



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PLAN PILOTO PARA UNA GUARDERÍA DENTRO  
DEL BANCO ABC: INVERSIÓN O GASTO**

Programa de Actualización Profesional de  
Administración de Empresas EPE

Integrantes:

Fiedler Pereyra, Leslie  
Moreno Guerrero, Carmen  
Namisato Toguchi, Eliana  
Velarde Peña, Patricia

Asesores:

Lydia Fossa  
Miguel Burriel

Para optar la Licenciatura en Administración de Empresas

**Lima, Diciembre, 2015**

# TABLA DE CONTENIDO

|  |     |
|--|-----|
| INTRODUCCIÓN.....  | III |
| CAPITULO I :MARCO TEÓRICO .....  | 6   |
| 1.1 El hogar contemporáneo en el Perú.....   | 6   |
| 1.1.1 La profesionalización de los padres de familia .....   | 7   |
| 1.1.2 La incursión de la mujer en el mercado laboral.....  | 7   |
| 1.2. Opciones actuales para el cuidado de los niños.....   | 8   |
| 1.3 La empresa como proveedora de servicios para los empleados .....                               | 8   |
| 1.4 Ampliación del servicio para los empleados: inversión o gasto.....                             | 9   |
| 1.5 Clima laboral y satisfacción laboral .....   | 10  |
| 1.5.1 Rotación laboral, ausentismo y productividad .....   | 11  |
| CAPÍTULO II : CONTEXTO DE LA PROBLEMÁTICA .....  | 13  |
| 2.1 El sector bancario en Lima .....   | 13  |
| 2.2 Breve presentación de la empresa .....   | 14  |
| 2.3 El banco ABC: ausentismo y rotación del personal .....   | 15  |
| 2.4 Perfil y problemática de los <i>stakeholders</i> .....   | 17  |
| CAPITULO III : RESOLUCION DE LA PROBLEMÁTICA .....   | 21  |
| 3.1 Análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas.....                                 | 21  |
| 3.1.1 Análisis de las entrevistas.....   | 21  |
| 3.1.2 Análisis de las encuestas.....   | 22  |
| 3.2 Implementación de la guardería en el banco ABC .....   | 23  |
| 3.2.1 Modelo de negocio para la guardería dentro del banco ABC.....                                | 23  |
| 3.2.2 Plan de implementación.....  | 26  |
| 3.3 Comparativo de los gastos de implementación de la guardería vs los gastos de la rotación ..... | 26  |
| 3.3.1 Gastos de implementación de una guardería .....  | 26  |
| 3.3.2 Gastos actuales por deserción laboral.....   | 29  |
| 3.4 Impacto .....  | 32  |
| CONCLUSIONES.....  | 34  |
| RECOMENDACIONES .....  | 35  |
| BIBLIOGRAFIA .....   | 36  |

ANEXOS ..... 39

# INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el cuidado de los niños se ha vuelto una tarea complicada para los padres de familia, debido a que en la gran mayoría de hogares, ambos laboran para tener una mejor calidad de vida pues la situación económica actual así lo requiere.

Esta problemática puede afectar de manera directa a la empresa con padres trabajadores, que disminuyen su desempeño cuando no se logra encontrar el equilibrio entre la vida laboral y la familiar, llegando muchas veces a abandonar su trabajo.

La presente investigación tiene como objetivo demostrar que una solución a esta problemática para los padres y las empresas puede realizarse implementando una guardería en las instalaciones de una empresa, para ello se ha escogido al banco ABC.

Este plan piloto tiene como objetivo mejorar los indicadores de rotación e incrementar la rentabilidad del banco, mejorar el aprovechamiento de las horas trabajadas del personal.

A su vez brindarles a los padres de familia la tranquilidad y el equilibrio que necesitan para poder desarrollar de manera eficiente su trabajo diario, fortaleciendo el compromiso hacia la empresa.

Se propone desarrollar la implementación de una guardería donde se brinde el servicio de cuidado y alimentación para los hijos de los trabajadores que cuenten con la edad mínima de 3 meses de nacidos hasta los 5 años de edad.

La guardería contará con personal calificado y un ambiente adecuado que cumpla con los estándares de calidad que se exigen para su funcionamiento, brindando seguridad y tranquilidad a los padres de familia, que ante cualquier eventualidad estarán cerca de sus hijos.

## **Tema**

Plan piloto para la implementación de una guardería dentro del banco ABC: inversión o gasto.

## **Problema**

¿La implementación de una guardería dentro del banco ABC constituiría una inversión o un gasto?

## **Hipótesis**

La implementación de una guardería en el banco ABC resultaría una inversión, debido a que disminuiría la rotación y el ausentismo del personal, mejorando la productividad.

## **Objetivo de la investigación**

Demostrar que la implementación de una guardería en el banco ABC resultaría una inversión, debido a que mejorarían los indicadores de productividad de la empresa, de ausentismo y de rotación del personal; reduciría la fuga de talentos y los gastos de contratación e inducción de las posiciones de reemplazo.

## **Fundamentación de la investigación**

### **Justificación**

La exigencia y el nivel de competitividad dentro de las empresas es cada vez mayor. Esto obliga a que las personas tengan que capacitarse constantemente y cursar especializaciones con la finalidad de obtener mayores beneficios tanto económicos, como de crecimiento profesional. Para los padres trabajadores, resulta cada vez más difícil distribuir su tiempo entre el trabajo, la familia y los estudios.

Por ello, se consideró importante realizar el presente trabajo de investigación para demostrar, bajo el criterio de un plan piloto, que la implementación de una guardería en el banco ABC traería beneficios para la empresa y ayudaría a los padres trabajadores con hijos pequeños a conciliar la vida laboral con la familiar.

## **Relevancia**

Se considera valioso realizar la implementación de la guardería dentro del banco ABC por el aporte que tendría este plan piloto en la mejora de la productividad, el desempeño de los trabajadores y el clima laboral. Desde el punto de vista social incrementaría la responsabilidad empresarial que reeditaría en una mejor imagen corporativa. Este plan además podría ser replicado en otras instituciones similares al caso de investigación.

## **Interés personal y empresarial**

El desarrollo del presente trabajo representa una oportunidad para ampliar y plasmar los conocimientos adquiridos en la carrera cursada en la universidad y a la vez, abordar una problemática que se presenta de manera frecuente en las empresas como es la pérdida de talentos y el bajo desempeño del personal. Para ello, las buenas prácticas en las empresas en materia de retención del personal son cada vez más importantes para su rentabilidad y la guardería es una alternativa de solución para contar con un clima laboral positivo que redundará en una menor rotación y una mayor productividad de los trabajadores.

# CAPITULO I :MARCO TEÓRICO

## 1.1 El hogar contemporáneo en el Perú

En el Perú existen actualmente diversos tipos de familia, donde en muchos casos las mujeres son las encargadas de conducir y mantener el hogar. Las ciudades se están densificando cada vez más debido al fenómeno de la migración de las zonas rurales hacia las ciudades.

“La mayoría de la población (73,5%) habitaba en el área urbana. Este porcentaje fue superior en 10 departamentos, destacando entre ellos Lima y Tumbes con el 97,6% y 88,9%, respectivamente.” (INEI: 2013: 62).

La estructura de la familia ha cambiado notablemente en las últimas décadas. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística:

“En el país, el porcentaje de hogares con jefatura femenina (26,5%) muestra un incremento de 2,7 puntos porcentuales respecto a la observada en el año 2009 (23,8%). Según área de residencia, esta proporción fue mayor en el área urbana (28,5%) que en la rural (21,2%); siendo importante señalar que en el área rural la proporción de mujeres a cargo de su hogar aumentó en 2,1 puntos porcentuales con relación al año 2009 (19,1%).” (INEI: 2013:65).

En muchos casos esto se debe a la descomposición familiar, debido al divorcio de los padres, en donde muchas veces la mujer debe asumir ambos roles dentro del hogar para la formación y educación de sus hijos. De esta manera, se puede concluir describiendo el hogar contemporáneo en el Perú bajo esta breve y clara definición:

“(…) los tipos de familia varían y han aumentado los hogares unipersonales, (...) en los que una persona, generalmente la mujer, está a cargo del bienestar de la familia. Asimismo, se vienen dando cambios en las actitudes y aspiraciones de la población peruana, entre ellas, el aumento de la participación laboral femenina. Todo esto hace difícil conciliar la forma tradicional del trabajo productivo y reproductivo - las tareas domésticas y el cuidado de los miembros de la familia - en el interior de los hogares peruanos, lo cual implica importantes tensiones.” (Anderson 2011: 19-20).

### **1.1.1 La profesionalización de los padres de familia**

Para ser competitivo en el mercado laboral actual es necesario contar con diversas habilidades y conocimientos que permitan a los empleados destacarse de los demás. Para ello, muchas veces se hace necesario que, además de las horas que los padres dedican al trabajo, éstos deban dedicar un tiempo adicional para los estudios con la finalidad de profesionalizarse, ya sea culminando los estudios inconclusos, recibiendo capacitaciones, cursando maestrías, diplomados, entre otros. El objetivo es obtener mayores beneficios tanto económicos como mejores oportunidades de crecimiento profesional.

“(…) investigaciones más recientes como la de Yamada y Castro (2010) reportaron que cada año adicional de educación se traduce en un aumento de salario que varía entre el 3.5% y el 30%, dependiendo de si se trataba del nivel básico o superior, o si involucraba la culminación del mismo.” (León y Sugimaru 2013: 14).

### **1.1.2 La incursión de la mujer en el mercado laboral**

Las mujeres se han incorporado de forma gradual al mercado laboral, primero ocupando puestos tradicionalmente femeninos y posteriormente desempeñándose prácticamente en todos los sectores profesionales, incrementando su participación considerablemente. Los modelos tradicionales han cambiado:

“En los últimos 25 años las mujeres han obtenido reconocidos logros no solo en el acceso a los servicios de salud y educación, sino también en el empleo y una mejora en sus niveles de vida. Así, a nivel mundial se ha registrado una creciente participación de la población femenina en el mercado laboral conformando más del 40% de la fuerza de trabajo (…).” (MINTRA 2012: 7).

La mujer, desde que asumió un rol notable en el ámbito laboral, ha tenido que reducir el tiempo dedicado al cuidado de los hijos.

“Varios factores adicionales confluyen para explicar las tensiones y hasta los conflictos y contradicciones que se presentan entre la vida de trabajo y la vida de familia en el mundo contemporáneo. Los modelos tradicionales de familia y los roles de los miembros de familia al interior de ellas han cambiado. Las mujeres ya no se pueden dedicar a los cuidados de la familia debido al aumento en la participación laboral.” (Anderson 2011: 16).

Por ello, se hace necesario equilibrar la vida laboral y familiar. Es importante mencionar que tanto hombres como mujeres buscan realizarse profesionalmente sin dejar de lado la



oportunidad de ser padres, por lo que debe existir una igualdad de géneros tanto fuera como dentro del hogar.

## **1.2. Opciones actuales para el cuidado de los niños**

El cuidado de los niños debe estar a cargo de un adulto responsable, que esté preparado para actuar ante cualquier peligro o contingencia que se pueda presentar mientras permanezca junto al niño.

Después del nacimiento de un bebé, los padres son los encargados de brindarle alimentación, cuidado, protección y seguridad. Sin embargo, una vez finalizado el periodo post-natal, muchas madres deben regresar al trabajo y se ven obligadas a delegar estas tareas a un tercero, durante su ausencia.

Esta labor puede ser realizada por diferentes miembros de la familia, como por ejemplo: abuelos, tíos u otros; siempre y cuando disponga de tiempo. Esta tarea no solo demanda periodos de dedicación y responsabilidad, sino también se debe considerar otros cuidados especiales. Otra opción por la que pueden optar los padres es la de contratar una nana o empleada doméstica, siendo esta la más riesgosa debido a que se trata de una persona extraña, quien pasará largas horas con el menor, corriendo el riesgo de sufrir maltratos o una atención inadecuada. Adicional a ello, estas personas suelen renunciar en cualquier momento, pues no existe una formalidad en la contratación.

En la actualidad, se cuenta con guarderías con horario extendido, sin embargo, su precio excede el presupuesto de los padres de familia. Además, conseguir una vacante en estos establecimientos suele ser una tarea complicada debido a las tempranas convocatorias teniendo que esperar un turno por varios meses. En este caso, la oferta de vacantes es menor a la demanda.

## **1.3 La empresa como proveedora de servicios para los empleados**

En el Perú toda empresa constituida formalmente tiene la obligación de cumplir con los beneficios sociales laborales de acuerdo a lo que indica la ley peruana vigente. Estos son asignados de acuerdo al tipo de trabajo y régimen laboral en el que se encuentre registrado el trabajador, sin dejar de lado los beneficios mínimos requeridos que debe cumplir el

empleador, tales como: Compensación por tiempo de servicios (CTS), gratificación, vacaciones y seguro social de salud. Además, la legislación contempla derechos para las madres trabajadoras que van a tener un hijo como son: el descanso pre y post natal y una hora de lactancia dentro de su horario laboral, hasta que el bebe cumpla el año de edad.

Para comprender el concepto de beneficios sociales se tiene la siguiente definición:

“Dentro de la gama de derechos fundamentales “sociales” que reconoce nuestra Constitución Política encontramos a los derechos que rigen en el marco de la relación laboral entre el empleador y el trabajador, fruto de la constitucionalización del Derecho del Trabajo. Estos derechos laborales cobran especial importancia en nuestro Estado Social y Democrático de Derecho, pues son un medio importante para lograr el bienestar y el desarrollo de las personas, garantizando así las condiciones dignas de existencia.” (Landa 2014: 221)

Estos beneficios sociales se encuentran estipulados en los decretos legislativos peruanos N° 688 Ley de consolidación de beneficios sociales; decreto legislativo N° 892 que regula el derecho de los trabajadores a participar en las utilidades; resolución legislativa N° 30312 que aprueba el convenio N° 183 de la organización internacional del trabajo sobre la protección de la maternidad; Ley N° 27735 de determinación y pago de la gratificación; Ley N° 25129 de asignación familiar, entre otros.

En la actualidad, las empresas crean programas de beneficios adicionales a los de carácter obligatorio con la finalidad de atraer y retener al talento humano. Estos programas buscan cubrir las necesidades que los trabajadores puedan tener en el ámbito de la salud, familiar o de autorrealización. El objetivo principal es brindar una gama de productos que mejoren su calidad de vida y la de sus familias, generando así una satisfacción adicional en sus trabajadores.

## **1.4 Ampliación del servicio para los empleados: inversión o gasto**

Las empresas buscan tener satisfechos a sus colaboradores, es por ello que constantemente incluyen nuevos incentivos en el programa de beneficios con la finalidad de hacer más atractiva su permanencia en ellas. Este tipo de incentivos puede partir desde días libres con motivo del onomástico del empleado, bonos de reconocimiento, premiación por cumplimiento de objetivos, capacitaciones entre otros. La ejecución de estos beneficios

debe sumar a los resultados esperados por parte de la empresa. Por ello, antes de la implementación se evalúa si finalmente resultará siendo un gasto o una inversión.

“(…) la gestión de las empresas depende de sus colaboradores quienes son los encargados de diseñar una solución, tomar una decisión, coordinar un trabajo, controlar un resultado o realizar una actividad o tarea. En otras palabras, el 100% de los ingresos y el 100% de los costos y gastos de una empresa dependen de las personas: el Capital Humano. Una gestión empresarial moderna reconoce la importancia del Capital Humano en las organizaciones, (…) a través de la constante Capacitación y Desarrollo del personal, cambiando el paradigma de que la “Capacitación es un Gasto” por el de “Capacitación es una Inversión.” (ABE 2015).

De acuerdo a lo mencionado en la cita anterior, se puede considerar que el egreso de dinero dirigido al capital humano representa una inversión, teniendo en cuenta que un personal satisfecho resulta más productivo y permite que el retorno de ésta ocurra en un menor tiempo.

## **1.5 Clima laboral y satisfacción laboral**

En los últimos años, los líderes de las organizaciones son cada vez más conscientes de la importancia que tiene el desarrollo de un clima laboral adecuado, puesto que es un factor determinante al momento que un empleado eficiente evalúa su permanencia en la empresa. Según Chiavenato: “(…) El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y se halla estrechamente vinculado con el grado de motivación reinante (…).” (2000: 120).

Por otro lado, dentro del comportamiento organizacional (CO) es importante considerar la satisfacción laboral que se define de la siguiente manera: “(…) sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos (…).” (Robbins 1998:79).

Asimismo, existen otras teorías acerca de la satisfacción laboral, entre ellas se encuentra la del psicólogo Frederick Irving Herzberg, quien indica que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso. La teoría se divide en dos factores: factor de higiene y factor de motivación. Para el primer caso, se enfoca en el contexto en que se produce el

trabajo; como son los beneficios, el sueldo, la seguridad laboral y la relación que pueda tener con sus compañeros. En cambio, para el segundo caso hace referencia al cargo y a los deberes relacionados con la satisfacción laboral, como factor principal de la motivación. (Robbins 1998:180).

### 1.5.1 Rotación laboral, ausentismo y productividad

La rotación laboral se emplea para definir el cambio de empleados dentro de una organización. El personal rota cuando se va de la empresa sea por despido o renuncia. Esta acción se puede medir cuantitativamente por medio de indicadores que permiten al empleador detectar los motivos principales de esta rotación, debido a que si el porcentaje es elevado representa gastos y tiempo invertido no sólo para formar nuevos empleados, sino que se pierden otros con experiencia y grandes competencias.

El promedio anual de rotación en el Perú, según datos de Ipsos Perú, es de 15%, pese a que la cifra debería ser 7%. El sector servicio tiene una tasa de 18.60% en promedio. (2015).

El índice de rotación anual se puede calcular en base a la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{l} \text{Índice de rotación} \\ \text{Anual del personal} \end{array} = \frac{\sum \text{egresos de personal en el año}}{\text{Promedio del tamaño de la fuerza}} \times 100$$

Fuente: Mendoza 2003:106

Otro factor importante es el ausentismo o abandono del puesto de trabajo por horas laborables, días o hasta meses, que muchas veces perjudica a la empresa, debido a que se dejan de cumplir tareas y procesos diarios que afectan directamente la operación. Siendo los motivos principales las enfermedades, permisos, licencias, faltas injustificadas o incluso el colaborador puede estar presente, pero dedicando horas de trabajo a otras tareas que no corresponden a sus labores diarias. Este índice se puede calcular de la siguiente manera:

$$\begin{array}{l} \text{Índice de ausentismo} \\ \text{del personal} \end{array} = \frac{\sum \text{horas perdidas}}{\text{Jornada laboral x total trabajadores}} \times 100$$

Elaboración propia 2015

Para este caso, no existe precisión respecto a la tasa aceptable de ausentismo. Sin embargo, se encontró que el índice promedio en las empresas que trabajan constantemente en la mejora de la gestión de las personas, está aproximadamente en 3%. (Ibercaja 2015).

Los dos factores mencionados anteriormente afectan directamente la productividad de la empresa, que se ve reflejada en el bajo rendimiento de los empleados. A mayor productividad mayor rentabilidad, pues el empleado trabaja mejor, utiliza los recursos de manera óptima e innova a fin de acelerar procesos, optimizar tiempos y disminuir costos.

# CAPÍTULO II : CONTEXTO DE LA PROBLEMÁTICA

## 2.1 El sector bancario en Lima

De acuerdo a Class & Asociados- Clasificadora de Riesgos, el sistema financiero en el Perú está conformado actualmente, por 66 instituciones de las cuales 17 pertenecen al sector bancario.

Los bancos están regulados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, así como por el Banco Central de Reserva (BCR) y en algunos casos por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV): “Los cuatro principales bancos del Perú son: BBVA Continental, Scotiabank, Banco de Crédito del Perú e Interbank. Estas empresas representan un 75.95% del total de activos del sistema bancario en el 2014.” (Class & Asociados 2015:5)

Entre los bancos medianos se encuentran: Banco Financiero, Interamericano de Finanzas y GNB. Si bien es cierto no tienen el nivel de colocaciones ni de activos que los mencionados anteriormente, cuentan con la capacidad para generar recursos suficientes para cubrir sus gastos financieros, operativos, requerimiento de provisiones, nivel de rentabilidad, entre otros.

A nivel de bancos existe una competencia por el talento humano que lleva a disputarse el personal, en consecuencia, acelera los índices de rotación de los empleados, sea porque buscan mejoras económicas, nuevas oportunidades de crecimiento, mayor experiencia u otros beneficios adicionales que no encontraron en su empleador anterior.

Entre los principales motivos de renuncia, además de los mencionados, se encuentran la falta de equilibrio existente entre la vida laboral y familiar, jornadas demandantes y absorbentes que ponen en peligro las relaciones con la pareja, los hijos y hasta inclusive problemas de salud con cuadros severos de estrés.

## 2.2 Breve presentación de la empresa

El banco ABC es una entidad financiera con más de 20 años en el mercado peruano. Las actividades que realiza comprenden la intermediación financiera, actividades normadas por la SBS de acuerdo con la Ley General del Sistema Financiero y Ley General de Bancos. Para el desarrollo de sus actividades cuenta con una sede en Lima y una red de 79 oficinas, de las cuales 40 están ubicadas en Lima Metropolitana y 39 oficinas en las principales plazas a nivel nacional.

Al cierre del 2014 registró un nivel de activos de s/.7, 133 millones, una cartera crediticia de s/.5, 227 millones. Se ubica como el sexto banco en colocaciones y séptimo en depósitos del sistema bancario. Cuenta con un patrimonio de s/.591 MM, 25% más en relación al cierre del 2013, así mismo la utilidad neta fue de s/.64MM superior en s/.8MM a la obtenida en el ejercicio 2013.

A continuación se detalla el número de trabajadores de los tres últimos años y el porcentaje que representan los padres de familia a nivel nacional:

| <b>Banco ABC</b>                  | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Total de empleados                | 2249        | 2184        | 2196        |
| Total de padres trabajadores      | 877         | 939         | 1032        |
| Porcentaje de padres trabajadores | 39%         | 43%         | 47%         |

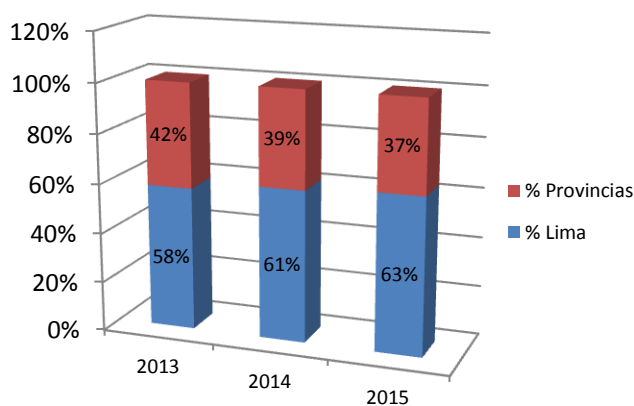
Elaboración propia 2015

En Lima metropolitana se concentra la mayor cantidad de padres de familia:

| <b>Banco ABC</b>                     | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Total de padres trabajadores<br>Perú | 877         | 939         | 1032        |
| Total de padres trabajadores<br>Lima | 508         | 576         | 654         |

Elaboración propia 2015

La distribución de padres de familia en Lima y provincias se muestra de la siguiente manera:



Elaboración propia 2015

El banco ABC se encuentra posicionado como un banco mediano y apunta a ganar mayor porcentaje de colocación en los diferentes productos que ofrece.

Para ello es importante que dentro del capital humano se cuente con profesionales de primer nivel, con experiencia en bancos o entidades más grandes, para implementar nuevas formas de trabajo y repotenciar áreas claves para el negocio.

### **2.3 El banco ABC: ausentismo y rotación del personal**

Hoy en día, el banco ABC presenta algunos indicadores que afectan su productividad, ausentismo, rotación y tardanzas de sus colaboradores. En el 2014, la nueva División de Gestión de Personas del banco modificó su estructura, organización y procesos con la finalidad de alinear su talento humano, enfocándose en la simplicidad, agilidad y cercanía.

El banco no sólo busca recompensar a través de un salario mensual a sus colaboradores sino ofrecerles una gama amplia de beneficios atractivos para retenerlos y sobre todo para que sientan que son reconocidos por la organización.

Actualmente brinda vales de alimentos, estacionamiento con tarifas accesibles mensuales, vacaciones útiles para los hijos de sus trabajadores, entidades prestadoras de salud (EPS), entre otros.

En diciembre del 2014 renunciaron 117 trabajadores menos con respecto al 2013, ello refleja una mejora en la gestión de recursos humanos. A pesar de ello, el nivel de rotación



en el banco es alto, habiendo renunciado o siendo desvinculados un total de 855 trabajadores en el 2014, siendo el porcentaje de rotación de 39% respecto al nivel óptimo de 7 %.

Los principales motivos de cese o renuncia son los siguientes:



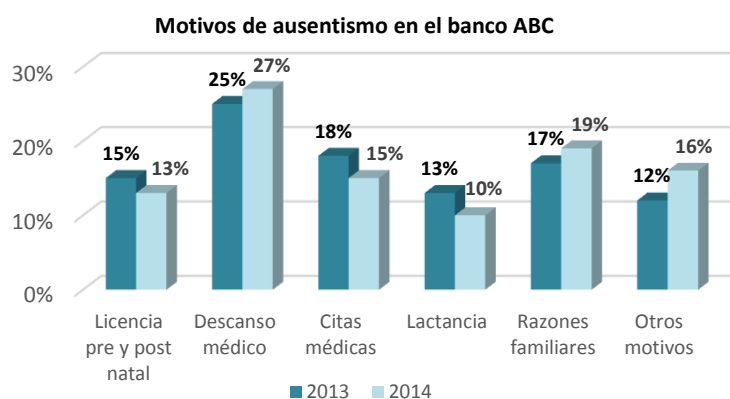
Elaboración propia 2015

Durante el primer semestre del 2015, el clima laboral y el liderazgo han sido factores importantes para la renuncia de un colaborador, con 23.8%. Las razones familiares y/o personales junto con el horario y/o ubicación de la empresa también ocupan un lugar importante en este ranking con 27.2%. Estos motivos son los que más afectan a los padres de familia debido a que condicionan la decisión de abandonar el banco. La concentración de esta población, en su gran mayoría, son madres de familia que optan por dejar de trabajar y estar con sus hijos durante los primeros años por temor de dejarlos al cuidado de una persona extraña.

Estas renunciaciones pueden generar para el banco no solo la pérdida de un empleado talentoso, sino que representa un costo para cubrir esa vacante que tenga similares aptitudes y capacidades para desempeñar el puesto. El proceso de reclutamiento, selección y capacitación puede demorar entre tres meses a más, lo que conlleva a incrementar, durante ese lapso, la carga laboral entre los empleados que se mantienen en determinada área. Esto

afecta las jornadas del trabajador que debe quedarse horas extras, el clima laboral, entre otros.

Por otra parte, el índice de ausentismo en el banco durante el 2014 fue de 5.46%. Se presentan los principales motivos de ausentismo del personal que ha tenido el banco ABC en los dos últimos años 2013 y 2014. Los descansos médicos por problemas de salud, citas médicas y permisos por razones familiares son los motivos que lideran el cuadro. Dentro del rubro otros, se consideran los permisos siendo compensados con días de vacaciones.



Elaboración propia 2015

Por lo mencionado anteriormente, es necesario que el banco ABC implemente nuevas estrategias que logren disminuir el nivel de rotación y ausentismo. En el presente trabajo se considera importante el enfoque que debe darse sobre los trabajadores que son padres.

## **2.4 Perfil y problemática de los *stakeholders***

Pese a que existe mucha información sobre este tipo de negocio con éxito en otros países, en el Perú no se podría implementar de la misma manera, debido a la diferencia cultural e idiosincrasia de los padres y de las empresas. Por ello, se realizó una exploración profunda, a fin de obtener información actualizada de la problemática de los *stakeholders* involucrados.

### **Método cualitativo**

La metodología utilizada para recopilar la información y datos relevantes se dio a través de entrevistas individuales con el área de recursos humanos, personal de la empresa, padres

de familia, especialistas de la salud, pedagogos y demás componentes que se consideraron importantes para este proyecto de investigación.

### **Método cuantitativo**

Se realizaron encuestas con preguntas abiertas y cerradas a los padres a fin de conocer cuáles eran sus inquietudes y sugerencias sobre el cuidado actual de sus hijos. Se visitaron guarderías para conocer los diversos servicios que ofrecen, tarifas, capacidad instalada, horarios, entre otros. El objetivo es incrementar la rentabilidad de la empresa disminuyendo sus índices de rotación y ausentismo pero brindando un servicio de alta calidad a sus empleados, pues en manos de la empresa estaría encomendado el cuidado y seguridad de la persona más importante para un padre que es su hijo.

En el banco ABC se consideran los siguientes *stakeholders*:

- **Trabajadores:** Es el conjunto de personas de ambos sexos, profesionales técnicos y universitarios, desde practicantes hasta gerentes de división que laboran dentro del banco ABC. Dentro de este grupo tenemos a los 654 padres trabajadores quienes presentan una problemática clara, ellos desean contar con un lugar o persona que pueda cuidar a sus hijos durante el horario laboral. Cuando no pueden cubrir esta necesidad se incrementa el ausentismo en la empresa con los permisos y tardanzas y en el peor de los casos se presenta la renuncia del trabajador. Aquellas personas que no tienen hijos, también se ven perjudicados pues deben cubrir las labores o trabajar horas extras debido a que se cuenta con menos personas en sus equipos de trabajo desencadenando un clima laboral negativo, estrés, sobrecarga laboral, etc.
- **El área de Recursos Humanos:** Llamada recientemente División de Gestión de Personas, área clave de la empresa que se encarga de la administración, gestión y capacitación del personal del banco ABC. Asimismo, se puede decir que es el nexo entre la empresa y los trabajadores. El área de reclutamiento y selección de personal es la encargada de buscar los perfiles adecuados para cubrir las vacantes necesarias cuando un colaborador decide renunciar, lo que puede demorar más de lo previsto, puesto que algunos perfiles necesitan mayores requerimientos o experiencia, repetir procesos cuando la persona contratada no cumple el periodo de prueba. A su vez esta gerencia debe velar porque el colaborador se sienta a gusto en la empresa debido a que

si no se detectan de manera eficiente los problemas que existen dentro de una organización, pueden afectar gravemente el clima laboral, la imagen de la empresa y la productividad de la misma.

- **Aliados estratégicos:** Empresas que tienen un contrato anual con el banco, evaluadas entre una gama de opciones, siendo el colaborador parte de esta elección por votación en línea donde se muestran los principales atributos y tarifas de cada una. Los problemas que podrían darse serían que estos aliados no tengan interés en participar de este piloto o que no cumplan con los requisitos para este tipo de negocio. Entre los principales aliados se encuentran:
  1. **EPS:** El banco actualmente cuenta con un plan de salud privado a través de una entidad prestadora de salud, que brinda la atención médica a todo su personal, chequeos preventivos anuales, campañas de vacunación, charlas, etc.
  2. **Concesionario del comedor:** Es una empresa encargada de la preparación de los desayunos y almuerzos de todo el personal de la sede.
  
- **Gobierno:** Ha implementado programas dirigidos a las familias de extrema pobreza como Qali Warma, que brinda servicio alimentario a niños de instituciones públicas ubicados en las poblaciones indígenas de la Amazonía peruana y Cuna Más que busca mejorar el desarrollo infantil de cero a tres años de edad en zonas de pobreza y pobreza extrema. Sin embargo, las familias de clase media no cuentan con apoyo de este tipo de programas o acceso a alguno de ellos puesto que sólo están dirigidos al sector más pobre.
  
- **Proveedores:** empresas que puedan brindar o producir para el banco, los bienes necesarios para este nuevo negocio, como por ejemplo: infraestructura y mobiliario para la guardería, decoración, menaje, seguridad, juegos, material didáctico, entre otros.
  
- **El directorio:** Su principal tarea es la de generar valor en la empresa, debe buscar la eficiencia a todo nivel, es el encargado de tomar las decisiones que harán que el banco ABC enfoque sus actividades a nuevas posibilidades de negocio. Al contar con un alto índice de rotación y ausentismo, los resultados se ven afectados, a nivel de productividad, eficiencia y el cubrir estas posiciones requiere inversión de tiempo y dinero, no pudiendo muchas veces conseguir un colaborador con las mismas o mejores

capacidades del cesante. El directorio aprobará la implementación de este servicio evaluando los beneficios y riesgos del proyecto, pues toda inversión debe tener un retorno económico atractivo.

# CAPITULO III : RESOLUCION DE LA PROBLEMÁTICA

## 3.1 Análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas

La problemática descrita en el proceso de levantamiento de información coincidió con la necesidad real del cliente identificado del banco ABC que se ha escogido como caso de investigación.

### 3.1.1 Análisis de las entrevistas

Las entrevistas realizadas sirvieron para identificar los distintos puntos de vista desde la perspectiva de los especialistas y aliados estratégicos.

#### Entrevistas a especialistas

- **Médico pediatra:** A fin de conocer la opinión de un profesional de la salud, se entrevistó al doctor Leandro Bambarén, coordinador de la especialidad de pediatría de la Clínica Delgado, quien indicó que las guarderías se presentan como la solución para muchos padres de familia que trabajan y que no cuentan con una nana en casa. (Comunicación personal). (Anexo 1).
- **Psicólogo especialista en niños:** Se consideró importante conocer la opinión de un especialista del comportamiento infantil. Para ello, se entrevistó al Licenciado Diego Bettocchi de la Clínica Delgado, quien indicó que: “Lo importante no tiene por qué ser dónde está el niño, si en casa o en la guardería, sino el trato que recibe. En una guardería con una calidad humana cercana a la que pueda ofrecer una madre y unos cuidados similares, las dificultades quedan minimizadas.” (Comunicación personal). (Anexo 2).
- **Nutricionista:** Se entrevistó a la Licenciada Cinthia Cáceres de la Clínica Delgado, quien indicó que la combinación de una buena alimentación y una dieta balanceada, aportará a que los niños crezcan saludables. (Comunicación personal) (Anexo 3).

- **Pedagogas:** Se conversó con las licenciadas en educación Carola Lynch y Nora Luque, profesora de la guardería “Aprendiendo Juntos” y profesora de primer grado de primaria del colegio Trener respectivamente. Ambas indicaron que “hoy en día, los padres no sólo buscan un cuidado de calidad para sus hijos, sino también buscan el desarrollo de sus habilidades psicomotora y social.” (Comunicación personal) (Anexo 4).

### **Entrevistas a clientes finales**

- **Recursos humanos:** El señor Gabriel Chang, jefe de administración de personal del banco ABC quien indicó lo siguiente: “Se busca impulsar el crecimiento sostenible de los trabajadores, acompañado de confianza, equidad, reconocimiento, desarrollo y trabajo en equipo.” (Comunicación personal) (Anexo 5)
- **Madres de familia:** Se entrevistó a un grupo de madres de diferentes áreas del banco para poder conocer sus inquietudes. Ellas indicaron que el cuidado y crecimiento de sus niños son temas muy sensibles y prioritarios en sus vidas, de tal forma que si se presentaran inconvenientes mayores, preferirían dejar de trabajar por un largo tiempo. (Comunicación personal) (Anexo 6)
- **Aliado estratégico:** Se entrevistó a la administradora del concesionario, Margarita Flores, a fin de conocer el funcionamiento diario del comedor del banco ABC. En resumen indicó lo siguiente: “La mejor recompensa para nosotros como concesionario, se ve reflejado en la buena salud de nuestros comensales. Nuestro principal objetivo es motivar el hábito de comer sano y balanceado.” (Comunicación personal) (Anexo 7)

### **3.1.2 Análisis de las encuestas**

A través del cuestionario realizado a 50 padres trabajadores del banco ABC (Anexo 8) de la sede principal ubicada en el distrito de Miraflores, se pudo identificar:

- El 76% tiene hijos menores de 5 años y el 24% restante tiene hijos mayores a esa edad.
- El 48% vela por el cuidado de sus hijos a través de las guarderías, el 35% a través del cuidado de un familiar y el 17% restante cuenta con una nana en casa.

- El 46% no tendría más hijos por no contar con alternativas para el cuidado de ellos, el 33% debido a su presupuesto familiar y el 21% restante por no tener estabilidad laboral.

De acuerdo al resultado de las encuestas, se puede identificar que existe una necesidad de los padres trabajadores por el cuidado de sus hijos. Por ello, resulta imprescindible la implementación de una guardería en las instalaciones del banco (Anexo 9).

## **3.2 Implementación de la guardería en el banco ABC**

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación, se pudo observar que la implementación de una guardería dentro del banco ABC contribuiría a la solución del problema actual que tienen los empleados que son padres.

Para este proyecto se tomó como población a los empleados que laboran en el distrito de Miraflores, sede principal del banco ABC. Está representada por 358 padres de familia con hijos. Sin embargo, como la guardería está dirigida a niños entre 3 meses y 5 años de edad, sólo se han considerado a 167 padres trabajadores y a sus 190 hijos, quienes representan el 26% de los padres con hijos en la ciudad de Lima y 16% a nivel nacional. Se considera que es un número significativo que avala su implementación.

### **3.2.1 Modelo de negocio para la guardería dentro del banco ABC**

Para la implementación de la guardería, se hizo un análisis en base al desarrollo del *Business Model Canvas*<sup>1</sup>, creado por Alexander Osterwalder y versión adaptada para esta tesis, con el fin de ofrecer una propuesta de valor que establecerá una serie de relaciones con los *stakeholders* a través de los siguientes elementos básicos:

- Clientes Potenciales
  - Los padres de familia que laboran en la sede principal del banco ABC y oficinas ubicadas en el distrito de Miraflores.

---

<sup>1</sup> “(...) modelo de negocio (...) que constituye una herramienta que facilita y da claridad sobre las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelos de negocios, tanto por su carácter holístico como por la sencillez de los conceptos” (MARQUEZ 2010:30).



- Los hijos entre 3 meses a 5 años de edad.
- El banco ABC a través del área de recursos humanos, quien obtendrá el resultado final del beneficio ofrecido a sus trabajadores.
- Propuesta de valor

Se presentan las propuestas de valor agregado, según el grado de importancia:

- Personal calificado para el cuidado de los niños durante su estadía, el cual será debidamente seleccionado a fin de que cumpla las funciones y los perfiles requeridos.
- Estimulación temprana para los niños más pequeños, pues es vital que se trabaje desde bebés la psicomotricidad. Ello podrá detectar a tiempo si existiera algún problema motor.
- Plan semanal de alimentación nutritiva y balanceada de acuerdo a la edad, asesorado por un nutricionista especializado en niños, tomando en cuenta posibles alergias o alimentos especiales que deban ingerir según especificación del médico o del padre de familia.
- Horario especial extendido de 8:00 a.m. a 20:00 p.m. y de medio tiempo de 14:00 p.m. a 20:00 p.m.; según la preferencia de los padres, cubriendo la jornada laboral en su totalidad a fin de brindarles tranquilidad, debido a que es uno de los problemas principales que existen en las guarderías particulares.
- Asistencia médica durante el horario de atención, se cuenta con un tópico totalmente equipado atendido por un médico general dentro del banco ABC.
- Visitas mensuales de especialistas como el psicólogo, nutricionista y pediatra, quienes realizarán evaluaciones a los niños a fin de entregar un informe integrado a cada padre. Asimismo, estos especialistas darán charlas acerca de temas importantes en el desarrollo de los niños como hiperactividad, déficit de atención, estimulación temprana, entre otros. Estos temas podrán ser sugeridos por los padres de familia a través de encuestas enviadas vía correo electrónico o página web.

- Sistema de video vigilancia remoto a través de sus computadoras o teléfonos móviles. Se contará con un tiempo asignado para la visualización de sus niños. Este sistema estará integrado al del banco por lo que los niños estarán vigilados en todo momento y se podrá detectar cualquier emergencia en tiempo real.
- Los padres de familia podrán visitar a sus hijos durante las horas de refrigerio o con la autorización de su jefe directo en casos especiales.
- Creación de un grupo exclusivo del aplicativo *WhatsApp* y *Facebook* con el objetivo de tener una comunicación fluida ante cualquier eventualidad o consulta que tuvieran las asistentes al cuidado de los niños. También se utilizarán anexos, correos, o llamadas directas en casos de urgencias.

- **Comunicación**

La estrategia y canales de difusión serán realizados a través de los medios internos de comunicación del banco como correo electrónico y/o afiches. Se creará un *Facebook* de la guardería donde se publicarán las noticias del día, artículos de interés, cronograma de actividades y fechas de reuniones, entre otros. Tendrá un buzón de sugerencias y un *chat* en línea para cualquier consulta adicional.

- **Aliados / Proveedores**

Está compuesto por las empresas y personas calificadas para proporcionar los recursos claves y necesarios para la implementación de la guardería como:

- Productos alimenticios para las meriendas como frutas, jugos, leche.
- Mobiliario adecuado para este tipo de segmento.
- Economato, que incluye toda la papelería y materiales para los niños y personal.
- Material didáctico como rompecabezas, juegos, cuentos, libros.
- Equipos de seguridad como barandas, protectores de enchufes, de esquinas, aspersores, detectores de humo a fin de evitar accidentes.
- Insumos de mantenimiento y limpieza.

- Módulo para la venta (contrato con farmacia, con marca de pañales).

### **3.2.2 Plan de implementación**

Para la implementación y adecuación del local se requieren de los siguientes pasos a seguir:

- Trámites con las diferentes entidades involucradas para obtener los permisos necesarios.
- Implementación del local para que los niños cuenten con un espacio cómodo y seguro.
- Convocatoria, selección y contratación de personal de la guardería para contar con personal especializado en el cuidado de los niños.
- Inducción y capacitación al personal contratado para el buen cumplimiento de sus funciones.
- Publicidad y difusión como medio y canal de difusión a los padres trabajadores.  
(Anexo 10)

## **3.3 Comparativo de los gastos de implementación de la guardería vs los gastos de la rotación**

En este punto se comparará mediante un análisis, los gastos de rotación del personal con la implementación de la guardería (Anexo 11).

### **3.3.1 Gastos de implementación de una guardería**

El espacio brindado por el banco para implementar la guardería tiene un área de 200 mt<sup>2</sup> con capacidad para 50 niños, el cual será acondicionado con los ambientes necesarios para ofrecer: áreas de estimulación temprana, de repaso y desarrollo de tareas, servicios de alimentación no preparados, áreas de descanso para los más pequeños, recreación e higiene, los cuales contarán con todas las medidas de seguridad.

Luego de la adecuación del local, se procederá a comprar todos los artículos necesarios para iniciar las operaciones de la guardería y la contratación del personal.

El horario de atención de la guardería será de 8:00 a 20:00 horas; 12 horas diarias de lunes a viernes, representando 60 horas semanales de jornada laboral. Se consideran 8 posiciones para abastecer el cuidado de los 50 niños, dando un total de 480 horas a la semana.

El total de horas semanales se dividen entre el formato de trabajo de un personal a medio tiempo, que son 23,5 horas a la semana, resultando 21 posiciones diarias que se necesitarían para cubrir el horario de atención.

Para el cálculo de una posición a tiempo completo (48 horas a la semana), se requerirá 2 posiciones de medio tiempo. Se considera estos dos tipos de horario laboral: tiempo completo y medio tiempo, pues no es adecuado tener al personal muchas horas de trabajo.

Como el rango de edad va desde los 3 meses de nacido hasta los 5 años, la cantidad de niños por cuidadora es variable, debido a que los más pequeños requieren una atención personalizada y los más grandes una atención grupal.

| Cantidad de niños por cuidadora según rango de edades |                 |
|---|-----------------|
| 3 a 10 meses  | 1 cada 4 niños  |
| Hasta los 24 meses                                    | 1 cada 8 niños  |
| Hasta los 3 años                                      | 1 cada 12 niños |
| Hasta los los 5 años                                  | 1 cada 16 niños |

Elaboración propia 2015

La atención será brindada de acuerdo a los rangos de edades establecidos:

Entre 3 a 10 meses, los niños requieren de una mayor atención por tratarse de una edad vulnerable en la que todavía no pueden comunicarse. Además el ambiente debe contar con espacios adecuados que les permita tener un descanso placentero.

Entre los 10 y 24 meses, el ambiente debe contar con las medidas de seguridad necesarias teniendo en cuenta que a esta edad el niño empieza a caminar y a descubrir nuevos elementos. Después de los 24 meses en adelante es necesario brindarles el refuerzo a los temas aprendidos en el nido, así como el apoyo en el desarrollo de las tareas. Asimismo, para todos los casos se está considerando una evaluación permanente del desarrollo cognitivo y emocional. Se requerirá de una encargada y una asistente, quienes se ocuparán de los temas administrativos y operativos respectivamente. El área de gestión de personas monitoreará el funcionamiento de la guardería, brindando soporte a las encargadas. El

personal de limpieza será proporcionado por la empresa que le presta servicios a todo el banco. Se obtiene un gasto total de implementación de S/.170, 900, sin embargo, sólo S/.42, 400 serán gastos mensuales, pues las de infraestructura y operaciones se realizan sólo por única vez.

El cuadro que se presenta a continuación muestra el detalle de los gastos:

| <b>GASTOS DE IMPLEMENTACION DE GUARDERÍA POR UNICA VEZ</b> |                    |
|--|--------------------|
| <b>Implementación de infraestructura</b>                   | <b>SOLES</b>       |
| Adecuación de áreas  | S/. 20,000         |
| Pintado y forrado de paredes                               | S/. 5,000          |
| Implementación de servicios higiénicos                     | S/. 20,000         |
| Implementación de kitchenette                              | S/. 10,000         |
| Conexión del sistema de seguridad a la red del banco       | S/. 2,000          |
| Implementación del sistema de seguridad                    | S/. 15,000         |
| <b>Implementación de operaciones</b>                       |                    |
| Compra de mobiliario y enseres                             | S/. 35,000         |
| Ambientes de estudio                                       | S/. 1,500          |
| Ambientes de recreación                                    | S/. 20,000         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>S/. 128,500</b> |

| <b>GASTOS MENSUALES DE LA GUARDERÍA</b>      |                   |
|--|-------------------|
| <b>Servicios complementarios</b>             | <b>SOLES</b>      |
| Costo por comida (desayuno-almuerzo)         | S/. 4,000         |
| Costo por atención de tópico                 | S/. 5,000         |
| <b>Logística (todos los meses)</b>           |                   |
| Implementos de limpieza                      | S/. 400           |
| Economato                                    | S/. 200           |
| Productos no perecibles                      | S/. 500           |
| Productos perecibles                         | S/. 2,500         |
| <b>Remuneraciones del personal (mensual)</b> |                   |
| Encargada                                    | S/. 5,000         |
| Asistente                                    | S/. 4,000         |
| Profesoras tituladas (4 F.T.)                | S/. 10,000        |
| Auxiliares educación (2 F.T.)                | S/. 3,600         |
| Auxiliares educación (3 P.T.)                | S/. 2,700         |
| Niñeras (1 F.T)                              | S/. 1,500         |
| Niñeras (4 P.T)                              | S/. 3,000         |
| <b>TOTAL</b>                                 | <b>S/. 42,400</b> |

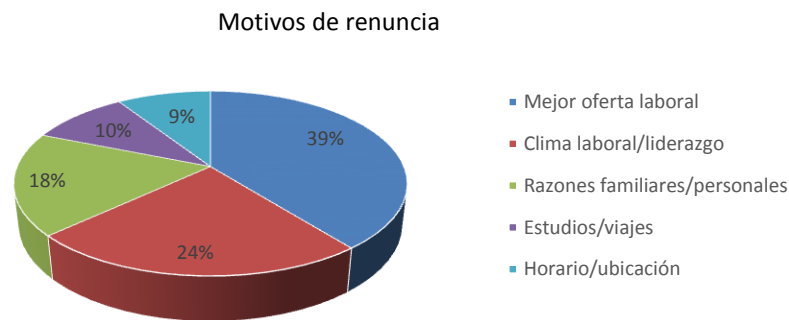
\* Gasto total s/.170,900

Elaboración propia 2015

El costo de oportunidad para el banco escogiendo la opción de la guardería resulta beneficioso, pues en el espacio que tiene actualmente disponible se evalúa implementar un gimnasio para los colaboradores; este servicio será gratuito, lo que no representa ningún ingreso para la empresa, solo beneficia el clima laboral en cierto modo. Con la guardería no solo tendrá un ingreso mensual, sino también trabajadores comprometidos. Adicionalmente a la guardería, obtendrá ingresos por el alquiler de espacios para la venta de productos para bebés y farmacia.

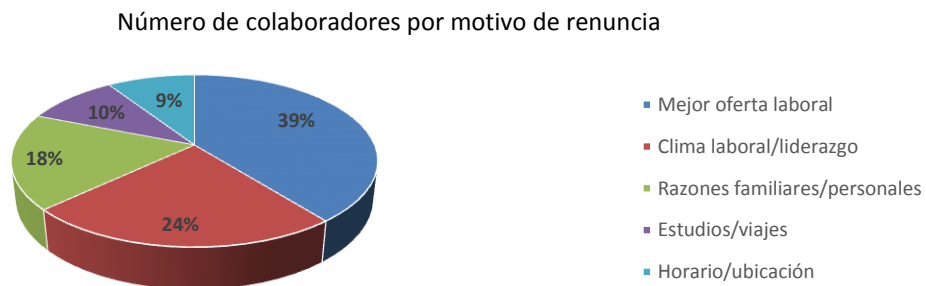
### 3.3.2 Gastos actuales por deserción laboral

El 18% de renunciaciones se dan por motivos familiares y/o personales, a su vez el 9.2% por temas de horarios y ubicación de la empresa. Ambos dan un total de 27.2% de deserción laboral.



Elaboración propia 2015

Al cierre del 2014, se recibieron 855 renunciaciones de colaboradores, aplicando el porcentaje antes mencionado se obtiene que 233 salieron por los motivos que podríamos evitar al contar con la guardería dentro de las instalaciones del banco.



Elaboración propia 2015

Tomando en cuenta las acciones que se deben realizar para la selección, contratación y capacitación del personal de reemplazo, este periodo puede extenderse dependiendo del puesto a cubrir y las competencias requeridas. Para calcular dicho gasto se consideran los diversos procesos detallados en el siguiente cuadro simulando la renuncia de 45 padres, debido a que el aforo será de 50 niños y algunos padres cuentan con más de un hijo.

| <b>GASTOS ANUALES INVOLUCRADOS EN LA CONTRATACION Y DESVINCULACION DE PERSONAL</b> |                    |                         |
|--|--------------------|-------------------------|
| <b>Procesos</b>  | <b>Por persona</b> | <b>45 colaboradores</b> |
| Publicación externa para convocatorias   | S/. 100            | S/. 4,500               |
| Reclutamiento y selección del personal   | S/. 500            | S/. 22,500              |
| Costo uniforme   | S/. 700            | S/. 31,500              |
| Training por horas hombre por 10%  | S/. 250            | S/. 11,250              |
| Tiempo invertido en trámite de contratación  | S/. 47             | S/. 2,109               |
| Costos de desvinculación   | S/. 5,000          | S/. 225,000             |
| Tiempo invertido en trámite de renuncia  | S/. 47             | S/. 2,109               |
| Capacitación   | S/. 1,000          | S/. 45,000              |
| Tiempo de adaptación   | S/. 2,000          | S/. 90,000              |
| <b>Total</b>   | <b>S/. 9,644</b>   | <b>S/. 433,969</b>      |

Elaboración propia 2015

Al comparar ambos gastos, se obtiene que los de rotación son menores que los de la implementación de la guardería. Es relevante señalar que la implementación se realiza una sola vez.

La guardería tendrá un ingreso mensual de s/.20, 000 soles, representado por lo que se le descontará de forma mensual y por planilla a los padres de familia que utilicen este servicio. Si bien no tendrá el mismo costo que un servicio similar particular, pues una parte será subvencionada por la empresa, igualmente es un retorno de capital mensual. Se obtendría lo siguiente:

| Tipo de servicio                                  | Soles     |
|---|-----------|
| Pago promedio guardería particular                | S/. 1.000 |
| Descuento por planilla por niño (tiempo completo) | S/. 400   |

Elaboración propia 2015

El colaborador se beneficiará pues el costo le significará un ahorro promedio de 60% en comparación a un servicio similar de manera particular.

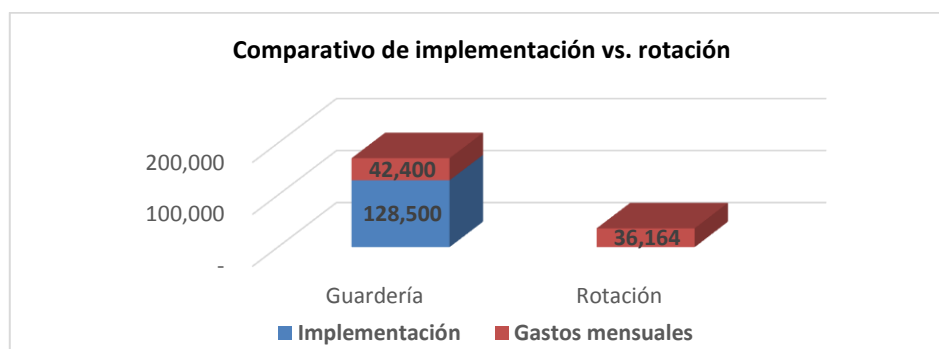
El banco tendría un ingreso mensual por el pago de los padres, para que sus hijos usen el servicio que se les brinde.

|                                    |             |
|------------------------------------|-------------|
| Ingreso máximo mensual según aforo | S/. 20.000  |
| Ingreso anual según aforo          | S/. 240.000 |

Elaboración propia 2015

Se concluye que el gasto para la apertura es de S/.170, 900 (implementación y primer mes por adecuación) .Mensualmente egresarán S/.42, 400, pero ingresarán S/.20, 000, siendo el gasto real S/.22, 400.

Si se compara con los gastos de deserción laboral mensual, (S/.433, 969 /12 meses) se obtiene un monto de S/. 36,164, con lo cual se observa que la inversión de contar con la guardería es rentable.



Elaboración propia 2015



### 3.4 Impacto

La implementación de la guardería dentro de las instalaciones del banco ABC generaría un impacto positivo, puesto que se estaría cubriendo las necesidades actuales de los *stakeholders*.

A continuación se detalla el impacto en cada uno de ellos:

- **Trabajadores:** Los padres de familia necesitan contar con un lugar adecuado, con buena infraestructura, seguro, a cargo de una persona confiable y responsable, a un costo asequible y cerca de su centro laboral. Esto generaría una reducción en el nivel de estrés y sentimiento de culpabilidad que tienen los padres de familia.
- **Recursos humanos:** Requiere contar con trabajadores comprometidos con la empresa que no se ausenten durante su jornada laboral. Ello conllevará a la disminución del ratio de renuncia y ausentismo por motivos familiares. Asimismo, ahorrará en gastos de contratación, mejorará el clima laboral y tendrá oportunidades de aprendizaje en este nuevo servicio que brindará el banco.
- **Aliados estratégicos:** Ampliación de la cartera de clientes, incremento de sus ingresos y consolidación entre sus competidores, afianzando así sus relaciones comerciales y de fidelización con la empresa. Prestigio por colaborar con empresas que cumplan con la responsabilidad social.
- **Gobierno:** Requiere de empresas con compromiso social que apuesten por una mejor educación y calidad de vida para las familias peruanas. Con este proyecto propuesto y apostando que será exitoso, podría ser replicado en otras empresas no sólo del sector financiero sino, en todo el sector privado. Esto supone un número significativo de la población que podría ser beneficiada.
- **Proveedores:** Expandir y brindar la mayor cantidad de servicios y/o productos a más empresas. Al participar de este proyecto, los proveedores obtendrán mayores ingresos, afianzarán los vínculos con los consumidores de su marca, logrando así un mejor posicionamiento en el mercado. Asimismo, incrementarán su prestigio, representando una ventaja competitiva la cual puede ser usada como una estrategia de marketing.
- **Directorio:** Mejorar los índices de rentabilidad de la empresa y diversificar sus servicios. Con la implementación de la guardería se mejorará este índice y la imagen

corporativa teniendo la posibilidad de pertenecer al grupo de empresas Great Place to Work, adquiriendo un mayor prestigio y valor agregado frente a sus competidores.

## CONCLUSIONES

- La problemática hallada en el banco ABC se traduce en un alto nivel de rotación y ausentismo del personal siendo una de las causas principales las razones familiares y/o personales. En la mayoría de los casos por no contar con una persona que cuide a sus hijos.
- Los datos reales obtenidos por parte de la empresa permitieron tener una visión holística de la realidad actual del banco, logrando así un cruce de información mediante encuestas y entrevistas realizadas a los *stakeholders* involucrados. El resultado obtenido demostró que los padres de familia se beneficiarán con este servicio, inicialmente aplicable a 50 niños.
- En el desarrollo de este proyecto se validó que es posible atender a esta cantidad de niños cubriendo los requerimientos principales de los padres, como son horarios, cercanía, seguridad, infraestructura, personal calificado y rango de edades de 3 meses a 5 años. Todos estos puntos no son cubiertos en su totalidad por las guarderías existentes en el mercado. El servicio que planea ofrecer el banco, será innovador a nivel del sector bancario, pues en la actualidad ninguna entidad cuenta con una guardería en sus instalaciones, se considera que es un elemento primordial para la sostenibilidad de la empresa, dentro del marco de la responsabilidad social corporativa.
- Finalmente, el resultado obtenido durante el desarrollo de la investigación avala la hipótesis planteada inicialmente, donde se busca demostrar que la implementación de una guardería dentro del banco ABC representa una inversión, reduciendo los ratios de rotación y ausentismo. Si se escala este proyecto y se extrapolara a empresas del mismo rubro y/o tamaño, podrían generar los mismos o mayores beneficios, considerando los aspectos de cultura organizacional de cada empresa, logrando con ello una innovación transformacional.

# RECOMENDACIONES

- De acuerdo al estudio de factibilidad del proyecto se debe mencionar que si bien es cierto es viable y sostenible en el tiempo, se deben tener en cuenta ciertas recomendaciones al momento de la implementación.
- Es importante incrementar alianzas estratégicas con empresas de prestigio que comercialicen productos para niños. Ello generará un impacto positivo para la guardería y las empresas pudiendo ofrecer mayores servicios como la venta de artículos para niños dentro de la guardería, así como medicamentos, o armar paquetes promocionales de productos básicos.
- Este espacio para la venta generará un ingreso adicional para el banco pudiendo utilizarse para mejoras de la guardería o formar parte de una nueva expansión de este servicio en otras sedes del banco.
- Esta problemática es cada vez más común en la sociedad actual por lo que existe una demanda no cubierta. Este proyecto es aplicable a empresas que cuenten con características similares al banco ABC. Se recomienda una mayor investigación a fin de contar con resultados exactos en el ámbito financiero.
- Asimismo, se recomienda realizar un estudio comparativo con empresas de mayor envergadura y /o de otro sector a fin de evaluar la viabilidad de este proyecto.
- Si este proyecto es implementado traerá múltiples beneficios a las empresas que deseen implementarlo no solo en términos económicos sino en mejora de la productividad, clima laboral, compromiso y fidelización del colaborador.

## BIBLIOGRAFIA

ANDERSON, Jeanine (2011) ([http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_179779.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_179779.pdf)) Responsabilidades por compartir: la conciliación trabajo-familia en Perú. Santiago de Chile: OIT (consulta: 23 de setiembre de 2015).

ASOCIACION DE BUENOS EMPLEADORES (ABE) (2015) ([http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA\\_ABE\\_CAPACITACION\\_Y\\_DESARROLLO.pdf](http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA_ABE_CAPACITACION_Y_DESARROLLO.pdf)) Sitio web oficial de la ABE que promueve la responsabilidad social laboral (consulta: 25 de octubre de 2015).

CHIAVENATO, Idalberto (2000) Administración de Recursos Humanos. 5a ed. Santa Fe de Bogotá: Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A.

CLASS & ASOCIADOS S.A. – CLASIFICADORA DE RIESGOS (2015) (<http://www.classrating.com/bfinanciero.pdf>) Fundamentos de Clasificación de Riesgo (consulta: 03 de noviembre de 2015).

FUNDACION BANCARIA IBERCAJA (Ibercaja) (2015) (<http://empresacompetitiva.ibercaja.es/articulos/articulo/absentismo-laboral-el-colesterol-de-la-empresa.aspx>) Sitio web oficial de la fundación que realiza proyectos de obra social que promueven la competitividad en empresas públicas y privadas (consulta: 7 de noviembre de 2015).

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA (INEI) (2013) [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1151/pdf/ca\\_p001.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1151/pdf/ca_p001.pdf)) Sitio web que contiene información sobre levantamientos censales, estadísticas continuas, indicadores e índices en general (consulta: 25 de octubre de 2015).

IPSOS PERU (2015) ([http://www.ipsos.pe/punto\\_de\\_vista\\_loyalty\\_2014\\_09\\_09](http://www.ipsos.pe/punto_de_vista_loyalty_2014_09_09))  
Compañía de investigación de mercados (consulta: 06 de noviembre de 2015).

LANDA, César (2014)  
(<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/viewFile/10870/11375>) El derecho del trabajo en el Perú y su proceso de constitucionalización : análisis especial del caso de la mujer y la madre trabajadora (consulta : 25 de setiembre de 2015).

LEON, Juan y SUGIMARU, Claudia (2013)  
(<http://www.grade.org.pe/upload/publicaciones/archivo/download/pubs/AI11.pdf>) Entre el estudio y el trabajo : Las decisiones de los jóvenes peruanos después de concluir la educación básica regular. Lima : Grupo de Análisis para el Desarrollo, GRADE (consulta : 08 de octubre de 2015).

MARQUEZ, Juan (2010)  
(<http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>)  
Innovación en Modelos de Negocio : La Metodología de Osterwalder en la práctica  
(consulta : 05 de noviembre de 2015).

MENDOZA, Roberto (2003)  
(<http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/255/246>) Revista Escuela de Administración de Negocios N° 48 ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal ?  
(consulta : 05 de noviembre de 2015).

MINISTERIO DEL TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO (MINTRA) (2012)  
([http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/DISEL/2012/INFORMES/informe\\_anual\\_mujer\\_mercado\\_laboral\\_2012.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/DISEL/2012/INFORMES/informe_anual_mujer_mercado_laboral_2012.pdf)) Informe Anual 2012. La Mujer en el mercado laboral peruano  
(consulta : 16 de octubre de 2015).

PERU. Congreso de la República (2015) Resolución Legislativa 30312 : que aprueba el Convenio 183 de la Organización Internacional del Trabajo sobre la protección de la maternidad, 2000.

PERU. Congreso de la República (2002) Ley 27735: ley que regula el otorgamiento de las gratificaciones para los trabajadores del régimen de la actividad privada por fiestas patrias y navidad.

PERU. Congreso de la República (1997) Decreto Legislativo 892: ley que regula el derecho de los trabajadores a participar en las utilidades de las empresas que desarrollan actividades generadoras de rentas de tercera categoría.

PERU. Congreso de la República (1991) Decreto Legislativo 688: ley de consolidación de beneficios sociales.

PERU. Congreso de la República (1989) Ley 25129: ley que fija la asignación familiar para los trabajadores de la actividad privada, cuyas remuneraciones no se regulan por negociación colectiva.

ROBBINS, Stephen (1998) Fundamentos del Comportamiento Organizacional. México D.F.: Edit. Prentice Hall.

# ANEXOS

## ANEXO 1 : Entrevista Dr. Enrique Bambaren

Coordinador Médico de Pediatría – Clínica Delgado

Fecha: jueves 30/10/15

---

### **1.- Una madre o padre soltero, sin familia cerca del hogar, dejará a su hijo en la guardería. ¿Está malcriando a su hijo?**

Dr. Bambaren: A mi parecer, las guarderías son el lugar más infeccioso para la salud de un niño, sin embargo las identificamos como la mejor solución para aquellos padres que no cuentan con una nana o un familiar que se haga cargo del cuidado de sus niños durante su ausencia. Por otro lado, las guarderías no malcrían a los niños, pues toda educación viene de casa.

### **2.- ¿Cómo se pueden sentir los niños, cuando sus padres los llevan por primera vez a una guardería? ¿Existe una edad adecuada para llevarlo?**

Dr. Bambaren: De hecho que el niño va a sentir inseguridad debido a que es un lugar nuevo, extraño y distinto a su hogar. Además, tiene miedo que sus padres no vuelvan más por ellos. Por otro lado, su profesora empezará a ser como el referente que le ofrece la seguridad que necesita para moverse por su clase, para investigar, para jugar.

### **3.- ¿Se recomienda poco tiempo con los niños pero de calidad?**

Dr. Bambaren: Se recomienda que los padres pasen bastante tiempo junto a sus hijos, durante los primeros años de vida. Esto ayudará a un mejor desenvolvimiento y desarrollo de la personalidad.

### **4.- Beneficios y aspectos negativos de una guardería**

Dr. Bambaren: En general, se presenta como la solución para muchos padres de familia que trabajan que no cuentan con una nana en casa, sin embargo, también es una puerta que se abre al contagio de muchas enfermedades.



## ANEXO 2 : Entrevista Lic. Diego Bettocchi

Psicólogo con especialidad en niños – Clínica Delgado

Fecha: jueves 30/10/15

-----

### **1.- Una madre o padre soltero, sin familia cerca del hogar, dejará a su hijo en la guardería. ¿Está malcriando a su hijo?**

Lic. Bettocchi: No lo está malcriando, sin embargo, el niño enfrentará una etapa dura debido a la separación que tendrá con su madre. Para los recién nacidos, se recomienda mucho que la madre este siempre con su bebe debido a que necesita “un sostén” que le transmita protección, seguridad y comodidad.

### **2.- ¿Cómo se pueden sentir los niños, cuando sus padres los llevan por primera vez a una guardería? ¿Existe una edad adecuada para llevarlo?**

Lic. Bettocchi: A nivel psicológico, me parece que una guardería no es la mejor opción para los primeros años de vida de un niño, debido a que en la práctica sólo se reemplazan figuras de su vida, el niño siempre debe estar con su mamá quien le transmitirá confianza, seguridad, afecto, etc. Por ejemplo, si los padres de un niño menor a un año deciden llevarlo a una guardería, deben asegurarse que tenga una persona que lo cuide con exclusividad, en el peor de los casos, que la comparta con otro niño. La reacción del niño, dependerá mucho de su edad y del entorno en el que vive.

### **3.- ¿Se recomienda poco tiempo con los niños pero de calidad?**

Lic. Bettocchi: Personalmente, recomiendo mucho la presencia de los padres durante los primeros años de vida de sus hijos, pues ellos necesitan sentirlos, identificarlos e interactuar con sus padres.

### **4.- Beneficios y aspectos negativos de una guardería.**

Lic. Bettocchi: Lo importante no tiene por qué ser dónde está el niño, si en casa o en la guardería, sino el trato que recibe. En una guardería con una calidad humana cercana a la que pueda ofrecer una madre y unos cuidados similares, las dificultades quedan minimizadas.

## ANEXO 3 : Entrevista Lic. Cinthia Cáceres

Nutricionista – Clínica Delgado

Fecha: jueves 29/10/15

---

### 1.- ¿Cuáles son los principales cambios en la forma de alimentar a los niños?

Induciéndoles hábitos en correctos horarios para acostumbrarlos a comer sano.

### 2.- ¿Qué consecuencias puede tener una mala alimentación en la salud de los niños?

Afecta el tracto intestinal / sobrepeso / crecimiento y desarrollo (físico y mental).

### 3.- ¿Por qué es importante desayunar fruta, cereales y lácteos? ¿Qué ocurre si un niño no desayuna correctamente de forma sistemática?

No rinde en el colegio, sufre de cansancio, tiene bajas defensas.

### 4.- ¿Cómo debe ser una dieta saludable y equilibrada?

Basada en 5 comidas al día/ Nutritiva/ No chatarra/ Comida balanceada.

### Obesidad infantil

### 5.- ¿Cuáles son los factores que predisponen a la obesidad en los niños?

Elección errónea de alimentos (no nutritivos) /Falta de ejercicio

### 6.- ¿Cómo se diagnostica este trastorno, y en qué etapa de la niñez se hace más evidente?

Se diagnostica a través del nutricionista. Relación talla-peso. Se hace evidente entre 5 y 10 años.

### 7.- ¿Qué hábitos nutricionales recomienda para evitar la obesidad infantil?

Cambios en el hábito nutricional/ Aumentar el consumo de legumbres, proteínas, frutas, lácteos y verduras / Inducir al deporte.

### 8.- ¿Cuáles son las recomendaciones nutricionales durante el crecimiento, teniendo por objetivo la prevención de la obesidad?

Evitar alimentos grasos (comida chatarra) / Evitar comidas en exceso /Evitar comidas fuera de hora.

### 9.- ¿Cómo podemos introducir estos hábitos saludables dentro de los gustos de los niños?

Sirviendo platos didácticos (Platos llamativos a la vista del niño) Haciendo una lista de productos que más le guste al niño y hacer variantes de ello.

# ANEXO 4 : Entrevista Pedagoga Carola Lynch

Docente – Guardería Aprendiendo Juntos

Fecha: jueves 30/10/15

---

## 1.- ¿A qué edad el niño empieza a desarrollar su coeficiente intelectual/inteligencia?

Desde que el niño nace, desarrolla su inteligencia a partir de la estimulación natural del medioambiente.

## 2.- ¿Cómo se pueden sentir los niños, cuando sus padres los llevan por primera vez a una guardería? ¿Existe una edad adecuada para llevarlo?

El primer miedo natural de los niños es el abandono. Cuando los dejan, lo normal es que piensen que no volverán por ellos. Lo adecuado es que los dos primeros años estén en casa, siempre y cuando sea un pariente cercano que los cuide, sino es mejor llevarlo a una guardería.

## 3.- ¿Se recomienda poco tiempo con los niños pero de calidad?

Hoy en día, se recomienda que los niños pasen el mayor tiempo posible con sus padres y familiares cercanos. Se necesita tiempo y calidad.

## 4.- Beneficios y aspectos negativos de una guardería.

Beneficios: Si los padres no pueden cuidar a un niño, sería mejor dejarlos con profesionales y así tienen con quien socializar, en casa solo hay adultos.

Aspectos negativos: Los niños necesitan su familia.

# ANEXO 5 : Entrevista Sr. Gabriel Chang

Jefe de administración de personal – RRHH Banco ABC

Fecha: jueves 28/10/15

---

**1.- ¿En su empresa, manejan indicadores de gestión para el personal? De ser el caso, podría indicarnos qué tipo de indicadores manejan.**

Sí, se consideran turn over (rotación anual) y rotación temprana, Pasivo de vacaciones, variaciones de presupuesto de nómina, clima Laboral, participación de colaboradores en eventos, errores de nómina, tiempo de cobertura de requerimientos de selección.

**2.- ¿Qué tipo de ausentismo se presenta en su empresa?**

Descanso médicos y descanso pre y post natal

**3.- ¿Cómo se siente la empresa con este tipo de ausentismo? ¿Han pensado en alguna estrategia en particular?**

Se reemplazan los descansos pre y post natal y los descanso médicos prolongados. Adicionalmente en áreas con mayor número de personas hay una posición volante que cubre otros tipos de ausentismos como faltas injustificadas, o descansos médicos de corta estancia.

**4.- ¿Podría indicarnos por favor la rotación que existe en su empresa, así como también, los motivos de renuncia?**

CD. tiene un turn over mensual promedio de 0,8%, siendo el más frecuente el tema de salud, sin embargo al realizar las encuestas de salida a profundidad se detecta algunas áreas de mejora en la gestión del líder.

**5.- ¿Su empresa estaría dispuesta a implementar un beneficio para sus trabajadores, a fin de eliminar estos indicadores (ausentismo y rotación)?**

Si, previa valorización del beneficio. Actualmente la estrategia está dirigida al desarrollo de líderes, cuyo beneficio es la optimización de la gestión del servicio y por ende generar compromiso del colaborador con la empresa.

**6.-¿Qué resultados le gustaría obtener, posterior a la implementación de este beneficio?**

Un turn over de 6% anual.

**7.- ¿Su empresa, cuánto estaría dispuesta a subvencionar de forma mensual por este beneficio a sus trabajadores?**

No se ha contemplado. Solo se contempla un presupuesto para capacitación del líder.

## ANEXO 6 (Ejemplo de un caso)

Entrevista Sra. Carola Dongo / 44 años / madre de familia – Banco ABC

Fecha: jueves 28/10/15

**1.- ¿Tiene hijos en edad pre escolar? Sí, tengo 4 hijos.**

Rango:

De 0 a 3 meses ( ) De 4 a 12 meses (1)

De 2 a 4 años ( ) De 5 a más (3)

**2.- ¿Podría indicarnos qué tipo de cuidado le ofrece a sus hijos, actualmente?**

El menor se queda con una nana y estoy considerando instalar un sistema de cámaras en lugares claves de mi departamento.

**3.- ¿Cómo se siente con este tipo de cuidado que ofrece a sus hijos?**

No estoy muy satisfecha porque, además de no saber lo que sucede en mi casa mientras no estoy, la nana solo brinda el servicio de cuidado y alimentación, mas no tiene el conocimiento para brindar apoyo en estimulación temprana, labor que debo suplir yo íntegramente.

**4.- ¿Le gustaría tener más hijos? (en caso de ser negativa la respuesta, favor de indicar el motivo)**

No, ya tengo 4.

**5.- ¿Si su empleador actual decide implementar en sus instalaciones el servicio de guardería para beneficiar a sus colaboradores, accedería a él, por qué?**

Si porque estaría más cerca de mi bebe y con mayor disposición de tiempo para verlo.

**6.- ¿Qué aspectos le gustaría se consideren para este beneficio?**

Seguridad ( x ) Precios ( ) Horarios ( x ) Staff ( x )

Infraestructura ( ) Higiene ( x ) Otros(especifique)

**7.- ¿En qué horario, le gustaría contar con este servicio?**

Medio Tiempo Mañana ( ) Medio Tiempo Tarde ( ) T. Completo (x)

**8.- ¿Le gustaría que el servicio incluya también alimentación?**

Si (X) Depende del menú que ofrezcan, yo a mi bebe le doy todo natural.

No ( ) \_\_\_\_\_

**9.- ¿Cómo le gustaría que fueran las personas que atenderán a sus niños en la guardería?**

Amables, cariñosas.

**10.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?**

S/. 800

# ANEXO 7 : Entrevista: Margarita Flores

Administradora del Concesionario Banco ABC

Fecha: jueves 28/10/15

**1.- Si el banco ABC decidiera implementar una guardería para los hijos de sus trabajadores, ¿le gustaría formar parte de este nuevo servicio? ¿Por qué?**

Por supuesto, me encantaría apoyar en este nuevo servicio, además sería una buena oportunidad para motivar el hábito de una buena alimentación a todas las personas, sobre todo desde pequeños.

**2.- ¿Qué tipo de alimentación podría ofrecer a este grupo de clientes?**

La alternativa que ofreceríamos estaría basada en 5 comidas al día, que sean nutritivas y balanceadas.

**3.- ¿Sabe Ud. qué consecuencias puede tener una mala alimentación en la salud de los niños?**

De hecho que afectaría el buen crecimiento del niño, quizás un cuadro de desnutrición o por lo contrario, si existe demasiada presencia de comida chatarra se podría hablar de obesidad infantil.

**4.- ¿Cómo debe ser una dieta saludable y equilibrada?**

Para este tipo de alimentación, debemos considerar el consumo de verduras, frutas, proteínas y evitar la comida chatarra.

**5.- ¿Ha escuchado hablar de la obesidad infantil?**

Claro, y esto se origina por una mala alimentación e inexistencia de actividad física.

**6.-¿Sabe cuáles son los factores que predisponen a la obesidad en los niños?**

Como se indicó anteriormente, una mala alimentación e inexistencia de actividad física.

**7.- ¿Qué hábitos nutricionales recomienda para evitar la obesidad infantil?**

Lo más recomendable para los niños es establecer un horario de alimentación que incluya el consumo de frutas, verduras, proteínas y nutrientes, acompañado de rutinas de actividad física (algún deporte o juegos propios de la edad).

**8.- ¿Cómo podemos introducir estos hábitos saludables dentro de los gustos de los niños?**

A través del entorno del niño, podemos introducir hábitos saludables de alimentación y vida sana. En casa, brindándoles la alimentación antes mencionada quizás en una presentación que llame la atención del niño, que no solo vea un plato de verduras y/o menestras que no le apetecen. Por nuestro lado, ofreceremos las mejores opciones de alimentación (por fuera y por dentro) que apoyen a la buena alimentación y crecimiento del niño.

# ANEXO 8 : FORMATO DE ENCUESTA PARA LOS PADRES DE FAMILIA

El presente cuestionario busca recopilar información sobre la demanda del servicio de guardería para niños menores entre los 3 meses y 5 años de edad.

## 1.- Sexo del padre de familia:

Femenino ( )

Masculino ( )

## 2.- ¿Cargo que ocupa en la Empresa y en qué área labora?

-----

## 3.- ¿Cuántos hijos tiene, y en qué rango de edad?

Nº de Hijos: \_\_\_\_

Rango:

De 0 a 3 meses ( )

De 4 a 12 meses ( )

De 2 a 4 años ( )

De 5 a más ( )

## 4.- ¿Qué tipo de cuidado le ofrece a sus hijos, actualmente?

Guardería ( )

Familiar ( )

Nana ( )

## 5.- Actualmente, ¿cuál es el grado de preocupación que siente al dejar a su hijo al cuidado de otras personas? En una escala de 1 a 5, donde 1 es el mínimo y 5 el máximo

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   |   |   |   |   |

## 6.- Desearía tener más hijos? (en caso de ser negativa la respuesta, favor de indicar el motivo)

## 7.- ¿Si su empleador actual decide implementar en sus instalaciones el servicio de guardería para beneficiar a sus colaboradores, accedería a él, por qué?

-----

**8.- ¿Qué aspectos consideraría al momento de optar por este servicio?**

Seguridad ( )

Precios ( )

Horarios ( )

Staff ( )

Infraestructura ( )

Higiene ( )

Otros(especifique) .....

**9.- ¿En qué horario, le gustaría contar con este servicio?**

Medio Tiempo Mañana de 08:00 am a 14:00 pm

Medio Tiempo Tarde de 14:00 am a 20:00 pm

Tiempo Completo de 8:00 am a 20:00 pm

**10.- ¿Le gustaría que el servicio incluya también alimentación? ¿Cuál escogería?**

Desayuno ( )

Almuerzo ( )

Cena ( )

Todos ( )

**11.- ¿Qué tipo de perfil deberían tener las personas que atiendan a los niños de la guardería?**

**12.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?**

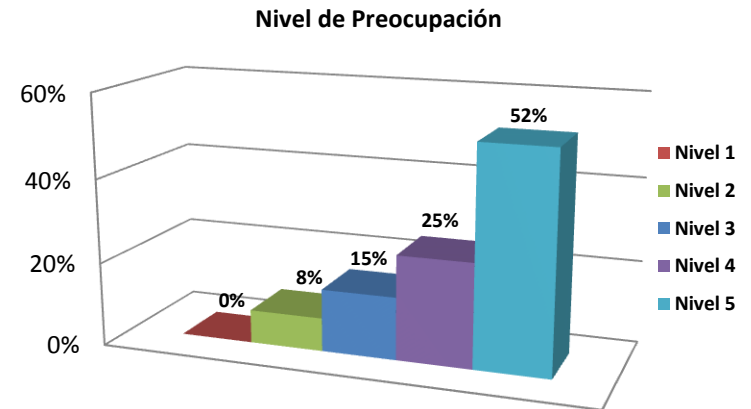
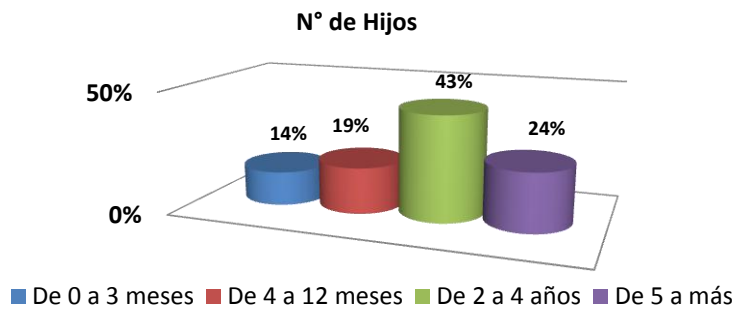
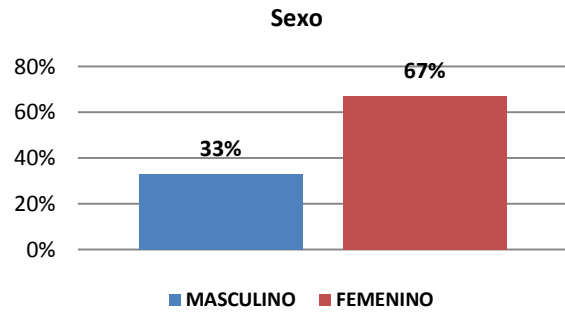
a-De 400 a 600 soles

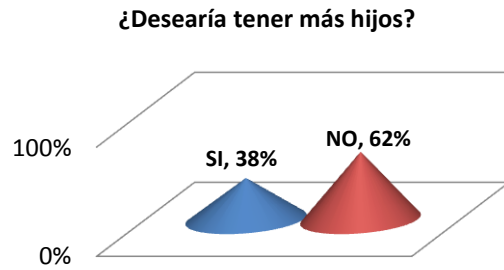
b-De 700 a 900 soles

Más de 1000 soles

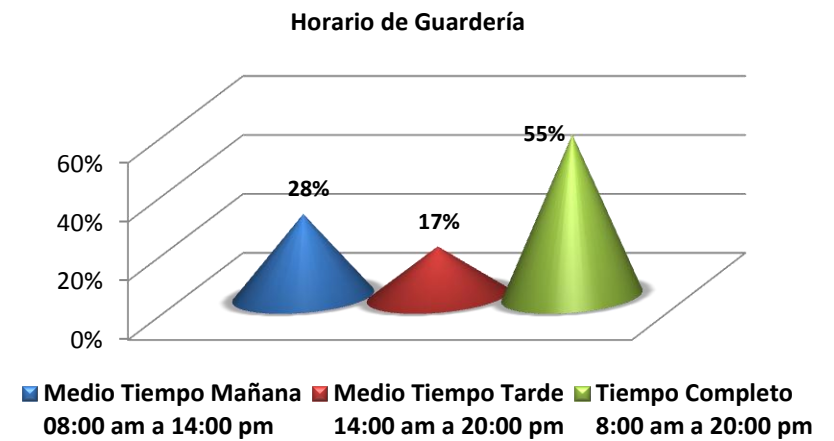
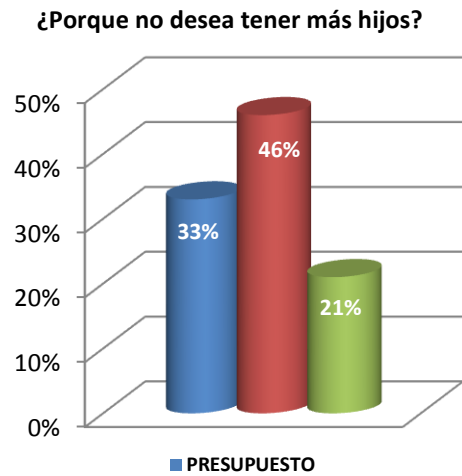
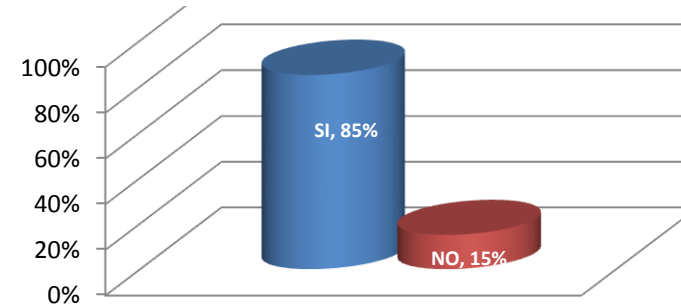


# ANEXO 9: TABULACION DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS PADRES DE FAMILIA

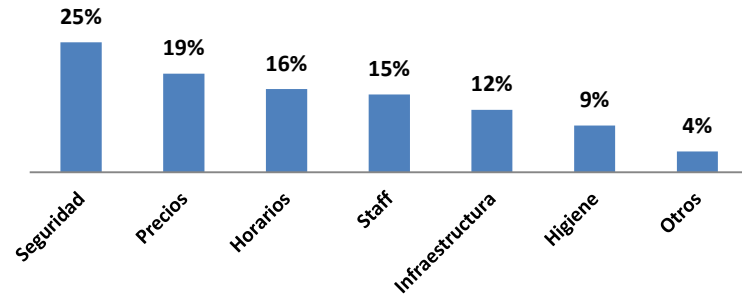




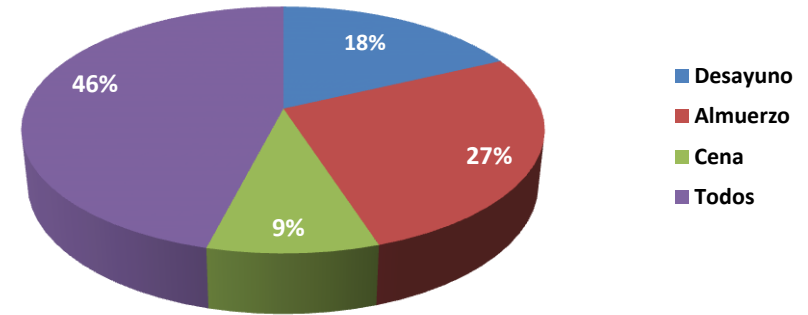
**¿Si su empleador actual decide implementar en sus instalaciones el servicio de guardería para beneficiar a sus colaboradores, accedería a él? ¿Por qué?**



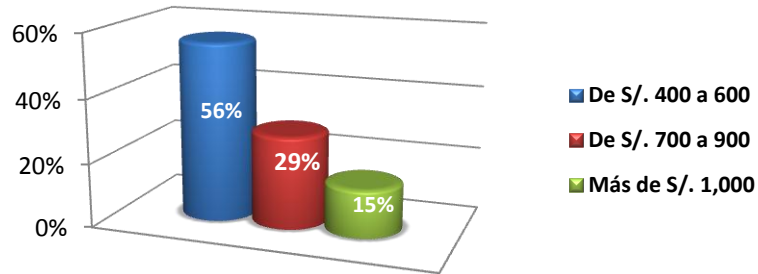
¿Qué aspectos consideraría al momento de optar por este servicio?



¿Le gustaría que el servicio incluya también alimentación? ¿Cuál escogería ?



¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?

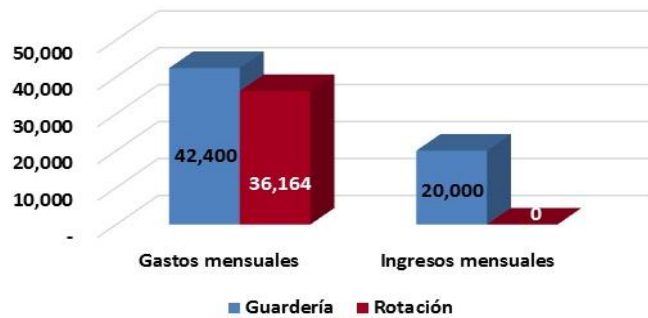


## ANEXO 10: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

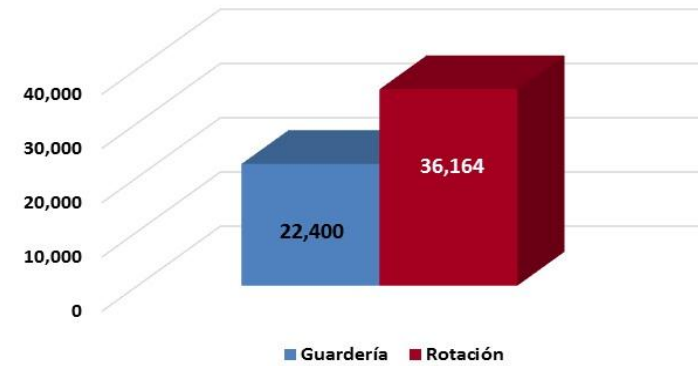
|  |  |
|--|--|
| <b>Trámites con las diferentes entidades involucradas</b>  | <b>Convocatoria, selección y contratación de personal de la guardería</b>  |
| Municipalidad de Miraflores: Zonificación.   | El proceso de reclutamiento se realizará en institutos superiores, mercado laboral o recomendaciones.                    |
| Municipalidad de Miraflores: Licencia de funcionamiento provisional.   | Recepción y selección de las hojas de vida   |
| Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI): Trámite para visita de inspección.                                     | Convocatoria para entrevistas a los seleccionados  |
| Ministerio de trabajo: Legalización de contratos del personal.   | Evaluaciones psicológicas  |
|  | Firma del contrato laboral   |
| <b>Implementación del local</b>  | <b>Inducción y capacitación al personal contratado</b>   |
| Adecuación de los servicios higiénicos   | Información de la organización   |
| Adecuación de la kitchenette   | Reglamento de la empresa   |
| Instalación de cámaras de seguridad  | Condiciones de contratación  |
| Medidas de seguridad (escaleras, enchufes, barandas, restricción a la zona de la kitchenette y la puerta de salida). | Políticas del personal   |
| Señalización (zonas seguras, rutas de escape, zonas de peligro)  | Información del puesto que desempeñará   |
| Extintores, alarma contra incendios  | Curso básico de primeros auxilios, evacuación en caso de incendios, sismos u otros desastres por parte de Defensa Civil. |
| Colocación de piso anti golpes   | <b>Publicidad y difusión</b>   |
| Compras de colchonetas, juegos recreativos y educativos  | Creación de logo   |
| Compra de muebles y enseres  | Inserción dentro de la página web  |
| Compra de implementos para la kitchenette  | Envío de comunicaciones internas   |
| Compra de equipos electrónicos   |  |
| Compra de útiles de oficina  |  |
| Compra de útiles de aseo y limpieza  |  |
| Decoración   |  |

# ANEXO 11 : COMPARATIVO DE LOS GASTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GUARDERÍA VS LOS GASTOS DE ROTACIÓN

Gastos vs. ingresos



Comparativo del gasto mensual



Comparativo de implementación vs. rotación

