo por Actividades de Financiación</u>											
Obligaciones Financieras	S/.	91,240	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	
Aportes de Capital	S/.	250,000									
Total Efectivo Actividades de Financia	S/.	341,240	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	
Aumento del Efectivo	S/.	393,346	S/.	241,086	S/.	240,886	S/.	301,555	S/.	334,111	

Elaboración Propia

7.9 Flujo Financiero

TABLA 16: FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 5 AÑOS

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS (+)		S/ 363,750.00	S/ 744,150.00	S/ 780,089.06	S/ 888,434.77	S/ 947,071.46
COSTOS OPERATIVOS (-)		-S/ 80,250.00	-S/ 104,084.50	-S/ 110,102.67	-S/ 121,253.04	-S/ 125,212.14
Utilidad Bruta		S/ 283,500.00	S/ 640,065.50	S/ 669,986.39	S/ 767,181.72	S/ 821,859.32
GASTOS DE PERSONAL		S/ 205,200.00	S/ 273,887.50	S/ 298,610.50	S/ 305,775.76	S/ 313,120.16
GASTOS MARKETING		S/ 6,000.00	S/ 6,500.00	S/ 7,000.00	S/ 7,500.00	S/ 8,000.00
GASTOS ADM		S/ 16,260.00	S/ 17,712.00	S/ 22,693.50	S/ 26,168.44	S/ 26,822.65
TOTAL GASTOS (-)		S/ 227,460.00	S/ 298,099.50	S/ 328,304.00	S/ 339,444.20	S/ 347,942.81
EBITDA		S/ 56,040.00	S/ 341,966.00	S/ 341,682.39	S/ 427,737.52	S/ 473,916.51
Depreciación						
Impuesto a la Renta	S/ -	-S/ 16,531.80	-S/ 100,879.97	-S/ 100,796.31	-S/ 126,182.57	-S/ 139,805.37
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	S/ -	S/ 39,508.20	S/ 241,086.03	S/ 240,886.09	S/ 301,554.95	S/ 334,111.14
INVERSION INICIAL	-S/ 297,170.00					
CAPITAL DE TRABAJO	-S/ 44,070.00					
FLUJO ACUMULADO LIBRE DISP.	-S/ 341,240.00	-S/ 301,731.80	-S/ 60,645.77	S/ 180,240.32	S/ 481,795.27	S/ 815,906.40
PRESTAMO	S/ 91,240.00					
DEUDA LP - BANCO		-S/ 38,381.94	-S/ 38,381.94	-S/ 38,381.94		
ESCUDO FISCAL		S/ 11,322.67	S/ 11,322.67	S/ 11,322.67		
FLUJO ACUMULADO NETO INVER	S/ -250,000.00	S/ -328,791.07	S/ -87,705.04	S/ 153,181.04	S/ 481,795.27	S/ 815,906.40

Elaboración Propia.

7.10 Costo de Capital

En este apartado vamos a poder determinar el costo financiero ponderado del proyecto, ya que como hemos definido antes, el proyecto tiene una parte que es financiada por los mismos accionistas y el resto es financiado por un banco comercial. Para tal punto utilizaremos el método del WACC (Weighted Average Cost of Capital), llamado también costo de capital promedio, nos permitirá ponderar el costo según la cantidad porcentual que de donde se obtienen los recursos financieros.

TABLA 17: CÁLCULO DEL COSTO DE CAPITAL WACC

Costo de Capital	
% Deuda	26.74%
% Capital	73.26%
Tasa Interés	16.99%
% Impuesto	29.5%
% COK	15.09%
WACC	14.25%

Para el caso de nuestro proyecto hemos encontrado que el costo financiero en promedio es una tasa 14.25% anual.

Asimismo, debemos tener en cuenta que se debe definir el costo de oportunidad de los accionistas, lo que nos permitirá comparar este indicador con la tasa interna de retorno y poder así tomar una decisión para la inversión.

TABLA 18: PRINCIPALES INDICADORES DE CÁLCULO COSTO DE OPORTUNIDAD

Simbolo	Descripción	Detalle	Valor
Rf	Tasa Libre de Riesgo	Bono Tesoro EEUU 10 Años	2.62%
Bi	Riesgo del Sector	Mercado Total	13%
Rm-Rf	Prima de Riesgo	Mercado Maduro	4.79%
EMBI	Riesgo Pais Promedio	Riesgo Soberano	2.09%
Ri	$Ri = Rf + Bi*(Rm-Rf)$		13.00%
Cok	Ri+EMBI		15%

Elaboración Propia. Fuente: MEF, Bloomberg.com

7.11 Indicadores de Rentabilidad

Para poder obtener los indicadores de rentabilidad es necesario tener en cuenta que para este proyecto vamos a considerar tres indicadores.

Valor Actual Neto: Es el monto que actualiza todos los montos resultantes de nuestro flujo de caja actualizándolos con la tasa de nuestro costo de oportunidad. Este monto resultante debe ser mayor a cero.

Tasa Interna de Retorno: Es la tasa que expresa la rentabilidad del proyecto, es un indicador claro para poder saber que ganancia esperamos ganar al llevar a cabo este negocio.

Periodo de Recuperación: Es el tiempo en el cual el flujo de caja deja de arrojar resultados negativos.

Para nuestro proyecto después de realizar los cálculos respectivos, hemos obtenido los siguientes resultados:

ILUSTRACIÓN 16: INDICADORES DE RENTABILIDAD DEL PROYECTO

Costo de Oportunidad	15%
VAN	S/ 152,897.32
TIR	23%
Periodo Recuperación	24 Meses

VAN LD	S/ 178,512.62
TIR LD	25%

Elaboración Propia.

7.12 Análisis de Riesgo

7.12.1 Análisis de Sensibilidad

El objetivo del proyecto es medir la relación entre el flujo de caja y sus variables que la dependen, responde a la pregunta si todavía nuestra rentabilidad del proyecto será positiva.

TABLA 19: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

	SIN VARIACIÓN	AUMENTO INVERSION 10%	AUMENTO INVERSION 5% Y AUMENTO COSTO 10%	DISMINUYEN BENEFICIOS 20%
VAN	S/ 152,897.32	S/ 23,755.63	S/ 48,789.10	S/ 11,707.07
TIR	22.7%	16.1%	17.4%	15.6%

Elaboración Propia.

7.12.2 Análisis del Punto de Equilibrio

Al realizar el análisis para conseguir el punto de equilibrio, podemos encontrar que este número es creciente debido a la mayor proyección de gastos que se prevé para los cinco años que se tienen en cuenta para este proyecto. El número mínimo de niños matriculados el primer año es 98, a razón de 8 niños por mes.

TABLA 20: CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Totales	S/ 147,210	S/ 194,015	S/ 218,201	S/ 218,191	S/ 222,731
Cantidad de Equilibrio Anual	98	129	145	145	148
Cantidad de Equilibrio Mensual	8	11	12	12	12

Elaboración Propia.

7.12.3 Principales Riesgos

En este apartado realizaremos una evaluación cualitativa, a través de una valoración realizada de las características que tienen como base un escenario de amenaza sobre los activos, y generalmente está asociado a una calificación de los riesgos que utiliza como parámetros cualidades como alto, medio o bajo.

TABLA 21: CAÍDA EN EL NÚMERO DE MATRICULADOS

Criterio:	Menores Matriculados.
Área de impacto:	Ingresos de la empresa.
Bajo:	Caída estacional.
Medio:	Caída constante durante el año.
Alto:	Desaceleración económica y caída de más del 15% de los ingresos.

Nota: Elaboración propia

Posible Solución: La posible disminución de matriculados mayor a 15% generaría grandes pérdidas, ya que según nuestros estudios de sensibilidad advierten que no puede bajar de ese porcentaje, sin embargo, podría estudiar.

TABLA 22: REPUTACIÓN Y CONFIANZA DEL CLIENTE

Criterio:	Reputación y confianza del cliente.
Área de impacto:	Afecta a la imagen de la Organización.
Bajo:	El incidente relacionado a la calidad de la enseñanza se conoce solo dentro del área.

Medio:	El incidente relacionado a la calidad del producto se conoce solo dentro de la organización
Alto:	El incidente relacionado a la calidad del producto se hace público y viral, ya sea por redes sociales o cualquier otro medio de comunicación

Nota: Elaboración propia

Posible Solución: Tenemos claro lo importante que es para una empresa mantener su reputación dentro y fuera de la organización por lo que debemos concientizar a nuestros colaboradores a brindar un buen servicio con una buena calidad, eso implica realizar las operaciones según los estándares de calidad que se han implementado en nuestro plan.

TABLA 23: RIESGO LEGAL

Criterio:	Legal
Área de impacto:	Afecta el desarrollo de la Organización
Bajo:	Cambio en la regulación de guarderías, pero afecta levemente la organización.
Medio:	Cambio en la norma que afectaría en cierto modo con algún tipo de impuestos o gravamen adicional por el rubro de negocio.
Alto:	Cambio de norma que desfavorece a nuestra empresa directamente. Alguna norma que prohíba las guarderías dentro de edificios corporativos

Nota: Elaboración propia

Posible Solución: Para poder evitar este riesgo es necesario trabajar constantemente con una asesoría legal permanente, que nos permita tener un horizonte claro para tomar decisiones claves de gestión. Si bien actualmente no existe una legislación específica para nuestro negocio, no se descarta que pudiera en el futuro acarrear alguna.

TABLA 24: RIESGO FINANCIERO

Criterio:	Financiero
Área de impacto:	Impulso de las operaciones y manejo de finanzas.
Bajo:	Cumplimos regularmente el pago de nuestros créditos, retrasos de uno a 10 días
Medio:	Postergamos nuestros compromisos contractuales con proveedores de 15 a 30 días.
Alto:	Por falta de liquidez debemos refinanciar nuestros créditos, ocasionando tener una mala imagen ante las entidades financieras.

Posible Solución: A principio del periodo se debe realizar una proyección de los ingresos y egresos, para así saber la posibilidad de enfrentar una mala situación de liquidez. Quizás a una falta de liquidez se puede proponer una inyección de capital por parte de los accionistas.

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

- El análisis del entorno se muestra favorable al desarrollo del negocio ya que en la actualidad existe una tendencia a que ambos padres trabajen como también vemos que se duplica el porcentaje de madres solteras, es así como se crea una necesidad en el cuidado de los niños. Así mismo vemos que la oferta y demanda de oficinas en edificios corporativos se incrementó sustancialmente en los últimos años, duplicándose de un millón de m² a dos entre el 2013 y el 2018.
- En los sondeos realizados en el mercado objetivo detectamos una demanda insatisfecha en los servicios de guardería de niños menores a los tres años. Siendo así que el 100% de encuestados que cuentan con beneficios relacionados al cuidado de sus hijos está interesado en el plan de negocio propuesto. Entre los puntos que valoran más encontramos la cercanía que tendrían con los hijos, así como la experiencia de especialistas y el horario extendido.
- La propuesta de valor está basada en ofrecer un espacio adecuado para el cuidado de los niños de 0 a 3 años en el centro de labores, buscando así que tanto padres como

madres tengan la oportunidad de llevar su carrera profesional y su labor de padres de manera adecuada, ya que el cuidado de sus hijos no será una preocupación.

- Debemos tener en cuenta que el 90% de líderes de Recursos Humanos está dispuesto a subsidiar parte del beneficio, mientras que el 10 % restante estaría dispuesto a subsidiar el 100% del costo.
- Los resultados financieros obtenidos determinan que el plan de negocio es rentable para los accionistas, además de ser socialmente responsable al equiparar los niveles de desigualdad de género. De la misma manera el proyecto presenta resultados positivos (VAN S/.152,897.32 y TIR 23%) junto a un flujo de efectivo positivo; pudiendo extender el plan de negocio a otros edificios corporativos en la zona de Miraflores y San Isidro.

REFERENCIAS

- Andina Noticias (2017). INEI: En el Perú más de cinco millones de madres de familia trabajan. Available at: <https://andina.pe/agencia/noticia-inei-el-peru-mas-cinco-millones-madres-familia-trabajan-666655.aspx>
- Alles, M. A. (2005). Desempeño por Competencias. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Cardenas, Y. (2019). Gestión de guarderías: un costo adicional para las empresas - Club de Contadores. Recuperado de: <http://clubdecontadores.com/gestion-de-guarderias-un-costo-adicional-para-las-empresas/>
- El Comercio (2018). MEF proyecta una mayor inflación que el BCR al 2022. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/mef-proyecta-mayor-inflacion-bcr-2022-noticia-551682-noticia/>
- Gestión, R. (2018). Todos ganan: Empresas se suman a trabajadores en el cuidado de sus hijos pequeños. [online] Gestion. Available at: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/ganan-empresas-suman-trabajadores-cuidado-hijos-pequenos-226773>

- Gestión, R. (2018). El 13% de peruanos que faltó al trabajo usó un falso pretexto, según Adecco. Retrieved 24 November 2019, from <https://gestion.pe/economia/management-empleo/13-peruanos-falto-falso-pretexto-adecco-241512>
- Gestión, R. (2019). Oficinas de lujo para el Estado: ¿Qué faltó negociar? Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/oficinas-lujo-falto-negociar-232434-noticia/>
- Hein, C., & Cassirer, N. (2010). Workplace solutions for childcare. Geneva, Switzerland: International Labour Office.
- INEI (2010). Encuesta Nacional de Uso Interno. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0960/Libro.pdf
- INEI (2013). Medición del Trabajo Doméstico No Remunerado. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1358/cap02.pdf
- INEI (2015). Libro Caracterización de las Condiciones de Vida de la Población con Discapacidad. Capítulo 6: Mujeres en edad Fértil. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1369/cap06.pdf
- INEI (2017). Libro Perú: Perfil Sociodemográfico 2017. Recuperado desde: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf
- INEI (2017). Libro Perú: Brechas de Género 2017. Recuperado desde: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1444/libro.pdf
- Fernández, R. (2012). Influencia de la Guardería en el Primer Año de ed. Infantil. <https://slidex.tips/download/influencia-de-la-guarderia-en-el-primer-ao-de-ed-infantil>

Lupica, C. (2010). Los hijos ¿Influyen de igual manera en la vida de las mujeres y de los hombres? Buenos Aires. Recuperado a partir de:

[Http://www.unav.edu/matrimonioyfamilia/observatorio/top/2011/Observatorio-Maternidad_Anuario-2010.Pdf](http://www.unav.edu/matrimonioyfamilia/observatorio/top/2011/Observatorio-Maternidad_Anuario-2010.Pdf)

Ministerio de Educación del Perú (2006). Normas sobre Organización y Funcionamiento de las Cunas de Educación Inicial. DIRECTIVA N° 073-2006-DINEBR-DEI. Perú.

Peru21, R. (2019). Caótica: Lima es la tercera ciudad con más congestión vehicular en el mundo. Recuperado desde: <https://peru21.pe/peru/lima-tercera-ciudad-congestion-vehicular-mundo-483405-noticia/>

Piaget, J. (1972). The Psychology of Intelligence. Totowa, NJ: Littlefield.

Piaget, J. (1977). The role of action in the development of thinking. In Knowledge and development (pp. 17–42). Springer US.

Rafael Linares, A. (2007). Desarrollo cognitivo: Las teorías de Piaget y de Vygotsky. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona. Recuperado de: <https://www.actualidadenpsicologia.com/piaget-cuatro-etapas-desarrollo-cognitivo/>

Vargas, C. (2019) ¿Licencias de paternidad como solución a la ´ brecha salarial entre hombres y mujeres? Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Ana_Patron/publication/337168133_Analisis_sobre_la_brecha_salarial_desde_la_perspectiva_de_las_licencias_de_paternidad/links/5dc981cea6fdcc5750406140/Analisis-sobre-la-brecha-salarial-desde-la-perspectiva-de-las-licencias-de-paternidad.pdf

Wainerman, C. (2000). División del trabajo en familias de dos proveedores. Relato desde ambos géneros y dos generaciones. Estudios demográficos y urbanos, 15(1), 149-184.

ANEXOS

Anexo1

Entrevistas Personales

Personas entrevistadas:

1) Gloria P.

Criterios de inclusión

- Edad: 30 años
- Hijos: 1 hija de 9 meses
- Situación laboral: Trabajo a tiempo completo - jefe
- Empresa en la que labora: Puesto administrativo en empresa aseguradora con + 1000 trabajadores
- Vive en: Santiago de Surco
- Trabaja en: San Isidro
- Cuidado de su hija: Nana

2) Carla B.

Criterios de inclusión

- Edad: 38 años
- Hijos: 2 hijos (6 años y 1.7 meses)
- Situación laboral: Trabajo a tiempo completo - Gerente
- Empresa en la que labora: Puesto administrativo en empresa consumo masivo 120 trabajadores
- Vive en: Santiago de Surco
- Trabaja en: Miraflores
- Cuidado de su hija: Nana

3) Lorena L.

Criterios de inclusión

- Edad: 33 años
- Hijos: 1 hija (2.3 meses)
- Situación laboral: Renunció a su trabajo para dedicarse a ser mamá. Trabaja part time en empresa familiar.

- Empresa en la que labora: Puesto administrativo en empresa familiar de 20 trabajadores.
- Vive en: Santiago de Surco
- Trabaja en: Santiago de Surco
- Cuidado de su hija: Nido y ella la cuida

Anexo 2

Encuesta Exploratoria de Potenciales Usuarios

1. ¿Tienes hijos o hijas?

- De 0 a 3 años
- De 4 a 6 años
- Mayores de 7 años
- No tengo hijos

2. ¿Dónde trabajas?

- Dependiente tiempo completo
- Independiente
- Dependiente tiempo parcial
- Amo / Ama de casa

3. ¿Qué edad tienes?

- Menos de 25
- De 25 a 30 años
- De 30 a 35 años
- 35 a 40 años
- Más de 40 años

4. ¿En qué distrito vives?

5. ¿En qué distrito trabajas?

6. ¿Cómo es tu centro de labores?

- Edificio empresarial multiempresa
- Edificio empresarial sólo 1 empresa
- Co-working
- Casa
- Oficina privada
- Planta
- Otro:

7. Tus ingresos mensuales aproximados son:

- 2500 a 5000
- 5000 a 10000
- Más de 10000
- Prefiero no responder

8. Con quién dejas o dejarías a tu hijo/a mientras trabajas?

- Con la nana/niñera
- En una guardería / cuna
- Con un familiar
- Otro:

9. ¿Cuánto pagas actualmente por el servicio de cuidado? - Indicar monto en soles

- Nanas y/o en guardería/nido gastan un promedio de 1,500 soles mensuales
- Familiar gasta en promedio 718 soles mensuales.

10. Tu empresa, ¿tiene algún beneficio relacionado con el cuidado de tus hijos? -
Especificar

Especificar:

- Bono de escolaridad
- Convenio con nidos

11. ¿Dejarías a tus hijos en la guardería de tu centro de trabajo? *

- Sí
- No
- Tal vez

12. ¿Qué servicios te gustaría que incluya?

- Profesionales especializados (Enfermeras, profesoras, psicólogas, nanas certificadas etc.)
- Estimulación temprana
- Servicio de alimentación
- Evaluación psicológica
- Talleres

13. ¿Cuánto estarías dispuesto(a) a pagar por este servicio?

1. Menos de 1500 soles
2. Entre 1500 y 2000 soles
3. Más de 2000 soles

Ninguna de las anteriores

14. ¿En qué horario te gustaría que atienda la guardería?

Anexo 3

Entrevista Exploratoria con Expertos y Académicos

Se realizó la entrevista con 6 expertos relacionados directa o indirectamente con la educación inicial, entre ellos: 2 profesores de educación inicial y primaria, 2 expertos en educación y 2 psicólogos.

Educación Inicial y Primaria:

- JVB – Profesora de educación primaria en Colegio Villa Alerife
- DBG – Profesora de educación inicial en Colegio Villa Alerife

Psicólogos

- CGZ – Psicóloga clínica
- LCV – Psicóloga Educativa infantil

Especialista en Educación:

- MBA – Especialista en Educación
- TTG – Especialista en Educación

Se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Qué tan importante es que un niño en sus primeros años de vida reciba estimulación o asista a una guardería / nido?
- ¿Qué tan importante es la presencia de la madre o el padre en los primeros años de vida?
- ¿Cuáles son las principales causas por las que los padres piden ayuda o muestran preocupación?
- ¿Cuál es su opinión sobre la oferta de guarderías?
- ¿Qué características debería tener una guardería?
- ¿Qué metodología debería aplicar la cuna?
- ¿Le parece atractiva la idea de una guardería dentro de un edificio corporativo?
- ¿Con qué personal debe contar la cuna y cuáles son los criterios de selección para el personal?
- ¿Qué tipo de equipos/materiales/implementos considera que son imprescindibles para los cuidados de los niños de 0 a 3 años?
- ¿Qué tipo de cuidados necesitan los niños de 0 a 3 años?

Anexo 4

Cotización Remodelación de Local Guardería Costo Final

<p>maconsa mantenimiento y construcciones s.a. Calle Porto 170 Oficina 610 Miraflores, Lima - Lima E-mail: maconsa@maconsapeu.com Tel: 242-3723/Fax: 242-3724</p>						
PRESUPUESTO : 132BEL-19						
OBRA		INSTALACIÓN ELÉCTRICOS Y SANITARIOS , INSTALACIÓN DE PISOS, INSTALACIÓN DE NUEVOS MUEBLES				
		PINTADO, REDES				
UBICACIÓN		Miraflores / San Isidro				
PROPIETARIO		Valeria Vásquez Tuesta				
FECHA		09 de octubre del 2019				
PARTIDA	DESCRIPCION	UND.	CANT.	P.U.	PARCIAL	TOTAL
1.00	<u>Instalación, remodelación y mantenimiento general de guardería por m2</u>	u	200.00	884.30	176,860.80	176,860.80
COSTO DIRECTO					S/.	176,860.80
GG YU 15%						26,529.12
SUBTOTAL					S/.	203,389.92
IGV						36,610.18
TOTAL CON IGV					S/.	240,000.10
Notas	<p>En nuestra propuesta está incluido el acarreo de materiales</p> <p>También está incluida la limpieza del área de trabajo y eliminar todo lo excedente</p> <p>Se incluyen los trabajos de empaste y pintura de los muros existentes</p> <p>Forma de Pago: 60% de adelanto Saldo de acuerdo al avance</p> <p>Plazo de ejecución: 30 días</p>					